

# Neuer Geist durch Frauen in der Führung

---

## *Mit Frauen in post-patriarchale Führungskulturen*

Von Monika Stützle-Hebel, August 2014

Die politische Diskussion über die Frauen-Quote zeigt manchmal Anflüge von Geschlechterkampf. Dabei haben männliche wie weibliche Beschäftigte etwas davon, wenn es ihrem Unternehmen gut geht. Dass aber Vielfalt in den Führungsorganen wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann, das soll hier gezeigt werden.

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit Fragen von Führung, Qualifizierung für Führungsaufgaben und speziell mit den Möglichkeiten und Auswirkungen von Frauen in Führungspositionen. Dabei habe ich zunehmend den Eindruck gewonnen, dass die Notwendigkeit zwar schon seit langem festgestellt ist, die Führungskultur in vielen deutschen Organisationen - Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen - zu ändern, dies aber nicht im wünschenswerten Maße geschehen ist (vgl. auch (Sauer & Cisik, 2013) und (Kim & Mauborgne, 2014, S. 22)).

Im Folgenden wird zunächst dargestellt, wie sich die Veränderungsresistenz derzeit äußert, um dann auszuführen, wie sich die Führungskultur durch die Einbindung von mehr Frauen verbessern ließe.

### **These 1: die „alten“ Selektionsmechanismen verhindern notwendige Veränderungen**

Viele Studien, wie z.B. die Studie der DGSv „Arbeit und Leben“ (Voß & Haubl, 2012), aber auch meine und vieler KollegInnen Erfahrungen aus Coachings, Teamentwicklungen und Fortbildungen zu Themen der Führung und Teamleitung, zeigen: Demotivation und Burn-out auch von immer mehr Leistungsträgern wie auch Mobbing, das ganze Organisationseinheiten lähmen kann, beeinträchtigen den Erfolg. Um diese Erscheinungen wirksam zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren, brauchen wir ein verändertes Führungsverhalten. Dieses kann beschrieben werden als team- und mitarbeiterorientiert, partizipativ und kooperativ, offen und fair, sinnstiftend und mit Weitblick. Es kann Vielfalt und Diversität integrieren und ist insgesamt teamfähig.

Doch die aktuellen Selektionsmechanismen scheinen ein „altes“ Führungsmodell zu perpetuieren, das mit den Eigenschaften Dominanz, Durchsetzungsvermögen und Härte sowie Effektivität einem sich hartnäckig haltenden, überholten Führungstereotyp entspricht (vgl. auch (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 138) sowie (Arenberg & Eck-Philipp, 2014, S. 92-93)).

### **Das patriarchale Führungsmodell**

- geht von einem Mann aus, der Haushalt und Familie seiner Frau überlässt
- verlangt Härte
- setzt auf Dominanz und Durchsetzungsvermögen
- bevorzugt körperlich Große und Fitte
- betrachtet Person-Orientierung als „Softy-Haltung“
- ist von hierarchischem Denken dominiert
- erwartet vom Führungspersonal allzeitige Verfügbarkeit
- setzt Machtstreben mit Führungsmotivation gleich
- ist traditionell-männlich geprägt
- ist strukturell veränderungsresistent

### **Härte ist besonders gefragt**

„In Deutschland heißt Führen, hart zu sein“, meint Brodbeck bei der Frage nach der „Sehnsucht nach neuen Managern“ (Dostert, 2007/2010).

Die Teilnehmenden an einer noch laufenden Studie zur Führungskräfte-Auswahl halten Durchsetzungsfähigkeit für Führungspositionen für wichtig und trauen diese Männern mehr zu. Mehr noch, werden fröhlich wirkende Frauen für weniger geeignet für Führungsaufgaben gehalten, weil ihnen weniger Führungswille zugetraut wird als „stolzen“ Frauen. („Härte“ wird ja bei Frauen auch wieder nicht geschätzt.) (Welp, 2013)

Aus den Interviews im Rahmen der groß angelegten Studie des Sinus-Instituts im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Wippermann, 2010) geht hervor, dass ein wesentlicher Punkt, warum Top-Manager meinen, Frauen seien ungeeignet für (Top-) Führungspositionen, die Einschätzung ist, ihnen fehle die notwendige „Härte“.

Härte schlägt sich auch im Gehalt nieder, wie Timothy Judge und Kolleginnen (Judge, Livingston, & Hurst, 2012) laut Wirtschaftspsychologie aktuell (2012) in einer Reihe von Studien zu Verträglichkeit und Einkommen feststellte. Und wenn es schon nicht die Härte ist, dann wenigstens die Größe und physische Stärke: die überwiegende Mehrzahl der Top-Führungskräfte in Deutschland ist überdurchschnittlich groß, und sportliche Fitness wird mehr und mehr zu einem Auswahlkriterium (Kloepfer, 2012).

### **Personorientierung ist unattraktiv**

Felix Brodbeck hat 2007 in einem Interview (Dostert, 2007/2010) die mit dem klassischen Führungsstereotyp einhergehende Bevorzugung der Aufgabenorientierung von Führungskräften problematisiert: Führung braucht immer zwei Orientierungen, die Aufgabenorientierung und die Personorientierung. Beide Orientierungen sind bedeutsam und müssen in einem Gleichgewicht sein, das der Aufgabe und dem Team entspricht. So brauchen z.B. Mitarbeitende, die selbst fachlich und aufgabenbezogen kompetent sind, weniger Aufgabenorientierung, und die Personorientierung wird relativ wichtiger. Doch die Wirkungen der Personorientierung sind langfristiger – und, so möchte ich hinzufügen, nicht so unmittelbar greifbar und dem Verhalten

einer Führungsperson zuzuschreiben. Sie wird deshalb in Führungskreisen immer noch als „Softy-Haltung“ geringgeschätzt.

Während, wie Monika Henn (2009) gezeigt hat, bei den Männern schon für die ersten Führungsebenen die durchsetzungsstarken und belastbaren ausgewählt werden, kommen bei den Frauen zunächst die teamorientierten und flexiblen in die ersten Führungsebenen – bleiben dort aber stecken. Denn insbesondere in Deutschland, so zeigt die GLOBE-Studie (Chokar, Brodbeck, & House, 2007), wird Humanorientierung von „hervorragenden“ Führungskräften nicht erwartet. Zumindest ein Teil der sogenannten „Gläsernen Decke“ kann mit dieser stereotypentsprechenden Selektion erklärt werden.

Ein Faktor, warum sich trotz gegenteiliger Absichten an den Selektionsmechanismen für Führungskräfte in Deutschland so wenig ändert, könnte die – von der GLOBE-Studie im Vergleich mit anderen Ländern identifizierte – stark ausgeprägte Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung sein. „Nur keine Experimente“ ist hier gerade in sich wandelnden Zeiten die Devise, und so wird in den sicher sensiblen Bereichen von Führung lieber nichts Neues ausprobiert.

### **Hierarchisches Denken dominiert**

Hierarchie ist die bevorzugte Form der Organisation – im Gehirn, in der Wirtschaft und in sozialen Bezügen. Gerhard Schwarz hat bereits 1985 diese Prävalenz der Hierarchie aus den Erfordernissen der Entwicklung des Denkens in der Geschichte der Menschheit hergeleitet, und Larissa Tiedens (2012) hat in interessanten Experimenten nachweisen können, dass unser Gehirn sich besser an hierarchische soziale Beziehungen erinnert als an egalitäre, oder auch, wenn im Lernmaterial eine hierarchische Ordnung erkennbar ist.

Doch das Denken in Oben und Unten behindert gerade in Teams die Entfaltung der individuellen Kräfte, weil es zu einer vorschnellen Orientierung an dem „von oben“ führt.

### **Konkurrenz-Verhalten setzt sich durch**

(Projekt-)Teams leben zwar davon, dass ihre Mitglieder kooperieren. Es liegt nun im Wesen kooperativen Verhaltens, dass dabei der oder die Einzelne mit ihrer oder seiner Einzelleistung weniger sichtbar wird. Personen, die mit anderen konkurrieren, setzen sich dagegen von den anderen ab und werden sichtbarer und glänzen dabei oft auch mit den Lorbeeren des Teams, profitieren also dabei von der Kooperation der anderen Teammitglieder. Die gesteigerte Sichtbarkeit hängt auch damit zusammen, dass in einer eher auf Konkurrenz ausgerichteten Kultur der Blick derjenigen, die letztendlich die neuen Führungskräfte auswählen, für konkurrierendes und dominantes Verhalten sensibler ist als für kooperatives Verhalten. Dass dies zu einer entsprechenden Selektion gerade auch im Topmanagement führt, ist auch daran zu erkennen, dass die als neue Aufstiegsmuster in vielen Unternehmen etablierten Projektlaufbahnen, die von kooperativ eingestellten Menschen oft bevorzugt werden, nur bis ins mittlere Management führen. (Funken, 2011)

## These 2: Frauen entsprechen mehr dem „neuen“ Führungsbild

... also dem, was heute in Führung gebraucht wird (Szebel-Habig, 2009, S. 71-78). Das mag zum einen daran liegen, dass vor allem die teamorientierten Frauen für Führungsaufgaben - allerdings nur im unteren und mittleren Management - ausgewählt werden, wie die Studie von Monika Henn (2008) eindrucksvoll zeigt. Hat man(n) doch erkannt, dass Teamorientierung notwendig ist?

### **Die post-patriarchale Führungskultur**

- *balanciert Aufgabenorientierung und Personorientierung angemessen aus*
- *denkt wenig in Oben und Unten*
- *ist partizipativ und kooperativ, bezieht alle ein*
- *motiviert sinnstiftend und mit Weitblick*
- *kann Vielfalt und Diversität integrieren*
- *ist insgesamt teamorientiert und teamfähig*
- *fördert ausgeglichene Work-Life-Balance*
- *ist offen für flexiblere Zeitgestaltung und Berufsbiographien*
- *lässt Kindern mehr Platz im Leben ihrer Eltern und der Gesellschaft*
- *ist nicht nur offen, sondern förderlich für Veränderung*

### **Führungskompetenzen**

Das Global Executive Leadership Inventory (GELI) von Kets de Vries, Vrignaud & Florent-Treacy ist ein Instrument für 360°-Feedbacks, das mittels 100 Items auf der Ebene konkreten Verhaltens zwölf Dimensionen von Führungskompetenz und deren Ausprägungsgrade bei den damit beurteilten Personen erfasst. Diese Dimensionen beschreiben detailliert, was heute Führungskompetenz ausmacht: visionäres Denken, Befähigen Anderer, Motivieren, Strukturieren und Einordnen, Belohnen und Feedback geben, Teamaufbau, Blick nach außen, globale Haltung, Beharrlichkeit und emotionale Intelligenz.

Ibarra & Obodaru (2009) haben mit diesem Instrument 2816 männliche und weibliche Führungskräfte durch ihre Mitarbeitenden, ihre KollegInnen und ihre Vorgesetzten einschätzen lassen (insgesamt 22.244 Beurteilende) und die Ergebnisse einer differenzierten Auswertung unterzogen. Das Ergebnis: Bei 9 der 12 Dimensionen werden die weiblichen Führungskräfte signifikant als stärker eingeschätzt als ihre männlichen Kollegen. Selbst männliche Beurteiler kommen zu dieser Einschätzung der weiblichen Führungskräfte. Keinen Unterschied gab es bei Befähigen und Globale Haltung. Und würden nicht die männlichen Kollegen ihre Kolleginnen bedeutend schlechter einschätzen als die anderen Beurteiler, dann gäbe es auch hier keinen Unterschied – ein Umstand, den die Autorinnen wohl sehr zutreffend mit der Konkurrenzhaltung der Männer interpretieren.

Vielleicht verwundert die Diskrepanz dieses Ergebnisses mit dem immer noch landläufigen Stereotyp, das Frauen weniger Führungskompetenz zuspricht. Sie erklärt sich daraus, dass das Stereotyp auf einer viel tieferen vorbewussten Ebene der Wahrnehmung und des Denkens und Erwartens wirkt als die Einschätzungen im GELI. Denn im GELI werden die Mitwirkenden durch die

Art der Fragestellung aufgefordert, konkretes Verhalten zu beobachten und einzuschätzen. Das heißt: im Gegensatz zu den stereotypen Erwartungen verfügen weibliche Führungskräfte über mehr der Führungskompetenz, die heute gebraucht wird!

### **Work-Life-Balance**

Betrachtet man die Zunahme der Distress-Erscheinungen wie Reizbarkeit, Mobbing, Erschöpfung, Burn-out und anderer Erkrankungen sowie vorzeitigen Ruhestand, die der Gesellschaft, aber auch den Firmen Milliarden kosten, dann wird offenkundig, dass es in den Führungskulturen eine veränderte Einstellung zur Relation von Arbeits- und Freizeit-Leben braucht. Frauen ist diese sogenannte Work-Life-Balance wichtiger als Männern. Wem sie aber selbst ein Wert ist, der wird auch bei den Mitarbeitenden eher darauf achten, statt durch eigenes Verhalten möglicherweise schon vorhandene Firmenregeln zu unterlaufen und damit eine den offiziellen Regeln zuwiderlaufende informelle Norm zu setzen.

### **Familienorientierung**

Unsere Gesellschaft braucht – da sind sich alle einig – mehr Platz für Kinder. Das ist nicht nur räumlich gemeint. Unsere Kinder brauchen mehr Platz in den Herzen der Menschen, und die, die sich als erste um sie sorgen, die Eltern, brauchen ebenfalls mehr Platz für sich. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängt dabei nicht nur an der besseren Fremdbetreuung der Kinder. Sie erfordert auch eine flexiblere Zeitgestaltung im Beruf – zu der viele Eltern bereit wären, wenn es nicht so arg zu Lasten ihrer beruflichen Entwicklungschancen ginge. Deshalb hängt die Kinderfreundlichkeit unserer Gesellschaft ganz wesentlich an der Familienfreundlichkeit der Arbeitsverhältnisse. Auch hier gilt: Wem dies aus eigener Erfahrung ein Wert ist, der wird mehr darin investieren, diesen Wert auch für andere herzustellen.

Die größere Bereitschaft von Frauen, für die Familie beruflich zurückzustecken, hat dabei nichts damit zu tun, dass Familie für sie einen größeren Wert darstellt – sie stecken zurück, obwohl sie das genauso wenig wie ihre Partner wollen! Es ist vielmehr eine Folge der sozialen Erwartungen (Geschlechterstereotype), die auf Frauen einen entsprechenden Druck erzeugen (Stichwort „Rabemutter“, wenn frau voll berufstätig sein will), während sie Männern eine solche Familienorientierung nicht zugestehen und sie dem gegenteiligen Druck aussetzen (Stichwort „Weichei“, wenn er die Kinder vom Kindergarten abholen muss). Da Familienorientierung Frauen also schlicht eher zugestanden wird, könnten sie diese eher in die Unternehmenskulturen tragen – wenn sie denn höhere Positionen besetzen könnten.

### **Performance**

Die Studien von McKinsey (2007) und Ernst&Young (2012), nach der Unternehmen, die Frauen in den Vorständen haben, eine bessere Performance aufweisen (gemessen an Umsatz und Gewinn), ist mittlerweile hinlänglich bekannt. Ich zweifle aber an der bisherigen Deutung dieses Ergebnisses, dass Frauen die besseren Unternehmer wären. Andersherum wird für mich ein Schuh daraus: Die Offenheit der (Führungs-)Kulturen dieser Unternehmen für Unterschiedlichkeit und Neues ermöglichte es Frauen bis in die Vorstandsetage aufzusteigen und ist zugleich (!) die Basis und Wurzel ihres Erfolgs. Oder anders gesagt: weil ihre Unternehmenskulturen anders sind, sind

sie erfolgreich und ermöglichen Frauen Karriere. Womit wir wieder bei der Frage sind: Wie kann sich die Führungskultur ändern?

### **These 3: Frauen stoßen nach wie vor an die „gläserne Decke“**

#### ***Das Wahrnehmungsproblem***

Ein, wenn nicht sogar das Hauptproblem, warum es für Frauen so viel schwerer ist, in unseren Unternehmen aufzusteigen, sind die tief verwurzelten Stereotype, die unser aller Verhalten, ja bereits unsere soziale Wahrnehmung wie auch unsere Selbstwahrnehmung steuern:

- Führungskompetenzen von Frauen werden, selbst wenn sie dem männlich geprägten Führungsstereotyp entsprechen, schlichtweg nicht gesehen, weil sie von Frauen – aufgrund des Geschlechterstereotyps – nicht erwartet werden. Nahezu alle Frauen können davon berichten, wie ihre Diskussionsbeiträge oder gruppensteuernde Interventionen nicht ihnen, sondern einem Mann aus der Gruppe zugeschrieben werden. Wie groß die Wirkung dieser Wahrnehmungsverzerrung ist, kann man ermessen, wenn man bedenkt, dass dies nicht nur in Sitzungen geschieht, sondern auch in Assessment Centern und selbst deren Trainern.
- Das (männlich geprägte) Führungsstereotyp führt dazu, dass Frauen seltener für Führungspositionen auffallen und ausgewählt werden (Selektionsnachteil), weil Führungskompetenzen, in denen Frauen ihre Stärken haben, nicht als führungsrelevant betrachtet werden. (Henn, 2008) (2009)
- Frauen haben ein geringeres Interesse an Statussymbolen und bemühen sich folglich auch in der Organisation weniger um sie. Dies wird vor allem von den männlichen Entscheidern als Mangel an Führungsmotivation fehlgedeutet. (VdU, 2013)
- Weil das tradierte Führungsstereotyp Dominanz und Konkurrenzverhalten erwartet, werden die oft hohen Gruppensteuerungsleistungen, die teamorientierte Menschen erbringen, nicht erkannt. Dadurch haben sie weniger Chancen, als Führungspotenzial wahrgenommen zu werden. Dies dürfte ein wesentlicher Grund sein, warum selbst erfolgreiche Projektleiter in Karriere-Sackgassen landen – ganz entgegen dem vielfach in Unternehmen propagierten Konzept der Projektlaufbahn als neuem Aufstiegsmuster. (Funken, 2011)

#### ***Emotionale Konflikte behindern***

Die gleichen Stereotype von Führung und Geschlechtsrollen prägen bei Männern und Frauen tief sitzende, quasi „vorgesagte“ und widersprüchliche Erwartungen. Das führt zu der Fehleinschätzung, dass die Führungsrolle und die Frauenrolle miteinander nicht oder nur unter Preisgabe von eigentlich Unverzichtbarem vereinbar seien.

- Die tradierten und von der aktuellen Führungsriege gepflegten Ansprüche an die Führungsrolle wie umfangreiche Präsenz, allzeitige Verfügbarkeit und 16- bis 20-Stunden-



Tage sind mit einer von Frauen gewünschten Work-Life-Balance nicht vereinbar. Das beeinträchtigt die Motivation von Frauen, Führungspositionen anzustreben.

- Die Unvereinbarkeit von Führungstereotyp und weiblichem Geschlechterstereotyp führt dazu, dass Frauen – bzw. die Männer für sie! – fürchten, dass Frau mit der Übernahme einer Führungsposition ihre Weiblichkeit und ihre Authentizität gefährde. Deshalb verzichten etliche lieber darauf.
- Diese Unvereinbarkeit der Stereotype führt überdies dazu, dass die Weiblichkeit bzw. Authentizität von Führungsfrauen durch andere angezweifelt wird. Man erinnere sich nur an das, was Angela Merkel in dieser Hinsicht ertragen musste und muss! Untersuchungen haben gezeigt, dass diese Situation mit hohem emotionalem Stress verbunden ist und die aktuelle Leistung der betroffenen Frauen stark beeinträchtigen kann (Petersen & Six-Materna, 2006, S. 433 f). Um diesem sog. „stereotype-threat“ zu entgehen, verzichtet so manche Frau mit Führungspotenzial lieber auf eine Führungsrolle oder entsagt ihr nach einiger Zeit wieder.

### **Konkurrenzverhalten von Männern und Frauen**

Männer möchten die Zahl ihrer Konkurrenten um Karrierechancen gering halten. Sie steigt, wenn Frauen auch in das Rennen einsteigen. Diese Angst ist verständlich, da für Männer soziale Anerkennung und Selbstwertgefühl viel stärker als für Frauen vom (beruflichem) Status abhängen. Die Zahl der Männer, die diese Angst offen aussprechen, nimmt mit dem Fortschreiten der Frauen-in-Führung-Diskussion zu.

Die Konkurrenzvermeidungstendenz von Frauen – wie auch bestimmten Männern – bewirkt, dass sie in einer konkurrenzorientierten Kultur nicht „mitspielen“, sondern sich oft auf Nischen zurückziehen. Sie übernehmen dann zwar erfolgreich Projekte, womit sie sich aber aus dem Rennen in der Linienorganisation katapultieren, weil Projektlaufbahnen nur bis ins mittlere Management führen (Funken, 2011).

### **Exklusionstendenzen der Führungsriege**

Eine beträchtliche Zahl von Führungsgremien – dieser Schluss ist aus der Sinus-Studie zu ziehen – schließt Frauen aktiv aus, weil sie die männerbündnerische Kultur des Gremiums stören würden: „Im Augenblick haben sie im Vorstand eine Herrenrunde von 5 Leuten. Die gehen ganz anders miteinander um, als wenn da eine Dame sitzt. Das ist einer der wesentlichen Gründe, der nicht gerne ausgesprochen wird, der aber auch dazu führt, dass Führungskräftezirkel im Regelfall Männerzirkel sind.“ „Sie stört die Kreise. Sorry. ... Nicht die Fachkompetenz wird angezweifelt, darum geht es gar nicht. Es geht einzig und alleine darum, sie stört die Kreise, die Zirkel der Männer.“ (Das erste der in der Sinus-Studie herausgearbeiteten „Mentalitätsmuster“, Wippermann (2010, S. 45 ff, Zitate S. 51).) Gleiches stellen Fröse (2009, S. 39) sowie eine Top-Managerin, die unerkannt bleiben will (Anonyma, 2013), fest.

### **Anpassungsdruck**

Schafft es eine Frau bis in ein ansonsten von Männern besetztes Gremium, dann ist sie einem enormen Anpassungsdruck ausgesetzt – nicht, weil sie zur Anpassung gezwungen würde, sondern weil das Anderssein in einer Gruppe immer als Bedrohung der Zugehörigkeit zu dieser Gruppe erlebt wird. Diese Zugehörigkeitsbedrohung kann gemildert werden, wenn die Gruppe sich explizit auf diese (aktuelle) Außenseiterrolle bezieht und die besondere Funktion dieses Andersseins für die Gruppe herausarbeitet und ihm so einen Stellenwert in der Gruppe zuspricht. Besonders kritisch dagegen ist es, wenn das Willkommen-Heißen sich auf die weiblichen Attribute des neuen Mitglieds bezieht! Das schwört eine Situation der Stereotyp-Bedrohung herauf, und das Gegenteil von Integration wird erreicht.

Wie groß und unangenehm dieser Anpassungsdruck ist, und dass er offenbar lange nicht nachlässt, kann man daran ermessen, dass es zunehmend erfolgreiche Führungsfrauen gibt, die sich diesem Druck nicht mehr aussetzen wollen und deshalb bereits erreichte Positionen wieder aufgeben. (Kloepfer, 2012)

### **Tradierte Erwartungen an die Führungsrolle**

Die vorherrschenden Erwartungen an Führungspersonen orientieren sich nach wie vor an dem Modell eines Mannes, dessen Frau die Verantwortung für Haushalt und Familie trägt, fand McKinsey heraus (Schießl, 2008). Wenn uneingeschränkte Mobilität, ständige Verfügbarkeit, eine ununterbrochene Berufsbiographie und Vollzeitätigkeit erwartet werden, grenzt dies alle aus, die auch Familienarbeit übernehmen – Mütter wie Väter. Und hier gibt es sicher noch Unterschiede: während sie sich in ihrem Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Kindern nicht unterscheiden, zeigen im Ernstfall – ganz den gesellschaftlichen Traditionen entsprechend – die Frauen die größere Bereitschaft, zugunsten der Kinder- und Familienversorgung auf Berufsarbeit zu verzichten (Allmendinger & Kunze, 2013).

### **These 4: Männer, die dem „neuen“ Führungsverständnis entsprechen, stoßen ebenfalls an eine „gläserne Decke“**

Natürlich, das zeigen alle Untersuchungen, gibt es auch Männer, die dem „neuen“ Führungsverständnis entsprechen würden. Doch auch sie kollidieren mit dem „alten“ Führungsstereotyp, weshalb sie geringere Chancen auf eine Führungskarriere haben. Sie kollidieren aber dazu auch noch mit den herkömmlichen stereotypen und überaus hartnäckigen Erwartungen an männliches Verhalten. Während Frauen also in einem Dilemma zwischen den Führungs- und Geschlechtsstereotypen stecken, kollidieren „andere“ Männer mit beiden – mit dem Effekt, dass erst ihre Andersartigkeit nicht gesehen werden kann, und dann, wenn sie gesehen wird, sie nicht nur als Führungskraft, sondern auch noch als Mann angezweifelt werden.



### **Teamorientierung als Karrierebremse**

Während laut Monika Hennis Untersuchung teamorientierte Frauen noch gerne für Führungsaufgaben bis ins mittlere Management ausgewählt werden, kommen für die Entscheider offenbar teamorientierte Männer nicht einmal dafür in Frage. Männer werden bereits für das untere und mittlere Management bevorzugt ausgewählt, wenn sie neben Führungsmotivation, Gestaltungsmotivation und Selbstbewusstsein auch Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit zeigen. „Verträglichen“ Männern werden diese Positionen weniger angeboten (Judge, Livingston, & Hurst, 2012)

### **Anpassungsdruck auf „Generation Weichei“**

Kommen sie dennoch in Führungskreise, sind sie einem höheren Anpassungsdruck ausgesetzt als Frauen. „Anders sein“ bedroht nicht nur ihre Zugehörigkeit zum Führungskreis, sondern auch noch ihre Anerkennung als Mann. Dieses Anderssein kann sich auf eine andere Art und Weise des Führens ebenso beziehen wie auf andere Lebensentwürfe, wie die Suche nach einer guten Work-Life-Balance, dem Wunsch nach Zeitsouveränität oder der Beteiligung an Familienarbeit. Während z.B. einer Frau eher zugestanden wird, dass sie zu einer bestimmten Zeit mit ihrer Arbeit aufhören muss, weil ein Kind darauf wartet, abgeholt zu werden, bekommt ein Vater, der dies für sich in Anspruch nimmt, sarkastische Bemerkungen, ob er denn keine Frau oder aber zuhause nichts zu sagen habe. Egal ob Work-Life-Balance oder Familienorientierung – so ein „Weichei“ hat doch wohl nicht genug Führungsqualitäten! (Weiguny, 2012). Doch diese Generation drängt jetzt in die Arbeitswelt (Bund, Heusser, & Kunze, 2013). Es wird spannend sein, zu sehen, ob sie sich anpassen oder es schaffen, die Kulturen zu verändern.

### **Führungsmotivation wird mit Machtstreben verwechselt**

Indem das Führungsstereotyp mit einer Führungsperson ein generelles, situationsunabhängiges Machtstreben assoziiert, werden Führungsmotivation und Machtstreben gleichgesetzt. Tatsächlich aber kann sich Führungsmotivation nur in Situationen zeigen, in denen Führung tatsächlich notwendig ist. Sie zu erkennen, erfordert aber einen viel differenzierteren Blick und eine Beobachtung des Führungs- und Teamalltags. Dafür genügt es nicht, sich durch machtparadigmatisches Gehabe in Sitzungen oder kurze Beobachtungsausschnitte eines Assessment Centers beeindrucken zu lassen.

### **These 5: Dem Anpassungsdruck in Führungskreisen kann man/frau einzeln nicht standhalten**

Der Anpassungsdruck ist in Führungskreisen enorm hoch – je höher in der Hierarchie, desto mehr. Ihm sind alle, Männer wie Frauen, gleichermaßen ausgesetzt.

### **„Frauen passen nicht in unseren Kreis“**

Das sagen die Befragten der Sinus-Studie, die dem ersten Mentalitätsmuster entsprechen, zum Teil sehr unverblümt. Neben dem, dass dies die Frauen kategorisch ausschließt, besagt diese Haltung aber vor allem, dass man nur in den Kreis aufnehme, was dazu passt – das dürfte auch anders gestrickte Männer ausschließen.

### ***Ausschließende Rituale und Kommunikationsmuster***

Nahezu jede Frau, die schon einmal die einzige in einem Führungsgremium war, kann von Kommunikationsmustern und Ritualen berichten, durch die sie sich ausgeschlossen fühlte, seien dies nun spezifische Small-Talk-Themen, Trinkgewohnheiten oder Witze – ganz zu schweigen von der Erfahrung, schlicht und einfach übersehen zu werden. Auch Männer berichten gelegentlich, wie über Rituale in der Kommunikation Normen transportiert werden und ein Anpassungsdruck entsteht. Erstaunlich ist auch immer wieder in Gesprächskreisen von Frauen, wie einige von ihnen erst im Gespräch mit Kolleginnen entdecken, wie schnell und im Grunde unfreiwillig sie sich angepasst haben. Und die Anpassungsbereitschaft scheint bei Frauen ausgeprägter zu sein als bei Männern (Mayo, Kakarika, & Pastor, 2013).

„Macht macht männlich“ meint die SZ am 25./26.8.2012 (Borchardt, 2012) und beschreibt, mit welcher unterschiedlichen Ansätzen Fortbildungen für Frauen versuchen, ihnen den Umgang mit dem dadurch verursachten Authentizitätskonflikt zu erleichtern (oft mit einer fragwürdigen Anpassungsschulung – „Arroganztraining“ – manchmal mit einer reflexiven Sensitivierung und Anregung zu kreativen situationsangepassten Lösungen).

### ***Emotionaler Stress der Außenseiterposition erzwingt Anpassung***

Andersartigkeit bedingt in solch homogenen Gruppen eine Außenseiterposition, in der die Zugehörigkeit permanent in Frage steht. Mangelndes Zugehörigkeitsempfinden jedoch stellt in Gruppen einen enormen emotionalen Stressor dar, der viel psychische Energie und Aufmerksamkeit bindet und dadurch die kognitiven, kreativen wie sozialen Kapazitäten der Person beeinträchtigt. In homogenen Gruppen ist es deshalb für Einzelne kaum möglich, über längere Zeit eine Außenseiterposition auszuhalten und die eigene Andersartigkeit zu bewahren. Über kurz oder lang werden sie sich anpassen – oder gehen. Doch gerade die Andersartigkeit wäre der nötige Stachel für die Weiterentwicklung der Führungs- und Teamkultur.

### ***Eine kritische Masse ist notwendig***

Erfahrungen mit Diversity und gruppendynamischen Prozessen legen nahe, dass es einer kritischen Masse von „andersartigen“ Gruppenmitgliedern bedarf, um von dieser Anpassungsdynamik zu entlasten. Diese liegt bei 30-40 % oder mindestens drei Personen. Einzelne „Andersartige“ in einem Team führen nicht zu Diversity, sondern sind lediglich ein Feigenblatt für Homogenitäts-Tendenzen.

Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn McKinsey und Ernst&Young in ihren Studien feststellen, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens mit der Zugehörigkeit von Frauen zum Vorstand korreliert – aber erst, wenn es drei oder mehr Frauen sind. Erst dann können die Frauen im Leitungsgremium ihre (andersartige) Wirksamkeit entfalten. Erst dann entsteht Diversity und bringt das Mehr an Erfolg. Man kann diese Korrelation allerdings auch so deuten: Es ist ihre diversity-offene Kultur, die diese Unternehmen so erfolgreich macht und zugleich ermöglicht, dass mehr als eine oder zwei Frauen in dessen oberste Gremien aufsteigen. Egal welche Interpretation man bevorzugt – der Zusammenhang zwischen Diversity in der Führung und Unternehmenserfolg einerseits und Diversity und einer kritischen Masse an „anderen“ Führungspersönlichkeiten andererseits liegt auf der Hand.

## **These 6: Über Frauen gelingt es eher, die überkommenen Führungskulturen zu verändern**

Will man überkommene Führungskulturen ändern, braucht es Wege, wie Personen, die Neues verkörpern, in die entsprechenden Gremien kommen und zugleich der Anpassungsdruck innerhalb der Gremien auf sie reduziert wird. Dies gelingt über Frauen leichter als über Männer:

### ***Der Anpassungsdruck ist auf Frauen etwas geringer als auf Männer***

Auch wenn genau deshalb ihre Führungsqualifikation – jedenfalls für die höheren Management-Etagen – in Frage gestellt wird: es wird den Frauen da, wo es passt (in den unteren und mittleren Managementebenen), eher zugestanden, dass sie „anders führen“. Bei Männern dagegen, die „anders führen“, steht neben der Tauglichkeit als Führungskraft auch ihre Männlichkeit in Frage, da sie auch dem herrschenden Männlichkeits-Stereotyp nicht entsprechen. Das erhöht den unbewussten Anpassungsdruck auf Männer: sind sie „anders“, steht nicht nur ihre Führungseignung in Frage, sondern sie verraten auch „die Männer“.

### ***Der weibliche Führungsnachwuchs entspricht eher einem neuen Führungsverständnis***

Henn hat sehr eindrucksvoll gezeigt, dass bei den Frauen jene in (untere und mittlere) Führungspositionen geholt werden, die mit ihrer Flexibilität und Teamorientierung eher dem entsprechen, was heute in Führungsbeziehungen gebraucht wird. Bei den Männern sind es tendenziell die tradierten Vorstellungen, die die Selektion leiten. Und wenn, wie der Spiegel konstatiert, gerade bei den jungen Männern die Neigung zu verändertem Rollenverhalten eher wieder geringer wird, dürften sie sich weniger als Träger von Veränderung eignen.

### ***Die kritische Masse kommt nur über eine Quote***

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich die Führungskulturen wenig ändern, und dass „freiwillig“ nur wenigen Frauen der Aufstieg in die entscheidenden Führungsebenen ermöglicht wird. Die soziodynamischen Gründe dafür und deren Unausweichlichkeit haben wir ausführlich erläutert. Die einzige Schlussfolgerung aus dieser Zusammenschau kann also sein, dass auf irgendeinem Weg die kritische Masse an Personen mit verändertem Führungsverhalten den Weg in diese Gremien finden muss. Nur die politische Entscheidung (eines Unternehmens, einer Organisation oder der Gesellschaft insgesamt, also der Politik) kann diesen Zustand herbeiführen: über eine Quote, die jenen „anders Führenden“ den Zugang zu den obersten Führungsgremien sichert.

Nun gibt es unbestritten auch Männer, die dem neuen Führungsverständnis entsprechen, und die auch in diese Gremien kommen – aber sie bleiben dort erst einmal allein und sind dem Anpassungsdruck besonders ausgesetzt. Also bräuchten auch sie eine Quote – aber wie könnte man sie für eine Quotenregelung identifizieren?

### ***Mit Frauen gelingt der Durchbruch***

Frauen hingegen sind auf jeden Fall anders – als Frauen. Und häufig genug verhalten sie sich in der Führung auch anders und eher so, wie es heute gebraucht wird. Diversity und der Umgang mit Diversity führen als solche bereits zu einer neuen (Führungs-)Kultur, und es kommt vor allem darauf an, dass in die bisher eher homogenen Führungsgremien „der Unterschied“ einzieht. Und

der ist am eindrucklichsten mit der Unterscheidung der Geschlechter gegeben. Das macht die Frauenquote so wirksam.

### **These 7: Ein System braucht Irritation, damit Veränderungsdynamik entsteht**

Gegen die Quote wird oft argumentiert, sie sei künstlich, nicht „organisch von innen heraus“, ein zu großer Schritt und erzeuge Widerstand. Hinter solcher Argumentation steht ein sehr einseitiges Bild von Entwicklung.

Viel wahrer ist: Entwicklungsimpulse kommen in der Regel von außen – nicht von innen! Sie führen (innen) zu Irritation mit all ihren emotionalen Folgen. Entwicklung verläuft selten linear, sondern in qualitativen Sprüngen. Und Widerstand ist ein organischer (!) Teil von Veränderung. Er ist sogar notwendig, und je offener er ist, desto mehr kann mit ihm produktiv umgegangen und ein gemeinsames Neues gefunden werden. Und: wie lange dürfen wir noch warten, bevor Demotivation, Angst, Burnout usw. überhand nehmen?

Eine Frauenquote nicht nur für Aufsichtsräte, sondern auch für Vorstände, ist nicht die Lösung aller Probleme – aber sie wäre ein unerlässlicher Schritt zu einem evolutionären Sprung in die Zukunft.

## **Literaturverzeichnis**

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH; EWMD (European Women's Management Development Network). (2004). *Wenn Frauen führen*. Abgerufen am 08. 07 2014 von <http://www.die-akademie.de/servlet/servlet.FileDownload?file=0152000000102Cl>

Allmendinger, J., & Kunze, A. (7. März 2013). Sie brauchen das Geld. *Die Zeit*, 25.

Anonyma. (2013). *Ganz oben. Aus dem Leben einer weiblichen Führungskraft*. München: C.H.Beck.

Arenberg, P., & Eck-Philipp, C. (Juni 2014). Nicht nur suchen - auch finden wollen. *Harvard Business Manager*, S. 90-95.

Assig, D. (2001). *Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis*. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.

Borchardt, A. (25./26.. August 2012). Macht macht männlich. *Süddeutsche Zeitung*, Panorama.

Bund, K., Heusser, U., & Kunze, A. (7. März 2013). Wollen die auch arbeiten? *Die Zeit*, 23.

Chokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). *Culture and Leadership around the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: LEA Publishers.

de Vries, K., Vriegnaud, & Florent-Tracy. (kein Datum). *Global Executive Leadership Inventory*.

- Desvaux, G., & Devillard, S. (2008). *Women matter 2 - Female leadership, a competitive edge for the future*. McKinsey & Company.
- Desvaux, G., Devillard, S., & Sancier-Sultan, S. (2010). *Women matter 3 – Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company, inc.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dostert, E. (2007/2010). "In Deutschland heißt Führen, hart zu sein." Der Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck über Führung Made in Germany und die Sehnsucht nach neuen Managern. *Süddeutsche Zeitung, Wirtschaft*, 6. Juli 2007 / online 17. Mai 2010.
- Edding, C. (1983). *Einbruch in den Herrenclub - Von den Erfahrungen, die Frauen auf Männerposten machen*. Reinbek: Rowohlt.
- Ernst & Young GmbH. (2012). *Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance*. Stuttgart: Ernst & Young GmbH.
- Fröse, M. W. (2009). Mixed Leadership - Presencing Gender in Organisations. In M. W. Fröse, & A. Szebel-Habig (Hrsg.), *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!* (S. 17-58). Berne: Haupt.
- Funken, C. (11. August 2011). Die Arbeitswelt der Wissensökonomie: eine Karriere Falle für Frauen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*.
- Henn, M. (2008). *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. Campus Verlag.
- Henn, M. (03 2009). Frauen können alles – außer Karriere. *Harvard Business Manager*, S. 56-61.
- Hertzer, K. &. (2001). *Lexikon der Irrtümer über Männer und Frauen - Vorurteile, Missverständnisse und Halbwahrheiten von Autofahren bis Zuhören*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Hörlein, K., Schmitt, S., & Scholter, J. (28. Mai 2014). Die Zweimonatsväter. Das Elterngeld schafft nicht mehr Gleichberechtigung. Woran liegt das? *Die Zeit*.
- Ibarra, H., & Obudaru, O. (03 2009). Visionärinnen gesucht. *Harvard Business Manager*, S. 62-75.
- Javidan, M., House, R. J., & Dorfman, P. W. (2004). A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In R. J. House, & et al, *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies* (S. 29-48). London: Sage.
- Judge, T. A., Livingston, B. A., & Hurst, C. (2012). Do Nice Guys—and Gals—Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income (Abstract). *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(2), S. 390–407.



Kim, W., & Mauborgne, R. (Juni 2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Manager*, S. 20 - 32.

Kloepfer, I. (6. Oktober 2012). Groß und fit soll der Manager sein. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*.

Kloepfer, I. (6. Mai 2012). Was Powerfrauen wirklich wollen. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 44.

Lindstädt, H., Wolff, M., & Fehre, K. (2011). *Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Eine Untersuchung in Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.*

Macha, H. (B 1998). Frauen und Macht - die andere Stimme in der Wissenschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 22-23.

Macha, H. (2000). *Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind.* Frankfurt: Campus.

Mayo, M., Kakarika, M., & Pastor, J. C. (12. Februar 2013). Frauen passen ihr Führungselbstbild stärker der Wirklichkeit an. *Wirtschaftspsychologie aktuell*.

Pesendorfer, B. (1993). Organisationsdynamik. In G. Schwarz, *Gruppendynamik – Geschichte und Zukunft (Festschrift für Traugott Lindner)* (S. S. 196 - 230). Wien: WUV.

Petersen, L.-E., & Six-Materna, I. (2006). Stereotype. In H. Bierhoff, & D. Frey, *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 430-436). Göttingen: Hogrefe.

Pinker, S. (2008). *Das Geschlechter-Paradox - Über begabte Mädchen, schwierige Jungs und den wahren Unterschied zwischen Männern und Frauen.* München: DVA.

Sauer, J., & Cisik, A. (2013). *Führung in der Krise. 10 Thesen.* Papier des Bundesverbands der Personalmanager (BPM).

Schießl, M. (26. Februar 2008). Aufstieg im Labyrinth. *SPIEGEL spezial*, 58.

Schwarz, G. (2007). *Die „heilige Ordnung“ der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stützle-Hebel, M. (Heft 2 2010). Führen Lernen in Zeiten des Wandels - Was Ordensleitungen heute dringend brauchen und wie Sie es erwerben können. *Ordenskorrespondenz*, S. 177-191.

Stützle-Hebel, M., & Althoff, J. (2015-2016). *Leiten und Beraten in Christlichen Organisationen.* Abgerufen am 10. 07 2014 von <http://www.luBiCO.org>

Stützle-Hebel, M., & Althoff, J. (2015-2016). *Leiten und Beraten in Christlichen Organisationen - Die Kunst, Organisationen und Gemeinschaften zu leiten, zu.* Institut für Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, München.



- Szebel-Habig, A. (2009). Mixed Leadership: eine Nutzen-Kosten-Betrachtung. In M. W. Fröse, & A. Szebel-Habig (Hrsg.), *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!* (S. 59-84). Berne: Haupt.
- Tiedens, L. (24. August 2012). Hierarchien bevorzugt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*.
- Topf, C., & Gawrich, R. (2005). *Das Führungsbuch für freche Frauen*. Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft: Women Business.
- VdU, V. (9. April 2013). Weiterbildung statt Dienstwagen. *Münchener Merkur*, S.1.
- Voß, G. G., & Haubl, R. (2012). Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit: Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit. (DGSv, Hrsg.) *Positionen, DGSv-Studie zu Arbeit und Leben*(2).
- Weiguny, B. (23. Dezember 2012). Generation Weichei. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 27.
- Welpe, I. (3. Juni 2013). Stereotype von Männern und Frauen beeinflussen Personalmanagement. Von <https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/articl...> abgerufen
- Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, hg. vom BMFSFJ.
- Wirtschaftspsychologie aktuell. (14.. März 2012). Lernen von Timothy Judge: Kratzbürstige verdienen mehr. Von <http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/lernen/lernen-201203134...> abgerufen
- Zitek, E. M., & Tiedens, L. Z. (2012). The fluency of social hierarchy: The ease with which hierarchical relationships are seen, remembered, learned and liked (Abstract). *Journal of Personality and Social Psychology*(102), S. 98-115.