

Führungskompetenzen – fit für die Zukunft?! Wie Sie mit Ihrer (Selbst-)Führung überzeugen

14. Oktober 2017, LRA Aalen, 13:30-18 Uhr

1. Frauen in Führung – in Zahlen und Hintergründe

Betrachtet man die Zahlen zum Thema Frauen in Führung, so wird deutlich, dass Frauen in Führungsetagen gemessen an ihrem Anteil im Unternehmen (43 Prozent) insgesamt unterrepräsentiert sind – und dies vor allem auf der ersten Führungsebene.

Auf der obersten Führungsebene privatwirtschaftlicher Betriebe ist nur jede vierte Position von einer Frau besetzt. Und dies obgleich Frauen gut ausgebildet sind: Über 50 Prozent der Hochschulabsolventen sind weiblich. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen steigt mit zunehmender Beschäftigtenzahl im Betrieb. Dieses Missverhältnis ist in fast allen Branchen der Privatwirtschaft erkennbar (*IAB-Kurzbericht 2/2016: Führungspositionen in der Privatwirtschaft*).

Insgesamt ist der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft 1. geringer als bei mittelständischen Unternehmen (bei rund 20 Prozent der 3,6 Millionen mittelständischen Unternehmen stehen mehr als drei mal so viele Frauen an der Spitze als bei den DAX-Unternehmen), 2. geringer als im öffentlichen Dienst und 3. geringer als der Frauenanteil unter den Beamt/-innen im höheren Dienst. In den 20 Jahren seit 1995 stieg der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft um 10 Prozentpunkte. In Westdeutschland war seit 2010 kein nennenswerter Anstieg mehr zu beobachten. In den neuen Bundesländern war die Entwicklung weit dynamischer, im Jahr 2015 lag hier der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 44 Prozent (2010: 38 Prozent), gegenüber 27 Prozent im Westen (2010: 26 Prozent) (*vgl. DIW Report 2017*).

Baden-Württemberg (*stat. Landesamt, 2015*)

Führungskräfte insgesamt: 302.000
Weibliche Führungskräfte: 83.000

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte gemessen an der Zahl erwerbstätiger Frauen insgesamt ist zudem geringer als der Anteil männlicher Führungskräfte gemessen an der Zahl erwerbstätiger Männer.

Folgende Gründe, weshalb Frauen weniger häufig in Führungspositionen vertreten sind, werden in der Literatur und von Experten u. a. identifiziert:

- traditionelle Geschlechterrollen/klassische Rollenbilder in Verbindung mit zugewiesenen Betreuungspflichten und den damit verbundenen zeitlichen Restriktionen; Männer werden als Familienmanager nur in geringem Maße akzeptiert
- mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf (flexible Arbeitszeitmodelle/Führung in Teilzeit, überlange Arbeitszeiten, Präsenzkultur im Unternehmen, Kitaplätze, Ganztagesbetreuung an den Schulen etc.)
- Berufswahlverhalten (geringere Löhne, geringere Aufstiegsmöglichkeiten)
- wenig selbstverständlicher Zugang zu karriereförderlichen informellen Netzwerken

- weniger Vertrauen in eigene Fähigkeiten
- Geringere monetäre und nicht monetäre Gratifikation (weniger Erfolg und Anerkennung, Sondervergütungen, Prämien) trotz hohen Engagements und fachlicher Kompetenz
- Stereotypisches Denken: Männer beurteilen weibliche Manager als beispielsweise weniger ambitioniert oder kompetent
- negative Einstellung zur Macht, obgleich Macht – neutral gesehen – Freiheit zur Gestaltung und schöpferischen Tätigkeit bedeutet
- Fehlen weiblicher Vorbilder in Führungspositionen: geringere Anzahl weiblicher Führungskräfte trägt dazu bei, dass mögliche Stereotype nur allmählich abgebaut werden
- Mangelnde Unterstützung in den Unternehmen und durch Vorgesetzte
- Gläserne Decke: Frauen steigern zwar in mittlere Führungspositionen auf, schaffen jedoch kaum den Sprung in die wenigen Top-Positionen

(vgl. u.a. IAB-Kurzbericht 2/2016; KfW Economic Research 31/2013; HR-Report Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) 2013/14; DIW-Report 2017; Sczesny, S. (2003): Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte)

Nennenswert ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis des DIW-Report, dass Frauen in Führungspositionen seltener verheiratet sind (46 Prozent im Jahr 2015) als Männer in diesen Positionen (67 Prozent im Jahr 2015). Dies ist ein Muster, welches für Frauen im Zeitverlauf recht stabil ist. Überlange Arbeitszeiten in Führungspositionen und die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt dürften für diese Beobachtung mitverantwortlich sein.

Möglichkeiten für einen Wandel:

- Festlegung der gesetzlichen Quote
- Maßnahmen auf betrieblicher Ebene:
 - Umwandlung der Präsenzkultur in flexible Organisationsmodelle
 - Entgegenkommen bei Arbeitszeitwünschen
 - Führungspositionen in Teilzeit ermöglichen
 - Mentoringprogramme zur gezielten Förderung des weiblichen Nachwuchses
 - Paradigmenwechsel in der Führung: Teamorientierung
 - Abbau stereotypenfördernder Unternehmenskulturen durch teamorientierte Führung und eine natürliche Verkörperung eines auf individuellen Kompetenzen fundierenden Führungsstils

Allerdings geben im IAB-Betriebspanel aus dem Jahr 2016 nur zwei Prozent aller Betriebe an, Frauen speziell zu fördern, beispielsweise durch Mentoring, Frauenförderpläne o.ä. Knapp ein Viertel der Betriebe nimmt bei der Gestaltung der Arbeitszeiten Rücksicht auf die Belange von Beschäftigten mit Betreuungspflichten, um ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Diese Maßnahmen können auch für Führungskräfte hilfreich sein (vgl. IAB-Kurzbericht 2/2016: Führungspositionen in der Privatwirtschaft).

Die Teilzeitarbeit von Führungskräften wird ebenfalls nur selten gelebt. Führungsaufgaben gelten häufig als unteilbar. Das Angebot an Teilzeit-Führungspositionen steigt mit der Betriebsgröße, wobei der Anteil der Frauen mit zunehmender Betriebsgröße sinkt. Auch klafft eine Lücke zwischen der Ermöglichung von Teilzeitarbeit und der tatsächlichen Beschäftigung von Teilzeit-Führungskräften. Vor allem Dienstleistungsbetriebe machen Führen in Teilzeit möglich (vgl. IAB-Kurzbericht 2/2016: Führungspositionen in der Privatwirtschaft und Spitzenfrauen-BW.de (2013): Frauen in Führungspositionen in Baden-Württemberg).

2. Führung – männliche und weibliche Führungskompetenzen?!

Führung wird traditionell vorrangig mit männlichen Eigenschaften in Verbindung gebracht, wie z. B. Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit. Mittlerweile werden aber auch weibliche Eigenschaften wie Emotions-Eigenschaften bzw. soziale Kompetenzen der Führungsrolle zugeteilt. Frauen werden „typisch weibliche“ Kompetenzen wie Empathie, Teamorientierung, Motivationsfähigkeit sowie Hierarchieunabhängigkeit zugesprochen. Männer tendieren eher als Frauen zu einer durch Geschlechtsstereotypen beeinflussten Sicht von Führung. Diese entgegengesetzten Kompetenzzuschreibungen forcieren die Konkurrenz zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften, indem sie die speziellen Erwartungshaltungen an beide Geschlechter fördern, ihr jeweiliges Rollenbild zu erfüllen. So beurteilen Männer weibliche Manager beispielsweise als weniger ambitioniert oder kompetent (vgl. Sczesny, S. (2003): *Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte*). Weibliche Führungskräfte sind innerlich geprägt von einer, als Reaktion auf die männlich-autokratische Führungsrolle geborenen, spezifischen weiblichen Führungsphilosophie, die Frauen als die erfolgreichereren Führungskräfte darstellt. Eine derartige Typisierung birgt für weibliche Führungskräfte das Risiko, sich in der Verkörperung ihrer Kompetenzvielfalt eingeschränkt zu fühlen bzw. nicht authentisch zu agieren.

3. Ein Paradigmenwechsel in der Führung / Führung – eine Frage der Persönlichkeit und nicht des Geschlechts

Teamorientierte Führung gilt als wirksamer und effektiver als patriarchalisch hierarchische Führungssysteme. Unternehmen, die sich mehr für Kooperation mit Kunden, Lieferanten und Partnern entscheiden, müssen auch intern kulturell dazulernen. Neuartige Formen der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg verlangen Offenheit und Transparenz. Hierarchien und Zuständigkeiten werden durchlässiger und die Wir-Orientierung wird durch das Teilen von Verantwortung und wachsendem Vertrauen sowie Wertschätzung gestärkt (vgl. *Trendstudie Zukunftsinstitut: Die neue Wir-Kultur*). Durch dieses Wir und den stärkeren Fokus auf das Individuum und seine Persönlichkeit verlagert sich auch der Blick auf die Frage nach der Führung durch Männer und Frauen und rückt die jeweiligen Kompetenzen der Personen in den Mittelpunkt. Stereotypen können so abgebaut werden.

Die Forderung nach einem vielfältigen Kompetenzprofil der Führungskraft muss sich damit einer vollständigen Öffnung unterziehen und einem neuen Führungsverständnis Platz einräumen, das individuelle Stärken und emotional intelligentes Handeln, angepasst an die jeweilige Situation, fördert. Der Einsatz einer Vielfalt an Kompetenzen kann durch die synergetische teamorientierte Zusammenarbeit der Akteure gewährleistet werden. Damit dürfen und sollen „Differenzen“ in den jeweiligen Kompetenzausprägungen beider Geschlechter bestehen, um Stärken durch ein authentisches Auftreten integrativ einzusetzen. Durch eine natürliche Verkörperung eines auf individuellen Kompetenzen fundierenden Führungsstils entsteht Glaubwürdigkeit, welche die Akzeptanz des weiblichen Geschlechts als gleichwertige Führungskraft auf höheren Managementebenen fördert. Gleichzeitig müssten Unternehmen ihre Präsenzkultur sowie stereotypenfördernde Erwartungshaltungen und männlich-dominante Denkmuster hinterfragen und abbauen, die flexibles Arbeiten, die Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie und damit gleiche Arbeitsbedingungen für Mann und Frau erschweren (vgl. Gehring, N. (2012): *Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte – eine empirische Analyse*).

4. Maßnahmen der Landkreisverwaltung

1.1 Chancengleichheit – Charta der Vielfalt

Im Januar 2017 unterzeichnete Landrat Klaus Pavel die "Charta der Vielfalt" ging damit eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Schaffung eines vorurteilsfreien Umfeldes ein sowie die Überprüfung der Personalprozesse mit dem Ziel der leistungsorientierten Förderung der vielfältigen Kompetenzen der Beschäftigten. "Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Talenten und Fähigkeiten eröffnet die Möglichkeit zu innovativer, kreativer und zielorientierter Arbeit", so Landrat Klaus Pavel. Staatsministerin Aydan Özoğuz, Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, befürwortet und unterstützt die Initiative. Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel ist Schirmherrin.

1.2 Kofinanzierung der Kontaktstelle Frau und Beruf

Die Landkreisverwaltung des Ostalbkreises unterstützt seit dem 1.1.2007 mit der Kofinanzierung der Kontaktstelle Frau und Beruf die aktive Förderung von Frauen in ihrer Karriere- und Berufswegeplanung. Diese Notwendigkeit ergibt sich vor dem Hintergrund, dass Frauen vor anderen Herausforderungen im Hinblick auf ihre Karriereplanung als Männer stehen: Meist sind es die Frauen, die in der Familienphase oder für die Pflege von Angehörigen allein in Teilzeit gehen oder für einen längeren Zeitraum ganz aussetzen. Selbst ein kurzfristiges kinder- oder familienbedingtes Pausieren, verbunden mit einer Reduzierung der Arbeitszeit, kann die Qualifikation dieser Frauen aus Sicht eines (potenziellen) Arbeitgebers in Frage stellen. Selbst einmal bekleidete Führungspositionen erweisen sich unter veränderten persönlichen Konstellationen als unerreichbar. Ein (Wieder-)Anknüpfen an einmal erreichte berufliche Erfolge kann sich als schwierig, mitunter als unmöglich erweisen. Dies gilt selbstverständlich auch für Männer. Aber aufgrund traditioneller Rollenbilder trifft diese Problematik überwiegend Frauen.

Die Landkreisverwaltung hat sich mit der Kofinanzierung der Kontaktstelle Frau und Beruf und der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt auf den Weg gemacht, die Chancengleichheit weiterhin zu verbessern.