

Frauen: Kein Verhältnis zur Macht?

Nie hatten Frauen so gute Chancen für den Aufstieg wie heute. Dennoch schaffen es nach wie vor nur wenige in Spitzenpositionen. Mangelt es ihnen an der nötigen Motivation zur Führung, wie neue Studien nahelegen? Und kann gezieltes Training das ändern?

■ EVA TENZER



Sheryl Sandberg ist Geschäftsführerin von Facebook und damit die mächtigste Person im Unternehmen gleich nach Firmengründer Mark Zuckerberg. Vorher war sie unter anderem Stabschefin im US-Finanzministerium und zählt mittlerweile zu den wohlhabendsten und einflussreichsten Frauen der Welt. Nun hat sie ein viel

beachtetes Buch geschrieben, in dem sie auch andere Frauen dazu ermuntert, stärker Führungspositionen anzustreben. Anstatt vor Macht zurückzuschrecken, sollten sie aktiv Leitungs- und Führungspositionen für sich einfordern. „Die inneren Barrieren einzureißen ist von grundlegender Bedeutung“, postuliert Sandberg.

Ist diese Ermunterung heute überhaupt noch nötig? Steigen Frauen inzwischen nicht ganz selbstverständlich in Führungspositionen auf und üben dort Macht aus, wie Angela Merkel, Christine Lagarde und eben auch Sandberg beweisen? Ein Forscherteam ist dem weiblichen Verhältnis zur Macht jetzt systematisch nachgegangen und



ILLUSTRATIONEN: MAGDA WEL

Führungsposition verbunden sind – wie delegieren, Anordnungen erteilen und dominieren – lehnen sie eher ab oder finden sie nicht erstrebenswert. Das erkläre zumindest zum Teil, warum sie immer noch so selten in den Führungssetagen anzutreffen sind, konstatieren die Forscher.

Neben den Befragungen stand ein Live-Experiment auf dem Programm: Studierende arbeiteten zwölf Wochen lang in Kleingruppen an einem wissenschaftlichen Projekt. Dann sollten sie berichten, welche Art von Führungsverhalten die einzelnen Gruppenmitglieder an den Tag gelegt hatten. Durchgängig zeigte sich auch hier: Die Frauen waren weniger machtmotiviert und übernahmen seltener eine Führungsrolle. „Im Vergleich zu Männern zeigen sie oft ein geringeres Streben nach Macht“, schließt Sebastian Schuh, Leiter der Studie, aus den Daten, „und aus der niedrigeren Motivation resultiert dann auch seltener die Übernahme von Führungspositionen.“

Das spiegeln auch die globalen Zahlen wider: In den USA sind 47 Prozent aller Beschäftigten weiblich, aber nur 14 Prozent der Topmanager. In Deutschland machen Frauen je nach Größe des Unternehmens zwischen 3 und 20 Prozent der Topmanager und nur ein Drittel der Abgeordneten im Bundestag aus – trotz aller Förderprogramme und hervorragender Bildungs- und Berufsabschlüsse.

Gibt es also eine spezifisch weibliche Führungsscheu? Und, wenn ja, warum fehlt Frauen die nötige Entschlossenheit zur Macht? Ulrike Ley ist Sozialwissenschaftlerin, hat zum Thema „Frauen und Macht“ geforscht, selbst in Führungspositionen der Wirtschaft gearbeitet und gibt ihr Wissen heute als Coach an andere Frauen, vor allem im medizinischen und wissenschaftlichen Bereich, weiter. Vorbehalten gegenüber dem Ausüben von Macht begegnet sie dabei häufig: „Vielen Frauen erscheint eine Führungsposition einfach nicht attraktiv. Ich höre oft den Satz: Das tue

kommt zu einer überraschend kritischen Antwort, die Sandbergs Forderung durchaus stützt. Die Wissenschaftler aus Frankfurt (Goethe-Universität), Hamburg (Kühne Logistics University) und Bochum (Ruhr-Universität) befragten in vier Einzelstudien rund 1500 Frauen und Männer, überwiegend Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

unterschiedlicher Branchen, aber auch Studierende zu ihrer Machtmotivation. Sie wollten wissen, wie gern die Befragten Anweisungen geben, Verantwortung für wichtige Entscheidungen tragen oder nach Einfluss streben.

Das Ergebnis: Frauen bleiben in all diesen Punkten hinter den Männern zurück. Verhaltensweisen, die mit einer

Fotos weiblicher Führungskräfte scheinen die Geschlechterstereotypen zu verändern. Aber stärker bei Frauen als bei Männern

ich mir nicht an! Frauen sehen vor allem die größere Verantwortung, dass sie weniger Zeit für sich und ihre Familie haben werden. Zudem assoziieren sie mit Macht eher Machtmissbrauch als größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.“ Für Männer dagegen seien Machtgewinn, das damit verbundene höhere Gehalt und der höhere Status deutlich erstrebenswerter.

Auch Jutta Kreyenberg berät Führungskräfte, und auch sie beobachtet immer wieder, dass Frauen und Männer bereits sehr unterschiedlich auf das Angebot einer Führungsposition reagieren: „Wenn Frauen eine Führungsfunktion angeboten wird, überlegen sie: Kann ich das? Traue ich mir das wirklich zu? Schaffe ich das? Wie kriege ich das mit Kindern, Familie, Privatleben hin? Männer tendieren eher dazu, zu sagen: Ja, darauf habe ich gewartet, die werden mich schon unterstützen. Wobei natürlich auch Männer teilweise aufgeregt sind und Zweifel haben, aber in der Regel zeigen sie das weniger nach außen.“

Astrid Schreyögg ist Psychologin, Coach und Ausbilderin von Coaches in Berlin. Ihrer Erfahrung nach zeigen Frauen nicht generell Vorbehalte gegen machtvolle Positionen: „Ängstlichkeit gegenüber formaler Führung und der Ausübung von legitimer Macht beobachte ich primär bei denen, die in reinen Frauenmilieus aufgewachsen sind. Sie übernehmen lieber informelle Machtpositionen, was im Berufsleben oft problematisch ist. Frauen dagegen, die Brüder hatten, vor allem jüngere, und die auch später im Studium sowie in den

ersten Jahren im Beruf häufig mit Männern kooperiert haben, gehen durchaus selbstverständlich mit Führung und Macht um.“ Wie sie erlebt auch Ulrike Ley, dass Frauen, die gezielt Führungspositionen anstreben und besetzen, dies dann sehr selbstverständlich tun: „Sie haben Freude an der Macht, geben das auch zu und wissen, dass sie ohne Macht nicht professionell führen und gestalten könnten.“

Was aber ist mit der Mehrheit derjenigen, die genau davor zurückschreckt? Wie erklärt sich die offenbar verbreitete Unlust zum Führen? Die Forschungsliteratur sieht als einen Hauptgrund fehlende weibliche Vorbilder, also die Tatsache, dass Führung nach wie vor nicht zum weiblichen Rollenbild gehört. Führen gilt als Männerdomäne, der „Prototyp“ der Führungskraft ist männlich, die zentralen Merkmale: wettbewerbsorientiert, bestimmt und selbstsicher – klassisch männliche Verhaltensweisen also. „Eine Frau lernt so unbewusst: Das ist nicht dein Terrain“, erklärt Schuh.

Nicht nur im Vorfeld der Macht, auch wenn sie es bereits in Führungsfunktionen geschafft haben, machen Frauen – gespeist durch solche Vorurteile – ganz andere Erfahrungen als Männer, wie Ulrike Ley beobachtet: „Erreichen Männer Spitzenpositionen, werden sie anerkannt und hofiert. Frauen dagegen sehr kritisch beäugt – und zwar von Männern wie Frauen. Ist sie durchsetzungsfähig, kommt der Vorwurf: ‚Wie ein Mann! Hat sie Kinder, ist sie eine ‚Rabenmutter‘, hat sie keine Familie, ist gar unverheiratet, dann hat sie ja ‚nichts anderes‘. Im Grunde also bewegen sich führende

Frauen auf einem von männlichen Regeln und Ritualen dominierten Feld und können, gemessen an der männlichen Berufsbiografie und traditionellen Rollenbildern, nur alles falsch machen.“ Das Schlimmste sei, dass häufig sogar ihre Weiblichkeit angezweifelt werde, moniert Ley: „Selbst die, die höchst erfolgreich und anerkannt sind, erleben unverhofft, dass sie in einer Führungsposition als Frau plötzlich infrage gestellt sind.“

Dass ein großer Teil der weiblichen Schwierigkeiten auf Führungspositionen in den stereotypen Rollenerwartungen besteht, registriert auch Jutta Kreyenberg: „Da Frauen in der Regel in der Minderheit sind, stehen sie stärker unter Beobachtung und haben weniger Gleichgesinnte zur Unterstützung. Beispielsweise stufen männliche Kollegen gleiches Führungsverhalten von Frauen als härter ein, als das der männlichen Kollegen.“

Im Kopf der meisten Menschen ist das Konzept der weiblichen Führungskraft nur schwach verankert. Organisationsexperten beobachten, dass selbst junge Leute immer noch das Stereotyp „Manager = Mann“ pflegen; sie nennen das das *think manager, think male*-Phänomen. Und das hat Folgen in der Praxis, denn vielen Menschen fällt es immer noch schwer, sich Frauen als Führungskräfte vorzustellen – und im Arbeitsalltag angemessen zu reagieren, sobald sie mit einer Chefin konfrontiert sind. Die Folgen für die Einstellungs- und Beförderungspraxis, aber auch für den täglichen Umgang mit weiblichen Chefs liegen auf der Hand.

„Die Veränderungen dieses Bildes in den letzten 40 Jahren sind minimal und deutlicher bei Frauen als bei Männern festzustellen“, berichtet Gisela Mohr, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Einen wichtigen Grund dafür, dass Frauen zwar in die mittlere Ebene aufsteigen, nicht jedoch in die oberen Führungsetagen, sieht Mohr unter anderem in diesen Klischees, die auch die Personalauswahl beeinflussen: „Bis in die mittleren Ebenen spielen geprüfte psychologische Personalauswahlverfahren eine große Rolle. Sie reduzieren den Einfluss von Stereotypen auf die Einstellungsentscheidungen. Die Plätze in den obersten Etagen dagegen werden nach anderen Verfahren besetzt, etwa Empfehlungen oder Kontakten, und genau das gibt dem Einfluss von Stereotypen, was eine ‚richtige‘ Führungskraft ist, sehr viel Raum.“

Mit Blick auf die bisherige Forschung regt Niels Van Quaquebeke deshalb vor allem mehr und stärker sichtbare weib-

liche Vorbilder in Führungspositionen an. Der Psychologe war für die *Kühne Logistics University* an der Studie zur weiblichen Führungsmotivation beteiligt und erforscht das Verhältnis von Frauen zur Führung: „Wenn mehr Frauen in Führungspositionen sichtbar werden, die ihren Job gut machen und daran Spaß haben, weckt das die Lust auf Führung auch bei anderen Frauen.“ Wie weit es möglich ist, das vorherrschende Bild zu verändern, untersuchte Van Quaquebeke, als er 2010 noch an der Erasmus-Universität Rotterdam lehrte, gemeinsam mit einer Kollegin von der Universität Hamburg. In dem Experiment legten sie Versuchspersonen Fotos bekannter weiblicher Führungskräfte wie Angela Merkel, Margaret Thatcher oder Friede Springer vor. Psychologen nennen diese Konfrontation mit einem aus dem Alltag wenig vertrauten Bild „inkongruente Stimulation“. Solche Studien haben zum Beispiel gezeigt, dass Versuchspersonen Menschen europäischer Herkunft weniger stark gegenüber

Farbigen bevorzugen, wenn sie zuvor Bilder beliebter prominenter Afroamerikaner zu sehen bekommen.

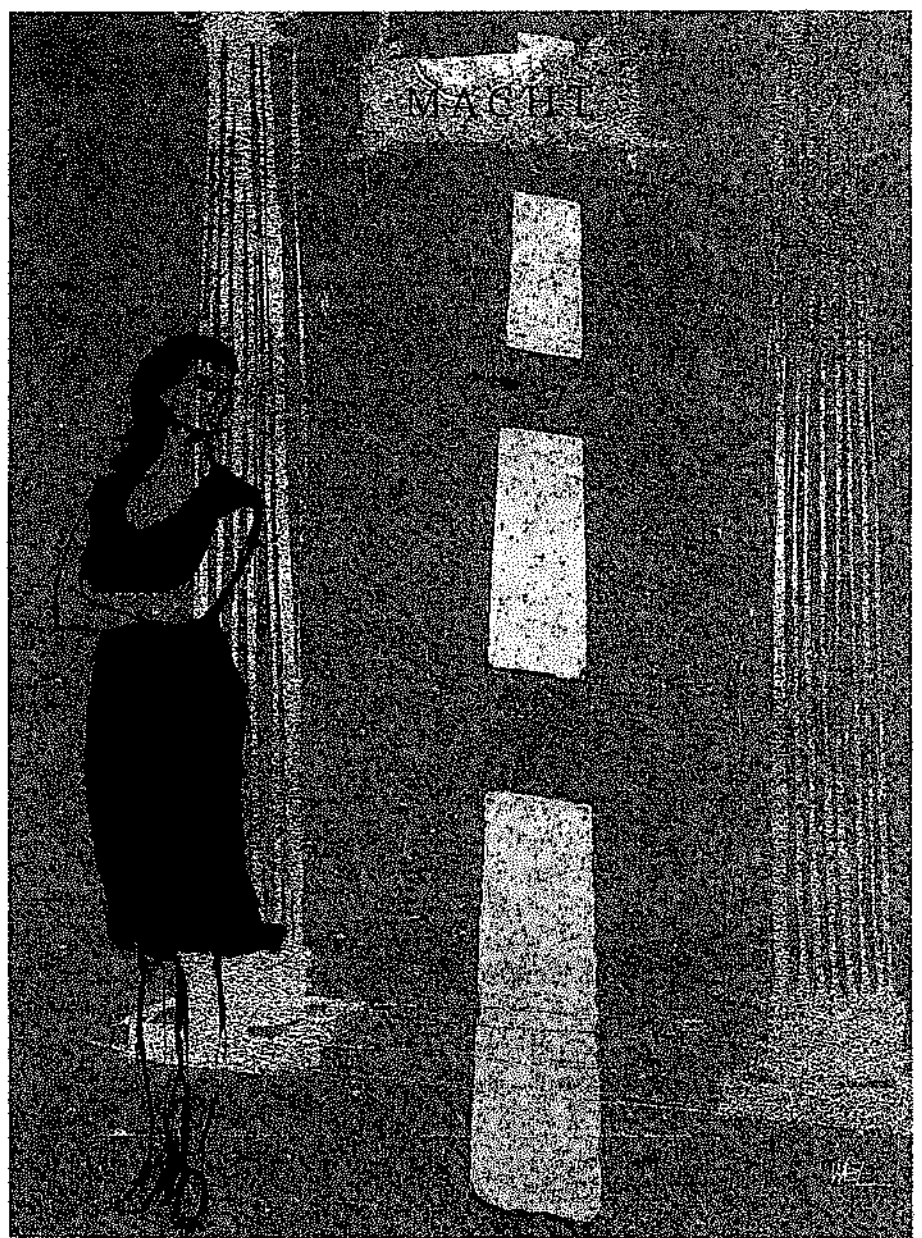
Dieser Effekt zeigte sich nach der „Umpolung“ auch im Hinblick auf weibliche Führungskräfte, allerdings stärker bei Frauen als bei Männern: Die Probandinnen brachten Frauen nun schneller mit dem Thema Führung in Verbindung; ihr Gehirn hatte aus den Bildern gelernt und Vorurteile abgebaut. Die Reaktionszeiten bei der Zuordnung weiblicher Vornamen zu Führungstypischen Begriffen waren jetzt deutlich kürzer als vorher. Bei den männlichen Probanden zeigte sich dieser Lerneffekt weniger stark. In ihren Gehirnen blieben die Vorbehalte gegen weibliche Chefs auch nach dem „Fototraining“ eher bestehen. Die klassischen Rollenbilder scheinen hier also hartnäckiger verankert und schwerer aufzulösen zu sein. Dennoch rät Van Quaquebeke: „Private und staatliche Organisationen sollten in ihrer Unternehmenskommunikation Frauen stärker in der Rolle als Führungs-



kraft darstellen. Frauenförderung muss nicht unbedingt per Quote stattfinden, auch subtilere Formen der Förderung können Erfolg haben.“ Entsprechende Bilder und Berichte – auch in den Medien – könnten die hartnäckigen Stereotype aufweichen. Auch ein Forscherteam um Nilanjana Dasgupta von der *University of Massachusetts* in Amherst zeigt seit einigen Jahren immer wieder, dass sichtbare weibliche Vorbilder nicht nur Stereotype verändern, sondern auch das Selbstkonzept junger Frauen verbessern und sie zu traditionell frauenuntypischen Karrieren motivieren.

Gisela Mohr sieht vor allem reale Erfahrungen als wirksames Anti-Stereotypen-Mittel: „Die beste Veränderung besteht darin, Frauen in Führungspositionen zu haben und nicht nur darüber zu reden.“ Und es sollten ruhig ein paar mehr sein, nicht nur die einzelne „Alibifrau“. Nicht zuletzt gehöre zur aktiven Förderpolitik, dass weibliche Führungskräfte nicht generell schlechter gestellt werden als männliche, nur weil sie Frauen sind, etwa bei der Bezahlung, bei Boni oder geldwerten Leistungen. Und auch Niels Van Quaquebeke und seine Kollegen finden trotz der offensichtlichen weiblichen Motivationsprobleme und der Kollision mit verbreiteten Rollenvorbildern den kritischen Blick auf Faktoren wie Diskriminierung, mangelnde Durchlässigkeit von Führungsetagen oder Forderungen nach einer Quote wichtig. Die hemmenden Rahmenbedingungen zu kritisieren sei weiterhin unverzichtbar: „Wir zeigen zwar, dass fehlende Machtmotivation und Rollenvorbilder einen Teil der Besetzung von Führungspositionen erklären – aber eben nur einen Teil. Man muss die übrigen Ursachen, die für die Schiefelage verantwortlich sind, im Auge behalten und versuchen, hier Abhilfe zu schaffen.“

Konflikte rund um das Thema „Macht und Führung“ sind verständlicherweise auch ein häufiges Thema im Coaching von Frauen. Astrid Schreyögg berichtet: „Je nach ihrer Sozialisation



Männer in Spitzenpositionen werden anerkannt und hofiert.

Frauen werden sehr kritisch beäugt – von Männern und Frauen

erleben Frauen die mit einer Machtposition verbundenen Konflikte oft als schwerwiegender als Männer. Sie gestehen sich die Probleme damit allerdings auch eher ein als Männer und kommen dann auch schneller ins Coaching. In den letzten Jahren erlebe ich zunehmend Frauen, die solche Konflikte sehr professionell meistern wollen und sie dann mit etwas Hilfe auch tatsächlich meistern.“

Training hilft wirklich – an der Führungsmotivation und dem Selbstvertrauen für die Übernahme von Macht

lässt sich arbeiten, wie Experten übereinstimmend feststellen. Die an der Motivationsstudie beteiligten Forscher raten zu gezielten Führungskräfte trainings und Mentorenprogrammen, um die Lust auf Führung zu stärken. „Führung muss man zwar wollen, aber diesen Willen kann man lernen und fördern“, betont Sebastian Schuh. „Schon relativ kurze Interventionen von 30 Unterrichts- und Trainingsstunden zeigen Effekte auf die Machtmotivation, und zwar besonders dann, wenn sie mit längerfristigen Interventionen der Karri-

ereplanung kombiniert werden.“ Umso erstaunlicher sei, so Schuh, dass in Unternehmen und an Hochschulen immer noch zu wenige speziell auf Frauen ausgerichtete Programme zur Führungsmotivation angeboten werden. Hier könne noch weitaus mehr getan werden.

Auch die Erfahrungen der Praktiker zeigen, dass solche Maßnahmen zusammen mit gezielter individueller Beratung den Führungswillen steigern können, wie Astrid Schreyögg betont: „Trainings geben einen Anstoß, reichen für eine Einstellungsänderung im Allgemeinen aber nicht aus, daher ist ergänzendes Coaching meistens sinnvoll. Als Coach arbeite ich viel in einem virtuellen Setting (mit leeren Stühlen) und trainiere Frauen in Führungspositionen für einen angemessenen Umgang mit Führung und Macht.“ Wichtig sei dabei, dass man als weiblicher Coach selbst über Führungserfahrungen verfüge, also als Modell fungieren könne. „Auch Mentoring durch erfahrene Führungsfrauen im Unternehmen ist aussichtsreich“, restiiert Schreyögg.

Ulrike Ley hat ebenfalls sehr gute Erfahrungen mit Mentoringprogrammen gemacht, „in denen jede Mentee eine Mentorin oder einen Mentor an der Seite hat, mit diesen Karriereschritte plant

und von Erfahrungen profitiert, gemeinsam in der Gruppe Workshops zur Vorbereitung auf eine Führungsposition besucht und Einzelcoachings zur Klärung persönlicher Anliegen bekommt.“ All das bereite gut auf eine Führungsposition vor, weil dieser Rahmen letztlich die Reflektion der (eigenen) Situation im Unternehmen ermögliche, das Verstehen von Karriereregeln, Ermutigung und Motivation. Und nicht zuletzt mache die Teilnahme an solchen Programmen eben auch deutlich: „Ich will!“ Sie gibt die Gelegenheit, die eigenen Karrierepläne zu veröffentlichen und einen eigenen Führungsstil zu entwickeln. „Ich erlebe in den Programmen, wie aus Zweifel Absichten und Zuversicht werden. Und oft sind sie noch in anderer Hinsicht hilfreich: Teilnehmerinnen, die schwanger werden oder Kinder haben, erfahren bei den Mentorinnen oder anderen Mentees, wie Vereinbarkeit von Karriere und Familie möglich ist – und zwar für Mütter und Väter.“

Auch Sheryl Sandberg erzieht übrigens gemeinsam mit ihrem Mann zwei Kinder und sieht den täglichen Spagat zwischen Familie und Karriere als eine der größten Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen: „Geschlechtsspezifische Erwartungen sind

nach wie vor selbsterfüllend. Der Glaube, Müttern sei die Familie wichtiger als der Beruf, benachteiligt Frauen. Denn so gehen Arbeitgeber davon aus, dass die Mütter das erwartete berufliche Engagement nicht erfüllen werden.“ Letztlich könnten auch hier, so Sandbergs Fazit, nur veränderte Rollenvorbilder helfen, die Männer und Frauen gleichermaßen bei der Familien- und Hausarbeit in die Pflicht nehmen. Immerhin gilt auch in Deutschland die Familiengründung immer noch als Stolperstein der weiblichen, nicht aber der männlichen Karriere. **PH**

Literatur

Sheryl Sandberg: *Lean in. Frauen und der Wille zum Erfolg*. Econ, Düsseldorf 2013

Sebastian Schuh u. a.: Gender differences in leadership role occupancy. The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 16. März 2013. DOI :10.1007/s10551-013-1663-9

Andreas Boes u. a. (Hg.): *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen*. Springer Gabler, Heidelberg 2013

Niels Van Quaquebeke, Anja Schmerling: Kognitive Gleichstellung. Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 2010, 91–104

Ulrike Ley, Regine Michalik: *Karrierestrategien für Frauen. Neue Modelle für Konkurrenz- und Konfliktsituationen*. Redline, München 2009

n | w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Master of Science in Angewandter Psychologie

Schwerpunkt in Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Anwendungsorientiert und praxisnah studieren, Voll- und Teilzeitstudium möglich

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Riggbachstrasse 16, 4600 Olten, Schweiz

Information und Anmeldung: www.fhnw.ch/aps/master