

Die Frau als Vertriebsleiterin

Sonja Bischoff, Professorin an der Universität Hamburg, erforschte über viele Jahre die Situation von Frauen in Führungspositionen. Ein zentrales Ergebnis ihrer Arbeit ist die Erkenntnis, dass sich Männer wie Frauen gleichermaßen für eine Führungsaufgabe eignen.¹

Text: Susanne Steimer

Gute Führung ist keine Frage des Geschlechts

Die These, dass Frauen empathischer sind und besser zuhören können, hält Bischoff für eine Stereotype. Es gibt wahr-

scheinlich genauso viele gute weibliche Führungskräfte wie es gute männliche Führungskräfte gibt und umgekehrt. Was sich in ihrer Arbeit aber deutlich zeigt, ist die unterschiedliche Sicht auf das Verhalten von Führungskräften. Verhalten sich weibliche Führungskräfte wie es auch von einer männlichen Führungskraft üblicherweise erwartet wird, so wird dies deutlich kritischer beurteilt, als wenn das gleiche Verhalten von einem Mann gezeigt wird. Weibliche Führungskräfte, die typisch männlich auftreten, also beispielsweise besonders ehrgeizig oder fordernd sind, werden deutlich kritischer wahrgenommen als ihre männlichen Kollegen. Insbesondere

weibliche Mitarbeiter beurteilen Frauen in Führungspositionen kritischer als dies männliche Mitarbeiter tun. Es entspricht eben nicht der typischen Rolle, die üblicherweise von einer Frau erwartet wird.

Weibliche Führungskräfte haben ein Wahrnehmungsproblem

Weibliche Führungskräfte haben damit vor allem ein Wahrnehmungs- oder Akzeptanzproblem und sehen sich unausgesprochenen (oder auch ausgesprochenen) Vorurteilen gegenüber ihrer Leistungsfähigkeit ausgesetzt. Vor allem in männlichen Domänen schätzen Mitarbeiter männliche Führungskräfte als effektiver

» **Leser:** Geschäftsführerinnen, Vertriebsleiterinnen, Teamleiterinnen

» **Inhalt:** Worauf Frauen in Führungspositionen achten sollten.

» **Level:** ●○○○○

ein.² Da sich Vorurteile aber dadurch ausräumen lassen, dass man sich mit ihnen beschäftigt, lautet eine Empfehlung an weibliche Führungskräfte, sich **mit den Erwartungen an die eigene Führungsrolle auseinanderzusetzen.** Zum einen mit den Erwartungen der eigenen Mitarbeiter, zum anderen aber auch mit den Erwartungen der Kollegen, des eigenen Unternehmens und den Erwartungen an sich selbst.

Auch im Vertrieb zählt nicht nur die Leistung

In einer aktuellen Studie an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) Mannheim haben wir uns mit den Faktoren beschäftigt, die Mitarbeiter im Vertrieb zu Höchstleistungen motivieren.³ Hierbei zeigten sich entgegen unserer Erwartung keine deutlichen Unterschiede zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern aus anderen Funktionsbereichen. Als Faktoren, die die Motivation fördern, wurden ein kollegiales Umfeld, ein positives Arbeitsklima und eine angemessene Vergütung genannt. Auf die Frage, was dazu führt, dass sie in ihrem Job weniger motiviert

sind, nannten Vertriebsmitarbeiter wie alle anderen Mitarbeiter einstimmig eine inkompetente Führungskraft an erster Stelle. Auch wenn der typische Vertriebsmitarbeiter eher als eine unabhängige und leistungsorientierte Persönlichkeit beschrieben wird⁴ trägt ein kollegiales Klima deutlich zur Motivation bei. Als Führungskraft im Vertrieb gilt es daher, eine angemessene Balance zwischen Selbstverantwortung und Kontrolle zu finden und gleichzeitig ein unterstützendes Klima im Team sicherzustellen. Weibliche Führungskräfte sollten daher im Gespräch mit den Mitarbeitern die gegenseitigen Erwartungen an die Führungsrolle klären, ohne sich dabei auf eine unterstützende, möglicherweise mütterliche Rolle reduzieren zu lassen. Weibliche Führungskräfte, die Leistung einfordern, geben sich eben nicht besonders maskulin, sondern fordern das ein, was die Führungsrolle mit sich bringt.

Frauen setzen sich selbst unter Druck

Darüber hinaus sollten sich Frauen auch mit ihrem eigenen beruflichen

Selbstverständnis auseinandersetzen. Studien zeigen, dass Frauen, die eine Führungsaufgabe übernehmen, sich mehrfach unter Druck setzen: Sie arbeiten mehr als in ihrer vorherigen Position und sie arbeiten mehr als ihre männlichen Führungskollegen. Dieses Verhalten wird von Männern einerseits bestärkt, andererseits zugleich als „Bie-



Prof. Dr. Susanne Steimer, Dr. rer. soc., Diplom-Kauffrau, lehrt an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) Mannheim. Ihre Schwerpunkte bilden

Vertriebsmanagement, Beratungsforschung sowie Motivation und Führung. Für Webducation GmbH mit Sitz in Wien verantwortet sie seit über fünf Jahren den deutschlandweiten Vertrieb für innovative E-Learning Anwendungen.

Direkter Draht: Susanne.Steimer@hdwm.de

AUTOR

nenfleiß“ diskreditiert.⁵ In diesem Kontext wird auch das fehlende Selbstbewusstsein von Frauen diskutiert. Frauen zeigen grundsätzlich die Tendenz, ihre Leistung erst unter Beweis zu stellen, bevor sie Forderungen nach mehr Gehalt oder Karriere stellen, während Männer von Anfang an deutlich machen, dass sie für herausragende Aufgaben geeignet sind. Vielfach schreiben Frauen ihren eigenen Erfolg eher äußeren Umständen wie Glück oder Zufall zu (external attribuieren), während Männer Erfolg als Ergebnis ihrer eigenen Fähigkeiten verstehen (internal attribuieren). Dies führt dazu, dass Frauen ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen und den Männern im Karriereverlauf hinterherhinken.⁶ Die Empfehlung könnte

Empfehlungen für weibliche Führungskräfte:

- Reflektieren Sie ihr eigenes Führungsverständnis: Inwiefern prägen mich Rollenmuster (zum Beispiel „Think manager – think male“), die mich daran hindern, authentisch zu sein?
- Setzen Sie sich nicht unnötig unter Druck. Sie müssen niemanden etwas beweisen. Sie haben eine Führungsaufgabe, weil Sie dafür qualifiziert sind.
- Vermeiden Sie Überaktionismus. Sie verlieren sonst den Blick und die Zeit für strategisch wichtige Themen und verlieren sich im Detail.
- Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel. Treten Sie selbstbewusst, aber nicht überheblich auf. Stellen Sie rechtzeitig die passenden Forderungen (zum Beispiel nach höherem Gehalt, mehr Verantwortung oder Personal), warten Sie nicht, bis man Ihnen diese anträgt.
- Achten Sie auf Ihren Auftritt bezüglich Kleidung und Accessoires. Kleiden Sie sich lieber etwas hochwertiger als es Ihre Position erfordert. Vermeiden Sie Extreme (zum Beispiel zu sexy oder zu männlich).
- Bleiben Sie sprachlich wie körpersprachlich auf Augenhöhe mit Ihren männlichen Kollegen. Nutzen Sie körpersprachliche Symbole bewusst, um Ihre Position zu festigen (zum Beispiel bei der Begrüßung, Sitzordnung in Besprechungen).
- Vermeiden Sie zu engen Kontakt mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten. Halten Sie eine professionelle Distanz ein.
- Achten Sie auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Vernachlässigen Sie nicht Ihre Familie und Ihre Hobbys. Achten Sie auf eine ausgeglichene Arbeitsteilung in der Familie, fallen Sie nicht in die Doppelbelastungs-Falle.
- Pflegen Sie Ihre eigenen Netzwerke zwischen Führungskräften, auch und besonders unter weiblichen Führungskräften.
- Suchen Sie sich einen Mentor beziehungsweise eine Mentorin, jemanden, der Sie in Ihren beruflichen Plänen unterstützt.



hier ganz salopp lauten: Frauen traut euch mehr zu und stellt euer Licht nicht länger unter den Scheffel.

Als Frau allein unter Männern

Frauen in typischen Männerdomänen fehlt häufig die Zeit für das Netzwerken. Wenn sie früher als ihre männlichen Kollegen nach Hause gehen wollen (oder müssen), bleiben die Männer unter sich und pflegen ihre männlichen Rituale. Da wird dann aus einem Abendessen gerne mal ein Ausflug in den Nachtclub. Dabei mitzuhalten, ist für Frauen schwierig bis unmöglich. Daneben gibt es auch weniger offensichtliche Rituale, die von Männern gepflegt werden. Dazu zählen beispielsweise zotige Sprüche oder anzügliche Witze, gerne auf Kosten von Frauen. Aber auch das Präsentieren ihrer Ideen im Brustton der Überzeugung oder das Herausstellen der eigenen Leistung pflegen Männer in der Regel deutlich selbstbewusster als Frauen. Frauen entschuldigen sich häufiger und präsentieren ihre Ideen eher als Frage. Durch solche scheinbaren Kleinigkeiten fallen Frauen bei der Besetzung von Karrierepositionen häufig durch das Suchraster. Der Prototyp einer Führungskraft ist in vielen Köpfen eben noch männlich besetzt.⁷

Dieser Effekt, der bereits in den 80er Jahren als „Think manager – think male“ bezeichnet wurde, führt dazu, dass Frauen eher seltener für Führungsaufgaben in Betracht gezogen werden. Diejenigen Frauen, die es dennoch in eine

Führungsposition schaffen, finden sich in einer Zwickmühle wieder. Verhalten sie sich eher konsensorientiert und unterstützend gegenüber ihren Mitarbeitern, entsprechen sie zwar der typischen Rollenerwartung an eine Frau, aber nicht an eine Führungskraft. Treten sie dagegen fordernd und selbstbewusst auf, entsprechen sie zwar den Rollenerwartungen einer Führungskraft, aber eben nicht denen einer Frau. Derartige Verhaltensweisen werden dann abgewertet und als zu maskulin tituliert („Die hat ja Haare auf den Zähnen!“). Frauen, die dagegen besonders feminin auftreten, ihre Weiblichkeit zum Beispiel durch kurze Röcke oder High-Heels betonen, werden schnell in die Weibchen-Rolle gezwängt („Die hat ja keine Ahnung!“). Frauen laufen also zusätzlich durch die Wahl ihres Auftritts Gefahr, sich selbst abzuwerten und kleiner zu machen. Manche Frauen versuchen geradezu durch die Betonung ihrer Weiblichkeit ihre männlichen Gesprächspartner zu überzeugen, anstatt auf ihre Kompetenz zu vertrauen. Andere Frauen wiederum zeigen sich besonders hilflos und appellieren an das Hilfebedürfnis ihres Gegenübers. Frauen laufen also zusätzlich durch die Wahl ihres Auftritts Gefahr, sich selbst abzuwerten und kleiner zu machen.

Diese Erkenntnisse legen den Schluss nahe, dass sich das Bild der typischen Führungskraft ändern muss. Zum einen in den Köpfen der weiblichen Führungskräfte selbst. Frauen sollten sich fragen, welches Verständnis von meiner Führungsrolle habe ich? Inwiefern beeinflussen alte Rollenmuster mein Selbstverständnis? Inwieweit trage ich mit meinem Auftreten

zu einem Schema bei, das ich eigentlich gar nicht brauche oder möchte?

Zum anderen sollte aber auch in den Vorstandsetagen die Führungskultur im eigenen Haus einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Welches Verständnis von Führung haben und fördern wir bisher? Welche Erwartung an eine Führungsrolle haben wir? Bieten wir die angemessenen Rahmenbedingungen, um Führung unabhängig vom Geschlecht erfolgreich zu machen?

Kein Unternehmen sollte es sich leisten, Frauen für Führungspositionen außen vor zu lassen, genauso wenig wie qualifizierten Männern durch eine Quote den Weg zu versperren. Führungsaufgaben sollten diejenigen übernehmen, die dafür qualifiziert sind und die entsprechende Motivation mitbringen. Dies ist keine Frage des Geschlechts, sondern der Leistung und des Engagements. V

¹ Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bd. 97 der Schriftenreihe der DGFPPraxisEdition, Bielefeld 2010.

² Eagly, Karau, Makijani. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis, Psychological Bulletin, 117 (1), 1995. S. 125-145.

³ Cule, J. Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme – Ein Vergleich zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern aus anderen Funktionsbereichen. Bachelorarbeit, 2014. HdWM Mannheim.

⁴ Nachtwei & Sleutel. Wie ticken Vertriebler? Harvard Business Manager, September 2014, S. 6-9.

⁵ Wippermann, C. Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014. S. 38.

⁶ Elprana et al. Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Frauen streben seltener nach Führungspositionen, 2012. http://www.career-women.org/fuehrungsmotivation-geschlechtervergleich-universitaet-schmidt-helmut-fuehrungspositionen_id3818.html

⁷ Mölders & Van Quaquebeke. Frauen in Führungspositionen. Prototypen von Führung hinterfragen, Personalführung, 7, 2011. S. 42-47.