

Leadership II

Frauen in Führungspositionen: der Weg nach oben

Auf ihrem Karriereweg begegnen weibliche Führungskräfte einer Vielzahl an Stolpersteinen, die sie daran hindern, noch weiter voranzukommen. Der Beitrag zeigt, welche Hindernisse dies sind, und beschreibt Lösungsansätze, wie sie sich aus dem Weg räumen lassen.

› Dr. Anke Nienkerke-Springer

Die Hindernisse auf dem Weg nach oben sind vielfältig: Manchmal scheitern weibliche Führungskräfte an den männlich geprägten Netzwerken, mit denen die unliebsame Konkurrenz ferngehalten werden soll. Andererseits versuchen sich viele Frauen als «fleissige Bienchen» zu profilieren. Sie sind sehr arbeitsam, neigen aber dazu, ihre Erfolge zu banalisieren, als selbstverständlich anzunehmen und sich selbst als nicht wertvoll darzustellen. Oft genug wollen sie einem Fremdbild gerecht werden, weil sie glauben, nur so gelinge der weitere Aufstieg. Performance ist eine wichtige Voraussetzung, um Karriere zu machen, aber nicht die einzige.

Entscheidend ist, dass weibliche Führungskräfte häufig mit «Unconscious Bias» – also unbewussten Vorurteilen – und Stereotypen zu kämpfen haben. Leider prägen Vorurteile unser Denken, auch das Denken vieler Entscheider in den Unternehmen. Ein Beispiel: Nach einem gängigen Stereotyp führen Frauen empathisch und gemeinschaftsorientiert, während Männer machtbewusst, dominant und durchsetzungsstark agieren. Aus solchen Klischees leitet sich die Ansicht ab, es gebe so etwas wie einen typisch männlichen und einen typisch

weiblichen Führungsstil. Letzterer firmiert unter dem Schlagwort «Female Leadership».

Falsche Glaubenssätze

Frauen können nicht nur qua Sympathie, Empathie und Intuition führen, sondern auch knallhart mit Kennzahlen, Anweisungen und Vorgaben. Diese Beobachtung macht unter anderen das Bildungs-

werk der Niedersächsischen Wirtschaft in der Schrift «Female Leadership: Führen Frauen wirklich anders?» aus dem Jahr 2025 (www.bnw.de/service/blog/fuehrungskraefte/female-leadership). Dort heisst es, dass der Unterschied zwischen männlichem und weiblichem Führungsverhalten minimal sei: «Vielmehr setzen Frauen andere Schwerpunkte (...). Der Führungsstil von Frauen unterscheidet sich nicht grundsätzlich von dem ihrer männlichen Kollegen – die Schwerpunkte variieren. Entscheidend ist, dass Unternehmen die Persönlichkeit ihrer Führungskräfte anerkennen und fördern, unabhängig vom Geschlecht.»

Männer mögen aufgrund bereits vorhandener Netzwerke und Communitys oft erfolgreicher darin sein, sich gegenseitig zu fördern; daraus aber einen typisch männlichen beziehungsweise typisch weiblichen Führungsstil abzuleiten, ist unzulässig. Auffallend allerdings ist, dass Männer oft dazu neigen, sich für klüger zu halten als Frauen.

Sicherlich gibt es Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Führen; diese Führungshaltungen sind jedoch oft mit stereotypen und klischeehaften Zuschreibungen verbunden (siehe dazu

! kurz & bündig

- › Weibliche Führungskräfte haben häufig mit «Unconscious Bias» – also unbewussten Vorurteilen – und Stereotypen zu kämpfen.
- › Frauen können nicht nur qua Sympathie, Empathie und Intuition führen, sondern auch knallhart mit Kennzahlen, Anweisungen und Vorgaben.
- › Zu den Karrieregeheimnissen gehört, mehr Sichtbarkeit, Mut und Risikobereitschaft zu zeigen und über die eigenen Leistungen zu sprechen.



Christina Mölders und Niels Van Quaquebeks Artikel «Frauen in Führungspositionen» in der «Personalführung» Nr. 07/2011, S. 42–47).

Blockaden durch Mythen

Tatsache aber ist, dass Frauen und Männer mal schlecht, mal gut führen. Glaubenssätze wie «Frauen führen umsichtiger und empathischer» und «weibliche Führungskräfte kümmern sich intensiver um ihre Mitarbeitenden und stellen dadurch die bessere Weiterentwicklung sicher» reproduzieren lediglich tradierte und konservative Meinungen und spiegeln stereotype Geschlechtervorstellungen wider. So werden Frauen wiederholt in althergebrachte Klischees gedrängt.

Hinzu kommen Glaubenssätze, die überwiegend von Frauen zu hören sind, zum Beispiel: «Ich darf bloss nicht anecken», «Eine Frau muss knallhart sein, um Karriere zu machen», «Karriere kann man nicht einfordern, dafür muss man gefragt werden» und «Meine Leistung wird man schon irgendwann sehen». Der Glaube an solche Mythen blockiert die eigene Karriere. Frauen stellen so die eigene Grösse unter den Scheffel und stellen sich selbst

in eine Karriere-Warteschleife. Tatsache ist zudem, dass Frauen häufiger als Männer mit einem Gefühl der Unzulänglichkeit und Selbstzweifeln hadern, und das trotz herausragender akademischer und beruflicher Leistungen. Erfolg wird äusseren Faktoren zugeschrieben und auf Glück zurückgeführt, statt die eigene Kompetenz anzuerkennen und den Erfolg auf eigene Anstrengungen zu beziehen. Dieses Gefühl der Unzulänglichkeit wurde 1978 von den Psychologinnen Pauline Rose Clance und Suzanne Imes unter dem Begriff «Impostor-Syndrom» beschrieben und ist auffallend häufig bei Frauen zu beobachten.

Lösungsimpulse

Gleichzeitig besteht die Gefahr, männliche Führungskräfte von Eigenschaften wie Empathie oder kooperativem Verhalten auszuschliessen. So wird auch auf der männlichen Seite ein eingeschränktes Bild von Führung zementiert. Unconscious Bias und das mit Vorurteilen belastete Denken zeitigen also schädliche Folgen für alle Beteiligten. Solche Stereotypen fördern Vielfalt nicht, sondern verstärken Rollenklischees, die den gesellschaftlichen Fortschritt behindern.

Führungspositionen selbst sind immer noch grösstenteils aus dem männlichen Blick heraus konzipiert. Darum ist eine Gleichstellung der Geschlechter wichtig, insbesondere in den Führungsetagen.

Mit Selbstreflexion zur Bewusstwerdung

Zielführend ist es, über Führungskompetenzen und -stile zu sprechen, die sich unabhängig vom Geschlecht bewerten lassen. Dazu ist es notwendig, dass sich die Entscheider – also Firmeninhaber/Unternehmer/Geschäftsleitung – ihrer Unconscious Bias bewusst werden: Sie gehen in die Selbstreflexion und fragen sich, welche Vorurteile, Glaubenssätze, Klischees und blinde Flecken ihre Sicht und Wahrnehmung trüben. Unconscious Bias lassen sich nicht einfach abstellen – aber doch hinterfragen.

Der Schlüssel dazu lautet «Sensibilisierung». Unconscious Bias sind kognitive Verzerrungen, die Menschen teils aus eigenen Erfahrungen mitnehmen, teils von der Gesellschaft mitgegeben bekommen. Diese Vorurteile entstehen ohne ihr Zutun oder eigene Schuld, lassen sich aber im Reflexionsprozess erkennen. Oft helfen in diesem Zusammenhang Seminare und Coachings weiter, in denen sol-

che Selbstreflexionsprozesse in Gang gesetzt werden.

Frauen in Führungspositionen (oder auf dem Weg dahin) sind häufig von den Auswirkungen unbewusster Vorurteile betroffen. Bei Performancebewertungen erhalten sie meistens weniger konkretes Feedback, sondern eher vage Rückmeldungen. Während Männer ein klares Bild zu ihrem Status quo und den erwarteten Leistungen, die für die Erreichung des nächsten Levels notwendig sind, einfordern und auch erhalten, wird bei Frauen lediglich betont, dass sie «eigentlich doch ganz gute Arbeit» leisteten.

Nicht thematisiert hingegen wird, welche (positiven) Folgen ihr Handeln auf die Entwicklung des Unternehmens hat. Indem Entscheider sich dies bewusst machen und auch weiblichen Führungskräften ein dezidiertes Feedback zu ihren Leistungen geben, sorgen sie dafür, dass die Performancebewertungen aussagekräftiger geraten und die Arbeit von Frauen angemessen wahrgenommen werden kann. Diese Entwicklung wird verstärkt, weil Frauen dieses Feedback nun auch vehementer einfordern.

Des Weiteren werden die Erfolge von Frauen oft der gelungenen Teamarbeit zugeschrieben, bei Männern hingegen der Person selbst: «Toll gemacht, Herr Müller» und «Das hat Ihr Team grossartig hingekriegt, Frau Schmid». Frauen in Führungspositionen werden für ihre Erfolge seltener gelobt, für Fehler jedoch schnell verantwortlich gemacht. Auch dieses Vorurteil sollte verdeutlicht werden, um Erfolge von Frauen dann als das darzustellen, was sie sind: nämlich Erfolge von Frauen.

Ein weiteres Beispiel sind die «Affinity Bias»: Führungskräfte bevorzugen unbewusst Personen, die ihnen selbst ähnlich sind. Bei einer überwiegend männlichen Führungsriege ist die unausweichliche Konsequenz, dass die Führungsriege männlich bleibt. Aber auch gegen solche Entwicklungen hilft ein offener Reflexi-

onsprozess. Die männlichen Entscheider müssen dazu den Mut und die Courage haben, sich ihre Entscheidungsparameter klarzumachen, sie selbstkritisch zu hinterfragen – und zu ändern.

Mit Personal Brand Aussenwahrnehmung steuern

Frauen werden anders wahrgenommen. Und darum sind weibliche Führungskräfte darauf angewiesen, diese Wahrnehmung zu beeinflussen und bewusst zu steuern – zum Beispiel durch eine Positionierung und Profilierung mithilfe der «Executive Personal Brand Strategy». Weil die Leistungen (auch) der weiblichen Führungskräfte von der Perzeption überstrahlt werden, sind sie darauf angewiesen, ein unverwechselbares Profil zu entwickeln.

«Perception beats Performance» – das zeigt eine Studie von Roland Berger auf. Wer sich selbst nicht zu beschreiben weiss, darf sich nicht wundern, wenn andere das für ihn tun. Das gilt für alle Geschlechter, aber ganz besonders für Frauen. Weibliche Führungskräfte sind daher aufgerufen, eine Executive Personal Brand Strategy umzusetzen und sich mit der Frage auseinanderzusetzen: «Wofür stehe ich eigentlich?»

Dies gelingt in sieben Schritten:

- › Schritt 1: Ohne Substanz kein Tiefgang. Die weibliche Führungskraft stellt fest, was sie einzigartig macht.
- › Schritt 2: Stärken und Potenziale beschreiben. Sie reflektiert, welche Begabungen und Eigenheiten und welcher Stil sie von anderen Menschen abhebt und unverwechselbar macht.
- › Schritt 3: Kernbotschaft formulieren. Sie dringt zu ihrem Persönlichkeitskern vor, der sie zu dem macht, was sie ist. Dies packt sie in eine eingängige und wahrnehmbare Kernbotschaft.
- › Schritt 4: Reflexionsprozess mit Unterstützung optimieren. Die beste Exper-

tin bei der Analyse ihrer Personal Brand ist die weibliche Führungskraft selbst. Aber es schadet nicht, wenn sie sich beraten lässt und andere Menschen fragt, was aus deren Sicht einzigartig an ihr ist. Vielleicht lässt sie gerade eine Eigenschaft, die für sie selbstverständlich ist, in den Augen der anderen als einzigartiges Individuum erscheinen.

- › Schritt 5: Für Sichtbarkeit und Wahrnehmung sorgen. Nun geht es darum, die Einzigartigkeit und die Leistungen wahrnehmbar nach aussen zu tragen.
- › Schritt 6: Sich zum Gesicht des Unternehmens entwickeln. Die weibliche Führungskraft sorgt dafür, dass das Umfeld das Unternehmen und sie miteinander identifiziert. Dies trägt zu ihrer Reputation und zur gesteigerten Wahrnehmung ihrer Leistungen und Person bei.
- › Schritt 7: Ins Handeln gelangen. Die Entwicklung zur fokussierten Führungspersönlichkeit ist ein Prozess; darum nimmt sie immer wieder ein Update vor und überprüft, inwiefern Anpassungen erforderlich sind.

Mitarbeiterinnen in Führung bringen

Eine Executive Personal Brand Strategy muss und soll von den Frauen in Führungspositionen selbst entwickelt und umgesetzt werden. Aber auch eine Ermutigung seitens der Vorgesetzten ebnet den Weg zu mehr Sichtbarkeit. Transparente Prozesse, standardisierte Auswahlkriterien für Beförderungen und Diversität in Entscheidungsgremien helfen dabei, diese Unterstützung nicht nur zu versprechen, sondern in ein konkretes Massnahmenpaket zu giessen.

Dazu sollten Prozesse und Richtlinien konsequent hinterfragt und überprüft werden – auch, damit sich jene unbewussten Vorurteile nicht ebenso unbewusst wieder einschleichen können und Gender Equality gewährleistet werden kann.

In die Offensive gehen

Everybody's Darling sein zu wollen, ist keine Lösung. So gelingt es Frauen nicht, ein unverwechselbares Profil aufzubauen. Sie sollten in die Offensive gehen und Haltung zeigen, wenn sie traditionelle Strukturen aufbrechen und die selben Chancen haben wollen wie männliche Kollegen. Zu den Karrieregeheimnissen gehört, mehr Sichtbarkeit, Mut und Risikobereitschaft zu zeigen und über die eigenen Leistungen zu sprechen. Es ist kontraproduktiv, die eigene Arbeit unter den Scheffel zu stellen und den Erfolg anderer Menschen und des Teams zwar zu würdigen, aber sich selbst und den eigenen Beitrag zu vernachlässigen oder gar zu vergessen.

Entscheidend ist, an sich selbst und die eigenen Fähigkeiten zu glauben und mit der Leidenschaft für die eigenen Themen zu punkten. Frauen tendieren dazu, sich weniger zuzutrauen als Männer, auch wenn sie genauso qualifiziert sind wie ihre Kollegen. Männer machen Niederlagen zum Sieg, Frauen fragen sich zu oft, was sie falsch gemacht haben. Damit muss endgültig Schluss sein. <<



Literatur



Personal Branding durch Fokussierung. In 10 Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit

Anke Nienkerke-Springer
Gabal Verlag, 2018,
240 Seiten, fester Einband, CHF 27.90
ISBN: 978-3-86936-878-8



Porträt



Dr. Anke Nienkerke-Springer

Topmanagementcoach, Nienkerke-Springer Consulting

Dr. Anke Nienkerke-Springer arbeitet als Beraterin und Topmanagementcoach, Beirätin und Autorin. Sie ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln und Kiefersfelden bei München) und berät und begleitet Unternehmen in Veränderungs- und Wachstumsprozessen. Dabei zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern.



Kontakt

info@nienkerke-springer.de, www.nienkerke-springer.de

Anzeige

mit dem Veranstaltungskalender
auf www.kmu-magazin.ch

OHNE UMWEG ZUR ZIELGRUPPE

**Sie veranstalten ein Seminar,
ein Event oder einen Workshop? Unser
Veranstaltungsservice bietet Ihnen:**

- › eine hohe Aufmerksamkeit
- › keine Streuverluste
- › die kostenlose Publikation Ihrer Basisdaten
- › die selbstständige Pflege Ihrer Daten

