

Frauenquote bremst führungswillige Männer aus

Interview mit Buchautor und Managementtrainer Claus von Kutzschenbach von Annette Barbara Mühlberger am 9. März 2011

Herr von Kutzschenbach, ein Mann und Managementtrainer schreibt über Frauen-Karrieren. Was wissen Sie, was Frauen nicht wissen?

Ich weiß, wie Männer im Management ticken.

Und das reicht?

Nun ja, viele Frauen, die derzeit über Frauen und Karriere schreiben oder dazu Trainings anbieten, wissen es eben nicht. Können sie als Frau ja gar nicht wissen. Sie gehen das Thema aus ihrer weiblichen Sicht der Dinge an. Das fördert zwar den Wohlfühl-Charakter ihrer Leser- und Seminarteilnehmerinnen, das fördert gleichzeitig aber auch den Trend, dass die Geschlechter weiter und zunehmend haarscharf aneinander vorbeizureden.

Müssen sich denn Frauen nach den Männern richten?

Nein, müssen sie nicht. Allerdings meine ich, wenn ich mich in einer Umgebung oder Kultur behaupten und durchsetzen will, die ich nicht kenne, sollte ich besser wissen, welche Gesetze und Rituale dort herrschen. Ob ich die nachher befolge, oder ob ich dann vielleicht etwas bewusst anders gestalte, bleibt mir doch selbst überlassen. Frauen sehen das vermutlich aber ganz anders und machen genau da die Probe auf das eigene Selbstwertgefühl.

Jetzt muss ich aber doch fragen: Sind Sie ein Frauenverstehrer?

Klares Nein. Vielleicht möchte ich hinzufügen: Leider.

Wie sind Sie denn dann auf die Idee gekommen, dieses Buch* zu schreiben. Wollen Sie Frauen zur Männerwelt bekehren?

Ach, besser nicht. Es ist doch gut so: In unserer männerdominierte Wirtschaft brauchen wir einen starken Gegenpol, kompetente Frauen.

Auf die Idee des Buchs bin ich gekommen, als ich vor vielen Jahren im Ausland Führungstrainings für Managerinnen hielt und meine Teilnehmerinnen dort eigentlich nur von mir wissen wollten, wie sie in ihrer Männerumgebung Karriere machen könnten. Na, das ist doch als Frau nicht schwer, dachte

ich damals. Dann erzählte ich ein bisschen was über Männer und wie sie im Management unter sich und Frauen gegenüber ticken und fragte mich noch, ob das wirklich erwähnenswert sei. War es aber, wie ich an den Reaktionen der Frauen merkte: Viele Aha-Effekte, Schmunzeln, Erleichterung. Und dann begann ich, mich wirklich mit dem Thema etwas intensiver auseinander zu setzen, zu recherchieren, weitere Seminare für Frauen im Management zu halten und das Buch zu schreiben. Es basiert vor allem auf Erfahrungen meiner Berater- und Trainerpraxis.

Und heute? Der Rosenberger Fachverlag legt ja nun nach langer Zeit die dritte Auflage von „Männer Frauen Management“ auf.

Ja, lange Zeit habe ich überlegt, ob ich das Buch noch einmal angehen soll. Inzwischen ist das Thema sehr politisiert, die Trennlinie zwischen den Geschlechtern ist meiner Beobachtung nach in der politischen Diskussion eher polarisierender als verständnisvoller geworden. Keine Ahnung, warum. Politisches Kalkül? Ein Frauenthema? Vielleicht wirklich eine Frauensache, die ich nicht verstehe oder nicht wirklich nachvollziehen kann.

Doch meine eigentliche These ist geblieben und dazu stehe ich entgegen dem politischen Mainstream heute erst recht: Frauen haben es, ohne dass sie sich verbiegen müssen, beim Thema Führung in einer männerdominierten Umgebung leichter als sie denken. Das kann ich guten Gewissens als Mann vertreten und kann dazu als Mann und Managementberater Tipps geben. Und deswegen habe ich das Buch noch einmal überarbeitet und freue mich jetzt über die dritte Auflage.

Im Meeting schön das Alphanter anschauen, das haben Frauen längst gelernt. Welche Männerrituale irritieren Frauen darüber hinaus?

Aua, liebe Frau Mühlberger, das ist es ja: Sorry, nix gelernt. Mit dem Anschauen des einen Alphanter ist es doch nicht getan! Neben dem einen lauern andere Alphantere. Und deswegen wird die Männerordnung notwendigerweise bis in die Plätze sieben und acht und weiter ausgefochten, bis jeder weiß, wo sein Platz in der Gruppe ist und wie er(!) zu funktionieren hat. Ja, das ist manchmal etwas aufwändig und je nach Durchsetzungsfähigkeit langwierig.

Und das Problem ist, dass demgegenüber die Frau im Business überaus sachorientiert denkt und solchen Hackordnungs-Aufwand oder solche Rituale für ineffizient und sinnlos hält. Sie kann diesen tief verwurzelten Männertrieb als Frau vermutlich nicht nachvollziehen, das passt nicht in ihre Welt. Und deshalb reagiert sie dann oft eingeschnappt.

Völlig überflüssig, denn damit vergibt sie Chancen. Anders geht es leichter und besser. Damit meine ich aber nicht, dass Frauen Männerverhalten übernehmen oder gar imitieren sollten. Bloß nicht! Aber wenn frau um die Rituale weiß, kann sie ihre Bedeutung besser einschätzen, leichter damit fertig werden, sich an der richtigen Stelle erfolgreich einbringen und trotzdem – oder gerade deswegen – Frau bleiben.

Frauen- und Männerkarrieren verlaufen oft unterschiedlich – nach wie vor. Welche Gründe sehen Sie: Andere Überzeugungen, anderer Lebensentwurf, anderes Zutrauen?

Vermutlich alles zusammen. Männer bleiben länger im und am Job kleben, auch, wenn es dort mal eng und öde wird. Frau achtet mehr auf sich und steigt dann aus, wenn ihr der Job nicht mehr gut tut. Auch und gerade dann, wenn sie bis dahin schon Karriere gemacht hat und/oder auf Kinder nicht oder nicht mehr Rücksicht nehmen muss. Aus meiner Sicht ist das zwar durchaus klug, gesund und mutig. Aber nicht förderlich, um auch im Topmanagement mehr Frauen als Führungskräfte zu haben.. Denn zur Karriere gehört nun mal Durchbeißen und Einstecken können.

Das mag sogar einige krank machen. Andere aber nicht. Und Männer wollen natürlich immer erst einmal zu diesen „anderen“ gehören. Vor allem die, die sich nach wie vor in der Rolle des Geldbeschaffers für die Familie sehen (müssen).

Ihr Buch liegt in der jetzt dritten Auflage vor, die erste Auflage erschien 2003. Wie erleben Sie erfolgreiche Frauen 2011? Was treibt sie an, welche Ziele verfolgen sie?

Junge Frauen erlebe ich heute noch selbstbewusster, gebildeter und freier. Aber ihre Ziele und Motive? Keine Ahnung. In Unternehmen und als Führungskräfte machen sie einen guten Job. Es kommen halt immer noch zu wenige. Und viel zu früh gehen sie dann wieder. Schade.

Und was sagen die konkurrierenden Männer?

Nichts. Was sollen sie denn sagen? Sie empfinden doch Frauen nicht als Konkurrenten, sondern eher als Bereicherung. Für Männer sind Konkurrenten immer erst einmal andere Männer.

Männer nutzen Seilschaften, Frauen Netzwerke. Veraltete Klischees – oder was bringt Führungskräfte wirklich weiter?

Ach was, Männer-Seilschaften gehören in die Kategorie „Verschwörungstheorie“. Frauen machen das mindestens so gut wie Männer, sie können es sogar besser. Nur – das kann sein – sie netzwerken mehr just for fun und wundern sich dann oder rufen vorsichtshalber reflexartig erst einmal „Männer-Seilschaften“, wenn man Verbindungen professionell nutzt und für sich etwas daraus macht.

Der weibliche Führungsstil ist in aller Munde. Gibt es ihn wirklich und was macht ihn aus?

Ja, Frauen denken, empfinden und führen grundsätzlich anders. Das wirkt sich vor allem durch ihre Mitwirkung in gemischten Teams aus.

Im schwierigen Mitarbeitergespräch reden allerdings junge männliche wie weibliche Führungskräfte gleichermaßen wirkungslos und lange um den heißen Brei herum – Frauen mit mehr Worten, mit mehr Gesten und schneller.

Aber, wenn sie dann in meinem Training lernen, dass es auch anders geht, schalten Frauen rasch um und stellen ganz erstaunt fest, dass sie sich dabei sogar besser fühlen. Männer, die Kommunikation weniger extensiv betreiben, brauchen auch da etwas länger.

Was passiert denn da, was lernen Frauen in ihrem Training vor allem?

Dass sie ihre Komfortzone verlassen müssen, wenn sie etwas durchsetzen wollen. Lächelnd und mit übergeschlagenen Beinen kann ich selten jemand beeinflussen, wenn es mal kritisch wird und ein aufgebrachter Mensch, männlich oder weiblich, vor mir steht. Der Prinz ist nun mal leider gerade nicht da. Vielleicht auf Dienstreise. Und wenn der nun gerade nicht vor ihr steht, sondern einer, der sie nicht als Prinzessin erkennt, sondern sie lediglich als verlängerten Arm eines ungerechten und ausbeuterischen Arbeitgeber sieht, dann muss sie anders auftreten.

Klar kann ich auch mit übergeschlagenen Beinen und eiskaltem Lächeln Menschen auf Distanz halten. Aber so kann ich nicht führen. Wirklich folgen wird mir in dieser Pose keiner. Und Führen hat etwas mit Folgen zu tun: Führung endet, wenn dem Führenden keiner mehr folgt.

Und bitte, das ist doch kein Thema: Frau kann das – und zwar sehr gut. In der Familie beispielsweise. Wenn sie da etwas durchsetzen will, macht sie das bestimmt nicht nur ladylike. Aber diese Fähigkeit in den Führungsalltag umsetzen scheint offenbar schwierig.

Gemischte Teams funktionieren besser als gleichgeschlechtliche. Auch im Top-Management?

Warum nicht. Erfolgskriterium ist stets die richtige Zusammensetzung individueller Fähigkeiten und Temperamente in einem Team. Und, ob diese Besetzung für die augenblickliche Phase des Unternehmens passt.

Als Unternehmensberater sprechen Sie sich gegen eine Frauenquote aus, die – wie Sie sagen – in der Praxis kuriose Blüten treibt. Warum keine Quote und wenn nicht, was dann?

Eine Frauenquote bei Führungskräften bremst viele führungswillige Männer aus. Die resignieren jetzt still vor sich hin und werden, weil sie keine Lobby haben, vom Mainstream einfach mal so zur Seite gespült. Da bleiben sie erst einmal liegen. Unbrauchbar geworden. Und das ist rein mengenmäßig problematisch, weil wesentlich mehr Männer als Frauen Führungskarrieren anstreben. Da geht viel Führungspotenzial verloren – Männer werden zwar dann bestimmt irgendwo anders eine Spielweise finden, in der sie ihr Risiko-, Abenteuer- und Wettbewerbs-Gen ausleben. Aber für die Unternehmen ist dieses Potenzial verloren.

Ob Frauen, die über eine Quote zum Führen getragen werden müssen, dieses verlorene Führungspotenzial wettmachen können, bezweifle ich. Viele Führungsfrauen in Unternehmen und im Vor-Quoten-Zeitalter übrigens ebenso.

Gleichzeitig brauchen wir mehr Frauen in Führungspositionen. Wir sind viel zu lange viel zu männerlastig unterwegs gewesen. Und gerade deshalb brauchen wir Frauen, die aus eigener Kraft und Leidenschaft ebenbürtig führen wollen und die zeigen, dass sie das allein mit ihren Mitteln und Fähigkeiten schaffen. Die machen das auch ohne Quote. Und die, die eine Quote brauchen, brauchen wir in der Führung gerade nicht.

Ob mit oder ohne Quote, die Wirtschaft wird weiblicher. Wie verändert das die Führungskultur?

Na, dann will ich mal folgendes prophezeien: Die Führungskultur wird weicher – aber damit auch weniger klar. Das offenkundige und aggressive Männergerangel wird verbannt und Platz machen für sublimere Streitkulturen. Die Neigung für risikoreiche Entscheidungen wird abnehmen – damit aber auch die schnelle Chancenverwertung im Wettbewerb. – Ich bezweifle, ob wir dadurch wirklich glücklicher werden oder deutlich bessere Ergebnisse erzielen. Aber es ist jetzt einfach notwendig.

Diese Notwendigkeit habe ich schon in der ersten Auflage meines Buches betont. Gleichzeitig sehe ich heute vieles nüchterner als damals. Wir haben inzwischen sehr viel mehr Erfahrungen mit Frauen in Top-Positionen – beispielsweise in der Politik – als in der Zeit, als ich das Buch zu schreiben begann. Da herrschte eine ganz andere Aufbruchsstimmung. Manche der Texte, die ich damals schrieb, muten heute fast ein wenig naiv und romantisch an. Aber ich bekenne mich dazu.

Sie nennen Ihr Buch einen Führungsleitfaden für Frauen und Männer. Wie lange ist der Geschlechterunterschied überhaupt noch Managementthema?

Im Management war und ist der Geschlechterunterschied nach meiner Beobachtung kein Thema, das ist er nur in der Politik. Unterschiede gibt es im Umgang mit Menschen, also beim Führen. Und die wird es so lange geben, solange es die bekannten Unterschiede zwischen Frauen und Männer gibt. Hoffentlich bleibt uns das noch ein bisschen. Aber ich bin da ganz zuversichtlich.

***Erwähntes Buch:** Claus von Kutzschenbach, Frauen Männer Management – Führung und Team neu denken, Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 3. überarbeitete Auflage 2011, gebunden, 198 Seiten, 26,50 Euro, ISBN 978-3-931085-48-3

Claus von Kutzschenbach ist seit 1996 Managementberater und -Trainer mit Standort Wiesbaden. Zuvor war er zwölf Jahre selbst im Management eines Konzernunternehmens tätig, arbeitete als Journalist und studierte Volkswirtschaft. 2011 erfolgte Wahl zum Präsidenten des BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches.

Annette Mühlberger ist freie Journalistin mit einem eigenen Redaktionsbüro in der Nähe von Stuttgart. Sie arbeitet für verschiedene Fachzeitschriften und online-Dienste: www.redaktion-muehlberger.de

