

Aufstiegskompetenz von Frauen

Das Thema „**Frauen in Führungspositionen**“ wird derzeit sowohl in Publikums- und Fachzeitschriften als auch in Politik und Gesellschaft – also allerorts – heiß diskutiert.

Ich bin in meiner Untersuchung nicht der Frage nachgegangen, warum es Frauen nicht genauso wie Männer schaffen, Karriere zu machen, da es dazu schon zahlreiche Untersuchungen gibt. Vielmehr ging es mir darum, herauszufinden, warum von gut ausgebildeten Frauen einige Karriere gemacht haben und einige nicht.

In der Zukunft wird es in der Politik und in der Wirtschaft darum gehen, bei Frauen Führungseignung zu erkennen, um diese dann gezielter zu fördern.

Das Fazit vieler anderer Untersuchungen ist, dass Frauen in einer Gruppe von Männern eine **Sonderstellung** allein durch ihre Minderheit einnehmen. Diese Situation ist i.d.R. keine vorteilhafte Ausgangssituation für einen Karriereaufstieg. Zusätzlich werden sie in der Gruppe der Männer nicht unbefangen aufgenommen, teilweise ausgegrenzt und somit könnten ihnen Informationen vorenthalten werden. Aufgrund der Tatsache, dass es wenig weibliche Führungskräfte gibt, gibt es auch **wenig Vorbilder und Ratgeber**. Verhaltensweisen, spezielle Taktiken und strategische Überlegungen können nicht von Frau zu Frau weitergegeben werden. Die „Spielregeln der Männer“ werden nicht immer gut von den Frauen durchschaut.

Ergebnisse von internationalen Wirtschaftsuntersuchungen sprechen sich im Gegensatz dazu positiv zu Frauen in Führungspositionen aus. Bei einer französischen Studie, die in 22 000 Unternehmen durchgeführt wurde, zeigten die Betriebe, die von Frauen geführt wurden, höhere Rentabilitätsraten und ein vergleichsweise schnelleres Wachstum.

Außerdem hat eine amerikanische Beratungsfirma mit Hilfe einer Umfrage belegen können, dass die weiblichen Führungskräfte die männlichen Führungskräfte in vielen Managementkompetenzen übertroffen haben. Es konnte insgesamt festgestellt werden, dass weibliche Führungskräfte die **Arbeitszufriedenheit bei allen Mitarbeitern** und das **Betriebsergebnis steigern konnten**.

Das Betriebsergebnis wird signifikant besser, wenn mindestens drei Frauen die Unternehmenskultur des Vorstands beeinflussen. Gemischte Führungsmannschaften sind

wesentlich erfolgreicher als nur rein männliche Führungsmannschaften. Die Firmen mit den meisten Frauen im Vorstand erzielten im Vergleich zu solchen ohne weibliche Manager eine bis zu 48 Prozent höhere Umsatzrendite. Auch Aktienkurse und Gewinn fallen erheblich höher aus. Die Ergebnisse der Unternehmensberatung McKinsey und der internationalen Nichtregierungsorganisation Catalyst sprechen für mehr Frauen.

Die Cranfield University und die Weltbank wiesen ebenfalls auf die **Vorteile** der sich ergänzenden Führungsstile hin, wenn **gemischte Führungsmannschaften** das Unternehmen führen. An der renommierten London School of Economics kamen Forscher zu der Erkenntnis, dass auch die **Innovationskraft** in gemischten Teams mit einer ungefähren Gleichverteilung der Geschlechter am höchsten ist. Wenn sich die Frauen in Führungspositionen befinden, werden sie für die Mitarbeiter und für das Betriebsergebnis als sehr positiv bewertet, aber die Tatsache, dass nur eine geringe Anzahl von weiblichen Führungskräften in den deutschen Unternehmen arbeiten, könnte zwei Gründe haben. Der eine Grund könnte sein, dass Frauen nicht in Führungspositionen arbeiten möchten. Dieser Grund wurde in einem Erkenntnisstand der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung angeführt. Von der Führungsqualifikation her, wären viele Frauen in der Lage, eine Führungsposition auszuüben. Allerdings möchten dies einige Frauen unter den **vorherrschenden männergeprägten Arbeitsbedingungen** nicht.

Der andere Grund könnte sein, dass Frauen zwar in Führungspositionen arbeiten wollen, es aber nicht schaffen. Diesen Grund untermauern Frauen mit Universitätsabschluss bei einer Untersuchung, die eine genauso große Aufstiegsorientierung wie Männer mit Universitätsabschluss zeigen, nur die **praktische Umsetzung** dieser Orientierung schaffen die Frauen im Vergleich zu den Männern **schlechter**.

Aus diesen aktuellen Veröffentlichungen erkennt man die große Bedeutung des Themas Aufstiegskompetenz. Es stellt sich nun die Kernfrage, **von welchen Einflussfaktoren die Aufstiegskompetenz von Arbeitnehmerinnen abhängt**.

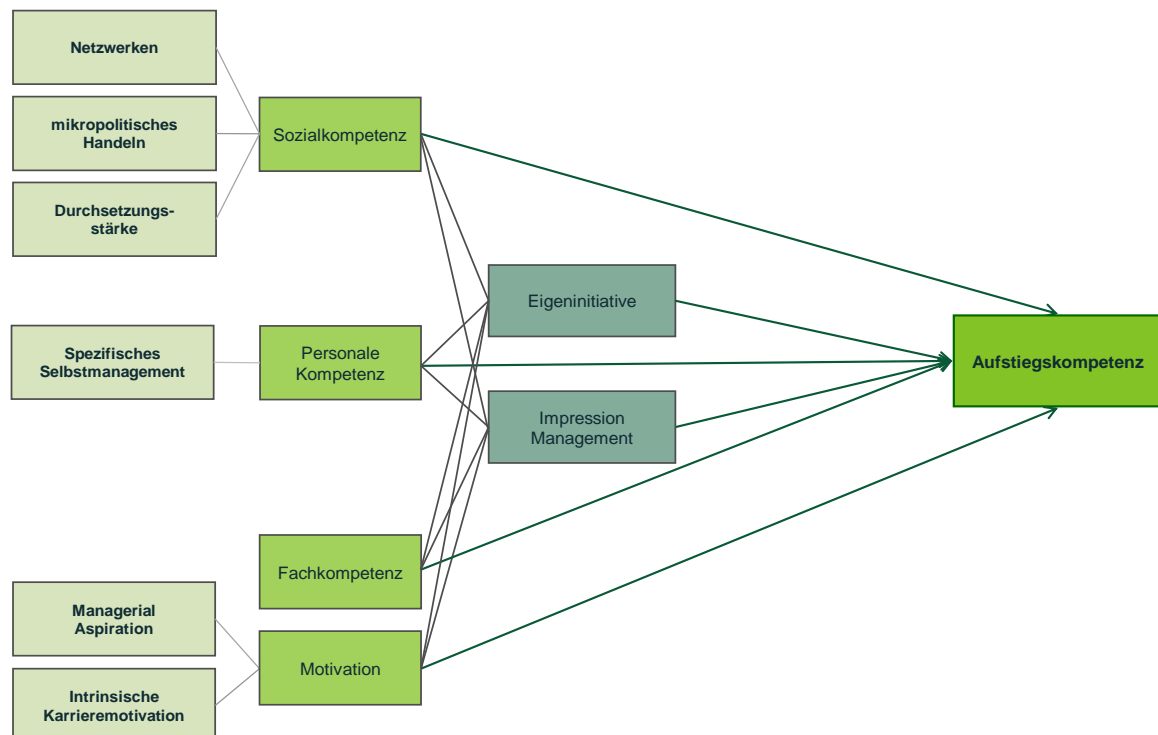
Meine Studie ging dieser Fragestellung nach und untersuchte nur weibliche Arbeitskräfte im Angestelltenverhältnis. Dafür verglich ich Arbeitnehmerinnen mit und ohne Führungsfunktion miteinander. Es sollten Einflussfaktoren gefunden werden, die Führungskräfte von Nicht-Führungskräften unterscheiden.

Um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen beiden Stichprobengruppen gewährleisten zu

können, wurde der Fokus auf Positionen mit kaufmännischem Berufsausbildungshintergrund gelegt.

Grundlage der theoretischen Ausführung ist das Modell der Aufstiegskompetenz, das man auch als Metakompetenz bezeichnen kann.

Das Aufstiegskompetenz-Modell der Universität Hamburg



Aufstiegskompetenz umfasst – kurz zusammengefasst - einerseits eine **Bereitschaft** auf der emotional-motivationalen und kognitiven Ebene und andererseits **befähigt sie zur beruflichen** Weiterbildung und auch zur **Erreichung einer Führungsposition**.

Bedingungsbezogene und personenbezogene Faktoren bestimmen den lebenslangen Sozialisationsprozess. Durch diesen Prozess können sich eine Bereitschaft und eine Befähigung zur Aufstiegskompetenz entwickeln.

An meiner Studie nahmen 125 Arbeitnehmerinnen aus Unternehmen verschiedener Größe und Branchen teil.

Anbei ein grober Überblick über die Teilnehmerinnen.

Soziodemographische Daten zum Familienstand und der Berufsausbildung sowie dem Fach/Hochschulabschluss der Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte

		Nicht-Führungskräfte		Führungskräfte		χ^2	df	p
		N = 66		N = 59				
		n	%	n	%			
Familienstand	allein lebend	17	25.8	14	23.7	.111	2	.946
	mit Partner/in lebend	25	37.9	22	37.3			
	verheiratet	24	36.4	23	39.0			
Abschluss Berufsausbildung		41	62.1	28	47.5	2.709	1	.100
Fach-/Hochschulabschluss		35	53.0	32	54.2	.018	1	.893

Soziodemographische Daten zum Alter, zur Berufstätigkeit, zu der Betriebszugehörigkeit und der tatsächlichen Arbeitszeit

	Gruppe	N	M	s	t	df	Sig. (2-seitig)
Alter	Nicht-Führungskraft	66	36.52	10.27	-1.287	119.5	.201
	Führungskraft	59	38.59	7.71			
Dauer der jetzigen Berufstätigkeit	Nicht-Führungskraft	66	10.42	8.87	-.874	123	.384
	Führungskraft	59	11.75	8.06			
Jahre im Unternehmen	Nicht-Führungskraft	66	8.05	7.96	-.601	122	.549
	Führungskraft	58	8.84	6.59			
tatsächlich: Wochenstunden	Nicht-Führungskraft	65	39.26	10.23	-3.604	115	.000
	Führungskraft	52	46.91	12.74			

Verteilung nach Unternehmensgröße

Mitarbeiter	Nicht-Führungskraft		Führungskraft		χ^2	df	p
	n	%	n	%			
bis 50	9	13.6	14	23.7	2.135	3	.545
51-250	12	18.2	9	15.3			
251-500	6	9.1	5	8.5			
>500	39	59.1	31	52.5			

Verteilung der Kinderanzahl bei den Nicht-Führungs- und Führungskräften

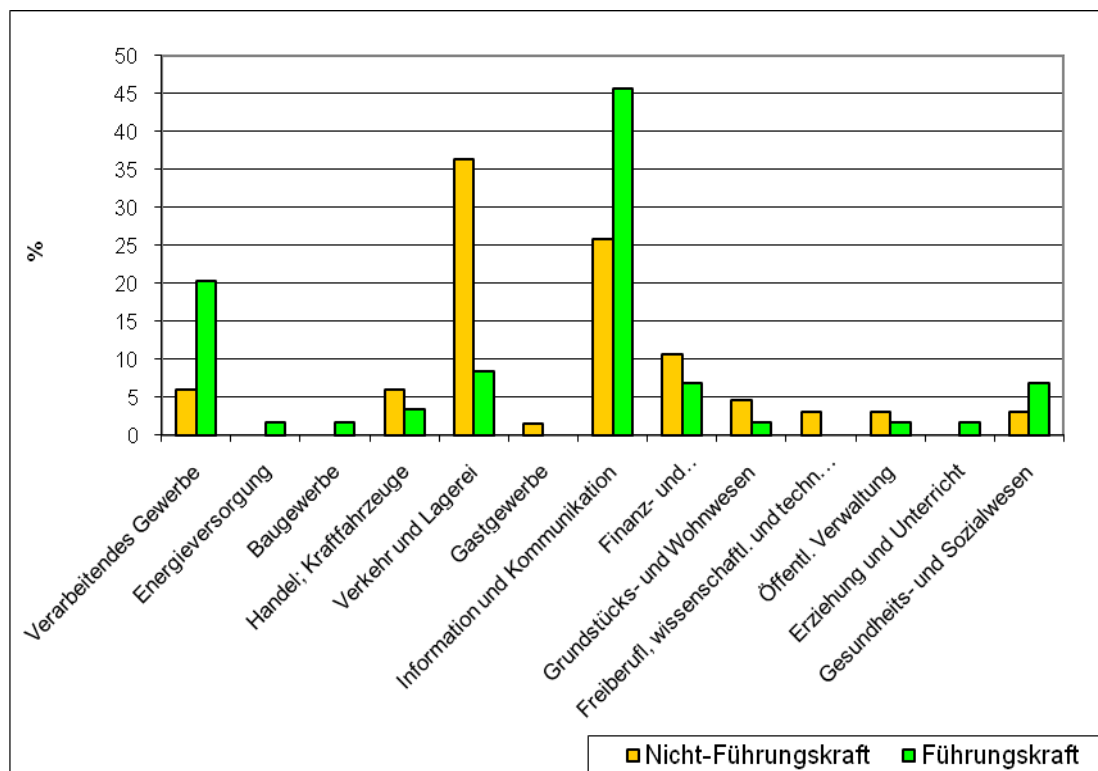
Kinderanzahl	Nicht-Führungskraft		Führungskraft	
	n	%	n	%
0	42	63.6	35	59.3
1	10	15.2	15	25.4
2	10	15.2	9	15.3
3	3	4.5	0	.0
4	1	1.5	0	.0
	66	100.0	59	100.0

Ein **hochsignifikanter Unterschied** ergab sich beim Gruppenvergleich bezüglich der tatsächlich gearbeiteten Wochenstunden. Führungskräfte arbeiteten danach durchschnittlich 46.91 Wochenstunden und Nicht-Führungskräfte durchschnittlich 39.26 Wochenstunden.

Durchschnittliches monatliches Bruttogehalt incl. Gratifikationen und Prämien in €

Brutto- einkommen	Nicht-Führungskraft		Führungskraft		χ^2	df	p
	n	%	n	%			
bis 2000	9	19.6	3	5.9	23.134	5	.000
2001-3000	12	26.1	3	5.9			
3001-4000	14	30.4	10	19.6			
4001-5000	5	10.9	14	27.5			
5001-7000	5	10.9	10	19.6			
>7000	1	2.2	11	21.6			

Branchenverteilung dieser Studie: Gliederung lt. Statistischen Bundesamt



In der vorliegenden Fragebogenstudie wurde untersucht, ob weibliche Führungskräfte über eine **stärkere Sozialkompetenz** und eine **höhere Motivation** verfügen als Nicht-Führungskräfte. Auf der Grundlage des Aufstiegskompetenz-Modells der Universität Hamburg wurden fünf Hypothesen bezüglich des Netzwerkens, der Durchsetzungsstärke, des mikropolitischen Handelns, der Intrinsischen Karrieremotivation und der Managerial Aspiration (Streben nach Führungspositionen) formuliert.

Das **signifikante Ergebnis** der Studie zu der **Durchsetzungsstärke** ist kongruent mit anderen bereits gemachten Untersuchungen, bei denen die Durchsetzungsstärke bei Führungskräften stärker vertreten ist und auch von Ihnen als bedeutender bewertet wird als bei den Nicht-Führungskräften.

Beim **Nutzen von Netzwerken** ergab sich bei der Studie ein **tendenziell höheres** Ergebnis für die Führungskräfte. Damit verhält sich dieses Ergebnis auch kongruent zu Studienuntersuchungen, in denen sich Führungskräfte bewusst über die wichtige Bedeutung von Netzwerken sind und aktiv Netzwerke häufiger nutzen als Nicht-Führungskräfte.

Auch beim **mikropolitischen Handeln** ergab sich ein **tendenziell höheres** Ergebnis für die Führungskräfte. Damit verhält sich dieses Ergebnis auch kongruent zur theoretischen Annahme, dass mikropolitisches Handeln wichtig und notwendig für Führungskräfte ist.

Das **signifikante Ergebnis** zu der **Intrinsischen Motivation** ist kongruent mit den bereits durchgeführten Untersuchungen, bei denen die Intrinsische Motivation bei Führungskräften stärker vertreten ist und auch von Ihnen als bedeutender bewertet wird als bei den Nicht-Führungskräften.

Zu der **Managerial Aspiration** ergab die Studie **keinen relevanten Zusammenhang**. Die Führungskräfte zeigten kein stärkeres Streben nach Führungspositionen als die Nicht-Führungskräfte.

Der Einfachheit halber habe ich auf Quellenangaben verzichtet. Die vollständige Bachelorarbeit liegt in der: Zentralen Bibliothek Frauenforschung & Gender Studies, Monetastraße 4, 20146 Hamburg.