

DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT **JETZT** MEHR WEIBLICHE FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN - NICHT IN 20 JAHREN

Seit Jahren wird in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft über den Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland leidenschaftlich und kontrovers diskutiert, ohne dass nennenswerte Ergebnisse oder Fortschritte dabei zu sehen sind. Betrachten wir das Thema doch einmal jenseits der Kampfbegriffe wie Chancengleichheit oder Überregulierung der Wirtschaft. Gibt es einen typisch weiblichen Führungsstil und wenn ja, wie unterscheidet er sich von dem typisch männlichen Führungsstil? Was brauchen Führungskräfte heute, um ihr Unternehmen voranzubringen?

Als Personalberaterin habe ich täglich mit Führungskräften zu tun und muss deren Fähigkeiten, Stärken und Schwächen analysieren und den passenden Führungstyp für die Anforderungen meiner Kunden identifizieren. Abgesehen davon, dass Pauschalisierungen auch auf Geschlechterebenen häufig zu kurz greifen, gibt es, meiner langjährigen Erfahrung nach, durchaus Merkmale, die gehäuft eher bei Frauen oder bei Männern zu finden sind. Man kann deshalb durchaus von eher weiblichen oder eher männlichen Führungsstilen sprechen. In welchen Merkmalen oder Fähigkeiten unterscheiden sich die beiden Führungsstile? Welche Stärken haben die beiden?

Bei Female Leadership ragen folgende vier Kernkompetenzen deutlich heraus, Teamfähigkeit, Mitarbeiterentwicklung, Kommunikationsfähigkeit und ein erweitertes Verantwortungsgefühl. Was ist damit gemeint? Teamfähigkeit bezeichnet die Bereitschaft und das Vermögen mit anderen Teams, Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Unternehmensbereichen unkompliziert, sachbezogen und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten. Das

setzt Kommunikation voraus, die Bereitschaft Gesamtverantwortung zu übernehmen, Wissen zu teilen und Kompromisse einzugehen. Nur dann funktioniert teamübergreifende Arbeit. Weibliche Führungskräfte bauen so starke, vielschichtige Netzwerke auf, Konkurrenz spielt für sie dagegen eine untergeordnete Rolle. Bei der Fähigkeit der Mitarbeiterentwicklung geht es im Kern darum, die Mitarbeiter, die man führt, bestmöglich auszubilden und ihre Weiterentwicklung aktiv zu fördern. Voraussetzung dafür ist, dass man als Führungskraft bereit ist, sein Wissen mit Mitarbeitern zu teilen, fähige Mitarbeiter als Gewinn und nicht als Konkurrenz betrachtet und sich als Führungskraft nicht über die fachliche Distanz zu seinen Mitarbeitern, sondern über die Summe der Leistungen und Fähigkeiten seines Teams zu definieren.

Bei Kommunikationsfähigkeit geht es nicht nur um die Fähigkeit sich auszudrücken, Gegenstände oder Prozesse treffend zu beschreiben. Sie beinhaltet weit mehr. Kommunikation stellt den Kontakt zu Menschen her, schafft Bindung und Vertrauen. Das setzt aber das Zuhören voraus. Kommunikation ist nicht einseitig, ihre besondere Wirkung entfaltet sich nicht im Monolog

sondern im Gespräch. Wichtig dabei ist auch eine sprachliche Flexibilität, um sich in der Kommunikation an den Empfänger anzupassen. Auch in diesem Bereich punktet der weibliche Führungsstil.

Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen ist etwas, was grundsätzlich allen Führungskräften eigen ist. Female Leadership zeichnet darüber hinaus dadurch aus, sich in einem hohen Maße für das Unternehmen und die Unternehmensentwicklung im Ganzen verantwortlich zu fühlen, auch über den eigenen, direkten Aufgabenbereich hinaus. Dieses erweiterte Verantwortungsgefühl setzt voraus, dass man Willens ist, persönliche Karriereziele auch hinter Unternehmensziele anzustellen, wenn das nötig ist. Inhalte und Ergebnisse sind wichtiger als Titel und Positionen.

Männer beherrschen männergemachte Unternehmensspielregeln besser

Wenden wir uns nun dem eher männlichen Führungsstil zu. Worin liegen seine großen Stärken? Meiner Erfahrung nach stechen hier besonders das starke Denken in Struk-

turen und Hierarchien sowie die deutliche Kompetitivität hervor. Was bedeutet das für den Einsatz als Führungskraft? Ein starkes Denken und Handeln in Strukturen und Hierarchien erleichtert das berufliche Vorwärtkommen in Unternehmenshierarchien. Man kann sich in Hierarchien bewegen, akzeptiert die geforderten Rituale der Über- und Unterordnung und beherrscht die männergemachten Unternehmensspielregeln. Eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte! Kompetenz wird in hierarchischen Strukturen nur wahrgenommen und anerkannt, wenn man sich in den angemessenen Strukturen bewegen kann.

Kompetitiv sind Menschen, die sich ständig mit anderen im Wettstreit befinden. Leistung und permanente Verbesserung der eigenen Position innerhalb der Hierarchie sind hier oberstes Ziel. Kollegen oder Vorgesetzte werden dabei eher als Konkurrenz erlebt und es gibt ein deutliches Bestreben, diese zu überholen oder einzuholen. Der Leistungsanspruch wird auch auf die geführten Mitarbeiter angewendet. Mitarbeiterförderung findet hier statt, um die Gesamtleistung des Teams zu optimieren und damit die Position der Führungskraft zu erhöhen. Die Führungskraft betont ihren Wissensvorsprung gegenüber den Mitarbeitern. So leistungs- und erfolgsorientiert der männliche Führungsstil ist, er orientiert sich am persönlichen Vorwärtkommen.

Es braucht die richtige Person auf der richtigen Position

An dieser Stelle möchte ich noch einmal betonen, dass es hier nicht um den Kampf der Geschlechter geht. Die hier beschriebenen Eigenschaften sind, in einer guten Mischung und an der richtigen Position, alle positiv. Warum in einer guten Mischung? Meiner Erfahrung nach zeichnet gute Führungskräfte vor allem eine große Bandbreite an Fähigkeiten und Erfahrung aus, die es ihnen erlaubt, sich situationsgerecht und flexibel zu verhalten. Warum an der richtigen Position? Es gibt Bereichsleiter, die für die Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen vor allem Teamfähigkeit benötigen, andere haben dagegen die Aufgabe, ihren Bereich gegen den der anderen durchzusetzen. Es hängt also von der gestellten Aufgabe ab, was positiv oder negativ ist.

Die Tatsache, dass es geschlechterspezifische Tendenzen bei den Führungsstilen gibt, sollte also kein Problem darstellen. Warum wird dann seit Jahren so erbittert um das Thema gerungen? Einerseits werden die Fähigkeiten, die den weiblichen Führungsstil auszeichnen, dringend benötigt. Digitalisierung und Strukturwandel verändern unsere Arbeitswelt immer schneller. Dies zieht auch Veränderungen im Führungsverhalten nach sich. Agiles Arbeiten setzt ein hohes Maß an Teamfähigkeit voraus und hierarchisches Denken hat hier keinen Platz mehr. Arbeitnehmer wünschen sich von ihren Vorgesetzten Anerkennung und Förderung. Führungskräfte müssen heute in der Lage sein ein Wohlfühlklima für ihre Mitarbeiter zu schaffen. Mitarbeiterzufriedenheit wird vor allem durch das Betriebsklima und das Verhältnis zur Führungskraft beeinflusst. Die Arbeit in Projektgruppen und interdisziplinären Teams benötigt Führungskräfte, die damit zurechtkommen, dass andere mehr Fachkompetenz als sie vorweisen können und ihre Gruppe eher moderieren als führen. Unternehmen müssen sich in einer immer komplexeren, vernetzteren und vor allem fragileren Welt behaupten und benötigen deshalb Unternehmenslenker, die verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren. Wir leben in Zeiten, in denen die Kunst Kompromisse zu bilden, hoch im Kurs steht. Wenn es also einen so großen Bedarf an Female Leadership gibt, warum sind dann Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert, vor allem im gehobenen Management?

Aus meiner Erfahrung als Personalberaterin haben die meisten Unternehmen ihren Bedarf an einer veränderten Führungsstruktur deutlich erkannt. Die oben beschriebenen „weiblichen Führungsstärken“ sind regelmäßig Bestandteil vieler Stellenprofile. Zudem bestätigt meine Berufspraxis, dass es für alle Positionen auch ausreichend qualifizierte Bewerberinnen gibt. Das gilt sogar für technische Berufe, dort ist nur die Anzahl der männlichen Bewerber größer. Warum erhalten dann aber mehrheitlich immer noch männliche Kandidaten den Zuschlag?

Männer bevorzugen Männer bei gleicher Qualifikation

Die Ursache liegt bei den Führungskräften, die heute über Einstellungen entscheiden,



Ursula Steinmetz

ist langjährige Personalberaterin und Mitinhaberin von hbkPartner. Sie unterstützt Unternehmen bei der Suche nach Führungskräften für die Bereiche Customer Care, Vertrieb und Marketing und berät sie in allen Belangen rund um das Thema Personal. Als Ehrenpräsidentin des Call Center Verband Deutschland e.V. ist sie zudem Initiatorin und Jurymitglied des CCV Quality Awards.

und das sind immer noch mehrheitlich Männer. Im Verlauf der Rekrutierungsverfahren für Führungskräfte erlebe ich sehr häufig, dass nach Sichtung der vorliegenden Bewerbungen bei gleicher Qualifikation männliche Bewerber bevorzugt eingeladen werden. Gleiche Qualifikation und Berufserfahrung wird geschlechterspezifisch unterschiedlich bewertet. Ebenfalls ungleich bewertet wird die familiäre Situation der Kandidaten. Männer mit Familie gelten als seriös und stabil, Frauen mit Familie als nicht so belastbar. In der zweiten Stufe des Rekrutierungsprozesses, bei den persönlichen Gesprächen, ist häufig erneut eine unterschiedliche Bewertung der Geschlechter festzustellen. Männer werden mit ihrem kompetitiven und hierarchischen Auftreten als kompetent, zielstrebig und durchsetzungsstark bewertet. Der Auftritt von Frauen, ihr ausgeprägtes Netzwerk und ihr Eingehen auf die Gesprächspartner wird dagegen im Vergleich mit Männern vielfach als weniger kompetent und durchsetzungsfreudig eingeschätzt. Auch wenn für eine Position eher die Eigenschaften des weiblichen Führungsstils gesucht

werden, punkten häufiger Bewerber mit männlichem Führungsstil. Als Folge davon werden Positionen dann nicht optimal im Sinne des ursprünglichen Anforderungsprofils besetzt.

Es wird erst eine Veränderung geben, wenn sich der Anteil der Entscheiderinnen deutlich erhöht hat

Die meisten männlichen Entscheider haben heute an sich den Anspruch, Bewerber geschlechterneutral zu bewerten. Die beschriebene geschlechterspezifische Bewertung findet deshalb unbewusst statt. Deshalb stellt sich hier die Frage, ob man diesen unbewussten Vorgang unterbinden kann? In der ersten Stufe des Selektionsprozesses ist das möglich, denn die Sichtung der Bewerbungsunterlagen könnte man geschlechtsneutral gestalten. In den letzten Jahren wurde immer wieder über anonymisierte Bewerbungen diskutiert, die keinen Rückschluss auf Faktoren wie Geschlecht, Alter oder Herkunft zulassen. Hier wird dann im ersten Schritt ausschließlich nach der fachlichen Qualifikation entschieden. Ein Verfahren, welches ich als Personalberaterin ausdrücklich begrüßen würde. Es ist menschlich, dass wir Personen nach Kriterien wie Aussehen, Geschlecht und Herkunft bewerten, aber im ersten Schritt eines Bewerbungsverfahrens muss, abgesehen von den Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes, auch aus unternehmerischen Gründen die fachliche Eignung der Kandidaten zwingend im Mittelpunkt stehen.

Der zweite Schritt des Auswahlprozesses, das persönliche Gespräch, ist aber nicht zu neutralisieren. Denn hier geht es um die Charakter der Kandidaten. Hier wird es nur Veränderungen geben, wenn sich der Anteil der weiblichen Entscheiderinnen signifikant erhöht. Aus diesem Grund plädiere ich ganz klar für eine Frauenquote bei der Besetzung von gehobenen Managementpositionen.

Es mag paradox klingen, aber gerade, weil ich für eine Stellenbesetzung auf Grundlage der Kompetenz bin, halte ich die Frauenquote für angebracht. Denn wie vorher beschrieben wird heute, wenn wir ehrlich sind, häufig nicht geschlechterneutral bewertet



Die männliche Methode

Als die Anfrage kam, ob ich mich zu Frauen in Führungspositionen äußern möchte, habe ich spontan Nein gesagt – nach dem Motto: die Quotendiskussion nervt mich. Ich war im Aufsichtsrat als Vertreterin der Leitenden Angestellten, ohne Quote. Als die Diskussion um die Frauenquote aufkam, fühlte ich mich

nicht wohl, denn ich wollte gewählt werden, wegen meiner Fachkompetenz und meiner Stärken. Und nicht, weil ich eine Frau bin. Ist es also tatsächlich erforderlich, diese Diskussion heute noch zu führen? Nach längerem Nachdenken konnte ich mich schließlich durchringen, doch ein Statement zu geben. Weil das Thema nichts an Relevanz verloren hat. Ich bin eine Frau in der Chefetage, die eigentlich nie ein Problem mit den Geschlechterrollen hatte. Schwer zu sagen, warum das so ist. Vielleicht, weil ich immer klar und eindeutig in meiner Zielstellung bin. Wer mit mir arbeitet, weiß, woran er ist, und kann sich auf jede Absprache verlassen. Die Männer, denen ich in verschiedenen Unternehmen begegnet bin, zeichnete aus, dass ihnen ihre Karriere besonders wichtig ist, und sie konkurrenzorientiert, selbstsicher und konfliktbereiter auftreten – alles Attribute, die eine Führungskraft unter anderem ausmacht. Die Frauen dagegen – und da nehme ich mich nicht aus – wägen Entscheidungen auch in Bezug auf menschliche Konsequenzen länger ab. Selbstkritik und Reflexionsfähigkeit sind bei Frauen oft stärker ausgeprägt. Das klingt zunächst positiv, ist aber eine Ursache dafür, dass Frauen an der Spitze von Unternehmen unterrepräsentiert sind. Bei vielen schwingt die Angst mit, dass sie als Minderheit in der Männerdomäne gegen überkommene Rituale kämpfen müssen und gegen die prinzipiellen Widerstände oft mehr Kraft aufwenden, um ihre Konzepte im Management umsetzen zu können. Und wenn es um den nächsten Karriereschritt geht, habe ich immer wieder von Frauen gehört: „auf diese politische Bühne begeben mich nicht“.

All das sind Beobachtungen, die ich über Jahrzehnte in meiner beruflichen Laufbahn gemacht habe. Tatsache ist aber auch, dass es mir irgendwann gar nicht mehr aufgefallen ist, dass ich in den Geschäftsführungsmeetings die einzige Frau unter zehn Männern bin. Ich glaube aber an die Vielfalt von Ideen und die Bedeutung von unterschiedlichen Perspektiven. Und gerade weil die Geschlechterrollen oft eindeutig zu beschreiben sind, halte ich es für wichtig, den Frauenanteil an der Spitze von Unternehmen deutlich zu erhöhen. Das kann aber nicht über die Quote passieren - das müssen wir als Frauen selbst organisieren. In dem wir enger zusammenrücken, Netzwerke auch mit Frauen bauen, Frauen in Führungspositionen fördern, bei Konflikten auch mal deutlich Position beziehen und uns gegenseitig den Rücken stärken. Das ist die männliche Methode – und die hat sich schon viele Jahre bewährt.

BIRGIT GEFFKE ist Mitglied der Geschäftsleitung bei regiocom und verantwortet die Bereiche Vertrieb & Business Development.

und eingestellt. Wir brauchen in der Wirtschaft dringend mehr weibliche Führungseigenschaften, und zwar jetzt, nicht in 20 Jahren. Das wird sich auf allen Führungsebenen aber nur erreichen lassen, wenn die Positionen der Entscheider, der Direktoren, Geschäftsführer, CEOs und Vorstände ausreichend mit Frauen besetzt sind. Warum

wagen wir nicht dieses Experiment und führen eine paritätische Besetzung z. B. für einen Zeitraum von 10 Jahren ein? Das Thema wird danach obsolet sein, wir werden Positionen dann nach Qualifikation besetzen und nicht mehr nach Geschlecht. Alle Fakten und Notwendigen sprechen dafür. Wir brauchen nur den Mut dazu.