

# Frau und Führung – „...und plötzlich hast Du was zu sagen“

Christine Scheitler

„Sie haben das Doppelte geleistet und die Hälfte verdient, sie haben sich aufgezehrt und abgestrampelt, waren hart, dann wieder intuitiv – und doch haben es die Frauen auf dem Weg an die Spitze der Unternehmen nicht weit gebracht. War die Strategie falsch oder das Ziel?“ Diese Passage eines Artikels im Manager Magazin provoziert mit einer Frage, die gegenwärtig verstärkte und immer noch wachsende öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Was sind die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und auf welche Weise lassen sich hier Veränderungen erzielen? Nicht grundlos stieß das Thema „Weibliche Führungskräfte“ gerade in letzter Zeit auf wachsendes Interesse: Tendaussagen zu den sich sukzessive verändernden Anforderungsprofilen für Führungskräfte, die eine Tendenz zu „weicheren“ Führungsstilen proklamieren, sowie die Vorausschätzung eines Führungskräfemangels für das kommende Jahrzehnt von Seiten führender Wirtschaftsexperten haben der Diskussion um die Erschließung von bis dato brachliegenden weiblichen Führungskräfteressourcen aktuelle Brisanz verschafft.

## Wie sieht es in der Realität aus?

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie diesen ist mehr denn je Führung gefragt. Doch wie sieht es in der Realität aus? Viele hochbezahlte Chefs sind überfordert. In der Theorie wissen die meisten Führungskräfte, was zeitgemäße Mitarbeiterführung bedeutet, in der Praxis aber wird noch viel zu oft erfolgreich demotiviert.

Gibt es sie überhaupt, diese tollen Führungskräfte, die kooperativ führen, Menschen motivieren, Bedingungen schaffen können, durch die sich erfolgreiche Zusammenarbeit entfalten kann? Gibt es die Führungskräfte, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren, um in ei-

nem harten Verdrängungswettbewerb bestehen zu können? Doch, es gibt sie – aber viel zu selten, denn zwischen Wissen und Können bestehen große Diskrepanzen. Persönlichkeitsbedingte Faktoren wie Angst, Unsicherheit, Erziehung, mangelnde Risikobereitschaft, Mißtrauen, Macht, Statussymbole, festgefahrene Denkweisen sowie autoritäre Vorbilder hindern so manche Führungskraft daran, ihr Wissen in konstruktives Verhalten umzusetzen.

## Anforderungen an Führungskräfte morgen – Herausforderungen und Chancen für Frauen

Führungskräfte mit hoher sozialer und methodischer Kompetenz dagegen sind Generalisten, die gelernt haben zu managen, egal in welcher Funktion. Das Fachwissen wird mit steigender Management-Verantwortung unwichtiger, beziehungsweise ersetzt durch Spezialisten in den einzelnen Bereichen, durch eigenes logisches Denken und schnelles Erfassen von Zusammenhängen und hoher Kommunikationsfähigkeit.

Das Zauberwort der Managerzukunft ist die Schlüsselqualifikation „soziale Kompetenz“. Immer lauter werden die sogenannten „soft qualities“ von Ökonomen und Managementtheoretikern gepriesen. Und mit diesem „Sesam öffne dich“ können nach Ansicht der „Human-Resources-Strategen“ besonders die Frauen aufwarten. Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Integrationskraft, hohe Kommunikationsbereitschaft oder die Fähigkeit zu pragmatischem Handeln, bisher als weibliche Schwächen geschmäht und mit einem

mitleidigen Schulterzucken abgetan, erscheinen durch diesen Wertewandel in einem völlig neuen Licht.

Glauben wir den Theorie-Gurus, müssten die Zeiten der Manager, deren Denken und Handeln allein von der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und persönlichen Eitelkeiten bestimmt werden, deshalb folgerichtig bald der Vergangenheit angehören. Die neuen Denkmodelle fordern von den Führungskräften, ein Unternehmen über die Gewinn- und Verlustrechnung hinaus in seinem sozialen, politischen, ökologischen und ökonomischen Umfeld zu beurteilen. Dazu bedarf es künftig der Fähigkeit, vernetzt zu denken, anstatt in linearen Kategorien verhaftet zu bleiben. Genau diesen Anforderungen aber, so scheint es, sind Frauen aufgrund ihrer traditionellen Sozialisation weit mehr gewachsen als ihre männlichen Kollegen.

## Die Führungsfrau, das unerkannte Juwel?

Die weiblichen Verhaltensmuster kommen den Vorstellungen näher, die dieser ganzheitliche Managementansatz fordert und schon die Systemtheorie erläuterte: Alle Phänomene dieser Welt sind miteinander verbunden und voneinander abhängig. Auf die Probleme der Unternehmensführung bezogen heißt das nichts anderes, als dass Management als ein evolutionärer Prozess zu verstehen ist, in dem die Unternehmen von den Wertvorstellungen ihrer Führungskräfte geprägt werden, die wiederum auf die herrschenden gesellschaftlichen Normen und Werte zurückgehen.



## Geschäftsprozesse direkt ins Ziel.

Sind Ihre Geschäftsprozesse noch klarer und kürzer zu gestalten?  
Dann ist auch Ihr Ergebnis zu steigern. Auf diesem Weg kann Sie  
• INPRO begleiten. Mit Know-how und vielen Jahren Erfahrung.  
Informieren Sie sich jetzt. Fordern Sie Unterlagen an.

- Geschäfts-Prozess-Optimierung
- Fabrikplanung und Logistik
- Gruppenarbeit
- Entlohnungssysteme
- Schulung und Workshops
- Arbeits- und Zeitwirtschaft



# INPRO

Ingenieurgesellschaft  
für Produktions- und  
Projektplanung m.b.H.

Sedanstraße 10 · 89077 Ulm  
Telefon 07 31 / 936 80 - 0  
Telefax 07 31 / 936 80 30  
e-mail kontakt@inpro-ulm.de  
Internet www.inpro-ulm.de

Die vom Konzept der kommunikativen Unternehmenskultur nahegelegte Vorstellung von der stärkeren Einbeziehung sozialer Kompetenzen in ökonomisch gesteuerte Zusammenhänge kann nicht nur als Hinweis auf bessere quantitative Aufstiegschancen von Frauen interpretiert werden, sondern auch zu der Auffassung führen, dass beruflicher Erfolg von Frauen zukünftig nicht mehr nur um den Preis der Anpassung an männlich strukturierte Normen möglich ist, sondern unter Wahrung „weiblicher Identität“ bei gleichzeitiger Einflussnahme auf die bisherigen Spielregeln in den Unternehmen möglich wird.

### Schluss mit der Bescheidenheit

In Anbetracht der Tatsache, dass sich Frauen erst zu Beginn dieses Jahrhunderts den Zugang zu Hochschulen und Universitäten erstritten, ist der heutige Qualifikationsstandard der Frauen ein enormer Entwicklungssprung. Um so mehr muss es heute jedem zu denken geben, wenn immer noch mehr Frauen von Arbeitslosigkeit betroffen sind als Männer. Und das nicht nur

bei weniger qualifizierten Kräften, sondern ebenso in den von vielen Unternehmen stark forcierten Studiengängen. Rund ein Drittel der Hochschulabsolventen sind Frauen, unter den arbeitslosen Akademikern aber stellen sie die Hälfte. Diplomierten Chemikerinnen, Wirtschaftswissenschaftlerinnen oder Juristinnen sind keine Seltenheit mehr, und so ist es um so erstaunlicher, dass mit der steigenden Zahl qualifizierter Frauen deren hierarchischer Aufstieg in den Unternehmen offensichtlich nicht Schritt hält.

Begründungen für diese Situation findet man zuhauf, gleichwohl lassen sie einen schaudern. Da heißt es dann immer wieder: „Frauen haben keine Durchsetzungskraft, keinen Ehrgeiz und wollen überhaupt keine Karriere machen“ oder „sie haben in Top-Positionen nichts zu suchen“. Und natürlich mag der eine oder andere Vorstand eine einmal gemachte schlechte Erfahrung nicht mehr revidieren. Würde er freilich seine Meinung über die männlichen Führungskräfte ebenso pauschal festlegen, müsste er sein Unternehmen wohl bald alleine führen.

### Individuelle Karrierebedingungen und -hindernisse

Als signifikantes Karriereproblem und -hindernis identifizieren Experten die Tatsache, dass viele Frauen ihre Karriere oder ihren Aufstieg nicht früh und nicht stringent genug planen, sich nicht klar genug Ziele stecken und in Bezug auf ihre Berufs- und Lebensplanung zu viel dem Zufall überliefern. Zu viele Frauen machen demzufolge ihre Berufspläne von äußeren Einflussfaktoren abhängig, wie zum Beispiel den beruflichen Entwicklungen des Partners, Familiengründung, der Protektion durch Vorgesetzte etc. Auch deshalb verfolgen viele Frauen ihre beruflichen Interessen nicht hartnäckig genug, was dem Arbeitgeber wiederum eine größere Unberechenbarkeit der Frauen suggeriert.

Eine zweite unübersehbare Bedingung für den Aufstieg in Führungspositionen klingt in diesem Kontext bereits an: Frauen fordern ihre Karriere nicht selbstbewusst genug ein. „Frau“ muss lernen, ihre Karriereerwünsche unüberhörbar zu signalisieren. Den Einschätzungen einer Studie vom Bundesministerium für Bil-

dung und Wissenschaft zufolge zeigen Frauen immer noch zu wenig Initiative in eigener Sache, zu wenig Selbstmarketing. Viele hochqualifizierten Frauen warten demnach darauf, entdeckt zu werden oder zum Beispiel auf den Frauenförderplan im Unternehmen, der ihnen die Karriere erleichtert.

### Überwindung der Barrieren im eigenen Kopf

Dass Frauen gute Führungskräfte sind, wissen auch die meisten Männer inzwischen. Ob es genügend Frauen wissen, bleibe dahingestellt. Ihr Selbst-Verständnis und Selbst-Bewusstsein lässt hie und da zu wünschen übrig. Das gilt vor allem für die, die noch keine Bestätigung durch beruflichen Aufstieg erfahren durften. Diese Frauen interpretieren ihre Sorge um den einzelnen Mitarbeiter, ihre Rücksichtnahme und ihr nicht immer karriereförderndes Verhalten als zu weich. Die Rückmeldung, die (meist männliche) Kollegen und Vorgesetzte geben, bestärkt diese Unsicherheit häufig noch und führt in vielen Fällen dazu, dass Frauen den männlichen Stil zu imitieren versuchen





und dabei härter und autoritärer wirken als ihre männlichen Kollegen.

Ein wichtiger erster Schritt ist es daher, die oben beschriebenen weiblichen Qualitäten als positiv begreifen zu lernen und bewusst einzusetzen – im Zweifelsfall auch entgegen der im Unternehmen vorherrschenden Führungskultur.

Gleichzeitig haben Frauen oft Schwierigkeiten mit Verhaltensweisen, die Männer leichter einsetzen können: Frauen fällt es schwer, auch einmal autoritär zu handeln, sie vermeiden gern offene Konflikte, und es liegt ihnen oft nicht, mit anderen zu konkurrieren. Weibliche Führungskräfte müssen auf diesen Gebieten dazulernen, so wie männliche Chefs ihre kommunikativ-sozialen Fähigkeiten erweitern sollten.

### Der Weg des Handelns

Vor diesem Hintergrund haben Fragen nach der Bedeutung von Qualifizierung für Führungspositionen und be-

sonders nach den spezifischen Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen und für weibliche Führungsnachwuchskräfte stark an Relevanz gewonnen.

In diesem Sinne soll das Seminar *Frau und Führung – „...und plötzlich hast Du was zu sagen“* Frauen ermutigen, sich im Bewusstsein eines intakten Selbstverständnisses der Begegnung mit unbekanntem Herausforderungen zu stellen, Neues zu denken und zu verwirklichen. Dabei geht es nicht um ein uniformiertes Abrichten von Führungsfrauen, sondern um ein Bewusstmachen, ein Sensibilisieren, um Verbesserung der Konflikt- und Führungsfähigkeit. Ein solches Training hat auch das Ziel, die eigenen Ängste und Unsicherheiten abzubauen, ein besseres Feedback zu geben und zu nehmen, sich selbst und Gruppenprozesse zu reflektieren, Motivation und daraus resultierende Verhaltensweisen zu erkennen und Bedingungen zu schaffen lernen, unter denen ein konstruktives Arbeiten möglich wird. Keine Gleich-

schaltung, sondern Gleichwertigkeit; keine Nivellierung der Differenzen, sondern eine sinnvolle Ergänzung der beiden Denk- und Handlungsweisen von Frauen und Männern sind gefragt. Das Seminar verfolgt diesen Grundgedanken.

Dazu abschließend eine These, die aus einem Buch kommt, das Führungskräften weltweit als Pflichtlektüre empfohlen wird: „Megatrends des Arbeitsplatzes“ von den Autoren John Naisbitt und Patricia Aburdene: „Wir leben in einer jener seltenen Zeiten der Menschheitsgeschichte, in denen die beiden entscheidenden Elemente für gesellschaftliche Veränderungen vorhanden sind: neue Wertvorstellungen und wirtschaftliche Notwendigkeit. Männer und Frauen sollen voneinander lernen, ohne dabei erfolgversprechende Eigenschaften zu unterdrücken, die sie selbst besitzen. Männer können lernen, kooperativer und intuitiver zu sein, dabei aber erfolgsorientiert zu bleiben. Frauen brauchen nicht auf ihr Einfühlungsvermögen und ihren menschenorientierten Führungsstil zu verzichten, um den Umgang mit Macht und die Meisterung von Konfliktsituationen zu erlernen. Wir konzipieren eine neue Art von Unternehmen, in der Intuition respektiert wird und die Rolle der Führungskräfte die eines Förderers und Coach von Menschen ist. Das bedeutet, dass Frauen diesen Wandel fördern, indem sie ihre persönlichen Werte zur Geltung bringen, nicht sie unterdrücken.“

Der Gedanke, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich auf dem basiert, was der einzelne Mensch an Fähigkeiten im Unternehmen entfalten kann, ist nicht neu. Nur der Gedanke, dass dieser einzelne Mensch nicht unbedingt ein Mann sein muss, der ist relativ

neu! Nicht die Entdeckung des mündigen Mitarbeiters mit seinen individuellen Wertvorstellungen fordert zu Veränderungen heraus, sondern vielmehr die Tatsache, dass dieser Mitarbeiter auch eine Frau sein kann und obendrein das Männermonopol auf den Führungsetagen in Frage stellt.

### VERFASSER



Dipl.-Betriebswirtin  
Christine Scheitler  
Wege zur Kommunikation,  
Wetzlar

### REFA-Kompaktseminar zur vorliegenden Thematik

#### Frau und Führung – „... und plötzlich hast Du was zu sagen“

*Zielgruppe:* Frauen in Führungspositionen und weibliche Führungsnachwuchskräfte

*Trainerin:* Dipl.-Betriebswirtin Christine Scheitler, Wege zur Kommunikation, Wetzlar

*Termin:* 28.05.-31.05.2001

*Ort:* Hotel Jagdhof,  
Bad Laasphe-Glashütte

*Auskünfte und Anmeldungen:*  
REFA Bundesverband e.V.  
Gisela Jahn  
Tel. (0 61 51) 88 01-208  
Fax (0 61 51) 88 01-202  
E-Mail: Gisela.Jahn@refa.de