

Frauen im Management

Kritische Gedanken zum männlichen Selbstverständnis als Führungskraft

In der politischen Auseinandersetzung um die Gleichberechtigung zwischen Frau und Mann wird gern übersehen, dass die beiden Geschlechter weit unterschiedlicher veranlagt sind, als wir bisher vermuteten. Was das für die männerdominierte Kultur des Managements bedeutet, untersucht der nachfolgende Beitrag. – Der Beitrag wurde mit leichten redaktionellen Änderungen in der „Personalführung“ 1/2004 veröffentlicht.

Der Trend war eindeutig: Fast alle von mir im Frühjahr 2003 telefonisch befragten rund 30 Personalentwickler/innen großer deutscher Unternehmen befanden es nicht für nötig, auf der Managementebene besondere Weiterbildungsmaßnahmen für das unterschiedliche Verhalten von Frauen und Männern anzubieten. Oft geäußerte Gründe:

- Managementmethoden sind geschlechtsneutral,
- Managerinnen gehen da nicht hin, weil sie nicht auffallen/keine Sonderrolle spielen möchten,
- das ist ein Thema für Frauenbeauftragte, nicht fürs Management.

Nur eine einzige Gesprächspartnerin äußerte sich deutlich. Sinngemäß so: „Ja, das wäre dringend notwendig, dazu könnte ich selbst viel sagen, aber ich komme da mit meiner Ansicht nicht durch und ich mach’ da jetzt auch den Mund nicht mehr auf“. Die Dame stand kurz vor ihrer Pensionierung.

Frauen waren in Deutschland noch nie so gut für Führungsaufgaben ausgebildet wie heute – und dennoch besetzen sie nur etwa fünf Prozent (!) der Topmanagementpositionen in der deutschen Wirtschaft. Volkswirtschaftlich betrachtet vergeuden wir also ein großes Potenzial, für das wir alle viele Steuer- und Fördergelder – zum Beispiel in Aus- und Weiterbildung und Infrastruktur – investiert haben. Gründe dafür können sein:

- die nicht gelöste Kinder- und Erziehungsfrage (das ist ein Ansatz vieler Chancengleichheits- und Diversity-Programme) inklusive der nach wie vor bestehenden Einkommensunterschiede,
- die Frauen selbst (sehr polemisch dazu: Barbara Bierach, „Das dämliche Geschlecht“),
- die über Jahrhunderte ausgeprägte nahezu reine Männerkultur in Führung und Management, die Frauen über kurz oder lang die Lust an der Managementkarriere verleidet.

Mein Thema ist die Männerkultur. Doch wenn das ein Thema ist, dann setzt es voraus, dass Frauen und Männer geschlechtsspezifische Unterschiede im Denken, Bewerten und Verhalten auch in Führungsfunktionen aufweisen. Und so begeben wir uns in den Bereich von Vermutungen, Hoffnungen, Ideologien oder einzelnen, persönlichen Erfahrungen. Denn alles, was meiner Kenntnis nach Wissenschaftler oder Kommunikationsexperten bisher über unterschiedliches Verhalten von Frauen und Männern herausgefunden haben, bezieht sich auf Verhaltensmuster, in denen Frauen in Führungspositionen eine Minderheit darstellen.

Unter dieser Prämisse stelle ich folgende Behauptungen für geschlechtsspezifische Unterschiede im Management auf: Unabhängig von charakterlichen oder typspezifischen Ausprägungen im Einzelfall, haben Männer gegenüber Frauen grundsätzlich

- 1) ein geringeres Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Gefühlspotenzial,
- 2) eine tief verankerte Neigung, Hierarchien zu bilden und darin ihre Rolle zu finden,
- 3) die Notwendigkeit, vor allem anderen diese hierarchische Rollenverteilung herzustellen – durch hohe Konfliktbereitschaft/-Provokation, Rivalitätskämpfe und Taktieren, durch Vergrößerung des Einflussbereichs über Expansion, Eroberung, Übernahmen,
- 4) die Eigenschaft, sich dann aber bedingungslos über- oder unterzuordnen, sobald diese Hierarchie akzeptiert ist und ab sofort in absoluter Loyalität zu funktionieren,
- 5) die Fähigkeit, sich auf nur eine Aufgabe zu konzentrieren und alles andere auszublenden – bzw. die Unfähigkeit, mehrere Aspekte gleichzeitig zu behandeln.

Nach Beobachtungen und Nachfragen in meinen gemischten, rein männlichen und weiblichen Führungsseminaren sind die oben genannten Verhaltensmerkmale bei Frauen nicht so stark oder sogar gar nicht ausgeprägt. Und da Frauen im Beruf gemeinhin viel sachorientierter und aufgabenbezogener vorgehen als Männer, reagieren sie mit Unverständnis oder Empörung bis hin zu persönlicher Kränkung, wenn sie beobachten, wie Männer-Rituale ablaufen und wenn sie während der unvermeidlichen und streitbaren Hierarchie-Findung der Männer entweder als Frau nicht ernst genommen oder einbezogen und (konsequenterweise) im Rivalitätsgerangel angegriffen und verletzt werden.

Uns Männern fällt das aber meist erst hinterher auf. Da ist es zu spät: „Das wollten wir so nicht“ – und dann packt uns das Unverständnis und daraus resultierend Verärgerung über die Frauen im allgemeinen und speziell über beleidigte Frauen, die plötzlich keine guten Kumpel mehr sind und uns mindestens körpersprachlich deutlich die Loyalität aufkündigen. – Eine böse Missachtung der eben erst mühsam errungenen Männer-Würde eines männlichen Alphetierchens.

Natürlich, die Frauen sind auch keine Engel. Doch hier geht es nicht darum, im Geschlechterkrieg zu bilanzieren, sondern darum, angesichts einer veränderten Situation (Integration des Frauen-Potenzials) Männerrituale und das Selbstverständnis der Männer in Führungspositionen zu hinterfragen.

Das Dilemma: Was Frauen bei Männern als trieb- oder Reptilienhirn-gesteuert (siehe Gertrud Höhler: „Wölfin unter Wölfen“) interpretieren und deshalb verächtlich bis empört ablehnen, hat in einer reinen Männergesellschaft sehr wohl seinen Sinn. Männer – behaupte ich – brauchen ihre Hierarchie, brauchen ihre Ordnung und ihre klaren Gebrauchsanweisungen, um in der Gruppe und im Unternehmen im Falle des Falles gewissermaßen auf Knopfdruck zu funktionieren (!). Deshalb auch empfinden sie die dazu notwendigen Klärungsprozesse als notwendig, nehmen die Dinge weit weniger persönlich und können auch nach dem heftigsten Streit – zum Beispiel bei Tarifaueinandersetzungen – hinterher noch ein Bier zusammen trinken und gemeinsam über einen Witz lachen. Männer funktionieren so, ihre Gefühlswelt ist als hervorragendes Ablage- und Wiedervorlagensystem strukturiert, wenn sie denn im Beruf überhaupt von nennenswertem existenziellen Interesse ist.

Frauen – so meine Beobachtungen – wollen nicht „funktionieren“. Sie wollen sich einbringen, aber nicht bedingungslos unter- oder überordnen. Und während Männer sich und ihre psychische und physische Energie und Gesundheit dann kompromisslos „in den Dienst der Sache“ stellen (und darin sogar Lebensqualität und -Ziele finden), können Frauen das selten nachvollziehen, werden

sie sich bei aller Gewissenhaftigkeit immer gleichzeitig auch von ihren Gefühlen und ihrem Körperbewusstsein leiten lassen und ihre Individualität nie völlig aufgeben.

Männer können es sich kaum vorstellen, dass erfolgreiches Führen anders funktioniert als durch bedingungslosen Einsatz, absolute Loyalität und klare Orders. Das hat so seit ewigen Zeiten funktioniert. Selbst, wenn dieser Prozess durch allerlei Motivationstheorien geschönt wird, letztendlich läuft es bei Männern immer auf eine klare Ordnung, auf eindeutige Ansage und absoluten Führungsanspruch hinaus, wie immer er auch zustande gekommen sein mag: Sicher, es gibt genügend Weicheier im Management – als Puffer, Isoliermaterial, Blitzableiter, Wasserträger. Aber nur, damit sich dahinter die echten Machthaber um so ungenierter entfalten können. Wir beobachten es täglich.

Andererseits: Es wäre schon mal interessant nachzurechnen, wie viel Energie, Zeit und Geld dieser tief in der Männer-Führungswelt verankerte Prozess kostet – und ob die dann unbewusst geforderte absolute Loyalität nicht automatisch auch sensible und hinterfragende Konsensprozesse oder Innovationen beeinträchtigt. Denn Konsens und Innovationen verändern immer Besitzstände und Machtverhältnisse. Was seit Jahrtausenden der männergetriebenen Zivilisation im Versuch, unsere Welt zu beherrschen, funktioniert hat, muss nicht ewig Gültigkeit haben. Nur – was dann?

Wie helfen diese Erkenntnisse im Führungsalltag weiter: Ist es möglich, über Erziehung, Training und vermehrtem Einsatz von Vernunft zu einem anderen Verständnis, zu einem anderen Führungsstil und so auch zum Abbau von Reibungspotenzial einerseits, zur Aktivierung weiblicher Potenziale andererseits zu kommen? Natürlich. Allerdings nur,

- solange Menschen beiderlei Geschlechts es wollen,
- auf beiden Seiten eine gesunde Selbstsicherheit vorhanden ist und
- die Kommunikation in emotionaler Balance bleibt und offen ist für Äußerungen anderer Kulturen, die man vielleicht nicht versteht, aber zumindest erkennen kann.

Jedoch: Bei Stress, Konzentrationsstörungen oder Müdigkeit greifen sofort wieder die alten, tief in uns verankerten Programme der Steinzeit, der Gene, der Hormone. Schließlich und nochmals: Es gibt bislang keinen plausiblen Grund, die tradierten und als bewährt empfundenen Erfolgsprogramme zu ändern. So denken wir Männer.

Bislang. Doch diese unsere Welt ist ein globales Dorf geworden, in der die geschlechtsspezifisch vielleicht ganz früher einmal sinnvolle Arbeitsteilung (hier Großwild jagen und Krieg führen, dort Kinder bekommen, sie aufziehen und fürs alltägliche Überleben sorgen) noch Bestand hätte. Da macht es schon sehr viel Sinn zu überlegen, ob typische Fähigkeiten der weiblichen Kultur nicht stärker gerade im Management genutzt werden sollten. Für Männer bedeutet das ganz konkret im operativen Managementalltag beispielsweise:

- in Konferenzen und Meetings stärker und mit mehr Respekt auf Beiträge von Frauen zu achten, die oft schon zu einem Zeitpunkt kommen, in dem wir Männer noch mit der Aktualisierung unserer Hackordnung beschäftigt sind und noch nicht bereit für wirklich konstruktive Arbeit,
- in der Kommunikation mit Frauen den Konjunktiv („vielleicht sollte, könnte, müsste ...“) nicht als Unentschlossenheit abtun, sondern als Signal für Konfliktvermeidung und für mehrere Optionen begrüßen,
- zu treffende Entscheidungen nicht mehr gleich zu setzen oder zu verwechseln mit Image- oder Statusfragen, sondern sich davon befreiend wirklich um die beste Lösung zu bemühen (was durchaus manchmal demütigend viel Geduld erfordert),

- zu respektieren, dass sich frau wahrscheinlich niemals völlig uneingeschränkt mit 110 Prozent Ihres Seins einer Idee oder Aufgabe widmen wird, sondern dankbar zu sein für die siebzig Prozent, die dann aber inhaltlich dem 110-Prozent-Männer-Ergebnis selten nachsteht,
- den Stand-by-Modus der Männer in Sachen Wettbewerb, Rivalität und Expansion zumindest vorübergehend einmal abzuschalten und die Chance zu ergreifen die Situation unter Konsensbedingungen neu zu analysieren.

Wenn das gelänge, so behaupte ich, hätten wir zumindest im Führungs- und Managementalltag insgesamt mehr gewonnen, wir wären effektiver. Bestätigt wird das durch Untersuchungen, dass Teams aus Frauen und Männern bessere Ergebnisse erzielen, als Teams, die nur aus Frauen oder nur aus Männern bestehen. Das aber fordert von uns Männern mit Führungsanspruch viel: Viel Konzentration, viel Entspannung, viel selbstlose Überwindung unserer instinktiven und tradierten Verhaltensweisen. Denn für uns Männer scheint es – zumindest im täglichen, harmlosen privaten Umgang – leichter, völlig fremde, fernöstliche Kulturen zu verstehen als unsere Lebenspartner mit Intimzugang – unsere Frauen.

Warum müssen wir Männer diese Opfer der Selbstüberwindung bringen, wir haben doch nichts Böses getan? Ganz einfach deshalb, weil wir im Management die kulturprägende Mehrheit haben. Die Frauen passen sich ja schon – so gut es geht – unseren Ritualen an. Und wenn wir der Meinung sind, wir bräuchten mehr Frauen im Management, dann müssen wir jetzt allmählich auch unser Verhalten, unsere Ansichten und vielleicht sogar unsere in der reinen Männerkultur entwickelten Managementlehren vorsichtig hinterfragen. – Nicht allein deshalb, um den Frauen den Job zu erleichtern, sondern auch, weil wir wissen wollen, weil wir optimieren wollen und weil wir vielleicht auch einfach neugierig sind.

Es kann doch durchaus sein, dass es aus rein weiblicher Sicht völlig andere Möglichkeiten gibt, Alternativen zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen, Menschen zu führen. Richtig, das können wir Männer uns nicht vorstellen – geprägt aus unserem traditionellen Denken und unserem persönlichen Umgang mit Frauen. Nur, die Idee, dass die Erde keine Scheibe ist und als Kugel um die Sonne kreist, war vor noch gar nicht allzu langer Zeit ebenfalls un-denkbar – im wahrsten Sinn des Wortes.

Wir wissen nicht, wohin die Entwicklung gehen kann. Wir haben nicht die geringste Vorstellung davon – auch wenn das einige Propheten beiderlei Geschlechts anders sehen. Wir können allenfalls hoffen, dass uns möglicherweise die Gen- und Hirnforschung weiter bringen. Und wir stellen gleichzeitig fest, dass sogar in der mechanistisch-logischen Betriebswirtschaft vorsichtig einige neue Ansätze ins Spiel gebracht werden – beispielsweise über den Einfluss der bislang ausgeblendeten, weil wenig begreifbaren Emotionalität (siehe Schreyögg/Sydow, Managementforschung 11, „Emotionen und Management“). Immerhin ein Ansatz.

Rückschau: Vor knapp zwei Generationen wurde die Anti-Baby-Pille erfunden – das steht heute als Symbol für die gleichzeitig einsetzende breite gesellschafts- und bildungspolitische Bewegung zur persönlichen Selbstbestimmung und wirtschaftlichen Autonomie der Frauen. Und vor gut einer Generation entstand mit dem ersten Bericht an den Club of Rome das Bild von der Erde als Raumschiff mit begrenzten Ressourcen, die man pfleglich behandeln müsse, zugleich die moderne Umweltökonomie – ein heute im „alten Europa“ kaum mehr vorstellbarer Kontrast zum bis dahin vor allem auf Eroberung und restlosem Ausschöpfen der Ressourcen basierenden Wirtschaftsdenken. – Das eine hat mit dem anderen doch nun wirklich nichts zu tun. Wirklich nicht? Nun, beide Ereignisse greifen massiv das in Jahrtausenden gewachsene hoch erfolgreiche

Denk- und Motivationskonzept von Männern mit Führungsanspruch an, zu erobern, sich die Erde untertan zu machen und Frauen (Familien) zu ernähren. Das droht, obsolet zu werden.

Es kommt noch schlimmer. Vorschau: Zukunftsforscher und Genetiker (wie der Brite Steven Jones) prognostizieren jetzt sogar ein „Jahrhundert der Frauen“.

Was auch immer diese oder jenen dazu animieren mag, eine moderne Form der Götterdämmerung auszurufen: Es kann einfach nicht verkehrt sein, wenn wir unser männliches Selbstverständnis als Führungskräfte und Manager in aller Ruhe und Gelassenheit hinterfragen, neue Einsichten gewinnen und uns im Verhalten unseres Managementalltags danach richten.

Claus von Kutzschenbach

Literatur zum Thema

Badinter, Elisabeth: "Ich bin Du - die neue Beziehung zwischen Mann und Frau", Piper Verlag 1986

Bänziger, Annik: "Weiterbildung und Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern - Eine empirische Untersuchung zur Situation in der Schweiz", Verlag Rüegger, Chur/Zürich 1999

Bierach, Barbara: "Das dämliche Geschlecht - Warum es kaum Frauen im Management gibt", Wiley-VCH-Verlag, Berlin/Weinheim 2002

Donella H. Meadows, Dennis I. Meadows, Jorgen Randers, William Behrens III: "The Limits to Growth"

FAZ / Christan Schwägerl: "Der Frauenzusammenführer - der Mann ist auf jeden Fall das zweite Geschlecht: Ein Gespräch mit dem britischen Genetiker Steven Jones", Frankfurter Allgemeine Zeitung, Freitag, 22. August 2003

Gaßdorf, Dagmar: "Zickenlatein", Frankfurter Allgemeine Buch, 2. A, Frankfurt 2003

Höhler, Gertrud: "Wölfin unter Wölfen", Econ, München 2000

Krell, Gertraude (Hrsg.), "Chancengleichheit durch Personalpolitik", Gabler-Verlag, Wiesbaden 2001

Mesarovic, Pestel: "2. Bericht an den Club of Rome"

Müller-Jung, Joachim: "Homo sapiens, der rationale Killer", in "Frankfurter allgemeine Sonntagszeitung", Frankfurt, Ausgabe vom 16.02.2003

Osterchrist, Renate/Perger, Marion: "Gruppen unter weiblicher und männlicher Führung", Leske + Budrich, Opladen, 2001

Pease, Allan & Barbara: "Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken können", Ullstein, München 2000

Peters, Sybille/Bensel, Norbert (Hrsg.), "Frauen und Männer im Management", Gabler-Verlag, Wiesbaden 2002

Schreyögg, Georg/Sydow Jörg (Rsg.): "Managementforschung 11 - Emotionen und Management", Gabler Verlag, Wiesbaden 2001

Schwanitz, Dietrich: "Männer - Eine Spezies wird besichtigt", Eichborn AG, Frankfurt 2001

von Kutzschenbach, Claus: "Souverän führen", Gabler-Verlag, Wiesbaden 1999



Claus von Kutzschenbach, Jahrgang 1949, Diplomvolkswirt, ist seit 1995 selbständiger Managementberater und Trainer, war viele Jahre selbst in Führung und Management tätig und machte davor eine Karriere als Wirtschaftsjournalist. Beratungsschwerpunkte heute: Strategie- und Managementcoaching für B-to-B-Unternehmen und Dienstleister