

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

14

Agentinnen des Wandels

Frauen in Führung und Change Management



Wie Frauen in Führung gehen
und was Organisationen verändern müssen

Von ganz oben gesehen

Ex-Siemens Vorstand Brigitte Ederer reflektiert ihre Karriere

Unsichtbare Bremser

Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit

Die Sprache der Anderen

Erfahrungen aus den «Arroganztrainings für leitende Frauen»

Coaching im Top-Management

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

Gestärkt in Change Projekte

Das Resilienz Projekt der Lufthansa Sozialberatung

Irritation zur Veränderung

Wie Frauen modernes Management in Organisationen bringen

Monika Stützle-Hebel

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. Diverse Untersuchungen zeigen, dass Vielfalt in den Führungsorganen wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann. Dieser Artikel zeigt mit einer Zusammenstellung zentraler Thesen warum weibliche Führungskräfte die Entwicklung einer post-patriarchalen Führungskultur beschleunigen.

Derzeit herrscht immer noch das überholte patriarchale Führungsmodell vor (Kim & Mauborgne 2014, S. 22) und eine enorme Veränderungsresistenz verhindert, dass sich zeitgemäße, post-patriarchale Führungskulturen etablieren. Dabei könnten die vielen qualifizierten Frauen, die es heute gibt, für einen solchen Prozess hilfreich sein.

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.

Veränderungsresistenz ist der patriarchalen Führungskultur systemimmanent

Veränderungsresistenz äußert und erhält sich durch folgende Haltungen und Prozesse:

Nur keine Experimente! Als Unsicherheitsvermeidung in sich wandelnden Zeiten.

Gleich und Gleich gesellt sich gern. In den Top-Etagen wählen die alten Hasen die neuen danach aus, ob sie ihrem tradierten patriarchalen Führungsmodell entsprechen (Henn 2008):

- die harten, dominanten, durchsetzungsstarken Männer bereits für die untersten Führungsebenen (Dostert 2007/2010); Frauen werden mangels Härte für ungeeignet gehalten (Wipermann 2010, S. 45–51).
- die körperlich Großen (Kloepfer 2012);
- die Konkurrenzorientierten.

Die männerbündnerische Kultur wird durch Exklusion vor der Störung durch Frauen – und auch durch «anders gestrickte»

Männer – geschützt. Anders geartete Führungskompetenzen werden übersehen:

- Kooperatives Verhalten wird nicht wahrgenommen, denn es fehlt der sensitive Blick für den Beitrag des Einzelnen in echter Teamarbeit. Deshalb landen erfolgreiche Projektleiter in Karriere-Sackgassen, selbst dort, wo eine Projektablaufbahn als neues Aufstiegsmuster propagiert wird (Funken 2011).
- Geringeres Interesse an Statussymbolen wird als Mangel an Führungsmotivation fehlgedeutet.
- Bei Frauen werden Kompetenzen – selbst dem patriarchalen Führungsverständnis entsprechende – aufgrund des Frauen-Stereotyps übersehen.

Machtstreben wird mit Führungsmotivation verwechselt. Führungsmotivation zeigt sich nur in Situationen, in denen Führung tatsächlich notwendig ist, und nicht in Machtgehebe. Sie zu erkennen, erfordert aber eine differenzierte Beobachtung des Teamalltags.

Die Stereotype von Führung und Geschlechtsrollen erzeugen emotionale Konflikte, indem sie bei Männern wie Frauen widersprüchliche Selbst- und Fremd-Erwartungen erzeugen. Dies beeinträchtigt die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten (stereotype threat: Petersen & Six-Materna 2006, S. 433) und lässt so manches weibliche Führungstalent auf eine Führungsrolle verzichten.

Die Unvereinbarkeit der tradierten Erwartungen mit Work-Life-Balance und Familienorientierung beeinträchtigen die Aufstiegsmotivation post-patriarchaler Führungstalente; sie führen zum Rückzug vor allem der Frauen aus der Karriere zugunsten der Kinder (Allmendinger & Kunze 2013).

Die Konkurrenzkultur selektiert falsch. Kooperationsorientierte Menschen ziehen sich in einer Konkurrenzkultur, wenn möglich, in Nischen zurück und werden für die Auswahl «unsichtbar» (Funken 2011).

Der Anpassungsdruck ist enorm. Das Empfinden in einer Außenseiterposition zu sein, stellt einen ständigen emotionalen Stress dar, der die kognitiven, kreativen wie sozialen Kapazitäten der Person beeinträchtigt. In homogenen Gruppen ist es deshalb für Einzelne kaum möglich, über längere Zeit die eigene Andersartigkeit zu bewahren. Über kurz oder lang werden sie sich anpassen oder gehen. Dieser Anpassungsdruck steigt mit der Hierarchieebene. Frauen erleben das besonders eindrücklich – und erfolgreiche Führungsfrauen entziehen sich dem zunehmend (Kloepfer 2012). Doch gerade die Andersartigkeit wäre der nötige Stachel für die Weiterentwicklung der Führungs- und Teamkultur.

Frauen können die notwendigen Veränderungsimpulse setzen

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

Frauen entsprechen tendenziell mehr dem modernen Führungsbild:

- Weibliche Führungskräfte verfügen mehr über die Art von *Führungskompetenz*, die heute gebraucht wird (Ibarra & Obudaru 2009).
- Der weibliche *Führungsnachwuchs* entspricht mit seiner Flexibilität und Teamorientierung eher dem, was heute in Führungsbeziehungen erforderlich ist (Henn 2008).
- Frauen ist *Work-Life-Balance* wichtiger als Männern – für sich und ihre Mitarbeitenden.
- *Familienorientierung* wird aufgrund des Geschlechtsrollenstereotyps von Frauen erwartet und deshalb zugestanden.
- Mit Frauen im Top-Management zieht nicht nur Diversity, sondern auch Erfolg in Unternehmen ein (Lindstädt, Wolff & Fehre 2011).

Auch Post-patriarchale Männer scheitern an einer «gläsernen Decke»

Natürlich entsprechen auch viele Männer dem neuen Führungsverständnis. Doch sie haben sogar noch geringere Chancen auf eine Führungskarriere. Während Frauen in einem Dilemma zwischen den Führungs- und Geschlechtsstereotypen stecken, kollidieren diese Männer mit beidem. Aufgrund ihrer Andersartigkeit werden sie nicht nur als Führungskraft, sondern auch noch als Mann angezweifelt.

- *Teamorientierung* ist für Männer eine Karrierebremse bereits beim Aufstieg ins untere Management (Henn 2008).
- *Beim männlichen Führungsnachwuchs* leiten die tradierten Vorstellungen die Selektion (Henn 2008).
- Der *Anpassungsdruck* auf die «Generation Weichei» ist noch größer. Bei Männern, die anders führen, steht nicht nur ihre Führungseignung in Frage, sondern sie verraten auch «die Männer», weil sie dem Männlichkeitsstereotyp nicht entsprechen. Ein Vater, der zu einer bestimmten Zeit weg muss, weil ein Kind darauf wartet, abgeholt zu werden, hört sarkastische Bemerkungen, ob er denn keine Frau oder aber zuhause nichts zu sagen habe. Einem solchen Mann gesteht man keine Führungsqualitäten zu (Weiguny 2012).
- *Familienorientierung* ist für Männer allenfalls im Rahmen der zusätzlichen zwei Monate Elterngeld sozial akzeptiert (Hörlein, Schmitt & Scholter 2014).
- Sollte zutreffen, dass bei den jungen Männern die Neigung zu verändertem Rollenverhalten eher wieder geringer wird (Schießl 2008), dürften sie sich noch weniger als Träger von Veränderung eignen.

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) zugestanden, ja sogar geschätzt, dass sie «anders führen».

Es braucht eine kritische Masse und eine Frauen-Quote

Aus der Gruppendynamik bei Diversity folgt, dass erst eine kritische Masse von «andersartigen» Gruppenmitgliedern vom Anpassungsdruck entlastet. Diese liegt bei 30–40 Prozent oder mindestens drei Personen. Nur dann gibt es auch den Zusammenhang zwischen Diversity im obersten Führungsgremium und Unternehmenserfolg (Lindstädt, Wolff & Fehre 2011).

Einzelne «Andersartige» in einem Team führen nicht zu Diversity, sondern sind lediglich ein Feigenblatt für Homogenitätstendenzen.

Die Veränderungsresistenz patriarchaler Führungskulturen führt zwingend zu der Einsicht, dass eine kritische Masse von Personen mit modernem Führungsverhalten den Weg in die Führungsgremien finden muss, um die Führungskultur zu ändern, was aber von selbst nicht gelingt. Nur eine politische Entscheidung kann diesen Zustand herbeiführen: über eine Quote, die jenen «anders Führenden» den Zugang zu den oberen Führungsgremien sichert.

Auf die Frauen kommt es an

Nun gibt es unbestritten auch Männer, die dem neuen Führungsverständnis entsprechen. Doch falls sie überhaupt in

diese Gremien kommen, bleiben sie dort erst einmal allein und sind dem Anpassungsdruck besonders ausgesetzt. Also bräuchten sie eine Quote – aber wie könnte man sie für eine Quotenregelung identifizieren? Und würde diese nicht sofort als «Weichei-Quote» diskriminiert? 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 heutigen Anforderungen entspricht. Diversity und der Umgang damit 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.

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. 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. 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. (Voß & Haubl 2012) überhand nehmen?

Wahr ist auch, dass Frauen, die über die Quote in die Positionen kämen, dem beschriebenen soziodynamischen Druck genauso ausgesetzt wären. Doch erstens wären sie nicht allein, und zweitens können Formen der gemeinsamen Reflexion dieser Prozesse sensibilisieren und stärken.

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



Dr. Monika Stützle-Hebel

IOS-Mensch und Organisation

Kontakt:
m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de

Literatur

- **Allmendinger, J. & Kunze, A. (7. März 2013).** Sie brauchen das Geld. Die Zeit, 25.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **Petersen, L.-E. & Six-Materna, I. (2006).** Stereotype. In H. Bierhoff, & D. Frey, Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie (S. 430–436). Hogrefe.
- **Schießl, M. (26. Februar 2008).** Aufstieg im Labyrinth. SPIEGEL spezial, 58.
- **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.
- **Wippermann, C. (2010).** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, hg. vom BMFSFJ.