

Die Wahrnehmung von typischen, weiblichen und männlichen Führungskräften

1 Einleitung

Traditionell sind Führungspositionen, vor allem je weiter die Hierarchie steigt, von Männern bekleidet. Trotz voranschreitender Emanzipation sind Frauen noch nicht gleichermaßen in Führungspositionen, vor allem in den Top-Positionen der Unternehmen, angelangt wie ihre männlichen Kollegen. Im Jahr 2018 war der Anteil der Geschäftsführerinnen der umsatzstärksten Unternehmen in Österreich nur bei 8,4 % (Seebacher & Wieser, 2018). Allerdings betonen Rump und Eilers (2014), dass es für die Zukunft wichtig wäre, dass Frauen in der Hierarchie aufsteigen und sehen dafür drei Gründe. Erstens kann durch Frauen in Führungs- und Fachpositionen dem drohenden Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Zweitens sind Frauen mittlerweile gebildeter als Männer. Diese Bildung wäre wichtig in Unternehmen zu integrieren und anzuwenden und drittens wird davon ausgegangen, dass Teams, in denen mehrere Geschlechter vertreten sind, viele Vorteile mit sich bringen. Um hier unterstützend wirken zu können, ist es wichtig zu wissen, wie weibliche Führungskräfte im Gegensatz zu typischen und männlichen Führungskräften wahrgenommen werden.

Stereotype Vorstellungen zu Männern sind, dass diese durchsetzungsfähig, stark und ehrgeizig sind, während stereotype Vorstellungen zu Frauen einfühlend, warm und mitfühlend sind (Prentice & Carranza, 2003). Diese vorherrschenden Geschlechterstereotype erklären, warum mit steigender Hierarchieebene die Anzahl von Männern steigt und die Anzahl von Frauen sinkt (Vinkenburg, Jansen & Koopman, 2000). So wird davon ausgegangen, dass Frauen aus anderen Gründen im Berufsleben stehen als Männer. Weitere Stereotype besagen, dass Frauen auf Grund von wenig Selbstvertrauen, der Scheu vor Positionskämpfen und der Priorisierung der Familie gar nicht den Willen haben Karriere zu machen (Rump & Eilers, 2014).

Des Weiteren gibt es eine unsichtbare Barriere, wegen der Frauen nicht in Top-Führungspositionen aufsteigen, welche „gläserne Decke“ genannt wird (Bass & Avolio, 1994). Eagly und Karau (2002) erklären die „gläserne Decke“ anhand der Rollenkongruenz-Theorie, bei der davon ausgegangen wird, dass Frauen, Männer und Führungspositionen mit stereotypen Rollenbildern behaftet sind. Die Rollenbilder von

Frauen und Führungspositionen passen demnach nicht zusammen, während die Rollenbilder von Männern und Führungspositionen gut zusammenpassen.

Schein (1973) verglich in einer Fragebogenstudie die Rollenbilder von typischen Frauen und typischen Männern mit den Rollenbildern von erfolgreichem Management. Männer im mittleren Management ordneten vorgegebene Eigenschaften den Begriffen erfolgreiches Management, typische Männer und typische Frauen zu. Es zeigte sich, dass das Bild von erfolgreichem Management eher männlich konnotiert war, da die Eigenschaften von Führungskräften eher den Eigenschaften von typischen Männern als von typischen Frauen entsprachen. Eigenschaften, die eher Männern als Frauen zugeschrieben wurden, waren der „Besitz von Führungsfähigkeiten“, „Wettbewerbsfähigkeit“ und „Ehrgeiz“.

Neben der Zuordnung von Eigenschaften können auch soziale Repräsentationen zur Untersuchung der Bedeutung von Begriffen herangezogen werden (Moscovici, 1995). Soziale Repräsentationen sind das gemeinsame Verständnis einer Gruppe oder einer Gesellschaft zu einem Begriff und erlauben es über diesen Begriff zu sprechen. Dabei entstehen sie im Konsens von gemeinsamen Gesprächen. Zur Erhebung von sozialen Repräsentationen eignen sich freie Assoziationen zu vorgegebenen Stimulwörtern, da durch die Vorgabe von Stimulwörtern die Befragten geringfügiger beeinflusst werden, als durch die Vorgabe von festgelegten Eigenschaften (Moscovici & Duveen, 2000).

2 Empirischer Teil

2.1 Stichprobe, Durchführung und Material

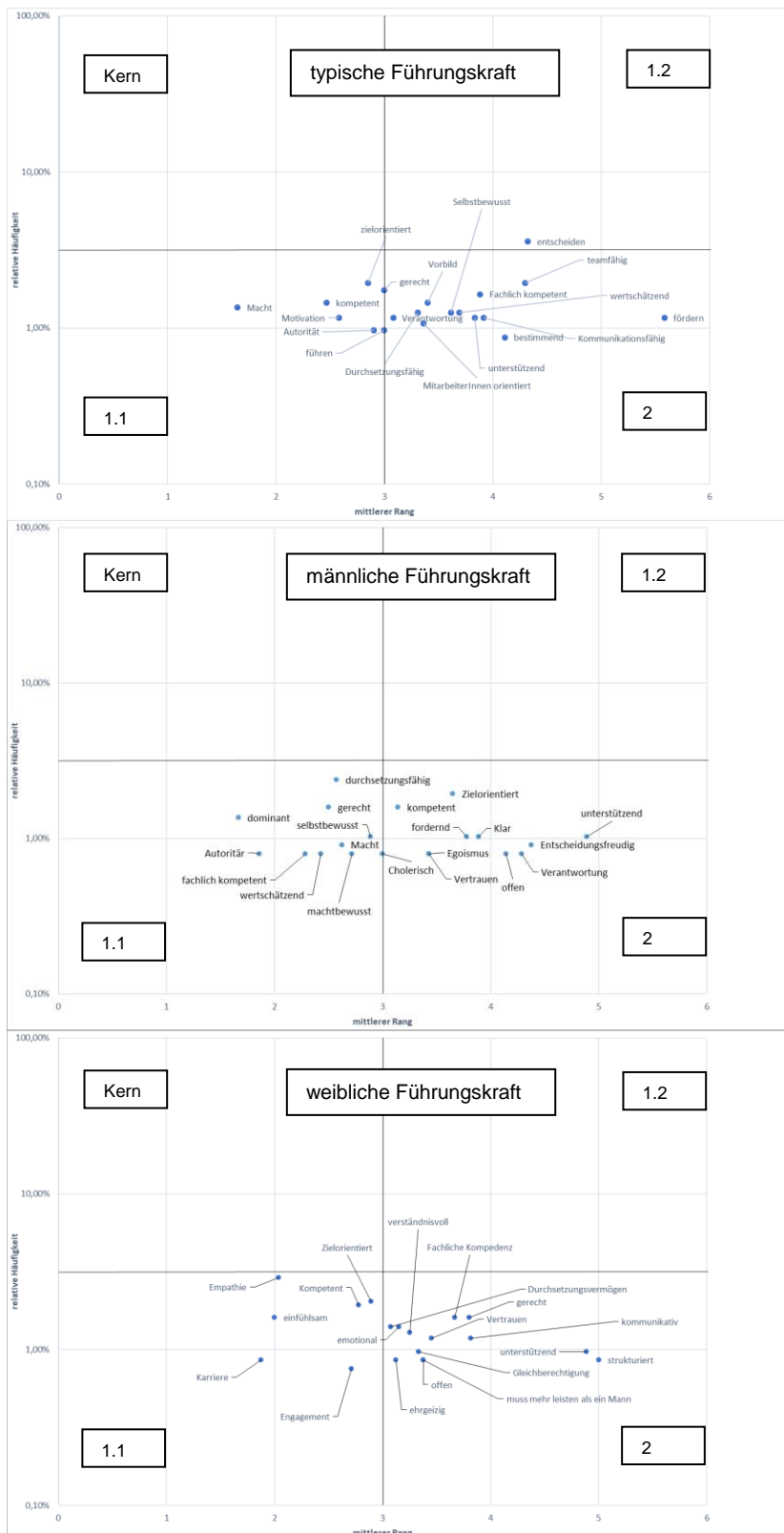
In einem online Fragebogen nannten 194 TeilnehmerInnen (59 Männer, 130 Frauen, 5 keine Angabe) zu den zufällig vorgegebenen Stimuli „typische Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ und „weibliche Führungskraft“ spontane Assoziationen. Das durchschnittliche Alter war 44.46 Jahre (SD = 10.31). Insgesamt wurden 2842 Assoziationen genannt, wobei nach der Bereinigung (Rechtschreibung, Grammatik, Einzel- bzw. Doppelnennungen, Inhaltsgleichheit) 1513 Assoziationen übrigblieben (typische Führungskraft = 503, männliche Führungskraft = 503, weibliche Führungskraft = 507). Des Weiteren wurden die Assoziationen in 18 Kategorien zusammengefasst, wobei die vorgenommene Kategorisierung von zwei unabhängigen Personen überprüft wurde.

2.2 Ergebnisse

Die Assoziationen zu jedem Stimuli wurden einer Kern-Peripherie-Analyse unterzogen, wobei für eine bessere Lesbarkeit nur die ersten 20 Assoziationen herangezogen wurden. Die Kern-Peripherie-Analyse dient der grafischen Darstellung von Assoziationen in einem Koordinatensystem. Auf der Abszisse wird der mittlere Rang der Assoziation und auf der Ordinate die relative Häufigkeit, mit der die Assoziationen genannt werden, dargestellt. Häufig und oft verwendete Assoziationen finden sich im Koordinatensystem im oberen linken Quadranten (=Kern). Assoziationen die früh aber relativ selten genannt werden, befinden sich im linken unteren Quadranten (Peripherie 1.1) und Assoziationen die spät, aber häufig genannt werden in der rechten oberen Ecke des Koordinatensystems (Peripherie 1.2). Der rechte untere Bereich wird Peripherie 2 genannt. In diesem Bereich finden sich Assoziationen, die nicht allzu häufig und relativ spät genannt werden.

Typische Führungskräfte wurden mit „teamfähig“, „Vorbild“ und „Motivation“ assoziiert. Assoziationen, die nur mit männlichen Führungskräften in Verbindung gebracht wurden, waren „dominant“, „fordernd“ und „klar“. Nur weibliche Führungskräfte wurden mit „einfühlsam“, „verständnisvoll“ und „emotional“ beschrieben. Die Assoziationen „entscheiden“, „Macht“ und „selbstbewusst“ stimmten bei typischen und männlichen Führungskräften überein, wohingegen „fördern“, „kommunikationsfähig“ und „Empathie“ bei typischen und weiblichen Führungskräften gleich waren. „Durchsetzungsfähig“, „zielorientiert“, „gerecht“ und „fachlich kompetent“ wurden für alle drei Stimuli ähnlich häufig genannt (Abbildung 1).

Abbildung 1: Kern-Peripherie-Analysen der Stimuli „typische Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ und „weibliche Führungskraft“

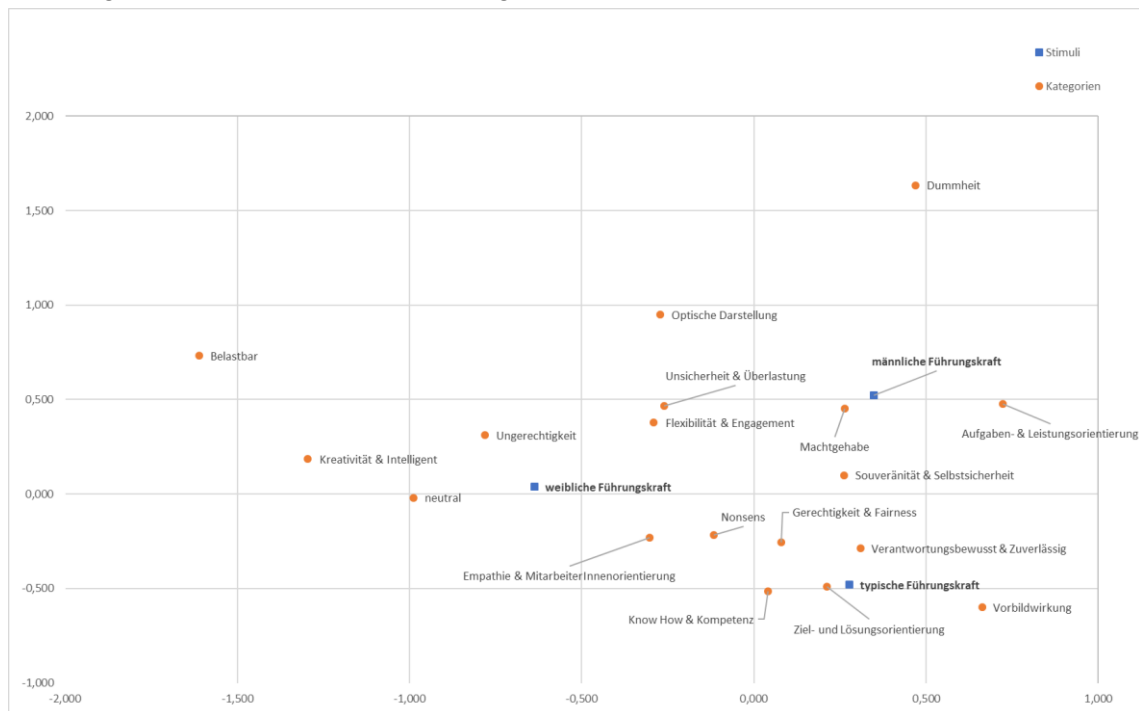


Quelle: eigene Darstellung

In die Korrespondenzanalyse flossen die Kategorien und die 3 Stimuli ein. Korrespondenzanalysen dienen der grafischen Darstellung von Beziehungen kategorialer Daten. Je näher sich eine Kategorie beim Stimuluswort befindet, desto öfter wird diese Kategorie im Zusammenhang mit dem Stimulus genannt.

Es zeigt sich, dass typischen Führungskräften am ehesten die Kategorien „Ziel- & Lösungsorientiert“, „Vorbildwirkung“, „Verantwortungsbewusst & Zuverlässig“, „Know-How & Kompetenz“ und „Gerechtigkeit & Fairness“ zugeschrieben wurden. Männliche Führungskräfte zeigten eine Nähe zu den Kategorien „Machtgehabe“, „Souveränität & Selbstsicherheit“ und „Aufgaben- und Leistungsorientierung“. Weibliche Führungskräfte werden am ehesten mit den Kategorien „Empathie & MitarbeiterInnenorientierung“, „Ungerechtigkeit“, „neutral“ und „Kreativität & Intelligenz“ gleichgesetzt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Korrespondenzanalyse der Stimuli „typische Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ und „weibliche Führungskraft“



Quelle: eigene Darstellung

3 Diskussion

Frauen sind weniger häufig im Top-Management vertreten als Männer, obwohl die Anwesenheit von Frauen in Führungspositionen positive Auswirkungen hätte (Rump & Eilers, 2014; Seebacher & Wieser, 2018). Um zu sehen wie Frauen in Führungspositi-

onen im Vergleich zu typischen und männlichen Führungskräften gesehen werden, wurde eine Online-Fragebogenstudie durchgeführt und Assoziationen zu den Stimuli „typische Führungskraft“, „männliche Führungskraft“ und „weibliche Führungskraft“ erhoben. Generell zeigte sich, dass männliche und weibliche Führungskräfte stereotyp beschrieben wurden. Außerdem entsprachen die Assoziationen zu männlichen Führungskräften eher dem stereotypen Rollenbild von typischen Führungskräften als die Assoziationen zu weiblichen Führungskräften.

Häufige Assoziationen, die nur zu männlichen Führungskräften gegeben wurden, waren „dominant“, „fordernd“ und „klar“ bzw. die Kategorien „Souveränität & Selbstsicherheit“ und „Aufgaben- und Leistungsorientierung“. Dahingegen wurden nur zu weiblichen Führungskräften Assoziationen wie „einfühlsam“, „verständnisvoll“ und „emotional“ gegeben bzw. die Kategorien „Empathie & MitarbeiterInnenorientierung“ und „Kreativität & Intelligenz“ genannt. Dies spiegelt die vorherrschenden Geschlechterstereotype wider, die dazu führen, dass Männer eher höhere Führungspositionen bekleiden als Frauen (Prentice & Carranza, 2003; Vinkenbunrg et al., 2000).

Sowohl typische als auch männliche Führungskräfte wurden mit den Assoziationen „entscheiden“, „Macht“ und „selbstbewusst“ beschrieben, während Assoziationen, die typischen und weiblichen Führungskräften gemeinsam waren, „fördernd“, „kommunikationsfähig“ und „Empathie“ waren. Diese Ergebnisse gehen einher mit der Rollenkongruenz-Theorie, die besagt, dass die stereotypen Rollenbilder zu Männern besser mit Führungspositionen zusammenpassen als die stereotypen Rollenbilder zu Frauen (Schein 1973; Eagly & Karau, 2002).

Damit zukünftig mehr Frauen in Führungspositionen aufsteigen, sollten Personalverantwortliche die Rollenzuschreibungen von typischen, männlichen und weiblichen Führungskräften berücksichtigen. Dabei kann bei der Ausschreibung von Stellen, im Bewerbungsprozess und bei der Weiterbildung von MitarbeiterInnen angesetzt und entsprechend gefördert werden.

Ob sich Rollenbilder im Laufe der Zeit ändern, könnte in weiteren Forschungsarbeiten berücksichtigt werden. Außerdem könnten unterschiedliche Generationen unterschiedliche Rollenbilder von männlichen und weiblichen Führungskräften haben, was ebenfalls untersucht werden könnte.

Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Moscovici, Serge (1995). Geschichte und Aktualität sozialer Repräsentationen. In Uwe Flick (Hrsg.). *Psychologie des Sozialen–Repräsentationen in Wissen und Sprache* (S. 266-314). Reinbek: Rowohlt.
- Moscovici, Serge/Duveen, Gerard (2000). *Social representations: Explorations in social psychology*. Cambridge: Polity Press.
- Prentice, Deborah A./Carranza, Erica (2003). Sustaining cultural beliefs in the face of their violation: The case of gender stereotypes. In Mark Schaller/Christian S. Crandall (Hrsg.). *The psychological foundations of culture* (S. 259-280). Mahwah: Erlbaum.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2014). Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik* (S. 121-148). Berlin: Springer Gabler.
- Schein, Virginia E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Seebacher, Lisa M./Wieser, Christina (2018). *Frauen.Management.Report.2018*. Ab 2018: Die Aufsichtsratsquote. Online: <https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/betriebsraete/AK.Frauen.Management.Report.2018.pdf> [Abruf am 29.04.2019].
- Vinkenburg, Claartje J./Jansen, Paul G./Koopman, Paul L. (2000). Feminine leadership – A review of gender differences in managerial behaviour and effectiveness. In Marilyn J. Davidson/Ronald J. Burke (Hrsg.). *Women in management* (2. Auflage) (S. 120-137). London: Sage.