

Chefsessel-Roulette

Nur jede dritte Managementposition in Österreich ist von einer Frau besetzt. Was hält Frauen immer noch davon ab, in Führungspositionen zu gelangen oder dort zu bleiben? Drei Expertinnen kennen Antworten.

Natascha Iekert



Bis Juni 2026 müssen börsennotierte Unternehmen einen Frauenanteil von 40 Prozent in den Vorständen aufweisen.

Foto: Getty, Martin Barraud

Sozialisation Vorurteile beeinflussen von Anfang an die Berufswahl

In südosteuropäischen Ländern war es im Sozialismus üblich, dass Frauen und Männer berufstätig waren und auch Führungspositionen bekleidet haben. Dort gibt es heutzutage fast genauso viele Frauen wie Männer im Management. Daran sieht man, dass Frauenrollen und somit auch Frauen in Führungspositionen Ergebnis der gesellschaftlichen Sozialisation und der kulturellen Prägungen sind.

Hierzulande sieht es anders aus: Von Kindesbeinen an werden Mädchen im analytischen und mathematisch-technischen Bereich weniger gefördert.

Anerkennung Anderer Fokus, geringere Wertschätzung

Im Vergleich zu Männern auf demselben Niveau kümmern sich weibliche Führungskräfte oft mehr um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Sie fördern beispielsweise eher Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration – eine Arbeit, die die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit erheblich verbessert. Aber das wird in den meisten Unternehmen nicht formell belohnt.

Gleichzeitig wird ihre Leistung im traditionellen Management-Umfeld nicht selten unterschätzt oder weniger gut bewertet, da Frauen tendenziell ihre Arbeit selbst weniger „verkaufen“ als Männer. Frauen werden zusätzlich als weniger kompetent als ihre Kollegen wahrgenommen, ihre Leistung wird weniger anerkannt, und sie schauen bei Beförderungen eher durch die Finger.

Bewerbung Selbstunterschätzung und Freunderlwirtschaft

Männer neigen in der Praxis dazu, sich für offene Stellen zu bewerben, wenn sie 80 Prozent der Stellenanforderungen erfüllen. Frauen hingegen zögern selbst dann noch oder bewerben sich nicht, wenn sie die Anforderungen übertreffen oder überqualifiziert sind.

Doris Hofmeister, Partnerin bei Mercuri Urval und Executive-Search-Expertin, kennt aber noch einen anderen Grund, warum Frauen seltener in die Führungsetage rekrutiert werden: „Häufig versucht man, nicht die beste Person für die Führungsposition auf dem (auch internationalen) Markt zu gewinnen, sondern stellt jene ein, die man aus dem eigenen Netzwerk kennt.“ Deswegen betonen die Expertinnen, dass Unternehmen proaktiv auf Frauen zugehen und sie unterstützen sollten.

Gläserne Klippe Eine unmögliche Aufgabe bekommen

Ein weiteres Hindernis für Frauen in Führungspositionen ist die gläserne Klippe. Immer wieder berichten Frauen, dass ihnen Führungschancen in aussichtslosen Positionen angeboten wurden. Beispielsweise fehlten die Ressourcen, und somit war das Scheitern vorprogrammiert.

Oft werden hoch engagierte und qualifizierte Personen für solche Jobs eingesetzt. Auch berichten viele Frauen in Managementpositionen, dass, einmal dort angekommen, der Gegenwind so stark sei, dass sie nach beruflichen Alternativen Ausschau hielten.

Broken-Rung-Effekt Wenn die Karriereleiter gebrochen ist

Trotz bescheidener Fortschritte sind Frauen in Führungspositionen immer noch stark unterrepräsentiert: Je weniger Frauen es in den unteren Führungspositionen gibt, desto weniger können auch in höhere Positionen aufsteigen.

Das wird in der Wissenschaft auch als Broken-Rung-Effekt bezeichnet, was übersetzt Gebrochene-Sprosse-Effekt heißt. Das Ergebnis: Es gibt zu wenige Frauen, die in leitende Positionen aufrücken können, da sie bereits in ihren frühen Karrierestufen unterrepräsentiert sind.

Managementstil Gegen altmodische Unternehmenskultur

Frauen sind häufig mit traditionelleren Managementansätzen konfrontiert. Anders als beispielsweise in Schweden ist es in Österreich unüblich, dass Frauen im Topmanagement arbeiten, während ihre Männer zu Hause in Elternkarenz sind.

Frauen würden tendenziell auch eine offene Diskussionskultur bevorzugen. Finden sie diese nicht vor, sehen sich viele schnell nach Alternativen um. „Viele weibliche Führungskräfte haben genug von patriarchalen Managementstrukturen, da es nicht (mehr) ihren Werten entspricht“, sagt Arbeitsrechtsexpertin Martina Ernst. Frauen suchten eher nach einer Firmenkultur, die Vertrauen, Wertschätzung und Weiterentwicklung in den Fokus stellt und wo Führungsformen wie Shared Leadership, also geteilte Führungsverantwortung, möglich sind.

Rush Hour of Life und Golden Age Die verschiedenen Lebensabschnitte bergen unterschiedliche Schwierigkeiten und Vorurteile

Weibliche Führungskräfte zwischen Ende 20 und Mitte 40 befinden sich in der sogenannten Rush Hour of Life: Sie müssen Arbeit, Familie und Weiterbildung unter einen Hut bringen. Um sich nicht zu überfordern, sehen deshalb einige Frauen in dieser Lebensphase von Führungspositionen ab. Martina Huemann, wissenschaftliche Leiterin des Vienna Executive MBA Strategic Project Management, sieht eine Lösung: „Neue Führungsformen wie etwa Shared Leadership, also wenn sich zwei Personen die Aufgaben einer Führungsposition teilen, sollten deswegen mehr in Unternehmen gefördert werden“, sagt Huemann.

Aber auch Frauen in höherem Alter haben mit Vorurteilen zu kämpfen. Während ältere Männer oft als „vornehm“ und „erfahren“ gelten, werden ältere Frauen als „schwierig“ und „schlecht gelaunt“ angesehen. Außerdem haben viele Frauen über 50 das Gefühl, dass sie bei Fortbildungs- und Weiterbildungsangeboten übergangen werden. „Es ist wichtig, dass Ältere von Arbeitgebern als erfahrene Gestalter im Unternehmen gesehen werden – und nicht nur als teure Mitarbeiter, die man loswerden will“, sagt Huemann. Mehr Frauen in Führungspositionen bedeutet nämlich mehr Produktivität, mehr Umsatz und häufig auch einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit.