

Was Frauen in Führungspositionen wirklich wollen

Motive, berufliche Ziele und Leistungspotenziale von Hochschulabsolventinnen

Der Anteil der Frauen in Führungspositionen muss steigen – nur wie, ist umstritten. Vernachlässigt werden in diesem Zusammenhang meist die Fragen, was genau Frauen im Beruf motiviert und inwieweit Führungspositionen für sie attraktiv sind oder nicht. Die Autoren stellen Ergebnisse einer Langzeitstudie der eligo GmbH vor, die Aufschluss über diese Fragen gibt.





DIE AUTOREN

Professor Dr. Heinrich Wottawa ▶ Lehrstuhl für Methodenlehre, Diagnostik und Evaluation, Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum, Geschäftsführer eligo GmbH, Bochum



Maren Hiltmann ▶ Diplom-Psychologin und Senior Consultant, eligo GmbH, Niederlassung Wien



Christa Mette ▶ Diplom-Psychologin und Senior Consultant, eligo GmbH, Bochum



Dr. phil. Christian Montel ▶ Head of Research & Development, eligo GmbH, Niederlassung Berlin



Barbora Zimmer ▶ Diplom-Psychologin und Senior Consultant, eligo GmbH, Bochum



Für die Studie wurden zwischen 2003 und 2010 Daten von 20 928 Personen (8 207 Männer und 12 721 Frauen) erhoben und analysiert, die überwiegend kurz vor oder kurz nach ihrem Studienabschluss standen. Gefragt wurde zum einen nach acht beruflich relevanten Lebensmotiven und -zielen (Image, ethische Werte, Macht, Spaß im Beruf, Geld, Familie, Freundschaften und Hobbys). Zum anderen wurden 15 Arbeitshaltungen erfasst (Problemlösungsbereitschaft, freie Kreativität, Kontaktfreude, Streben nach sozialer Akzeptanz, Leistungsmotivation, Tendenz, Misserfolge zu vermeiden, Durchsetzungsvermögen, Gelassenheit, Gewissenhaftigkeit, Einstellung zu Konflikten, Konsensorientierung, Selbstmanagement, Stressresistenz, Teamorientierung und Zuverlässigkeit). Die Erhebung dieser Dimensionen erfolgte mit psychologischen Testverfahren aus der Internet-Testplattform PERLS.

SPASS UND WERTE

Über alle Personen hinweg steht bei den Lebensmotiven und -zielen Spaß im Beruf mit weitem Abstand an erster Stelle. Mit deutlichem Abstand folgen dann Familie, Kontakte zu Freunden, ethische Werte, Geld und Macht. Am Schluss stehen Zeit für Hobby und Image. Tabelle 1 zeigt die Unterschiede der Befriedigungspotenziale zwischen Männern und Frauen.

Die größten geschlechtsspezifischen Unterschiede liegen in der höheren Bedeutung von Geld und Macht für Männer sowie ethischen Werten, Spaß im Beruf sowie Image und Freundschaften für Frauen. Seit 2003 haben sich einige Werte verändert. So nahm die Wichtigkeit des beruflichen Images bei Frauen von 58 Prozent auf 67 Prozent deutlich zu und liegt im letzten Viertel des Untersuchungszeitraumes mit 67 Prozent weit über dem Wert der Männer (33 %). Ebenso ist der Verlauf beim Aspekt ethische Werte: Ihr Wert stieg von 60 Prozent auf 69 Prozent. Bei den männlichen Befragten war ein umgekehrter Trend von 40 Prozent auf nur noch 31 Prozent zu beobachten.

Bemerkenswert ist auch die Veränderung der Aspekte Macht und Familie: Ersterer sank bei den befragten Frauen von 51 Prozent auf 39 Prozent ab, während der Stellenwert von Familie deutlich stieg: 54 Prozent der Frauen maßen diesem Wert eine große Bedeutung bei (vorher 47 %). Die Aspekte Spaß im Beruf, Geld und Freunde zeigten im Trendverlauf keine relevanten Geschlechtsunterschiede.

WENIG BISS, MEHR STRESS

Auch die Untersuchung der Arbeitshaltungen brachte einige bemerkenswerte Unterschiede zwischen den Geschlechtern zutage. So sind bei Frauen die Tendenz, Misserfolge zu vermeiden (59 % vs. 45 % bei Männern), das Streben nach sozialer Akzeptanz (51 % vs. 42 %), Zuverlässigkeit (54 % vs. 45 %) und Selbstmanagement (53 % vs. 46 %) hoch ausgeprägt. In den Bereichen Gelassenheit (44 % vs. 58 %), Durchsetzungsvermögen (46 % vs. 56 %), Stressresistenz (48 % vs. 53 %) und Teamorientierung (48 % vs. 53 %) erreichten Frauen niedrigere Werte. Im Zeitverlauf ist bei beiden Geschlechtern eine auffällige Abnahme in den Bereichen Stressresistenz (-11 %), Selbstmanagement (-9 %) und Problemlösungsbereitschaft (-8 %) festzustellen. Die Bereiche freie Kreativität (+11 %), die Tendenz, Misserfolge zu vermeiden (+8 %), und das Erleben von Konflikten als störend (+7 %) nahmen dagegen signifikant zu. In einem zweiten Auswertungsschritt wurde eine Cluster-Analyse der Personen bezüglich der Arbeitshaltungen erstellt, bei der sich die Ergebnisse in vier

verschiedene Typen einteilen ließen (vgl. Tab. 2).

Potenzielle Führungskraft Dieser erste Typ (insg. 25 % der Stichprobe) zeichnet sich durch die für Führungskräfte günstige Kombination „hohes Durchsetzungsvermögen, hohe Leistungsmotivation und geringe Angst vor sozialer Ablehnung“ aus. Ebenso sind eine hohe Problemlösungsbereitschaft, eine eher niedrige Tendenz, Misserfolge zu vermeiden, sowie eine positive Einstellung zu Konflikten für spätere Führungsaufgaben hilfreich.

Leistungsstarke Assistenzkraft Dieser Typ (insg. 24 % der Stichprobe) zeigt das für Assistenzkräfte günstige niedrige Durchsetzungsvermögen in Kombination mit hohem Streben nach sozialer Akzeptanz, dem Vermeiden von Konflikten und hoher Problemlösungsbereitschaft. Sehr günstig dafür sind auch die hohen Werte in der Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit und Selbstmanagement.

Sachorientierter Mitarbeiter Typ drei (insg. 27 % der Stichprobe) interessiert sich nicht so sehr für andere Menschen (geringere Problemlösungsbereitschaft, Streben nach sozialer Akzeptanz und Konsensorientierung sind niedrig). Die Neigung zur Vermeidung von Misserfolgen ist gering. Auch Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit und Selbstmanagement sind deutlich geringer ausgeprägt als bei den ersten beiden Typen.



Leistungsstarke Assistenzkräfte sehen die Autoren als motiviert und gewissenhaft, ihr Durchsetzungsvermögen ist dagegen eher gering.

Konfliktvermeidender Mitarbeiter Der vierte Typ (insg. 24 % der Stichprobe) hat ein besonders hohes Streben nach sozialer Akzeptanz und eine deutliche Neigung zur Vermeidung von Misserfolgen. Konflikte werden als störend erlebt, bei sehr geringer Konsensorientierung. Auffallend niedrig ausgeprägt sind Selbstmanagement, Stressresistenz, Gelassenheit, Zuverlässigkeit und Teamorientierung.

Nach Geschlechtern aufgeteilt ergibt sich das Bild der Tabelle 3.

Besonders auffallend ist das Überwiegen der Frauen im Typ „Leistungsstarke Assistenzkraft“ (aktuell 12 % mehr Frauen als Männer) und der geringere Anteil im Typ „Sachorientierter Mitarbeiter“ (aktuell 9 % weniger Frauen als Männer). Bedauerlich erscheint bei beiden Geschlechtern die Zunahme des „konfliktvermeidenden Mitarbeiters“ um sechs beziehungsweise fünf Prozent.

Bei dem Typ „Potenzielle Führungskraft“ ist bei beiden Geschlechtern eine deutliche Abnahme festzustellen, wobei diese bei den Männern mit neun Prozent (von 32 % auf 23 %) noch stärker ist als bei den Frauen. Aktuell ist der Unterschied mit fünf Prozent deutlich geringer als zu Beginn (9 %). Tabelle 4 zeigt den Anteil der Geschlechter am Typ „Potenzielle Führungskraft“.

LEBENSMOTIVE UND -ZIELE		
Befriedigungspotenziale	Männer	Frauen
Image	47	52
Ethische Werte	44	53
Macht	56	46
Spaß im Beruf	46	53
Familie	51	50
Geld	56	46
Kontakte zu Freunden pflegen	47	52
Zeit für Hobby haben	52	49

Anteile der Personen des jeweiligen Geschlechts in Prozent, die über dem Gesamtmittelwert liegen

Abb. 1

Es gibt also einen geschlechtsspezifischen Trend, der verstärkt Frauen mit Führungspotenzial von den Wirtschaftswissenschaften (und damit von vielen typischen Fördermaßnahmen für Führungsnachwuchs) weg und in andere Berufsfelder hineinführt. Wenn die Unternehmen den relativ steigenden Bedarf an Führungskräften auch mit potenzialstarken Frauen decken möchten, müssen sie diese viel stärker als bisher schon zu einem frühen Zeitpunkt für eine Führungslaufbahn in der Wirtschaft motivieren.

FOLGEN FÜR HR-MANAGER

Unternehmen müssen bei nachlassenden Jahrgangsstärken und steigender Nachfrage nach guten Hochschulabsolventen und -absolventinnen versuchen, ihren Bedarf an Spezialisten und Führungskräften zu decken. Dazu wird es unverzichtbar sein, noch stärker als bisher auf die Besonderheiten der Frauen Rücksicht zu nehmen. Ein besonderes Problem wird dabei sein, ausreichend viele gute Führungsnachwuchskräfte zu finden. Der Typ „Potenzielle Führungskraft“ sank bei den Absolventinnen und Absolventen insgesamt von 27 Prozent auf 20 Prozent, also um mehr als ein Viertel der Häufigkeit von 2003/04. Besonders stark ist diese Abnahme bei den Männern (28,1 %), bei den Frauen ist diese Reduktion deutlich geringer (21,7 %).

Was ist aus diesen Ergebnissen zu folgern? Zum einen haben Frauen im Durchschnitt andere Lebensmotive und -ziele als Männer. Um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, müssen spezifische Anreize geschaffen werden. Zum anderen bedarf es gezielter Maßnahmen der Personalförderung von Frauen im Hinblick auf die Arbeitshaltungen. Unternehmen sollten zur Förderung weiblichen Führungskräftenachwuchses Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung ergreifen.

Intrinsische Motivation fördern Insbesondere ist es erforderlich, noch mehr

CLUSTER-ANALYSE DER ARBEITSHALTUNGEN				
Arbeitshaltungen	Potenzieller Führungsnachwuchs	Leistungsstarke Assistenzkraft	Sachorientierter Mitarbeiter	Konfliktvermeidender Mitarbeiter
Problemlösungsbereitschaft	72	56	44	28
Freie Kreativität	52	47	54	46
Kontaktfreude	64	53	50	32
Streben nach sozialer Akzeptanz	29	68	31	74
Leistungsmotivation	60	58	47	35
Tendenz, Misserfolge zu vermeiden	33	70	30	70
Durchsetzungsvermögen	74	43	55	28
Gelassenheit	68	45	50	37
Gewissenhaftigkeit	68	62	36	36
Einstellung zu Konflikten	40	59	39	64
Konsensorientierung	69	60	39	33
Selbstmanagement	76	55	42	27
Stressresistenz	80	45	52	23
Teamorientierung	70	46	53	29
Zuverlässigkeit	72	66	33	30

Abb. 2

als bisher die intrinsische Arbeitsmotivation zu fördern. Diese Notwendigkeit ist bei Frauen gut zu erkennen. So nahm bei ihnen in den letzten Jahren die Bedeutung von Macht noch stärker ab als bei den Männern, während zum Beispiel ethische Werte als Lebensziel stark zunahmten.

Einarbeitung und Förderung Für die Einarbeitung ist die bei beiden Geschlechtern deutliche Abnahme des richtigen Umgangs mit Stress und Selbstmanagement bei gleichzeitig deutlich gesteigener Tendenz, nach Möglichkeit nur ja nichts falsch machen zu wollen (hohe Misserfolgsvermeidung), zu beachten. Daher sollte bei Neueinsteigern verstärkt darauf geachtet werden, sie in diesen beiden Punkten besonders zu unterstützen und, wenn individuell nötig, zu schulen. Im Durchschnitt hat bei den Absolventen auch die Bereitschaft, Probleme aus der Sicht anderer (z. B. der Kunden) zu sehen und gern zu lösen (Problemlösungsbereitschaft), deutlich abgenommen. Auch dies verlangt unter Umständen noch mehr als bisher spezifische Fördermaßnahmen, vor allem bei häufigem

Kundenkontakt, aber auch bei häufiger Projektarbeit in fachlich gemischten Teams.

Günstig für die Einarbeitung ist bei vielen Tätigkeiten die Zunahme der Teamorientierung bei den Männern. Bei den Frauen zeigte sich allerdings der völlig gegenläufige Trend – man sollte daher im Gegensatz zur Alltagserwartung gerade bei Frauen in der Einarbeitungsphase die Teamorientierung besonders unterstützen, wenn entsprechende Aufgaben zum Tätigkeitsfeld gehören.

Selektion oder gezielte Entwicklung Es empfiehlt sich, bei der Personalauswahl noch stärker als bisher auf die ungünstig ausgeprägten ‚weichen‘ Potenziale (etwa Problemlösungsbereitschaft, Leistungsmotivation, Stressresistenz, Teamorientierung, Zuverlässigkeit) zu achten. Diese Aspekte lassen sich mit den üblichen Instrumenten zur Vorauswahl (Lebenslaufangaben etc.) nicht aussagekräftig erfassen. Da Interviews oder Assessments sehr kostenintensiv sind, ergibt sich aus dieser Veränderung der Bewerberpotenziale eine weitere Zunahme der Bedeutung von psychologischen Test-

RELATIVE ANTEILE DER VIER TYPEN				
Typ	Männer		Frauen	
Potenzieller Führungsnachwuchs	32	23	23	18
Leistungsstarke Assistentkraft	17	18	28	30
Sachorientierter Mitarbeiter	30	32	26	23
Konfliktvermeidender Mitarbeiter	21	27	23	28
	1. Viertel	4. Viertel	1. Viertel	4. Viertel

Relative Anteile der vier Typen im jeweiligen Geschlecht im ersten und letzten Viertel des Untersuchungszeitraums

Abb. 3

ANTEIL DER FRAUEN AM TYP „POTENZIELLER FÜHRUNGSNACHWUCHS“				
Berufsrichtung	Männer		Frauen	
Wirtschaftswissenschaften	55	59	45	41
Technik, IT	64	62	36	38
Naturwissenschaften	59	44	41	56
Rechtswissenschaften	55	43	45	57
Lehramt	55	41	45	59
Sprachwissenschaften	42	55	58	45
Alle Teilnehmer	58	56	42	44
	1. Viertel	4. Viertel	1. Viertel	4. Viertel

Abb. 4

verfahren für diese Potenzialdimensionen. Diese können mit den modernen technischen Möglichkeiten über das Internet auch schon für die Vorauswahl auch großer Bewerberzahlen eingesetzt werden.

Unternehmen werden in jedem Fall gezwungen sein, stärker als bisher die ‚weichen‘ Potenziale durch eigene Entwicklungsbemühungen auszubauen. Hierfür gibt es vor allem in Unternehmen mit starker Vertriebsorientierung Erfolgsbeispiele. Allerdings fehlen in vielen Unternehmen ausreichende Maßnahmen dieser Art, vor allem für jene Positionen, auf denen man besonders häufig den Typ des „konfliktvermeidenden Mitarbeiters“ vorfindet.

Entwicklung von Führungskräften

Auch wenn rund ein Viertel der Absolventen von ihren Arbeitshaltungen her für eine Führungslaufbahn prinzipiell infrage kommt, nimmt der Anteil dieses Typs kontinuierlich ab. Daher wird es notwendig werden, einen höheren Prozentsatz an Absolventen für die Führungslaufbahn zu gewinnen. Dabei wird es jedoch durch die allgemeine

Abnahme der Bedeutung von Macht als angestrebtes Ziel im Beruf immer schwieriger, dies mit klassischen Argumenten zu erreichen. Ein Weg aus diesem Dilemma kann sein, stärker als bisher die positiven Effekte von „Einfluss haben“ zu verdeutlichen, insbesondere die Möglichkeiten, als Führungskraft im eigenen Umfeld die persönlichen Werte umsetzen zu können, da dies nach dem Spaß im Beruf das zweitwichtigste Lebensziel ist. Dies bietet sich vor allem bei Frauen an, denn bei ihnen haben Werte in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Frauen könnte auch die Verbindung von Führung und Image der beruflichen Tätigkeit zunehmend überzeugen.

SELF FULFILLING PROPHECY

Ein großes Problem stellt der Mechanismus der sich selbst erfüllenden Prophezeiung dar, insbesondere bei der Einschätzung des Führungspotenzials von Frauen. Dies kann gerade im Problembereich „Führung“ erhebliche geschlechtsspezifische Auswirkungen haben. Die im Vergleich zu Männern im Durch-

schnitt deutlich andere Schwerpunktsetzung der Frauen bei ihren beruflichen Befriedigungspotenzialen kann leicht dazu führen, dass sie von Führungskräften nicht ihrer subjektiven Kategorie „Aufstiegskandidaten für spätere Führungsaufgaben“ zugeordnet werden. Ähnliche Effekte sind auch durch die Geschlechtsunterschiede bei den Potentialtypen zu erwarten. So gehören etwa im Schnitt 30 Prozent der Frauen zu der „leistungsstarken Assistentkraft“, aber nur 18 Prozent der Männer. Wenn Führungskräfte fast doppelt so oft erleben, dass Frauen in solchen Tätigkeiten Männern überlegen sind, kann dies ihre subjektive Einschätzung von Frauen als besonders geeigneter „Assistentkraft“ statt als „Führungsnachwuchs“ weiter verstärken.

Das darauf folgende Verhalten des Vorgesetzten hat wiederum entsprechende Konsequenzen für das Verhalten der Mitarbeiter. Sowohl der positive als auch der negative Eindruck verstärken sich selbst. Die dann einsetzende sich selbst erfüllende Prophezeiung kann den Aufstieg einer so ‚eingeorordneten‘ Person langfristig auch dann behindern, wenn sich deren berufliche Motivation und Kompetenz inzwischen völlig geändert haben.

In Anbetracht der zunehmenden Schwierigkeit, potenzialstarke Führungskräfte zu gewinnen, muss daher einer solchen negativen Auswirkung der sich selbst erfüllenden Prophezeiung entgegengewirkt werden. Eine gute Möglichkeit dazu ist, in den ersten Berufsjahren wiederholt (etwa jährlich) objektive Potenzialanalyseverfahren durchzuführen, mit denen man auch Veränderungen in den Lebensmotiven und -zielen erkennen kann. Die Personalentwicklung kann deshalb noch einiges dazu beitragen, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen. Das Potenzial dazu ist jedenfalls bei vielen vorhanden, und es liegt an den Unternehmen, es stärker als bisher zu erkennen und klug zu nutzen. ●