

# Von Dornröschen und Platzhirschen

veröffentlicht in „Hessische Wirtschaft, das IHK-Magazin aus der Landeshauptstadt“, Juli+August 2006

[Originalmanuskript]

Verhalten sich Frauen in Führungspositionen anders als Männer? Wenn nein, ist dieser Beitrag überflüssig. Wenn ja, steht zu befürchten, dass auch hier einige Aussagen stehen, die mit der Plattitüden-Keule abgestraft werden. Dennoch, riskieren wir's.

Das sind die Fakten: Frauen und Männer sind normalerweise nicht nur anatomisch deutlich unterscheidbar, auch ihre Gehirne arbeiten anders. Einige Forscher behaupteten, Männer und männliche Affen haben genetisch mehr gemein als Männer und Frauen. Inzwischen weiß man aber, dass das (leider?) so einfach doch wieder nicht ist. Fakt ist weiterhin, dass Frauen in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft unterrepräsentiert sind. Dagegen wiederum gibt es Beobachtungen, dass Frauen – gemessen an der Zahl der Studienanfängerinnen in den traditionell führungsrelevanten Fächern (Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Wirtschaftsrecht) – vergleichsweise gut in Top-Positionen vertreten sind. In der Betriebswirtschaft, einem relativ jungen Studiengang, ist der Ausgang noch offen. Wo also liegt wirklich das Problem (wenn wir die Kinderfrage hier mal völlig ausklammern)?

Das Problem könnte sein, dass wegen grundsätzlich unterschiedlicher Verhaltenskonditionierungen zwischen den Geschlechtern Frauen als Minderheit im männerdominierten Management mehr zu leiden haben. Oder eben gerade nicht, wenn sie es nur geschickt und intelligent anfangen, sich dort gerade als Frau und Minderheit durchzusetzen und zu punkten. Das geht. Manchmal, denke ich verwundert, haben es Frauen da sogar viel leichter, aber sie nutzen ihre Chancen nicht.

Sex als Chance oder Waffe? Nein, bloß nicht – überlassen wir das der Biologie, Unternehmensführung ist damit bis jetzt nur bedingt erfolgreich zu gestalten. Und Punktsiege auf diesem Gebiet sind in den meisten bekannten Fällen nur vorübergehend befriedigend, die Spätfolgen für die Betroffenen jedoch selten kalkulierbar. Das ist nicht ökonomisch.

Mengenlehremäßig und politisch stimmt's eher: Da Frauen eine Minderheit im Management darstellen, wird man ihnen Minderheitenschutz gewähren, wenn sie die einfachen Männerregeln nicht voll für sich übernehmen. Man sieht ihnen das eher nach als Männern – vorausgesetzt, sie zicken nicht, sind gegenüber Vorgesetzten oder dem Aufsichtsrat absolut loyal und haben Erfolg. Erfolg allerdings resultiert daraus, zur richtigen Zeit die richtigen Dinge zu tun und höchstens zur Hälfte aus der Erledigung von Fleißaufgaben.

Erste Frauenfalle: Doppelt so fleißig sein zu müssen als Männer. Frauen – so sagt man – sind von Natur aus etwas fleißiger und strebsamer als Männer. Das genügt doch locker. Jetzt kommt es nur darauf an, die eigenen Fähigkeiten richtig einzusetzen.

Zweite Frauenfalle: Zu warten, bis jemand diese Fähigkeiten abrufte. Völlig falsch. Man erinnere sich: Dornröschen schlief hundert Jahre, bis der richtige Prinz kam. Diese Zeit haben wir heute nicht mehr. Frauen müssen (offensichtlich) lernen, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen viel offensiver anzubieten – zu verkaufen. Im Management befinden sie sich ja in heftigem Wettbewerb mit männlichen Alphatierchen, die ihre Positionen ja gerade durch ihr offensives Gebaren erobert haben – und für die dieses Verhalten ganz natürlich ist.

Dritte Frauenfalle: Männliches Gockel- und Platzhirsch-Verhalten sind doof. Nun ja, Männer haben ein sehr ausgeprägtes Hierarchie-Verständnis und evolutionsbedingt ist das möglicherweise überaus sinnvoll. Wenn Männerhorden auf der Jagd oder im Krieg sind, müssen sie blitzschnell funktionieren. Da muss jeder wissen, wo sein Platz ist und wer wem was zu sagen hat. Und damit dann, wenn's ernst wird, keine Diskussionen aufkommen, wird das eben – trotz der strafenden Verachtung „vernünftiger“ Frauen – bei jeder sich bietenden Gelegenheit vorher ausgemacht. Frauen, so meine Beobachtung, sind da viel individueller und existenziell klüger konstruiert. Sie treiben sich kaum in Horden herum und funktionieren nicht sofort. Sie riskieren nicht heldenhaft ihr Leben auf Befehl. Steinzeit-Klamotten? Warum nicht: In unserem Verhalten sind weit mehr Verhaltensweisen gespeichert und kodiert, als sie uns in unserer hochtechnisierten und dicht bevölkerten Welt nötig zu sein scheinen. Immerhin ist die neueste Update-Version unseres Betriebssystems, unsere Gehirnarchitektur, rund 50 000 (!) Jahre alt. Klar, dass da einiges nicht mehr zeitgemäß sein kann. Das brauchen wir nicht gut heißen, aber einfach verleugnen können wir's deswegen auch nicht.

Vierte Frauenfalle: Unbedachtes Eingreifen ins männliche Hackordnungsgerangel. Indiz für Hackordnungs-Aktualisierungsversuche sind endlose Diskussionen. Frau sollte dann nicht ungeduldig oder naiv gute Vorschläge einbringen, das verpufft. Denn Männer beschäftigt in solchen Situationen etwas anderes, sie hören nicht zu (frau ärgert sich) oder stellen die Kollegin schnell mit einer groben Bemerkung ruhig (frau ist gekränkt). Frauen-Vorteil: Sie müssen im Hackordnungsgerangel gar nicht mitmachen, sie laufen als Nicht-Mann und Minderheit außer Konkurrenz. Man wird Ihre Vorschläge trotzdem beachten. Später. Und wenn es im Meeting nicht mehr dazu kommt, weil die Rivalen zu stark und der Chef zu schwach ist? Kein Problem: Frauen können sich leichter als Männer eine Privataudienz beim Chef verschaffen und dort ihre Ideen loswerden.

Fünfte Frauenfalle: Harmonie auf jeden Fall. Eine klassische Art männlicher Konfliktlösung ist das Zusammenraufen. Das endet sofort, wenn der Stärkere ermittelt ist – bis dahin aber geht's recht rau

zur Sache. Auseinandersetzungen unter Frauen sind filigraner – und endlos, unergründlich, unversöhnlich, grausam. Vielleicht sind Frauen gerade im Wissen darum so sehr auf Harmonie bedacht und können nicht verstehen, dass sich Männer im einen Moment noch heftig befehlen, im nächsten ein Bier miteinander trinken.

Sechste Frauenfalle: Sprache. Männer brauchen Klartext (siehe oben). Für sie ist der feminine Konjunktiv eine Option, mehr nicht. Männer müssen auch hören und sehen, wer die Führung übernimmt, der Häuptling steht immer vor der Gruppe. Frauen dagegen mögen das nicht. Sie meinen, es geht auch anders, führen mit Einladungen zum Tun statt mit klaren Anordnungen. Fataler Irrtum, sie werden dann von Männern als Chefin nicht wahrgenommen. Andersherum stimmt's aber auch: Frauen, die durchaus feminin, aber selbstbewusst und deutlich führen, sind als Chefinnen für Männer kein Problem – wohl aber für Frauen (sagen Untersuchungen).

Wie Frauen im Management punkten? Mit Selbstbewusstsein und Charme. Mit Freundlichkeit und Engagement. Mit Können und Initiative. Mit der Übernahme von Verantwortung und Fairness. Mit ausgleichender Moderation und Entscheidungsfreude. Mit Toleranz und Durchsetzungsvermögen ... Ja, aber, das können Männer auch – da gibt es doch keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern!

Richtig. Bis auf den einen: Wenn sich Frauen wie oben beschrieben verhalten, fällt das viel positiver auf. Einfach, weil sie in der männerdominierten Managerwelt (noch) in der Minderheit sind und mann grundsätzlich erfreut ist über tüchtige und engagierte Frauen. Und dann kommt dazu: Männer haben den Einsatz von Charme und Freundlichkeit im Management verlernt – in einer reinen Männerwelt fehlte dafür bislang eine lohnenswerte Adresse. Nun, das könnte sich ändern. Erfreulich!

Claus von Kutzschenbach  
Managementberatung und-Training  
[www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)