

In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus  
Wissenschaft und Praxis -  
Fachtagung am 5. November 2015 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHöVPR M-V  
Dr. Sabine Korek, Universität Leipzig  
Christiane Schilf, Dr. Stefan Metzger, FHöVPR M-V  
Henriette Bohn, FHöVPR M-V  
Norbert Jochens, FHöVPR M-V

Zeitschrift der Fachhochschule  
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege  
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

**fho:pr**

Sonderausgabe 2016

---

---

# Die Rolle von Führungskräften bei der Karriereentwicklung – Wechselwirkungen zwischen Geschlecht, Arbeitszeit und aufstiegsförderlicher Führung

Die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte bei privaten und öffentlichen Unternehmen ist ein gesellschaftliches, politisches und ökonomisches Anliegen. Maßnahmen zur Frauenförderung reichen von Flexibilisierungsangeboten wie Teilzeit oder Home Office über spezifische Förder- und Mentoringprogramme bis hin zu gesetzlichen Vorgaben wie der Frauenquote. Karriereförderung im direkten Arbeitskontext durch herausfordernde, lernförderliche Arbeitsaufgaben und aufstiegsförderliche Führungskräfte wurde bis jetzt weniger stark diskutiert. Der Fokus dieses Beitrags soll deshalb auf der Rolle der direkten Führungskraft als Personalentwickler und Karriereförderer und Wechselwirkungen mit Arbeitszeit und Geschlecht liegen. Führungskräfte beeinflussen, ob Frauen und Männer während der Arbeit aufstiegsrelevantes Wissen erwerben können, Verantwortung übernehmen dürfen und Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit bekommen. Sie können mit der Art ihrer Führung ganz erheblich zur beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter beitragen. Daher wird im Folgenden das Konzept der Aufstiegskompetenz vorgestellt, bevor speziell auf aufstiegsförderliche Führung eingegangen wird. Den Abschluss bilden einige interessante Ergebnisse zu Wechselwirkungen zwischen Führung, Geschlecht und Arbeitszeit sowie ein Fazit mit einigen Schlussfolgerungen zur Frauenförderung durch Führungskräfte.

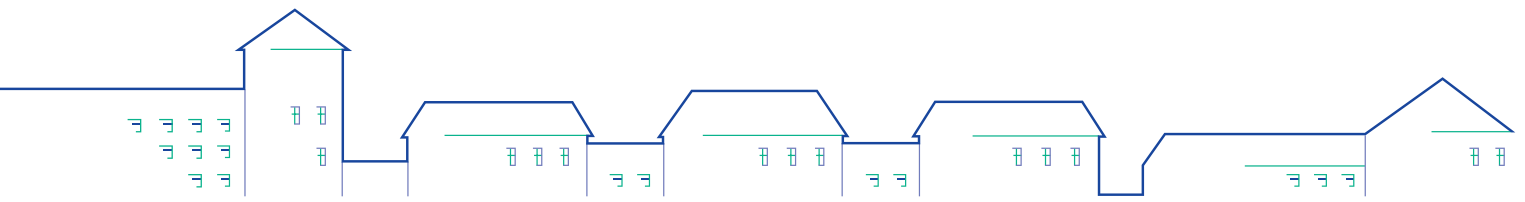
Warum sind Frauen in (höheren) Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert?

Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Faktum durch sehr viele unterschiedliche gesellschaftliche, ökonomische und psychologische Gründe verursacht wird. Stereotype gegenüber weiblichen Führungsfähigkeiten, Reduktion der Arbeitszeit durch Mutterschaft oder unterschiedlich ausgeprägte Führungsmotivation wurden und werden häufig angeführt, um die Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Positionen zu erklären. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Universitäten Leipzig und Hamburg\* mit dem Titel „Aufstiegskompetenz von Frauen – Entwicklungspotentiale und Hindernisse“ wurde ein etwas anderer Ansatz gewählt. Machen Frauen deshalb seltener Karriere, weil ihnen aufstiegsrelevante Kompetenzen fehlen? Wissen Sie schlicht nicht so genau wie ihre männlichen Kollegen, wie man es anstellt, in höhere Führungspositionen aufzusteigen oder befördert zu werden? Fehlt ihnen also die nötige Aufstiegskompetenz? Und wo und wie kann man diese erwerben?

Aufstiegskompetenz – was „man und frau“ braucht, um Karriere zu machen

Zentrales Ziel des Projektes war die Konzeptionalisierung eines Modells der Aufstiegskompetenz. Grundlage hierbei war die Arbeitsdefinition von Aufstiegskompetenz, wonach diese die emotionale, motivationale und kognitive Bereitschaft sowie die Befähigung zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Erschließung von Führungspositionen umfasst. Hierbei setzt sich die Auf-

\*Das Projekt wurde für die Dauer von drei Jahren aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert.



stiegskompetenz einer Person aus vielen Einzelkompetenzen zusammen, die miteinander integriert wirken. Somit kann Aufstiegskompetenz in diesem Zusammenhang als Metakompetenz verstanden werden, also eine den Einzelkompetenzen übergeordnete Fähigkeit zur bedarfsgerechten, selbstorganisierten Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen. Im Folgenden wird das im Projekt mit Hilfe von Literaturrecherche, Interviews und Fragebögen entwickelte Kompetenzmodell vorgestellt,

Ausgehend von klassischen Kompetenzmodellen bilden personale, soziale und fachlich-methodische Kompetenzen die Basis. Fachlich-methodische Kompetenzen sind berufsspezifisch und werden deshalb im entwickelten Kompetenzmodell nicht weiter spezifiziert. Dennoch sind sie unerlässlich, um eine Führungslaufbahn anzustreben. Die weiteren Aspekte der Aufstiegskompetenz bilden die Motivation und handlungsbezogene Kompetenzen. Das Modell ist in Abbildung 1 zu sehen.

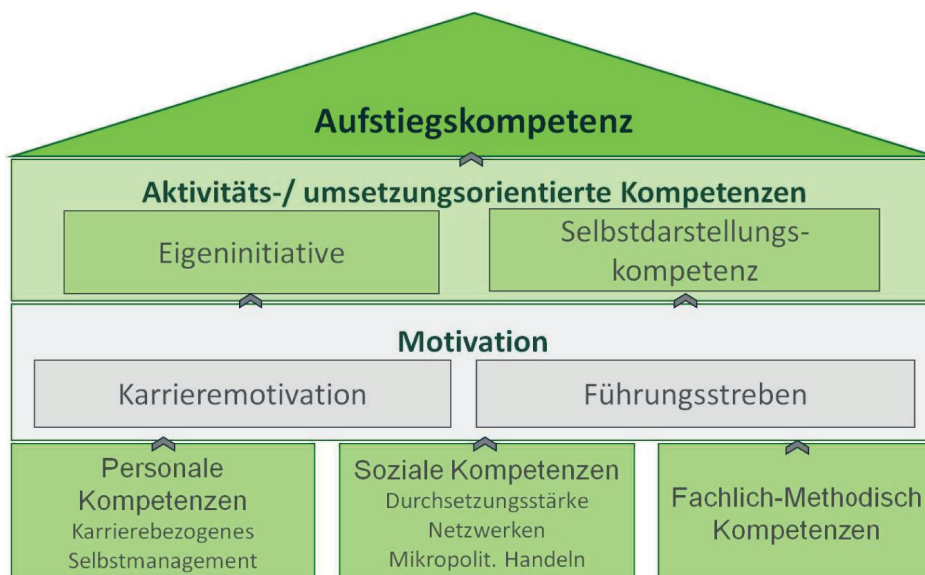


Abbildung 1: Das Aufstiegskompetenzmodell (Wode, Grimme & Bamberg, in Druck)

**Personale Kompetenzen:** Sie beziehen sich auf reflexiv selbstorganisiertes Handeln. Reflexiv bedeutet die Fähigkeit zum Erkennen der eigenen Wünsche und Ziele bezogen auf die eigene Karriere. Selbstorganisiert heißt, die eigenen Ideen und Einstellungen zur Karriere selbständig an die Gegebenheiten anzupassen und umzusetzen. Als besonders wichtig für den beruflichen Aufstieg hat sich in diesem Zusammenhang das karrierebezogene Selbstmanagement erwiesen – die Fähigkeit also, sich jederzeit über den Stand der eigenen Karriere bewusst zu sein und die Karriereziele progressiv und situationsangepasst zu verwirklichen.

**Soziale Kompetenzen:** Über soziale Kompetenzen verfügt, wer in der Lage ist, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten. Besonders karriereförderlich zeigen sich in diesem

---

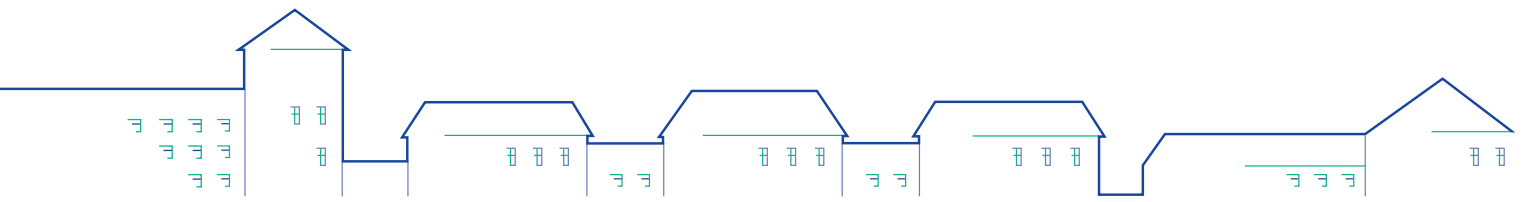
Zusammenhang die Durchsetzungsstärke, die Fähigkeit zu Netzwerken sowie der Einsatz bzw. die Bereitschaft zur Anwendung von mikropolitischen Taktiken.

**Durchsetzungsstärke** beschreibt die Fähigkeit, eigene Ideen im Arbeitskontext durchzusetzen und andere zu überzeugen. **Netzwerken** beschreibt, ob Menschen in der Lage sind, berufliche Netzwerke zur Unterstützung der Karriere aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen. Zur Mikropolitik gehört nicht nur die Bereitschaft, diese einzusetzen, sondern auch Fähigkeiten wie strategisch die Rahmenbedingungen im Unternehmen (Leitbild, mikropolitische Strukturen) flexibel und situationsangemessen für strategisch angelegte langfristige Entwicklungsziele zu nutzen oder Netzwerke zu bilden, gute zwischenmenschliche Kontakte zu knüpfen und andere kommunikativ überzeugen zu können.

Motivation: Während soziale, personale und fachlich-methodische Kompetenzen gewissermaßen als die Basis der Aufstiegskompetenz betrachtet werden können, spielt die Motivation zur Übernahme einer Führungsposition zusätzlich zu diesen Basiskompetenzen eine wichtige Rolle, da sie handlungsleitend ist. Als aufstiegsförderlich haben sich die intrinsische - also von innen heraus gefühlte und nicht durch äußere Belohnungen wie Status oder Geld inspirierte Karriere- und Führungsmotivation erwiesen. Weiterhin sind der Spaß an der Führung sowie Kosten-Nutzen-Abwägungen wichtig, um seine Kräfte gut einzuteilen.

Handlungsbezogene Kompetenzen: Diese aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen beziehen sich auf aktives und gesamtheitlich selbstorganisiertes Handeln, um die eigenen Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie alle Kompetenzen in den eigenen Willensantrieb zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren. Für den beruflichen Aufstieg sind hierbei vor allem die Eigeninitiative sowie eine angemessene Selbstdarstellung von Bedeutung. **Angemessene Selbstdarstellung** beschreibt die Fähigkeit, sich selbst und die geleistete Arbeit „in der richtigen Dosis“ nach außen und für andere sichtbar zu präsentieren, **Eigeninitiative** beschreibt die Fähigkeit, selbständig und veränderungsorientiert zu arbeiten und von sich aus Veränderungen und Neues anzustoßen.

In zwei Fragebogenuntersuchen mit jeweils circa 2000 männlichen und weiblichen Teilnehmern verschiedener Unternehmen der Privatwirtschaft wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre aufstiegsrelevanten Kompetenzen einzuschätzen. Hiermit sollte die Frage beantwortet werden, ob Frauen geringere Aufstiegskompetenz besitzen als Männer – ein mögliches Puzzleteil zur Erklärung ihrer Unterrepräsentanz. Wie vermutet, fanden sich einige Geschlechterunterschiede – vor allem Frauen ohne Führungsverantwortung schätzten ihre sozialen und personalen Kompetenzen sowie ihre Motivation geringer ein als ihre männlichen Kollegen. Verglich man die Werte von Frauen und Männern mit Führungsverantwortung, so waren kaum noch relevante Unterschiede sichtbar. Teilnehmer mit einer Führungsposition gaben generell höhere Werte an als jene ohne Führungsposition – ein Indiz dafür, dass die nötigen Kompetenzen auch im Arbeitskontext der Führungsaufgaben erworben werden können. Ge-



ringere aufstiegsrelevante Kompetenzen von Frauen können also erklären, warum diese gerade zu Beginn der Führungslaufbahn den ersten Karrieresprung seltener schaffen als Männer.

Wie kann Aufstiegskompetenz erworben werden?

Kompetenzen werden durch Lernen erworben, also sollte das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass Lernprozesse möglich werden. Wie zu Beginn schon angedeutet, spielen Führungskräfte wegen ihres Einflusses auf die Arbeitsinhalte ihrer Mitarbeiter eine zentrale Rolle beim Erwerb von Kompetenzen – sowohl von berufsrelevanten als auch aufstiegsrelevanten. Im Teilprojekt „Führung“, welches an der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig durchgeführt wurde, wurde die Frage beantwortet, durch welches Führungsverhalten aufstiegsrelevante Kompetenzen und die Karriereentwicklung gefördert werden können. Sind die Unterschiede in der Aufstiegskompetenz zwischen Männern und Frauen eventuell durch ein für Frauen in puncto Aufstieg ungünstigeres Führungsverhalten erklärbar?

Aufstiegsförderliche Führung

*Mittels Interviews und einer ausführlichen Literaturrecherche wurden diverse Verhaltensweisen von Führungskräften identifiziert, die die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter fördern können. Um diese Verhaltensweisen zu bündeln und gleichzeitig für die betriebliche Praxis messbar zu machen, wurde ein Fragebogen entwickelt, der 19 Fragen, geordnet in die folgenden vier Bereiche enthält:*

- \* *Delegation:* Die Vorgesetzten delegieren verantwortungsvolle Aufgaben mit Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Diese bieten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, in den eigenen Fähigkeiten zu wachsen und sich als Führungskraft zu erproben.
- \* *Vertrauen:* Vorgesetzte halten ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für kompetent, glauben an ihre Fähigkeiten und verlassen sich auf deren Aussagen.
- \* *Feedback:* Führungskräfte geben konstruktives und ehrliches Feedback. Sie machen auch eigene Fehler transparent und bieten damit zusätzliche Lernerfahrungen.
- \* *Förderung:* Vorgesetzte informieren über Aufstiegschancen, schlagen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für höhere Positionen vor oder bringen sie mit wichtigen Leuten zusammen. Es wird Wissen über die Aufgaben einer Führungskraft vermittelt.

In den oben erwähnten beiden quantitativen Untersuchungen schätzten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre Vorgesetzten hinsichtlich dieser Dimensionen aufstiegsförderlicher Führung ein. Alle Befragten erleben am häufigsten Vertrauen. Delegation und Förderung sind dagegen am geringsten ausgeprägt. Frauen berichten generell geringere Werte als Männer. Bis auf die Dimension



Dr. Sabine Korek  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Universität Leipzig

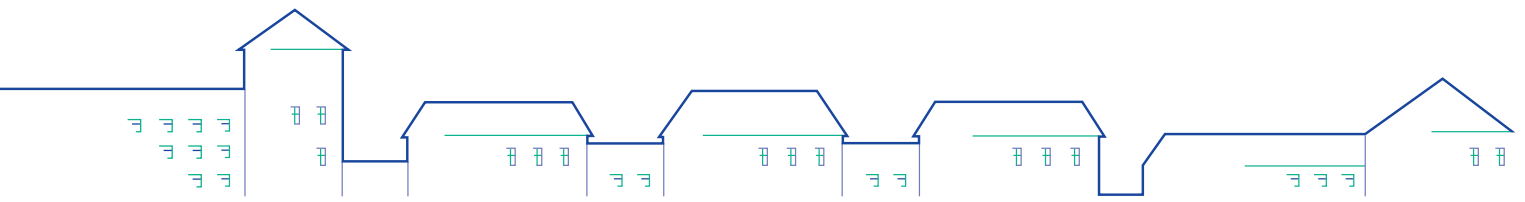
---

Vertrauen sind diese Unterschiede in allen Dimensionen statistisch bedeutsam. Wird für die Hierarchiestufe kontrolliert, zeigen sich diese Unterschiede nur für Teilnehmer und Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung. Ähnlich wie bei der Aufstiegskompetenz gibt es also auch nur auf der untersten Hierarchiestufe ohne Führungsverantwortung Geschlechterunterschiede. Damit kann die Vermutung, dass Frauen weniger aufstiegsförderliche Führung erhalten, für die Frauen bestätigt werden, die noch ganz am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen. Zumindest zu Beginn des beruflichen Aufstieges scheinen Frauen hier ungünstigeren Bedingungen zum Erwerb des wichtigen karriererelevanten Wissens ausgesetzt zu sein.

#### Wechselwirkungen mit Geschlecht und Arbeitszeit

Wie kann dieses Ergebnis erklärt werden? Darauf geben die im Projekt erhobenen Daten nur bedingt Antwort. Zum einen handelt es sich bei den erhobenen Daten um wahrgenommenes Führungsverhalten, und es kann möglich sein, dass nicht alle befragten Frauen Aufstiegschancen und Angebote der Führungskräfte als solche erkennen. Sicher spielen auch auf Seiten der Führungskräfte genau wie bei der Entscheidung, Frauen oder Männer für eine Führungsposition einzustellen, Stereotypen gegenüber weiblichen (Führungs-) Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Aber wodurch werden Führungskräfte noch beeinflusst, wem sie günstigere oder ungünstigere Führung zukommen lassen? Eine wichtige Determinante in diesem Zusammenhang ist die Förderungswürdigkeit (promotability). Als förderungswürdig werden Mitarbeiter dann eingeschätzt, wenn die Wahrscheinlichkeit für einen Aufstieg sehr hoch ist. Zur Beurteilung werden Kriterien wie gute Ausbildung, Einsatz und Engagement sowie Leistungsfähigkeit herangezogen. Lange Arbeitszeiten (Präsenz) gelten in unserem Kulturraum immer noch als Indikator für Einsatz und Leistungsbereitschaft. Die Vermutung lag also nahe, dass die ungünstigere aufstiegsförderliche Führung für Frauen eventuell gar nicht an deren Geschlecht festzumachen ist, sondern an der Tatsache, dass Frauen häufig kürzere Arbeitszeiten als Männer haben. Mit anderen Worten: Frauen werden nicht per se schlechter geführt, es werden jene Mitarbeiter schlechter geführt, die kürzere Arbeitszeiten haben. Da es in der Regel Frauen sind, die in Teilzeit arbeiten (nach einer europäischen Statistik aus dem Jahr 2012 46 % Frauen gegenüber 8 % Männern), werden sie eventuell nicht als so förderungswürdig wie die länger arbeitenden Männer angesehen. Diese Vermutung bestätigte sich auch in den im Rahmen des Projektes erhobenen Daten. Die untersuchten Männer arbeiteten durchschnittlich drei Stunden länger und leisteten eine Überstunde mehr als Frauen. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer mit kürzeren Arbeitszeiten auch geringere Werte der aufstiegsförderlichen Führung – insbesondere der Delegation, der wichtigsten Facette der aufstiegsförderlichen Führung - angaben – also hauptsächlich die Frauen. Ein interessanter Nebenbefund ist, dass Männer mit kürzeren Arbeitszeiten von diesem Effekt viel stärker betroffen waren als Frauen – eventuell weil sie mit verkürzten Arbeitszeiten gegen das noch weit verbreitete Rollenklischee des lange und hart arbeitenden Brotverdieners verstoßen. Frauen werden also nach diesen Ergebnissen nicht wegen ihres Geschlechts, sondern wegen ihrer kürzeren Arbeitszeiten ungünstiger geführt.





## Fazit und Schlussfolgerungen für die Förderung von Frauen

Frauen geben geringere Werte in aufstiegsrelevanten Kompetenzen an und erleben – u. a. wegen der kürzeren Arbeitszeiten – ungünstigeres karriererelevantes Führungsverhalten. Dabei hat sich gezeigt, dass gerade Delegation und Förderung karriererelevant sind. Daraus folgt, dass Führungskräfte versuchen sollten, Frauen durch die Delegation herausfordernder, anspruchsvoller Aufgaben und direkte Förderung zu unterstützen. Dabei sollte die (evtl.) verkürzte Arbeitszeit nicht ausschlaggebend sein, sondern die gezeigte Leistung. Es ist also wichtig, dass Führungskräfte nicht in die Falle der Förderungswürdigkeit tappen, die sich mit längeren Präsenzzeiten tarnt. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass vor allem zu Beginn der Berufslaufbahn explizit Frauenförderung betrieben werden sollte, um sie beim Einstieg in Führung zu unterstützen. Führungskräften hier die Alleinverantwortung zu geben, wäre aber zu kurz gegriffen, denn sie vertreten ja immer eine Kultur in der Organisation. Ein Kulturwandel weg von der Präsenz hin zur Leistung als Indikator der Förderungswürdigkeit ist entscheidend. Führungskräfte sind heutzutage mit extrem vielen Aufgaben neben ihrer eigentlichen Aufgabenverantwortung konfrontiert: Motivation, Gesundheit und jetzt auch noch Karriereförderung sollen sie managen. Dafür benötigen sie Freiräume, Spielräume und wenn nötig auch Anreize durch die Unternehmensführung. Karriereförderung, Personalentwicklung und Kompetenzsteigerung – gerade für Frauen am Beginn ihrer Berufslaufbahn sollten als Werte in der Unternehmenskultur gestärkt werden. Unternehmen und Organisationen sollten sich nicht auf Flexibilisierungsmaßnahmen zur Frauenförderung verlassen, da diese manchmal konträre Wirkungen haben können (z. B. die erwähnten kürzere Arbeitszeiten). Die Vereinbarkeit aller Lebensbereiche ist nicht nur ein Frauenthema. Um langfristig den Status quo zu ändern, sollten zunehmend auch Männer zur Reduktion der Arbeitszeiten und Frauen zu einer weniger starken Reduktion dieser ermutigt werden, um langfristig eine Angleichung der Arbeitszeiten herzustellen. So könnte arbeitszeitbedingten Karrierenachteilen von Frauen durch scheinbar geringere Förderungswürdigkeit begegnet werden.

### Zur Autorin

Korek, Sabine, Diplompsychologin, Dr. rer. nat., Universität Leipzig, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Forschungsinteressen: Psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilungen, Führungsspielraum, Antezedenzen und Konsequenzen transformationaler Führung, Aufstiegsförderliche Führung, Befinden und arbeitsbezogene Einstellungen in geschlechtsuntypischen Berufen

Projekte: DFG-Projekt: Salutogenetische Bedeutung des Geschlechtsrollenelbstkonzeptes (abgeschlossen), BMBF-Projekt: Aufstiegskompetenz von Frauen - Teilprojekt Verhalten der Vorgesetzten (abgeschlossen)