

# Führung ist (auch) weiblich

In den Chefetagen deutscher Unternehmen sind Frauen nach wie vor die Ausnahme. Das liegt unter anderem daran, dass das Konzept »Führung« in unseren Köpfen enger mit vermeintlich männlichen Eigenschaften verknüpft ist als mit weiblichen. Laut Psychologen lässt sich dies allerdings leicht ändern.

VON CLAUDIA CLOS

**Im Alltag verlassen wir uns oft auf implizite, also nicht bewusst abgewogene Urteile, die der Welt um uns herum Sinn verleihen**

Ist Ihr Chef ein Mann oder eine Frau? Je höher die firmeninterne Hierarchieebene, umso wahrscheinlicher lautet die Antwort hier zu Lande: ein Mann. Obwohl die Quote der erwerbstätigen Frauen in den letzten Jahrzehnten enorm gestiegen ist (zwischen 1997 und 2007 kletterte sie von 55 auf 64 Prozent), spiegelt sich das in der Geschlechterverteilung in den Führungsetagen kaum wider. Nach einem aktuellen Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg werden mehr als 70 Prozent der Betriebe in Deutschland von Männern geleitet. Unter den Topmanagern und Aufsichtsräten stellen Frauen mit rund elf Prozent nur eine kleine Minderheit.

Oftmals werden weibliche Angestellte beim Erklimmen der Karriereleiter systematisch benachteiligt. Um befördert zu werden, müssen sie mehr leisten als ihre männlichen Kollegen, und häufig gelangen sie dann auf Posten, in denen das Risiko zu scheitern besonders groß ist, wie die Psychologen S. Alexander Halsam und Michelle Ryan von der University of Exeter (England) 2008 berichteten. Auch verdienen Frauen in Führungspositionen laut Angaben des Statistischen Bundesamts von 2010 im Schnitt rund ein Drittel weniger als männliche Kollegen.

Was sind die Gründe für diese Ungleichheit? Laut Psychologen spielen Stereotype dabei eine wichtige Rolle. Im Alltag verlassen wir uns oft auf implizite, also nicht bewusst abgewogene Urteile, die der Welt um uns herum Sinn verleihen. Diese Denkschablonen prägen umgekehrt

auch die Art, wie wir unsere Umgebung wahrnehmen. Ein solches System von Vorannahmen, das unter anderem im Arbeitsleben zum Tragen kommt, bezeichnen Forscher als »implizite Führungstheorie«. Sie ermöglicht es uns, das Verhalten von Vorgesetzten rasch einzuordnen und angemessen darauf zu reagieren.

Wenn ein Chef laut wird und seinen Mitarbeitern Druck macht, weil die Deadline eines wichtigen Projekts bedrohlich nahe rückt, weisen wir demjenigen vermutlich Attribute wie »ehrgeizig« oder »dominant« zu. Haben wir die betreffende Person einmal als zielstrebige Führungskraft klassifiziert, können wir besser mit der Situation umgehen – wir versuchen etwa zu beschwichtigen und versprechen, notfalls mit Überstunden die Frist einzuhalten.

## Sozial versus dominant?

Ähnlich verhält es sich mit psychologischen Besonderheiten, die den Geschlechtern vermeintlich eigen sind. Seit einer großen internationalen Vergleichsstudie der Psychologen John Williams und Deborah Best von der Wake Forest University in Winston-Salem (US-Bundesstaat North Carolina) von 1990 ergaben mehrere Studien einen klaren Unterschied hinsichtlich jener Persönlichkeitszüge, die wir Männern und Frauen üblicherweise zuschreiben: Demnach wird Frauen eher soziale Orientierung nachgesagt – sie seien vor allem um das Wohlergehen von anderen sowie um gute soziale Beziehungen bemüht; folglich gelten sie als hilfsbereit,



**ALLEIN UNTER HERREN**  
Weibliche Spitzenpolitiker wie Angela Merkel (hier beim Treffen der europäischen Staats- und Regierungschefs 2007 in Berlin) beeinflussen unsere Vorstellungen von Autorität und Führung auf subtile Weise.

freundlich und mitfühlend. Forscher fassen diese Eigenschaften unter dem englischen Begriff *communal* («gemeinschaftsorientiert») zusammen.

Männern dagegen sagen Probanden eher selbst- oder aufgabenbezogene Eigenschaften nach. Sie seien beispielsweise unabhängig, ehrgeizig, wettbewerbsorientiert. Auch Dominanzstreben und Hartnäckigkeit zählen zu den typisch männlichen Domänen. Dieses Stereotyp bezeichnen Wissenschaftler als *agentic* («handlungsorientiert»).

Da es in hohem Maß mit dem Konzept von Führung übereinstimmt, hat sich im englischsprachigen Raum die Formel »Think manager, think male!« eingebürgert (zu Deutsch etwa: »Manager sein ist männlich«). Das traditionelle Frauenbild dagegen passt kaum dazu, denn Emotionalität oder Empfindsamkeit seien für eine starke Führungspersönlichkeit irrelevant oder sogar hinderlich. So fragwürdig diese impliziten Annahmen sein mögen, sie scheinen tief in den Köpfen vieler Menschen zu stecken.

Wie tief, wollten die Psychologen Kristyn Scott von der University of Toronto und Douglas Brown von der University of Waterloo (Kanada) genauer wissen. Zu diesem Zweck präsentierten sie in einem Experiment von 2006 einer Gruppe von Studenten verschiedene Mitarbeiterbeschreibungen wie diese: »Sue betont oft, dass ihr Team besser sein muss als andere.« Anschließend lasen die Versuchspersonen eine Reihe von Buchstaben, die entweder ein sinnvolles

Wort ergaben oder nicht. Hatte das Wort eine Bedeutung, so handelte es sich oft um eine führungsrelevante Charaktereigenschaft wie Dominanz oder Ehrgeiz. Die Probanden sollten durch möglichst schnelles Drücken einer Taste angeben, ob sie ein Wort erkannten oder nicht.

Erwartungsgemäß reagierten die Teilnehmer schneller, wenn das zuvor beschriebene Verhalten dem Charakterwort entsprach. Allerdings brauchten die Probanden im Schnitt deutlich länger für ihre Antwort, wenn der jeweilige Führungsstil von einer Frau vorgelebt worden war; offenbar fiel es ihnen dann schwerer, die »unpassende« Information korrekt zuzuordnen. Das galt für männliche und weibliche Teilnehmer gleichermaßen.

Diese als *gender bias* bezeichnete Verzerrung tritt vermutlich schon auf einer frühen Stufe der kognitiven Verarbeitung auf, denn den Probanden war zumeist nicht bewusst, dass sie eine selbstbewusst oder aggressiv auftretende weibliche Führungskraft schwerer mit ihren Rollenvorstellungen vereinbaren konnten als ein männliches Pendant.

Doch wie der Psychologe Niels van Quaquebeke von der Erasmus-Universität in Rotterdam (Niederlande) und seine Hamburger Kollegin Anja Schmerling kürzlich demonstrierten, lassen sich solche Stereotype durchaus verändern. Um herauszufinden, ob die Konfrontation mit Powerfrauen das männlich dominierte Bild von Führungskräften beeinflusst, präsentierten die beiden Forscher ihren Probanden eine Reihe

### Schwacher Anstieg

Frauenanteil unter angestellten Führungskräften in deutschen Unternehmen:



(Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Führungskräftemonitor 2010)

weiblicher und männlicher Vornamen. Mit Hilfe eines impliziten Assoziationstests ermittelten sie dann, wie stark die Namen mit dem Konzept Führung verknüpft waren.

Der Versuch lief nach ähnlichem Muster wie der oben beschriebene ab: Die Forscher teilten ihre Probanden zunächst per Zufall in zwei gleich große Gruppen auf. Die eine bekam Bilder von weiblichen Führungspersönlichkeiten zu sehen (darunter Angela Merkel), die andere dagegen männliche (zum Beispiel Gerhard Schröder). Davor und danach sollten die Teilnehmer jeweils möglichst schnell per Tastendruck auf eine Reihe von Vornamen sowie Verben reagieren (unter Letzteren waren auch solche, die mit Führungsaufgaben verbunden sind wie »planen« oder »steuern«).

Den zu drückenden Tasten waren dabei wechselnde Kategorien zugeordnet: Mal galt es etwa die rechte Taste bei »männlicher Name / Führungsaufgabe« zu betätigen, die linke hingegen, wenn ein weiblicher Name oder ein Führungsverb auf dem Bildschirm erschien – oder auch umgekehrt. Die Zuordnungen der Tasten wurden über viele Durchgänge hinweg immer wieder geändert und jeweils die Reaktionszeiten der Probanden bestimmt.

### Die Macht impliziter Urteile

Der Grund für dieses Prozedere: Personen reagieren umso schneller auf Begriffe, wenn ihnen deren kognitive Verarbeitung leichtfällt – folglich können sie bedeutungsähnliches Material einfacher abrufen als solche Informationen, die nicht zueinander passen. Es zeigte sich, dass Probanden, die mit Bildern weiblicher Führungskräfte konfrontiert worden waren, das Konzept Frau ebenso rasch wie Mann mit Führung verbanden.

Der Effekt war bei Frauen allerdings stärker ausgeprägt als bei Männern – vermutlich, weil Frauen weibliche Eigenschaften von vornherein eher in ihr persönliches Bild von Führung integrieren. Zudem neigen wir dazu, die eigene Gruppe positiver einzuschätzen, um das eigene Selbstbild zu stärken. Sehen wir also die Konterfeis von Angela Merkel oder Condoleezza Rice in der Zeitung oder im Fernsehen, verändert das offenbar unsere impliziten Vorstellungen. Wir lernen, dass auch Frauen in Führungspositionen erfolgreich sein können.

Doch nicht nur Bilder von mächtigen Frauen beeinflussen unsere Sichtweise – auch Menschen in unserem persönlichen Umfeld können als Rollenvorbilder dienen. Nilanjana Dasgupta

und Shaki Asgari, zwei Psychologinnen von der University of Massachusetts in Amherst, gingen der Frage nach, ob der direkte Umgang von Studierenden mit weiblichen Dozenten Auswirkungen auf die impliziten Annahmen hatte.

Siehe da: Wer in Vorlesungen und Seminaren häufiger mit Professorinnen zu tun hatte, zeigten unterm Strich auch weniger stereotype Urteile über Frauen. Dies galt für die jungen Männer und Frauen gleichermaßen. Studentinnen in naturwissenschaftlichen Fächern, die vor allem von männlichen Dozenten unterrichtet wurden, äußerten dagegen mehr klassische Rollenvorstellungen als ihre Kommilitoninnen in eher weiblich geprägten Disziplinen.

Eine Chefin könnte ihre Mitarbeiterinnen bei entsprechender Kompetenz und Ausstrahlung dahingehend beeinflussen, dass diese die Konzepte Frau und Führung besser miteinander vereinbaren und sich selbst eine Führungsposition zutrauen. Wer dagegen nur männliche Vorgesetzte hat, lernt eher, dass sich Frauen für höhere Positionen nicht so gut eignen oder aus anderen Gründen schlechte Aufstiegschancen haben.

Das beschriebene Phänomen ist in vielen Kulturen verbreitet, wie Untersuchungen der Psychologin Virginia E. Schein vom Gettysburg College im US-Bundesstaat Pennsylvania ergaben. Schein verglich in ihrer groß angelegten Studie die geschlechtsabhängigen Rollenvorstellungen von Menschen in den USA, Großbritannien, Deutschland, China und Japan. Ihr Resümee: Unter Männern sind die klassischen Rollenstereotype stärker ausgeprägt als bei Frauen.

Doch schon simple Maßnahmen wie das Präsentieren von Bildern weiblicher Führungskräfte oder der persönliche Umgang kann Vorurteile abbauen helfen. Das erscheint umso wichtiger, als Stereotype auch das eigene Selbstbild prägen.

Im Zuge der Gleichstellung der Geschlechter sollten Unternehmen und Behörden daran interessiert sein, ihre Mitarbeiterinnen noch besser zu fördern. Frauen in Führungspositionen sollten deshalb stärker bei der Unternehmenskommunikation berücksichtigt werden: bei Imagekampagnen, in Schulungsunterlagen oder im Internet. Auch die Massenmedien können hier einen Beitrag leisten, indem sie Frauen in Machtpositionen zeigen. Allein die häufige Darstellung von Angela Merkel nach ihrer Ernennung zur Bundeskanzlerin dürfte das Bild politischer Führung in Deutschland verändert haben. ~

*Claudia Clos ist Diplompsychologin und arbeitet in der Erwachsenenbildung. Sie lebt in München.*

#### QUELLEN

**Dasgupta, N., Asgari, N.:** Seeing is Believing – Exposure to Counterstereotypic Women Leaders and its Effect on the Malleability of Automatic Gender Stereotyping. In: Journal of Experimental Social Psychology 40, S. 642–658, 2004

**Rosette, A. S., Tost, L. P.:** Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage to Top Women Leaders. In: Journal of Applied Psychology 95, S. 221–235, 2010

**Scott, K. A., Brown, D. J.:** Female First, Leader Second? Gender Bias in the Encoding of Leadership Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 101, S. 230–242, 2006

**van Quaquebeke, N., Schmerling, A.:** Kognitive Gleichstellung. Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken beeinflusst. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 54, S. 91–104, 2010

Weitere Quellen im Internet:  
[www.gehirn-und-geist.de/artikel/1060360](http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/1060360)