



## Frauen in Führungspositionen: Was ist anders, was ist besser?



© Foto: Konstantin Gastmann/ pixelio.de

### ***Tatsache ist: Unternehmen mit Frauen im Management sind erfolgreicher!***

Mehrere Studien<sup>1</sup> namhafter Beratungs-/Forschungsinstitute wie *McKinsey* oder *Catalyst* belegen, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind. Firmen mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand erwirtschafteten ca. 50 Prozent höhere Gewinne als der Branchendurchschnitt. Also vor allem dann, wenn sie in der Vorstandsebene nicht Einzelkämpferin sind, sondern mit anderen Frauen zusammen das „Zepter in der Hand“ haben.

Was gehört zum „Basis-Equipment“ guten Führungsverhaltens? Laut der *Gallup-Langzeitstudie*<sup>2</sup> gibt es **3 Talentkategorien im Führungsverhalten**:

- 1. Das Antriebstalant** – weshalb ich Dinge tue, was mich motiviert und antreibt
- 2. Das konzeptionelle Talent** - wie diese Dinge praktisch umgesetzt werden und welche Denkweisen das Handeln prägen
- 3. Das Beziehungstalant** – mit wem ich in entsprechender Art und Weise kommuniziere und in Kontakt trete

Angesichts der bisherigen Forschung ist zu **bezweifeln, dass Männer bessere Eigenschaften, sei es von Natur aus oder durch eine geschlechtsspezifische Sozialisation, für eine Führungsposition mitbringen als Frauen**<sup>3</sup>. Derzeitige Forschungsergebnisse weisen eher daraufhin, dass Führungseigenschaften nicht eine Frage des Geschlechts sind, sondern der Persönlichkeit, und Männer sowie Frauen gleichermaßen für eine Führungsposition geeignet sind.

Foto: www.pixelio.de

## Hat sich der Führungsstil der Frauen im Laufe der Jahre geändert?

Ja - zunächst haben Frauen den Führungsstil und das Verhalten der Männer kopiert, um Erfolg zu haben und waren sogar noch „härter“ als ihre Kollegen. Doch mittlerweile haben sie ein neues Selbstbewusstsein entwickelt und wollen eher ihre eigenen Stärken einbringen, als nur „bessere“ Männer zu sein. Der Rat an Neueinsteigerinnen in die Führungsetage: versuchen Sie, den eigenen, „feminineren“ Weg zu gehen und wenden Sie keine Energie und Kraft dafür auf, die männlichen Vorbilder zu kopieren!

## Welche Unterschiede im Führungsverhalten lassen sich feststellen?

### Frauen...

- **Selbstdarstellung:** sie sind bescheidener, zurückhaltender, „verkaufen“ sich nicht so offensiv
- sie argumentieren mehr auf der **persönlichen Ebene**
- sie sind **objektiver**, urteilen nach Leistung
- sie kümmern sich mehr um die **betriebliche Atmosphäre**
- sie konkurrieren weniger, sondern bilden stärker **Netzwerke und weniger hierarchische Strukturen**, daher bleiben sie im Führungsprozess dynamisch und ein grundlegender Führungsanspruch selten unangetastet
- ihre **Führungsmotivation** ist die persönliche Entwicklung und Sinnhaftigkeit des Tuns, beispielsweise Unternehmensziele zu erreichen und Mitarbeiter zu Effizienz und höherer Leistung zu entwickeln
- sie können mit **Veränderungen** umgehen und kommunizieren das auch
- sie leben ihre **Aggressivität** eher reaktiv aus, fühlen sich dabei schlechter und reflektieren ihr Verhalten im Nachgang stärker, da sie auch an die Auswirkungen auf den anderen denken
- ihre **Kommunikation** ist prozessorientiert. Sie neigen dazu, Wünsche und Forderungen „indirekter“ zu formulieren und damit oft unklarer. Gefahr: missverständliche Anweisungen, Vorteil: das Gegenüber fühlt „verstanden“
- sie sind **hilfsbereiter** und solidarisieren sich mehr mit Schwächeren, da sie aus ihrer Sozialisation heraus eher auf der emotionalen Wahrnehmungsebene geschult sind

© Foto: Konstantin Gastmann/ pixelio.de



### Männer...

- **Selbstdarstellung:** sie können sich gut (manchmal auch übertrieben) selbst darstellen und ihre Kompetenz unterstreichen und wenden gerne die „Übertreibungstaktik“ an, die auch aus einmalig gemachten Erfahrungen ein profundes Spezialwissen macht
- haben weniger Hemmungen, **um Positionen und Macht zu konkurrieren**
- verfügen über höhere **Durchsetzungskraft:** keine Scheu, Konflikte anzugehen, sich zu konfrontieren und ggf. auch gegen Widerstände durchzusetzen
- ihre **Führungsmotivation** ist das Streben nach finanziellem/ materiellem Wohlstand und einer Machtposition
- **Veränderungen** im Unternehmen werden als permanente Auseinandersetzung um Macht verstanden. Männer haben größere Schwierigkeiten, sich an veränderte Situationen anzupassen und halten lieber am Bestehendem fest als Ausdruck der großen Mühe, mit eigenen Fehlern und Fehlbarkeiten umzugehen
- ihr **Aggressionspotential** im geschäftlichen Bereich ist größer und sie provozieren häufiger offenen Widerstand und Auseinandersetzungen, in denen sie auch bewusst verletzen
- ihre **Kommunikation** ist ergebnisorientiert: Sie sagen direkt, was sie denken und erteilen klarere Anweisungen. Gefahr: Einfühlsamkeit fehlt, Missverständnisse sind vorprogrammiert
- sie werden zu **aktiven Helfern**, wenn es die männliche Rolle erwartet und sie es „freiwillig“ tun

Foto: www.pixelio.de



## Das Erfolgsrezept der weiblichen Chefs: der transformationale Führungsstil

Der größte Unterschied also: Männliche Chefs appellieren in erster Linie an das Eigeninteresse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zeigen Verantwortungsbereiche auf, belohnen für Leistung und sanktionieren Zielverfehlung. Frauen hingegen gewinnen das Vertrauen der Mitarbeiter/innen, werden zum Vorbild, setzen Ziele, entwickeln Pläne und setzen sich für Neuerungen ein. Sie agieren als Mentor, eröffnen neue Handlungsspielräume und motivieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ihr Leistungspotenzial voll auszuschöpfen. Sie vermitteln Autorität, indem sie Mitarbeiter/innen in die Entscheidungsfindung einbeziehen und als positives Vorbild wirken. Sie setzen also stärker auf **Mitwirkung und Zusammenarbeit – und das mit großem Erfolg!** Gerade in schwierigen Zeiten ist dieser so genannte transformationale\* Führungsstil erfolgversprechend.

Der Begriff „**Transformationale Führung**“ bezeichnet ein Führungsmodell, bei dem die Geführten Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Quelle: Wikipedia.de

## Wenn Firmen mit Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind, warum gibt es dann immer noch so wenige Managerinnen?

**Die Ist-Situation: Gleiche Qualifikationen – ungleiche Chance.** Frauen in der ersten Führungsebene sind – trotz gleicher oder höherer Bildungsabschlüsse – unterrepräsentiert. 25 %<sup>4</sup> der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt, bezogen auf *alle* berufstätigen Frauen macht dieser Anteil nur 4 % aus.

**Die Gründe dafür sind komplex:** Besonders die **Arbeitsteilung in Haushalt und Familie** fällt hier ins Gewicht. Traditionell wird von Frauen erwartet, dass sie hauptverantwortlich für Kinder und Haushalt zuständig sind. Berufstätige Frauen hingegen gelten nach wie vor als „Rabenmütter“, wenn sie sich nicht Vollzeit um ihre Kinder kümmern.



Auch erfolgte die traditionelle Prägung der Führungsebenen lange Zeit ausschließlich durch Männer. Und **Führungskräfte werden mit „typisch männlichen“ Eigenschaften** wie Dominanz, Selbstsicherheit, Autonomie usw. **assoziiert**. Den Frauen wird häufig mangelndes Selbstbewusstsein, schlechte Selbstdarstellung sowie fehlende Durchsetzungskraft zugeschrieben – egal, ob dies auf der Realität basiert oder nicht.

**Zeit also für Veränderungen:**

**Männer können dazulernen und Frauen sollte mehr zugetraut werden!**

<sup>1</sup> McKinsey-Studie Women Matter 1, 2007 und Analyse „The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity“ by CATALYST Forschungsinstitut, 2007

<sup>2</sup> Gallup-Studie: Potenzialanalyse 80.000 amerikan. Führungskräfte über einen Zeitraum von 35 Jahren, 2004.

<sup>3</sup> Appelbaum/Audet/Miller 2003.

<sup>4</sup> IAB-Forschungsbericht 04/2009