

# Erhöhter Stress bei weiblichen Führungskräften

**Formal und juristisch sind die Frauen den Männern heute in den deutschsprachigen Ländern weitestgehend gleichgestellt. In der Realität sieht die Situation etwas anders aus – was vor allem für Frauen in Führungspositionen mehr Druck und damit auch eine zusätzliche Gesundheitsbelastung mit sich bringt.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- dass im betrieblichen Alltag ganz unterschiedliche Vorstellungen von Gleichstellung existieren
- welche besonderen Erwartungen an Frauen in Führungspositionen hieraus resultieren
- was Ihr Unternehmen tun kann, um den geschlechtsspezifischen Belastungen zu begegnen

GUDRUN SANDER, INES HARTMANN

## Perspektiven der Gleichstellung

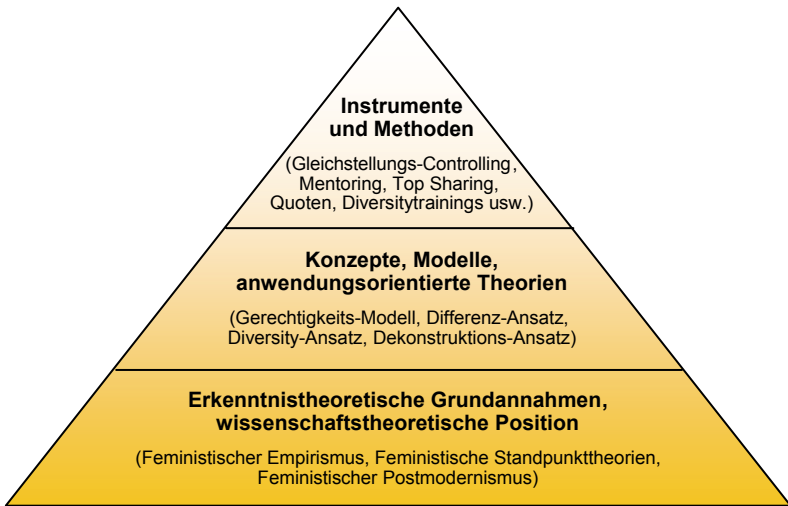
Frauen in Führungspositionen sind immer noch eine Seltenheit. In der Schweiz hatten 2005 nur drei Prozent der börsennotierten Unternehmen eine Frau in der Geschäftsleitung. Im oberen und mittleren Management variieren die Anteile in Deutschland, Österreich und der Schweiz zwischen fünf und zehn Prozent, je nach Berechnungsgrundlage. Frauen in Aufsichts- oder Verwaltungsräten sind ebenso eine Rarität. Der Frauenanteil in Boards, Vorständen und Aufsichtsräten beträgt in Deutschland 10 Prozent, in der Schweiz 9 Prozent und in Österreich 7 Prozent. In Deutschland ist das gute Resultat aber darauf zurückzuführen, dass aufgrund Arbeitnehmervertretungen 20 Prozent Frauen in Aufsichtsräten sind, auf Anteilseignerseite jedoch nur 3 Prozent [1]. Einen Überblick über die Situation gibt auch der WEF Global Gender Gap Report 2007. Der Anteil Frauen

an »Legislators, senior officials, and managers« beträgt demnach in Deutschland 35 Prozent, in der Schweiz 27 Prozent und in Österreich 28 Prozent [2].

Managerinnen sind in unseren Ländern also immer noch eine kleine Minderheit. Dass diese Minderheiten-Position auch erhöhten Stress verursachen und damit gesundheitliche Folgen haben kann, zählt zu den Besonderheiten von Frauen in Führungspositionen. Bevor wir diesen Aspekt detaillierter betrachten, soll zunächst ein anderer, wenig bekannter Zusammenhang aufgezeigt werden: Von dem, was unter Gleichstellung verstanden wird, gibt es ganz unterschiedliche Vorstellungen – und eben dies hat einen entscheidenden Einfluss darauf, welchen Erwartungen Frauen als Managerinnen ausgesetzt sind.

Die Rollenerwartungen an Frauen und Männer sind kulturspezifisch und historisch begründet und unterliegen einem ständigen Wandel. War es zum Beispiel vor 20 Jahren in Deutschland, der Schweiz und Österreich »normal«, dass sogenannte Ernährerlöhne bezahlt wurden, ist dies nunmehr gesetzlich verboten. Unter Ernährerlöhnen wird die Tatsache verstanden, dass ein Familienvater für die gleiche Tätigkeit mehr Lohn erhält als eine (alleinstehende) Frau oder ein unverheirateter Mann – eben mit der gesellschaftlichen Begründung, der Mann hätte ja eine Familie zu ernähren, die Frau oder der unverheiratete Mann hingegen nicht. Auch der gesellschaftliche Diskurs veränderte sich, und die Wertvorstellung eines gleichen Lohnes für gleiche oder gleichwertige Arbeit setzte sich mehrheitlich durch.

Dennoch stehen uns die alten Rollenbilder oftmals im Wege, wenn es zum Beispiel um die Frage von mehr Frauen in Führungspositionen geht. Diese sich laufend ändernden Rollenbilder im Sinne von Erwartungskomplexen an Frauen und Männer in unserer Gesellschaft korrespondieren auch mit unterschiedlichen Vorstellungen über das, was als »gute Gleichstellung« zu verstehen ist. Es gibt nicht *ein* universell gültiges Verständnis von Gleichstellung, vielmehr existieren derzeit drei bis vier verschiedene Perspektiven. Zum Ausdruck kommen diese Perspektiven in verschiedenen Konzepten und Modellen, die ihre Grundlagen in unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen



**Abb. 1:** *Von der Theorie zur Maßnahme: Ebenen anwendungsorientierten Gleichstellungswissens [3, S.19]*

Positionen haben – und sich in der Folge auf die Wahl der Instrumente und Maßnahmen auswirken, um zum Beispiel den Anteil von Frauen in höheren Führungspositionen zu erhöhen (siehe Abb. 1).

Wie im Führungsalltag mit Managerinnen umgegangen wird, welche Organisationskultur für Führungsfrauen einfacher oder schwieriger ist, hängt oft (unbewusst) mit diesen verschiedenen Perspektiven von Gleichstellung zusammen. Es lohnt sich deshalb – gerade auch mit Blick auf die spezifischen Belastungen, denen Frauen dadurch im Führungsalltag ausgesetzt sind – auf die verschiedenen Perspektiven der Gleichstellung kurz einzugehen. Unterschieden werden üblicherweise: das Gerechtigkeits-Modell, der Differenz-Ansatz, der Diversity-Ansatz als erweiterter Differenzansatz und der Dekonstruktions-Ansatz [4, S.193 ff, und 7].

## Die Gleichheits-Perspektive: Das Gerechtigkeits-Modell

Die Vertreterinnen und Vertreter des Gerechtigkeits-Modells gehen davon aus, dass Männer und Frauen »eigentlich« gleich sind, das heißt die grundsätzliche Annahme des Modells beruht auf der Ähnlichkeit zwischen Frauen und Männern. Das strategische Ziel ist somit, Frauen gleiche Zutrittschancen wie den Männern zu gewähren – sei es zu Führungspositionen, zu Bildung, zu politischer Macht, zu finanziellen Ressourcen. Begrifflich sprechen die Vertreter und Vertreterinnen des Modells deshalb auch oft von »Chancengleichheit«. In Bezug auf Managementaufgaben wird unterstellt, dass Frauen grundsätzlich genauso gute Führungskräfte sein können wie Männer. Problematisch an diesem Ansatz ist, dass zwar die Gleichwertigkeit männlicher und weiblicher Beiträge anerkannt wird, de facto aber eine kulturelle Anpassung an standardisierte männliche Normen erfolgt. »Bei uns haben Frauen die gleichen Chancen wie Männer. Wir nehmen nur die Besten«, ist ein häufig zu hörendes Argument in Unternehmen. Wenn dieses Modell in der Organisationskultur verankert ist, stehen die meist wenigen Führungsfrauen unter einem großen Anpassungsdruck: Sie haben nur dann eine Chance sich durchzusetzen, wenn sie sich so verhalten wie karrierebewusste Männer.

Die Vertreterinnen und Vertreter dieses Ansatzes reflektieren häufig nicht, dass die bestehende Unternehmenskultur und die Organisationsstrukturen im Zusammenarbeiten von Männern entstanden und unbewusst auf deren Bedürfnisse angepasst sind – zum Beispiel an den männlichen Vollzeit-Mitarbeiter oder -Manager, der seine Energien voll auf die Erwerbsarbeit konzentrieren kann. In der theoretischen Diskussion wird auch häufig von einer »Adding-Women-Perspektive« gesprochen. Die Hauptlast der Anpassung liegt bei den Frauen. In Kombination mit dem Minderheitenstatus, männlich dominierten Führungsvorstellungen und schlechteren Netzwerken (siehe nachfolgende Abschnitte), kann dies zu einer stärkeren Stressbelastung führen, die durchaus auch Auswirkungen auf die physische Gesundheit haben kann.

## Die Differenz-Perspektive

Der Differenz-Ansatz hat sich als Antwort auf den Gerechtigkeits-Ansatz entwickelt, indem er die unterschiedlichen Lebensverhältnisse von Frauen und Männern ins Blickfeld rückt. Im Differenz-Ansatz wird von einer grundsätzlichen Verschiedenheit von Frauen und Männern ausgegangen, die überwiegend sozialisationsbedingt erklärt wird. Die männlichen und weiblichen Beiträge werden als gleichwertig und ergänzend, aber nicht identisch betrachtet. Das strategische Ziel dieses Ansatzes ist somit die Anerkennung der Verschiedenheit, aber Gleichwertigkeit der Geschlechter. Frauen denken anders, sie fühlen anders – und tragen mit anderen Ressourcen zu den Unternehmenszielen bei.

Es steht also in Bezug auf Führungsaufgaben nicht die Annahme im Vordergrund, dass Frauen in Führungspositionen das Gleiche tun und können wie Männer, sondern dass Frauen anders, aber weder besser noch schlechter mit Führungsaufgaben umgehen. Dementsprechend sollen durch den Einbezug beider Geschlechter im Management ganzheitlichere und umfassendere Lösungen gefunden werden.

Problematisch an dieser Vorstellung ist, dass sie Frauen (und auch Männer) auf das »Anders-Sein« festschreibt – mit der Folge, dass die Differenzen zwischen den Managerinnen und Managern überbetont werden. Dies erschwert zu einem gewissen Grad auch die Veränderung der Arbeitsbeziehungen zwischen Männern und Frauen (Frauen sind für das Klima und die Kommunikation im Team zuständig, Männer entscheiden). Dazu kommt, dass Differenz in unserer Gesellschaft häufig gleichzeitig mit einer hierarchischen Abgrenzung einhergeht: Der Beitrag zur Konfliktlösung durch eine Frau wird als weniger wertvoll erachtet, als der Beitrag eines Mannes zur Lösungsfindung. Ebenfalls problematisch ist die inhaltliche Bestimmung von Weiblichkeit und Männlichkeit, die sich – wie eingangs erwähnt – kulturhistorisch unterscheidet und laufend verändert. Kritisch ist vor allem die Annahme, es gäbe eine spezifisch weibliche bzw. eine spezifisch männliche Sicht der Welt, die ausschließlich dadurch geprägt ist, dem weiblichen bzw. männlichen Geschlecht anzugehören [5, S.33].

Ein Verständnis von Gleichstellung auf der Grundlage des Differenz-Ansatzes führt somit einerseits zu einer gleichwertigen Anerkennung der Beiträge und Leistungen von Frauen, kann andererseits aber auch dazu beitragen, dass traditionelle Rollenbilder und Stereotypen (zum Beispiel dass Führen männlich ist) weiter verfestigt werden. Überwiegend in einem Unternehmen diese Perspektive von Gleichstellung, sind Managerinnen häufig damit beschäftigt, um soziale Anerkennung zu ringen, in wirklich machtvolle Positionen zu kommen (Leiterin Finanzen und nicht Leiterin Human Resources) und über den Status der »Klimaverbesserin« hinauszuwachsen. Besonders Managerinnen, die sich selber nicht auf diese Ergänzungsrolle festlegen lassen wollen, kommen durch die »Double-bind-Messages« der Kollegen – »Sei anders aber doch gleich wie wir!« – in erhöhte Stresssituationen.

### Diversity-Ansatz als erweiterter Differenz-Ansatz

Unter Diversity wird ganz grundsätzlich die Vielfalt der sozialen Zusammensetzung einer Gesellschaft und auch eines Unternehmens verstanden. Wird Diversity aus der Perspektive eines Differenz-Ansatzes verstanden – im Sinne von »different but equal« – liegt der Fokus auf einer Vervielfältigung der Unterschiede zwischen den möglichen Kategorien. So wird bei diesem Ansatz nicht das Geschlecht in den Mittelpunkt gestellt, sondern die Vielzahl der Lebensbedingungen und -entwürfe. Eine Frau ist nie nur Frau, sondern hat gleichzeitig auch eine gewisse Hautfarbe, ein bestimmtes Alter, sie ist Mutter, Karrierefrau oder Ehepartnerin (oder hat alle drei Rollen zusammen). Frauen und Männer gehören immer auch einer bestimmten Ethnie, Nationalität, Religion oder Klasse an, sie sind arm oder reich, alt oder jung. Dadurch können andere Eigenschaften das Bewusstsein stärker prägen als die Geschlechtszugehörigkeit.

Im Grunde treten bei diesem Ansatz die gleichen Problematiken wie beim Differenz-Ansatz auf. Dazu kommt noch die Gefahr einer möglichen Hierarchisierung der einzelnen Kategorien.

## Zwischenfazit

In Unternehmen werden die Perspektive von Gleichheit und die Perspektive von Differenz häufig gleichzeitig gelebt und vertreten – bewusst oder unbewusst. Das führt Managerinnen und Manager in ein Dilemma: Die Perspektive der Gleichheit geht davon aus, dass Gleiches auch gleich behandelt werden muss. Die Perspektive der Differenz unterstellt dagegen, dass Ungleiches auch ungleich behandelt werden muss, um letztlich wieder Gleichheit herzustellen. Da es aber – wie die Diversity-Perspektive zeigt – nicht möglich ist, die Frage der Gleichheit oder Ungleichheit der Geschlechter in universal gültiger Form zu klären, bleiben beide Perspektiven in ihren Annahmen gefangen. Dazu kommt, dass Gleichheit immer Differenzvorstellungen braucht (bezogen auf Ein- und Ausschlussprozesse) und umgekehrt, der Differenz-Ansatz im Hinblick auf eine bestimmte Zielvorstellung ein deklariertes Verständnis von Gleichheit braucht. Die beiden Ansätze sind also aufeinander bezogen – in paradoxer Weise [6, 7]. Dies führt für Managerinnen zu den nachfolgend beschriebenen Besonderheiten.

### **Besonderheiten von Frauen in Führungspositionen**

Die verschiedenen Perspektiven von Gleichstellung wirken sich – wie schon erwähnt – unterschiedlich auf die Organisationskulturen aus. Wer muss sich wem stärker anpassen? Wird die Mitwirkung von Frauen in Teams allgemein bzw. im Führungsteam im Speziellen eher als Bereicherung oder als Irritation wahrgenommen? Je nach Gleichstellungs-Perspektive fallen die Antworten auf solche Fragen anders aus. Für Frauen in Führungspositionen resultieren hieraus besondere Phänomene, die teilweise miteinander zusammenhängen und sich oft auch gegenseitig verstärken. Es liegt nahe, dass diese Phänomene die in der SHAPE-Studie gefundenen geschlechtsbedingten Unterschiede begründen [8]. Im Folgenden soll daher auf diese Phänomene näher eingegangen werden.

»Token women«-Phänomen [9, S.802 ff]

Der englische Begriff »token« bedeutet soviel wie Einzelfall oder Aushängeschild. In diesem Zusammenhang bezieht er sich auf eine einzelne Frau, die in einem Funktionsbereich oder auf einer Hierarchieebene in einem bisher von Männern dominierten Bereich tätig ist. Der Begriff kann sich auch auf mehrere Frauen beziehen, so lange diese Minderheitenstatus haben, das heißt weniger als etwa 15 bis 20 Prozent der Personen ausmachen. Diese Frauen werden als Exotinnen, Abweiche-rinnen, aber auch als Vorzeige- oder Alibifrauen betrachtet. Angesichts der Tatsache, dass in Führungsfunktionen (vor allem im oberen Management) noch immer sehr wenige Frauen beschäftigt sind, hat jede Frau in diesen Stufen einen »token«-Status. Sie fühlt sich unter einer besonderen Beobachtung, da sie sichtbarer und auffälliger ist als Angehörige der männlichen Mehrheit. Dies könnte erklären, warum sich weibliche Führungskräfte in der SHAPE-Studie auffallend mehr Sorgen darüber machen, ob sie ihre Aufgaben richtig ausführen [8].

Hinzu kommt, dass dieser Status auch vermehrt die geschlechtsstereotypen Erwartungen aktiviert. Die einzelne Frau wird – unbewusst – immer am Geschlechterrollenstereotyp gemessen und folglich oft femininer wahrgenommen als in Gruppen mit ausgeglichener Geschlechterzusammensetzung. Es kommt zu einem so genannten »gender-role spillover«, das heißt zu einem Überschwappen geschlechtsstereotyper Merkmale auf die Rollenerwartungen, mit denen die Frau konfrontiert wird. Auf Männer in Führungs-gremien wirkt es häufig sehr irritierend, wenn eine Kollegin als sehr durchsetzungsfähig und »dominant« auftritt.

Gleichzeitig ist die Managerin selbst in einem Dilemma, denn es wird einerseits ihre Weiblichkeit unter Männern betont, andererseits aber auch ihre Abweichung von den Männern. So wird jeder kleinste Fehler wahrgenommen und gerne ihrem Geschlecht zugeschrieben, während die Erfolge sie zum »Quasi-Mann« machen. Je mehr sie sich aber dem Männlichkeitsstereotyp annähert, desto eher wird sie als »unweiblich« etikettiert. Betont sie dagegen die Weiblichkeit, besteht



die Gefahr, dass sie als »nicht professionell« betrachtet oder dass ihr gar unterstellt wird, ihre Weiblichkeit strategisch einzusetzen. Dies führt zu so genannten »double bind«-Situationen (doppelte Botschaften), bei denen von Frauen gleichzeitig die Unterstreichung der Weiblichkeit (Differenz) und eine hohe Anpassungsleistung an die männliche Welt (Gleichheit) gefordert wird.

In der Folge entsteht einerseits ein starker Druck auf die Frauen, sich innerhalb dieses schmalen Bandes zu bewegen, andererseits erhöht es aber auch ihre soziale Isolation, da sie weder richtig zu den Frauen noch zu den Männern gehören. Deutlich macht das eine Studie unter Führungspersonen [10, S.201]: Bei der Frage nach typischem Fehlverhalten von Frauen, das sie am Aufstieg hindern würde, gaben jeweils gleich viele Frauen wie Männer an, dass sich die Frauen zu weiblich bzw. zu männlich verhalten würden. Dieses Beispiel zeigt, wie schwierig es in der Praxis ist, sich »richtig« zu verhalten, das heißt innerhalb dieses Bandes zwischen weiblich, aber nicht zu weiblich und männlich, aber nicht zu männlich zu agieren. Eine häufige unbewusste Gegenreaktion von Führungsfrauen liegt darin, dass sie versuchen, sich über ihre fachlichen Qualifikationen zu positionieren – dass sie also letztlich versuchen, mehr und besser zu arbeiten als der durchschnittliche Kollege, um sich so über ihre Fachkompetenz zu profilieren.

In der SHAPE-Studie hat sich bei weiblichen Führungskräften ein signifikant erhöhter körperlicher Beschwerdedruck gezeigt [8], besonders bezogen auf Erschöpfung und Gliederschmerzen. Aber auch in Bezug auf die Stressbelastung aufgrund von hohen Anforderungen und vor allem aufgrund eines Mangels an Bedürfnisbefriedigung schnitten die weiblichen Führungskräfte schlechter ab. Dabei könnte die belastende Situation des Token-Status – sprich: die ständige Beobachtung, der erhöhte Arbeitseinsatz und das schmale Band von »richtigem« Verhalten – einen entscheidenden Einfluss ausüben.

Üblicherweise verbessert sich die Situation mit steigendem Frauenanteil im Management [11, S. 86]. Wenn Frauen keine kleine Minderheit mehr sind, verliert die Tatsache, dass sie Frauen sind, an

Brisanz. Der »gender-role spillover« wird abgeschwächt. Die Kollegen beurteilen sie dann viel eher nach ihren individuellen Kompetenzen als an den stereotypen Rollenerwartungen. Eine zu prüfende Hypothese für zukünftige Untersuchungen ist, ob mit einem steigenden Anteil von Frauen in Führungspositionen tendenziell der Stresslevel bei Managerinnen sinkt.

## Homosoziale Reproduktion [12] und Netzwerke

Potenzialeinschätzungen, Beförderungen und Einstellung von neuen Führungskräften sind hoch riskante und ungewisse Entscheidungen in einem Unternehmen. Fehlentscheidungen sind mit hohen Kosten verbunden. Unbewusst suchen wir in solchen Situationen nach Ähnlichkeiten, um die Entscheidung abzusichern. Homosoziale Reproduktion beschreibt die Dynamik, weshalb Männer wiederum Männer in Führungspositionen befördern. Männliche Führungskräfte bilden in den meisten Organisationen eine relativ homogene Gruppe. Diese Gleichheit in Normen, Werten, Interessen und Fähigkeiten und häufig auch Ausbildungsinstitution vereinfacht die Kommunikation untereinander. Oft werden Auswahlentscheidungen nach dem Kriterium der Gleichheit (mit dem Vorgänger oder der Vorgängerin) getroffen, sei dies bewusst oder unbewusst. Da das Geschlecht einen nicht unwesentlichen Faktor von Gleichheit darstellt (neben anderen Faktoren wie zum Beispiel Alter, Studienabschluss, Lebensphase, Interessen oder Ausbildung), kann dies dazu beitragen, dass Führungspositionen eher von Männern an Männer weitergegeben werden.

Hauptursache für dieses Phänomen ist, dass Gleichheit einerseits Sympathie schafft und andererseits auch bestätigende Wirkung für die eigene (das heißt auswählende) Person haben kann. Sympathie stärkt das Sicherheitsempfinden bei der Auswahlentscheidung (zum Beispiel für ein neues Geschäftsleitungsmitglied). Die Gleichheit in möglichst vielen Kriterien, also auch dem Geschlecht, erhöht damit die subjektiv angenommene Wahrscheinlichkeit für zukünftigen Erfolg.

Im Zusammenhang mit dem Phänomen der homosozialen Reproduktion rückt auch die Frage nach Netzwerken und so genannten Männerbünden [13] im Management ins Zentrum. Sie beruhen auf dem Prinzip der Vergemeinschaftung und zeichnen sich durch damit verbundene Funktionen und Ziele aus. Die Mitgliedschaft bedeutet eine Grenzziehung nach außen. Obwohl viele Netzwerke heute Frauen nicht explizit ausschließen, spielt das Geschlecht eine wesentliche Rolle.

Untersuchungen zeigen, dass es Frauen wie Männern ähnlich gut gelingt, informelle Netzwerke aufzubauen, was die Anzahl der Beziehungen anbelangt. Vergleicht man die Netzwerke, stellt man fest, dass Männer wie Frauen dazu tendieren, mit ihresgleichen zu interagieren. Das heißt es existieren dann häufig zwei geschlechtergetrennte Netzwerke in einer Organisation. Hierbei sind Männer wie Frauen jeweils schlecht in das Netzwerk des anderen Geschlechts integriert. Männliche Manager erhalten von ihren Netzwerken aber mehr Unterstützung als Frauen von ihren Netzwerken. Hinzu kommt, dass Männer über mehr multiplexe Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes verfügen, sprich: Der Netzwerkpartner ist Freund, Sportskollege und Berufskollege gleichzeitig.

Solange in Organisationen nur wenige Frauen in zentralen statushöheren Positionen vertreten sind, sind diese Frauen auf Netzwerkkontakte zu höherrangigen Männern angewiesen, um Zugang zu den benötigten Ressourcen zu erhalten. Frauen teilen deshalb ihre Netzwerke auf: Instrumentelle Ressourcen erhalten sie über Netzwerkkontakte zu Männern, in deren Netzwerke sie aber weniger zentral eingebunden sind. Expressive Ressourcen erhalten sie durch Netzwerkkontakte zu Frauen (soziale Unterstützung). Diese Aufteilung der Netzwerke führt zu versteckten Kosten. Frauen sind oft gezwungen, mehrere Netzwerke gleichzeitig zu unterhalten [14]. Im Zusammenhang mit der oft auch familiären Doppelbelastung und dem Anpassungsdruck aufgrund des Token-Status führt dies häufig zu einer höheren Stressbelastung als bei Männern. Das Nicht-integriert-sein in wichtige männerdominierte Netzwerke drängt Führungsfrauen in eine verstärkte soziale Isolation und führt zu einem Mangel an sozialer

Unterstützung. Die wichtigen »Vorbesprechungen« werden im informellen Netzwerk gemacht, in das Managerinnen – wenn überhaupt – nur schlecht integriert sind.

### »Think-manager-think-male«-Phänomen

Das typische Bild einer erfolgreichen Führungskraft entspricht mehr dem männlichen Geschlechterrollenstereotyp als dem weiblichen. Psychologen betrachten das Phänomen als Aufeinandertreffen zweier verschiedener Typen, dem »Communality«- und dem »Agency«-Typus [11, S.80f]. Frauen werden in der Regel mit dem »Communality«-Typus assoziiert. Er besitzt Eigenschaften wie Zärtlichkeit, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, ist nett, sympathisch und einfühlsam, tritt behutsam auf und spricht mit sanfter Stimme. Männern hingegen werden in der Regel die Charakteristika des zweiten Typus zugeschrieben: Der Agency-Typ steht für Bestimmtheit und Kontrolle, gilt eher als aggressiv, ehrgeizig, dominant, selbstbewusst, energisch, unabhängig und individualistisch. Und genau diese Eigenschaften verbinden die meisten Menschen mit guten Führungskräften.

Das bedeutet: Eine Frau ist schon allein aufgrund ihres Geschlechts vom gängigen Bild einer Führungskraft weiter entfernt als ein Mann. Somit wird dieser schon durch die Tatsache seiner Geschlechtszugehörigkeit als prädestinierter für eine Führungsfunktion wahrgenommen. Dies bedeutet für Frauen, dass sie sich an das Stereotyp »Mann« anpassen müssen, um als Managerinnen wahrgenommen zu werden. Das wiederum birgt die Gefahr, dass sie sich dann aus der bei Frauen in Führungspositionen akzeptierten »Verhaltensbandbreite« entfernen (siehe »Token women«-Phänomen oben).

Dazu kommt, dass das Führungspotenzial von Frauen häufig unterschätzt wird [15]. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die zu besetzende Stelle (zum Beispiel Leiterin Bau) weit vom Geschlechterrollenstereotyp abweicht. Es ist einfacher, sich vorzustellen, dass eine Frau der Personalabteilung vorsteht als dass sie die Leiterin einer Tun-

nelbaustelle ist. Häufig wird das Potenzial von Managerinnen auch unterschätzt, wenn die beurteilende Person selber einen ausgeprägten Geschlechtsrollentraditionalismus aufweist oder wenn wenige Potenzialinformationen über die Bewerberin vorliegen (bzw. die Kriterien und Bewertungsmaßstäbe nicht transparent sind).

All dies zeigt: Weibliche Führungskräfte müssen sehr viel mehr um die Anerkennung ihres Führungspotenzials kämpfen, was sich in der SHAPE-Studie in einem Mangel an Anerkennung und mehr sozialen Spannungen zeigt. »Am stärksten wird bei weiblichen Managern das Bedürfnis nach Achtung und Wertschätzung frustriert.« [8].

### Kausalattribution [16]

Das Phänomen der Kausalattribution beschreibt die Tatsache, dass Erfolg bei einem Mann eher seiner Kompetenz zugeschrieben, bei einer Frau eher mit Zufall oder günstigen Bedingungen erklärt wird. Ist eine Frau erfolgreich, wird dies gerne auf äußere Ursachen geschoben: »Sie hatte Glück«, oder: »Die Aufgabe war sehr einfach.« Im Falle eines Mannes wird der Erfolg eher auf innere, stabile Ursachen zurückgeführt (»er ist fähig«, »er hat das nötige Wissen«).

Umgekehrt ist es beim Misserfolg. Für diesen werden bei den Frauen meist mangelnde Fähigkeiten, das heißt stabile Ursachen wie zum Beispiel mangelndes Wissen oder Unerfahrenheit, verantwortlich gemacht. Bei den Männern hingegen wird Misserfolg viel eher mit Pech oder widrigen Umständen erklärt. Im Zusammenhang mit der Exponiertheit der Frauen als »token women« werden somit bei Führungsfrauen viel häufiger als bei Männern Unfähigkeiten oder Wissenslücken wahrgenommen. Dies erklärt auch, weshalb Frauen oft angeben, 150 Prozent leisten zu müssen, um die notwendige Anerkennung gewinnen zu können. In diesem Licht ist auch das Ergebnis einer Studie [17] bei Führungspersonen in Deutschland und der Schweiz zu sehen, wonach sich die weiblichen Führungskräfte zwar mehrheitlich gleichermaßen anerkannt fühlen wie ihre männlichen

Kollegen, für diese Anerkennung aber ihre fachliche Kompetenz häufiger unter Beweis stellen müssen. Zudem haben sie über die fachliche Kompetenz hinaus zusätzliche Anforderungen zu erfüllen (Stichwort »double bind«-Situationen): Sie müssen diplomatischer und anpassungsfähiger sein, ausgeprägtere soziale Fähigkeiten sowie ein besonders gutes äußeres Erscheinungsbild aufweisen.

Deutlich wird: Frauen in Führungspositionen stehen einerseits unter dem Druck, sich der männlich dominierten Managementkultur anzupassen, um dieselbe Anerkennung wie Männer zu erhalten. Andererseits müssen sie aber zusätzlich gewisse Fähigkeiten bzw. ein gewisses Verhalten zeigen, das den weiblichen Stereotypen entspricht.

Die Frage der Ursachenzuschreibung für Erfolge und Misserfolge kann auch im Zusammenhang mit hierarchischen Strukturen betrachtet werden [18]. In von Männern dominierten hierarchischen Strukturen eines Unternehmens sind Managerinnen an sich ein Widerspruch. Als Mitglieder einer marginalisierten und gesellschaftlich untergeordneten Gruppe passen sie nicht in die herrschenden Denkverhältnisse. Wenn sie trotzdem Erfolg haben, muss ihre Leistung folglich abgewertet werden. Es macht schließlich keinen Sinn, dass die Mitglieder einer untergeordneten Gruppe das gleiche Verhalten zeigen wie die Mitglieder der übergeordneten Gruppe. Sonst würde ja diese Unterscheidung hinfällig werden. Also kann der Erfolg einer Führungsfrau nur Zufall sein. Für Führungsfrauen bedeutet dies, dass sie immer wieder um soziale Anerkennung, Achtung und Wertschätzung ringen und immer wieder unterstreichen müssen, dass ihre guten Leistungen keine glücklichen Zufälle sind. Die Ergebnisse der SHAPE-Studie unterstreichen dies eindrücklich [8].

#### Distinktion [19]

Der Begriff »Distinktion« bedeutet »Unterscheidung«. Geprägt wurde der Begriff von Pierre Bourdieu. Er bezeichnet damit einen sozial anerkannten Unterschied, das heißt Merkmale oder Eigenschaften, die

Statusvorteile verschaffen. Der Wert einer Eigenschaft bemisst sich an der Differenz zu anderen Eigenschaften, das heißt an der Verschiedenheit zu den sozial angesehenen Eigenschaften. Genauer macht nicht die Differenz als Solche die Distinktionswirkung einer Eigenschaft aus, sondern die Exklusivität derselben. Diese Exklusivität entsteht durch strategische Abgrenzung. In Führungspositionen beispielsweise besteht eine solche Abgrenzung in Eigenschaften wie zeitlicher Flexibilität oder geographischer Mobilität. So können sich männliche Führungskräfte von den weiblichen Führungskräften abgrenzen (obwohl sie ihnen grundsätzlich dieselben Fähigkeiten für Führungspositionen zusprechen), indem sie Eigenschaften präsentieren, die für Frauen häufig schwerer einzuhalten sind, da sie die Doppelbelastung von Erwerbsarbeit sowie Haus- und / oder Familienarbeit zu tragen haben. Bourdieu bezeichnet das Verwenden solcher Eigenschaften zur Distinktion als die Konstruktion letzter Differenz, da die Generierung solch kleiner Unterschiede der dominierenden Gruppe erlaubt, sich gerade noch von den ansonsten gleichwertigen Konkurrentinnen und Konkurrenten abzuheben.

Ein gutes Beispiel für eine solche Distinktion ist der Anwesenheitskult unter Führungspersonen: Es wird eine Art Wettbewerb betrieben, wer am längsten bei der Arbeit bleibt. Dies demonstriert ein Zeichen der Leistungsbereitschaft und der Loyalität gegenüber der arbeitgebenden Organisation. Wegen der Doppelbelastung können und wollen aber gerade Frauen dieses Spiel oft nicht mitmachen, was die Wirkung der Distinktionsbemühungen noch unterstützt. So führt auch diese Praktik zu einem verstärkten Anpassungsdruck der Frauen im männlich dominierten Umfeld.

Anzumerken bleibt, dass der Distinktionsprozess nicht bewusst auf die Abwehr von Frauen abzielt und auch nicht als rein männliches Phänomen verstanden werden soll. Dennoch ist es eine empirisch erwiesene Tatsache, dass Männer im Management vermehrt die Möglichkeit haben, Distinktionsgewinne zu erzielen – und dass gerade die »Zeitkarte« (obwohl nicht explizit gegen Frauen gerichtet) in der geschlechtsspezifischen Betrachtung sticht.

## Mehrfachbelastungen

Noch immer sind es größtenteils die Frauen, die ihre Karriere unterbrechen, mehr Tage frei nehmen und Teilzeit arbeiten, um den familiären Verpflichtungen nachzukommen. Dadurch erreichen sie weniger Berufsjahre und weniger bezahlte Arbeitsstunden pro Jahr, was wiederum ihren beruflichen Fortschritt bremst und ihr Einkommen verringert [11]. Obwohl sich in den letzten Jahren die Geschlechterrollen gelockert haben, wird vor allem Kindererziehung noch immer als Aufgabe der Frauen betrachtet.

Nicht wenige Führungsfrauen, die ihre Kinder fremdbetreuen lassen, fühlen sich als »Rabenmutter« oder werden mit dem Vorwurf konfrontiert, ihre Kinder zu vernachlässigen. Die Erziehungsleistung der Männer wird dabei völlig unterschätzt. Neben der zeitlichen Belastung spielt die psychische Belastung eine wesentliche Rolle. Inwieweit das vorherrschende Mutterbild das Stresserleben von Führungsfrauen beeinflusst, ist noch wenig wissenschaftlich untersucht. Bettina Wiese fand jedoch in Untersuchungen eine erhöhte psychosomatische Belastung bei berufstätigen Müttern aufgrund von externen Konflikten (limitierte Zeitorourcen) und besonders aufgrund von internen Konflikten. Letztere entstehen aufgrund des gleichzeitigen hohen Engagements im Berufsleben und in der Familie (intrapsychische Spannungen) [20]. Die zunehmende Kinderlosigkeit von gut ausgebildeten Frauen oder das zeitliche Aufschieben der Familienzeit sind überall zu beobachten.

Dies kommt auch in den demografischen Daten von Führungskräften zum Ausdruck. So hat eine Studie [17] mit weiblichen und männlichen Führungskräften in Deutschland und der Schweiz ergeben, dass 34 Prozent der befragten Frauen, aber nur 4 Prozent der Männer alleinstehend sind. Ebenso haben nur ein Fünftel der weiblichen, aber rund drei Viertel der männlichen Führungskräfte Kinder. Eine Untersuchung [11] unter Anwälten in Chicago zeigt ein ähnliches Bild: Gegenstand der Untersuchung war die Frage, weshalb so wenige Frauen in den obersten Führungsetagen großer Anwalts-



kanzleien vertreten sind. Die Untersuchung zeigte, dass nicht weniger Frauen als Männer in diesen Unternehmen zu arbeiten beginnen, dass die Frauen aber später häufiger in den öffentlichen Dienst oder in andere Unternehmen der freien Wirtschaft wechseln. Die Gründe dafür lagen meist im Bestreben, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Von den wenigen Frauen, die Partnerinnen in einer großen Kanzlei waren, hatten 60 Prozent keine Kinder – und die Minderheit der Frauen mit Kindern hatte die Schwangerschaft so lange aufgeschoben, bis sie den Partner-Status erreicht hatte.

Zahlen belegen zudem, dass noch immer der Großteil der Haus- und Familienarbeit von den Frauen erledigt wird. Im Jahr 2007 leisteten die Frauen in der Schweiz durchschnittlich fast doppelt so viele Stunden an Haus- und Familienarbeit pro Woche als die Männer. Auch bei alleinerziehenden Müttern lag der Aufwand für die Haus- und Familienarbeit noch markant über demjenigen der Väter [21]. Ähnlich sieht das Bild in Deutschland aus. In Familien mit Kindern, in denen beide Partner erwerbstätig sind, leisteten Frauen 2001/2002 dennoch doppelt so viel unbezahlte Arbeit wie Männer, und selbst in Partnerschaften ohne Kinder, in denen Frau und Mann erwerbstätig sind, wendeten die Frauen noch ca. 50 Prozent mehr Stunden für unbezahlte Arbeit auf als die Männer (vgl. Abbildung 2). Diese Arbeitsteilung führt bei Frauen zu Mehrfachbelastungen (sowohl zeitlich als auch psychisch), die Männer meist nicht haben.

Führungsfrauen (mit höherem Einkommen) können zwar einen Großteil der Hausarbeit delegieren und sind insofern nur noch für die Führung der Haushaltshilfen zuständig. Der weitaus größere Teil der Erziehungsverantwortung wird ihnen aber nur partiell abgenommen. In der gesellschaftlichen Wahrnehmung wird bei einer nicht normenkonformen Entwicklung des Kindes sehr schnell die »abwesende Mutter« verantwortlich gemacht. In den seltensten Fällen macht man den »abwesenden Vater« für ein Erziehungsversagen verantwortlich. Dies fördert das schlechte Gewissen von Führungsfrauen mit Kindern (eben eine Rabenmutter zu sein). Auch hier darf nicht übersehen werden, dass die Rollenteilung in der bürgerlichen Familie ein eher

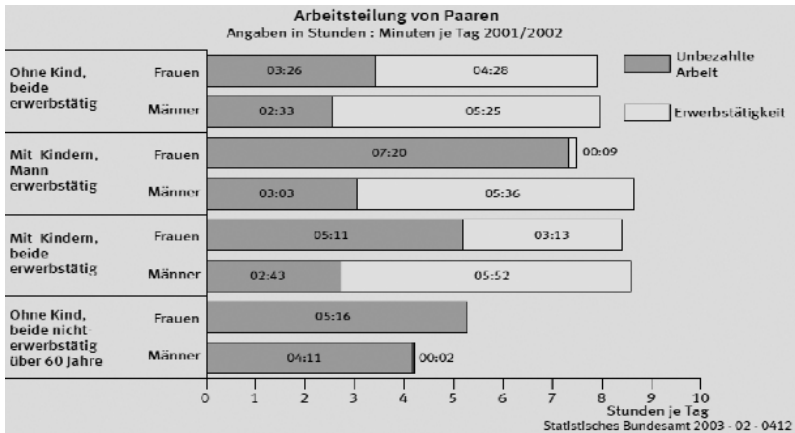


Abb. 2: Zeitaufwand von Frauen und Männern für unbezahlte Arbeit und Erwerbstätigkeit [22]

junges Kind der Geschichte ist. Der Adel hat seit jeher seine Kinder fremd betreuen und erziehen lassen und in Arbeiterfamilien war und ist es – aus ökonomischen Gründen – kein Thema, dass beide Elternteile berufstätig sind. Auch außerhalb der deutschsprachigen Länder ist familienexterne Kinderbetreuung viel selbstverständlicher und verursacht den Führungsfrauen weniger schlechtes Gewissen als in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besonders in Deutschland und Österreich ist das Mutterbild auch stark über den Nationalsozialismus geprägt worden [23].

Diesen zeitlichen und psychischen Belastungen weichen viele Frauen über Teilzeitbeschäftigung aus [2], was – solange das überwiegend Frauen machen – ihrer beruflichen Laufbahn und Karriere hinderlich ist. Entsprechend wenige Frauen finden wir dann letztlich im oberen Management.

## **Die Perspektive der Dekonstruktion: Ein Weg zur Stressreduktion bei Führungsfrauen**

Wie lässt sich nun der Anpassungsdruck von Frauen in Führungspositionen entschärfen? Wie lässt sich dem Mangel an Wertschätzung und Achtung begegnen, den die SHAPE-Studie [8] deutlich als einen der Hauptfaktoren von überdurchschnittlichem Stress bei Führungsfrauen eruiert hat? Lösungswege kann hier möglicherweise die Perspektive der Dekonstruktion [24] aufzeigen. Auch das Dilemma von Gleichheit und Differenz lässt sich damit ein Stück weit auflösen.

### Der Dekonstruktions-Ansatz

Beim Dekonstruktions-Ansatz wird davon ausgegangen, dass Geschlecht nicht etwas ist, das eine Person hat, sondern etwas, das gelernt und »getan« wird – im Sinne von sozialen Prozessen und Praktiken, die in der Situation jeweils Geschlechterrollen konstruieren und verfestigen. Damit ist gemeint, dass ich mich als Frau bzw. als Mann am Wiener Opernball, in einem Geschäftsleitungsmeeting, als Dozentin oder Dozent, im Militär oder an einem Elternabend jeweils anders verhalten muss, um entsprechenden (gesellschaftlichen) Erwartungen gerecht zu werden (»doing gender«). Ebenso sind Führung und Management soziale Konstruktionen, die bestimmte »Inszenierungen« – je nach Unternehmung – verlangen. Das strategische Ziel des Dekonstruktions-Ansatzes ist die Anerkennung der Vielfalt und – wie der Name vermuten lässt – die Auflösung bzw. kritische Infragestellung solcher Konstruktionsprozesse und Stereotypen ganz allgemein. Bezogen auf die Frage von Frauen in Führungspositionen wird also nicht nach der Gleichheit oder Differenz gefragt, sondern es werden zum Beispiel folgende Fragen gestellt:

- ⇒ Wie wird Führung in einem Unternehmen konstruiert?
- ⇒ Was hat Führung mit Präsenz zu tun?
- ⇒ Was wird unter guter Führung verstanden?

- ⇒ Wie beeinflusst das Bild vom männlichen Geschlechterrollen-Stereotyp die Vorstellungen von guter Führung?
- ⇒ Wie sehen die Vergeschlechtlichungsprozesse aus, wenn weibliche/männliche Führungskräfte konstruiert werden?

Durch ein solches Verständnis von Gleichstellung und das punktuelle kritische Hinterfragen von Selbstverständlichkeiten im Unternehmen und im Führungsalltag, könnte den in der SHAPE-Studie [8] ausgewiesenen unterschiedlichen Stresssituationen von Managerinnen und Managern möglicherweise begegnet werden. In dieser Perspektive wird nach dem WIE der Entstehung von Geschlechterdifferenz im Führungszusammenhang gefragt und nicht eine bestimmte Differenz oder Gleichheit vorausgesetzt.

### **Ein kleines Beispiel**

Häufig wird Führung ganz eng verknüpft mit Präsenz und Kontrolle. Die Führungskräfte fühlen sich als der Motor [25], ohne den nichts läuft. Sie sind jene in Bezug auf einzelne Fähigkeiten und Fertigkeiten überlegenen Personen, die andere motivieren, Aufgaben delegieren und Leistungen überwachen und kontrollieren. Sie arbeiten deshalb auch intuitiv auf Unersetzlichkeit hin. Eine »Teilzeit-Führungskraft« arbeitet hingegen oft unbewusst darauf hin, möglichst viel zu delegieren und sich so weit wie möglich ersetzbar zu machen, was im traditionellen Führungsverständnis ein völliger Widerspruch ist. Die passende Metapher für eine solche Führungskraft wäre wohl eher ein Coach oder eine Moderatorin als der Motor. Sie oder er erscheint dann in den Augen der anderen manchmal als weniger motiviert und weniger einsatzbereit – besonders für Teilzeit-Männer eine problematische Unterstellung.

Letztlich ist es jedoch eine Frage der Perspektive, denn jede Führungskraft arbeitet – bezogen auf das einzelne Projekt ihres Aufgabenportfolios – Teilzeit. Keine Führungskraft ist rund um die Uhr physisch präsent, und keine Führungskraft arbeitet alleine. Den Großteil ihrer Zeit verbringen Führungskräfte in Sitzungen, mit Netzwerken,

telefonieren oder besuchen Kunden. Geht es im Zeitalter der neuen Kommunikationsmedien nicht vielmehr um die Frage der Erreichbarkeit im Falle wichtiger, kurzfristiger Entscheidungen? Geht es nicht viel mehr um ein hohes Maß an Flexibilität, als um starre Vollzeit-Arbeitszeiten? Führung legitimiert sich heute mehr und mehr über sorgfältige Dramaturgiearbeit und nicht mehr über Fachexpertise. Der beste Verkäufer ist nicht unbedingt der beste Verkaufschef und die beste Chirurgin ist nicht unbedingt die beste Chefärztin. Solche unterschiedlichen Ansichten von guter Führung oder einer guten Führungskraft können im Sinne eines Dekonstruktionsansatzes erste Einsichten aufzeigen, warum in einem Unternehmen Frauen in Führungspositionen einem höheren Stresslevel ausgesetzt sind.

### Umsetzung im Führungsalltag

Warum sollten Unternehmen das Thema ernst nehmen und sich überlegen, wie sie die besondere Stresssituation von Führungsfrauen verbessern können? Ganz einfach: Es lohnt sich, diesen Weg einzuschlagen – nicht nur mit Blick auf die Gesundheit der Managerinnen, sondern auch aus unternehmerischer Sicht. Denn ein hoher Frauenanteil im Management rechnet sich auch ökonomisch, sofern es gelingt, eine leistungsfördernde und motivierende Atmosphäre zu schaffen.

Wie verschiedene Studien belegen, zahlt sich der Einbezug von mehr Frauen in verantwortungsvolle Managementpositionen auch betriebswirtschaftlich aus: Die Catalyst-Studie [26], die 353 der Fortune-500-Unternehmen untersucht hat, weist für die Gruppe von Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Frauenanteil im Topmanagement-Team einen 35 Prozent höheren Return on Equity aus als die Gruppe von Unternehmen mit einem sehr unterdurchschnittlichen Frauenanteil. Eine dänische Studie [27], welche die größten 2500 Unternehmen in Dänemark untersuchte, gelangt zu der Schlussfolgerung, dass der Frauenanteil im Top-Management

positive Effekte auf die finanzielle Performance des Unternehmens hat. Und eine jüngere McKinsey-Studie [28] bestätigt dies erneut: 89 europäische Großfirmen mit dem größten Anteil von Frauen im Top Management übertreffen um ca. 11 Prozent den jeweiligen Branchendurchschnitt beim Return on Equity und beim EBIT (Earnings before interest and taxes).

Natürlich gibt es kein Patentrezept, wie die erhöhte Stressbelastung bei weiblichen Führungskräften abzubauen ist. Ein offener Dialog über die verschiedenen Perspektiven und Facetten des Themas ist sicherlich ein erster Schritt in die richtige Richtung. Doch was können ein Unternehmen und die (männlichen) Führungskräfte konkret tun, um die erhöhte Stressbelastung weiblicher Führungskräfte abzubauen und im Idealfall dauerhaft zu vermeiden? Die folgenden Punkte sind als Anregung gedacht und nicht abschließend:

- ⇒ *Reflexionsplattformen zur Verfügung stellen:* Ein Unternehmen kann zum Beispiel Strategieentwicklungs-, Leitbildentwicklungs- oder größere Reorganisationsprozesse dazu nutzen, das Verständnis von »guter Führung« bzw. »gutem Management« und »guter Leistung« offen zu legen, kritisch zu reflektieren und gemeinsam neu zu entwickeln. Wichtig ist es, hierbei die Frauen in Führungspositionen einzubeziehen.
- ⇒ *Diversity-Kultur entwickeln:* Der Diversity-Ansatz sieht die Vielfalt als eine besondere Stärke. Unterschiede von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden als Chance für diese selbst und das Unternehmen gesehen. Eine solche Diversity-Kultur zu entwickeln, ist ein längerfristiger Prozess, der die Führungskräfte einbindet. Im Zentrum steht das Ziel, Vielfalt und partnerschaftlichen Umgang zu fördern – und die Erfolge auf diesem Weg zur neuen Kultur regelmäßig zu erheben und zu messen.
- ⇒ *Prozesse transparent machen:* Nach welchen Kriterien wird eine Geschäftsleitungsfunktion besetzt? Welche konkreten Anforderungen werden an eine Führungsaufgabe gestellt? Was genau beeinflusst die Höhe des Leistungsbonus? Nach welchen Leistungskriterien erfolgen die Beförderungen? Die Antworten auf diese und ähn-

liche Fragen sollten für alle Mitarbeitenden klar und nachvollziehbar sein. Gerade auch mit Blick auf die Frauen. Denn bei detaillierten und transparenten Kriterien schneiden Frauen mit ihren Leistungen in der Regel sehr gut ab, während sie in einer von Intransparenz und Pauschalbeurteilungen geprägten Organisation aufgrund der Geschlechterrollenstereotypen («Think-manager-think-male») ins Hintertreffen geraten.

- ⇒ *Anonymisieren und Vier-Augen-Prinzip*: In Bewerbungs- und Beurteilungssituationen – so belegen zahlreiche Experimente und Studien – haben die Geschlechterrollenerwartungen Einfluss auf die Beurteilung. Zum Beispiel werden Fachartikel, die von Forscherinnen bei Zeitschriften eingereicht werden, häufiger abgelehnt als Artikel von Forschern. Es ist ratsam, in Beurteilungs- und Bewerbungssituationen wenn möglich eine zweite Meinung einzuholen – vorzugsweise von einer Person, »die etwas anders denkt«.

## Literatur

- [1] MIELKE, BIRGIT K.: *Frauen in die Aufsichtsräte – Frauenanteil in Führungsgremien*. In: *Mitbestimmung*, 10/2005
- [2] HAUSMANN, RICARDO / TYSON, LAURA D. / ZAHIDI, SAADIA: *The Global Gender Gap Report 2007*. Geneva: World Economic Forum, 2007
- [3] *In Anlehnung an*: RÜEGG-STÜRM, JOHANNES: *Organisation und organisationaler Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001
- [4] MÜLLER, CATHERINE / SANDER, GUDRUN: *Gleichstellungs-Controlling – Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf, 2005
- [5] WETTERER, ANGELIKA: *Hierarchie und Differenz im Geschlechterverhältnis*. In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): *Profession und Geschlecht*. Frankfurt: Campus, S. 13 – 40, 1992
- [6] NENTWICH, JULIA: *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Konstruktionen von Gleichstellung und Geschlecht in Sprachspielen*. Königstein i. T.: Ulrike Helmer Verlag, 2004
- [7] NENTWICH, JULIA: *Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit*. In: *Rote Revue – Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur*, Nr. 1/2006
- [8] CROMME / FRANK (Beitrag in diesem Buch)

- [9] NEUBERGER, OSWALD: *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2002
- [10] HANNOVER, BETTINA / KESSELS, URSULA: *Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen*. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34 (3), 2003, S. 197 – 204
- [11] EAGLY, ALICE H. / CARLI, LINDA L.: *Im Labyrinth der Karriere*. In: *Harvard Business Manager*, Dezember 2007, S. 76 – 89
- [12] MOHR, GISELA / GÜNSTER, ANNA CHRISTINA: *Neue Arbeitswelt neue Chancen für Frauen an der Spitze?* In: *io new management*, 20. 02. 2004
- [13] RASTETTER, DANIELA: *Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich?* In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 2, (1998), S. 167 – 186
- [14] SCHEIDEGGER, NICOLINE / OSTERLOH, MARGIT: *Organisation und Geschlecht – Eine Netzwerkperspektive. Welche Netzwerkstruktur fördert die Karrieremobilität?* In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling*. Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 139-156
- [15] FRIEDEL-HOWE, HEIDRUN: *Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen*. In: Sarges, Werner (Hrsg.): *Management Diagnostik*. Göttingen, 1995, S. 97 – 100
- [16] KRUSE, LENELIS: *Führung ist männlich: Der Geschlechtsrollen-Bias in der psychologischen Forschung*. In: *Gruppendynamik*, Nr. 18/1987, S. 251 – 267
- [17] WUNDERER, ROLF / DICK, PETRA: *Frauen im Management – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. In: *Wirtschaftspsychologie*, Heft 1/2002, S. 29 – 34
- [18] SANDER, GUDRUN: *Von der Dominanz zur Partnerschaft: Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1998
- [19] HOFBAUER, JOHANNA: *Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen*. In: Pasero, Ursula / Priddat, Birger P. (Hrsg.): *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden, 2004, S. 45 - 64
- [20] WIESE, BETTINA / FREUND, A. M. / SEIGER, C. P. (2009): *Externales und internes Konfliktleben erwerbstätiger Mütter (noch nicht publiziert)*. Informationen auf [www.psychologie.uzh.ch](http://www.psychologie.uzh.ch)
- [21] Bundesamt für Statistik: *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann – Stand und Entwicklung*. Neuchâtel, 2008



- [22] Statistisches Bundesamt, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: *Wo bleibt die Zeit? Die Zeitverwendung der Bevölkerung in Deutschland 2001/02. Statistisches Bundesamt, 2003*
- [23] VINKEN, BARBARA: *Die deutsche Mutter. München: Piper, 2002*
- [24] WETTERER, ANGELIKA: *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt: Campus, 1995*
- [25] MÜLLER, WERNER R.: *Führungslandschaft Schweiz. In: Die Unternehmung, Nr. 4, 1988, S. 246 – 262. Eine ähnliche neuere Studie wurde durchgeführt, Ergebnisse z. B. in: Endrissat, Nada / Müller, Werner R. / Kaudela-Baum, Stephanie: En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. In: European Management Journal 25(3), S. 207 – 220, 2007; Endrissat, Nada / Müller, Werner R: Authentic Leadership: What's in the construct? WWZ-Forschungsbericht 08/06. Basel: WWZ-Forum, 2006*
- [26] CATALYST: *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. New York, San Jose, Toronto, 2004*
- [27] SMITH, NINA / SMITH, VALDEMAR / VERNER, METTE: *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. Bonn, 2005 (Discussion Paper No. 1708 of the Institute for the Study of Labor IZA)*
- [28] McKinsey & Company: *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver, 2007*

### **Zusammenfassung**

Weibliche Führungskräfte leiden mehr noch als ihre männlichen Kollegen unter Stress – so lautete eines der Kernergebnisse der SHAPE-Studie. Die Schlussfolgerung, dass effektive Gesundheitsprävention für Führungskräfte in einer Verbesserung des psychosozialen Arbeitsklimas, konkret im Gestaltungsspielraum bei der Erledigung der Aufgaben und in der Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit liegt, gilt daher in besonderem Maße auch für weibliche Führungskräfte. Verschiedene Perspektiven auf Gleichstellung und die aus dem zirkulären Diskurs von Gleichheit und Differenz resultierenden besonderen Phänomene, denen weibliche Führungskräfte heute in Unternehmen gegenüberstehen, erklären einen Teil der erhöhten Stressbelastung bei weiblichen Führungskräften. Ein möglicher Ausweg liegt in der kritischen Hinterfragung von Selbstverständlichkeiten im Zusammenhang mit Führung und Management im Sinne von Dekonstruktionsprozessen. Die Umsetzung im Führungsalltag erfordert eine Erhöhung der Genderkompetenz bei (männlichen und weiblichen) Führungskräften im Sinne von Reflexionsbereitschaft über Konstruktionsprozesse, Wissen über Geschlechterverhältnisse im Fachgebiet und Können beim Einsatz von einzelnen Instrumenten. Positiver Nebeneffekt: Ein Unternehmen, das auf diese Weise die besondere Stressbelastung seiner Managerinnen angeht, verbessert dabei auch die Qualität von Führung und Management sowie die finanzielle Performance insgesamt.