

[Startseite](#) ▶ [Psychoscope-Blog – Wie hängen soziale Stressoren bei der Arbeit mit Wohlbefinden und Gesundheit zusammen?](#)

Psychoscope-Blog – Die gläserne Decke für weibliche Führungskräfte

von Sibylle Galliker, 15.04.2021, Forschung, Psychoscope-Blog, Verband

Organisationen sollten ausreichend Unterstützung für das berufliche Fortkommen von Frauen bieten und insbesondere die zwischenmenschliche Kommunikation fördern und Geschlechterstereotype vehement bekämpfen.

Frauen in Führungspositionen und insbesondere im Topmanagement sind immer noch stark in der Minderheit. Die «gläserne Decke» ist eine Metapher für das Phänomen, dass Angehörige einer bestimmten Bevölkerungsgruppe nicht in Führungspositionen aufsteigen können.



Sibylle Galliker

Arbeits- und
Organisationspsychologin

Bislang gibt es nur wenige theoretische Modelle, die umfassend zum Verständnis dieses Phänomens beitragen. Audrey Babic und Isabelle Hansez von der Universität Liège in Belgien wollen diese Lücke schliessen. Sie befragten 320 Frauen in Führungspositionen aus einem global tätigen Unternehmen in Belgien.

Eingeschränkte Kontakte und unfaire Beförderungskriterien

Es zeigte sich einerseits – konform mit früheren Studien: Frauen haben weniger Zugang zu einem Mentor. Ausserdem werden Frauen Positionen mit geringerer Sichtbarkeit zugewiesen. Zudem haben sie generell weniger Möglichkeiten, freundschaftliche Beziehungen zu meist männlichen Entscheidungsträgern aufzubauen. Sie haben folglich weniger Möglichkeiten, ihre sozialen Netzwerke mit hochrangigen Managern auszubauen. Der Austausch von wertvollen strategischen Informationen und somit Aufstiegschancen werden dadurch eingeschränkt.

Andererseits waren die befragten Frauen der Ansicht, dass ihr Unternehmen keine objektiven Kriterien in Bezug auf Fähigkeiten und Leistung für den Beförderungsprozess verwendet und erlebten den Prozess oft als unfair.

«Maskuline» Vorstellungen von Managern und stereotype weibliche Rollenbilder

Zusätzlich zu früheren Studien fanden Babic und Hansez, dass auch die Organisationskultur eine wichtige Rolle spielt: Die leitenden Manager - überwiegend Männer - definieren eine "geschlechtsspezifische" Kultur, die Frauen ausschliesst und marginalisiert. Diese Kultur besteht aus einer Reihe von Normen und organisatorischen Praktiken sowie einem stereotypen Bild des Managers mit sogenannten "maskulinen" Eigenschaften wie Autorität, Unabhängigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Aggressivität. Daher werden Frauen, die seit Jahrhunderten mit diametral entgegengesetzten Qualitäten assoziiert werden (z. B. Zusammenarbeit, Zuhören, Sensibilität und Mitgefühl), als weniger karrierebezogen und weniger geeignet für Führungsaufgaben wahrgenommen. In der Folge werden weiblichen Managern schon früh in ihrer Karriere andere Verantwortlichkeiten zugewiesen als Männern.



Frauen haben generell weniger Möglichkeiten, freundschaftliche Beziehungen zu meist männlichen Entscheidungsträgern aufzubauen. © Shutterstock.com - fizkes

Zu diesen stereotypen Überzeugungen gehört ebenfalls die Unvereinbarkeit der Rollen von Mutter, Ehefrau und Managerin, da zu viele Investitionen, Flexibilität und Reisen erforderlich sind. In Übereinstimmung damit glauben Manager, dass der Work-Privacy-Konflikt für Frauen grösser ist als für ihre männlichen Pendanten.

Gläserne Decke, Work-Privacy-Konflikt und Wohlbefinden

Babic und Hansez berichten, dass die Wahrnehmung einer gläsernen Decke zu verstärktem Work-Privacy-Konflikt führt und dies wiederum zu mehr Stress, vermindertem Engagement, reduzierter Arbeitszufriedenheit und vermehrten Kündigungsabsichten, wobei zudem auch direkte Effekte der gläsernen Decke auf Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsichten gefunden wurden.

Babic und Hansez erklären sich diese Zusammenhänge wie folgt: Die gläserne Decke reduziert den Zugang zu beruflichen Ressourcen (z. B. Mentoring, wichtige Informationen/Ratschläge, soziale Netzwerke, Möglichkeiten zur Wissenserweiterung und Leistungsfeedback) und untergräbt persönliche Eigenschaften (z. B. Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit und Optimismus). Um den kaum möglichen Aufstieg in der Hierarchie trotz der Hindernisse durch die gläserne Decke zu meistern, verbrauchen Managerinnen ihre Ressourcen. Die schlechte psychische und/oder physische Gesundheit, die aus dieser Situation des Ressourcenverlustes entsteht, wirkt sich negativ auf das Funktionieren zu Hause aus. Work-Privacy-Konflikte und arbeitsbezogener Stress entstehen. Um ihre verbleibenden Ressourcen zu schützen, planen Managerinnen eher, ihre Organisation zu verlassen. Wenn weibliche Führungskräfte wahrnehmen, dass ihre Arbeit stark und negativ mit ihrer Familiendomäne interferiert, sinkt zudem auch die Arbeitszufriedenheit.

Massnahmen der Organisation gegen eine gläserne Decke

Organisationen sollten ausreichend Unterstützung für das berufliche Fortkommen von Frauen bieten und insbesondere die zwischenmenschliche Kommunikation fördern und Netzwerke schaffen. Mentoring-Programme beispielsweise sind sehr effektiv, um die Barrieren der gläsernen Decke zu umgehen. Zudem sollten Organisationen objektive Kriterien in Bezug auf Fähigkeiten und Leistung im Beförderungsprozess etablieren. Es ist ausserdem entscheidend, Geschlechterstereotype vehement zu bekämpfen. Organisationen sollten eine Gleichstellungspolitik fördern, insbesondere um zu vermeiden, dass sich Frauen ausgeschlossen oder/und marginalisiert fühlen. Das Durchbrechen der gläsernen Decke ist komplex und erfordert Massnahmen an mehreren Fronten.

Studie

Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12:618250. doi: 10.3389/fpsyg.2021.618250