

## NICHT UM JEDEN PREIS

## FRAUEN GEHEN GERN IN FÜHRUNG

*Wir leben in einem Land, in dessen Grundgesetz geschrieben steht, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind. Blicken wir jedoch in die Führungsetagen deutscher Unternehmen oder in den Bundestag, dann tritt das prozentuale Ungleichgewicht deutlich zutage.*

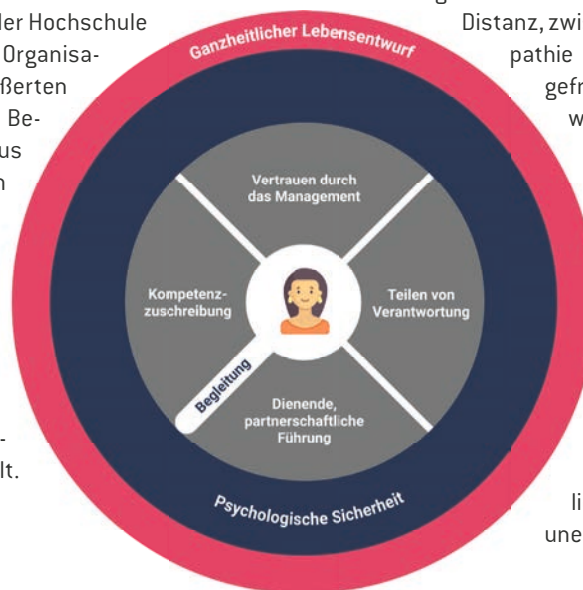
Woran scheitert die gesetzlich verankerte Gleichberechtigung? Die Gründe sind wohl vielfältig. Ist es ein Mangel an den richtigen Netzwerken, so dass man bzw. Frau gar nicht früh genug erfährt, wo gute Posten vakant sind? Oder ist es so, dass ganz oben in der letzten Runde dann doch ein Mann das Rennen macht? Oder liegt es am ungläubigen Blick beim Recruiting-Interview, wenn die Bewerberin nach Support oder Mentoring fragt, um die Führungsstelle gut ausfüllen zu können?

„Frauen wollen scheinbar nicht führen, sonst würden sie sich doch auf die ausgeschriebenen Stellen bewerben“: Sätze wie diese hört man mitunter in Management-Etagen und HR-Departments. Auch „Wir finden keine Frauen“ oder „Das ist unsere Quotenfrau, weil es das Gesetz so will“, sind ebenfalls wenig schmeichelhaft für Frauen, die engagiert nach oben wollen. Erst war ihnen die gläserne Decke im Weg; dann litten die Kandidatinnen unter fehlender Kompetenzvermutung; jetzt wertet die Quote die weiblichen Ambitionen erneut ab. So, als spielten Kompetenz, Wissen und Erfahrung keine Rolle – sondern lediglich das Geschlecht.

Frauen haben ganz klar Führungsambitionen. In der repräsentativen Studie „Frauen wollen führen – aber unter anderen Vorzeichen“ in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Armin Trost, der an der Hochschule Furtwangen Arbeits- und Organisationspsychologie lehrt, äußerten knapp 90% der weiblichen Befragten, dass sie durchaus die Verantwortung für einen Führungsjob übernehmen würden. Die Ergebnisse der Erhebung, die sich vor allem mit den Präferenzen und Rahmenbedingungen weiblicher Führung befasst, mündeten schließlich in ein Modell, das die wichtigsten Parameter bündelt. (siehe Abbildung)

### Frauen sind anders, und Frauen führen anders

Frauen haben andere Führungspräferenzen, sehen



Präferenzenmodell von Frauen in Bezug auf eine Führungsaufgabe, entwickelt von Lilian Gehrke-Vetterkind und Prof. Dr. Armin Trost

sich in anderen Führungsrollen und haben andere Bedürfnisse in Bezug auf die Rahmenbedingungen in der Organisation. Sie an ein eher männlich geprägtes Führungs- und Kommunikationsverhalten zu binden, führt selten zum Ziel. Ellbogenkarrieren, Profilierungsspiele, 70-Stunden-Wochen oder ein Führungsstil mit Command and Control – das alles ist nichts für Frauen. Im Übrigen auch für viele Männer nicht. Frauen wünschen sich eine vertrauensvolle Atmosphäre und erwarten einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Dazu gehört auch, offen über Missgeschicke und Probleme zu sprechen. Aus den Interviews der erwähnten Studie lassen sich sieben Präferenzen destillieren, die Führungspositionen für das weibliche Geschlecht deutlich attraktiver machen.

### 1. Begleitung in die Führungsrolle

Frauen wünschen sich Begleitung, vor allem in Form von Mentoring bzw. Coaching oder Weiterbildungen. In einer Mentorin oder einem Mentor sehen sie zudem einen Türöffner für mögliche nächste Karriereschritte. Die Befragung zeigt: Frauen wollen bestens vorbereitet in die Führungsrolle starten. Sie sehen die große Verantwortung und begegnen der Challenge Herausforderung, ein Team anzuleiten, mit gesundem Respekt. Schließlich ist zugleich die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz, zwischen Fingerspitzengefühl, Empathie und Durchsetzungsvermögen gefragt. Auch die gegenseitigen Erwartungen möchten sie auf jeden Fall im Vorfeld geklärt wissen.

### 2. Kompetenzzuschreibung

Das Geschlecht darf im Zusammenhang mit Führungskompetenz keine Rolle spielen. Frauen erwarten, dass sie von der übergeordneten Führungskraft, der Geschäftsführung, dem Kollegenkreis und natürlich vom Team in ihrer Position uneingeschränkt anerkannt werden. Sie wollen nicht als Führungskraft gesehen werden, „obwohl sie eine Frau sind“, sondern weil

sie die erforderlichen Fähigkeiten, die Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft dazu mitbringen. In vielen Köpfen herrscht noch das Vorurteil, dass die Männer im Wirtschaftsleben die Macher sind. Sie gelten landläufig als entscheidungsfreudiger, durchsetzungsfähiger und mit einem stärkeren Willen ausgestattet. Eine solche Denkweise ist kontraproduktiv, wenn man die Frauen für die Chefinnenetage gewinnen will.

### 3. Vertrauen durch das Management

Die dritte Präferenz schließt sich unmittelbar an: Frauen erwarten, dass eine hierarchisch übergeordnete Instanz sie in ihrer Position und ihren Handlungen stärkt. Ein ständiges Kontrollieren bzw. Infragestellen führt zu Irritationen. Das gilt ganz besonders für Frauen mit Familie. Rückhalt bei der Vereinbarkeit von Führungsaufgaben und Privatleben ist ihnen ganz besonders wichtig. Das Management sollte nicht infrage stellen, ob eine Frau mit Familie überhaupt in der Lage ist, Führungsverantwortung zu übernehmen.

### 4. Verantwortung teilen

Frauen befürworten es, unternehmerische Entscheidungen im Team oder mit anderen Führungskräften gemeinsam zu treffen. Kollaboration, voneinander lernen, keine politischen Spielchen – diese Aspekte werden geschätzt. Mit Modellen des Jobsharings in Form von Doppelspitzen, enger Kooperation und geteilter Verantwortung sympathisierten die Frauen aus der Studie durchaus. Sie sind überzeugt, dass ein partizipatives Vorgehen und gemeinsame Entscheidungen Unsicherheiten reduzieren und zu besseren Ergebnissen führen.

### 5. Dienende, partnerschaftliche Führung

Servant Leadership – das ist ein Führungsmodell, mit dem Kandidatinnen sehr viel anfangen können: Führung als partnerschaftliche Dienstleistung, Wachstum und Entwicklung aller Teammitglieder im Blick, führen auf Augenhöhe, geöffnete Türen, eine Rolle als Befähigerin, die sich an den Stärken der Kolleginnen und Kollegen orientiert, bis hin zum „coachenden Führen“ – diese Aspekte werden sehr deutlich als Präferenzen genannt.

### 6. Psychologische Sicherheit

Die Studienteilnehmerinnen bevorzugen explizit eine Unternehmenskultur, in der auch der menschlichen Unvollkommenheit ein Platz eingeräumt wird. Sich ständig behaupten müssen, Fehler unter den Tisch kehren, um besser dazustehen, Profilierungsspielchen oder Trickereien lehnen die Studienteilnehmerinnen deutlich ab. Schuldverlagerung, sich durchboxen, Vorteile erkämpfen – das alles ist nicht ihr Ding. Fehler, die passieren, sind für sie eine Lernchance. Sie sollten sachlich besprochen und nicht persönlich behandelt werden.

### 7. Ganzheitlicher Lebensentwurf

Die befragten Frauen sind sich einig, dass das Leben nicht nur aus Arbeit und Karriere besteht. Sie wünschen sich die institutionalisierte Flexibilität, um einen eigenen, individuellen Lebensentwurf realisieren zu können. Dazu gehören Freunde, Familie, soziales Engagement, Hobbys und alles, was das Leben sonst noch zu bieten hat.

### Was die Unternehmen tun können

Mit dem Wissen um und das Verständnis für die Führungspräferenzen weiblicher Führungskräfte können Unternehmen deutlich punkten. Sie können ihre strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen daraufhin checken, konkrete Lösungsansätze entwickeln und diese auf Machbarkeit überprüfen. Interne, ungenutzte Führungspotenziale werden leichter aufgespürt und ausgebaut. Derzeit ist augenfällig, dass sich der Anteil von Frauen in Führungsnachwuchsprogrammen nicht in der Besetzung von Führungspositionen widerspiegelt. Der weibliche Talentpool könnte zwar Führungspositionen besetzen, lässt sich aber nicht auf die ungünstigen Rahmenbedingungen ein oder wird im Anschluss zu wenig begleitet. Eine zentrale Leitfrage der Studie kann ebenso in der Organisation gestellt werden: „Was müsste sein, damit Sie gern Führungsverantwortung übernehmen?“ Oder anders formuliert: „Was könnte Sie davon abhalten, nach Führungsverantwortung zu streben?“ Und noch eines ist sicherlich zielführend: Einfach mal sehr offen mit den Frauen sprechen, die schon im Management angekommen sind. Sie wissen vermutlich am besten, wo die Fallstricke im Unternehmen lauern und wo das Optimierungspotenzial schlummert. —



#### Über die Autorin

Lilian Gehrke-Vetterkind ist Expertin für Organisationsentwicklung und Change Management. Der Beratungs- und Trainingsfokus ihrer Consultingfirma liegt im Bereich Diversity und Female Leadership. Sie kooperiert mit der Haufe Akademie sowie der AllBright Stiftung und ist Initiatorin des Young Female Leadership Program. <https://gehrke-vetterkind.com/>