

**Storytelling-Studie zum Thema**

## **Frauen und Führung**

**Bleibt Dornröschen ungeküsst?**

### **System + Kommunikation**

Am Einlass 3 a  
80469 München

**e-mail: [info@sys-kom.de](mailto:info@sys-kom.de)**

Karolina Frenzel  
Dr. Herman Sottong  
Dr. Michael Müller

## **Führungspotenziale im Dornröschenschlaf?**

Auf der Suche nach zeitgemäßen und erfolgversprechenden Strategien der Menschenführung und neuen Leadership-Konzepten geraten derzeit verstärkt auch Frauen und „weibliche“ Prinzipien in den Blick der Unternehmenslenker.

Schlummert da vielleicht in den Unternehmen und Organisationen mit den (führungs-)begabten Frauen ein Dornröschen-Potenzial, das nur darauf wartet, geweckt zu werden?

Unternehmen, Märkte und Kunden verändern sich in den letzten Jahren rasant. Sowohl die Außen- als auch die Innenwelt der Unternehmen werden zunehmend komplexer und mechanistische Steuerbarkeit entpuppt sich als Illusion.

Da sind zum einen die neuen Produkte und Dienstleistungen, die nicht nur an sich immer komplexer und individueller werden, sondern die auch einen intensiven Kundenkontakt verlangen. Solche Produkte – ebenso wie ihr Herstellungsprozess – entwickeln ein prozesshaftes "Eigenleben", das nicht vorausgeplant und per Anordnung gelenkt werden kann, sondern gepflegt und begleitet werden muss.

Da sind zum anderen die kulturellen Auswirkungen der „Individualisierung“. Einerseits in Form von Kunden, die immer selbstbewusster und damit unberechenbarer werden.

Andererseits aber ebenso in Form von Mitarbeitern, die mehr als bisher von ihrer Arbeit nicht nur Lohn erwarten, sondern gefordert und gefördert, individuell anerkannt und ernst genommen werden wollen und eine ihren Talenten und Sinnansprüchen gemäße Aufgabe und Arbeitsatmosphäre erwarten.

Und da ist schließlich die Globalisierung der Wirtschaft, die unter anderem auch dazu führt, dass Knowhow, Technologien und Verfahren überall zur Verfügung stehen und dass Menschen aus unterschiedlichen Regionen und Kulturen erfolgreich miteinander kooperieren müssen.

All diese auf den ersten Blick sehr unterschiedlichen Faktoren haben einen gemeinsamen Nenner: Sie führen zu Vielfalt, zu Heterogenität. Die Fähigkeit, solche Komplexität und Vielfalt flexibel managen zu können, wird mehr und mehr zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb. Je besser es einem Unternehmen gelingt, die unterschiedlichen Kompetenzen, Ideenpotenziale, kulturellen Erfahrungen und Stärken der Menschen im Unternehmen zu nutzen und in Kooperation zu bringen, je erfolgreicher ein Unternehmen darin ist,

die Komplexität auf Seiten der Märkte und Kunden auch im Innern zu spiegeln, desto größer seine Chancen, erfolgreich auf die neuen Bedingungen zu reagieren, neue Produkte am Markt durchzusetzen und langfristige Kundenbeziehungen zu gewinnen.

Genau aus dieser Konstellation heraus erklärt sich die verstärkte Zuwendung der Unternehmen zu „weichen Faktoren“, „Human Resources“, „soft and social skills“.

Dass Unternehmen vor diesem Hintergrund jetzt „weibliche“ Prinzipien entdecken und nutzen wollen ist scheinbar ein Fortschritt, bei näherem Hinsehen aber auch eine Reaktivierung alter Vorurteile gegenüber weiblichen Eigenschaften, nur unter umgekehrten Vorzeichen. Denn es sind die selben als „natürlich“ unterstellten Eigenschaften, die Frauen bisher für das „toughe“ Management in der Old Economy disqualifizierten und die sie heute angeblich für das Management flexibler, kooperativer, kundenorientierter Firmen qualifizieren:

Die Annahme, sie seien von vornherein integrativ, ausgleichend, verständnisvoll und würden von „Natur aus“ den Menschen in den Mittelpunkt stellen.

Deshalb liegt der Fokus unserer Studie auf den Fragen:

- Ist es überhaupt wahr, dass Frauen anders führen?
- Und wenn ja, in welcher Hinsicht?
- Und daraus abgeleitet schließlich: Woran liegt es, dass Frauen in Führungspositionen trotz des anhaltenden Diskurses über die Relevanz von „Human resources“ und „Neuer Führungskultur“ weiterhin so unterrepräsentiert sind?

Diesen Fragen sind wir in einer qualitativen Untersuchung auf der Basis von 20 Storytelling-Gesprächen mit Führungs-Frauen aus unterschiedlichen Branchen nachgegangen. Als Kontrollgruppe dienten 20 Männer mit Führungsverantwortung, deren arbeitsbiografische Erzählungen vergleichend analysiert wurden.

**Frauen spielen keine Rolle...**

...sie bleiben bei der Sache

Einen relativ breiten Raum nimmt in allen Erzählungen der Prozess des Aufstiegs zur Führungskraft ein. Durch die Art und Weise, wie dieser Übergang erzählt wird, werden strukturelle Gemeinsamkeiten bei den Frauen sichtbar. Sie erzählen die Veränderung von der Mitarbeiterin zur Führungskraft als einen weichen Übergang mit großer Kontinuität, was die Aufgabe betrifft: Die Inhalte, mit denen sie sich als Mitarbeiterin beschäftigt haben, bleiben im Fokus ihres Denkens; Führen bedeutet, sich jetzt mit diesen Inhalten in einer neuen, „höheren“ und damit gestärkten Funktion zu beschäftigen. Oft ist diese starke inhaltliche Identifikation mit der Aufgabe sogar das zentrale Motiv für die Übernahme von Führungsverantwortung.

Männliche Führungskräfte stellen den Wechsel in die Führungsetage in der Regel als Bruch dar: Führung ist für sie ein völlig neuer Job, der nichts oder nur sehr wenig mit den Inhalten, mit denen sie vorher beschäftigt waren, zu tun hat. Die Aufgabe, der sie sich nun stellen, ist das Anleiten von Mitarbeitern; zu welchen Inhalten konkret man diese Mitarbeiter anleitet, ist kein bestimmendes Merkmal des „Führungs-Jobs“. Haben sie sich erst in die Führungs-Rolle eingearbeitet, können sie diese in nahezu jedem beliebigen Kontext erfüllen. Sie übernehmen auch häufig nacheinander Führungsaufgaben in sehr heterogenen inhaltlichen Kontexten: Ein Wechsel vom Anlagenbau zur Mikroelektronik und schließlich zur Telekommunikation macht ihnen keine Probleme – denn die Aufgabe, mit der man sich identifiziert, ist ja nicht die Herstellung und Entwicklung von Telefonen, sondern das Führen von Menschen; und das ist in dieser Sichtweise immer gleich, egal, womit sich die Geführten auch immer beschäftigen.

Für die Frauen unseres Samples ist dagegen Führung keine Rolle, die sie unabhängig von der zu erfüllenden Aufgabe übernehmen, sondern Führung ist eine Funktion der Aufgabe: Es geht darum, diese Aufgabe möglichst optimal zu erfüllen, und die Führung hat ihre Legitimation einzig darin, ob und wie gut sie dies ermöglicht. Aus dieser Logik entwickelt sich ihr Führungsverhalten, das sie so modulieren, dass es der konkreten Aufgabe und den konkreten Menschen, die sich mit ihr beschäftigen, gerecht wird.

Diese Sichtweise von Führung spiegelt sich auch in den Führungswerten wider, die die Frauen – wie aus den Erzählungen erschießbar ist – leben.

Dabei lassen sich durchgängig vor allem folgende Werte beobachten:

1. Führen bedeutet, anderen zu ermöglichen, so zu arbeiten, wie ich selbst arbeiten möchte.

Das, was die Frauen an ihrer Arbeit als Mitarbeiterin positiv oder negativ erlebt haben, führt zu einer klaren Vorstellung davon, wie sie gerne arbeiten möchten: Positiv werden etwa Qualitäten wie Selbständigkeit, Freiraum für Gestaltung, Verantwortung und Einblick in die Zusammenhänge eingeschätzt. Als Führungskräfte versuchen sie, diese Qualitäten auch ihren Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

2. Führen bedeutet, die Einzelnen im Team individuell wahrzunehmen und zu fördern.

Da die inhaltliche Identifikation mit der Aufgabe im Mittelpunkt steht, richtet sich der Fokus auf das, was der Einzelne mit seinen persönlichen Qualifikationen, aber auch seinen Vorlieben, zu dieser Aufgabe beitragen kann. Damit wird häufig erreicht, dass die Mitarbeiter – auch jenseits offizieller Stellenbeschreibungen – das tun, was sie am besten können.

3. Führen bedeutet, gemeinsam im Team etwas zu gestalten und dabei „ganze“ Aufgaben zu delegieren.

Als natürliche Folge aus den beiden ersten Punkten ergibt sich, dass vor allem inhaltliche Entscheidungen und Planungen in der Regel im Team gestaltet werden. In der Umsetzung werden dann vorwiegend abgerundete Teilaufgaben, nicht nur einzelne Tätigkeiten, delegiert. Innerhalb der Grenzen dieser Teilaufgaben haben die Mitarbeiter größtmögliche Verantwortung und Gestaltungsfreiraum.

Die vorherrschenden (gelebten) Führungswerte der männlichen Führungskräfte unserer Kontrollgruppe unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von denen der Frauen. Ein zentraler Wert ist für sie, den „Überblick“ zu haben. Sie verstehen ihre Funktion darin, das „große Ganze“ zusammenzuhalten; den konkreten Aufgaben stehen sie eher fern. In Zusammenhang damit ist auch zu sehen, dass sie eher Einzeltätigkeiten delegieren als den Mitarbeitern abgerundete Aufgabenstellungen zu überlassen. Das dahinter liegende Verständnis von der Zusammenarbeit innerhalb der Mitarbeiter ist damit die „Zuarbeit in Zusammenarbeit“.

**Tendenz:**

Frauen stellen auch als Führungskräfte die zu erfüllende Aufgabe in den Mittelpunkt. Männliche Führungskräfte sehen Führung als Rolle, unabhängig von der konkreten Aufgabe.



**Dornröschen-Faktor:**

Ihre Aufgaben-Orientierung macht weibliche Führungskräfte glaubwürdig und ansprechbar für Mitarbeiter und Kunden.



**Aschenputtel-Faktor:**

Karriere macht oft, wer sich als „reine Führungskraft“ profiliert und im Unternehmen universal einsetzbar ist.

**Frauen sind nicht aufstiegsorientiert...**

...sie wollen ihre Sache nach vorne bringen

Die starke Orientierung der weiblichen Führungskräfte unseres Samples an den Inhalten einer Aufgabe bzw. eines Tätigkeitsfeldes, die sich bereits bei der Übernahme von Führungsverantwortung gezeigt hat, ist auch eine zentrale Qualität ihres Zugangs zum Beruf überhaupt. Ob die Aufgabe interessant, spannend, sinnvoll (im Kontext des Unternehmens) ist und ob Gestaltungsräume vorhanden sind, ist der ausschlaggebende Faktor für ihre Arbeitszufriedenheit.

Nicht ausschlaggebend dagegen – und hier unterscheiden sie sich deutlich von den meisten Männern der Studie – ist die Position in der hierarchischen Struktur des Unternehmens.

Reizt mich die Aufgabe, die mit einer bestimmten Position verbunden ist? Kann ich so arbeiten, wie ich das für richtig halte? Kann ich die Inhalte gestalten? Muss ich mich stark mit Strukturen beschäftigen oder kann ich mich auf die Inhalte konzentrieren? Die Entscheidung für einen Wechsel der Position innerhalb des Unternehmens ist immer stark durch diese inhaltlichen Fragen motiviert. Frauen sind in der Regel auch bereit, Stellen wieder zu verlassen, bei denen sich entgegen ihren Erwartung herausstellt, dass sie diesen inhaltlichen Kriterien nicht entsprechen – selbst wenn klar ist, dass ein „Ausharren“ auf diesem Posten sehr nützlich für die weitere Karriere wäre. Einige der Frauen unseres Samples wählten – als sich in ihren Augen das Unternehmen (z.B. durch Umstrukturierungen oder „negatives“ Wachstum) so verändert hatte, dass sie nicht mehr an die Realisierbarkeit ihrer Qualitätskriterien glaubten – den Schritt in die Selbständigkeit.

Signifikant ist in diesem Zusammenhang, dass die Frauen überdurchschnittlich oft eine Phase der „Projektarbeit“ als eine der befriedigendsten ihres Berufslebens identifizierten. „Projektarbeit“ in diesem Sinne hat dabei in den Erzählungen folgende Merkmale:

- das „Projekt“/die Projektgruppe hat die Aufgabe, etwas Neues innerhalb des Unternehmens zu machen: ein neues Produkt entwickeln, einen Change vorbereiten, neue Organisationsformen ausarbeiten.
- da das Projekt sich mit etwas „Neuem“ beschäftigt, sind die Inhalte sehr stark gestaltbar.
- das Projekt steht ausserhalb der „normalen“ Strukturen des Unternehmens: die Projektgruppe ist nur lose in die Struktur des Unternehmens eingebunden.
- auch innerhalb der Projektgruppe spielt Hierarchie und Struktur eine

untergeordnete Rolle: „Wir machen eigentlich alles gemeinsam.“

- hohe Arbeitsbelastungen werden als positiver Stress gewertet: „Wir haben täglich 12 Stunden gearbeitet, aber keiner hat auf die Uhr gesehen.“

Auch wenn den Frauen natürlich klar ist, dass solche Projektphasen Ausnahmesituationen sind, geben die doch die grundsätzlichen Kriterien vor, an denen sich die Frauen beim Wechsel der Position innerhalb des Unternehmens orientieren: Die Projektarbeit liefert das Modell für positiv erlebte Arbeitssituationen.

Die männlichen Führungskräfte stellten dagegen in den Erzählungen ihrer Laufbahn weniger die Inhalte der einzelnen Positionen in den Vordergrund, sondern das, was sie in diesen Positionen quantitativ bewirkt hatten: „Dann habe ich die Effektivität der Abteilung um 30% gesteigert“. Solche Erfolge begründen dann in der Logik dieser Erzählungen den weiteren Aufstieg. In der Wechselwirkung von Aufgabe/Inhalt und hierarchischer Position lässt sich der Unterschied zwischen den Männern und Frauen unseres Samples auf folgende Kurzformel bringen:

Männliche Führungskräfte sehen ihre Aufgabe als Funktion für den Aufstieg: Man macht etwas gut, bringt eine Abteilung nach vorne, um dann als Belohnung in die nächsthöhere hierarchische Position aufzusteigen. Die Aufgabe ist das Sprungbrett für den Aufstieg. (Position vor Inhalt; Fokus auf Aufstieg in der Hierarchie)

Bei Frauen ist es genau umgekehrt: Aufstieg und damit die Übernahme von Führungsverantwortung hat ihre Funktion ausschließlich in ihrem Sinn für die Aufgabe. Führung bedeutet, die Aufgabe besser gestalten zu können (Inhalt vor Position; Fokus auf die gerade zu erfüllenden Aufgaben).

Dementsprechend orientieren sich Männer und Frauen bei ihrem Weg durch die Unternehmen unterschiedlich. Männern, die Führungspositionen einnehmen, gibt die Karriereperspektive den Orientierungsrahmen vor: Was „dort“ noch möglich ist, interessiert Männer, und sie verlassen ihre Stelle auch, wenn diese interessant ist. Frauen sind in erster Linie darauf konzentriert, was „hier“ möglich ist und sind nicht so leicht von einer Position wegzulocken, in der sie noch Entwicklungsmöglichkeiten sehen.



**Tendenz:**

Frauen gestalten ihre Laufbahn nach Aufgaben, Männer suchen Aufstiegschancen.



**Dornröschen-Faktor:**

Flache Hierarchien sind für Frauen kein Problem, da sie ihre Job-Wahl von interessanten Aufgabenfeldern abhängig machen.



**Aschenputtel-Faktor:**

Frauen sind schwer auf neue Posten zu locken, wenn Aufstiegschancen inhaltlich nicht attraktiv sind oder die aktuelle Arbeitssituation noch Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

**Frauen sind keine Spitzenkräfte...**

...sie stehen mitten im Geschehen

Die bisher geschilderten Merkmale korrespondieren mit einem Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in der grundsätzlichen Sichtweise von Strukturen/Hierarchien – also einem Unterschied im „Weltbild“, dem Bild, wie sie Unternehmen grundsätzlich sehen.

Die immer noch am weitesten verbreitete Organisationsform von Unternehmen ist die pyramidale: Unternehmen sind von unten nach oben, von einer breiten Basis zu einer schmalen Spitze hin organisiert. Nur in einer solchen pyramidalen Organisation macht das Sprechen von „Karriere“ im Sinne eines Aufstiegs immer näher zur Spitze hin Sinn. Die klassische Form der Kommunikation in diesem Organisationstyp ist die des „Anordnens“ (von oben nach unten) und des „Berichtens“ (von unten nach oben).

Wie sich schon im Zusammenhang mit der Karriereplanung gezeigt hat, ist den Männern diese pyramidale Organisationsform stets bewusst: zumindest diejenigen Männer, die Führungsverantwortung übernehmen, richten ihr Handeln danach aus, immer weiter nach oben zu steigen. Die Frauen unseres Samples dagegen orientieren sich, wie wir gesehen haben, weniger an dieser Struktur als an der inhaltlichen Attraktivität der Aufgaben.

Diese Fixierung bzw. Nicht-Fixierung auf die pyramidale Organisationsstruktur bildet sich auch darin ab, wie die männlichen und weiblichen Führungskräfte die interne Organisation ihrer Abteilungen/Gruppen erzählen. Während die männlichen Führungskräfte in ihrer Abteilung ebenfalls die pyramidale Organisationsform und die zugehörigen Kommunikationsformen des Anordnens und des Berichtens realisieren, organisieren die weiblichen Führungskräfte ihre Abteilung in einer konzentrischen Form: Sie fühlen sich genauso stark mit der Aufgabe bzw. mit einzelnen Teilaufgaben identifiziert wie die einzelnen Mitarbeiter. Sie sehen ihre Aufgabe nicht so sehr darin, von der Spitze eines „Feldherrnhügels“ aus die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu organisieren, sondern beteiligen sich – in Führungsfunktion – an diesen Aufgaben. Sie führen tendenziell nach dem System des „princeps inter pares“.

Folgerichtig tendieren sie dazu, wenn dies sachlich möglich ist, ihre Abteilung nicht in (pyramidalen) Subhierarchien zu strukturieren, sondern in Aufgabenbereiche, die kooperieren, ohne einander über- oder untergeordnet

zu sein. Die Kommunikation kann dabei direkt zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen fließen; die vorherrschende Kommunikationsform ist nicht die des Anordnens und Berichtens, sondern die der gemeinsamen Projektbesprechung. Da die weiblichen Führungskräfte – wie gesehen – anders delegieren (ganze Aufgaben) und anders kommunizieren (nicht anordnen/berichten sondern im Dialog), gelingt es ihnen, ihr Team im Sinne der zu erfüllenden Aufgabe so zu führen, dass jeder sich verantwortlich für das Gesamte fühlt.

Ein Beleg dafür, dass es sich hier tatsächlich um ein unterschiedliches Weltbild zwischen den männlichen und weiblichen Führungskräften handelt, ist die Tatsache, dass einige Frauen von Fällen erzählten, in denen (aufstiegsorientierte) männliche Mitarbeiter gegen ihre Weigerung, Subhierarchien einzuziehen, revoltierten. Da diese männlichen Mitarbeiter den Fokus ihrer Wahrnehmung auf ihre Position in der hierarchischen Struktur legten, war ihnen eine (konzentrisch-teamorientierte) Struktur unerträglich, in der sie die eigene Position nicht genau ausmachen konnten.

**Tendenz:**

Weibliche Führungskräfte stehen „mittendrin statt oben drüber“, sie führen nach dem Prinzip des „princeps inter pares“ und kooperieren auf Augenhöhe mit kompetenten Mitarbeitern. Männer setzen in der Führungsposition auf Überblick und Verantwortung, grenzen dabei aber Mitarbeiter-Potenziale ein.

**Dornröschen-Faktor:**

Die Organisationsform der Zukunft werden kooperierende Teams sein. Frauen praktizieren diese Form schon heute und sind daher bestens auf die Zukunft der Unternehmen vorbereitet.

**Aschenputtel-Faktor:**

In den pyramidalen Organisationen von heute wird nur gesehen, wer sich an die Spitze stellt. Die Leistungen weiblicher Führungskräfte werden deshalb noch nicht angemessen honoriert.

**Frauen haben keinen Plan...**

...sie entwickeln lieber Prozesse

Die männlichen Führungskräfte unserer Studie betonen bei ihrer Führungsaufgabe die Seite der Vorgaben, Ziele und Pläne. Um den einmal gefassten Plan einzuhalten, erwarten sie von ihrem Umfeld, flexibel und anpassungsfähig zu sein. Dafür setzen sie sich und den Mitarbeitern konkrete Ziele und legen ausgefeilte Pläne vor. Die Umsetzung ihrer Pläne und das Mitziehen in ihrem Sinne ist ihre Haupterwartung an das Team.

Sie sehen es als ihre Aufgabe, die Kräfte in ihrer Abteilung zu bündeln und den Mitarbeitern die Stoßrichtung vorzugeben. Motivation zur Bereitschaft, diese Pläne durchzuführen, ist zentraler Bestandteil ihres Führungsstils: „Ich habe es geschafft, diese Leistungen zu bekommen“. Das Team wird in ihren Erzählungen häufig dann erwähnt, wenn es den eigenen Anforderungen nicht gerecht wird: „Die ziehen nicht mit“, „Die sind umsetzungsschwach“.

Weibliche Führungskräfte entwickeln die Aufgaben, die ihnen und ihrer Abteilung gestellt sind, prozesshaft gemeinsam mit den Mitarbeitern. Sie planen nicht alle nötigen Schritte im Voraus, sondern geben einen groben Rahmen für die Qualität des Produkts und der Zusammenarbeit vor. An dieser Guideline entlang lassen sie die Prozesse in der Abteilung sich entwickeln, solange sie diesen Kriterien entsprechen. Sie sehen als ihre Führungsaufgabe an, die Mitarbeiter so zu entwickeln, dass eine optimale Zusammenarbeit mit dem Ziel des gemeinsamen Erfolges möglich wird („Wir haben das geschafft“).

Gibt es Probleme oder verändern sich die Ausgangsbedingungen (Markt, Kunden), beziehen sie diese Informationen in den Prozess ein und justieren ihn neu, verändern aber nicht die Grundprinzipien der Zusammenarbeit, indem sie jetzt die Fäden mehr selbst in die Hand nehmen. Steuernd greifen sie dann ein, wenn sich Mitarbeiter oder Gruppen in Nischen zurückziehen und das „Ganze“ aus den Augen verlieren.

Frauen denken und handeln in Prozessen. Planen und Steuern tritt bei weiblichen Führungskräften zugunsten prozesshaften Entwickelns in engem Austausch mit der umgebenden Realität zurück (Verändern als „Evolution“). Männer denken in Zuständen, die sie ablösen oder erreichen wollen: die geltenden Zustände werden dabei durch neue, wiederum absolut geltende Zustände ersetzt. Den Zeitraum, bis dieses Ziel erreicht ist, betrachten sie als (nicht perfekte) Übergangsphase (Verändern als „Revolution“).

**Tendenz**

Frauen setzen auf kontinuierlichen Wandel und Entwicklung im Sinne einer ständigen Evolution. Männer halten lange an einmal gefassten Plänen fest. Veränderungen gehen sie im Stil von Revolutionen (ab jetzt gilt nur noch Plan B) an.

**Dornröschen-Faktor:**

Die Prozess-Orientierung weiblicher Führungskräfte ermöglicht eine kontinuierliche Kunden- und Marktanpassung und entfacht bei den Mitarbeitern ein hohes Kreativitätspotential.

**Aschenputtel-Faktor:**

Frauen sind nicht gut darin, starre Vorgaben und Pläne von „ganz oben“ bei ihren Mitarbeitern durchzusetzen. Wenn Plan und Realität nicht übereinstimmen, gehen sie keinem Konflikt aus dem Weg.

**Frauen brauchen immer jemanden...**

...denn kooperieren kann man nicht alleine

Als „ideale“ Erfahrungen in ihrem Arbeitsleben als Mitarbeiterin beschreiben Frauen wie gesehen Phasen der Projektarbeit. Merkmale dieser Situation sind ein großer Gestaltungsspielraum mit wenig Vorgaben, umfassender Einblick in die Zusammenhänge der Aufgaben und das Arbeiten in aufgaben- und inhaltsorientierten Kooperationsgruppen.

Wenn sie Führungsverantwortung übernehmen, geben sie diese von ihnen als positiv erlebten Arbeitsmöglichkeiten weiter. Sie fördern Zusammenarbeit und lassen die Mitarbeiter dabei ihre Aufgaben weitgehend selbst definieren. Als Führungskraft ist es ihr Ziel, dass alle Mitarbeitern größtmögliche Kompetenz im Hinblick auf die gestellten Aufgaben erlangen. Know-how und Diskussion holen sie sich auch als Führungskraft aktiv im Mitarbeiterumfeld. „Ich brauche einfach Sparringspartner, die finde ich auf meiner Ebene nicht mehr. Bei meinen Mitarbeitern habe ich die Experten für unser Thema“. Im Einflussbereich weiblicher Führungskräfte wird durch diese Definition über Inhalte die Hierarchie weniger wichtig. Mitarbeiter-Motivation entsteht vorwiegend dadurch, dass jeder seine Potenziale einbringen und entwickeln kann und seine Arbeit als sinnvoll erlebt, indem er das große „Ganze“ im Blick hat.

Auch die Männer unseres Samples halten Kooperation in ihren expliziten Aussagen für wichtig. Ihre Erzählungen aus dem Arbeitsalltag bilden ihren Führungsstil aber anders ab: Als Führungskräfte halten sie gern die Fäden in der Hand und delegieren Teilaufgaben an ihre Mitarbeiter. Sie organisieren Zusammenarbeit unter ihren Mitarbeitern mit dem Ziel einer effizienten Zusammenarbeit zur Führungskraft. Die Mitarbeiter liefern ihnen die einzelnen Puzzleteile, die sie in ihrer Überblicksfunktion ordnen und zusammenfügen. Frauen sehen es als ihre zentrale Aufgabe, die Bedingungen für effiziente Kooperation zu schaffen. Dazu geben sie den Mitarbeitern Freiraum und halten ihnen bei Problemen den Rücken frei. Männer erwarten, dass das Team ihre Vorgaben umsetzt und schränken Gestaltungsfreiräume schnell wieder ein, sobald Schwierigkeiten auftauchen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Frauen ihre Führungs-“Kraft“ bei den Mitarbeitern dazu einsetzen, um effiziente Kooperationsysteme zu gestalten, Männer dagegen, um funktionierende Delegationssysteme zu gewährleisten.

**Tendenz:**

Frauen sehen als ihre zentrale Aufgabe, die Bedingungen für effiziente Kooperation zu schaffen. Dazu geben sie den Mitarbeitern Freiraum und halten ihnen bei Problemen den Rücken frei. Männer erwarten, dass das Team ihre Vorgaben umsetzt und schränken Gestaltungsfreiräume schnell wieder ein, sobald Schwierigkeiten auftauchen.

**Dornröschen-Faktor:**

Mitarbeiter-Motivation ist unter weiblichen Führungskräften kein Thema, da alle im Team die Zusammenhänge kennen und den Sinn ihrer Arbeit in der täglichen Kooperation erleben.

**Aschenputtel-Faktor:**

Der Team-Erfolg steht im Mittelpunkt: persönliche Aufstiegspunkte sammeln Führungs-Frauen in traditionellen Unternehmen kaum.

**Frauen sind nicht anpassungsfähig...**

...sie haben ihre Ansprüche

Die qualitative Orientierung an Inhalt und Aufgabe steht bei Frauen auch bei Wechseln innerhalb des Unternehmens im Vordergrund. Insofern sind sie im Unternehmen nicht sehr „beweglich“, wenn es darum geht, Posten anzunehmen, die inhaltlich wenig, aber karrieretechnisch viel zu bieten haben.

Diese ausgeprägte Inhalts-Orientierung, der Schwerpunkt auf der Gestaltung des „Hier“ macht Frauen auch weniger flexibel und anpassungsfähig, wenn es zu negativen Veränderungen im Unternehmen kommt, die ihre Freiheit der inhaltlichen Gestaltung, die Kooperation oder den Sinn der Arbeit betreffen. Die Kultur des Unternehmens muss ihren hohen Ansprüchen an die Qualität des Arbeitsumfelds genügen. Verschlechtert sie sich in diesen Punkten, reagieren Frauen unmittelbar: Sie sind äusserst Streitbar, und wenn sie keine Veränderbarkeit mehr sehen, wandern sie ab. Entweder in andere Unternehmen, häufig aber auch in die Selbständigkeit, selbst wenn ihre Perspektiven zunächst unsicher sind.

Männer registrieren Verschlechterungen in der Kultur ebenfalls. Sie neigen aber dazu, sich mit den veränderten Arbeitsbedingungen zu arrangieren und auf ihren Posten zu bleiben. Dabei verharren sie tendenziell desto länger in ihrem Umfeld, je weniger der persönliche Jobausbau betroffen ist.

Aus ihrem Verhalten lässt sich eine ausgeprägte Leidenschaftlichkeit ablesen: sie beschreiben ausführlich Phasen ihrer Arbeit, in denen sie die Bedingungen als einschränkend erleben, die Unternehmensstrategie nicht positiv mittragen können oder in ihren Augen „sinnlose“ Maßnahmen der Unternehmensleitung durchsetzen müssen. Im Gegensatz zu den Frauen unseres Samples, die solche Erzählungen immer abschließen, indem sie ihre Konsequenzen darstellen („das konnte ich nicht machen“, „danach gab es keine Basis mehr für die Zusammenarbeit“ etc.), gehen Männer in ihren Erzählungen dann zum nächsten Thema über oder stellen die Belastungen durch diese Situationen dar („es wurde dann schwierig, sich zu motivieren“, „das war dann auch persönlich keine leichte Zeit“ etc.).



Frauen passen sich nicht jeder Kultur an, sondern ziehen ihre Konsequenzen, wenn negative Tendenzen sich durchsetzen. Sie stellen die Arbeitszufriedenheit und die (eigenen) Qualitäts- und Sinnansprüche an die Arbeit über die Aspekte Karriere und Sicherheit.

Männer, die bereits höhere Positionen erreicht haben, hängen an ihren Karriereinvestitionen, und sie ertragen negative Kulturen bis hin zum Verlust der persönlichen Selbstachtung, solange sie in dem Unternehmen noch persönliche Karriere-Perspektiven ausmachen.

**Tendenz:**

Frauen passen sich nicht jeder Kultur an, sondern ziehen ihre Konsequenzen, wenn negative Tendenzen sich durchsetzen. Männer, die bereits höhere Positionen erreicht haben, hängen in solchen Fällen an ihren Karriereinvestitionen bis hin zum Verlust der persönlichen Selbstachtung.

**Dornröschen-Faktor**

Frauen sind ein „Frühwarnsystem“ bei einer Verschlechterung der Unternehmenskultur.

**Aschenputtel-Faktor**

Die Verweildauer von Frauen in Unternehmen, die sich nicht um die Kultur bemühen, ist meist zu kurz, um Karriere zu machen.

## **Die Wirtschaft von morgen braucht die Kompetenzen der Frauen**

Wenn signifikant viele Frauen in Führungspositionen heute ihre Laufbahn nach qualitativen Kriterien gestalten, wenn sie Mitarbeiter dort einsetzen, wo sie ihre individuellen Stärken und Interessen haben, wenn sie Teams so führen, dass jeder Einzelne das Ganze, die Aufgabe und den Kunden im Blick behält, wenn sie in Prozessen denken anstatt „plan-wirtschaftlich“ vorzugehen, wenn sie kreisförmige und vernetzte Kooperationsformen der vertikalen Organisation vorziehen und ständig zwischen „Innen“ und „Außen“ vermitteln – wenn sie all dies tun, dann sind sie, gemessen an der alltäglichen Führungspraxis in vielen Unternehmen, ihrer Zeit deutlich voraus.

Die Wirtschaft beginnt erst langsam zu begreifen, wohin die Reise geht und welche Art von Führung dabei gebraucht wird. Der verengte Blick auf Mitarbeiter, Märkte und Kunden, ein mechanistisches Verständnis von Planung und Steuerung sind immer noch weit verbreitet. Kein Wunder, dass vielerorts der Bedarf für neue Führungsstile- und Persönlichkeiten und neue Organisationsformen noch nicht wirklich erkannt wird.

Und wo man ahnt, dass hier, in den Bereichen Führung und Kooperation, die entscheidenden Ressourcen liegen, wird nicht selten versucht, sich erst einmal an fundamentalen Veränderungen vorbeizumogeln. Am augenfälligsten lässt sich dies beispielsweise an den Bemühungen ablesen, Führungskräfte durch Seminare und Trainings mal eben so darauf „umzupolen“, mit Menschen kooperativ und ermöglichend umzugehen, während in den selben Unternehmen Frauen (und ebenso Männer), die über die neuen Führungsqualifikationen durchaus bereits verfügen, außen vor bleiben.

Dabei ist es in der Regel nicht so, dass die Unternehmen aufstiegswillige Frauen aktiv an der Karriere hindern. Viele von ihnen – auch das hat unsere Studie gezeigt – steigen erst gar nicht in den Ring um für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter zu fighten, wenn die realen Führungspositionen für sie völlig unattraktiv sind (Macht und Geld sind für sie keine hinreichenden Bedingungen, um den Preis für Karriere zu zahlen, der unter diesen Bedingungen fällig wäre – etwa in Form einer zu großen Distanz zu Mitarbeitern und konkreten Projekten, einer Preisgabe erlebbarer Gestaltungsmöglichkeiten zugunsten strategischer Planspiele).

„In der neuen Arbeitswelt wird Freiheit und Individualität das wirtschaftliche Überleben sichern“ so Reinhard K. Sprenger.

Frauen ermöglichen und fördern Individualität und damit Kreativität – nicht weil sie in soziologischen Seminaren etwas über den kulturellen Wandel gelernt haben oder die neueste Managementliteratur verinnerlicht. Frauen führen auf diese Weise, weil sie ihre eigenen Ansprüche an die Qualität ihrer Arbeit und ihres Arbeitsplatzes, an Kooperation und Kommunikation zum Maßstab auch für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter machen. Das macht sie als Führungskräfte glaubwürdig. Wer dagegen nicht primär aufgaben- sondern aufstiegsorientiert ist und seine eigene Perspektive zum Maßstab macht, wird logischer Weise Konkurrenz und nicht Kooperation zum Prinzip erheben – tut er dies nicht offen, sondern predigt gleichzeitig „Teamwork“, wird er seine Glaubwürdigkeit verlieren.

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die Wirtschaft bereits heute herausgefordert, Komplexität zu managen, die aus Unterschiedlichkeit, Individualität und Vielfalt resultiert, und sie wird dies in Zukunft noch viel stärker sein.

Unternehmen werden dabei immer mehr zu Kooperation und Vernetzung gezwungen und müssen lernen, sowohl für unterschiedliche Einzelne als auch für unterschiedliche Gruppen und Kulturen gleichermaßen attraktiv zu sein. Gerade durch die Vielzahl der gescheiterten Mergers und Fusionen in der jüngsten Vergangenheit beginnt sich durch schmerzliche Erfahrung die Erkenntnis durchzusetzen, dass Erfolg und Kooperation nicht unter Ignorieren oder gar Negieren gewachsener Kulturen und Identitäten „gemanaged“ werden kann. Zumal Netzwerke können erfolgreich nur „horizontal“ geführt werden. „Atmende Unternehmen“, so die Ökonomen Litmann und Jansen in ihrem Buch „Oszillodox“, „stellen von der zentralen Leitunterscheidung der Organisation von „oben“ und „unten“ auf die postmoderne Leitunterscheidung von „innen“ und „ausen“ um.“

Der kulturelle Wandel führt aber nicht nur innerhalb der Unternehmen zu neuen Herausforderungen für die Organisation und den Umgang mit zunehmend individualisierten, gut ausgebildeten, selbstbewussten Mitarbeitern. Entscheidende Wettbewerbsvorteile werden letztlich nur diejenigen haben, die nicht nur ihre Mitarbeiter so führen, dass sie sich optimal entfalten können, sondern die auch ihren Kunden entsprechendes zu bieten haben. Ist es heute noch vor allem der B2B-Sektor, in dem Kunden dezidiert nach Produkten und Lösungen verlangen, die zu ihnen passen, so

setzt diese Entwicklung – getrieben auch von den Möglichkeiten der I- und K-Technologien – spürbar auch bereits im Consumerbereich ein. Zudem werden Aspekte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung in der Wahrnehmung der Kunden immer wichtiger.

### **Wird Dornröschen wachgeküst?**

„Allseitige Kooperation führt zu einem neuen Stil. Die höchste Attraktivität werden dann diejenigen Unternehmen haben, die den besten Umgang untereinander wie mit dem Kunden und den attraktivsten Kommunikationsstil entwickeln“, schreibt der Ökonom Birger Priddat. Das Unternehmen von Morgen wird beides beherrschen müssen: Dialog- und Kooperationsfähigkeit mit dem Kunden in einer neuen Dimension und das Management einer Organisation, in der viele Optionen vorhanden sind, Varianten erprobt werden können, die von interner Vielfalt zu profitieren versteht und demnach intern selbst erfolgreich Dialog und Kooperation praktiziert.

Das wird tatsächlich einen völlig neuen Führungsstil von denjenigen verlangen, die bisher in Steuerung, Planung, Vereinheitlichung und vertikaler Orientierung die wesentlichen Merkmale von Führung zu sehen gewohnt waren – mit anderen Worten: es wird vor allem von männlichen Führungskräften ein heftiges Umdenken und nicht zuletzt den Nachweis erfordern, dass sie in der Lage sind, diese neue Art der Führung auch zu leben. Frauen erbringen diesen Nachweis bereits heute schon vielfach. Christian Lutz („Leben und Arbeiten in der Zukunft“) sieht Frauen „bei der Übernahme von Schlüsselfunktionen in künftigen Organisationen im gleichen Maße privilegiert, wie es sie in der Vergangenheit benachteiligt hat: nicht nur Sachorientierung, sondern auch soziale Orientierung; weniger Vorreiter- als Teambildungsfunktionen; mehr Pragmatismus, weniger Ideologie; mehr Eigenständigkeit, weniger Opportunismus“.

Noch werden die Fähigkeiten der Frauen zur Führung von den Unternehmen nicht in dem Maße genutzt, wie es der Diskurs vermuten lässt. Aber genauso sind ja auch Strukturen, in denen nicht die „Kaminkarriere“ den Orientierungsstrahl bilden, in denen Individuen sich in Teams zusammenfinden anstatt in Strukturen eingepasst zu werden, sind Unternehmen, die sich als Kooperations-Netzwerke organisieren, eher die Ausnahme denn die Regel.

Noch sind Frauen in Führungspositionen dementsprechend statistisch weit unterrepräsentiert sind – und zwar desto deutlicher, je höherrangig die Managementposition ist: Im Topmanagement der klassischen Industrien betrug der Frauenanteil unter 3%, im Finanzdienstleistungsbereich zwischen 8% im oberen und 18% im mittleren Management. Nimmt man die Zahlen des statistischen Bundesamt dazu, nach denen vor zwei Jahren 10 von 17 Millionen Angestellten weiblich waren, dann stellt sich der relative Anteil der Frauen in Führungspositionen als noch geringer dar. Noch muss man sie, wie wir bei der Vorbereitung dieser Studie feststellten, regelrecht suchen, die weiblichen Führungskräfte.

Die Studie hat ergeben, dass Frauen dort, wo sie die Gelegenheit haben, ihre Fähigkeiten einsetzen und nach ihren Qualitätsansprüchen und Maßstäben führen. Sie nutzen Chancen des Umbruchs und des Aufbruchs in der Old Economy und bewähren sich vorzüglich in neuen Abteilungen oder Pionierfeldern. Sie blühen auf in jungen Unternehmen – und gründen nicht selten selbst Unternehmen, die sie so führen können, wie sie es für richtig halten. Das moderne Dornröschen wartet nicht mehr darauf, dass der Prinz erscheint, um es wach zu küssen. Wenn Unternehmen keine entsprechenden Felder für weibliche Führungskräfte anzubieten haben oder die Kooperationskultur aus ihrer Sicht nicht mehr stimmt, gehen Frauen dahin, wo sie diese Möglichkeiten haben.

Dieser Trend ist real und er wird sich in Zukunft noch verstärken.

Es könnte also sein, dass es diesmal der Prinz ist, der wachgeküsst werden muss, wenn – ja wenn ihn dann überhaupt noch eine will.

