

Handlungsstrategien

Smart Working

Frauen in Führungspositionen stärken



Ein Kooperationsprojekt
des **Instituts für Höhere Studien (IHS)** mit
dem **Institut für Managementwissenschaften der Technischen Universität**,
dem **Österreichischen Institut für Familienforschung an der Universität Wien** und
ausgewählten Unternehmen

Gefördert durch

Digifonds



Autor:innen

Andrea Leitner, Sylvia Buchberger, Sonja Dörfler-Bolt, Elisabeth Frankus, Martina Hartner-Tiefenthaler, Florian Spitzer

Titel

Handlungsstrategien. *Smart Working* - Frauen in Führungspositionen stärken

Kontakt

T +43 1 59991-139

E leitnera@ihs.ac.at

Institut für Höhere Studien – Institute for Advanced Studies (IHS)

Josefstädter Straße 39, A-1080 Wien

T +43 1 59991-0

F +43 1 59991-555

www.ihs.ac.at

ZVR: 066207973

Die Publikation wurde sorgfältig erstellt und kontrolliert. Dennoch erfolgen alle Inhalte ohne Gewähr. Jegliche Haftung der Mitwirkenden oder des IHS aus dem Inhalt dieses Werks ist ausgeschlossen.

Smart Working-Strategien zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen

Um die Chancen von Homeoffice zu nutzen und nicht in eine Sackgasse für berufliche Karrieren zu führen, braucht es aktive Gestaltungsmaßnahmen und eine Anpassung des Führungsverhaltens an die neue Form von Arbeit. Ziel ist es, die Vorteile *weiblicher Führung* vor den Vorhang zu holen und Strategien zu identifizieren, die Frauen auf ihren Weg zur Führungskraft unterstützen könnten.

Die folgenden zehn Strategien knüpfen an die Schlussfolgerungen der vorangegangenen Abschnitte, der Vermischung von Berufs- und Privatleben im Homeoffice und den Anforderungen an Führung in Distanz an. Inhaltlich beziehen sie sich

1. auf allgemeine Regelungen von Homeoffice, denen Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen als Betroffene ausgesetzt sind,
2. auf die Veränderung von Führungsaufgaben durch Homeoffice und
3. auf spezifische Fördermöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen.



1. Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig

Allgemein gültige Regelungen sichern einen demokratischen Zugang zur Nutzung von Homeoffice und schützen vor überstrapazierter *Fürsorglichkeit*, die bei Frauen aufgrund ihrer Geschlechterrollen typischerweise stärker ausgeprägt ist. Führungskräfte sind nicht nur dafür verantwortlich, dass Unternehmensziele erreicht werden können, sondern müssen auch für Homeoffice ihrer Fürsorgepflicht für die Belegschaft nachkommen

➤ Die Fürsorgepflicht für die Belegschaft gilt auch im Homeoffice

Während der Corona-Pandemie haben viele Beschäftigte die Vorteile flexibler Arbeit schätzen gelernt und dafür gewisse Nachteile mitgetragen, beispielsweise die private Bereitstellung von Arbeitsinfrastruktur oder Nichteinhaltung von Ruhezeiten bis hin zur Berufsausübung bei Krankheit der Beschäftigten oder pflegebedürftiger Angehöriger. Fehlende Infrastruktur, wie z. B. suboptimale W-Lan-Verbindungen, fehlende Software, mangelnde Druckmöglichkeiten führen zu ineffizientem Arbeiten. Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz¹ besagt, dass auch der Homeoffice-Platz ergonomisch ausgestaltet sein muss. Die Führungskraft soll durch aktives Nachfragen sicherstellen, dass die Beschäftigten auch zuhause gut arbeiten können. Das Nationale Homeoffice-Maßnahmenpaket 2021 mit arbeits-, sozial- und steuerrechtlichen Vorgaben bildet zwar einen Rahmen dafür, aber kann eine konkrete organisationsspezifische Ausgestaltung nicht ersetzen.

➤ Klare Vereinbarungen für einen demokratischen Zugang zu Homeoffice

Arbeitnehmer:innen bringen mit ihrer privaten Lebens- und Wohnsituationen wie auch mit Kompetenzen und Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten verschiedene Interessen und Voraussetzungen für Homeoffice mit. Dies führt dazu, dass schwerlich eine optimale Lösung für alle gefunden werden kann. Individuelle und intransparente Regelungen führen hingegen dazu, dass ungerechtfertigte Privilegien zwischen Kolleg:innen zustande kommen oder vermutet werden. Dies wirkt sich negativ auf das Betriebsklima aus. Um verschiedenen Interessen entgegenzukommen, können unterschiedliche Modelle von Homeoffice angeboten werden. Durch Einbeziehung der Belegschaft – über Betriebsbefragungen und/oder die Belegschaftsvertretung – werden Bedürfnisse unterschiedlicher Parteien berücksichtigt. Die Außendarstellung als Unternehmen mit Homeoffice-Regelungen kann neue Mitarbeiter:innen ansprechen.

¹ Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – AschG BGBl Nr. 98/2022.

2. Koordination und Kommunikation an hybrides Arbeiten anpassen

Mit hybrider Arbeit, d.h. dem Wechsel von Homeoffice und Präsenzarbeit im Büro, können die viel diskutierten Chancen von Homeoffice (z.B. autonome Arbeitsgestaltung) besser genutzt und Risiken (z.B. eingeschränkte Kommunikation) verringert werden. Aber hybrides Arbeiten erfordert eine Anpassung der Kommunikation. Traditionelle Formate, die durch direkten Kontakt geprägt waren, müssen adaptiert werden, sodass sowohl die Beschäftigten in Präsenz im Büro als auch jene im Homeoffice berücksichtigt werden. Mit der Entwicklung von Homeoffice ist sowohl das Angebot verfügbarerer Softwareprogramme wie auch die Komplexität der Anwendungsmöglichkeiten gestiegen. Ziel ist es, Ausgrenzungen und doppelten Informationsaufwand zu vermeiden.

- **Digitale Kommunikationsprozesse schaffen, die unterschiedliche Kommunikationsbedarfe berücksichtigen**

Die Wahl der Kommunikationsmedien sollte immer abhängig vom Kommunikationszweck erfolgen, d.h. für einfache Informationsvermittlung leicht zugängliche, schnelle Medien verwenden, wie z.B. E-Mails, Chats oder Messaging-Tools, die keinerlei unmittelbare Rückmeldungen bedürfen. Klarheit, Transparenz oder klare Verpflichtungen sind in schriftlichen Informationen oft einfacher unterzubringen. Für komplexere Aufgaben, wie das Analysieren von Problemen, das Entwickeln neuer Ideen oder das Erreichen von Konsensdirekte sollten hingegen Videokonferenzen und interaktive Kollaborationstools gewählt werden.

- **Transparenz von Büro- und Homeofficezeiten**

Eine funktionierende Abstimmung von Präsenzzeiten und Homeoffice-Zeiten bestimmt darüber, wie weit das Büro weiterhin als lebendiger Arbeitsort für gemeinsames Arbeiten erlebt und genutzt wird. Fixe Büro- und Homeofficezeiten, Teambesprechungszeiten und Kernarbeitszeiten sind grundsätzlich einfacher zu koordinieren und zu planen, gehen aber auf Kosten der individuellen Autonomie. Oft bilden sie jedoch den Ausgangspunkt für weitere Abstimmungsprozesse. Das Aufweichen der Kernarbeitszeiten kann zusätzliche Flexibilität bedeuten. Geteilte Kalender mit Büroanwesenheiten helfen den Überblick zu wahren. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass dem Team klar ist, welche Termine persönliche Anwesenheit erfordern.

3. Führen aus Distanz durch zielorientiertes Performance-Coaching

Führungskräfte müssen die Selbstorganisation der Belegschaft zur Erreichung bestimmter Ziele unterstützen. Dies erfordert neben der Bereitstellung der erforderlichen Infrastruktur durch die örtliche Distanz eine Änderung des Führungsverhaltens. Es braucht eine stärkere Orientierung an Ergebnissen anstelle von Vorgaben von Prozessen und einzelnen Aktivitäten (Inputs). Produktivität und Leistung (Performance) wird an der Zielerreichung gemessen. Dies bietet den einzelnen Akteur:innen mehr Freiraum in der Arbeitsgestaltung, aber auch mehr Verantwortung für die Zielerreichung.

➤ Stärkenorientierte Zielvorgaben für Mitarbeiter:innen

Für einen ergebnisorientierten Führungsstil müssen die Führungskräfte die Kompetenzen und Stärken ihrer einzelnen Mitarbeiter:innen gut kennen, um diese für die Erreichung der Ziele adäquat einsetzen zu können. Es braucht also einen stärkenorientierten Führungsstil. Individuelle Defizite dürfen dabei nicht übergangen, sondern sollten durch Schulungen oder spezifische Teamzusammensetzungen ausgeglichen werden. Dies betrifft nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Autonomie, die gefördert werden soll. Hilfreich sind klar kommunizierte Erwartungen sowie ein kontinuierliches, offenes Feedback über die Zufriedenheit bezüglich der Zielerreichung und Kooperation seitens der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiter:innen.

➤ Prozessorientiertes Performance-Coaching statt Zielkontrolle

Ziele sollen fordern aber auch motivieren, das heißt sie müssen erreichbar sein. Zur Messung erfolgreicher Zielerreichung ist die Formulierung von Leistungskennzahlen sinnvoll, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad der Ziele bemessen wird. Das bedeutet allerdings nicht, dass wie in traditionellen Mitarbeiter:innengesprächen Zielerreichungen lediglich abgefragt und abgehakt werden. Vielmehr braucht es regelmäßige Abstimmungstreffen und kontinuierliche Leistungsabfragen mit Anpassungsmöglichkeiten, die sowohl Zielvorgaben von kollektiven Zielen als auch von Einzelleistungen betreffen. Im Sinne eines Coachings geht es nicht nur darum, welche Ziele erreicht werden, sondern auch wie gemeinsame Lösungen erreicht werden können.

4. Die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen finden

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung im Homeoffice setzt ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Führungskräfte voraus, denn mit Führung aus Distanz kann und soll nicht alles kontrolliert werden. Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen stärken grundsätzlich deren Motivation und Selbstständigkeit. Homeoffice wird dann zum Erfolgsmodell, wenn die Balance von Vertrauen und Kontrolle, von Leistung und Wertschätzung sowie von Arbeitsbelastung und Gesundheitsprävention gegeben ist. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl, um einerseits den Überblick zu behalten, andererseits auf die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter:innen zu vertrauen. Transparenz von Erwartungen und Leistungen hilft, damit Führungskräfte nicht vorschnell für Mitarbeiter:innen Aufgaben übernehmen, die von anderen gemacht werden sollen und können – was typischerweise Frauen stärker betrifft als Männer

➤ **Transparenz von Leistungen und Problemen einfordern**

Selbständiges Arbeiten erfordert, dass Führungskräfte darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter:innen einen guten Job machen. Gleichzeitig sind sie weiterhin in der Verantwortung, wenn es Probleme gibt und Ziele nicht (rechtzeitig) erreicht werden. Sie müssen einschreiten, wenn kritische Grenzen von Terminen oder Zielgrößen überschritten werden. Insbesondere Nichterreichbarkeit wirkt sich negativ auf Vertrauen aus. Um den Überblick über Tätigkeiten zu bewahren und Leistungen sichtbar zu machen, sollten kontinuierliche und für Führungskräfte zugängliche Arbeitsprotokolle, Zeitaufzeichnungen oder Fortschrittsberichte dokumentiert werden. Dies stärkt das Vertrauen und schützt vor Überlastung.

➤ **Kontrolle und Vertrauen miteinander ergänzen**

Kontrolle und Vertrauen werden oft als Gegensatz erlebt, können sich aber auch ergänzen, wenn Kontrolle als Form des Feedbacks gesehen wird. Es erfordert eine sorgfältige Balance, bei der die interne Unternehmenskommunikation eine wesentliche Rolle spielt. Eine offene Kommunikation sowohl über Ziele als auch über die Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele ist dabei von großer Bedeutung. Wenn Vertrauen mit Kontrolle aufgebaut werden soll, ist es wichtig, Mitarbeiter:innen nicht als unmündige Befehlsempfänger:innen zu sehen, sondern als eigenständige Individuen oder Teams, die in der Lage sind, autonome Entscheidungen im Einklang mit den Unternehmenszielen zu treffen. Die Führungskraft sollte weniger als Manager:in, sondern eher als Mentor:in für die Vermittlung von Zielen und Lösungen handeln.

5. Motivation und Teamzugehörigkeit stärken

Kommunikation schafft neben der Abklärung von Erwartungen auch Motivation, Vertrauen und fördert die gefühlte Teamzugehörigkeit. Da Kommunikation im Büro oft nebenbei passiert, kommt der informellen Kommunikation für gelingende Führung aus Distanz eine wichtige Bedeutung zu. Die Kommunikation über technische Tools (über E-Mail, Chats oder in Form von Telefon- bzw. Videokonferenzen) ist mit ihren Vorteilen der schnellen und ortsungebundenen Erreichbarkeit spätestens seit den Lockdowns die dominante Kommunikationsform. Technische Möglichkeiten werden mangels der dafür nötigen Nutzungskompetenzen oft nicht ausgeschöpft und stoßen an Grenzen, da die Unterstützung durch Mimik, Gesten oder auch der Tonlage weitgehend wegfällt, die Integration neuer Teammitglieder oder auch offene Gespräche über persönliche oder konfliktbehaftete Themen erschwert werden. Regelmäßige Interaktion stärkt den Informationsaustausch, aber auch Wertschätzung, Vertrauen und persönliche Bindung.

- **Durch kontinuierliche Beziehungsarbeit Vertrauen, Motivation und Teamzusammengehörigkeit stärken**

Neben der Sicherstellung von Teambesprechungen muss auch Raum für informelle Kommunikation geschaffen werden – beispielsweise über Stay Connected-Meetings, Telefonate oder Teamtreffen, die explizit den Gruppenzusammenhalt fördern. Persönliche Kontakte sind dafür grundsätzlich besser geeignet, es können aber auch in virtuellen Meetings die Stimmungslagen von Teammitgliedern oder das Bedürfnis von Erfahrungs- und Informationsaustausch abgefangen werden. Ein Umgang mit Respekt, Zuhören, Empathie und persönlichem Interesse ist auch online möglich. Vertrauen und Teamzugehörigkeit stärkt die Motivation von Mitarbeiter:innen und damit auch das Vertrauen, dass zugeteilte Aufgaben erfüllt werden. Führungskräfte sollten die unterschiedlichen Kontaktbedürfnisse und -wünsche ihrer Mitarbeiter:innen kennen und entsprechend agieren.

- **Kontinuierliche Kommunikation als proaktives Konfliktmanagement**

Um Unstimmigkeiten sowie mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen, ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen kooperierenden Personen besonders wichtig. Dies kann durch regelmäßigen Schriftverkehr über E-Mails oder Chats, virtuelle Treffen bis hin zu persönlichen Gesprächen im Einzel- oder Gruppensetting reichen. Heikle Themen sollten tendenziell nicht in Online-Settings angesprochen werden, da es hier schwieriger ist beispielsweise Signale über Körpersprache zu erkennen bzw. darauf zu reagieren.

6. Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurden die Beschäftigten mit den Herausforderungen der technischen und organisatorischen Umsetzung von Homeoffice oft allein gelassen. Sie haben durch ihre Erfahrungen gelernt, damit umzugehen. Dies betrifft sowohl technische Fertigkeiten für die Nutzung der Kommunikationsmedien wie auch das Zeit- und Organisationsmanagement für selbstorganisiertes Arbeiten. Um diesen Lernprozess effektiv zu gestalten und Erfahrungen auch für andere nutzbar zu machen, könnten Best-Practice-Beispiele aktiv gesammelt und kommuniziert werden. Denn Selbstmanagement ist zwar erlernbar, muss aber möglicherweise fachlich unterstützt werden. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort immer auch eine soziale Komponente für Vernetzung und Reflexion bieten. Während der Corona-Pandemie gab es weniger Schulungen in Präsenz. Online-Schulungen können die soziale Funktion nur bedingt erfüllen

➤ Digitale Kompetenzen sind ein Muss

Die technische Weiterentwicklung von Infrastruktur und Instrumenten für die Digitalisierung von Arbeit schafft neue Möglichkeiten und sollte für die gesetzten Arbeitsziele ausgeschöpft werden. Aber technische Möglichkeiten sind nur so gut, wie ihre Anwendung – ohne passende Handhabung ist das beste Tool wertlos. Um allen Mitgliedern eines Teams Information und Mitsprache in virtuellen Sitzungen zu sichern, sind regelmäßig angebotene Basisschulungen notwendig. Darüber hinaus gilt es zu überlegen, welche Moderationstechniken hilfreich bei der Entwicklung von Ideen sind.

➤ Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten stärken

Auch Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten sollten geschult werden. Selbstmanagement umfasst nicht nur die Planung von Arbeitsschritten, um Ziele effizient und zeitgerecht zu erreichen, sondern auch Selbstfürsorge im Umgang mit Pausen, der Einhaltung von Ruhezeiten, der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit oder die Aufrechterhaltung der Beziehungen mit Arbeitskolleg:innen. Dies gilt für Führungskräfte und Belegschaft gleichermaßen. Hier agieren Führungspersonen oft als Role Models.

7. Selbstfürsorge stärken

Gerade für Führungskräfte ist die Erwartung an die jederzeitige Verfügbarkeit bei beruflichen Anfragen und Problemen groß. Um lange Arbeitszeiten, mangelnde Ruhepausen und Überforderung zu verhindern, muss die Arbeitszeit und jederzeitige Verfügbarkeit eingegrenzt werden. Obwohl die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten aufgrund der Flexibilität durch mobile Endgeräte einfacher geworden ist, ist es für Personen mit Kinderbetreuung dennoch schwieriger, spontan verfügbar zu sein. Präsentismus im Unternehmen (eine Anwesenheitskultur, die nicht unbedingt notwendig ist) ist zur digitalen Präsenz und auch zu digitalem Präsentismus geworden. Motive für die erweiterte Erreichbarkeit sind oft die Hoffnung auf Karrierevorteile.

➤ Sich der persönlichen Grenzen bewusst werden

Zur Selbstfürsorge gehört die eigenen Grenzen gut zu kennen und Kräfte entsprechend einteilen zu können. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass sich Führungskräfte aufgrund permanenter Erreichbarkeit überlastet fühlen sowie Erwerbsarbeit und Privatleben nicht mehr klar getrennt sind. Insbesondere muss im Homeoffice, wo es vor allem bei Betreuungsaufgaben tendenziell zur Auflösung von Kernarbeitszeiten kommt und das Arbeiten an Tagesrandzeiten und Wochenenden zunimmt, die Grenze der maximalen Arbeitsstunden eingehalten werden. Diese Maßnahmen dienen auch dem Selbstschutz vor einer Überperformance, zu denen Führungspersonen ohne Grenzsetzung oft neigen.

➤ Erwartungen über Verfügbarkeit transparent und Ruhezeiten explizit machen

In vielen Fällen ist es wichtig, dass Führungskräfte erreichbar bleiben, wenn es Probleme gibt, insbesondere, wenn Führungskräfte aus Distanz agieren. Doch diese Krisenfunktion von Führungskräften mit dringendem Handlungsbedarf ist eher die Ausnahme. Andere Anlässe können oft präventiv verhindert oder auch vertagt werden. Wesentlich ist jedenfalls die Erwartungen über Erreichbarkeit sowohl von Führungskräften wie auch der Belegschaft offen zu kommunizieren. Klarheit über Verfügbarkeit und Arbeitszeiten kann beispielsweise durch Ergänzungen in *out-of-office-E-Mail replies* oder in der E-Mail-Signatur geschaffen werden. Generell sollte nicht erwartet werden, dass außerhalb der Kernzeiten sofort geantwortet werden muss.

8. Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden

Homeoffice hat das Potential, Familie und Beruf durch den Wegfall von Wegzeiten und flexibler Arbeitsgestaltung besser zu vereinbaren und damit Berufskarrieren mit Führungsverantwortung zu fördern. Homeoffice kann als Vereinbarkeitsstrategie – ähnlich wie Teilzeit – Aufstiegskarrieren ebenso verhindern und damit zur Karrierefalle werden, wenn zwar auf die Vereinbarkeitsproblematik von Mitarbeiter:innen Rücksicht genommen wird, sie aber als weniger karriereorientiert eingestuft werden.

Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es daher, dass Mitarbeiter:innen mit und ohne Betreuungsaufgaben im Homeoffice nicht von Informations- und Karriereprozessen ausgeschlossen werden. Den privaten Bereich – die Wohnsituation, die familiäre Situation, die private Arbeitsteilung im Haushalt – kann das Unternehmen nicht verändern, wohl aber kann es Anreize setzen, dass Homeoffice nicht als Karrieresackgasse gesehen wird.

➤ Homeoffice auch für Väter und Personen ohne Betreuungsverpflichtungen

Ein demokratischer Zugang zu Homeoffice, der nicht primär auf Frauen bzw. Personen mit Betreuungsaufgaben konzentriert ist, kann dazu beitragen, dass Homeoffice nicht primär als Vereinbarkeitsstrategie gesehen wird. Wenn Homeoffice für alle zugänglich ist, dann ist die Chance größer, dass Personen im Homeoffice bei Terminplanungen und Informationsflüssen berücksichtigt werden. Transparenz der zeitlichen Verfügbarkeit hilft auch hier, um ungerechtfertigten Vorstellungen der jederzeitigen Verfügbarkeit für Betreuungsaufgaben oder fehlender Karriereorientierung entgegenzuwirken.

➤ Führung in Teilzeit oder geteilte Führung ermöglichen

Der Führungskräftemangel, der aufgrund sinkender Bewerbungszahlen in vielen Unternehmen bereits thematisiert wird, zeigt, dass Führungspositionen im Allgemeinen weniger attraktiv geworden sind; selbst höhere Managementgehälter können dies nicht ausgleichen. Änderungen der zeitlichen Anforderungen durch Einschränkungen der Arbeitszeit bzw. der zeitlichen Verfügbarkeit oder auch Führung in Teilzeit, etwa durch geteilte Führung mehrerer Personen, können als Anreize für Bewerbungen wirken.

9. Aufwertung „weiblicher“ Führung

Mit Homeoffice und Führung aus Distanz werden Führungskompetenzen wichtig, die typischerweise eher Frauen zugeschrieben werden: gute Kommunikation, Beziehungsarbeit, Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse der anderen, um potentielle Konflikte oder Probleme zu vermeiden. Um dieses Umdenken als Chancen für Frauen zu nutzen, müssen diese Interaktionsanforderungen sichtbar und aufgewertet werden. Denn Führungsarbeit erfolgt nicht nebenbei, sondern es braucht Zeit für die Interaktion - Zeit, die letztlich zu höherer Produktivität und Mitarbeiter:innenzufriedenheit führen kann.

➤ Aufwertung typisch weiblicher Eigenschaften in Auswahlverfahren von Führungskräften

Um die Anforderungen von Führung aus Distanz erfüllen zu können und Frauen mehr Chancen für Führung zu geben, braucht es eine Aufwertung der typisch weiblichen Eigenschaften sowohl in den Bewerbungsverfahren wie auch der Karriereförderung. Bislang haben typisch weibliche Eigenschaften eher den Status von *nice to have*. Die Auswahl und Förderung von Führungskräften wird hingegen durch andere Eigenschaften wie Durchsetzungskraft, Konkurrenzfreude etc. bestimmt, oft auch durch Auswahl von ähnlichen Bewerber:innen durch männlich dominierte Auswahlgremien. Männern werden damit grundsätzlich bessere Chancen eingeräumt, weil diese Eigenschaften von ihnen eher erwartet werden, Frauen aufgrund von Geschlechterstereotypen hingegen erst überzeugen müssen, dass sie solche Eigenschaften ebenfalls mitbringen. Diese scheinbar notwendige Überzeugungsarbeit führt unter anderem dazu, dass Frauen sich männlicher darstellen als sie tatsächlich sind mitunter auch deshalb abgelehnt werden.

➤ Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung der neuen Führungskompetenzen

Die wichtiger werdenden Eigenschaften von Teamorientierung, Empathie usw. sind nichts, was nicht auch erlernt werden kann. Mit Qualifizierungsmaßnahmen, die diese Eigenschaften in den Mittelpunkt stellen, kann ebenfalls eine Aufwertung erfolgen. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass dies nicht nur die Chancen von Frauen erhöht, sondern Arbeit insgesamt menschlicher und Führungspositionen auch für Frauen attraktiver macht.

10. Stärkung von Selbstwirksamkeit und Mentoring

Die Aufwertung typisch weiblicher Kompetenzen reicht nicht aus, um Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen. Teilweise nehmen sich Frauen selbst die Chancen, weil sie sich erst gar nicht für Führungspositionen bewerben und insgesamt weniger Ambitionen zeigen, eine Führungsposition zu übernehmen. Diese Selbstselektion hängt nicht nur damit zusammen, dass sie geringe Chancen für das Erreichen einer Position sehen. Oft bewerben sich Frauen nicht, weil die Führungspositionen aufgrund des notwendigen Zeitaufwandes oder die männlich dominierte Kultur in Führungspositionen wenig attraktiv scheinen. Leistungen von Frauen sind oft auch weniger sichtbar, weil sie sich selbst weniger in den Mittelpunkt stellen. Damit braucht es weiterhin Unterstützung von Frauen, um sie verstärkt in Führungspositionen zu bringen.

➤ Frauen explizit für Bewerbungen ansprechen

Frauen fühlen sich durch Ausschreibungen von Führungspositionen oft nicht angesprochen, weil sie nach ihrer Einschätzung nicht alle Anforderungskriterien erfüllen und sich die Position nicht zutrauen. Durch persönliche Aufforderungen, sich für eine Stelle zu bewerben, kann der Frauenanteil erhöht werden. Mit der Suche nach potenziellen Bewerberinnen wird oft klar, dass es mehr Frauen gibt, die für die Stelle geeignet sind, als ursprünglich gedacht. Zusätzlich sollte der Gestaltungsspielraum für die Ausübung von Führung sichtbar gemacht werden. Führungskultur kann verändert werden, um letztlich Führungspositionen auch attraktiver zu machen, wenn beispielsweise Teamarbeit und Kooperation einen höheren Stellenwert erhalten.

➤ Traditionelle Maßnahmen für Frauenförderung weiterhin unterstützen

Darüber hinaus braucht es weiterhin traditionelle Frauenfördermaßnahmen, um Frauen für Führungspositionen zu befähigen. Diese reichen von Mentoringprogrammen für weibliche Potentiale, über Qualifizierungen bis hin zu Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder dem Abbau von Einkommensunterschieden.