

Frauen sind Spitze . Frauen im Management?

Der Titel mit dem ironischen Fragezeichen erfordert eine zweigeteilte Antwort. Der erste Teil ist die eindeutige Bejahung der Frage, der zweite Teil muss sich auf Grund der festzustellenden Gesamtsituation eher auf ein zögerliches „Jein“ beschränken.

Die in unserem Grundgesetz manifestierte Gleichberechtigung der Frau gilt für alle Lebensbereiche, also auch für die Besetzung von Positionen im Management. Fest steht jedoch, dass Frauen in Führungspositionen statistisch weit unterrepräsentiert sind, und das um so deutlicher, je höherrangiger die Managementposition ist. Diese Tatsache ist nicht nur ein Problem für Frauen, sondern der Gesellschaft insgesamt. Gleichberechtigte Teilhabe der Frauen an wichtigen Entscheidungsprozessen ist zwar zunächst eine Forderung der Gerechtigkeit, sie ist aber auf Dauer viel mehr noch unabdingbare Voraussetzung für eine Stärkung der Demokratie. Noch ist festzustellen, dass der Weg für Frauen ins Management grundsätzlich zwar offen ist. . Aber, es muss bei diesem theoretischen Ansatz bleiben solange sich die gesamtgesellschaftliche Situation nicht verändert. Gegenwärtig sind die TOP-Führungsetagen noch fest in Männerhand. Ausnahmen , zahlenmäßig weniger als die Finger einer Hand, bestätigen nur diese Regel. .Diese Situation bedarf der Veränderung.

Frauen sind Spitze: Mädchen und Frauen verfügen über durchaus vergleichbare intellektuelle Kapazität wie Jungen und Männer. Sie können auf ausgezeichnete Zeugnisse, Schul-, Berufs- und Hochschulabschlüsse .hinweisen. Ihr sehr gutes Wissen könnte die beste Voraussetzung für eine steile Karriere sein. Und dennoch: Diese Karriere bleibt manchmal schon im Ansatz stecken, oft endet sie im mittleren Management. Die Ursachen dafür sind vielfältig und liegen zum Teil durchaus im Verhalten der Frauen selbst. Die Schwierigkeiten und Hemmnisse im privaten und beruflichen Umfeld kommen, die Situation zusätzlich erschwerend, hinzu. Diese basieren überwiegend auf tradierten Rollenbildern und auch auf traditionellen Erwartungshaltungen.

Zunächst ist die dominante und weit verbreitete männliche Arbeitskultur für Frauen und ihre grundsätzlichen Verhaltensmuster eine erste und zum großen Teil abschreckende Hürde. Überall präsent und verfügbar ist die Devise. Wer nicht mimacht, hat gleich verloren. Die zum Teil brutalen Anforderungen an Top-Manager mit der fast uneingeschränkten „Aufopferung“ für den Beruf, lässt sicherlich Frauen auch zurückschrecken. Deshalb machen sie Halt auf der Karriereleiter. Wer für Kinder da sein muss oder auch noch auf Privatleben Wert legt, hat ohnehin kaum Aussicht, in die erste Liga aufzusteigen. Insofern ist es naheliegend, dass nur Frauen, die sich anpassen, eine Chance haben, und diese zu einem hohen Preis. Bei dem Hürdenlauf zu Spitzenjobs kommen Frauen zudem oft die Männernetzwerke in die Quere. Heimliche Absprachen, inoffizielle Treffen und Kontakte und für Frauen unzugängliche Clubs und Kreise. Frauen werden damit von wichtigen Informationen ausgeschlossen und erfahren entscheidende Dinge gar nicht oder als Letzte .

Dass Männer zügiger die Karriereleiter hinaufklettern liegt also in keiner Weise daran, dass sie besser sind als Frauen. Sie bewegen sich in ihrem beruflichen Umfeld jedoch oft strategischer, durchdachter, selbstsicherer, zielbewusster und dadurch überzeugender. In dieser Hinsicht gilt es für Frauen, unbedingt dazu zu lernen. Mit ihrer ausgeprägten Eigeninitiative, Motivation und Einsatzbereitschaft sind sie sehr wohl dazu in der Lage. Frauen sollen sich auf keinen Fall verbiegen jedoch die Selbstvermarktungsstrategien ihrer männlichen Kollegen aufmerksam studieren. Sie sollten sich außerdem mehr als bisher einem Netzwerk anschließen, in dem sie sich mit Gleichgesinnten, Gleichgestellten über berufliche

Themen austauschen und im Führungsbereich erhebliches Erfahrungswissen sammeln können.

Frauen sind Spitze: Sie nehmen Führung allerdings anders wahr als Männer. Während Männer gerne dazu neigen, von der Spitze eines „Feldherrnhügels“ aus die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu organisieren und hier erhebliche Kompetenzen aufweisen und Erfolge erzielen, steht für die Frau die inhaltliche Identifikation mit der Aufgabe im Vordergrund. Frauen schätzen Selbständigkeit, Freiraum für Gestaltung, Verantwortung und Einblick in die Zusammenhänge. Frauen möchten ihre Führungsaufgabe gerne positiv erleben. Sie fördern Zusammenarbeit und lassen die Mitarbeiter dabei ihre Aufgaben weitgehend selbst definieren. Als Führungskraft ist es ihr Ziel, dass alle Mitarbeiter größtmögliche Kompetenz im Hinblick auf die gestellten Aufgaben erlangen. Know-how und Diskussion holen sie sich auch als Führungskraft aktiv im Mitarbeiterumfeld. Frauen tendieren vermehrt zu demokratischem Verhalten, zu Teamarbeit, zu Problemlösungen gemeinsam mit anderen. Frauen sind Spitze, denn Mitarbeiter-Motivation wird dadurch im besonderen Maße geweckt. Frauen in Führungspositionen nehmen sich dafür weniger Zeit für Selbstdarstellungsaktivitäten und Machtkämpfe.

Das im ersten Absatz so genannte zögerliche „Jein“ im Hinblick auf das ironische Fragezeichen hinter dem Titel ist sicherlich auch auf die derzeit nur sparsam vorhandene Bereitschaft männlicher Führungskräfte zurückzuführen, weibliche Stärken einfach und unumwunden anzuerkennen, um gemeinsam als Führung erfolgreicher zu sein. Hier sind Anpassungsfähigkeit, Fürsorge, soziale Kompetenz und emotionale Sensibilität vorrangig als weibliche Stärken zu nennen.

„Frauen sind Spitze – Frauen im Management“ – beides sollte in naher Zukunft uneingeschränkt bejaht werden. Frauen bekennen sich jedoch auch zur Familie und Kindern und wollen sehr engagiert Beruf und Familie in Einklang bringen. Sie fühlen sich beiden Aufgabenstellungen gewachsen, und: Frauen sehen diese Aufgabenstellungen auch als gleichwertig an. Mit dieser Sichtweise unterscheiden sie sich meistens von ihren männlichen Kollegen.

Gesellschaftliche Umstrukturierungen sollten mit der Zielsetzung angestrebt werden, jedem und jeder die Lebensform zu ermöglichen, die seiner oder ihrer Vorstellung entspricht. Niemand sollte dieses allerdings zu Lasten des anderen Geschlechtes tun.

Frauen führen anders? Ja. Frauen führen besser? Sicher nicht. Frauen führen seltener? Bestimmt.

Für die Eliminierung des störenden Fragezeichens im Titel und für die Veränderung bestehender Verhältnisse ist außerhalb engagierten Einsatzes der betroffenen Frauen selbst eine veränderte grundsätzliche Haltung der gesamten Gesellschaft erforderlich. Auch für Top-Positionen im Management ist darüber hinaus sicherlich der Ausspruch Simone de Beauvoires bedenkenswert: „Wir können nur den Unterschied Mann/Frau zukünftig ausgleichen, indem wir uns geschwisterlich akzeptieren.“

Elke Holz

Vorsitzende Frauen im Management – *FiM e.V.*

21. Januar 2009

