

„Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind“, titelt focus-online² am 23.08.2021 in seiner Online-Ausgabe. In gleiche Horn stößt die Handelszeitung in der Schweiz in ihrer Ausgabe vom 01.09.2021³. Das Thema wird „heiß“ diskutiert: Die Recherche nach „Frauen als Führungskräfte“ ergibt in einer Google-Suche rund 11,6 Millionen Treffer, eine entsprechende Eingabe nach „Männern“ lediglich 2,1 Millionen. Mit dem Thema wird in der gefühlten Realität eine Bandbreite an Emotionen verbunden – von Leidenschaft über Unverständnis bis zu Frustration und gar Ärger. Weshalb wird in vielen Verbänden, Kammern und Stiftungen über diese Thematik heftig diskutiert und gestritten? Weshalb finden die einen, dass „wir noch viel mehr darüber sprechen müssten“, während andere es „nicht mehr hören“ können?

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – EIN „REIZTHEMA“?

Frauen sind in Deutschland in Führungspositionen unterrepräsentiert: Nach Zahlen des Statistischen Bundesamts werden nur 29,4 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt. Seit 2012 hat sich dieser Prozentsatz kaum verändert⁴. Auch in Verbänden sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert und verdienen zudem weniger, wie die Gehaltsstudien von Kienbaum und der DGVM e. V. des Jahres 2021 zeigen⁵. Da hilft es auch nicht, dass in verschiedenen bekannten Verbänden Frauen an der Spitze stehen.

Viele Verbände, Kammern und Stiftungen wünschen sich mehr Frauen in Führungspositionen. Diesem Wunsch liegen meist zwei unterschiedliche Motive zugrunde:

Das erste Motiv ist *politisch-ideeller* Natur. Viele Verbände, Kammern und Stiftungen verschreiben sich in ihrer Mission der Herstellung von Chancengleichheit und der Verringerung gesellschaftlicher Ungleichheit. Folglich suchen sie Frauen für Führungspositionen vor allem auch darum, weil dies ihren Werten entspricht. Das zweite Motiv ist ein *ökonomisches*:

1. Vorteile von „Diversity“ nutzen: In den letzten Jahren erhärtete sich die Erkenntnis, dass gemischte Teams⁶ erfolgreicher sind als homogen zusammengesetzte⁷. Heterogene Teams, bestehend aus verschiedenen Geschlechtern, sind also ökonomisch erfolgreicher als rein homogene.
2. Imagegewinn anstreben: Je nach Employer Branding „positionieren“ Verbände Frauen in ihrer Führungsetage, um ihr Image positiv zu gestalten. Durch ein „frauenfreundliches Image“ steigern sie bei bestimmten

Zielgruppen Anerkennung und Sympathie und gewinnen so Mitarbeitende, Mitglieder, Spenderinnen und Spender sowie Kooperationspartnerinnen bzw. -partner.

3. Fachkräftemangel verringern: Sind Führungsfunktionen schwer zu besetzen, weil die Bewerberliste limitiert ist, dann kann es eine naheliegende Strategie sein, vermehrt Frauen für Führungspositionen anzusprechen. Durch die Ausweitung des potenziellen Bewerberinnenfeldes erhofft man sich, diesen „Mangel“ zu kompensieren.

Diese ökonomischen Motive können jedoch im Widerspruch mit den politisch-ideellen Werten eines Verbands, einer Kammer oder einer Stiftung stehen. Beispielsweise möchte ein Verband einen Fragekräftemangel kompensieren und daher gezielt Frauen auf dem Arbeitsmarkt ansprechen, distanziert sich aber gleichzeitig von „feministischer Politik“. In diesem Fall kommt es zu einem Zielkonflikt, der zu einem organisationsinternen „Reizthema“ werden kann.

Viel häufiger liegt die Konfliktursache nach unserer Erfahrung allerdings in unterschiedlichen Erfahrungen und Erlebnissen von Frauen und Männern im Wettbewerb um Führungspositionen: Männer erfahren seltener Diskriminierung, entsprechend nehmen sie das Insistieren und Fokussieren auf „Frauenthemen“ womöglich leichter als „zu prominent“ und „überflüssig“ wahr. Um die Debatte zu versachlichen, hilft es, sich des Zielkonflikts und unterschiedlicher Wahrnehmungen sowie Erfahrungswelten bewusst zu werden, diese aktiv anzusprechen und aufzulösen. Es ist gleichermaßen legitim, aus Gleichstellungsmotiven Frauen zu fördern, wie es legitim ist, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, weil die Organisation sich ökonomische Vorteile erhofft.

GIBT ES GENÜGEND FRAUEN FÜR FÜHRUNGSPOSITIONEN?

Wir kennen eine Reihe von Konstellationen in Verbänden, Kammern und Stif-

tungen, bei denen es nur schwer gelingt, Frauen für die Mitarbeit in männerdominierten Führungsgremien zu gewinnen.

Wenn Frauen sich auf Führungspositionen bewerben, haben sie noch immer geringere Chancen, befördert zu werden oder die Zusage zu erhalten. Unserer Erfahrung nach werden Kandidatinnen und ihre Bewerbungsunterlagen nicht zwingend kritischer geprüft, häufig aber unter anderen Gesichtspunkten bewertet. Konkret werden mit einer Person aufgrund ihres Geschlechts bestimmte Eigenschaften assoziiert, und dies oft unbewusst und sowohl bei Männern als auch Frauen⁸. Da nun die Führungsrolle kulturell tendenziell mit maskulinen Eigenschaften wie beispielsweise Willensstärke und Durchsetzungskraft verbunden wird, werden Kandidaten – sofern sie maskulin auftreten – mit höherer Wahrscheinlichkeit genommen. Es liegt nun auf der Hand, Frauen zu empfehlen, ebenfalls maskulin aufzutreten und Willensstärke sowie Durchsetzungskraft zu demonstrieren. Doch dies funktioniert nicht gleichermaßen, denn identische Verhaltensweisen werden bei verschiedenen Geschlechtern unterschiedlich wahrgenommen: Kandidat X wirkt selbstbewusst, Kandidatin Y dagegen arrogant. Frauen, die männlich auftreten, schneiden schlechter ab als Männer, die männlich auftreten, und weiblich auftretende Frauen werden als am wenigsten kompetent wahrgenommen⁹.

Unsere Empfehlung¹⁰: Setzen Sie sich in Ihrer Organisation mit den konditionierten Bildern der Geschlechterrollen aktiv und bewusst auseinander. Klären Sie die organisationalen Erwartungen an eine künftige Führungskraft und prüfen Sie, ob diese wirklich traditionell verankerte maskuline Eigenschaften mitbringen soll. Ein Anstoß kann hier auch durch die Anonymisierung des Dossiers geschehen: Entkoppeln Sie den Lebenslauf vom Geschlecht, indem Sie dem Auswahlgremium Kandidierende ohne Bild und Namen vorlegen, und schulen Sie die

Entscheidungsträger:innen in der Erkennung von sogenanntem Gender-Bias¹¹.

Hinzu kommen *strukturelle und gesellschaftliche Hürden*, die hauptsächlich Mütter betreffen. Sobald sogenannte „Betreuungsarbeit“ für Kinder zur Erwerbsarbeit hinzukommt, erschweren strukturelle Rahmenbedingungen, wie sie auch in Deutschland noch gegeben sind, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, und zwar grundsätzlich für beide Elternteile. Viele Paare lösen diese Herausforderun-



gen, indem der Elternteil mit dem geringeren Einkommen den größeren Teil der Betreuungsarbeit übernimmt: Meist ist dies die Mutter und das stellt auch bis dato das gesellschaftlich breit akzeptierte Modell dar. Dies bedeutet, dass die Mutter auf Teilzeitarbeit oder andere Möglichkeiten der Vereinbarkeit angewiesen ist. Verbände, Kammern und Stiftungen, die Frauen (bzw. Mütter oder eben Eltern) in Führungspositionen wünschen, müssen sich mit der Vereinbarkeit zwingend

auseinandersetzen und Modelle wie beispielsweise „Topsharing“ anbieten.

An dieser Stelle nun eine kritische Gegenfrage: „Weshalb finden Sie in Ihren Organisationen wenig Frauen für Führungspositionen?“

Vielleicht haben Sie bislang tatsächlich Kandidatinnen aufgrund von Gender-Bias nicht ausgewählt. Womöglich haben Sie keine passenden Arbeitsmodelle angeboten, mit denen sich die Erwerbs- und die Betreuungsarbeit auch in Führungs-

funktionen vereinbaren lassen. Und auch wenn Sie unseren Handlungsempfehlungen folgen, kann es sein, dass Sie keine Frauen finden, und dies sogar in Branchensegmenten, bei denen der Frauenanteil groß ist, wie zum Beispiel im Bereich der Wohlfahrt. Dies könnte daran liegen, dass Sie kein Mittelmaß akzeptieren. Wir wissen heuristisch durch Eigenerfahrungen und statistisch betrachtet über die Überrepräsentanz, dass momentan viele „mittelmäßige“ Männer Führungspositionen be-



kleiden. Ein hoher Anteil an Männern ist nur möglich, wenn man Spitzenselektion, gelinde gesagt, „großzügig“ auslegt, und genau dies sollten Sie auch tun, wenn Sie sich mehr Frauen in Führungspositionen wünschen. Selbstverständlich streben Sie an, nur bestqualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten einzustellen. Aber wenn Sie bei Frauen nicht die gleichen Risiken eingehen wie bei Männern, werden Sie auch den Frauenanteil nicht substanziell erhöhen können. Denn Sie sagen durchschnittlich passenden Frauen ab, während Sie den Platz einem durchschnittlich passenden Mann überlassen.

Es kann aber auch sein, dass qualifizierte Frauen die Mitarbeit in Ihrer

(männerdominierten) Organisation als wenig attraktiv beurteilen. Wenn es Ihnen trotz großer Anstrengung nicht gelingt, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und diese dort auch zu halten, sollten Sie sich mit der Frage befassen, ob Ihr „Angebot“ für die Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen Organisationen ausreichend wettbewerbsfähig ist. Dies beginnt bei der Gestaltung der Ausschreibung zu einer Führungsposition und endet in der gelebten Zusammenarbeit im Führungsteam.

FEMALE LEADERSHIP

Der Begriff Female Leadership weckte in den letzten Jahren großes Interesse.

Dies ist ein Trend, der positive feminine Eigenschaften wie Empathie und Kooperationsfähigkeit in den Fokus rückt. Dies passt zu der zunehmenden Ablösung von autoritär-charismatischer durch eine partizipativ-kooperative Führungskultur. Wie zeigt sich diese typisch weibliche Führung in Organisationen?

Medial wird aktuell die Meinung vertreten, dass Frauen die erfolgreicherer Führungspersonen seien: So hätten von Frauen geführte Länder wie Neuseeland oder Taiwan die Covid-19-Pandemie besser bewältigt oder, wie eingangs zitiert, seien Frauen die besseren Führungskräfte^{12 13}. Dem ist nicht so, denn es zeigen sich keine wissenschaftlich belegbaren

Unterschiede bezüglich Erfolg zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften^{14 15}.

Im Einzelfall mag es vorkommen, dass gewisse Frauen aufgrund ihrer Sozialisation typisch feminine Führungseigenschaften aufweisen und es gibt durchaus auch maskulin führende Männer. Doch diese Unterschiede im Sonderfall lassen sich nicht evidenzbezogen und systematisch bestätigen. Sie sind auch nicht relevant, denn neben dem Geschlecht gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die die Persönlichkeit, das Verhaltensrepertoire und den Führungsstil einer Person ausmachen. Die Frage nach typisch weiblicher oder männlicher Führung überhöht den Einfluss des Geschlechts und blendet relevantere Einflüsse aus.

Dennoch ist Female Leadership als Konzept nützlich und transferierbar, denn es beschreibt eine Führungskultur, die Eigenschaften wie beispielsweise Empathie den klassischen Führungsanforderungen wie etwa Durchsetzungskraft gleichsetzen. Wir empfehlen daher, das Konzept nicht mit den geschlechtsbezogenen Adjektiven zu verstehen, denn per se feminin ist dies nicht. Es sind statt-

dessen wichtige Kompetenzen, die einem primär partizipativ-kooperativen Führungsverständnis entspringen. Sowohl Frauen als auch Männer können diese Eigenschaften mitbringen.

FAZIT UND TIPPS FÜR DIE PRAXIS

1. Es gibt unterschiedliche Motive und Gründe, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Deshalb ist es nicht sachdienlich, zurückhaltend oder gar abwehrend auf das Thema zu reagieren, sondern gegebenenfalls bestehende Zielkonflikte aufzulösen und in dieser Diskussion eine reelle Chance zu erkennen.
2. „Ohne Fleiß kein Preis“ – auf dem Weg, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, müssen überholte Beurteilungskriterien und strukturelle Hürden regelmäßig diskutiert und angepasst werden.
3. Frauen sind auch nur Menschen, die ihre Führungsposition mit mehr oder weniger Sachverstand ausüben. In der Selektion und Bewertung sind also die gleichen Maßstäbe anzusetzen, die auch für Männer gelten.
4. Female Leadership ist zwar im Trend, aber als Konzept vor allem transferier-

bar und nützlich, um Eigenschaften wie Empathie den klassischen Führungsanforderungen wie Durchsetzungskraft gleichzusetzen. Frauen wie Männer können diese Eigenschaften aufweisen. ■

AUTOREN

DR. KARIN STUHLMANN



ist Geschäftsführende Partnerin der B'VM | Beratungsgruppe für Verbandsmanagement AG. Sie studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Von 2010 bis 2022 war sie Geschäftsführerin des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Neben der Leitung von Organisationsentwicklungsprojekten ist sie Dozentin und Autorin.

→ karin.stuhlmann@bvberatung.net

DR. PHILIPP ERPF



ist Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg in der Schweiz. Nebst seiner Geschäftsführungsfunktion ist er verantwortlich für den Weiterbildungsbereich des Instituts. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit widmet er sich Social Entrepreneurship sowie unternehmerischer Führung und Kultur in Non-Profit-Organisationen. Zuvor war er Organisationsberater in Bern, Zug und München sowie Medien- und Kommunikationstrainer.

→ philipp.erpf@vmi.ch

STEPHAN MELLINGHOFF



ist Geschäftsführer und Partner der B'VM | Beratungsgruppe für Verbandsmanagement. Er hat langjährige Erfahrung in der Beratung von Verbänden und Unternehmen, mit Schwerpunkt in Fragen der Struktur- und Organisationsentwicklung.

→ stephan.mellinghoff@bvberatung.net

QUELLEN/LITERATUR

- ¹ Dieser Artikel basiert inhaltlich und sprachlich auf dem Beitrag von Stuhlmann & Erpf (2021). Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und? *Verbands-Management*, 47(3), S. 6–11.
- ² https://www.focus.de/finanzen/warum-frauen-die-besseren-fuehrungskraefte-sind-experte-nennt-drei-entscheidende-argumente_id_17983266.html, abgerufen am 07.08.2022.
- ³ Loos, M. (2021): Frauen sind die besseren Führungskräfte. *Handelszeitung online*, 01.09.2021.
- ⁴ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>, abgerufen am 09.08.2022.
- ⁵ Kienbaum Studie 2021: Moderate Gehaltssteigerungen für Verbände | Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM)
- ⁶ Selbstverständlich orientiert sich „Diversity“ nicht „nur“ an der Zweigeschlechtlichkeit. Da Letztere jedoch Hauptthema dieses Beitrags ist, wird der Fokus darauf gerichtet.
- ⁷ Rock, D. & Grant, H. (2016): Why Diverse Teams Are Smarter, *Harvard Business Review online*, 01.09.2021.
- ⁸ Auf das dritte Geschlecht wird bewusst nicht fokussiert, da wir uns hier auf die gesellschaftlich konstruierte Zweigeschlechtlichkeit beziehen.
- ⁹ Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shift-ing criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), S. 406–413.
- ¹⁰ Unsere Empfehlungen richten sich in diesem Beitrag bewusst an Organisationen. Empfehlungen und Coachings für Frauen, die sich für Führungspositionen interessieren und bewerben bzw. in Führungspositionen sind, können bei der Autorin bzw. den Autoren individuell angefragt werden.
- ¹¹ Striebing, C. (2021): Karriere-Killer Gender Bias. *Fraunhofer IAO online*, 02.09.2021.
- ¹² <https://www.handelszeitung.ch/politik/fuehren-frauen-besser-durch-die-corona-krise>, abgerufen am 11.08.2022
- ¹³ <https://cordis.europa.eu/article/id/422016-trending-science-leading-ladies-women-led-countries-coped-better-with-covid-19-study-says/de>, abgerufen am 11.08.2022
- ¹⁴ Goetzke, L. (2021). Female Leadership: Braucht Führung ein Geschlecht? Neues Narrativ: www.dasneuenarrativ.de.
- ¹⁵ *Politzeit* (2015). Kompromisslos, machtorientiert: Frauen sind keine besseren Chefs. Prof. Marion Büttgen im Interview mit Michael Benvenuti.