

[ MAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRAFT ZWEI ]

# REFLEXION



## MÖGE DIE MACHT WEIBLICH SEIN

Megatrend Female Shift

## FRAUEN SIND ANDERS – FÜHRUNGSKRÄFTE AUCH!

Warum motivierte und hochqualifizierte Frauen oft auf halbem Weg auf der Karriereleiter steckenbleiben

## RAUS AUS DER (BABY)FALLE

Der Spagat zwischen Familie und Karriere

Felix  
Maria Arnet bringt  
**Frauen in  
Führung**  
Und nimmt Männern  
die Angst davor

AUSGABE ZWEI  
[www.reflexion.jetzt](http://www.reflexion.jetzt)





## EDITORIAL

Das Thema „Frauen in Führung“ ist derzeit in aller Munde. Die patriarchalischen Strukturen vergangener Zeiten haben sich weitestgehend aufgelöst, die klassische Rollenverteilung Vater-Mutter-Kind ist in modernen Beziehungen längst keine Selbstverständlichkeit mehr, und die Emanzipation ist in weiten Teilen der Gesellschaft soweit vorangeschritten, dass kaum jemand mehr, der halbwegs bei Verstand ist, in Frage stellen würde, dass Frauen in wirtschaftlichen oder politischen Führungspositionen den Männern mindestens ebenbürtig sind. Soweit die Theorie.

Ein weitschweifender Blick auf den Horizont aber offenbart, dass noch immer eine große Kluft liegt, zwischen männlicher und weiblicher Positionierung im Machtgefüge. Die viel diskutierte Frauenquote ist nur eine von vielen Manifestationen in denen sich zeigt, dass es noch ein weiter Weg ist zur tatsächlichen faktischen Gleichberechtigung.

Gerade die mediale Hervorhebung einiger weiblicher Politik- und Management-Prominenz ist ein Indiz, dass die Führungsetagen noch immer vornehmlich von Männern besetzt sind. Auch die Gehälter sind ungleich verteilt, Männer verdienen im Schnitt derzeit etwa 23 Prozent mehr als Frauen.

Die Gründe dafür sind mannigfaltig. Die Bundesregierung ist in dieser Frage unbeholfen, die Frauenquote ist für viele nach wie vor mehr Lippenbekenntnis als nachhaltige Realpolitik, und die umstrittene Herdprämie war für die Frauen eher ein ‚Coup de grâce‘ als eine Förderung in Sachen Karriereplanung.

Es zeichnet sich allerdings auch eine psychologische Dimension ab: Viele Frauen befinden sich, durch eingefahrene Rollenbilder und damit verbundenen Erwartungen, in einem Spannungsfeld, in dem sie Kollegen, Vorgesetzten, Familienmitgliedern und nicht

zuletzt sich selbst gleichermaßen gerecht werden müssen. Dies erzeugt viel Druck - und verhindert nicht selten, dass ambitionierte Frauen, die Karriere machen wollen den Zug vorzeitig verlassen.

Auf diese Dynamik möchte ich in dieser Ausgabe der ‚Reflexion‘ näher eingehen und hoffe, ein paar Denkanstöße zu dieser interessanten und wichtigen Debatte beizutragen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, und wenn Sie möchten:

Folgen Sie mir weiter!

Ihr Felix Maria Arnet



## MEGATREND **Female Shift** Möge die Macht weiblich sein

Frauen auf dem Vormarsch: Die Emanzipation hat sich in weiten Teilen durchgesetzt, die beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt stehen für Frauen besser als jemals zuvor. Dennoch sind weibliche Führungskräfte noch immer die Ausnahme.

Schon im Jahr 2030 könnte jede zweite Führungskraft in Europa weiblich sein - wenn man einigen Prognosen aus der Zukunftsforschung Glauben schenkt. Elke Holst, Forschungsdirektorin am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung Berlin, ist in dieser Frage zwar weniger euphorisch, aber auch sie ist überzeugt:

„Die Zukunft des Arbeitsmarktes ist weiblich – die Frage ist nur die Geschwindigkeit.“

Der „Megatrend Female Shift“ ist indes kaum zu übersehen. In ein paar wenigen Jahrzehnten ist, gemessen an Jahrhunderte langer Stagnation zuvor, die Emanzipation deutlich vorangeschritten, der Einfluss von Frauen in Wirtschaft, Gesellschaft und Religion nimmt immer mehr zu. Der heiß diskutierte ‚Gender Gap‘ hat sich zunehmend verringert, was karriererelevante Bereiche wie Zugang zur Bildung, politische Beteiligung und wirtschaftliche Gleichstellung betrifft.

Auch in Entwicklungsländern hat mittlerweile ein Großteil der Frauen eine hohe Schulbildung und ist berufstätig. Stichwort Bildung: Auf diesem Level sind Frauen weltweit die klaren Gewinner. Seit 2006 verlassen jährlich mehr Frauen als Männer die Hochschulen mit einem Abschluss, der Anteil der Studienabsolventinnen stieg von 1992 bis 2009 von 39 auf 51 Prozent. Aber: im selben Zeitraum vergrö-

berte sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen nur von 26 auf 30 Prozent. Je mehr hochqualifizierte junge Frauen mit beruflichen Ambitionen auf den Arbeitsmarkt drängen, desto größer wird auch der Druck auf die klassischen Unternehmenshierarchien. Dennoch sind die Karrierechancen in Sachen Führungspositionen, Verdienst- und Karrierelevel immer noch sehr ungleich verteilt.

Man muss also vorsichtig sein, den Aufstieg der Frauen nicht bloß als modischen Megatrend hinzunehmen, der sich einfach verselbstständigt. Die Chancengleichheit muss noch immer besonders gefördert werden, da sich die Gleichberechtigung der Geschlechter zwar stetig, aber auch sehr langsam entwickelt.

Das Ergebnis des ‚Global Gender Gap Reports‘, der seit 2006 jährlich angefertigt wird, fällt jedenfalls ernüchternd aus: Die faktische Gleichberechtigung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz wird erst frühestens in 80 Jahren erreicht werden - wenn sie im bisherigen Tempo weiterläuft.

Gemessen an der Chancengleichheit in Politik, Wirtschaft, Bildung und Gesundheit rangiert Deutschland lediglich auf Platz 12 (Stand 2014), abgeschlagen noch von Entwicklungsländern wie Nicaragua und Ruanda.

Damit herrscht hierzulande lediglich im Bildungsniveau und im Gesundheitssektor Gleichheit zwischen den Geschlechtern.

In Sachen wirtschaftliche Teilhabe und Möglichkeiten sowie politische Einflussnahme sieht es jedoch, trotz einer Bundeskanzlerin und vier Ministerpräsidentinnen, düster aus. Eine ähnliche Asymmetrie findet sich in den Verdienstmöglichkeiten:

Der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt beträgt derzeit noch satte 23 Prozent.

Woran aber liegt es, dass auch in liberalen und fortschrittlichen Industriegesellschaften die Top-Positionen noch immer weitgehend Männern vorbehalten sind? Dass sich die Männerwelt verzweifelt an ihre schwindende Macht klammert wie ein Ertrinkender an eine Holzplanke, wäre eine etwas zu platte Erklärung - und vor allem versperrt sie den Blick auf die Realität.

Denn auch wenn ein Fünkchen Wahrheit darin liegt, dass sich viele Männer noch nicht ganz eingefunden haben in einer Welt, deren traditionelle Rollenverteilung sich gerade rasant auflöst, so spielen doch mannigfaltige Faktoren eine Rolle, die diesen Prozess ausbremsen - und nicht zuletzt sind es auch die Frauen selbst, die sich auf ihrem Weg nach oben ins Straucheln bringen.

## Frauen sind anders - Führungskräfte auch

Warum motivierte und hochqualifizierte Frauen oft auf halbem Weg auf der Karriereleiter steckenbleiben



Die Politik stagniert in Sachen Weiterentwicklung des Trends Female Shift. Die gesetzliche Frauenquote ist zwar mittlerweile in Kraft, doch viele Unternehmen tun sich mit der Umsetzung noch schwer. Auch die Suche nach einem Kita-Platz gestaltet sich in einigen Regionen noch immer schwierig. Auf der Makroebene herrscht also zweifelsohne Nachholbedarf. Aufschlussreicher ist hier womöglich ein Blick auf die Mikroebene: Frauen wollen Karriere machen - aber zurückhaltend. Das Institut Allensbach hat in einer repräsentativen



Umfrage herausgestellt, dass Frauen sich heute als emanzipiert und selbstbewusst sehen. Seit 1990 hat sich dieser Wert von 38 auf 50 Prozent bei den 14-29-jährigen, und von 40 auf 54 Prozent bei den 30-49-jährigen erhöht. Die Nielsen Studie „Women of Tomorrow“ stützt dieses Meinungsbild in der westlichen Welt, so sind 80 Prozent der Frauen die in den Emerging Markets Fuß gefasst haben der Meinung, dass sich die Rolle von Frauen verändern wird, wobei 90 Prozent an eine positive Entwicklung glauben.



So weit das Papier. Aber wie sieht es in der Realität aus? Wie verhalten sich Frauen konkret im Berufsleben, wenn sie dabei sind, die Karriereleiter zu erklimmen?

Es zeigt sich, dass Frauen oft sehr motiviert, ehrgeizig und hochqualifiziert in einen Beruf einsteigen, dann aber an einem gewissen Punkt steckenbleiben, zumeist im mittleren Management. Für viele Frauen ist der Karriereweg nicht nur ein institutioneller, sondern auch ein innerer Kampf - neben beruflicher Leistung gibt es nämlich

einen weiteren Erfolgsfaktor, den Frauen oft unterschätzen: Selbstdarstellung. Laut einer IBM - Studie beruht der berufliche Erfolg nur zu 10 Prozent auf erbrachter Leistung, den wesentlich größeren Anteil tragen das Image und die Selbstdarstellung (30%), sowie Kontakte und Beziehungen (60%) dazu bei. Frauen legen oft unbewusst weniger Wert auf ‚Impression Management‘ und Ausbau sowie Pflege von Kontakten, und konzentrieren sich vor allem auf ihre Leistung.

Nun soll berufliche Leistung selbstredend nicht gering geschätzt werden. Dennoch ist es ein häufig zu beobachtender Umstand dass Frauen oft höchstmöglichen Einsatz zeigen und hochkompetent sind - und unsichtbar. Die Wahrnehmung der Person ist entscheidend für die Karriere, und diese Spielregel scheinen Männer bislang noch eher im Blick zu haben als Frauen. Die Leistung allein reicht nicht aus, sie muss auch sichtbar sein - und verkauft werden. Und an dieser Stelle kommt ein weiterer wichtiger Faktor ins Spiel: Die Kommunikation.

Männer kommunizieren gerne hierarchisch, also vertikal. Sie nutzen Kommunikation um sich zu positionieren und eine klare Rollenverteilung zu schaffen. Frauen dagegen kommunizieren viel lieber horizontal, sie begreifen sich als Teil eines Netzwerks. Sie fokussieren sich auf Gemeinsamkeiten und suchen Verbindungsknoten. Beide Strategien haben ihre Vor- und Nachteile. Das Netzwerkdenken hat einen hohen Nutzwert, da es ein verbindendes Element hat. Der Nachteil gegenüber der vertikalen Kommunikation ist allerdings nicht von der Hand zu weisen: Da es in den meisten Unternehmen noch immer hierarchische Strukturen gibt und womöglich auch immer geben wird, sind jene die sich „nach oben“ nicht sichtbar machen, auf

der Karriereleiter im Nachteil - denn wer ganz oben ankommt wird noch immer von denen bestimmt, die bereits dort sind.

Es geht weder darum, Vorurteile zu pflegen noch darum zu verurteilen oder einen Graben zu ziehen zwischen männlicher und weiblicher Führung, respektive männlichen und weiblichen Verhaltensmustern im Allgemeinen. Vielmehr sei hier auf die Möglichkeiten hingewie-

sen, die die Verbindung der unterschiedlichen Kommunikationssysteme birgt. Eine Synergie von weiblicher und männlicher Kommunikation könnte durch Erkenntnis und besseres Verständnis die mentale Barriere durchbrechen, die in dem kollektiven Gehirn der Führungsetagen unserer Unternehmen vorherrscht, und das volle Potential einer von Diversität geprägten Unternehmenskultur entfalten.



## Ein weibliches **Dilemma**

Frauen sind im Berufsleben oft in einer Zwickmühle: Stereotype Erwartungen erschweren ihnen den Weg nach oben

Warum verdammen sich viele Frauen eigentlich zu einem Schattendasein, trotz gleicher oder gar höherer Fachkompetenz?

Eine Antwort darauf könnte die Erwartungshaltung an die Rollenbilder geben. Facebook CEO Sheryl Sandberg, die einmal vom Forbes Magazin zur fünfmächtigsten Frau der Welt gekürt wurde, schreibt in ihrem vielbeachteten Buch „Lean In - Frauen und der Wille zum Erfolg“ dazu: „Erfolg und Beliebtheit korrelieren bei Männern positiv und bei Frauen negativ. Wenn ein Mann erfolgreich ist, wird er von Männern wie von Frauen gemocht. Wenn eine Frau erfolgreich ist, mögen Menschen beiderlei Geschlechts sie weniger gern.“

Eine Studie der Columbia Business School im Jahr 2003 hat ergeben, dass der Anteil der Studenten, die die Vita einer Unternehmerin namens Heidi Roizen zu lesen bekamen, die durch ihre kontaktfreudige Persönlichkeit und ihre Einbindung in berufliche und private Netzwerke zu beachtlichem unternehmerischen Erfolg gekommen war, als weniger

sympathisch und sozialkompetent eingeschätzt wurde, als die andere Hälfte der Studenten, die die exakt wortgleiche Fallstudie bearbeiteten - mit dem einzigen Unterschied, dass man hier aus „Heidi“ einen „Howard“ machte.



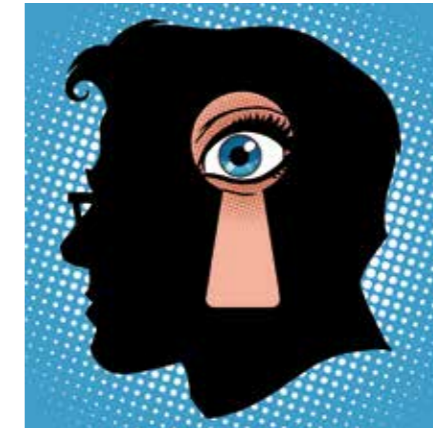
Obwohl mit Sicherheit kaum einer der StudentInnen eingestanden hätte, Geschlechterklischees anzuhängen, offenbart dieses Ergebnis doch ein grundlegendes Problem: Die Erwartungshaltung an die Stereotype ‚Mann‘ und ‚Frau‘ divergieren trotz einiger prominenter

Beispiele erfolgreicher Unternehmerinnen und aller unzweifelhafter Fortschritte in der Gleichberechtigung in den letzten Jahrzehnten noch immer sehr stark.

Während es als nahezu selbstverständlich gilt, dass Männer zielorientiert und energisch nach Macht und Einfluss streben, generiert das gleiche Verhalten von Frauen bei den Umstehenden Unbehagen und Antipathien und negativ konnotierte Begriffe wie „aggressiv“, „kompliziert“ und „dominant“ machen die Runde.

Diese Einstellung führt nicht nur dazu, dass Frauen ausgegrenzt werden, sondern auch dazu, dass sie sich selbst ausgrenzen und ihre beruflichen Ziele nach unten korrigieren, denn kaum jemand möchte für beruflichen Erfolg den hohen Preis in Kauf nehmen, nicht (mehr) gemocht zu werden. Und als unsympathisch angesehen zu werden ist, vice versa, für eine Karriere in einer Führungsposition auch nicht förderlich.

## Wie löst man also diesen gordischen Knoten?



Das kollektive Unterbewusstsein lässt sich nun nicht einfach über Nacht umformen, schon gar nicht wenn es sich um Jahrhunderte alte Rollenbilder und damit verbundene Erwartungen handelt.

Die eine Kardinalslösung gibt es natürlich nicht. Zu viele Faktoren spielen hier eine Rolle, wie die eigene Persönlichkeit, die Ausprägung der Sozialkompetenz aller Beteiligten, das individuelle kollegiale Umfeld, und letztlich auch die Identitätsstiftung seitens des Unternehmens. Dennoch gibt es einige Tricks und Kniffe, die ‚frau‘ durchaus erfolgreich anwenden kann und die in vielen Coaching-Programmen bereits vermittelt werden.

So hat beispielsweise der Dax 30 – Konzern The Linde Group, das Programm „Frauen in Führung – Fit für die Zukunft“ entwickelt, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen im oberen Management bis 2018 auf 13 bis 15 Prozent zu erhöhen. Dieses Training richtet sich an interne Talente und Führungskräfte, künftig werden jährlich 40 bis 50 Mitarbeiterinnen das

Programm durchlaufen. Oberstes Entwicklungsziel der Teilnehmerinnen ist, Klarheit über die weitere Karriereplanung zu schaffen und zu dem Selbstvertrauen zu finden, das so wichtig ist, um sich auf der Führungsebene zu positionieren. Denn hier liegt ein Kernproblem:

Viele Frauen, wie auch Sheryl Sandberg, leiden besonders zu Beginn ihrer Karriere unter dem sogenannten „Hochstapler-Syndrom“, also dem ständigen Gefühl, die eigenen Leistungen wären ungenügend und der Angst, damit aufzuliegen. Dies ist in der Tat ein überwiegend weibliches Phänomen - Männer neigen eher dazu, ihre Leistung zu überschätzen.

„Es gibt keine Gifte - es ist alles eine Frage der Dosierung.“  
- Paracelsus -

Die Freundlichkeit und Loyalität, die man von Frauen viel mehr erwartet als von Männern, habe ich bereits angesprochen. Das energische, oft als egoistisch wahrgenommene Erfolgsstreben von Männern, kann für eine Frau schnell zum Verhängnis werden.

Um als Frau in Verhandlungen die Oberhand zu bewahren, ohne die so wichtigen Sympathien zu verspielen, hat sich eine gewisse „nachdrückliche Freundlichkeit“ bewährt, unterstützt durch, so banal es auch klingen mag, häufiges und aufrichtiges Lächeln.

Natürlich mutet es etwas paradox an, Frauen zu raten sich an verzerrte Erwartungen zu halten, um sich langfristig weiterzuentwickeln und die männerdominierte Barrieren der Berufswelt zu durchbrechen. Aber zum einen ist die ‚soziale Erwünschtheit‘ zweifelsohne eine tragende Säule in dem Mikrokosmos Karriere, und zum anderen stellt sich auch die Frage ob eine vollkommene Auflösung geschlechterspezifischer Erwartungshaltung und Verhaltensweisen wirklich wünschenswert ist.

Genau wie in der Liebe ist es doch auch in der Führungskultur gerade die Diversität männlicher und weiblicher Eigenschaften, die sich im Idealfall gegenseitig wunderbar ergänzen und ihr Potential entfalten können. Es ist ganz einfach eine Frage der richtigen Dosierung.

## Was ist eigentlich Führung?

### Sein oder Handeln: Eine Frage der Priorität

Beim Führungsauftrag wird das WAS oft mit dem WIE verwechselt. Ersteres beschreibt, was Management ist, nämlich ein Beruf, der klare Aufgaben, Werkzeuge und Grundsätze hat. Das Englische Wort „Management“ bedeutet übersetzt ‚handhaben‘, ‚bewältigen‘,

‚fertigbringen‘. Management ist also der Beruf der Wirksamkeit. An erster Stelle muss der Professionalitätsgedanke stehen, wenn es um das Erzielen von Resultaten geht. Dies ist allen die sich in dem Biotop Management bewegen gemein, unabhängig ob Mann oder

Frau. Das WIE stellt die Frage nach der konkreten Anwendung von Management in der jeweiligen Situation, das Handeln steht im Vordergrund, und nicht das Sein. Und hier finden sich sowohl Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern, als auch Unterschiede.

Und die gibt es - schon geschlechterunabhängig ist kein Mensch wie der andere, jede Führungskraft ist in Denken und Handeln ein Individuum, mit eigener Agenda und eigenen Vorstellungen von wirksamer Führung. Als Frau sich in der Führung möglichst wie ein Mann zu verhalten, ist daher sicher nicht der richtige Weg. Das heißt nicht, dass es nicht gewisse Grundsätze von wirksamer Führung gibt, die Mann wie Frau sich zu Eigen machen kann. Eine zentrale Aufgabe von Management ist in jedem Fall, für Ziele zu sorgen, Strategien zu ent-

wickeln wie diese erreicht werden können, und diese an die Mitarbeiter zu kommunizieren, damit diese operative Maßnahmen ergreifen und sich selbst steuern können. Die Frage wie weibliches Management aussehen kann, soll oder gar muss, darf nicht die eigentlichen Prioritäten in den Hintergrund drängen. Klarheit darüber WAS zu tun ist und sich die unternehmerischen Ziele anzueignen, steht immer an erster Stelle. Erst im zweiten Schritt geht es um das WIE. Das ist entscheidend um Professionalität und Qualität zu erreichen, es sorgt für

Selbstvertrauen und Sicherheit. Beim WIE zeigt sich dann der individuelle Führungsstil, und der sollte in einem genderbezogenen ausgewogenem Verhältnis stehen - denn ich bin überzeugt davon dass man der Vielfalt von Problemen und Herausforderungen, denen wir in Wirtschaft und Gesellschaft gegenüberstehen, nur mit einer auf Vielfalt und Dynamik beruhenden Führungskultur begegnen können.



## Raus aus der [Baby]falle

### Der Spagat zwischen Familie und Karriere

Auch prominente Familienmütter wie Barbara Schöneberger (zwei Kinder, mehrere TV-Shows), Heidi Klum (vier Kinder, zwei TV-Shows, diverse Werbeverträge) und Ursula Von der Leyen (sieben Kinder, ein Ministerposten) und der Umstand, dass sich mittlerweile nahezu alle kleineren und größeren Unternehmen die Themen Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten und Betriebskindergärten auf die Fahne schreiben, ändern nichts an der Tatsache dass die Vereinbarkeit von Familie und Berufsplanung viele Frauen noch immer vor große Herausforderungen stellt, um es euphemistisch auszudrücken.

Die Politik hat darauf 2007 mit der Einführung des Elterngeldes reagiert: 14 Monate werden frischgebackene Eltern finanziell unterstützt, Mütter und Väter könnten sich das also gleichermaßen aufteilen. Nun hat sich zwar der Anteil der Männer, die eine „Babypause“ einlegen, seit der Einführung des Elterngeldes mehr als versiebenfacht, doch etwa 80 Prozent aller Männer die in Elternzeit gehen, tun dies nur etwa zwei Monate. Danach ist es auch kein Problem, wieder in die alte Position zurückzukehren.

„Kritisch wird es, wenn ein Elternzeit länger als zwölf Monate ausfällt“, sagt die Karriereberaterin Svenja Hofert, die Familien nach der Elternzeit bei der Wiedereingliederung in den Berufsalltag berät. Zumindest wenn man keine Abstriche bei Bezahlung und Kompetenzen machen will, denn der Karriereknick, den Frauen in Mutterschaft immer noch erleben, egal ob mit Mitte zwanzig oder



Anfang vierzig, sollte gar nicht stattfinden. Immer noch grenzen viele Unternehmen Frauen, die aus der Babypause zurückkehren aus, und betreuen sie mit weniger anspruchsvollen Aufgaben, manchmal droht gar die Kündigung.

Dass sich dies immer mehr Frauen, vor allem in hochrangigen Positionen, zu Herzen nehmen, zeigt ein Blick in die Chefetagen großer Konzerne: Jasmin Staiblin, Chefin des Schweizer Energiekonzerns Alpiq, nahm ihren Posten bereits nach 16 Wochen Mutterschaftsurlaub wieder ein, Marissa Mayer, oberste Managerin des Yahoo – Konzerns, kehrte nach nur zwei Wochen nach der Geburt ihres Sohnes wieder in ihre alte Position

zurück. Geeignete Wiedereingliederungsprogramme und gute Betreuungsangebote sind auch in Weltkonzernen nach wie vor die Ausnahme von der Regel.

**Auch die Väter sind in der Verantwortung, denn die Diskrepanz der Aufgabenteilung ist nach wie vor groß. Während Mütter, die Vollzeit arbeiten, zu 53 Prozent den Großteil der Familienarbeit erledigen, sind es bei den Männern hingegen gerade einmal zwei Prozent.**

Während in der neuen Frauengeneration ein Umdenken in Sachen Vollzeit – Mutterschaft stattfindet und sich auch die Unternehmen von der Allzeit – Präsenzpflicht abkoppeln, tun sich die Männer nach

wie vor schwer, Teilzeit zu arbeiten und mehr familiäre Verantwortung zu übernehmen. Die Rolle der Frauen zu stärken ist damit nicht das einzige Teil im Puzzle, vielmehr geht es auch darum, Männern Strategien aufzuzeigen, wie sie mit der „Female Power“ umgehen können.

Die Chancen dafür stehen gut, denn die Bereitschaft für die vielbesungene Work-Life-Balance wächst bei den modernen Vätern zunehmend: Untersuchungen des Boston College Center for Work & Family ergaben, dass Männer heute dazu bereit sind, beruflich Abstriche zu machen um ein „guter Vater“ zu sein, also dem Kind Liebe und emotionale Unterstützung zu geben und an seinem Heranwachsen aktiv teilzuhaben. 65 Prozent der Befragten sind gar der Meinung, dass sich beide Elternteile gleichermaßen um die Kindererzie-

hung kümmern sollten. Die Soziologin Jutta Allmendinger schlug kürzlich in einem Interview mit der „Zeit“ vor, eine 32 Stunden-Woche einzuführen, um die Arbeitszeit zwischen Müttern und Vätern besser zu verteilen. Die auf 40 Jahre beschränkte Erwerbszeit soll dafür gestreckt werden, so dass man jede Woche etwas weniger arbeitet, dafür aber über eine größere Lebensspanne.

Die klassische 40-Stunden-Woche von Männern und die Null-Stunden-Woche von Frauen werden zu gleichen Teilen zusammengelegt zu einer gemeinsamen 64-Stunden-Woche für beide, also 32 Stunden für jeden Partner. Dies hätte verschiedene Vorteile, wirtschaftlich steigt dadurch das Gesamtvolumen der gearbeiteten Stunden, und die immer öfter eingeforderte Work-Life-Balance würde sich

ebenso verbessern. Auch auf die Liebe könnte sich dieses Modell positiv auswirken, denn die klassische Rollenverteilung sorgt in vielen Beziehungen für Unmut: Wenn eine halbwegs ehrgeizige, gut ausgebildete Frau nach der Babypause mit stark beschnittenen Rechten, Pflichten und Gehältern abgespeist wird, wirkt sich das nicht selten auch auf die Beziehung aus. Aber dieses Modell hat bislang noch Nachteile, so würden 32 Stunden der beiden Partner in Haushalten mit eher niedrigem Einkommen finanziell nicht ausreichen. Hier ist eine langfristige, kluge Politik gefragt, die sich für sozialversicherungsgeschützte Beschäftigungsverhältnisse mit angemessenem Mindestlohn einsetzt, und den Gender Pay Gap entschlossen bekämpft.



## **Wirkung + Haltung + Führung = Die Formel für erfolgreiches Leadership**

Die Bausteine „Wirkung, Haltung und Führung“ sind wichtige Ingredienzien für ökonomischen Erfolg, sowohl auf der unternehmerischen Seite als auch auf ganz persönlicher Ebene. Für Frauen die Führungspositionen anstreben, sind diese Faktoren besonders wichtig, denn Frauen stehen viel mehr als Männer unter der kritischen Beobachtung ihres kollegialen Umfelds.

Anhand des folgenden Fallbeispiels möchte ich Ihnen nahebringen, wie Ihr Unternehmen von individuellem und zielgerichtetem Executive-Coaching profitieren kann - und wie Sie sich als Frau trotz der vorherrschenden Erwartungshaltung in der Unternehmensstruktur klar positionieren und Ihre Interessen vertreten können.

Susanne W., diplomierte Volkswirtin und Bereichsleiterin einer großen Privat- und Geschäftskundenbank, kam 2014 mit eigener Agenda zu mir: Sie stand im Rahmen einer Umstrukturierung auf der Schwelle, in leitender Position ein Team von

ca. 70 Mitarbeitern anzuführen. Frau W. erwies sich als zielgerichtet, analytisch sehr begabt und sie hatte von Natur aus eine hohe Affinität zu Führungsaufgaben. Im Berufsalltag hatte sie jedoch teilweise ernüchternde Erfahrungen gemacht, was die Erwartungshaltung ihrer Kollegen und Vorgesetzten sowie der Umgang mit ihrer eigenen Souveränität betrifft - und das obwohl sie bereits seit sechs Jahren eine Führungsposition in einer Tochtergesellschaft der Bank innehatte.

In unserem ersten Gespräch haben wir gemeinsam die Ziele festgesteckt, die es im Rahmen des Coachings zu erreichen galt.

Besonders wichtig war für Frau W. die Verbesserung des selbstbestimmten Umgangs mit Einwänden und Diskussionsbeiträgen in Meetings, sowie das Erkennen und Mitbestimmen von ‚politischen Denkstrukturen‘ und Wettstreit auf der nächsthöheren Führungsebene. Im Erstgespräch wurden achtzehn Coaching - Sitzungen á zwei Stunden vereinbart, die einmal monatlich in meiner Praxis in Wiesbaden stattfanden.

Die zentralen Coaching-Angebote umfassten unter anderem die Bewältigung der Komplexität im Führungsalltag, den Einsatz von ‚Drive und Commitment‘, Vorbereitung und Rehearsel von Konfliktgesprä-

chen sowie Ausbau und Schärfung von Sozialkompetenzen. In den laufenden Sitzungen sprachen wir zu Beginn immer über tagesaktuelle Themen der Bereichsleiterin, und reflektierten gemeinsam Problematiken sowie Verhaltens- und Bewältigungsstrategien.

Frau W. beschrieb mir eine wiederkehrende Situation in den wöchentlichen (überwiegend von Männern besetzten) Meetings, auf die ich in meinen Coachings selbst immer wieder gestoßen bin. Hier spielte sich laut ihrer Beschreibung meist folgende Situation ab: Die ersten, nicht wenigen Minuten der Meetings, verloren sich gewöhnlich in einem enervierendem Machtkampf, bis die ‚Hackordnung‘ der Gesprächsführer festge-

legt war. Frau W., von Natur aus lösungsorientiert und pragmatisch, hatte große Probleme sich in diese, in ihren Augen ohnehin unnötige Rangordnung einzufinden. Die Inhalte spielen in dieser Phase noch keinerlei Rolle, es geht nur darum, wer am lautesten und energischsten seinen Standpunkt vertritt.

Man kann darüber streiten ob dieses Bedürfnis nach hierarchischer Ordnung biologischer oder soziologischer Natur ist. Fest steht, dass dieses Denken tief verwurzelt ist in vorrangig männlichen Ökosystemen. Ob der Mannschaftskapitän beim Fußball oder der ranghöchste Offizier beim Militär: Männer neigen dazu, sich bei Problemlösungen

an den Ranghöchsten zu richten. Das hat nicht nur Nachteile. In einer kritischen Situation kann es durchaus von Vorteil sein, durch klare Abgrenzungen die Zuständigkeiten festzulegen und Prioritäten zu setzen. In einer modernen Unternehmenskultur indes verhindert dieses statische Hierarchiedenken oft produktive und agile Lösungsansätze.

Frau W. berichtete, dass es ihr nicht gelänge sich in dieser entscheidenden Phase zu positionieren, und dass sie daraufhin in den anschließenden, inhaltlichen Besprechungen von ihren Kolleginnen und Kollegen eher zurückgestellt wurde. Nun könnte man annehmen, dass Frau W. dazu geraten sei, sich diesen Machtkämpfen anzuschlie-



ßen und ebenfalls kräftig mitzupoltern – oder diese Dynamik gleich zu Beginn zwanghaft zu unterbinden. Dies aber würde der ‚sozialen Erwünschtheit‘ und der differentiellen Erwartungshaltung an Frauen widersprechen, und erfahrungsgemäß nur für Irritationen sorgen.

penverhalten verläuft ganz unbewusst und ist nur menschlich. Wichtig ist sich klarzumachen, dass man diese Dynamik aktiv mitsteuern kann. Es ist in solchen Situationen ratsam, höflich aber bestimmt immer zunächst mit dem „ranghöchsten“ Gruppenmitglied

in diesem Fall auch der persönlichen Neigung der Klientin – nämlich sich in dem Moment in Stellung zu bringen, in dem es um die Inhalte, und somit um ihre individuelle Stärke geht. Im weiteren Verlauf wurden mit der Bereichsleiterin dieses und andere Themen durch zirkuläre Fragetechniken und Rollenspiele fortlaufend hinterfragt und geübt. Als „Hausaufgabe“ erstellten wir zum Abschluss jeder Sitzung gemeinsam einen „Action Plan“, der bis zur nächsten Sitzung erledigt werden musste, zwischen den einzelnen Sitzungen gab es immer mal wieder telefonische Verabredungen zum gemeinsamen Feedback.

Noch während des Coachings zeigten sich deutliche Resultate: Frau W. trat nach einigen Trainingseinheiten bereits viel selbstbewusster auf und war in der Lage, ohne große Aufregung und in guter Vorbereitung Präsentationen und Vorträge anzugehen.

Sie entwickelte für sich eine neue souveräne, zielgerichtete Haltung und eine besondere Affiliation zu höheren Führungskräften und Vorgesetzten. Noch im laufenden Mentoring gelang Frau W. der Karriereprung und sie ist nun erfolgreiche Abteilungsleiterin eines 70 Mann und Frau starken Mitarbeiterstabs.

Ich riet Frau W. stattdessen, sich zwar nicht gänzlich passiv zu verhalten, sondern sich vielmehr zunächst in Geduld zu üben. Männer brauchen dieses kleine Kräftemessen, und es erfüllt durchaus seinen Zweck.

Ist die Rangordnung festgelegt, ist ihre Zeit gekommen: Die vermeintlich passive Haltung von Frau W. hat sie dazu genutzt zu beobachten und zu analysieren. Jetzt wendet sie sich mit ihren Inhalten an den Meinungsführer. Kann sie ihn für ihre Ideen und Ansätze gewinnen, verschafft ihr das den Respekt und die Anerkennung der anderen Mitspieler.

Wichtig ist, dass sie spätestens an diesem Punkt einsteigt und sich Gehör verschafft – denn sonst wird ihr unwillkürlich die Gruppe ihren Platz zuweisen. Dieses Grup-

zu sprechen, im zweiten Schritt kann man auch andere mit einbeziehen. Das verschafft nicht nur Sympathien und Anerkennung, sondern ist gleichwohl auch ein Beweis für Führungsqualitäten.

Es signalisiert den übrigen Teilnehmern, dass man die Spielregeln sehr wohl verstanden hat und adaptieren kann – und gleichzeitig dass man dazu in der Lage ist, das kreative Potential aller Beteiligten des Netzwerks zu erkennen und zu fördern. Zudem entspricht dies nicht nur dem Gemeinschaftsdenken, das von Frauen erwartet wird, sondern

#### DIE REDAKTION | IMPRESSUM

Herausgeber: V. I. S. D. F. Felix Maria Arnet | Auflage: 1000 | www.reflexion.jetzt  
 Bildrechte: © studiostoks, Alexandr Sidorov, ivector | Simon Stobbe | Fotolia  
 REFLEXION – MAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRAFT | Vertreten durch den Geschäftsführer Felix Maria Arnet.  
 Persönliche haftende Gesellschafterin LATTAL Enterprise Gesellschaft für Unternehmensberatung GmbH | Rheinstr. 60 | 65185 Wiesbaden  
 HRB 23930 Wiesbaden | Steuernummer: 0431238100017 | Ust.-Id.Nr.: DE262838209  
 Geschäftsführer: Felix Maria Arnet & Dipl.-Kfm. Jörn D. Schulz.  
 Verantwortlich für den Inhalt i.S.d. § 55 Abs. 2 RStV Felix Maria Arnet | REFLEXION gesamt: Felix Maria Arnet, Rheinstr. 60 65185 Wiesbaden.  
 Chefredakteur: Felix Maria Arnet | Redaktionelle Leitung: Lennart Hofmann

RECHTSHINWEIS: © Copyright LATTAL Enterprise GmbH 2008. Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Website ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste, Internet und Vervielfältigung auf Datenträger wie CD-ROM, DVD-ROM usw. dürfen, auch auszugsweise, nur nach vorheriger, schriftlicher Zustimmung durch LATTAL Enterprise GmbH erfolgen. Eine kommerzielle Weitervermarktung des Inhalts ist untersagt. LATTAL Enterprise GmbH haftet nicht für unverlangt eingesandte Inhalte, Manuskripte und Fotos. Für Inhalte externer Links und fremde Inhalte übernimmt LATTAL Enterprise GmbH keine Verantwortung.

## AUF EIN Wort

Es wird viel diskutiert und geschrieben zu dem Thema Frauen und Männer in Führungspositionen. Wie so oft wird auch dieser Gegenstand häufig sehr emotional behandelt, was einen nüchternen und sachlichen Umgang erschwert. Fest steht: Aller Rhetorik, aller Podiumsdiskussionen, Talkshowdebatten und Quotenbestimmungen zum Trotz sind Frauen in den Top-Positionen noch immer massiv unterrepräsentiert, und von Gleichberechtigung kann bestenfalls auf dem Papier die Rede sein.

### Doch warum ist das überhaupt so wichtig?

Zunächst mal möchte ich unterscheiden zwischen Gleichberechtigung und Gleichheit. Ich bin der Überzeugung dass man Unterschiede in männlichen und weiblichen Verhaltensmustern und Charaktereigenschaften ausmachen kann, und das muss nicht gleichbedeutend sein mit Vorurteilen und Genderklischees. Zu dieser Erkenntnis bin ich nicht nur aus meinen langjährigen Erfahrungen als Business Coach von männlichen und weiblichen Führungskräften gekommen, sondern auch aus meiner Zeit als systemischer Paartherapeut.

Die allgemeine Hysterie um diese Frage halte ich für wenig zweckdienlich. Ich glaube an ein gesundes Mittelmaß und vor allem an eine individualistische Sichtweise: Weder eine Frau noch ein Mann sollte sich in irgendwelche Rollenbilder hineinpressen lassen.

Natürlich sind Frauen auch nicht per se die besseren Führungskräfte. Auch Frauen können überheblich, ignorant und egozentrisch sein. Ebenso gibt es Männer die einfühlsam, gesprächsbereit und beson-

nen sind. Unglaublich, aber wahr. Aber so ganz von der Hand zu weisen sind die „typischen“ weiblichen und männlichen Eigenschaften dann doch nicht. Männer werden deshalb so oft in Führungspositionen gewählt, weil sie deutlich öfter dominante, aggressive und narzistische Tendenzen vorweisen als Frauen, und diese Persönlichkeitsmerkmale können auf dem Weg nach oben auch durchaus hilfreich sein. Nur leider werden diese Eigenschaften zum einen, in der Chefetage einmal angekommen, nicht einfach abgelegt



und durch bessere Soft Skills ersetzt, sondern fälschlicherweise auch immer noch mit Führungskompetenz gleichgesetzt. Vielleicht auch deshalb, weil wir kaum etwas anderes kennen. Dabei bin ich überzeugt, dass echte Führungskräfte nicht nur durchsetzungsfähig, selbstbewusst und charismatisch sein müssen, sondern auch teamfähig, empathisch, emotional intelligent und bedachtsam. Und diese Fähigkeiten vereinen, bei bei aller Schmähung des Klischees, dann doch deutlich mehr Frauen als Männer.

Der momentane Status Quo ist, dass die Führungsetagen und Vorstände, nicht nur hier sondern, überall auf der Welt, noch eine Männerdomäne

sind. Die Politik kann womöglich nicht sehr viel mehr dazu beitragen als eine juristische Regelung wie die Frauenquote (nebenbei bemerkt ein unmögliches Wort) und einen warmen Appell an die Großkonzerne zu verabschieden.

Deshalb möchte ich alle Frauen, die eine Führungsposition anstreben, ganz gleich ob in einem multinationalen Konzern oder einem mittelständischen Unternehmen, dazu ermutigen: Beschreitet den Weg nach oben. Und schaut euch dabei ruhig was von den Männern ab. Seid selbstbewusster, sichtbarer, präsentiert euch und nehmt euch den ein oder anderen kleinen Fehler nicht so zu Herzen. Nicht nur zu eurem eigenen, sondern zu unser aller Vorteil. Wir brauchen eine neue Führungskultur. Wir brauchen neue Perspektiven in Wirtschaft und Gesellschaft. Und ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter an den Schaltstellen der Macht ist, so glaube ich, ein zentraler Bestandteil dieses Aufbruchs.

Es mag ein weiter Weg sein, aber ich bin der festen Überzeugung dass es sich lohnt, diesen zu beschreiten. Wenn ich in die Zukunft sehe, stelle ich mir nicht nur eine Wirtschaft, sondern eine Gesellschaft vor die fairer, pluralistischer und erfolgreicher geführt wird – von Frauen und Männern die auf Augenhöhe und gleichberechtigt nebeneinander stehen, und ihre ureigenen Wesenszüge und Besonderheiten gewinnbringend ergänzen.

Folgen Sie mir weiter!

**Ihr Felix Maria Arnet**



**Handelsblatt**

»Der Wirkungsspezialist.«  
Ausgabe Nr. 67/2014

Foto: simonstobbe.com

# FELIX MARIA ARNET

Experte für persönliches Wachstum®

-Stadtvilla Oranien- Rheinstraße 60 | 65185 Wiesbaden

Telefon: 0611 97144982 | Mobil: 0170 3564760

arnet@felix-maria-arnet.com | [www.felix-maria-arnet.com](http://www.felix-maria-arnet.com)