

2 Erklärungsansätze zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Der Anteil an Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen ist von vielen Faktoren abhängig. Es wurden bereits Zahlen aufgezeigt, die belegen, dass selbst hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen keine Führungspositionen erreichen. Dies legt die Vermutung nahe, dass es neben der fachlichen Qualifikation noch weitere Mechanismen in Organisationen geben muss, die Einfluss auf die Karriere ausüben. Erst im Zuge der Zweiten Frauenbewegung wurde begonnen, die Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen im Erwerbsleben wissenschaftlich zu ergründen. Bei genauerer Betrachtung der Literatur wird ersichtlich, dass sich die Diskussion um die Benachteiligung der Frau insbesondere in den 1990er Jahren intensivierte und allmählich ihren Fokus änderte. Während erste Ansätze aus den 1980ern den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen auf persönliche Gründe zurückführten, kommen neuere Studien zu dem Schluss, dass strukturelle Barrieren überwiegen und letztlich zu einer strukturellen Diskriminierung führen (vgl. Matthies et al., 2001, S. 18; Kay, 1998; Baitsch, 2005).¹² „Die Gründe für den geringen Frauenanteil an Universitäten sind mannigfaltig und komplex und liegen sowohl an praktischen strukturbedingten Hindernissen als auch an subtilen, unbewussten Diskriminierungen“ (Lindemann-Matthies, 2005, S. 5).

In dieser Arbeit werden die wichtigsten Erklärungsansätze berücksichtigt. Personenzentrierte Erklärungsansätze – wie biologische Ursachen¹³, die an-

¹²Grundsätzlich präferieren beide Geschlechtsgruppen Erklärungsmuster, die die eigene Gruppe entlasten. So argumentieren Frauen häufig mit dem strukturellen Argument der geschlechtsspezifischen Diskriminierung und den benachteiligenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Männer führen die Unterrepräsentanz von Frauen eher auf personenzentrierte Ursachen wie der geringeren Qualifikation und einen geringeren Führungswillen zurück (vgl. Hannover, Kessels, 2003, S. 197).

¹³Die biologischen Erklärungsansätze führen männliches und weibliches Verhalten auf biologische Ursachen zurück. So gelangen Lytton und Romney (1991) im Laufe ihrer Meta-Analyse zum Erziehungsverhalten in Familien zu dem Schluss, dass „In view of all the evidence, we cannot close our eyes to the possibility of biological predispositions providing a part of the explanation for existing sex differences“ (S. 208). Demnach muss die Möglichkeit des Einflusses biologischer Dispositionen auf geschlechtliche Verhaltensunterschiede untersucht werden. Zu den biologischen Faktoren, welche die geschlechtstypischen Unterschiede auf Disposition und Verhalten zurückzuführen, zählen die geschlechtsspezifisch unterschiedliche Gehirngröße, die Konstitution, Körperkraft und Chromosomenzusammensetzung (vgl. Wunderer, Dick, 1997, S. 14 f.; kritisch hierzu Ebeling, Schmitz, 2006).

geblich geringe Karrieremotivation sowie mangelnde Macht- und Berufsmotivation von Frauen – werden nicht erläutert, da die Forschungslage diese Annahme längst widerlegt hat und die Ansätze als obsolet gelten (vgl. Dobbins, Platz, 1986; Veith, 1988; Stengel 1990; Friedel-Howe, 1990; Nerge, Stahmann, 1991; Autenrieth et al., 1993; Abele, 1994; Wunderer, Dick, 1997; Allmendinger, 2009). In der nicht-wissenschaftlichen Community resultieren diese zum Teil noch bestehenden Annahmen aus geschlechtsspezifischen Vorurteilen und weniger aus evidenten inneren Barrieren von Frauen. Die Annahme ihrer Relevanz und die populärwissenschaftliche Literatur beeinflussen jedoch die Geschlechtsstereotype in der Gesellschaft.¹⁴

In dieser Untersuchung sollen vier Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – insbesondere der Wissenschaft – dargestellt und ihre Wirkung auf die Berufsentwicklung von Frauen aufgezeigt werden. Sie stellen gleichzeitig den theoretischen Unterbau für den empirischen Teil dieser Arbeit dar. Als erstes werden die Geschlechtsstereotype als ständig präsente Einflussvariable in der Erwerbsbiografie behandelt. Auch das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird aus verschiedenen Perspektiven heraus erläutert. Anschließend werden die Praktiken der Personalpolitik sowie Netzwerke als Aufstiegs- bzw. Exklusionsmechanismen dargestellt. Eine Literaturanalyse fasst einschlägige Veröffentlichungen zu jedem der Erklärungsansätze zusammen. In einem Kurzfazit werden jeweils Zukunfts- und Forschungsperspektiven aufgezeigt und auf das Mentoring-Instrument Bezug genommen. Auf die besondere Situation der Ingenieurwissenschaftlerinnen wird in den Erklärungsansätzen zum Teil eingegangen. Dies konnte aufgrund der mangelnden Literaturgrundlage für diese spezifische Fachgruppe leider nur vereinzelt gelingen. Zum Schluss wird im empirischen Teil der Arbeit überprüft, inwiefern das Mentoring Einfluss auf die Überwindung der aufgezeigten Barrieren hatte.

Wunderer und Dick (1997) fassen zusammen, dass vorliegende Studien die biologischen Erklärungsansätze nicht eindeutig belegen können. Letztendlich können keine empirischen Studien gefunden werden, die einen ausreichenden Zusammenhang zwischen biologischen Eigenschaften und Führungspositionen nachweisen können.

¹⁴Um nur einige Beispiele für populärwissenschaftliche Bücher zu nennen seien folgende Bestseller genannt: *Männer sind vom Mars, Frauen von der Venus* (Evatt, Zybak, 2005), *Warum Männer lügen und Frauen immer Schuhe kaufen* (Pease, Pease, 2011), *Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken* (Pease, Pease, 2010), *Warum Männer saufen und Frauen zu zweit Pipi machen gehen* (Borghorst, Breitenfeldt, 2003).

2.1 Geschlechtsstereotype als Einflussfaktoren auf die berufliche Entwicklung von Frauen

„Es gibt also, mein Freund, keine Beschäftigung eigens für die Frau, nur weil sie eine Frau ist, und auch keine eigens für den Mann, nur weil er ein Mann ist, die Begabungen finden sich vielmehr gleichmäßig bei beiden Geschlechtern verteilt“ (Platon, 428 – 348 v. Chr.). Bereits Platon erkannte in der Antike, dass Frauen und Männer geschlechtsunabhängig gleiche Berufe einnehmen können. Die Realität zeigt aber eine horizontale und vertikale geschlechtliche Segregation im Arbeitsmarkt (vgl. Kap. 1.1 Aktuelle berufliche Situation von Ingenieurinnen). *Stereotype* können als Erklärungsmöglichkeit dafür herangezogen werden, dass Frauen seltener als Männer Führungspositionen einnehmen. Die gesellschaftlich konstruierten Stereotype beeinflussen die geschlechtsspezifische Sozialisation in unserer Identifikation, in dem was wir tun und in dem was wir uns zutrauen. Eine geteilte Annahme besteht darüber, dass Frauen und Männer sich – begründet durch Geschlechtsstereotype – in ihrem Selbstkonzept und -vertrauen unterscheiden und dass dies zu Verhaltensunterschieden im beruflichen sowie privaten Leben führt (vgl. Nord-Rüdiger, 1996, S. 14; Metz-Göckel, 1990, S. 149-152).¹⁵ Die Stereotype legen den Grundstein für das Selbstkonzept und das Selbstvertrauen eines/r jeden. Deshalb soll in diesem Kapitel der Begriff des Stereotyps und Eigenschaften von Geschlechtsstereotypen erläutert sowie seine Wirkungsweisen und sein Bezug zum Führungsverhalten aufgezeigt werden. Mit dem Einfluss der Stereotype in unserer Gesellschaft haben sich insbesondere die Wirtschaftswissenschaftlerin und Psychologin Erika Regnet (1997) sowie die Sportpsychologin Dorothea Alfermann (1993, 1996) beschäftigt. Vor allem die Ergebnisse von Alfermann zur Attributionsforschung sind im wissenschaftlichen Diskurs noch immer aktuell.

¹⁵Zu dem Thema des Selbstkonzepts und der beruflichen Entwicklung von Frauen beschäftigen sich außerdem AutorInnen wie Sieverding (1990); Horstkemper (1991) oder Maccoby und Eleanor (1974). Zur Unterscheidung des biologischen (sex) und sozialen (gender) Geschlechts, das ähnlich der Stereotype historisch kontingent ist und zur Dekonstruktion der Zweigeschlechtlichkeit siehe Butler (1991).

Begriffsklärung

Erika Regnet (1997) definiert Stereotype als

„relativ überdauernde und starre, festgelegte Sichtweisen bzw. ihnen zugrunde liegende Überzeugungen in Bezug auf die Eigenschaften einer Personengruppe. Man kann sie auch als komplexe Form des Vorurteils bezeichnen, die im Laufe der Sozialisation erworben werden. Sie sind durchaus notwendig für die Alltagsbewältigung, da sie die Komplexität des Lebens reduzieren, indem sie Ordnungskategorien in die Welt bringen“ (S. 244).

Regnet (1997) verdeutlicht, dass der Grundstein für Stereotype¹⁶ in der Sozialisation gelegt wird und sich stereotype Sichtweisen daher zu verfestigten Formen oder auch zu Vorurteilen bilden. Diese Sichtweisen treffen immer auf die Eigenschaften einer bestimmten Personengruppe – zum Beispiel Frauen – zu. Auch die Sozialpsychologen Cantor und Michel (1977) fanden in ihrer Studie zu Charaktereigenschaften und Prototypen heraus, dass eine Person vom Wahrnehmenden nach *Persönlichkeitstypen* kategorisiert wird. Demzufolge hat der Wahrnehmende aufgrund seiner Erfahrungen eine Vielzahl von Eigenschaften und Verhaltensweisen im Gedächtnis abgespeichert, die er bestimmten Persönlichkeitstypen zuordnet.

Die Organisationsberaterin Veith (1988) macht auf einen engen Zusammenhang zwischen Stereotypen und Geschlechtsrollen aufmerksam. Sie definiert Geschlechtsrollen als

„zugeschriebene Statusrollen, die jene Verhaltenserwartungen und -regeln beinhalten, die an die biologische Gegebenheit ‚Frau‘ und an die biologische Gegebenheit ‚Mann‘ geknüpft sind. (...) Damit bilden sie Richtlinien für die Sozialisation; sie müssen gelernt werden. Gleichzeitig schreiben sie den Geschlechtern jeweils unterschiedliche spezifische Eigenschaften und Fähigkeiten zu“ (Veith, 1988, S. 22).

Geschlechtsrollen bilden deskriptive Einstellungen eines Individuums bezüglich geschlechtstypischer Persönlichkeitsmerkmale ab (vgl. ebd., S. 22-23). Auch Stereotype werden über die Geschlechtsgruppen *Männer* und *Frauen* gebildet. So definiert Veith (1988) angelehnt an Froschauer (1984) Geschlechtsrollenstereotype als „schematisierte längerfristig unveränderte und trotz neuer oder sogar gegenteiliger Erfahrungen starre und verfestigte Vorstellungen über spezifische Wesens- und Verhaltensmerkmale der Geschlechter“ (S. 22). Durch diese verfestigten Vorstellungen sind Geschlechtsstereotype „in hohem Maße änderungsresistent“ (Eckes, 2010, S. 178). Entsprechend den bisherigen Argumentationen sind Geschlechtsstereotype überdauernde Vorstellungen bzw. Vorurteile

¹⁶Stereotype gegenüber anderen werden auch als Prototypen konzipiert (vgl. Eckes, Six, 1984). Nach Rosemann, Kerres (1986) ist ein Prototyp der „charakteristische Repräsentant einer Kategorie von Person“ (S. 54).

über Wesens- und Verhaltensmerkmale, die mit bestimmten Persönlichkeits-typen verbunden werden und deren Grundlage und Ergebnis die Sozialisation ist.

Diese Geschlechtsrollenstereotype und die gesellschaftlichen Verstärkungsmuster wie Lernprozesse, welche die Frau in ihre Rolle drängen, sind für die Bildung von geschlechtstypischem Selbstvertrauen maßgeblich verantwortlich und führen zu „einer geschlechtsabhängigen Varianz des Selbstvertrauens“ (Nord-Rüdiger, 1996, S. 16). Die Psychologin Nord-Rüdiger (1996) belegt in ihrer Studie über das *Selbstvertrauen*, dass Männer und Frauen sich zwar nicht im Grad der Ausprägung ihres Selbstvertrauens unterscheiden, Frauen sich selbst aber differenzierter beurteilen, während Männer konsistenter und konformer über ihr Selbstvertrauen urteilen (vgl. ebd., S. 116).

Eigenschaften von Geschlechtsstereotypen

Untersuchungen belegen, dass die Merkmale und Verhaltensweisen, die der Rolle der Wissenschaftlerin/ des Wissenschaftlers zugeschrieben werden, den kulturellen Stereotypen von *Männlichkeit* entsprechen (vgl. Bielby, 2000, S. 71). Das männliche Stereotyp ist nach Alfermann (1993) durch Aktivität, *Kompetenz*, Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsstreben gekennzeichnet (vgl. S. 304, vgl. auch Neuendorff-Bub, 1979, S. 82 f.). Dies sind *männliche Eigenschaften*, die insbesondere im Berufsleben und in Führungspositionen erwartet werden (vgl. auch Weinert, 1990, S. 41). So ist auch der/die WissenschaftlerIn von dem stereotypen Bild einer *männlichen* Wissenschaftskultur geprägt (vgl. Matthies, et al., 2001, S. 18,102; Lind, 2004, S. 97). Auch ist dies der Fall, wenn in der Wissenschaft das stereotype Vorurteil besteht, Frauen seien zwar fleißig, aber nicht kreativ. Zur Generierung neuer Modelle oder Theorien ist jedoch Kreativität nötig. Deshalb seien Männer die geeigneteren Wissenschaftler (vgl. Hemmati-Weber, 1996, S. 217; Alfermann, 1991). Demgegenüber sind Emotionalität und Soziabilität Kennzeichen des weiblichen Stereotyps. Frauen weisen demnach Eigenschaften auf, die insbesondere in der Familie notwendig sind und sie müssen um ihre *intellektuelle Anerkennung* kämpfen (vgl. Alfermann, 1993, S. 305). Sie werden als weniger erfolgreich angesehen und das Kriterium der Anstrengung wird als ein bedeutsamer Faktor für Leistungen betrachtet (Alfermann, 1996, S. 26). Aus den Eigenschaften von Geschlechtsstereotypen folgt, dass sie der gängigen, historisch gewachsenen geschlechtstypischen Arbeitsteilung entsprechen. Der Frau wird als primäre Funktion die Rolle der (Ehe-)Frau und Mutter zugeschrieben, während der Mann beruflich tätig ist, die Rolle des Wissenschaftlers einnehmen kann und die Funktion des Familienernährers innehat (vgl. Heintz et al., 2004, S. 52 f.; Weinert, 1990, S. 35; Veith, 1988, S. 23; auch Hausen, 1976).

Die Untersuchung von Veith (1988) ergab, dass typisch *weibliche* Eigenschaften und Verhaltensweisen, die auf Emotionalität basieren, als generell weniger wertvoll eingestuft werden. Im Gegensatz dazu wird die *männliche Zielorientierung* als höherwertig wahrgenommen (vgl. Veith, 1988, S. 25). Die Stereotype stimmen mit der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung überein.

Die Psychologinnen Hannover und Kessels (2003) erklären in ihrer qualitativen Studie die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen mit deskriptiven und injunktiven Merkmalen, die geschlechtsstereotypisch eingeordnet werden können. Die deskriptiven Merkmale einer Frau, z.B. ihre Rolle, Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Verhaltensweisen stimmen nicht mit den Merkmalen der männlich konnotierten Führungsrolle überein. Dadurch wird Frauen von vornherein weniger Führungskompetenz bescheinigt als Männern. Injunktive Aspekte bestehen, wenn von der Frau (anstelle vom Mann) das geforderte Führungsverhalten gezeigt wird und sie deshalb negativer bewertet wird. Das Erklärungsmuster geht davon aus, dass Führungsverhalten mehr mit dem sozial erwünschtem Verhalten für Männer als für Frauen übereinstimmt („injunctive aspect of prejudice“) (Hannover, Kessels, 2003, S. 198). Entspricht ein gezeigtes Verhalten nicht dem gängigen Geschlechtsrollenstereotyp, wird die Person negativ bewertet – dies gilt für das weibliche wie männliche Geschlecht gleichermaßen.

Des Weiteren erfordern typische *Frauenberufe* im sozialen Bereich und im Dienstleistungssektor so genannte weibliche Kompetenzen, die in Teilen dem weiblichen Stereotyp entsprechen. Das gleiche gilt für typische *Männerberufe* (vgl. Alfermann, 1993, S. 304). Jedoch können diese Stereotype ebenfalls eine Beschränkung auf bestimmte Berufsfelder bedeuten. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Affinität von Frauen zum Personalbereich, der Öffentlichkeitsarbeit oder zu Produkten wie Kosmetika und Hygienewaren, aber nicht zu Handwerksberufen oder technischen Berufen antizipiert wird (vgl. Hadler, 1995, S. 337). Im Forschungsprojekt *WomEng – Creating Cultures of Success for Women Engineers*, in der 1336 Studierende in Europa zu ihrem Ingenieur- und Ingenieurinnenbild befragt wurden, konnte eine geschlechtsstereotype Unterscheidung der Berufsgruppe wahrgenommen werden. Demnach sind Ingenieure z.B. eher *männlich, technisch kompetent und maschinenorientiert*, während Ingenieurinnen als *sozial kompetent und teamorientiert* gelten (vgl. Thaler, Wächter, 2006, S. 58 f.). In der Studie *Gender/Stress* konnte herausgefunden werden, dass diese tradierten Geschlechterbilder geschlechtsspezifische Anforderungen an die Führungskräfte vorgeben, die im Arbeitsalltag zusätzlichen Stress auslösen (vgl. Schmollack, 2010). Stressige Situationen können bspw. entstehen, wenn Frauen denken, in einer Führungsposition besser als Männer sein zu müssen, um ernst

genommen zu werden oder wenn Männer andererseits keine Schwächen zugeben dürfen (vgl. ebd., S. 5).

Die Stereotype lassen sich aus den Geschlechterrollen ableiten und umgekehrt stützen diese Rollen die Stereotype (vgl. Eagly, Steffen, 1984). Besonders wird dies in einer Studie der Psychologen Rubin et al. Anfang der 1970er Jahre veranschaulicht, in der dreißig Elternpaare ihre Neugeborenen beschreiben sollten. Die Neugeborenen unterschieden sich objektiv nicht hinsichtlich ihrer körperlichen Ausmaße und Aktivität. Dennoch beschrieben die Eltern ihre Töchter meist als klein, hübsch, niedlich, schwach und empfindlich. Ihre Söhne hingegen galten eher als entschlossen, großgliedrig, besser koordiniert, aufmerksam, kräftig und mutig (vgl. Rubin et al., 1974, S. 57). Die Studie verdeutlicht, dass Menschen bereits von Geburt an in die Geschlechtsstereotype gedrängt werden und daher zwangsläufig lernen, in den Kategorien *männlich* – *weiblich* zu denken (vgl. Wunderer, Dick, 1997). Kinder erwerben so „neben ihrer biologisch fundierten Geschlechtsidentität auch eine psychologisch und sozial determinierte Geschlechtsrollenidentität“ (Alfermann, 1996, S. 58). Sie werden in den Geschlechtsrollenstereotypen sozialisiert und dieser Prozess setzt sich fort, indem sie ihre eigenen Kinder später genauso sozialisieren.¹⁷

Die Soziologin Allmendinger (2009) fand in der Brigitte-Studie *Frauen auf dem Sprung*, in der über 3.000 Interviews mit Frauen im Alter von 17 bis 19 Jahren und 27 bis 29 Jahren geführt wurden, heraus, dass es kaum eine Verständigung darüber gibt, was heute als typisch (un-)männlich und als typisch (un-)weiblich gilt. So schätzen Männer teilweise völlig andere Merkmale als *männlich* ein als Frauen und umgekehrt (vgl. Allmendinger, 2009, S. 71). Die in der Studie vorgenommenen Stereotypisierungen und deren unterschiedliche Ausprägung entsprechen nicht der Selbsteinschätzung von Frauen und Männern. Die von beiden Geschlechtern genannten persönlichen Werte, Ziele, Wünsche und Hoffnungen liegen sehr nahe beieinander. Allmendinger (2009) fand jedoch heraus, dass sie „stereotypisierend stark überhöht und auseinander gebracht“ werden (ebd.). Letztlich besitzen Männer und Frauen beide Geschlechtsrollenmerkmale (wie z.B. den Führungsanspruch). Die Unterschiede sind nur proportionaler und nicht absoluter Art (vgl. Regnet, 1997, S. 246; Weinert, 1990). Wie die Stereotype genau wirken, wurde bisher nur in Teilen angedeutet und soll nachfolgend erklärt werden.

¹⁷Zur Konstruktion von Geschlecht und Reproduktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit siehe auch den Beitrag der Soziologin Wetterer (2010).

Wirkungsweisen von Stereotypen

Stereotype führen zu Vorteilen in der Alltagsbewältigung, in der Orientierungsebene und sie helfen, Unsicherheit zu reduzieren. Als eine Art Vorurteil können sie drei verschiedenen Prophezeiungen zugeordnet werden (vgl. Jones, 1977). Die Prophezeiungen haben alle gemeinsam, dass einem Menschen willkürlich ein Stereotyp aufgedrängt werden kann, das nicht unbedingt zutrifft.

Die Wirkung einer selbsterfüllenden Prophezeiung besteht, wenn vergangene Ereignisse so rekonstruiert werden, dass sie den Stereotypen entsprechen (vgl. Alfermann, 1993, S. 305).¹⁸ Die Wirtschaftswissenschaftlerinnen Nivea und Gutek (1981) haben den Begriff des *sex-role spillover* etabliert, der eine weite Verbreitung gefunden hat. Er bezeichnet die selbsterfüllende Prophezeiung in einer geschlechtsspezifischen Rollenwahrnehmung. Das *spillover* stellt die Überlagerung einer sozialen Rolle durch eine andere soziale Rolle dar (vgl. Gutek, 1993, S. 59-62). Bezogen auf den Arbeitsplatz bedeutet dies, dass eine Frau „immer – gleich, in welcher Situation sie ist und welche Tätigkeit sie ausübt, ungeachtet auch ihrer Position in der Hierarchie – primär als Frau, d.h. in ihrer so genannten ‚Frauenrolle‘ und nicht in ihrer Berufsrolle wahrgenommen werde“ (Müller, 1995, S. 103).¹⁹ Zur dieser Rolle der Frau zählen Charakteristika wie Passivität, Loyalität, Emotionalität, unterstützendes Verhalten und der Status des Sexobjekts (vgl. Gutek, 1993, S. 59-62). Dementsprechend wird Frauen im Berufsleben gerne unterstellt, sie seien weniger durchsetzungsfähig und beruflich weniger ambitioniert als Männer (vgl. Alfermann, 1993). Ein Beispiel hierzu: Konnte sich die Frau in einem Fall nicht durchsetzen, wird ihr Scheitern von den KollegInnen und von ihr selbst auf ihr Geschlecht zurückgeführt. Bei einem Mann wird in der gleichen Situation nur registriert, dass er sich nicht durchsetzen konnte. Konnte die Frau aber beruflichen Erfolg zeigen, wird ihre Leistung als Ausnahme, die die Regel bestätigt, angesehen, während von einem Mann der berufliche Erfolg erwartet wird (vgl. Alfermann, 1996, S. 26-27).

Im zweiten Fall findet die Wirkung einer fremd verursachten selbsterfüllenden Prophezeiung statt (vgl. Friedel-Howe, 1993, S. 456). Glaubt der/die Vorgesetzte, dass die Frau für Führungsaufgaben weniger geeignet sei als der Mann und fördert sie dementsprechend wenig, wird die Frau aufgrund der fehlenden Anerkennung und Entmutigung dieses Stereotyp annehmen.

Nimmt die Frau von vornherein das männliche Managementmodell an und verzichtet auf aufstiegsorientiertes Verhalten, da sie glaubt, das erforderliche männliche Verhalten nicht zeigen zu können, bestätigt sie die Rollenstereotype

¹⁸Zur *Self-Fulfilling Prophecy* und zur interpersonalen Wahrnehmung siehe Jones (1977).

¹⁹Zu Geschlechterbildern siehe auch die vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung herausgegebene Studie von Matthies et al., 2001, S. 163-184.

auf beiden Seiten. In solchen Fällen spricht man von der Wirkung einer eigen verursachten, sich selbsterfüllenden Prophezeiung (vgl. Regnet, 1997, S. 251). Alle drei Beschreibungen veranschaulichen den Einfluss von (Geschlechts-)Stereotypen auf unser Verhalten und auf unsere Wahrnehmung. Die Wirkungsweisen beruhen auf Zuschreibungen aus der Attributionsforschung.

Geschlechtsstereotype in der Attributionsforschung

Die Stereotype entsprechen der Ursachenzuschreibung auf das Selbst (Selbstattribution) von Männern und Frauen. Männer führen ihren Erfolg tendenziell auf stabile Ursachen (z.B. Kompetenz) und ihren Misserfolg auf variable Ursachen (Zufall, Pech) zurück. Bei Frauen verhält es sich genau umgekehrt. Sie erklären sich ihren Erfolg eher mit Glück oder hoher Anstrengung und ihren Misserfolg mit fehlender Fähigkeit. Tendenziell sehen Frauen die Ursachen für ihre Erfolge außerhalb ihrer Person (external) liegend und schreiben Misserfolge ihrer vermeintlichen Inkompetenz zu. Männer hingegen attribuieren Erfolge und Misserfolge eher internal (vgl. Veith, 1988, S. 38; Alfermann, 1993, S. 307 ff.). Nach einer Analyse von Studienergebnissen von Pervin (1981) und der Analyse von Maccoby und Jacklin (1974) unterschätzen Frauen ihre Leistungen eher und zeigen weniger Selbstvertrauen als Männer in der Leistungserbringung. Sie rechnen mit weniger Erfolg in ihrer Leistung, bewerten ihre Arbeitsergebnisse niedriger und übernehmen mehr persönliche Verantwortung für Fehler und Unzulänglichkeiten in ihrer Arbeit. Dieses Phänomen trägt zur Stereotypisierung bei, denn durch die Außenwirkung des Attributionsstils werden Misserfolge von Frauen im Sinne der eigen verursachten selbsterfüllenden Prophezeiung stärker wahrgenommen als bei Männern. Insgesamt führt die stereotype Erwartungshaltung dazu, dass identische Informationen über eine Person nach Geschlecht unterschiedlich interpretiert werden und ein Scheitern der Frau am Arbeitsplatz erwartet wird. Dies bewirkt eine

„negative Selbst- und Fremdbewertung von Frauen; erstere veranlasst Frauen dazu, den Bereich der für sie in Frage kommenden Berufe stark einzugrenzen, also solche auszuwählen, die frauentypisch oder geschlechtsneutral sind; letztere führt zu einer Diskriminierung bei Auswahlentscheidungen, wenn geeignete Frauen nicht berücksichtigt werden“ (Kay, 1998, S. 72 f.).

Der Soziologe Bielby (2000) kommt in seiner Literatur-Analyse zu dem Schluss, dass die sozialpsychologischen Barrieren, mit denen Wissenschaftlerinnen konfrontiert sind, besonders in höheren Positionen der Wissenschaft bestehen (S. 73). Das heißt, dass die Zugangschancen für Frauen, auf eine wissenschaftliche Führungsposition wie der Professur berufen zu werden aufgrund der diskrimi-

nierenden Fremdbewertung, die in sozialpsychologische Barrieren mündet, geringer sind als für Männer. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob Geschlechtsstereotype Einfluss auf das Führungsverhalten nehmen.

Geschlechtsstereotype und Führungsverhalten

Anhand mehrerer Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass die Ähnlichkeiten und nicht die Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen überwiegen (vgl. Weinert, 1990). Die Wirtschafts- und OrganisationspsychologInnen Dobbins und Platz (1986) stellten in einer Meta-Analyse von 17 Studien fest, dass es im Führungsverhalten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der klassischen Kriterien der Mitarbeiter- und Leistungsorientierung gibt. Auch der Organisations- und Personalpsychologe Weinert (1990) betont, dass es charakteristische und stabile Persönlichkeitsdimensionen für Führungskräfte gibt, die sowohl bei Männern als auch bei Frauen gleichermaßen vorliegen. Zusammenfassend kommt Weinert zu dem Schluss, dass geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten „eher kulturbedingten Geschlechtsrollen-Stereotypen und bequemen Wunschvorstellungen als der Realität“ entsprechen (ebd., S. 56; vgl. auch Veith, 1988, S. 37). So haben beispielsweise über 100 Studien zur Bewertung von Arbeitsproben in Abhängigkeit vom Geschlecht ergeben, dass Frauen wie Männer die Arbeit von Frauen leicht negativer bewerten als die von Männern (vgl. Baitsch, 2005, S. 15).

Ein weiteres Stereotyp, welches die Karrieren von Männern und Frauen beeinflusst, ist die Ansicht, dass Frauen eine geringere Karrieremotivation aufweisen. Die Psychologin Sieverding (1990) konnte im Rahmen ihrer Befragung von Studierenden zur beruflichen Entwicklung von Frauen zeigen, dass die Karrieremotivation von Frauen zum Ende ihres Studiums abnimmt und die von Männern zunimmt. Frauen und Männer sind insgesamt jedoch gleich hoch motiviert eine Karriere zu machen. Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Karrieremotivation bestehen nicht (vgl. Kümmerling, Dickenberger, 2002, S. 69). Die Sozialpsychologin Abele (1994) konnte in ihrer Studie zu *Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker* feststellen, dass das Geschlecht kein geeignetes Differenzierungsmerkmal für die Ausprägung der Karriereorientierung ist. Demnach handelt es sich um überholte Vorstellung der Differenzierung der Geschlechter, wenn Frauen eine geringere Karriereorientierung unterstellt wird.

Die Ergebnisse einer Studie von Berweger und Keller (2005) der Universität Zürich über *Prädiktoren der akademischen Laufbahnintention* ergaben, dass

Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung
Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den
Ingenieurwissenschaften

Haghanipour, B.

2013, XIV, 275 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03480-1