



Frauen führen?

Karin Pape

Barrieren im Kopf – Verzichten Frauen auf den Führungsanspruch?

Gesine Schwan, Angela Merkel, Christine Licci - erfolgreiche Frauen, von denen fast jeder schon einmal gehört hat. Doch ihre Namen stehen für die große Ausnahme in Deutschland: Sie gehören zu den wenigen Frauen, die es bis in Spitzenpositionen geschafft haben. Nach einer aktuellen europaweiten Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Grant Thornton sind hierzulande rund 16 Prozent der Führungskräfte weiblich, davon der kleinste Teil in den oberen und obersten Führungsebenen.

Trotz zahlreicher Bekenntnisse und Maßnahmen von Politikern, Unternehme(r)n und Verbänden hat sich bezüglich des Einsatzes von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren und Jahrzehnten viel weniger getan, als manche(r) es sich erhofft hat. Das häufig beschworene angeblich „brach liegende wirtschaftliche Potenzial“ von Frauen kommt immer noch viel weniger zum Einsatz, als es möglich und schon seit so vielen Jahren angestrebt ist. Warum ist der Aufstieg von Frauen in Unternehmen immer noch die Ausnahme und nicht die Regel?

Die Einflussfaktoren dafür mögen vielfältig und komplex sein und teilweise mag es tatsächlich daran liegen, dass Männer in einflussreichen Positionen sich schwerer tun, Frauen zu fördern und die damit ohnehin große Konkurrenz um die nach oben weniger werdenden Karrierepositionen zu erhöhen. Der von der Prognos AG Mitte der 80er Jahre vorhergesagte zusätzliche Bedarf von 50.000 Führungskräften für die 90er Jahre ist nie Realität geworden, sodass der unternehmerische Druck zu Veränderungen gering blieb.

Ich behaupte jedoch, dass es einen wesentlichen Punkt gibt, auf den der Mangel an weiblichen Führungskräften zurückgeführt werden kann: Die Barrieren im eigenen Kopf. Trotz aller gesellschaftlichen Veränderungen in der Erziehung, Bildung und Lebensweise ist auch heute der Anspruch von Frauen auf eine Führungsrolle, auch wenn sie nachweislich die gleiche Leistung wie ein Mann erbracht haben, selten eine Selbstverständlichkeit.

Dies ist umso erstaunlicher, als dass Frauen viele der Kompetenzen zugeschrieben werden, die heute in den meisten Unternehmen von den Führungskräften erwartet werden. Auch in der Sachkompetenz stehen sie gleich ausgebildeten Männern in nichts nach, im Gegenteil, es ist heute hinlänglich erwiesen, dass Mädchen und junge Frauen in der Schule und im Studium im Schnitt bessere Leistungen erbringen als ihre männlichen Kollegen.

Was also behindert den Aufstieg? Sicherlich kann man Situationen beobachten, in denen Frauen von außen „ausgebremst“ werden. Sie werden z.B. anders als männliche Leistungsträger einfach stillschweigend nicht gefördert oder sie werden gelegentlich sogar bewusst benachteiligt. Interessante jedoch ist ein Blick auf die eigenen mentalen Barrieren. Warum verfolgen viele Frauen nicht konsequent eine Karriere bzw. betrachten sie diese von vorneherein gar nicht als gewünschte und realistische Option?

Was hält Frauen davon ab, sich mehr in (zugegebenermaßen meist männlich orientierten) Hierarchien zu bewähren und zu beweisen?

Wenn im Folgenden von „den Frauen“ allgemein die Rede ist, kann und soll dies natürlich nicht bedeuten, dass *alle* beschriebenen Eigenschaften und Verhaltensweisen auf *alle* Frauen zutreffen. Dennoch gehen die beschriebenen Faktoren über Zuschreibungen hinaus. Es gibt mittlerweile hinreichende Untersuchungen, die die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Männern und Frauen nachweisen, lediglich die Frage, woraus das resultiert (Vererbung oder Sozialisation?) wird vermutlich nie befriedigend beantwortet werden können.

Barrieren im eigenen Kopf

Hier einige der typischen Barrieren:

„Es ist noch nicht ganz optimal!“ Frauen neigen eher dazu als Männer, es „besonders gut machen“ zu wollen. Sie sind erst zufrieden, wenn alles perfekt ist. Sie haben hohe Ansprüche an sich selbst und ihre Leistung und sie suchen schnell den Fehler bei sich, wenn irgendetwas nicht optimal gelaufen ist. Ihre Stärken halten sie für eine Selbstverständlichkeit, ihre Schwächen und Wissenslücken bekommen manchmal subjektiv ein Übergewicht. Selbstzweifel in gesundem Maß sind eine Chance für Wachstum, wenn sie jedoch überhand nehmen, werden sie zu einer Blockade.

„Hilfe – ich bin mächtig!“ Der Mächtige besitzt die Möglichkeit, seine Werte und Sichtweisen durchzusetzen, ohne sich lange mit den Mitarbeitern auseinander zu setzen. Dieser Machtanspruch verträgt sich nicht gut mit dem weiblichen Wunsch nach Netzwerken und kooperativem Miteinander. Daher erleben viele Frauen Macht eher als etwas Schwieriges und Kompliziertes, als dass es ihnen Freude macht, über andere bestimmen zu können. Sie nehmen für sich selbst die Machtposition im Sinne eines höheren Ranges nicht so selbstverständlich ein wie Männer. Sie wollen sich erst - meist fachlich – „beweisen“. Diese Bescheidenheit kann ihnen als

Schwäche ausgelegt werden, womit sie dann in den Augen Anderer an Autorität verlieren.

„Mich verkaufen – nein danke!“ Vielen Frauen fehlt die Lust und manchmal auch die Kompetenz zur eigenen Inszenierung. Sie haben als Mädchen gelernt, sich nicht in den Vordergrund zu spielen und eher bescheiden zu agieren. Allseits beliebt zu sein verträgt sich scheinbar nicht mit einer ausgeprägten ichbezogenen Selbstdarstellung. Dabei bedeutet „sich verkaufen“ nicht sich anzubiedern oder anzugeben, sondern selbstsicher aufzutreten und die eigene Leistung sichtbar zu machen in der Überzeugung, das Richtige zu tun und im Einklang mit sich selbst zu stehen.

„Bitte kein Streit!“ In ihrem Bedürfnis nach harmonischem Miteinander scheuen sich Frauen häufig davor, Konflikte als solche wahrzunehmen und auszutragen. Diese mangelnde Durchsetzung ihrer eigenen Vorstellungen kann von anderen als fehlende Führungskompetenz wahrgenommen werden. Frauen gehen auch seltener den Weg, sich allein mit einer Meinung durchzusetzen, sondern sie suchen sich Gleichgesinnte, mit denen sie dann das gewünschte Ziel verfolgen. Dadurch werden sie als Einzelne aber mit ihrer Position weniger sichtbar und erhalten im Erfolgsfall oft nicht die verdiente Anerkennung.

„Ich doch nicht!“ Viele Frauen glauben nicht selbstverständlich an ihre eigenen Einflussmöglichkeiten und daran, dass sie sich durchsetzen können. Sie verhalten sich zurückhaltend und warten darauf „entdeckt“ zu werden. Falls das nicht geschieht, sehen sie sich als „Opfer“ der Männer, der Umstände, der Situation, ... „Ich konnte nichts tun“. Das kann schnell zu einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung werden, weil die Chance, sich mit dieser Haltung für eine Führungsposition zu qualifizieren, gering ist.

„Das wird mir zu viel!“ Mitarbeiter zu führen kann anstrengend sein. Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, aktiv und initiativ zu sein, Vorbild zu sein und im Mittelpunkt zu stehen usw. Dieses gilt natürlich umso mehr, je weiter nach oben es in der Hierarchie geht. Hingegen kann eine Position „in der 2. Reihe“ viele von den Vorteilen einer Top-Führungsposition wie z.B. interessante Arbeitsinhalte und –strukturen, hinreichenden Status beinhalten, ohne allzu viele der von Frauen nicht so sehr geschätzten Machtspiele und Positionskämpfe zu erfordern. Der Preis für den Aufstieg scheint vielen Frauen – übrigens auch zunehmend vielen Männern – zu hoch zu sein, um sich ernsthaft dafür einzusetzen. Eine mittlere Position scheint eher Raum zu geben für das Netzwerken, das kooperative Miteinander und nicht zuletzt für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichem und privatem Leben.

Das vorschnelle Fazit aus diesen Überlegungen könnte sein, dass alles dafür spricht, die Debatte um die Frau in einer Führungsposition zu beenden. Wenn Männer führen wollen – und Frauen geführt werden wollen, bestünde Einvernehmlichkeit über die Rollenverteilung und damit kein weiterer Klärungsbedarf. Wenn nicht, ja wenn nicht der berechtigte Zweifel bestehen bliebe, dass der bequeme Weg nicht der beste sein muss, dass durch Aufbrechen dieser Entente neue Wege entstehen könnten, dass Organisationen auf das Führungspotenzial von Frauen und damit auf einen wertvollen Teil ihrer Ressourcen verzichten. Und wenn dieser berechtigte Zweifel nicht immer wieder genährt würde von Frauen, die beispielhaft und erfolgreich führen.

Was Frauen anders macht und worauf wir in den Unternehmen verzichten

In der heutigen Organisationswelt funktionieren viele der traditionellen Führungsmechanismen nicht mehr. Komplexität, Geschwindigkeit, Arbeitsdichte und Marktdruck nehmen zu. Es gilt, das gesamte Potenzial der Mitarbeiter durch zu aktivieren, indem sie gefordert, einbezogen, informiert, ernst genommen werden. So verlangen Unternehmen heute auch von ihren männlichen Führungskräften nicht zufällig Kompetenzen, in denen Frauen häufig natürliche Neigungen und Interessen mitbringen. Dazu gehören z.B.

- die Fähigkeit zur Teamarbeit und Teamleitung
- das Denken und Handeln in Prozessen, weniger in Planungs- und Kontrollkategorien,
- die Fähigkeit, Beziehungen und Netzwerke aufzubauen und zu pflegen,
- die Nerven und die Übersicht zu haben, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen,
- Mitarbeitern Empathie entgegenzubringen
- sowie Emotionalität und Intuition Raum zu geben.

Diese Führungsqualitäten sollten in Zukunft weiterhin von den Unternehmen gefordert und gefördert werden. Dafür bieten Frauen große Ressourcen, auf die mehr zurückgegriffen werden könnte.

Was tun? Für Frauen, die einen Aufstieg anstreben

Wenn Frauen sich für einen beruflichen Aufstieg entscheiden, ist es wichtig, dass sie sich im Unternehmen sichtbar machen. Sie sollten es wagen, sich in den Mittelpunkt zu stellen und selbstverständlich Raum beanspruchen, auch wenn dies manchmal mit Risiken verbunden ist. Frauen können lernen, mit einer besseren Rede- und Präsentationstechnik ihre Forderungen und Ideen nachdrücklicher einzubringen. Dabei geht es nicht darum, sich bestimmte als „weiblich“ geltende Tugenden abzugewöhnen, sondern vielmehr darum, vorhandenen Kompetenzen weiterhin zu nutzen und **gleichzeitig** die eher ungewohnten Verhaltensweisen der Selbstdarstellung und Durchsetzung zu erlernen und zu leben. Gelegentliche Rückschläge bei einem Aufstieg sind normal und sollten sorgfältig analysiert werden, bevor die Schlussfolgerung voreilig im Geschlecht gesucht wird.

Bleibt die Frage nach dem Führungsstil der Zukunft: Wird er eine gesunde Balance aus den vermeintlich eher männlichen Kompetenzen und den besonders den Frauen zugeschriebenen Fähigkeiten beinhalten? Meine These: Das entscheiden die Frauen.