

# Weil du es wert bist

## Führungspositionen für Frauen?

Das geht, wenn sich Unternehmen und Familie dazu entschließen, Frauen in ihrem Bestreben zu unterstützen

Text: Sophie Hanak

**Frauen in Führungspositionen** – dem stehen immer noch große Hürden im Weg: Vorurteile und Stereotype. So wird Frauen zugeschrieben, dass sie nicht stark oder kompetent genug seien oder Beruf und Familie nicht unter einen Hut bringen könnten. Männer hegen solche Vorbehalte gegenüber Frauen bewusst oder unbewusst. Oft auch Frauen gegen sich selbst, weswegen sie sich dann zu wenig zutrauen. „Hier können wir im Coaching in einem gemeinschaftlichen Reflexionsprozess helfen. Dabei sollen die Selbstwahrnehmung verbessert und Stärken herausgearbeitet werden. Zunächst wird die eigene Einstellung hinterfragt und schließlich die Selbstwirksamkeit entdeckt“, erklärt Roxane Rath, Senior Behavioral Scientist bei der digitalen Coachingplattform CoachHub.

Wenn mehr Frauen in Führungspositionen kommen sollen, ist eine Voraussetzung, dass sich Männer wie Frauen ihrer Stereotype bewusst werden und sich

um Gleichstellung und Diversität bemühen. Dies gilt vor allem auch beim Thema Familie. Obwohl Männer heute mehr Pflege- und Fürsorgearbeit leisten als früher, erfüllen Frauen im Vergleich zu Männern immer noch das 1,5-Fache dieser Arbeit. Oft sind die beruflichen Rahmenbedingungen für Frauen nicht flexibel genug. Außerdem sind etwa in Deutschland 79 Prozent aller Teilzeitstellen von Frauen besetzt. Keine gute Ausgangslage für Karrieren in der Führung.

Mittlerweile läuft eine Debatte über „männlichen“ und „weiblichen“ Führungsstil. Auch wenn nicht klar ist, was das sein soll. Es gibt keinen wissenschaftlichen Konsens darüber, was einen weiblichen oder männlichen Führungsstil ausmachen sollte. „Studien zeigen, dass Frauen im Allgemeinen eher transformationale Führungstechniken anwenden, die sich auf Empathie, Coaching und die Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung konzentrieren. Männer bevorzugen eher transaktionale Führungstechniken mit dem Fokus auf Durchsetzung von Regeln und Anreizen“, erklärt Rath.

Außerdem seien Frauen besser darin, unterschiedliche Parteien zusammenzuführen und die sozialen Auswirkungen von geschäftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen. Männer seien in ihrem Tun und bei Entscheidungen risikofreudiger. „Allerdings gibt es viele Unterschiede und Va-



Roxane Rath ist Senior Behavioral Scientist bei der digitalen Coachingplattform CoachHub



Alexandra Hilgers, Vorstandsmitglied von Takeda in Österreich



**Frauen in Österreich sind so gut ausgebildet wie nie zuvor, dennoch sind sie in Entscheidungs- und Führungspositionen stark unterrepräsentiert**

„Wir haben unterschiedliche flexible Arbeitszeitmodelle, darunter auch viele Teilzeitmodelle. Wir bieten Frauen Weiterbildungsmöglichkeiten und geben unseren Mitarbeiterinnen den Raum, ihre Talente auszubauen und Erfahrungen in verschiedenen Rollen zu sammeln“, erklärt Alexandra Hilgers, Vorstandsmitglied von Takeda in Österreich. „Es gibt Netzwerktreffen für Frauen. Und es werden Mentorinnen eingeladen, die erzählen, wie sie es in eine Führungsposition geschafft haben.“

**So wie es viele Studien zeigen**, hat man auch bei Takeda die Erfahrung gemacht, dass Teams produktiver sind, wenn sie diverser aufgestellt sind. „Reine Männer- oder reine Frauenteam sind lange nicht so erfolgreich wie diverse Teams“, sagt Hilgers. Die Führungsebene hat sich daher dazu entschieden, aktiv daran zu arbeiten, um weibliche und männliche Mitarbeitende in gleichem Maße im Unternehmen zu haben – auch in Führungspositionen. „Dies war der Booster. So legen wir nun auch in jedem Recruiting einen Schwerpunkt auf diverse Bewerberinnen. Uns ist es wichtig, dass alle ihre Talente einbringen können, und wir wollen allen Frauen die Möglichkeit geben, Familie und Karriere zu vereinbaren“, sagt Hilgers.

„Ich selbst hatte viele Mentoren und Menschen, die mich in meinem Weg bestärkt haben. Wichtig war mir, bewusst zu machen, dass ich eine Führungsposition annehmen und die Verantwortung übernehmen möchte. Das entscheidet zwischen Erfolg und Misserfolg: Man muss sich bewusst werden, ob man sich selbst in dieser Rolle sieht. Hinsichtlich der Kinder war es wichtig, gewisse Dinge loszulassen, auch hat die Unterstützung der Familie sehr geholfen. Die Kombination von einem Arbeitgeber, der Flexibilität unterstützt, und einer Familie, die auch bei der Kinderbetreuung mithilft, macht vieles leichter. Zwar ist das schlechte Gewissen schon auch da, aber wenn man die Kinder gut versorgt weiß, dann wird es eine Spur kleiner.“

riationen innerhalb der Gruppen von Frauen und Männern. Es ist wichtig, dass wir nicht generalisieren und uns nicht an stereotypen Merkmalen orientieren. Schließlich haben Frauen das gleiche Potenzial wie Männer, um erfolgreich in Führungspositionen zu sein“, sagt Rath.

In den letzten zwanzig Jahren gab es in Österreich und Deutschland Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern, auch stieg das Bewusstsein hinsichtlich Diversität. Es wurden flexible Arbeitsformen entwickelt, Awareness-Kampagnen und Diversität sind in vielen großen Unternehmen bereits in der Unternehmensstrategie verankert. Trotzdem muss noch mehr getan werden, damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von gesetzlichen Vorgaben und unternehmensinterner Initiativen. Unternehmen müssen proaktiv auf struktureller, prozessualer und kultureller Ebene Maßnahmen ergreifen, um Frauen gezielt zu fördern.

Das pharmazeutische Unternehmen Takeda ist auf einem guten Weg dahin. Schon seit 2008 mit der Auszeichnung „Beruf und Familie“ zertifiziert, versucht man hier mit verschiedenen Maßnahmen, vor allem auch für Frauen, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Familie und Beruf gut unter einen Hut zu bringen sind.