

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/21

Luisa Wagenhöfer und Martina Schott

## **Erfolgsfaktoren eines Führungswechsels mit Gender Change**

Verbands-Management, 47. Jahrgang, Ausgabe 3 (2021), S. 22-32.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA  
Titelfoto: Dominik Wunderli  
Fotomaterial: Thema «Frauen in NPO»  
ISBN: 978-3-909437-62-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Erfolgsfaktoren eines Führungswechsels mit Gender Change

Luisa Wagenhöfer und Martina Schott

**Der Beitrag befasst sich mit den Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge mit Gender Change in deutschsprachigen Nonprofit-Organisationen (NPO). Dazu wurden sechs Frauen in Leitungsfunktionen aus Deutschland und der Schweiz interviewt, die die Leitungsposition von einem männlichen Vorgänger übernommen haben. Die Resultate der leitfragengestützten Interviews machen deutlich, dass Frauen Führungspositionen übernehmen wollen und zielstrebig darauf hinarbeiten. Die grössten Herausforderungen stellen Sexismus im Alltag, nicht gemanagter Führungskulturwandel und vorurteilsbelasteter Umgang mit Mutterschaft dar. Das Verhalten des Vorgängers, positiv wie negativ, hat grosse Auswirkungen auf den Erfolg der Führungskräfte in der neuen Position.**

Frauen in Führungspositionen haben es immer noch schwer. Das gilt zwar weniger für den Dritten Sektor, wo Frauen vergleichsweise häufiger in Geschäftsführungspositionen vertreten sind als im profit-orientierten Wirtschaftssektor.<sup>1</sup> Aber auch hier sind Geschäftsführerinnen immer noch in der Minderheit. Die VMI-Gehaltsstudie 2017 für den Dritten Sektor in der Schweiz hat gezeigt, dass nur 13 % der Geschäftsführenden von Branchenverbänden weiblich sind; Parität herrscht zumindest in Hilfswerken und Interessenverbänden.<sup>2</sup> Frauen wird weniger Führungskompetenz zugeschrieben, die Leistungserwartungen an sie sind

höher, Beförderungen verlaufen langsamer, die Bezahlung ist schlechter und ihr Führungspotenzial kann sich nicht gleichermassen entfalten.<sup>3</sup> Diese Zahlen erstaunen besonders für den Dritten Sektor, gilt dieser doch als weiblich dominiert.<sup>4</sup>

Dabei gibt es Studien, die zeigen, dass sich Frauen in Führungspositionen positiv auf den Organisationserfolg auswirken, egal ob im Wirtschafts- oder im Dritten Sektor. Präsiert eine Frau einen NPO-Vorstand, verbessert sich die Performance dieses Gremiums, vor allem bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit und der konsequenten Verfolgung der Organisationsinteressen und -ziele.<sup>5</sup> Auch können Frauen das Steuer in krisengebeutelten Organisationen herumreissen, wenn sie einem Mann auf die Geschäftsführungsposition folgen.<sup>6</sup> Der positive finanzielle Effekt von mehr Frauen in der Führung zeigt sich besonders in einem Umfeld, das sehr geschlechts-egalitär geprägt ist, wie eine Meta-Analyse von Hoobler et al. (2018) zeigt. Dies könnte daran liegen, dass Frauen ein anderes Verständnis von Führung haben und einen Stil wählen, der ihren Werthaltungen entspricht.<sup>7</sup>

Frauen in Führungspositionen scheinen demnach Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für Nonprofit-Organisationen zu bieten. Doch wie holt man mehr Frauen in die Führungsebene? Auf diese Frage gibt es bereits erste Antworten aus der Forschung. Eine Lösung könnte eine



Magdalena Frommelt, Geschäftsleiterin, und Carola Büchel, Leiterin Programme und Kommunikation des SOS-Kinderdorfs Liechtenstein

Frauenquote zu sein. Demnach steigt mit einem Frauenanteil von 33 % bis 50 % Frauen im Vorstand die Wahrscheinlichkeit, dass die nächste geschäftsführende Person einer NPO eine Frau wird.<sup>8</sup> Frauen scheinen demnach Frauen nachzuziehen. Doch was ist, wenn die Branche männlich dominiert ist und der scheidende Geschäftsführer ein Mann? Auch hier liefert die wissenschaftliche Literatur erste Hinweise, allerdings nur für den profit-orientierten Wirtschaftsbereich. Demnach liegt ein Erfolgsrezept für Frauen, die im Wirtschaftssektor die oberste Führungsebene erreichen wollen, in einer Kombination aus dem eigenen Insider-Status und einem Vorgänger, der die Geschäftsführerposition mehrere Jahre innehatte. Idealerweise sieht sich der scheidende Geschäftsführer in der Rolle des Mentors und kann die interne Kandidatin entsprechend coachen. Ebenfalls wirkt es sich positiv auf die Karriere der neuen Geschäftsführerin aus, wenn der ehemalige Geschäftsführer in der Position des Vorstandsvorsitzenden im Unternehmen verbleibt, besonders,

wenn sich das Unternehmen in einer Krise befindet.<sup>9</sup> Aber auch die Performance des Vorgängers scheint eine Rolle zu spielen. Ist diese hoch, also war der scheidende CEO sehr erfolgreich in seinem Job, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er eine Frau als Nachfolgerin nominiert. Scheidende Geschäftsführer mit einer niedrigen Performance tendieren seltener dazu, Frauen als Nachfolgerinnen zu nominieren, besonders wenn die Branche männlich dominiert ist.<sup>10</sup>

Diese Erkenntnisse lassen sich jedoch nur schwer auf den NPO-Sektor übertragen, da es im Dritten Sektor die Aufgabe des Vorstands ist, die Geschäftsführungsnachfolge zu klären und die Position neu zu besetzen. Der scheidende Geschäftsführer sollte in diesem Prozess nur eine untergeordnete Rolle spielen.<sup>11</sup>

Das Ziel der Studie ist es, ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie Frauen der Weg in die oberste Führungsebene in NPO erleichtert werden kann. Dafür wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Welche Erfahrungen haben Frauen in NPO gemacht, wenn sie einem Mann

auf eine Führungsposition gefolgt sind?

- Welche Hürden und Schwierigkeiten mussten sie überwinden?
- Welches waren die grössten Herausforderungen?
- Welche unterstützenden Faktoren gab es?
- Was muss sich in der Zukunft ändern, damit mehr Frauen Männern auf Führungspositionen nachfolgen können?

Durch die Literaturrecherche konnte zwar die Forschungslücke identifiziert, aber mangels fehlender empirischer Daten noch nicht geschlossen werden. Deswegen wurden im Zeitraum Juli bis September 2021 sechs Interviews mit Frauen in Leitungspositionen diverser deutschsprachiger NPO geführt.<sup>12</sup> Die sechs Frauen sind jeweils einem männlichen Vorgänger auf die Position gefolgt. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.<sup>13</sup>

### **Eigene Fähigkeiten und Motivation**

Um sich für die Position zu qualifizieren, brauchen Frauen zunächst Motivation, um auf die entsprechende Stelle hinzuarbeiten und sich darauf zu bewerben. Zielstrebigkeit und Entschlossenheit scheinen die Motoren zu sein, um die entsprechende Stelle anzuvisieren.

*«Ich wollte schon immer Führungskraft sein. Ich wollte Motor sein, denn was ich mache, ist mein Traumberuf. Ich sehe viel Sinn in dem was ich tue. Ich weiss, wofür es gut ist. Auch wenn ich in unserer Organisation manchmal anstrengend bin. Das ist mir egal, Hauptsache unsere Klienten bekommen das bestmögliche Ergebnis.»*

Eng gekoppelt an die Motivation, Führungskraft werden zu wollen, sind auch die entsprechenden Fähigkeiten, die Position übernehmen zu wollen. Motivation und Fähigkeiten sind die

Grundvoraussetzungen, warum die Frauen ihre Führungspositionen erlangten – dies war, wie sie betonten, unabhängig von ihrem Geschlecht. *«Ich habe mich einfach auf diese Stelle beworben, weil ich eine Geschäftsführungsstelle wollte. Ich habe die Stelle nicht bekommen, weil ich eine Frau bin, sondern weil ich die Fähigkeiten habe, diese Stelle zu erfüllen und das Anforderungsprofil, das dieser Job hat. Wenn ich mich jetzt als Mann auf diese Stelle beworben hätte, mit den gleichen Fähigkeiten, dann hätte ich diese Stelle vielleicht auch als Mann bekommen. Ich hätte doch nie sagen dürfen, ich bekomme die nicht, weil ich eine Frau bin.»*

### **Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit**

Nachdem die Motivation, eine Führungsposition übernehmen zu wollen und die Fähigkeiten, diese auch ausführen zu können, selbstverständlich für eine Führungskraft sind – egal ob männlich oder weiblich – brauchen Frauen auch entsprechendes Selbstbewusstsein, und vor allem den Mut, etwas zu wagen und sich zu bewerben. *«Frauen sind häufig zu wenig mutig und überlegen zu lange, ob sie das überhaupt können. Ein Mann bewirbt sich einfach. Vielleicht kommt das gut, vielleicht kommt das schlecht. Wir Frauen, wenn wir eine Absage bekommen, beziehen wir das zu fest darauf, dass wir eine Frau sind. Vielleicht war das aber auch eine Fähigkeit, die gefehlt hat und vielleicht war man auch zu wenig mutig.»*

Das scheint etwas zu sein, wo Männer Frauen gegenüber einen Vorsprung zu haben scheinen. Neben dem Mut, sich auf eine Führungsposition zu bewerben, brauchen Frauen auch das Selbstbewusstsein, sich in Bewerbungsgesprä-



Daniela Schneeberger, Nationalrätin und Präsidentin von TREUHAND|SUISSE, der schweizerische Treuhänderverband.

chen besser zu verkaufen, beispielsweise bei Gehaltsverhandlungen.

*«Ich glaube nicht, dass man doppelt so gut sein muss wie ein Mann. Dort, wo sich Frauen noch etwas bessern müssten, sie müssen sich besser verkaufen. Das ist ja auch beim Thema Lohn so. Die Männer kommen hin und sagen eine Zahl. Frauen eiern da rum und fragen sich, was man überhaupt verlangen darf. Da müssen Frauen lernen, sich besser zu verkaufen. Und sich dessen auch bewusst sein. Ich bin das wert, ich kann das, und sich auch mehr zutrauen. Unter dem Strich müssen sie dafür jedoch nicht doppelt so gut sein oder die doppelte Arbeit leisten. Das was sie können, müssen sie gut überbringen und gut verkaufen.»*

Aber auch nach Antritt der neuen Stelle sind Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein wichtige Eigenschaften, um sich in der Führungsposition behaupten zu können. *«Für mich war das grösste Problem, dass ich aus einem Kreis von Abteilungsleiter\_innen in die Position der Geschäftsführung aufgestiegen bin. Da*

*sind einige im Team nicht mitgegangen.*

*Die wollten, dass ich mich genauso verhalte wie vorher. Sie hatten auch die Erwartung, dass ich lieb und nett bin wie immer, dass ich auch das Protokoll schreibe. Aber das habe ich von Anfang an nicht mehr gemacht. Es war schwer Grenzen zu ziehen. Es gab Irritation, wenn ich sagte: «Nein, ich muss führen, weil ich die Verantwortung trage und deshalb muss ich Einfluss auf das Ergebnis nehmen können, dort wo es nötig ist. Am Anfang habe ich das zu verklausuliert gesagt und dadurch kam die Botschaft nicht immer an. Das habe ich aber gelernt, besonders durch meinen Coach.»*

### **Verhalten des Vorgängers**

Nicht nur das Verhalten und die Fähigkeiten der weiblichen Führungskräfte spielen eine grosse Rolle, sondern auch das Verhalten des Vorgängers. Dies kann den angehenden Geschäftsführerinnen den Weg ebnen, diesen aber auch erschweren. Ist Letzteres der Fall, wird der Einstieg für eine Frau erheblich erschwert – dies startet bei

einfacher Aversion, kann jedoch in aktiver Sabotage ausarten.  
«Mein Vorgänger sollte mich einarbeiten, hatte aber keinen Plan vorbereitet, sondern bestand darauf, mir alles vor allen anderen zu erklären, egal, ob ich es wissen wollte oder nicht. Er hatte alle Ordner in meinem Büro leeren lassen, ebenso die digitalen Ordner, so dass ich keinen Zugriff auf Informationen hatte. Sobald ich mich auflehnte, selbst Leute ansprach und mich einarbeitete, begann er mich verbal und körperlich zu bedrohen. Im Nachgang stellte sich raus, dass er keine Frau als Nachfolgerin haben wollte und alles tat, um mich grandios scheitern zu lassen.»

Wie in der Profit-Literatur beschrieben, wirkt sich die Unterstützung des Vorgängers positiv auf den Erfolg einer Frau im Unternehmen aus.<sup>14</sup> Diese Erkenntnis liess sich durch die Interviews auch für NPO bestätigen. Wenn der Vorgänger die Nachfolgerin über eine gewisse Zeit in die Organisation einführt und als Nachfolgerin unterstützt, wirkt sich das positiv auf den Erfolg eines Führungswechsels aus.  
«Das hat sich über die Jahre entwickelt und ich habe gemerkt, dass mir die Arbeit Spass macht. Dadurch, dass das so gut funktioniert hat, hat dann mein Vorgänger gemerkt, dass das läuft und konnte sich mehr zurücknehmen. Ich weiss nicht, wie es jetzt wäre, wenn ich mich extern irgendwo bewerben würde auf eine Geschäftsführungsstelle. Die anderen Rollen, die ich übernommen habe, sind intern in unserer Firma, da war ein anderes Mandat, war das immer schon, dass der Geschäftsführer meinte, sie arbeitet schon seit XY-Jahren im Betrieb und betreut jetzt auch euch. Dort konnte ich jeweils schon mit etwas Vorschusslorbeeren starten, weil ich

jeweils von meinem Vorgänger eingeführt wurde. Beweisen muss man sich trotzdem und man muss auch, gerade im Verbandswesen, bei den Leuten gut ankommen.»

### **Abgrenzung vom Vorgänger**

Ein Erfolgsrezept der Frauen nach ihrer Amtseinführung war die betonte Abgrenzung vom Führungsstil des Vorgängers. Hier war es wichtig, kein männliches Verhalten zu imitieren, sondern authentisch zu bleiben.  
«Ich bin, von der Persönlichkeit her, gerade im Arbeitsumfeld, sehr sachorientiert. Vielleicht bin ich etwas anders, das sind dann diese Klischees, die mag ich auch nicht. Die Frau muss immer emotionaler sein, das stimmt ja nicht. Ich muss dann aufpassen, dass ich nicht in Stereotypen hereinrutsche. Ich hätte mir nie überlegt, einen Mann oder männliche Verhaltensweisen zu imitieren. Authentisch sein ist wichtig. Gerade auch im Verbandswesen ist es wichtig, dass man auch menschlich ist.»

In Kombination mit der Motivation, führen zu wollen und den entsprechenden Fähigkeiten, konnten die Geschäftsführerinnen mit ihrem eigenen Führungsstil Mitarbeitende motivieren und herausfordern.

«Mein Vorgänger war eine Führungskraft ohne Verpflichtungen. Er hatte keine Vorstellungen von produktiver Führungsarbeit. Er dachte: Ich bin Führungskraft und deshalb wichtig und deshalb komme ich mit wichtigen Personen zusammen und alles andere regelt sich von allein. Mitarbeiter sind unwichtig, die sollen arbeiten und ihren Mund halten. Dadurch, dass ich [die Mitarbeitenden] einbeziehe, fühlen sie sich wertgeschätzt, es stresst sie aber auch.»

Dabei schienen auch gewisse weibliche Attribute wie Empathie und Einfüh-

lungungsvermögen positive Resultate zu erzielen.

*«[A]ls ich die Position von meinem Vorgänger übernommen habe, habe ich mehrheitlich positive Rückmeldung erhalten. Mein Vorgänger hat Wert auf Hierarchie gelegt und ist wenig empathisch mit Externen umgegangen, auch nicht mit anderen Geschäftsleitenden. Ich habe dahingehend eher positive Erfahrungen gemacht, weil viele Externe gesagt haben, super, endlich ist da wieder ein Mensch! Ich sage das ist Charaktersache, aber man könnte auch sagen, dass das gewisse weibliche Aspekte sind, dass man empathischer und auf die Menschen eingeht.»*

Diese Erkenntnis steht im Einklang mit der Literatur, dass Frauen ein anderes Verständnis von Führung haben und durch diese Abgrenzung von männlichem Führungsverhalten positive Resultate erzielen können.<sup>15</sup> Die Interviews liefern erste Hinweise darauf, dass es für das Organisationsklima von Vorteil sein kann, wenn Teams geschlechterbezogen gemischt werden. *«Ich habe mal gehört von einer langjährigen Mitarbeiterin – hier auf dem Stockwerk haben sonst ausschliesslich Männer gearbeitet – sie sagte mir ein halbes Jahr nach meiner Anstellung: Der Umgangston auf der ganzen Etage hat sich verändert. Es ist ruhiger geworden, weniger burschikos. [...] Wenn Männer nur unter sich sind, müssen sie die Machos raushängen lassen, obwohl sie es vielleicht gar nicht sind. Wenn es gemischt ist, müssen sie das über die Sprache nicht mehr machen, das fällt dann weg.»*

### **Coaching**

Coaching durch Externe ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Frauen in Führungspositionen. Dies stellt für die Befragten zum einen, einen geschütz-

ten Raum dar und bedeutete zum anderen, konkrete fachliche Unterstützung bei komplexen Fragestellungen. Wie andere Studien zeigen, hilft Coaching Führungspersonen auch, widerstandsfähiger zu werden und wirkt sich somit positiv auf den Erfolg der Führungskraft aus.<sup>16</sup>

*«Meine Schwägerinnen, sie sind Coachs, da habe ich mich am Anfang coachen lassen. Dann habe ich mir einen externen Coach gesucht, einen Mann. Das hat nicht gut geklappt, der hat mir immer genaue Vorschriften gemacht, was ich zu tun hätte. Er hat nicht meine weibliche Perspektive berücksichtigt. Da musste ich ihn entlassen. Dann hatte ich eine Frau, das hat 15 Jahre hervorragend geklappt, dafür bin ich sehr dankbar. Das war wichtig für meine persönliche Weiterentwicklung. Dadurch konnte ich die Rolle nach und nach wirklich ausfüllen.»*

### **Organisationale Umstände**

Ähnlich wie bei dem Verhalten des Vorgängers sind auch die Organisationsumstände wichtig für den Erfolg der Führungsfrauen, jedoch sehr individuell und unterschiedlich. Der folgende Abschnitt stellt somit keine Empfehlung dar, sondern er soll die verschiedenen Umstände, die die Leitungskräfte erleben, beispielhaft darstellen. Bereits in der Auswahlverfahren haben Organisationsmerkmale einen Einfluss darauf, ob die Geschäftsführungsnachfolge von einem Mann oder einer Frau angetreten wird. Wie die Literatur bereits erwähnt, wirkt sich die Zusammensetzung des auswählenden Gremiums auf den Geschlechtswechsel aus.<sup>17</sup> Dafür findet sich Zustimmung in den Interviews. *«Die Personalauswahl darf nicht allein durch ältere Personen erfolgen, auch wenn die Positionen [Vorstand] dies*

*nahelegen. Die jüngeren Männer werden besser sein... Das klappt nicht mit den alten weissen Männern. Da braucht es eine andere Generation.»*

Frauen scheinen es in Organisationen mit einem niedrigen Altersdurchschnitt leichter zu haben und treffen auf weniger Widerstand.

*«Man muss natürlich dazu sagen, dass wir eine sehr junge Organisation sind. Das ist ein Unterschied. Vorher habe ich mit «alten weissen Männern» zusammengearbeitet, beispielsweise mit Berufsverbänden, der Politik, mein Chef, das war ein klassisches Setting, das man aus Klischees kennt. Hier in der Jugendpolitik sind die Leute viel jünger. Es hat bestimmt auch etwas ausgemacht, dass ich schon ein wenig älter war, aber [das Frausein] war gar nie ein Thema – wenn, dann extern!»*

Der Vorstand wählt jedoch nicht nur den oder die Nachfolgerin aus, sondern sollte auch unterstützend und beratend wirken. Bekommt die Geschäftsführerin durch ihre direkten Vorgesetzten Rückenwind, kann sie sich besser gegen Widerstände innerhalb der Organisation durchsetzen.

*«Sie haben mich nicht unterstützt, sondern die Probleme mit meinem Vorgänger, der noch in der Organisation arbeitet, ignoriert. Auf der obersten Ebene herrscht eine Kultur des Wegschauens, sie haben die Probleme mit meinem Vorgänger bei den Vorstellungsgesprächen verschwiegen. Sie verharmlosen, wiegeln ab und ignorieren meine Beschwerden. Auch als er begann, mich verbal und tätlich anzugreifen. Die Mitarbeiter haben sich nicht aufgelehnt, weil sie gelernt haben, dass ihnen nicht geholfen wird. Er selbst hat sich mit Stalin verglichen und das auch stolz verkündet.»*

Nicht nur der Vorstand, sondern auch einzelne Akteure können die Geschäftsführerinnen unterstützen und somit zum Erfolg der Führungskraft beitragen. *«Frau [...] aus der Personalentwicklung hat mich von Anfang an beraten. Sie hat mich mit Leuten vernetzt, sie hat mir Coaching organisiert, sie hat mir zugehört und gemeinsam mit mir Massnahmen entwickelt, die den Wandel in meiner Organisation beschleunigt haben.»*

### **Mutterschaft und Kinderbetreuung**

Besonders gängige Geschlechterrollenstereotypen stellen immer noch die grössten Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen dar. Hier ist besonders hervorzuheben, dass durch die real stattfindende oder fantasierte Familienarbeit, die die weiblichen Führungskräfte zu leisten haben, unterstellt wird, dass sie sich zeitlich und mental nicht angemessen für die Führungsarbeit einbringen können.

*«Seit sie von meiner Schwangerschaft wissen, hat man mir gesagt, dass das nicht geht, ein Baby zu haben und Führungskraft zu sein. Die Teilung der Elternzeit mit meinem Partner wurde belächelt. Noch während ich im Amt war, begann der Dezernent an mir vorbeizuarbeiten und sich mit meinen nachgeordneten Führungskräften zu besprechen. Ich müsse mich ja jetzt schonen, schwanger wie ich sei. Ich musste mit meinen eigenen Mitarbeitern sehr streng werden, damit sie diesen Unsinn nicht mitgemacht haben.»*

*«Wo ich es extrem gemerkt habe, war als ich schwanger war. Dort habe ich extrem gemerkt, wie die Männer reagiert haben, als ich gemeint habe, ich komme nach dem Mutterschaftsurlaub wieder und ich arbeite 80 Prozent. Dort*

*habe ich extrem viel Gegenwind gespürt. Viele haben nicht verstanden, wie man nach dem Mutterschaftsurlaub so viel arbeiten kann. Und dann die Frage, wer betreut dann das Kind? All solche Sachen, die Männer nicht gefragt werden. [...] Aber das war schon ein Thema. Ein anderer Geschäftsführer hat das mal kommentiert: 80 Prozent – das ist schon noch viel. Dann habe ich entgegnet, hey, würdest du das zu einem Mann auch sagen? Aber das ist immer so. Bei einer Frau sind 80 Prozent viel, bei einem Mann ist das wenig. Bei meinem Mann wird immer gesagt, super, dass er auf 80 Prozent reduzieren kann, ganz toll! Bei mir wurde nur kommentiert, das ist ja mega viel! Was machst du denn mit deinem Kind? – Da muss auch viel passieren in der Gesellschaft.»*

### **Sexismus und Stereotypisierung von Peers und in der Branche**

Sexismus in grösserem oder kleinerem Ausmass haben alle Interviewten beschrieben. Es bleibt unklar, wie bewusst es den jeweiligen Männern ist, dass ihr Verhalten sexistisch ist und welche Auswirkungen es hat. Die Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen verändert sich, wenn Sexismus zugelassen wird. Sie wirken dadurch weniger kompetent bzw. werden als weniger fähig dargestellt und werden somit angreifbarer. Dies geschieht bereits bei vergleichbar «harmlosen» Geschlechterstereotypisierungen, wenn Frauen in ihrer Position als Führungskraft und dem dazugehörigen Status nicht anerkannt werden.

*«Dann ist er die Verbände durchgegangen, dann hat er gesagt, [...], du bist ja sicher dabei als Mädchen für alles. Da habe ich dann nichts gesagt, aber mich genervt. Das ist so ein Spruch, Mädchen für alles. Man könnte ja auch sagen, Ja,*

*du bist auch verantwortlich für Marketing und Kommunikation in deinem Verband. Bei einem Mann würde man das nie sagen. Eigentlich ist das völlig respektlos und despektierlich. Dass ich als Geschäftsführerin mit einem Mädchen für alles gleichgesetzt werde.»*

Die Interviewpartnerinnen beschrieben jedoch nicht nur unbewusste Herabsetzungen ihrer Position, sondern sahen sich auch mit expliziter Sabotage konfrontiert.

*«Männer haben mich nicht gleich in der Führungsrolle akzeptiert, sondern die typischen Männerspiele gespielt, keine oder falsche Informationen weiterleiten, Termine nicht einhalten und dann jammern, dass sie Stress haben, Arbeiten nicht vollenden oder schlechte Qualität liefern. Sie quatschen mit anderen Personen, wälzen sich in Selbstmitleid und behaupten, sie werden gemobbt, bloss weil ich sie an Vereinbarungen erinnere.»*

Auch Netzwerktreffen, die beispielhaft für männlich dominierte Formen der Entscheidungsvorbereitung stehen, stellen neue weibliche Führungskräfte vor Herausforderungen. Im Zuge solcher Treffen werden Informationen geteilt und Entscheidungen vorbereitet, von denen die weiblichen Organisationsmitglieder wenig oder gar nichts wissen, bis diese auf formalen Meetings zur Abstimmung gebracht werden.

*«Ich habe mich mit den Männern nicht nach Feierabend auf ein Bier getroffen und das war für sie befremdlich. Ich war nicht in den Männernetzwerken. Die Männer hier treffen sich um 19 Uhr zum Bier und besprechen sich. Die Entscheidungen, die sie dort fällen, werden aber nicht an Kolleginnen weitergegeben. Dadurch sind die Männer den Frauen deutlich voraus.»*

# Fazit und Ausblick

---

Fassen wir die Ergebnisse der Literaturanalyse und der Interviews zusammen, so können wir festhalten, dass zahlreiche Faktoren den Einstieg von Frauen in Führungspositionen bestimmen und somit viele praktische Ansatzpunkte gegeben sind, um die Situation aktiv und erfolgreich zu gestalten.

Die grössten Herausforderungen

Besonders problematisch schienen für die Interviewten Sexismus, aggressives Verhalten des Vorgesängers, vorurteilsbelasteter Umgang mit Mutter-schaft, nicht gemanagter Führungskulturwandel und hinderliche Rahmenbedingungen zu sein.

Tradierte Geschlechterrollenstereotypen scheinen die Erwartungen an Führungskräfte immer noch zu prägen. Themen wie Anwesenheitszeiten, Arbeitszeiten, Durchsetzungsstärke und Konfliktverhalten werden bewusst oder unbewusst unterschiedlich beurteilt und mit dem Geschlecht der Führungskraft verbunden. Dies belastet die Arbeit von Führungsfrauen in erheblichem Masse.

Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und fehlender Schutz bei Übergriffen sind weitere, vermeidbare Faktoren, die Frauen von Führungskarrieren fernhalten könnten.

Hinzu kommt der unprofessionelle Umgang mit dem Führungswechsel als solchem. Die fehlende Klärung von Erwartungen an die Führungskraft, aber auch an die Mitarbeitenden und das bewusste Gestalten des Wandels der Führungskultur, der durch die Einsetzung von weiblichen Führungskräften ausgelöst werden kann, kann zu unnötigen Konflikten in der Organisation führen, die der Führungskraft unberechtigt angelastet werden.

Abschliessend sei auf herrschende (gesetzliche) Rahmenbedingungen (Steuergesetzgebung, Kinderbetreuungsangebote, Pflege von Angehörigen) verwiesen, die weibliche Karriere zusätzlich erschweren.

## **Welche unterstützenden Faktoren gab es?**

Die Interviews machen deutlich, dass eine hohe intrinsische Motivation sowie berufsspezifische Fähigkeiten zentral sind, um sich als Führungskraft zu bewerben. Nützlich ist es, wenn der Vorgänger sich aktiv für die Nachfolgerin einsetzt und ihr

dadurch den Einstieg erleichtert. Gleiches scheint für die Unterstützung durch Mitarbeiter\_innen zu gelten, die nicht nur ihre Arbeit machen, sondern aktiv Feedback geben und sich auf Veränderungen lernend einlassen. Zudem scheint sich der Einsatz von externen Coachs zu bewähren, um geschützte Reflexionsräume zu eröffnen, die der Lösung von Problemen, aber auch der aktiven Auseinandersetzung mit der neuen Rolle dienen.

## **Was muss sich in Zukunft ändern, damit mehr Frauen auf Führungspositionen nachfolgen können?**

Gendermanagementkompetenz in Organisationen muss systematisch aufgebaut und gepflegt werden. Anstatt zu fragen, was Frauen noch lernen müssen, damit sie Führungspositionen übernehmen können, stellt sich die Aufgabe, die übrigen Organisationsmitglieder in Bezug auf Genderfragen zu befähigen. Die gesamte Organisation profitiert davon, wenn Männer genderspezifische Unterschiede kennen, anerkennen und in positiver Weise in ihre Arbeit einbeziehen. Sei es in der geschlechtsspezifischen Förderung von Nachwuchsführungskräften, in der Übernahme von Mentoringfunktionen, in der Kreation von genderneutralen Meetingkulturen, in der paritätischen Besetzung von Projektteams oder in der klaren Ablehnung von diskriminierendem Verhalten in ihrem Einflussbereich. Auch die Organisation selbst kann geeignete Strukturen und Prozesse gestalten, die die Karriere von Frauen unterstützen, anstatt zu behindern, sei es in der richtigen Auswahl von Übungen und Beobachtern in Assessment-Centern, in der gendersensiblen Gestaltung von Auswahlprozessen, in der Schaffung von frauenfreundlichen Arbeitsbedingungen, geeigneten Entwicklungsprogrammen, gegenderter Unternehmenskommunikation und der Schaffung von geeigneten Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen. Ziel ist es, den Anpassungsaufwand für Frauen im Hinblick auf die vorherrschende Unternehmenskultur so gering wie möglich zu halten, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen sich für Karriere begeistern und alle davon profitieren.

Ausserdem benötigt eine Organisation, die Frauen

als Führungskräfte gewinnen möchte Changemanagementkompetenz. Der Wechsel in Führungspositionen geht oft mit konkreten Veränderungen in den betroffenen Bereichen einher. Sowohl in kultureller Hinsicht, weil sich der Führungsstil verändert als auch in struktureller Hinsicht, wenn die neue Führungskultur zu einer Stärkung von Partizipation und Verlagerung von Verantwortung und somit Verflachung von Hierarchien führt. Wenn die Neubesetzung einer Führungsposition mit Erwartungen an Veränderungen verbunden ist, kann der Erfolg für die Organisation und alle Beteiligten erhöht werden, indem der angestrebte Wandel real vorbereitet und bewusst gemanagt wird.

Die angestrebten Veränderungen sind gut vorzubereiten. Das erfordert die Klärungen von Erwartungen, die Definition und Veröffentlichung von Zielen sowie die Delegation von Aufgaben im Rahmen des angestrebten Changes. Einfach abzuwarten, was die neue Führungskraft allein durch ihre Anwesenheit an Veränderung auslöst, ist eine Vorgehensweise, die man als erfolgsgefährdend betrachten kann. Sie provoziert zudem, dass Veränderungen allein der neuen Führungskraft zugeschrieben und im Falle von Ablehnung auch angelastet werden. Ist die neue Führungskraft eine Frau bietet diese Art des Vorgehens Raum zur Aktivierung von Vorurteilen mit kritischen Auswirkungen für die Organisation und alle Beteiligten.

Nach wie vor herrscht in den meisten Organisationen die Vorstellung, Frauen müssten sich gezielt für eine Karriere fortbilden, weil sie durch ihr Frausein

wichtige Dinge noch nicht beherrschen. Dabei wird ausser Acht gelassen, dass die geforderten Eigenschaften meist auf die männliche Dominanz in den Organisationskulturen zurückgehen. Mithin also fraglich ist, ob es für die Zukunftssicherung der Organisation wirklich richtig ist, mehr vom selben zu fordern. Vielleicht wäre eine Erweiterung des Verhaltensspektrums ein wichtiger zukünftiger Erfolgsfaktor.

Unbenommen davon sollten sich Frauen für ihre Karriere konsequent ausbilden, um in männlich dominierten Organisationskulturen erfolgreich zu sein. Hanna Fearn's<sup>18</sup> beschreibt in dieser Ausgabe in ihrem Modell zu Karrierekompetenzen Faktoren, die sich als erfolgssichernd hervorheben: Selbstführung, die Fähigkeit zum systematischen Networking, gutes Selbstmarketing, eine gezielte, langfristig angelegte Lebens- und Karriereplanung, Verhandlungsgeschick und Mut zum Durchsetzen.

Fasst man die bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammen, so heisst das, dass Organisationen, die Frauen in Führungspositionen haben wollen, an den eigenen Gendermanagement- und Changemanagementkompetenzen systematisch arbeiten müssen. Mehr Frauen in Führung bedeutet, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und den Einstieg in Führungspositionen professionell zu rahmen. Frauen hingegen konzentrieren sich auf die von Fearn's (2021) definierten Karrierekompetenzen; damit wären erste Schritte für einen erfolgreichen Wandel getan.

Annette Nimzik, Präsidentin der Frauenzentrale St. Gallen



# Fussnoten

- 1 Claus et al. 2013.
- 2 Gmür & Wagenhöfer 2018.
- 3 Damman et al. 2014; Sampson & Moore 2008; Gmür & Wagenhöfer 2017; Weibler 2017.
- 4 Sampson & Moore 2008.
- 5 Dula et al. 2020.
- 6 Rigolini et al. 2021.
- 7 Bartunek et al. 2000.
- 8 Lee 2019.
- 9 Dwivedi et al. 2018.
- 10 Virick & Greer 2012.
- 11 Houle 1997.
- 12 Auf Wunsch der Interviewpartnerinnen werden die Aussagen anonymisiert. Die Namen und Organisationen sind den Autorinnen bekannt.
- 13 Für die Auswertung wurde die Thematische Analyse nach Braun und Clarke (2006) gewählt. Zunächst erfolgten Transkription und Analyse der Interviews. Daraus ergaben sich acht verschiedene Themenfelder, die für die befragten Frauen in Führungspositionen besonders relevant waren.
- 14 Dwivedi et al. 2018.
- 15 Dula et al. 2020; Bartunek et al. 2000.
- 16 Smith 2015.
- 17 Lee 2019.
- 18 Siehe Hanna Fearn's Beitrag in dieser Ausgabe auf S. 12.

# Literatur

- Bartunek, J. M., Walsh, K. & Lacey, C. A. (2000). Dynamics and dilemmas of women leading women. *Organization Science*, 11(6), S. 589-610.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), S. 77-101.
- Claus, V. A., Callahan, J. & Sandlin, J. R. (2013). Culture and leadership: Women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), S. 330-345.
- Damman, M., Heyse, L. & Mills, M. (2014). Gender, occupation, and promotion to management in the nonprofit sector: The critical case of Médecins sans Frontières Holland. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), S. 97-111.
- Dula, L., Nicholson, Crotty, J. & Gazley, B. (2020). Female leaders and board performance in member-serving nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), S. 655-676.
- Dwivedi, Joshi, A. & Misangyi, V. F. (2018). Gender-inclusive gatekeeping: How (mostly male) predecessors influence the success of female CEOs. *Academy of Management Journal*, 61(2), S. 379-404.
- Fearn's, H. (2021). Karrierekompetenzen für Frauen – Willkommen in Männerland! *Verbands-Management (VM)*, 47(3), S. 12-20.
- Gmür, M. & Wagenhöfer, L. (2018). *VMI Gehaltsstudie 2017 – Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*. VMI-Forschungsreihe Band 10. Universität Freiburg/Schweiz.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), S. 2473-2499.
- Houle, C. O. (1997). *Governing Boards*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, Y. J. (2019). Scarce as hen's teeth: Women CEOs in large nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), S. 601-610.
- Rigolini, A., Gabaldon, P. & Goldeng, E. L. B. (2021). CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101138.
- Sampson, S. D. & Moore, L. L. (2008). Is there a glass ceiling for women in development?. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), S. 321-339.
- Smith, C. L. (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), S. 6-19.
- Virick, M. & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), S. 575-600.
- Weibler, J. (2017). Weibliche Führungskräfte in NPO – Exklusion von der Macht. *Verbands-Management (VM)*, 43(1), S. 21-27.

# Die Autorinnen



## Luisa Wagenhöfer / [luisa.wagenhoefer@vmi.ch](mailto:luisa.wagenhoefer@vmi.ch)

Luisa Wagenhöfer ist seit Januar 2017 Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und forscht zum Thema Führungsnachfolge in NPO.

Sie studierte an der Universität Freiburg/CH Management mit den Schwerpunkten NPO-Management, Marketing und European and Global Business. Zeitgleich war sie als freie Mitarbeiterin bei einer Tageszeitung in Aschaffenburg (Deutschland) tätig.



## Martina Schott / [contact@martina-schott.de](mailto:contact@martina-schott.de)

Dr. Martina Schott schloss 1990 das Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz mit Diplom ab. 2003 promovierte sie an der Universität Hamburg zum Thema «Organisationales Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel». Seit 2003 arbeitet Martina Schott als selbstständige Beraterin und Coach. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Befähigung von Personen und Organisationen zur Veränderung durch gezielte Lernprozesse. Hierzu konzipiert sie Changeprojekte und begleitet deren Umsetzung, coacht Führungskräfte und entwickelt Qualifizierungsprogramme für KMU.