



Dieser Beitrag stellt den Status Quo an Frauen in Führungspositionen und das Konzept „Female Leadership“ im Kontext von Geschlechterstereotypen dar. Mittels der Domänen Wirtschaft und Wissenschaft werden Lösungsansätze illustriert, um strukturelle Maßnahmen für gelebte Gleichstellung umzusetzen.

Schlagnworte: Gleichstellung; Habitus; Unconscious Bias; gendergerechte Stellenausschreibungen; Geschlechterstereotype  
Zitiervorschlag: Burel, Simone (2022). *Female Leadership in Theorie und Praxis*. *berufsbildung*, 4(2022), 2-5. <https://doi.org/10.3278/BB2204W002>

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Simone Burel

## Female Leadership in Theorie und Praxis

aus: Gender – Care – Beruf (BB2204W)

Erscheinungsjahr: 2022

DOI: 10.3278/BB2204W002

Dieses Werk ist unter folgender Lizenz veröffentlicht: Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International

# Female Leadership in Theorie und Praxis

*Abstract: Dieser Beitrag stellt den Status Quo an Frauen in Führungspositionen und das Konzept „Female Leadership“ im Kontext von Geschlechterstereotypen dar. Mittels der Domänen Wirtschaft und Wissenschaft werden Lösungsansätze illustriert, um strukturelle Maßnahmen für gelebte Gleichstellung umzusetzen.*

Auch im Jahr 2022 sind in populären Medien regelmäßig Neuigkeiten wie *Frauen an der Spitze* in Überschriften zu lesen. Dies scheint vom prototypischen Nachrichteninhalt insofern abzuweichen, dass sich in den Medien signifikant häufiger der Verweis auf das Geschlecht „weiblich“ durch Wörter wie *Frau, Frauen, Cheffinnen* in Kombinationen mit den Wörtern *Spitze, erstmals* oder *überraschend* auffinden lässt (Burel 2017).

Die Zahlen zu Frauen in Führungspositionen spiegeln diese sprachliche Zubereitung: Nur 9 % der Vorstandsmitglieder deutscher börsennotierter Unternehmen sind weiblich. Der Anteil weiblicher Führungskräfte im weltweiten Durchschnitt liegt bei 22 % – so konstatiert Forbes im Oktober 2019. Ähnliche Zahlen zeigen sich in der Politik und der Wissenschaft. Momentan sind 34,9 % im Bundestag Frauen, auf Landes- und kommunaler Ebene sind es ähnliche Zahlen.

In fast allen Entscheidungspositionen sind Frauen also unterrepräsentiert. Dem liegen sowohl individuelle als auch strukturelle Barrieren zugrunde, die dafür sorgen, dass auch 2022 noch keine gelebte gesellschaftliche Gleichstellung erreicht ist. Das Problem wurde längst erkannt: Gleichstellungsbeauftragte, Frauen-Netzwerke, Business-Ratgeber für Frauen sind etabliert. Bestehende Fördermaßnahmen funktionieren meist nach dem Prinzip „Fix the Women“ – demzufolge müssen Frauen sich den Begebenheiten der Arbeitswelt anpassen. Allerdings braucht es das Gegenteil – einen Denkwandel in der Gesellschaft, um Geschlechterstereotype und strukturelle Diskriminierungen aufzubrechen („Fix the System“).

Bis dieser Denkwandel vollzogen ist, braucht es Übergangslösungen. Hierzu zählt neben Quotenregelungen auch das sprachliche Explizit machen von Frauen in Führungspositionen durch das Konzept des *Female Leadership*. Denn soll das Konzept Leadership bzw. Führung in Zukunft genderneutral werden, geht dies sehr viel schneller durch die explizite Be-

nutzung dieses sprachlichen Zwischenschritts mit dem Zusatz *Female*, um Frauen gedanklich in das Führungskonzept zu integrieren (vgl. Burel 2020).

Ziel dieses Beitrags ist es, den Status Quo an Frauen in Führungspositionen darzustellen, das Konzept des *Female Leadership* im Kontext von Geschlechterstereotypen vorzustellen und anhand der zwei Domänen Wirtschaft und Wissenschaft Lösungsansätze zu skizzieren, mit denen echte Gleichstellung durch strukturelle Maßnahmen erreicht werden kann.

## Was ist (Female) Leadership?

Führung wird in diesem Beitrag als die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und Verhaltens von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb von Organisationen verstanden. Das Gabler Wirtschaftslexikon (2018) fasst zwei begriffliche Abgrenzungen zusammen: Einerseits die Unterscheidung zwischen *Management* und *Leadership*, andererseits den Unterschied zwischen *transaktionaler* und *transformationaler* Führung. *Management* ist eher auf instrumentelle Steuerung und damit auf harte Faktoren (z. B. Anleitungen, Frameworks, Prozesse) bezogen, *Leadership* hingegen wird als „beeinflussend/motivierend“ definiert und demnach mit weichen Faktoren (z. B. Unternehmenskultur, Kommunikation, Motivation) in Verbindung gebracht. Die transformationale Führung wird häufig umgangssprachlich mit dem Konzept der *Leadership* gleichgesetzt (vgl. Abb. 1).

Mit Führung im Allgemeinen werden bisher vor allem Eigenschaften wie Dominanz und Selbstsicherheit assoziiert – Eigenschaften, die typischerweise meist Männern zugeschrieben werden – das sogenannte *think Manager, think Male*-Phänomen (Schein et al. 1996).

Mit dem Durchbruch des Leadership-Konzepts geht zunehmend auch eine Infragestellung des mechanistischen Management-Konzepts einher. Das



© Peter Jülich / Agentur Focus

Simone Burel

Management	Leadership
„harte Faktoren“	„weiche Faktoren“
transaktionale Führung (Belohnung/Sanktion gegen Leistung)	transformationale Führung (Vermittlung von visionären Impulsen)

Abbildung 1: Management und Leadership im Vergleich (eigene Darstellung nach dem Gabler Wirtschaftslexikon)

männliche Symbolisieren des Top-Managements (durch vermeintliche Statussymbole wie Uhren, Manschettenknöpfe und große Autos) prägt zwar bis heute den Führungsalltag. Doch das demokratisch anmutende Konzept der Leadership hat in den vergangenen Jahren mehr an Bedeutung gewonnen. Es entspricht u. a. dem Wunsch nach besserer Beziehungsgestaltung zwischen den Angestellten und das Vorleben von visionärer Führung wie emotionaler Agilität. In einer Langzeit-Studie des Harvard Business Review aus dem Jahr 2012 wurden über 30 Jahre hinweg die Führungsqualitäten von Männern und Frauen anhand von 16 Kompetenzen verglichen. Frauen schnitten besser darin ab, Beziehungen aufzubauen, andere zu inspirieren und zu motivieren. Das lässt vermuten, dass Frauen im Vergleich zu Männern bereits transformationaler führen und diese Führungsart mit einer hohen Effektivität einhergeht (Eagly et al. 2003). Aus einer ökonomischen Perspektive ist belegbar, dass mit mehr Frauen in Führung Gewinne steigerbar sind und sich die Unternehmenskultur verbessert (Miranda et al. 2019).

### Stereotype und Biases

Beim Thema Female Leadership kommt es wiederholt zur Thematisierung der Frage: Gibt es tatsächlich biologische Geschlechtsunterschiede, die sich möglicherweise auf Führungsfähigkeiten und Machtausübung auswirken, oder sind die wahrgenommenen Differenzen die Folge menschlich-kultureller Sozialisation?

Die Erforschung von geschlechtstypischem Verhalten liegt in der Interdisziplinarität von biologischen, kulturellen, sozialen und ökonomischen Faktoren. Biologistische Erklärungen scheitern an Tatsachen, dass sich Frauen und Männer in unterschiedlichen Kulturen anders verhalten. Geschlechterrollen leiten sich

nicht primär aus biologischen Tatsachen (Körperdifferenzen) ab, sondern sind historisch, kulturell und sozial gewachsen. Selbst, wenn biologische Unterschiede existieren, werden diese durch Erziehung, das Heranwachsen mit Peers und das Imitieren von Geschlechterrollenvorbildern verstärkt. Die Entwicklung eines Habitus als Mann oder Frau ist also ein aktiver wechselseitiger Interdependenzprozess. Biologische und anerzogene Strukturen lassen sich demnach im Erwachsenenalter, in dem die meisten Menschen in eine Führungssituation geraten, also nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzen.

Daher lässt sich von einem pragmatischen Ansatz heraus am besten mit dem Sichtbaren arbeiten: Geschlechterstereotype und Unconscious Bias bilden eine der größten Herausforderungen für Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen. Stereotype gelten nach Michael Kimmel als Bündel vorausseilender Annahmen, die sich auf Fähigkeiten und Kompetenzen beziehen. Voreingenommenheiten, die zu einer Verzerrung unserer Wahrnehmung führen, werden *Unconscious Bias* genannt. Ein Bias, der unsere Gesellschaft prägt, ist der *Male Bias*. Das bedeutet, dass abhängig vom Geschlecht unterschiedliche Präferenzen und Kompetenzen zugeschrieben werden. Typische Vorurteile sind beispielweise:

- Männer als Chef und Experte
- Anteil der Teamworkarbeit wird seltener Frauen zugeschrieben
- Forches Auftreten von Frauen wird als bossy / pushy bewertet
- Mütter werden per se als weniger flexibel und unambitioniert eingeordnet

Da Männer als „Experten“ gelten, wird ihnen u. a. in Folge auch eine höhere wissenschaftliche Qualität unterstellt. Auf Basis des vermeintlichen „Bauchgefühls“ halten Menschen in der Wissenschaft, aber auch generell bei Führungspositionen, Männer für geeigneter. Das

Bewusstsein von Stereotypen gegenüber der eigenen Gruppe hat zudem Einfluss auf die Bewältigung von stereotyp-relevanten Aufgaben – die sogenannte Stereotyp-Anfälligkeit oder *Stereotype Threat*. Studien zeigen z. B., dass Stereotype, welche Frauen gegenüber vorgelegt werden (z. B. sie seien schlecht in Mathe) dazu führen, dass dieses Stereotyp auch ausgelebt wird (Gibson et al. 2014). Um die Diskriminierung durch Stereotype zu entschärfen, braucht es gesellschaftlich-organisationale Sensibilisierungsmechanismen wie gendersensible Stellenanzeigen sowie Managementtrainings zu den Themen genderneutrale Führung und unbewusste Voreingenommenheit.

### Female Leadership in zwei ausgesuchten Domänen

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Lösungsansätze vorgestellt, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Als Beispiele dienen die Domänen Wirtschaft und Wissenschaft.

#### Wirtschaft

Der Frauenanteil in den Vorständen der 160 deutschen Börsenunternehmen liegt laut ZEIT Online gerade einmal bei 13 % (Stand 2021) – so wenig, wie in kaum einem anderen westlichen Industrieland. Bis 2019 gab es keine weibliche Vorstandsvorsitzende im DAX-30. Erst im Oktober 2019 etablierte der Softwarekonzern SAP nach dem überraschenden Rücktritt von Bill McDermott eine Doppelspitze mit Jennifer Morgan und Christian Klein. Allerdings ist Jennifer Morgan im April 2020 nach einvernehmlicher Entscheidung wieder vom Vorstand zurückgetreten. Die BASF hat seit 2021 mit Melanie Maas-Brunner und Saori Dubourg im Vorstand eine Frauenquote von einem Drittel in der Geschäftsführung. Belén Garijo übernahm 2021 den Vorstand bei Merck KGaA, einem Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie.

Wie bereits dargelegt, stellen Geschlechterstereotype eine der größten Hürden für Frauen in Führungspositionen dar. Ein organisationales Instrument, um mit diesen Stereotypen zu brechen, sei hier vorgestellt: die gendergerechte Stellenanzeige.

Sprachlicher Quick-Check für Personaler*innen
1. Gendergerechte Bezeichnungen in Jobtiteln und Kompetenzprofil
2. Kennzeichnung von nicht zwingend relevanten Eigenschaften als optional
3. Betonung von Jobattributen und Überblick über Rahmenbedingungen (Arbeitszeiten, -ort, -vergütung) sowie Weiterentwicklung in der Organisation
4. Medialität und diversityfreundliche Kanäle berücksichtigen
5. Bild- und Kontaktauswahl prüfen

Tabelle 1: Auszug der Checkliste für "gendergerechte Stellenanzeigen" nach Burel 2020

Untersuchungen zeigen, dass in vielen Stellenanzeigen unbewusst Geschlechterstereotype transportiert werden. Hier spielen die sogenannten kommunalen Adjektive – welche eher Frauen zugeordnet werden (*engagiert, teamfähig, etc.*) – und die agentischen Adjektive – welche eher Männern zugeordnet werden (*analytisch, entscheidungsfreudig, etc.*) – eine große Rolle. Die Job-Bezeichnungen (*Senior-Manager*) oder Anforderungen (*Kommunikationsfähigkeit*) haben einen Einfluss darauf, welche Personen sich von der Stellenausschreibung angesprochen fühlen und sich grundsätzlich bewerben (Horvath & Sczesny 2016). Bei Ausschreibungen, welche vor allem männliche Eigenschaften fordern, bewerben sich weniger Frauen, während sich Männer bei beiden Ausschreibungstypen gleichermaßen bewerben. Insbesondere Stellenausschreibungen für Führungspositionen sind durch agentische Formulierungen geprägt, weshalb Frauen häufig gar nicht erst eine Bewerbung einreichen. Die männlich geprägten Strukturen innerhalb eines Unternehmens werden durch das Wording der Stellenausschreibungen also weiterhin begünstigt. Für eine Veränderung der Strukturen und mehr Frauen in Führungspositionen müssen Stellenausschreibungen gendergerecht überarbeitet werden.

In einer Untersuchung, die gemeinsam mit den Unternehmen 100 Worte und SAP durchgeführt wurde, konnte anhand von 32.000 Stellenanzeigen festgestellt werden, dass dieser Male Bias besonders für Branchen wie Finanzen und Energie sowie für ausgeschriebene Führungspositionen zutrifft (Burel, Spitzer & Tschürtz 2018). Mit einem veränderten Wortprofil der Anzeige war der Rücklauf von Frauen und Personen mit hohem Candidate-Fit sehr viel höher, in den besten Fällen um bis zu 33 %. Männliche Personen bewarben sich auf beide Anzei-

gentypen gleichermaßen. Aus diesen Erkenntnissen wurde eine Checkliste für gendergerechte Stellenanzeigen abgeleitet, die Personaler\*innen bei der Gestaltung ihrer Ausschreibung unterstützt (vgl. Burel 2020) (vgl. Tabelle 1).

**Wissenschaft**

Unconscious Biases sind tief in die Strukturen unserer Gesellschaft eingeflochten. Auch das Stereotyp des "Wissenschaftlers" ist männlich konnotiert. Frauen sind daher oft weniger sichtbar und werden insgesamt als weniger geeignet für die Forschung angesehen.

Dies äußert sich schon bei Empfehlungsschreibungen für Männer, welche signifikant mehr positive Adjektive als die für Frauen enthalten. Bei den Empfehlungsschreiben für Frauen zeigt sich ein höherer Anteil an ablehnender Sprache, z. B. negative und unerklärte Aussagen, schwaches Lob und Zweifel. In anderen Bereichen der Akademia setzt sich dies fort: Veröffentlichungen von reinen Frauenteamen werden systematisch weniger häufig zitiert als die von Männern. Auch werden Wissenschaftlerinnen seltener von führenden Wissenschaftsjournals angefragt, Artikel einzureichen (West et al. 2013). Die ungleiche Behandlung der Geschlechter in der Wissenschaft zeigt sich nicht nur in der Einstellung von Wissenschaftler\*innen, sondern auch in der weiteren Förderung der Karriere. Der Anteil an Professor\*innen in Deutschland

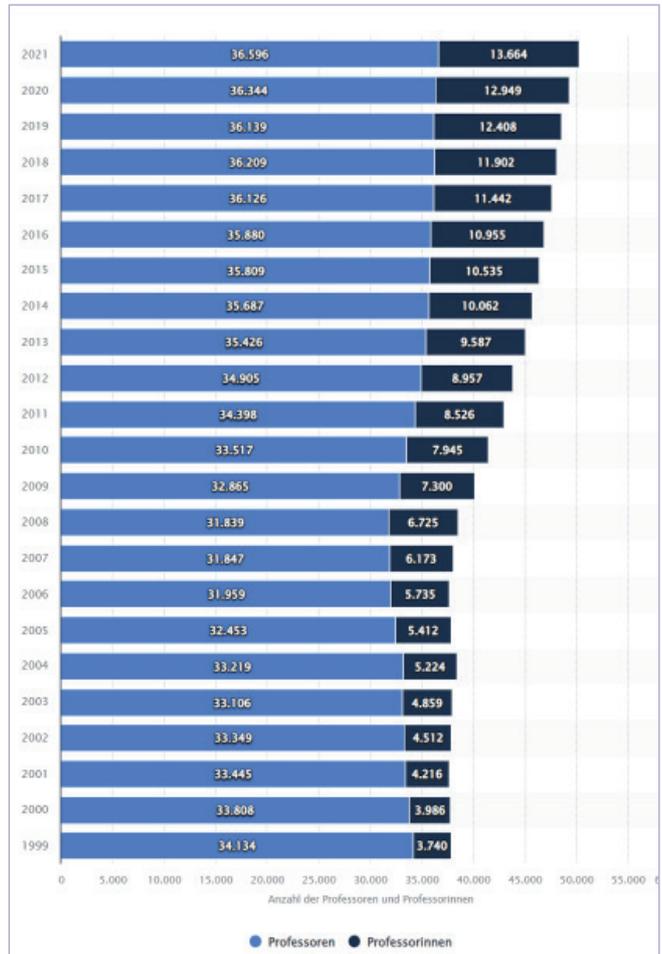


Abbildung 2: Anzahl der hauptberuflichen Professoren und Professorinnen an deutschen Hochschulen von 1999 bis 2021 (Statista 2022)

liegt derzeit bei 24 % und ist damit einer der niedrigsten innerhalb der EU. Dieser Trend beginnt damit, dass in allen Fachrichtungen der Frauenanteil mit steigender Qualifikation sinkt. Laut Statistischem Bundesamt verliert die Wissenschaft vor allem nach der Promotion hochqualifizierte Frauen (Stand 2019) (vgl. Abb. 2).

Maßnahmen zum Kulturwandel, verpflichtende Unconscious-Bias-Trainings und professionalisierte Bewerbungsprozesse helfen, die Einstellungsquote von Wissenschaftlerinnen zu erhöhen. Einzelne Best-Practice-Maßnahmen für mehr Frauen in der Wissenschaft beziehen sich auch auf mehr Gendersensibilität in Berufungsverfahren und auf gendersensible Studiengangsgestaltungen.

*Gendergerechtes Berufungsverfahren*

Berufungsverfahren sind ein wichtiger Touchpoint im Bereich der Female Leadership. Mitglieder einer Berufungskommission vertrauen oft mehr auf Meinun-

gen von Kolleg\*innen als auf formale Bewerbungsunterlagen. Gerade in Gruppendiskussionen wird der Unconscious Bias oft vergessen und Meinungen werden je nach Hierarchie gesteuert.

Gender Bias wird häufig bei Expert\*innen beobachtet (weniger ausgeprägt bei Expertinnen), die von ihrer eigenen Objektivität bei der Entscheidungsfindung überzeugt sind (Uhlmann & Cohen 2007), z. B. in juristischen oder naturwissenschaftlichen Bereichen. In Kombination mit unbewussten Vorurteilen aufgrund des Geschlechts besteht eine Notwendigkeit zur Objektivierbarkeit der Entscheidung. Deshalb braucht es bei Berufungsverfahren intervieworientierte Leitfäden, die neben Gender auch andere Diversity-Dimensionen abdecken, z. B. sozialer Status, ethnische Herkunft oder mentale Diversität. Beispielsweise darf die Bekleidung oder das Auto, in dem Bewerber\*innen zur Hochschule anreisen, keine Rolle bei der Bewertung spielen. Ausschüsse werden meist bereits paritätisch besetzt, müssen jedoch darauf achten, dass sie auch Gender-Quoten auf ihrer Shortlist einhalten und, wenn keine Frau gefunden wurde, aktiv über Headhunting oder soziale Medien (z. B. LinkedIn, researchgate) scouten, um qualifizierte Bewerberinnen zur Bewerbung zu ermutigen. Oft ist ein zweifaches Auffordern notwendig, bis eine Person den Schritt geht. Niederschwellige Eintrittsmöglichkeiten sind hier von Vorteil, z. B. Möglichkeiten, das LinkedIn- oder researchgate-Profil direkt in das Bewerbungssystem einzuspeisen.

#### Gendersensible Studiengangsgestaltung

MINT-Fächer gelten als männlich konnotiert, Frauen hingegen als technikavers. Zudem werden existierende Frauenstudiengänge nicht als gleichwertig angesehen. Martina Gaisch und Victoria Rammer von der University of Applied Sciences Upper Austria haben 2018 im Rahmen der Initiative „Mehr Frauen in die Informatik“ zusammengetragen, was Studentinnen als die Hauptgründe für die Nichtwahl von IT-Studiengängen angeben:

- Fehlende weibliche Role Models (68,1 %)
- Selbstzweifel, ein Informatikstudium zu bewältigen (63,9 %)

- Fehlende Informationen durch Schule oder Eltern (61,9 %)

Hierzu haben wir für unsere Beratung ein eigenes Konzept entwickelt, das u. a. die folgenden Maßnahmen enthält:

- Veränderung in der Studiengangsgestaltung: Interdisziplinäre (Hybrid-)Studiengänge sind attraktiver für Frauen, so etwa Medizininformatik oder Bioinformatik.
- Stärkung des (sprachlichen) Selbstbewusstseins und der Vorbilder (Role Models gegen Stereotype)
- Spezifische Informationsaufbereitung und Channel-Management

#### Ausblick

Mindset, Sprache und Verhalten müssen dringend nachjustiert werden – und das nicht nur, um den Gleichstellungsprozess zu beschleunigen, sondern auch, um ihn vielerorts überhaupt erst zu gewährleisten. Es braucht mehr (gesetzliche, ökonomische und individuelle) Anreize, Frauen in Führungspositionen zu bewegen, zu halten und sichtbar zu machen. Es braucht Zugang zu IT, Bildung und „männerdominierten“ Berufen sowie eine Kombination von „soft rewards“ (z. B. persönliches Feedback) und „hard rewards“ (z. B. Beförderungen). Gender- und Diversity-Kompetenzen sind zentrale Management-Kompetenzen und wichtiger denn je für disruptive und digitale Märkte.

Psychologie und Verhaltenswissenschaften zeigen deutlich, dass eine kritische Masse von Frauen nötig ist, um Diversity-Effekte zu erreichen. Dadurch ist zweierlei geleistet: Keine Frau ist mehr verpflichtet, einen vermeintlich einheitlichen „weiblichen Blickwinkel“ zu vertreten, und es wird klar, dass Frauen – wie auch Männer – untereinander divers in Werten und Meinungen sind. Die Instrumente des Female Leadership wie z. B. die Quotenregelung soll idealiter lediglich dazu dienen, strukturelle und geschlechterdiskriminierende Mechanismen zu überwinden, um sich danach selbst überflüssig zu machen.

#### Literatur:

Burel, S. (2020). *Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

- Burel, S.; Spitzer, D. & Tschürtz, D. (2018). *Deutsche Stellenausschreibungen unterscheiden zwischen Mann und Frau: Wie geschlechtsspezifische Sprache die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern verfestigt*. Online verfügbar unter: <https://lub-mannheim.de/wp-content/uploads/2021/02/Burel-Spitzer-Tschuertz-Deutsche-Stellenausschreibungen-unterscheiden-zwischen-Mann-und-Frau.pdf> [letzter Zugriff: 06.10.2022].
- Burel, S. (2017). Vorständin und Allround-Papa: Geschlechterstereotype in der Online-Kommunikation im beruflichen Kontext. In *10plus1: Living Linguistics* 3, 121–139.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Gibson, C. E.; Losee, J. & Vitiello, C. (2014). A Replication Attempt of Stereotype Susceptibility (Shih, Pittinsky, & Ambady, 1999). In *Social Psychology*, 45 (3), 194.
- Horvath, L. K. & Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 316-328.
- Miranda, K.; Detlefsen, L. & Schmidt, U. (2019). Can Gender Quotas Prevent Risky Choice Shifts? The Effect of Gender Composition on Group Decisions under Risk. In *Kieler Arbeitspapiere*, 2135. Kiel: Institut für Weltwirtschaft.
- Schein, V. E.; Mueller, R.; Lituchy, T. & Jian, L. (1996). Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon? In *Journal of Organizational Behavior*, 17 (1), 33-41.
- Statista (September 2022). *Anzahl der hauptberuflichen Professoren und Professorinnen an deutschen Hochschulen von 1999 bis 2021*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160365/umfrage/professoren-und-professorinnen-an-deutschen-hochschulen/> [letzter Zugriff: 12.10.2022].
- Uhlmann, E. L. & Cohen, G. L. (2007). "I think it, therefore it's true": Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 104, Issue 2, 207-223 <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.07.001>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597807000611>)
- West, J. D.; Jacquet, J.; King, M. M.; Correll, S. J. & Bergstrom, C. T. (2013). The role of gender in scholarly authorship. *PLoS one*, 8(7), e66212.

#### Dr.in Simone Burel

LUB GmbH  
burel@lub-mannheim.de