

Frauen und Führung: Mythen und Fakten

1. Das Problem
2. Mythen im Vorfeld des Aufstiegs
3. Mythen um die Frau im Management
4. Resümee

1. Das Problem

Das Recht auf Berufstätigkeit im Sinne auch sozialer Billigung wird den Frauen heute kaum noch streitig gemacht. Anders verhält es sich jedoch, wenn Frauen nicht nur einen „Job“ wollen, sondern auch eine Karriere, also ein energie- und zeitintensives, in eine Führungsposition mündendes berufliches Engagement. Hier scheint gegenwärtig die soziale Toleranzgrenze zu liegen: weibliche Berufstätigkeit nur insoweit, wie sie mit der Familienrolle der Frau („Mutter und Hausfrau“) nicht (allzusehr) kollidiert! Ein Zweites dürfte aber noch hinzukommen: Mit dem Anspruch auf Führung und Autorität im beruflichen Bereich – und im hier interessierenden Bereich der privaten Wirtschaft noch besonders – kündigt die Frau ihren (untergeordneten) „Platz“ im beruflich-funktionellen Ranggefüge, ein Vorgang, der manchen (und nicht nur den Männern!) Unbehagen bereiten mag.

Ursache und Folge zugleich solchen Unbehagens sind zahlreiche Mythen in Form von Behauptungen, stereotypen Vorstellungen und Vorurteilen zumeist unbekanntem Realitätsgehaltes. Die sechs wichtigsten Mythen zum Thema „Frau und Führung“ werden im folgenden in bezug auf ihren Inhalt, ihre mögliche Wirkungsweise und daraufhin untersucht, was an ihnen Fiktion ist und was Fakt. Getrennt wird dabei nach Mythen vor dem Aufstieg in eine Führungsposition und solchen, die sich auf die Frau im Management beziehen.

2. Mythen im Vorfeld des Aufstiegs

2.1 Mythen um „Können“ und „Wollen“ der Frauen (Kompetenzmythen)

Mythos 1: „Frauen können nicht führen“

Inhalt: Die Tatsache, daß sich nur wenige Frauen, aber sehr viele Männer im Management befinden, verleitet zu der Schlußfolgerung, daß hierin ein Geschlechtsunterschied in der Eignung für Führungsaufgaben zum Ausdruck kommt. Das sogenannte „männliche Management-Modell“ besagt nicht nur, daß Manager Männer sind (was fast der Realität entspricht), sondern vor allem, daß Manager Männer sein *sollten*, weil diese die besseren Führungskräfte abgeben.

Wirkungen: Der Wirkungsmechanismus subjektiver Kompetenzüberzeugungen von der Art des Mythos 1 besteht darin, daß sie beim Träger zunächst Erwartungen auslösen und über diese dann dessen Verhalten steuern. Schlüsselfigur für die frühe Identifikation und Förderung von Führungspotential ist der (zumeist männliche) Vorgesetzte. In dem Maße, in dem er glaubt, Frauen taugten für Führungsaufgaben schlechter als Männer, wird er – ohne sich dessen notwendig bewußt zu sein – seine Mitarbeiterinnen diesbezüglich weniger beobachten und fördern als seine Mitarbeiter. Das männliche Management-Modell kann auch bei Frauen auftreten. In diesem Fall bewirkt es „Selbststereotypisierung“: Obwohl objektiv vielleicht durchaus befähigt, glaubt die betreffende Frau nicht daran, daß auch sie leisten könnte, was „offensichtlich“ (95 % Männer im Management) fast nur Männer schaffen.

Forschungsergebnisse: Für die Wirksamkeit des Mythos sprechen zunächst die weite Verbreitung und die (über Jahrzehnte hinweg) hohe Persistenz des männlichen Management-Modells auf Seiten der Männer wie auch (wenngleich weniger ausgeprägt) der Frauen (vgl. FRIEDEL-HOWE, 1990 a). Da viele Forschungsergebnisse (vgl. die folgenden Mythen) darauf hindeuten, daß der Zugang zum Management für Männer und Frauen gegenwärtig aus anderen als reinen Eignungsgründen unterschiedlich durchlässig ist, ist eine inhaltliche Verifizierung oder Widerlegung des Mythos zur Zeit nicht möglich. Gesicherter Forschungsbefund ist immerhin ein hohes Maß an Führungseffizienz bei jenen Frauen, die bisher in Führungsfunktionen tätig waren (vgl. FRIEDEL-HOWE, 1990 a).

Mythos 2: „Die Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich“

Inhalt: „Jetzt, wo ich könnte, weiß ich nicht mehr, ob ich eigentlich will“ (MARTIN u. a., 1987). Karriereambivalenz dieser Art, mangelndes Selbstvertrauen bei der Ergreifung von Karrierechancen, mangelnde Karrieremotivation überhaupt und eine zu geringe Bereitschaft, sich den „mikropolitischen Spielregeln“ (vgl. den entsprechenden Beitrag von NEUBERGER in diesem Band) beim Kampf um Aufstieg und Macht anzupassen, wird den Frauen vor allem dann angelastet, wenn es um die Erklärung des oft nur mäßigen Erfolgs sogenannter „Frauenförderungsmaßnahmen“ für den Aufstieg in das Management geht.

Wirkungen: Ein Geschlechtsunterschied in Karriereorientierung und Karriereverhalten hätte zur Folge, daß bei sonst gleichen Bedingungen (z. B. in bezug auf den Eignungsaspekt, vgl. Mythos 1) die Männer häufiger und zügiger aufsteigen als die Frauen. Frauenförderung für das Management müßte dann stärker als bisher darüber nachdenken, wie sich die „Aufstiegskompetenz“ der Frauen (Motivation und auch relevante Verhaltensfertigkeiten) verbessern ließe.

Forschungsergebnisse: Generell, wenngleich keinesfalls ausnahmslos, deuten die vorliegenden Forschungsbefunde auf einen gewissen Realitätsgehalt des Mythos 2 hin.

- Es gibt Anzeichen für ein „Selbstunterschätzungssyndrom“ bei den Frauen. Vielfach untersucht wurde in diesem Zusammenhang die „Selbstwirksamkeits-Erwartung“ im Sinne der persönlichen Einschätzung, bestimmte berufsbezogene Ziele erreichen zu können. Je höher die Selbstwirksamkeits-Erwartung, desto
 - höher liegt das selbstgesetzte Anspruchsniveau (z. B. eine Führungsposition anstreben);
 - größer sind Durchhaltebereitschaft und Ausdauer in der Zielverfolgung bei auftretenden Widerständen;
 - größer ist die Risikobereitschaft in bezug auf die Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

Bereits im Kindesalter zeigt sich und setzt sich später auch fort, daß Mädchen/Frauen deutlich ängstlicher, zögerlicher und weniger selbstvertrauend an Leistungsanforderungen herangehen als Jungen/Männer, indem sie dazu neigen, ihre persönlichen Erfolgchancen zu niedrig anzusetzen. Allerdings findet sich eine für den hier gegebenen Zusammenhang signifikante Ausnahme: Akademikerinnen (als wichtigste Quelle des weiblichen Führungsnachwuchses) sind in aller Regel nicht weniger von ihren Leistungsmöglichkeiten überzeugt als ihre männlichen Gegenstücke (vgl. LENT & HACKETT, 1987).

Für eine Neigung zur Selbstunterschätzung sprechen ferner auch Befunde, denen zufolge Frauen ihre eigenen Leistungsergebnisse sehr viel kritischer beurteilen als andere Personen (Vorgesetzte oder Kollegen). Dabei kompliziert das Bild sich noch weiter dahingehend, daß diese Frauen auch noch glauben, die anderen sähen ihre Leistungen negativer als sie selbst (vgl. HEILMAN & KRAM, 1983). Bei den Männern verhält es sich einfacher: Sie überschätzen ihre Leistungen und glauben dasselbe von den anderen. Ähnlich sieht es bei den Erklärungen („Attributionen“) aus, die man selbst für die eigenen Leistungsergebnisse findet. Frauen schreiben ihre Mißerfolge eher der eigenen Inkompetenz zu als ihre Erfolge der eigenen Kompetenz; die Männer machen es umgekehrt und bauen damit ihr Selbstbewußtsein dort auf, wo die Frauen ihres selbst untergraben. Aber auch hier gilt wieder die zuvor konstatierte Ausnahme in bezug auf die Akademikerinnen, die diesen Status ohne einen gewissen Fundus an günstiger Selbsteinschätzung wohl auch kaum hätten erreichen können.

- Verschiedene Untersuchungen fanden, daß die Frauen zwar in ihren allgemeinen Karriereorientierungen (Karriereplanung u. ä.) nicht unbedingt hinter den Männern zurückstehen, daß sie aber die Bedeutung der „informalen“ Karriereaktivitäten in Form mikropolitischen Verhaltens falsch einschätzen (z. B. PAZY, 1987). Zu sehr vertrauen sie darauf, daß „gute Leistungen“ für den (schließlichen) Aufstieg reichen, und übersehen, daß es – im Sinne von Karriere-Taktik – die „richtigen“ Leistungen sein müssen, die man zum „richtigen“ Zeitpunkt in die Aufmerksamkeit der „richtigen“ Leute zu rücken weiß; eine Grundregel des Aufstiegs„spiels“, die die Männer sehr viel besser beherrschen bzw. zu befolgen bereit sind.

Manchem Praktiker mögen die beschriebenen Symptome „bekannt“ vorkommen, und er mag sie auch bei den „Ausnahme“-Frauen, also den Frauen mit hoher (akademischer) beruflicher Qualifikation beobachtet haben. Auch hier kann die Forschung einiges zur Klärung beitragen, wenngleich die Ergebnislage insgesamt unbefriedigend ist, weil es an objektiven Verhaltensdaten mangelt. Aus der subjektiven Wahrnehmung (Befragung) der weiblichen wie der männlichen Beteiligten heraus jedenfalls scheinen karrierewillig in die Organisation eintretende Frauen intraorganisational nicht selten einem diesbezüglich demotivierenden Lernprozeß zu unterliegen. Zum ersten sind sie überhöhten Leistungsansprüchen ausgesetzt. Sie müssen „besser“ sein als die männlichen Kollegen, um das Gleiche zu erreichen, bzw. erreichen sie es nicht, wenn sie „nur“ Gleiches leisten (vgl. FERNANDEZ, 1981; ASPLUND, 1988). Zum zweiten haben es Frauen im Führungsnachwuchs schwer, Zugang zum „informalen Förderungsnetz“ zu finden. Die Männer versuchen, „unter sich zu bleiben“, aus Gründen, die an späterer Stelle erörtert werden (Mythos 5), und die Frauen sind zumeist zu wenige und zu wenig einflußreich, um einander (aufstiegs-)wirksam zu unterstützen (vgl. FERNANDEZ, 1981; ASPLUND 1988).

Mythos 1 und Mythos 2: Wechselwirkungen und Implikationen

Mythen zu ein und demselben Gegenstand (hier: Frauen und Führung) wirken nicht unabhängig voneinander. Vielmehr treten sie in Wechselwirkungen, die vor allem dann besondere Dysfunktionalitäten bedingen, wenn sie auf eine wechselseitige Verstärkung hinauslaufen. Dieses gilt tendenziell für die beiden Kompetenz-Mythen (Können und Wollen). Vorgesetzten- und Personalpraktiken, die auf der Annahme

eines Geschlechtsunterschiedes in der Führungseignung zu Lasten der Frauen gründen, werden im Verlauf der Zeit genau diesen Unterschied de facto produzieren, denn Führungseignung will – wie jede andere Eignung, die nicht verkümmern soll – entwickelt und geübt werden (s. u.). Um so eher tritt nun eine solche „*sich selbst erfüllende Prophezeiung*“ auf, als Frauen in ihrer Karriereorientierung insgesamt wahrscheinlich leichter zu verunsichern sind als Männer und im o. g. Prozeß ja auch keine Bestärkung erfahren. Irgendwann geben sie dann selbst auf, und beide Mythen haben sich „bestätigt“.

Auf eine Implikation ist hinzuweisen: Die Diskussion um den Anforderungswandel im Management in Richtung auf größere Sozialkompetenz, Transparenz und Authentizität des Führungsverhaltens (vgl. den Artikel von v. ROSENSTIEL: Grundlagen der Führung, in diesem Band) läßt befürchten, daß die Aufstiegs„effizienz“ in unseren Unternehmen oft ein schlechter Prädiktor für die spätere Führungseffizienz ist, weil sie z. T. konträre Verhaltensweisen verlangt. In diesem Fall würden Personen (vor allem viele Frauen) „ausgefiltert“, die an sich wichtige Beiträge zur „eigentlichen“ Effizienz beisteuern könnten.

2.2 Mythen um die „Ökonomie“ der weiblichen Führungs(nachwuchs)kraft

Mythos 3: „Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko“

Inhalt: Der Mythos nimmt seinen Ausgang von einer gegenüber den Männern höheren Fluktuationsrate der Frauen. Infolgedessen steigt das Risiko der Entstehung von Fluktuationskosten (Leistungsausfall, Wiederbeschaffung) proportional zum Frauenanteil in einem Funktionsbereich. Basis des Mythos ist die soziale Normierung der Primärverantwortlichkeiten der Geschlechter in bezug auf die Familie. Während der Mann die „Letztverantwortung“ für die Ernährerrolle trägt und daher die Berufsrolle nur im äußersten Notfall aufgeben „darf“, verhält es sich bei der Frau umgekehrt: Im (Rollen-)Konfliktfall hat sie sich gegen die Berufsrolle zu entscheiden, um ihrer Letztverantwortlichkeit als Mutter und Hausfrau nachzukommen.

Wirkungen: Unterstellt man bei den Frauen ein a priori erhöhtes Fluktuationsrisiko, so ist es Gebot der ökonomischen Rationalität, die erwarteten Fluktuationskosten möglichst niedrig zu halten. Man stellt sie daher dort nicht ein, wo Fluktuation besonders „teuer“ wird (Führungsnachwuchs-, Führungsbereich), und man investiert nur wenig in sie (Entwicklungs-, Qualifizierungsmaßnahmen), um Fehlinvestitionen möglichst zu vermeiden.

Forschungsergebnisse: Zwei wesentliche Ergebnisse hat die einschlägige Forschung der letzten Jahre erbracht. Zum ersten zeigt sich – bei den berufstätigen Frauen im allgemeinen –, daß im Vergleich zu früheren Jahren (vor 1980)

- „weniger Frauen ihre Berufstätigkeit unterbrochen hatten,
- eine Unterbrechung später und nach längerer Berufstätigkeit erfolgte,
- familiäre Verpflichtungen als Hauptunterbrechungsgrund an Bedeutung verlieren und die Arbeitsmarktentwicklung zunehmend Gewicht bekommt, und
- die Unterbrechungsdauer kürzer ist“ (ENGELBRECH, 1989).

Zum zweiten treffen die zuvor angeführten Ergebnisse in erhöhtem Maße auf die hier speziell interessierende Gruppe der hochqualifizierten Frauen zu (vgl. Tabelle 1, nach ENGELBRECH, 1987).

Im Gesamtergebnis macht die neuere Fluktuationsforschung deutlich, daß die Geschlechtsvariable im Vergleich zu anderen Variablen, insbesondere Alter, Ausbildungsniveau und gebotene Entwicklungschancen (!), einen nur sehr begrenzten Vorhersagewert für Fluktuation besitzt (vgl. FARRELL & STAMM, 1988; BLAU, 1989; KIECHL, 1989).

| Aspekt | Insgesamt | Berufstätige Frauen | | |
|--|-----------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| | | keine abgeschlossene Berufsausbildung | betriebliche Berufsausbildung | Hochschul-, Fachhochschulausbildung |
| keine Berufsunterbrechung | 55% | 39% | 33% | 69% |
| mindestens eine Unterbrechung | 45% | 61% | 67% | 31% |
| durchschn. Unterbrechungsdauer | 6.6 J. | 8.4 J. | 7.0 J. | 4.9 J. |
| Grund: Heirat/Kinder* | 51% | 52% | 54% | 17% |
| Grund: Arbeitslosigkeit | 28% | 30% | 28% | 25% |
| Grund: Umschulung, aufgenommene Ausbildung | 10% | 6% | 8% | 49% |

*entspricht dem „Mythos“

Tab. 1: Berufsunterbrechung, durchschnittliche Unterbrechungsdauer und Unterbrechungsgründe bei berufstätigen Frauen unterschiedlicher Qualifikationsebenen

Mythos 4: „Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen“

Inhalt: Während zuvor real erwartete höhere Kosten durch die Integration von Frauen in den Aufstiegs pool des Unternehmens thematisiert wurden, liegt jetzt der Akzent auf der Annahme einer geringeren „Nützlichkeit“ der Frau, wenn sie (schließlich) Führungskraft geworden ist. Thema ist also ein gegenüber den Männern (unterstelltes)

ungünstigeres Kosten-Leistungs-Verhältnis der Frauen. Zum einen herrscht die Vorstellung, daß eine Managerin größeren Beschränkungen in der Einsatzbreite unterliegt, was vor allem auch für den Außenkontakt des Unternehmens gelten soll (Kunden, Lieferanten und sonstige Geschäftspartner). Zum anderen bestehen Zweifel an ihrer Belastbarkeit in bezug auf die Einsatzintensität, wozu Zeitaufwand und auch (regionale) Mobilität zählen (vgl. den folgenden Artikel von DOMSCH & KRÜGER-BASENER: Dual Career Couples). Hintergrund des letztgenannten Mythos-Aspekts ist das den Frauen – sofern sie Familie haben – gern unterstellte „geteilte Commitment“ (vgl. Mythos 3).

Wirkungen: Die Wirkungen sind inhaltlich den beim Fluktuations-Mythos spezifizierten gleich; jedoch begründet sich die geringe Bereitschaft, in Frauen zu investieren, mehr aus der Überzeugung, daß dieses sich vom Ergebnis her nicht recht „lohne“.

Forschungsergebnisse: Selbstberichte und Fallbeispiele – verlässlichere Daten liegen nicht vor – zeigen, daß das Argument der geringeren Einsatzbreite der Managerin nicht völlig ohne Berechtigung ist (vgl. STILL, 1988). Restriktionen im Sinne mangelnder Akzeptanz bestehen zunächst im Auslandseinsatz, wenn es sich um Länder außerhalb des westlichen Kulturkreises handelt, in denen die Rolle der Frau Beruf und gar Führung nicht vorsieht.

Weniger speziell und auch nicht nur im Außenkontakt ein potentielles Problem ist, daß die Managerin aufgrund der geringen Vertretung ihres Geschlechts im Management häufig Aufmerksamkeit und Neugier auf sich zieht, die nicht unbedingt nur auf ihre fachliche Kompetenz gerichtet sind. Bei Verhandlungen etwa liegen darin Chancen und Risiken. Gelingt es der Frau, eine überzeugende Mischung von Weiblichkeit und Kompetenz zu liefern (vgl. NEUBAUER, 1990) oder (notfalls) auch nur ihre Kompetenz zu beweisen, so steht sie gegenüber ihren männlichen Konkurrenten aus anderen Unternehmen u. U. im Vorteil, weil man(n) ihr besser zuhört, sich intensiver mit ihren Argumenten auseinandersetzt. Werden Verhandlungserfolge allerdings weniger am Verhandlungstisch und mehr an der Bar eines Nachtlokals erzielt, so gerät die Managerin in einen Nachteil. Beim gegenwärtigen Stand der Dinge sind ihre (Einsatz-)Möglichkeiten der „Betreuung“ von Geschäftspartnern „außer Haus“ und außerhalb der Geschäftszeiten wohl in der Tat beschränkter als die eines männlichen Managers. Jedoch dürften hier auch wieder Mythen – dieses Mal über die Praxis des erfolgreichen Verhandlungsabschlusses – eine Rolle spielen.

Ist eine Managerin familiengebunden, was sehr häufig nicht der Fall ist (vgl. FRIEDEL-HOWE, 1990 a), so dürfte sie stärker als ihr männlicher Kollege einer Doppelbeanspruchung ausgesetzt und damit in ihrem zeitlich-energetischen Berufsengagement auch eingeschränkter als dieser sein. Allerdings trauen die „Mütter-Manager“ sich selbst mehrheitlich zu, „beides“ zu schaffen (vgl. BARON, 1987). Von Interesse ist eine Forschungsarbeit zur Mobilität weiblicher und männlicher Manager (FERNANDEZ, 1981). Zwar war die Mobilitätsbereitschaft der Männer insgesamt größer als die der Frauen, sofern damit ein Aufstieg verbunden sein sollte. Jedoch stellte sich auch heraus, daß den Frauen zum Zeitpunkt der Untersuchung sehr viel seltener als den Männern überhaupt ein entsprechendes Mobilitätsangebot gemacht worden war. Sie hatten somit weniger als die Männer Gelegenheit, auf den „Geschmack des Erfolges“ durch Mobilität zu kommen, denn als wichtigste Determinante der Mobilitätsbereitschaft der Männer erwies sich die vorangegangene Anzahl „erfolgreicher“ Versetzungen.

Mythos 3 und Mythos 4: Fazit

Die Daten zeigen, daß die Fluktuation von Frauen aus Familiengründen – und besonders die von Frauen mit hoher beruflicher Qualifikation – tendenziell überschätzt wird. Diese Fehlbeurteilung dürfte nicht zuletzt auch durch eine Personalpraxis aufrechterhalten bleiben, die verhindert, daß die Unternehmen sich vom Gegenteil überzeugen können. Scheidet nämlich eine für den Aufstieg geförderte („Modell“-)Frau tatsächlich (dennoch) aus, so tritt ein Mechanismus ein, den man als „Gruppenhaftung“ bezeichnen kann: Die Fluktuation einer Frau, in die man Hoffnungen gesetzt und in die man investiert hat, wird dann als „typisch“ für die gesamte weibliche Geschlechtsgruppe bewertet, mit der Folge, daß die Stelle „sicherheitshalber“ mit einem Mann wiederbesetzt wird. Andere aufstiegsfähige Frauen erhalten dann gar nicht mehr die Chance, dieses Vorurteil zu widerlegen.

Realer als das Fluktuationsproblem dürfte das Problem des „geteilten Commitment“ der Frau im Aufstieg bzw. im Management sein, wenn sie Mutter geworden ist. Allerdings sind die Unternehmen auch hier nicht ohne Einflußmöglichkeiten. Ergreifen sie die Chance, das Commitment auf der beruflichen Seite durch entsprechende Investitionen (Kinderphasen-Management, weitere Aufstiegsförderung „trotz Kind“) zu festigen, so wird sie das in der mittel- bis langfristigen Perspektive weniger kosten, als wenn die betreffende Frau zwar nicht äußerlich kündigt, dafür aber „innerlich“, weil die berufliche Seite der privaten nichts entgegenzusetzen hat, das zur Mobilisierung vielleicht noch unerschlossener Zeit- und Energiereserven anregen könnte.

2.3 Männermythen

Die im folgenden unter Mythos 5 zusammengefaßten Spekulationen werden – wohl naturgemäß – sehr selten von Männern geäußert, dafür aber um so häufiger von Frauen, wenn es um die Erklärung des weiblichen Aufstiegsdefizites geht.

Mythos 5: „Die Männer haben Angst vor der Frau im Management“

Inhalt: Schenkt man dem (öffentlichen) Reden von Personalchefs und anderen Personalverantwortlichen Glauben, so gelangt man zu dem Eindruck, daß nichts ihnen willkommener wäre als viele Frauen im Management. Die Gründe dafür, daß dieser Zustand noch in weiter Ferne zu liegen scheint, werden dann bevorzugt den Frauen selbst (vor allem mangelnder Karrieremotivation, vgl. Mythos 2) oder „der Gesellschaft“, die den Frauen die Doppelbelastung aufzwingt (vgl. Mythos 3 und 4), zugeschoben. Indes: Theorie, Plausibilität und auch Forschung sprechen dafür, daß auf seiten der Männer selbst mehr Vorbehalte und Ängste gegenüber weiblichem Zuwachs im Management bestehen, als sie zugeben (und vielleicht selber wissen). Verschiedene Gründe sind möglich:

- (1) *Angst der Männer vor der weiblichen Konkurrenz* um knappe Ressourcen: Eine Vergrößerung des Frauenanteils im Management bedeutet zwangsläufig eine Verringerung des Männeranteils und damit Nichtaufstieg von Männern, die andernfalls in den Genuß der Vorteile einer Führungsposition gelangt wären. Um so mehr trifft diese Spekulation die Realität, je weniger die Männer an den für die Zukunft

prognostizierten (und herbeigeredeteten?) Führungsnachwuchsmangel glauben. Auch Befürchtung eines verstärkten qualitativen Konkurrenzdrucks ist denkbar: Führen „im Vergleich“ mit Frauen könnte unbequem werden, wenn diese tatsächlich den gestiegenen Anforderungen an die soziale Kompetenz besser gerecht werden als ihre männlichen Führungskollegen (vgl. den Artikel von REGNET: Neue Anforderungen an die Führungskraft, in diesem Band).

- (2) *Bedrohung der männlichen Identität*: Eine „Verweiblichung“ des Management würde einen Angriff nicht nur auf den Status quo der materiellen Ressourcenverteilung zwischen den Geschlechtern bedeuten, sondern auch die tieferen Schichten der männlichen Persönlichkeit, namentlich seine Identität als Mann (be-)treffen. Häufiger und intensiver müßten die Männer sich mit der (beruflich) „kompetenten Frau“, womöglich sogar mit der kompetenteren Frau auseinandersetzen. Eine zweite potentielle Bedrohung kommt hinzu: die „weibliche Emotionalität“, der von den Männern oft als irritierend empfundene freiere Umgang der Frauen mit eigenen und fremden Gefühlen. War man(n) damit bisher am Arbeitsplatz allenfalls bei untergeordneten weiblichen Personen konfrontiert, so würde das „Ärgernis“ jetzt in größere persönliche Nähe rücken und verbindlichere Reaktionen fordern.
- (3) *Ambivalenz aufgrund der sexuell-erotischen Implikationen*: Mit dem Eintreten der Frauen in die Männerdomäne „Management“ materialisiert sich mehr oder weniger zwangsläufig auch die sexuelle Dimension der Geschlechterbeziehung, und zwar jetzt – ungewohnt für beide Seiten – auf der Kollegenebene. Im Einzelfall schon erlebte und ansonsten antizipierte Störungen des psychosozialen Gleichgewichts der bisherigen „Männergesellschaft“ mögen dazu beitragen, sich lieber nicht allzu viele Frauen in das Management zu wünschen.
- (4) *Angst vor Statusverlust*: „If lots of women do the job, it will be like teaching, the pay and the status in the community will go down“ (SMITH, 1981, S. 91)...
- (5) *Angst vor den häuslichen Konsequenzen*: Weibliche Karriereambitionen und -ansprüche haben in den letzten Jahren schon manche Partnerschaft in Bedrängnis gebracht. Unausgesprochene Befürchtung manch männlichen Managers mag es daher sein, durch ein „Mehr“ an Frauen im Management selbst einmal – im Sinne einer „Ansteckung“ der eigenen Partnerin – von dieser Entwicklung getroffen zu werden.

Wirkungen: Angst vor einer sozialen Gruppe in Kombination mit Macht über dieselbe verkörpert die sozialpsychologische Grundvoraussetzung für „Diskriminierung“, d. h. bewußte und systematische Benachteiligung der unterlegenen Gruppe mit dem Ziel, sie von der Macht und anderen begehrten Ressourcen fernzuhalten.

Forschungsergebnisse: In der Natur der Sache liegt es, daß zum Angst-der-Männer-Mythos direkte Befunde kaum verfügbar sind. Von Interesse sind jedoch einige Ergebnisse aus sachlich einschlägigen Forschungsarbeiten.

Einer der Kernpunkte des Angst-Mythos ist die Beeinträchtigung des männlichen „Ego“ durch die Konfrontation mit weiblicher Kompetenz und Emotionalität. Verschiedene Untersuchungen zur männlichen Identität stützen diese Hypothese. THOMPSON und PLECK (1986) z. B. fanden die folgende Inhaltsstruktur in Form dreier Dimensionen:

- (1) *Statusbedürfnis*: Männliche Identität ist stark geprägt durch den eigenen sozialen Status in bezug auf Macht, Ansehen und Respektierung durch andere;

- (2) *Unemotionalität/„Stärke“*: Ein Mann hat (zeigt) keine Gefühle, hat die Situation stets unter Kontrolle ...
- (3) *Anti-Weiblichkeit*: Die Identität als Mann nährt sich nicht zuletzt aus der Überzeugung, den Frauen (im allgemeinen, vor allem aber im Beruf) überlegen zu sein.

Gern geben Männer (ganz abweichend von den Frauen selbst) auch die „zu starke emotionale Steuerung“ der Frau als Hauptmangel bezüglich ihrer Führungseignung an (vgl. z. B. LIEBRECHT, 1985: 68,3 % der befragten männlichen Manager, aber nur 33 % der befragten Frauen). Der oben beschriebene Befund läßt zudem auf Statusängste schließen. Einschlägig sind hier Untersuchungen, die dies belegen: Mit zunehmendem Frauenanteil sinkt das Sozialprestige einer Tätigkeit.

Auch die unterstellten Konkurrenzängste der Männer wären angesichts des „Faktums“ der Diskussion um Frauenquoten bei der Beförderung und um positive Diskriminierung der Frauen bis zum Erreichen des ihnen zustehenden Anteils am Management nur allzu begreiflich. Schließlich kann der von den Männern praktizierte Ausschluß der Frauen aus „ihren“ (Karriere-)Netzwerken und Assoziierungszirkeln („Good Old Boys Networks“), die nicht zuletzt auch der Bewahrung und „Pflege“ der männlichen Identität dienen (vgl. FARR, 1988), als frauendiskriminierendes Verhalten und damit angstmotiviert betrachtet werden. Bleiben abschließend noch die privaten Befürchtungen: Zwar sind die Ergebnisse der (zahlreichen) Arbeiten zu den Auswirkungen des weiblichen Berufs- und Karriereengagements auf den Partner keineswegs einheitlich. Jedoch wurde nicht selten eine psychische Beeinträchtigung, zumindest aber erhebliche Verunsicherung des Mannes gefunden. Der „emanzipationsgeschädigte“ (Ehe-)Mann, den jeder irgendwie kennt, ist also auch wissenschaftlich keine Fiktion.

3. Mythen um die Frau im Management

Selbst wenn eine Frau alle aufstiegerschwerenden Mythen erfolgreich überwunden hat, bleibt sie als Managerin weiterhin „ein Thema“. Der nachfolgend beschriebene Mythos ist der am meisten verbreitete.

Mythos 6: „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin“

Inhalt: Kern des Mythos ist wiederum das „männliche Management-Modell“ (vgl. Mythos 1). Jetzt bewirkt er, daß die Managerin als Frau in der Führungsrolle nicht recht akzeptiert und daher nicht als vollgültiges Mitglied des Managements integriert wird.

Wirkungen: Meldet eine Frau – vor dem Hintergrund der männlichen Normierung der Führungsrolle – diesbezügliche Ansprüche an, so gerät sie unversehens in die Lage, die Berechtigung dieser Ansprüche erst beweisen zu müssen. Allein aufgrund ihres Geschlechts kommt sie gleichsam auf den Prüfstand, eine Prüfung, die einem Mann in dieser Form (normengemäß) erspart bleibt. Aufgrund der kritischen, tendenziell ablehnenden Haltung des sozialen Umfeldes – vor allem der Managementkollegen und der unterstellten Mitarbeiter (hier insbesondere der Männer) – sieht die Managerin sich mit mehr oder weniger subtilen Widerständen konfrontiert. Mangelnde

Kooperationsbereitschaft und Unterstützung, Vorenthaltung von Informationen, Umgehung von Weisungen sowie Ausschluß von informellen sozialen Aktivitäten und allgemeine Distanzierung führen – dem Mythos zufolge – zu einer Reihe negativer Konsequenzen: Beeinträchtigung der Führungseffizienz und der persönlichen Befindlichkeit der Managerin, Benachteiligung bei der Allokation von Ressourcen (Einkommen, Macht, weiterer Aufstieg) sowie – im ungünstigen Fall – auf Seiten der Managerin überkompensierende Reaktionen in Form etwa betont maskulinen Verhaltens oder des sogenannten „Bienenkönigin“-Syndroms. Letzteres verkörpert eigentlich einen eigenen Mythos dahingehend, daß Frauen anfangen, die Frauen-Vorurteile ihrer männlichen Managementkollegen zu übernehmen, um sich bei ihnen besser behaupten zu können und ihre Anerkennung zu gewinnen. Sie selbst deklarieren sie dann zur „Ausnahme“-Frau und bemühen sich, diesen Status dadurch zu erhalten, daß sie andere Frauen möglichst am Aufstieg hindern.

Forschungsergebnisse: Die vorliegenden Forschungsergebnisse stützen den Mythos nur zum Teil. Sie bestätigen im großen und ganzen zwar den tendenziellen Außenseiterstatus der Managerin und ihre Benachteiligung bei der Ressourcenzuteilung, keineswegs jedoch die Konsequenz einer beeinträchtigten Führungseffizienz. Aufgrund fehlender Daten ist eine Beurteilung der Vorkommenshäufigkeit des Bienenkönigin-Syndroms nicht möglich.

Wie schon beim Mythos 1 aufgezeigt, sind die Ergebnisse zur Führungseffizienz weiblicher Manager – gemessen an der erbrachten Sachleistung und an der Mitarbeiterzufriedenheit – eindeutig und positiv. Sofern sich hier überhaupt Geschlechtsunterschiede finden, dann zugunsten der Frauen (vgl. FRIEDEL-HOWE, 1990 a).

Anders verhält es sich beim Aspekt der sozialen Integration von Managern unterschiedlichen Geschlechts. Durchgängiger Befund ist hier, daß weibliche Manager geschlechtsbedingt mit größeren Akzeptanzwiderständen seitens ihrer eigenen Kollegen und seitens ihrer unterstellten Mitarbeiter konfrontiert sind (vgl. u. a. FERNANDEZ, 1981; ASPLUND, 1988; FRIEDEL-HOWE, 1990 b) und dieses selbst auch als „Sonderstreß“ erleben (vgl. DAVIDSON & COOPER, 1983).

Erklärungbedürftig ist die Diskrepanz zwischen einerseits der zumeist ausgeprägten spontanen Präferenz eines Vorgesetzten männlichen Geschlechts und entsprechender Ablehnung einer Frau als Vorgesetzter (vgl. exemplarisch Tabelle 2) und andererseits der offensichtlichen Zufriedenheit unterstellter Mitarbeiter mit weiblichen Vorgesetzten (s. o.). Eine wesentliche Rolle dürfte dabei die faktische persönliche Erfahrung mit einer weiblichen Vorgesetzten spielen, die angesichts der geringen Frauenquote im Management bei der überwiegenden Mehrzahl aller Befragten nicht vorhanden ist und dann zu Festlegungen im Sinne des männlichen Management-Modells (vgl. Mythos 1) führt. Vor diesem Hintergrund müßten die zuvor konstatierten Akzeptanzprobleme weiblicher Manager dann eher vorübergehender Natur sein. Allerdings schränken die Befunde zur Ressourcenallokation diese Schlußfolgerung wieder ein. Es scheint danach, als würden gute weibliche Managementleistungen nicht ganz so gut wie gleiche männliche Managementleistungen eingestuft. Entsprechend finden sich ausgeprägte Geschlechtsunterschiede im Einkommen (bei vergleichbarer Position), im positionalen Macht- und Einflußstatus (z. B. befinden Frauen sich sehr viel seltener als Männer in Linienpositionen) und im Aufstiegstempo (These von der „glass ceiling“, an die Frauen stoßen, wenn sie in das obere Management vorrücken wollen), (vgl. FRIEDEL-HOWE, 1990 a).

| Vorgesetzter | Gesamt (N = 1093) | männliche Manager | weibliche Manager | männliche Studenten | weibliche Studenten |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| Mann | 51,8 | 68,5 | 30,8 | 57,0 | 45,6 |
| Frau | 18,7 | 7,7 | 21,7 | 16,2 | 26,7 |
| offen | 29,5 | 23,8 | 47,5 | 26,8 | 27,7 |

Angaben in Prozent der Befragten

Tab. 2: Bevorzugtes Geschlecht beim/bei der eigenen Vorgesetzten (nach STILL, 1988)

4. Resümee

Ziel dieses Beitrags war die Entmystifizierung des Themas „Frauen und Führung“. Aufgrund gänzlich fehlender oder nicht sehr zuverlässiger Daten ließ sich dieses Ziel nur zum Teil verwirklichen. Gewonnen wäre aber auch schon einiges, wenn das eine oder andere persönliche „Wissen“ zum Thema nunmehr als möglicherweise bloßer Mythos erkannt und dementsprechend künftig mit größerer Vorsicht gehandhabt würde.

Literatur

- ASPLUND, G. (1988). *Women managers – changing organizational cultures*. Chichester u.a. 1988: John Wiley & Sons.
- BARON, A. S. (1987). *Working partners: career-committed mothers and their husbands*. In: *Business Horizons*, 30, Nr. 5, 1987, S. 45–50.
- BLAU, G. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. In: *Journal of Vocational Behavior*, 35, 1989, S. 83–103.
- DAVIDSON, M. & COOPER, C. (1983). *Stress and the woman manager*. New York 1983: St. Martin's Press.
- ENGELBRECH, G. (1987). *Erwerbsverhalten und Berufsverlauf von Frauen: Ergebnisse neuerer Untersuchungen im Überblick*. In: *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 2, 1987, S. 181–196.
- ENGELBRECH, G. (1989). *Erfahrungen von Frauen an der „dritten Schwelle“*. In: *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Heft 1, 1989, S. 100–113.
- FARR, K. A. (1988). *Dominance bonding through the good old boys sociability group*. In: *Sex Roles*, 18, 1988, S. 259–276.
- FARRELL, D. & STAMM, C. L. (1988). *Meta-analysis of the correlates of employee absence*. In: *Human Relations*, 41, 1988, S. 211–227.
- FERNANDEZ, J. P. (1981). *Racism and sexism in corporate life*. Lexington, Mass., Toronto 1981: Lexington Books.
- FRIEDEL-HOWE, H. (1990 a). *Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, Heft 1, 1990, S. 3–16.
- FRIEDEL-HOWE, H. (1990 b). *Zusammenarbeit von männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften*. In M. DOMSCH & E. REGNET (Hrsg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit*. Stuttgart 1990.