



Herzliches Beileid, Sie sind eingestellt!

Krisen sind (k)eine Chance für Frauen mit Führungsambitionen

Immer mehr Frauen in Deutschland übernehmen Führungspositionen. Doch es gibt Unterschiede in der Qualität der Positionen, die Männern und Frauen zufallen. Gerade in Krisen werden prekäre Führungspositionen oftmals weiblich besetzt – ein Phänomen, das als „Gläserne Klippe“ bezeichnet wird.

Das Problem

Im März 2020, zu Beginn der Coronapandemie, wurde Sophie Wilmès zur ersten Premierministerin Belgiens ernannt. Sie ist ein Beispiel für Frauen, denen in Krisen der Sprung in eine hohe Führungsrolle gelang: Ähnliche Karrieren waren Marissa Mayer (CEO von Yahoo nach großen Marktverlusten) und Theresa May (britische Prime Minister während des Brexits) „vergönnt“. Das Risiko des Scheiterns ist in solchen Situationen hoch: Frauen stehen an der „Gläsernen Klippe“ – und manche von ihnen stürzen ab.

Die Wissenschaft

In einer Metaanalyse von Morgenroth et al. (2020) dienten Archiv- und Experimentaldaten dazu, herauszufinden, welche Bedingungen und Mechanismen zur „Gläsernen Klippe“ führen. Drei potenzielle Ursachen wurden betrachtet:

- Soziale und emotionale Fähigkeiten, die stereotypisch Frauen zugeschrieben werden, könnten als vorteilhaft im Krisenmanagement gelten.
- Bei nach außen „sichtbaren“ Positionen kann die Besetzung durch eine Frau signalisieren, dass sich intern etwas verändert – vor allem, wenn die Position vorher männlich besetzt war (Signaling-Change-Theorie).
- Entscheidungsträger:innen mit Vorurteilen könnten sich für die Auswahl einer Frau aussprechen, da das Risiko zu scheitern für diese in Krisen besonders hoch ist.

Auch Minderheiten sind dem Risiko der „Gläsernen Klippe“ ausgesetzt, ein Umstand, der in der Analyse berücksichtigt wird. In Krisen werden Frauen und Minderheitenvertreter:innen als geeigneter für Führungsrollen eingeschätzt und häufiger für diese ausgewählt. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Daten keine Evidenz für „Gläserne Klippen“ im Management und in Ländern mit ausgeprägter Geschlechtergleichheit, zum Beispiel Deutschland, liefern. Dass Minderheiten von „Gläsernen Klippen“ betroffen sind, werten Morgenroth et al. als Indiz, dass Vorurteile und der Wunsch, Veränderung zu signalisieren, zentrale Ursachen des Phänomens sind. Beide Mechanismen eignen sich – im Gegensatz zum Einfluss geschlechtsspezifischer Stereotype – für die Erklärung „Gläserner Klippen“ bei Minderheiten. Besonders ausgeprägt war der Effekt dann, wenn die in der Krise weiblich besetzte Position vorher nicht weiblich besetzt war. Morgenroth et al. unterstützen damit die Signaling-Change-Theorie.

Die Praxis

Die „Gläserne Klippe“ ist real, scheint jedoch für Unternehmen in Deutschland keine große Rolle zu spielen. Dennoch wird deutlich, wie differenziert die Bewertung der Chancengleichheit in Organisationen erfolgen muss: „Gläserne Klippen“ suggerieren einen Erfolg hinsichtlich geschlechtsspezifischer Fairness, der aber keiner ist. Dies betont die Notwendigkeit, Führungspositionen anhand von Methoden zu besetzen, die eine geschlechtsunabhängige Bewertung ermöglichen. Assessment-Center, etwa unter Einsatz gemischtgeschlechtlicher Beobachtungsteams (Koch et al. 2014), erwiesen sich als besonders fair und valide (Thornton / Gibbons 2009). ●

Literatur

Koch, A. / D’Mello, S. / Sackett, P. (2015): A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making, in: Journal of Applied Psychology, 100 (1), 128-161

Morgenroth, T. et al. (2020): The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions, in: Psychological Bulletin, 146 (9), 797-829

Thornton, G. C. / Gibbons, A. (2009): Validity of assessment centers for personnel selection, in: Human Resource Management Review, 19 (3), 169-187

AUTOR



Hans Fiedler
Consultant bei der
Transformationsberatung
HRpepper, Berlin
hans.fiedler@hrpepper.de