

MICHAELA BÜRGER  
CONSULTING



DE LA JARA, Seiltänzer (Detail)

**Bessere Führung durch eine  
neue Kultur der Offenheit**

MICHAELA BÜRGER



# Bessere Führung durch eine neue Kultur der Offenheit

**Globalisierung, demografischer Wandel, Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt: Drei Trends machen es erforderlich, das Thema Führung neu zu denken. Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, werden es leichter haben, Führungstalente zu entdecken und Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- was die neue Vielfalt am Arbeitsmarkt für Unternehmen bedeutet,
- was es konkret heißt, eine neue Kultur der Offenheit zu entwickeln und die Vielfalt zu nutzen,
- warum erfolgreiche weibliche und männliche Führungskräfte ein vielfältiges Profil benötigen.

MICHAELA BÜRGER

## **Die Herausforderungen eines sich ändernden, vielfältigen Arbeitsmarktes**

Der moderne Arbeitsmarkt verändert sich rasant. Arbeitsmodelle, Unternehmensphilosophien und -kulturen sowie die Arbeitgeber und Arbeitnehmer selbst zeigen sich heute vielfältiger denn je. Allein die Globalisierung und der demografische Wandel haben zahlreiche Veränderungen bewirkt und führen zu einer neuen Dynamik. Mehrere Generationen, unterschiedliche Kulturen, Männer und Frauen treffen aufeinander und wirken vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbs zusammen. Dies erfordert von den Unternehmen und Führungskräften eine neue Offenheit im Umgang mit traditionellen Rollen, Mustern und Organisationsformen sowie neue Perspektiven und Ansätze in der Personalarbeit.

## Vielfalt der Generationen – Die Generation Why trifft auf die Wohlstandsgeneration X und die Baby-Boomer

Die neue Personalarbeit muss sich differenziert auf mindestens drei »Generationen« einstellen, die heute den Arbeitsmarkt prägen. [1] Nach den »Baby-Boomern« des Wirtschaftsaufschwungs der Nachkriegszeit (Jahrgänge 1955–1965) und der »Wohlstands-Generation X« (Jahrgänge 1965–1980) drängt inzwischen die selbstbewusste, idealistischer und positiver denkende und stärker teamorientierte Generation Y (Jahrgänge 1980–2000) auf den Arbeitsmarkt. Man nennt sie auch die »Generation Why« – weil sie etablierte Prozesse in Frage stellt und gegebenenfalls den eigenen Vorstellungen entsprechend ändert. Die Arbeitnehmer dieser jungen Generation stellen einerseits hohe Erwartungen an ihr Unternehmen, wünschen sich andererseits aber auch genug Zeit für ihr Privatleben.[2] Durch die unterschiedlichen Erwartungen und Prägungen jüngerer und älterer Mitarbeiter kann es schnell zu Konflikten kommen; auf die älteren Kollegen wirken die Jungen oft durch eine gefühlte überzogene Anspruchshaltung überheblich. Die Arbeitgeber sind hier verstärkt gefordert, die Altersunterschiede zwischen den Mitarbeitern zu berücksichtigen, den Austausch unterschiedlicher Ansichten, Konzepte, Arbeitsstile und Perspektiven zu fördern und die Zusammenarbeit in der Überzeugung zu unterstützen, dass unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Lösungsansätze ein Unternehmen bereichern und voranbringen können.

Die junge Generation Y ist im Wohlstand aufgewachsen und bekam fast alles geboten. Ein tiefes Verlangen nach Zugehörigkeit zum einen und Freiheit in Gestaltung und Entscheidung zum anderen sind Parameter, die den Rahmen für erfolgreiches Wirken setzen. Dem entsprechend verlangen nicht wenige Berufseinsteiger heute auch eine individualisierte Karriere mit interessanten persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Sie wechseln gegebenenfalls schneller als früher den Arbeitgeber, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Somit wird das Thema Bindung dieser jungen Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnen.

## Vielfalt der Kulturen – Die Globalisierung macht es möglich

Im Zuge der Globalisierung ist es in vielen Unternehmen selbstverständlich geworden, in internationalen Teams zusammen zu arbeiten. Das Internet und andere Techniken der schnellen, weltweiten Vernetzung haben den Austausch der Kulturen vorangetrieben und das länderübergreifende Arbeiten möglich gemacht. Führungskräfte sind heute gefordert, interkulturelle Teams anzuleiten und Mitarbeiter auf der ganzen Welt zu koordinieren. Dabei bedarf es eines offenen, flexiblen und kreativen Führungsansatzes, um die Unterschiede eines kulturell vielfältigen Arbeitsmarktes gewinnbringend und vorurteilsfrei berücksichtigen zu können.

## Der demografische und gesellschaftliche Wandel: Die Frauen holen auf

In der jungen Generation »Why« werden die Frauen als Arbeitnehmer stärker umworben als bisher. Im Zuge des demografischen Wandels nimmt in den Industrieländern die Zahl der verfügbaren Nachwuchskräfte ab, der Wettbewerb um Talente verschärft sich also. Gleichzeitig steigt in den aufstrebenden Ländern und Wachstumsmärkten der Bedarf an Qualifizierung und Bildung erheblich. Beide Entwicklungen führen zu einem Mangel an qualifiziertem Fachpersonal und an gut ausgebildeten Führungskräften. Der Anteil der Frauen an der Belegschaft muss dadurch weiter steigen, und die Betriebe sind gefordert, talentierte Frauen auf ihrem Weg in Führungs- und Vorstandspositionen zu stärken und zu fördern. Unternehmen können es sich einfach nicht mehr leisten, auf die Frauen in Führungsfunktionen zu verzichten. Die beste Begründung für diese These findet sich in der Qualifikation der Frauen selbst:

Gesellschaftlich haben die Frauen bereits deutlich aufgeholt, ihnen stehen heute viel mehr Wege offen als noch vor wenigen Jahrzehnten. Bei der Schulbildung haben die weiblichen Schulabgänger ihre männlichen Altersgenossen inzwischen sogar überholt. Der Anteil der Frauen

unter den Personen, die im Jahr 2011 in Deutschland die allgemeine Hochschulreife erlangten, liegt mit 52,8 Prozent über dem Anteil der männlichen Abiturienten (47,2 Prozent).[3]

Aber nicht nur die wirtschaftliche Notwendigkeit, sondern auch der soziologische Wandel und die Einstellung der neuen Generation zu Familie und Beruf [4] fordert die Unternehmen, sich mit der Förderung von Frauen und Männern unter veränderten Lebenskonzepten auseinander zu setzen und konkrete Maßnahmen zu erarbeiten. Chancengleichheit im Berufsleben, die sich durch eine vielfältige Mitarbeiterstruktur und eine Wertschätzung gegenüber allen Geschlechtern und Nationalitäten zeigt, ist heute ein gesellschaftliches Muss. Nur wer eine Offenheit für diese Entwicklung in der Unternehmens- und Führungskultur schaffen kann und diese nach außen glaubhaft spiegelt, wird auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen sowie Mitarbeiter und Kunden nachhaltig begeistern.

### **Den Herausforderungen begegnen: Verständnis einer »offenen« Führungskultur**

Bis heute herrscht in unseren Köpfen immer noch das Bild einer klassisch-traditionellen männlichen Führungsidentität vor, das wir mit Eigenschaften wie Durchsetzungskraft, Autorität, Machtstreben, Karrieredenken und Ehrgeiz sowie mit der Vorstellung einer ununterbrochenen Vollzeitbeschäftigung und Anwesenheit in der Organisation verbinden. Ein solches Verständnis von Führung allein kann den neuen Herausforderungen aber nicht mehr angemessen begegnen. Eine Führungskraft, die in der modernen Arbeitswelt erfolgreich agieren möchte, muss eine Führungsidentität entwickeln, die es ermöglicht, auf die Vielfalt einzugehen und »weibliche«, generationsbedingte und interkulturelle Aspekte stärker einzubeziehen und zu verinnerlichen.

Schon deshalb sind Frauen in Führungspositionen eine längst überfällige Ergänzung und Bereicherung.

Dabei geht es nicht darum, Männer grundlos aus ihren Posten zu verdrängen, Frauen gegen Männer auszuspielen oder gar die Behauptung aufzustellen, dass Frauen die besseren Chefs seien, sondern das

Ziel muss sein, echte Chancengleichheit und Beeinflussbarkeit von Entscheidungsprozessen herzustellen. Die Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert, die »weiblichen« Strukturen und Verhaltensweisen stärker zu berücksichtigen und in die Unternehmenskultur zu integrieren, um Frauen die gleichen Chancen und den gleichen Spielraum einzuräumen wie Männern. Die Kombination aus männlichen *und* weiblichen Führungskräften ist das Erfolgsgeheimnis – nicht das Denken und Handeln nach dem Muster »entweder – oder«, sondern ein »sowohl als auch« schafft die Ausgewogenheit und Sicherheit in Entscheidungs- und Beurteilungsprozessen.

Hier kommt es letztendlich nicht auf das physische Geschlecht einer Führungskraft an, sondern auf die Fähigkeit, eine *persönliche* Führungsidentität entwickelt zu haben und diese mit gesamtunternehmerischem Blickwinkel in den Unternehmensalltag einzubringen. Nur wenn diese Voraussetzung gegeben ist, nämlich männliche und weibliche Elemente zuzulassen, kann eine Offenheit für unterschiedliche Kulturen, Erfahrungen und Prägungen vorhanden sein. In einem gemischten Führungsteam können sich Führungstalente vielfältig inspirieren lassen und erhalten nicht nur *einen* Stereotypen »Führungskraft« als Vorbild und Orientierung. Dadurch fällt es leichter, eine authentische Führungsidentität zu entwickeln.

## Die Voraussetzungen für das Entstehen einer Führungsidentität

Ob ein Mensch eine Führungsidentität entwickelt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. Neben der Persönlichkeit und dem Geschlecht spielen frühe Entwicklungsbedingungen wie der Erziehungsstil und Lernerfahrungen in der Kindheit und Jugend eine wesentliche Rolle. Ein autoritärer Erziehungsstil wird eine andere (Führungs-) Identität hervorbringen als ein fairer, richtungsgebender, liberaler Erziehungsstil oder ein nachlässiger Erziehungsstil. Wichtig ist die Aufmerksamkeit, die ein Kind erfährt. Bei den Lernerfahrungen kommt unter anderem dem Sport eine große Bedeutung zu: Insbesondere im Mannschaftssport geht es schon früh darum, einerseits zu führen, an-

dererseits als Team zusammenzuwirken. In jedem Fall stellt man sich dem Wettbewerb und entwickelt eine Lust, erfolgreich zu sein und zu gewinnen.

Eine spätere Führungsidentität definiert sich über implizite, durch Erziehung geprägte Führungstheorien, über ein eigenes Schema einer Führungspersönlichkeit sowie über die Motivation zu führen. Entscheidend sind außerdem das Selbstvertrauen einer Person, die Fähigkeit zum Selbstmanagement sowie zum Selbstschutz und zur Gesunderhaltung. Eine Führungskraft muss eine persönliche Balance und Mitte finden, um den Herausforderungen im Beruf gewachsen zu sein.

Bei der Erziehung unserer Kinder sind wir alle gefragt, wenn es darum geht, allen gleiche Chancen mit auf den Weg zu geben. Um es noch einmal zu betonen: Es geht nicht darum, die Unterschiede zu negieren, sondern die kulturell gemachten Rollen mit Hilfe unseres Verstandes zu überwinden.

### Das Ähnlichkeitsprinzip

Männer haben aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung einen kulturellen und genetischen Vorsprung beim Entwickeln einer Führungsidentität und stützen sich gegenseitig. Aufgrund des so genannten »Ähnlichkeitsprinzips« neigen Männer in Führungspositionen dazu, eher männliche Mitarbeiter zu protegieren und zu fördern als weibliche. Gemäß dem Ähnlichkeitsprinzip finden wir diejenigen Menschen am attraktivsten, die uns in unseren eigenen Einstellungen ähneln. In Beziehungen mit Menschen, die sich wenig von uns unterscheiden, müssen wir nicht so viel investieren wie in Beziehungen mit Menschen, die ganz anders sind als wir selbst. Das führt dazu, dass bei Besetzungsentscheidungen oft der vermeintlich »sichere, bekanntere und vertrautere« Weg beschritten wird, um unnötige Veränderungen und Anpassungsmaßnahmen zu vermeiden. Häufig stehen die Führungskräfte so unter Zeit- und Erfolgsdruck, dass sie meinen, es sich gar nicht leisten zu können, Risiken mit unbekanntem Parametern einzugehen. Das gilt für innerbetriebliches Wirken gleichermaßen wie für



die Bindungs-, Austausch- und Ritualveranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes. So ist der abendliche Kneipenbesuch oder der samstägliche Fußballerwerb mit einem neuen männlichen Kollegen wesentlich unkomplizierter umzusetzen als mit einer weiblichen Kollegin. In männlich-technisch dominierten Unternehmen ist es für eine Frau in der Regel sehr schwierig, an den männlichen Netzwerken und Ritualen teilzuhaben.

Die Orientierung am Ähnlichkeitsprinzip mag im Privatleben angebracht sein, im Beruf ist sie aber nicht zielführend. Dort wird die Bereicherung und Auseinandersetzung mit anderen Blickwinkeln, Arbeitsweisen, Lösungsansätzen benötigt. Dort ist Vielfalt wichtig, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen und voranzubringen. Das erfordert aber, dass wir uns für »andere« Gruppen öffnen. Denn das menschliche Verhalten variiert je nachdem, ob eine Person annimmt, von einer anderen Person gemocht oder nicht gemocht zu werden. Wenn wir glauben, dass uns jemand mag, zeigen wir uns offener, gesprächsbereiter und liebenswerter. Wenn wir das Gefühl haben, nicht gemocht zu werden, verhalten wir uns verschlossener und abweisender. Wie wir uns verhalten, beeinflusst aber wiederum die Gefühle unseres Gegenübers – was dann dazu führen kann, dass die »inneren Bilder« in dessen Kopf bestätigt werden.

## Die Macht der inneren Bilder

Wir alle werden von »inneren Bildern« geleitet, die uns oft daran hindern, allen die gleichen Chancen einzuräumen.[5] Wenn zum Beispiel eine Führungskraft eine neue Sekretärin einstellen will, wird sie – unbewusst – eine gewisse Vorstellung davon haben, wie eine gute Sekretärin auszusehen hat, welche Merkmale sie mitbringen und wie sie auftreten sollte. Diese inneren Bilder werden die Entscheidung für diese oder jene Bewerberin beeinflussen, unabhängig von der vorliegenden Qualifikation. Ein weiteres eindringliches Beispiel ist die Erkennung bzw. Nichterkennung eines Talentes in einem unbekanntem Kontext,

wie beispielsweise das bekannte soziale Experiment mit Joshua Bell aus dem Jahr 2007 zeigt – beeinflusst durch innere Bilder.

#### **Das Experiment mit Joshua Bell**

Die Washington Post organisierte am 12. Januar 2007 einen Inkognito-Auftritt des Star-Geigers Joshua Bell als Teil eines sozialen Experiments, um etwas über die Wahrnehmung von Menschen herauszufinden. Eine der Fragen hinter dem Experiment lautete: Erkennen wir das Talent in einem unerwarteten Kontext? Und welche inneren Bilder stehen dem entgegen? Joshua Bell spielte, als gewöhnlicher Straßenmusiker »getarnt«, während der Rush Hour in einer U-Bahn-Station in Washington D.C. 45 Minuten lang auf seiner Stradivari anspruchsvolle Stücke berühmter Komponisten. Über tausend Personen gingen an ihm vorbei, aber nur sieben Menschen hielten an und hörten ihm eine Weile zu. Einige Leute gaben ihm Geld, gingen dann aber gleich weiter. Er bekam 32 Dollar und 17 Cent. Als er das Geigenspiel beendete und es wieder still wurde, nahm niemand Notiz davon. Zwei Tage, bevor er in der U-Bahn spielte, war Joshua Bell in einem ausverkauften Theater in Boston aufgetreten. Die Zuhörer hatten durchschnittlich 100 Dollar für ihren Platz bezahlt.

Die Menschen, die durch die U-Bahn liefen, kamen nicht im entferntesten auf die Idee, dass der Straßenmusiker, in normaler Kleidung und mit einem Kasten zum Geldsammeln vor sich, ein gefeierter Musikstar sein könnte, weil für sie das »innere Bild«, das sie von Joshua Bell haben, das eines abgeschirmten Karriere-musikers im Frack in einem großen Konzertsaal ist.

Joshua Bell selbst hat sich im Nachhinein nachdenklich über den Selbstversuch geäußert und erkannt, wie stark sein eigener Status als Virtuose, als privilegierter, vom Erfolg verwöhnter Starmusiker nicht nur von seinem Talent und der Qualität seiner Musik abhängt, sondern auch von der Wahrnehmung und der Akzeptanz der Zuhörer. Diese Erkenntnis kann man hundertfach auf einfache und scheinbar banale Alltagssituationen im Berufsleben übertragen.

Die inneren Bilder in unseren Köpfen, die unter anderem durch unsere Erziehung und unsere sozialen Erfahrungen geprägt sind, beeinflussen unsere Wahrnehmung, unser Denken, Fühlen und Wollen und damit letztlich unser Handeln. Mithilfe unseres Verstandes kann es aber gelingen, uns vor Augen zu führen, was innere Bilder eigentlich sind, wie sie entstehen und wie sie auf uns wirken – um sie ins Bewusstsein zu rufen und uns vielleicht ein Stück weit von ihnen zu befreien.

Die Entwicklung von Frauen hin zu einer Führungsidentität wird häufig von fremden ebenso wie von eigenen inneren Bildern gebremst. Viele Frauen trauen sich eine Führungsrolle nicht zu, weil sie sie mit Eigenschaften assoziieren, über die sie nicht zu verfügen glauben. Sie

übernehmen heute vielfältig Verantwortung, oft sogar in mehreren Bereichen gleichzeitig (Kinderbetreuung und Erziehung, Führung des Familienhaushaltes, Pflege der sozialen Kontakte und Berufstätigkeit). Das heißt, die Motivation, Verantwortung zu übernehmen, auch im Beruf, ist grundsätzlich vorhanden, aber es fehlt oft an Entscheidungsklarheit und Selbstbewusstsein, eine Führungsrolle zu übernehmen.

Ein Grund dafür ist, dass viele Frauen es nicht gelernt haben, nicht dazu erzogen und ermutigt wurden und selten die Rahmenbedingungen für Wettbewerb und Spaß an Macht und Einfluss vorgefunden haben, um quasi aus einem eigenen inneren Antrieb und Selbstverständnis heraus eine eigene Führungsidentität zu entwickeln. Daraus und aus den »inneren Bildern« resultieren oft Berührungspunkte mit dem Thema Macht. Das sozialisierte Machtmotiv ist aber ein wesentlicher Faktor für die Übernahme einer Führungsaufgabe und die Entwicklung einer Führungsidentität.

### Macht als Motivation

Die klassische Motivationspsychologie, wie sie insbesondere von dem US-amerikanischen Verhaltens- und Sozialpsychologen David McClelland (1917–1998) und seinen Mitarbeitern in Harvard entwickelt wurde, unterscheidet drei zentrale Treiber für Motivation: das *Leistungsmotiv*, das *Bindungsmotiv* und das *Machtmotiv*. [6] Diese drei Motive sind wesentlich für die Führung von Unternehmen und Organisationen. Bei Frauen in Führungspositionen ist häufig das Leistungsmotiv stark ausgeprägt: Sie wollen durch ihre Leistung überzeugen und das Unternehmen voranbringen. Das Bindungsmotiv, also die Bedeutung vertrauensvoller Sozialbeziehungen im beruflichen Umfeld, ist bei Frauen in der Regel ebenfalls stark ausgeprägt, oft sogar zu stark: Die Sorge davor, die Zuneigung und Freundschaft anderer Personen zu verlieren oder sich unbeliebt zu machen, kann einer dauerhaft erfolgreichen, konsequenten Führung im Weg stehen. Das Machtmotiv hingegen ist bei den meisten Frauen in Führungspositionen zu schwach ausgeprägt. Dabei geht es nicht um ein personalisiertes, egoistisches Machtmotiv,

bei dem das Gefühl von Stärke daraus gezogen wird, dass andere den eigenen Anweisungen folgen müssen. Sondern es geht vielmehr um ein »sozialisiertes Machtmotiv«[7], das sich in kontrollierter, gestaltender und daher unternehmensdienlicher Weise äußert. Eine Führungskraft, die vom »sozialisierten Machtmotiv« angetrieben wird, strebt danach, dass die Mitarbeiter und die Organisation durch ihre Maßnahmen besser, stärker und größer werden. Sie zieht ein Gefühl der Stärke bzw. Befriedigung nicht daraus, dass andere ihren Anweisungen folgen müssen, sondern aus der Fähigkeit zur gekonnten Einflussnahme. In diesem Sinne verleiht die Macht positive Gestaltungsmöglichkeiten. Die Führungskraft kann dank der ihr verliehenen Macht den Mitarbeitern vorausgehen und Orientierung geben, um Ideen und Werte zu realisieren.

Untersuchungen haben gezeigt, dass auf höheren Managerebenen die Kombination aus mäßig ausgeprägtem Leistungsmotiv, stark ausgeprägtem (sozialisiertem) Machtmotiv und eher schwach ausgeprägtem Bindungsmotiv für viele Führungspositionen ein guter Erfolgsprädiktor ist. Vor allem in größeren Betrieben ist das Machtmotiv von Bedeutung, weil es dort insbesondere darum geht, den Mitarbeitern Engagement und Freude an der beruflichen Tätigkeit zu vermitteln und zu ermöglichen. Idealerweise gelingt es der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter die aktuellen Firmenziele zu eigen machen, dass ihre Arbeit sie erfüllt und sie sich mit der Organisation identifizieren. Außerdem müssen Führungskräfte in größeren Unternehmen Entscheidungen durchsetzen, Konflikte ausräumen, klare Organisationsstrukturen schaffen, problematische Entwicklungen des Arbeitsklimas frühzeitig spüren und weitere Funktionen übernehmen, die weniger mit der Freude und Stolz über die eigene Leistung und Sachkompetenz zu tun haben als vielmehr mit der Fähigkeit zur gekonnten Einflussnahme, aus welcher dann Befriedigung abgeleitet werden kann. Letzteres aber ist der typische Anreiz für das (sozialisierte) Machtmotiv: Die Führungskraft strebt danach, dass ihre Mitarbeiter und die Organisation durch ihre Maßnahmen besser, stärker und größer werden, denn dadurch spürt sie ihre Wirksamkeit.

## **Entwicklung einer weiblichen Führungsidentität: »Führung macht Freude«**

Unternehmen müssen insbesondere die Frauen (z.T. aber auch die Männer) dabei unterstützen, Führungsambitionen und eine eigene Führungsidentität zu entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Mensch bereits in seiner Kindheit Bedingungen erlebt, welche auf die Entwicklung einer späteren Führungsidentität einwirken. Dazu gehören neben der Persönlichkeit und dem Geschlecht insbesondere die Erziehung, Lernerfahrungen (etwa beim Sport) und die Aufmerksamkeit, die ein Kind erfährt. Die Art und Weise, in der jemand dann später seine Führungsidentität identifiziert, wird durch implizite Führungstheorien, die eigene Führungspersönlichkeit und die Motivation zu führen geprägt. Wichtige Faktoren bei der Entwicklung einer Führungsidentität sind daneben das Selbstvertrauen, die Fähigkeit zum Selbstmanagement und zum Selbstschutz sowie zur Gesunderhaltung.

Zur Ausarbeitung einer Führungsidentität kann die Kooperation mit professionellen Coachs sehr hilfreich sein, die beispielsweise in Einzelcoachings, Trainings, Workshops, Übungen und Gruppenveranstaltungen sowie durch individuelles Mentoring dazu beitragen, Führungstalente auf den richtigen Weg zu bringen.

Dazu gehört grundlegend, dass es gelingt, Frauen die Berührungspunkte mit der Macht zu nehmen und bei ihnen die Motivlage »Führung macht Freude« zu erzeugen, indem sie ihnen vermitteln, dass Macht gestaltend und sinnstiftend eingesetzt werden kann. Frauen wird oft ein mangelndes Selbstbewusstsein, fehlende Durchsetzungskraft, eine geringe Karrieremotivation und eine ungenügende Selbstdarstellung zugeschrieben. Dies sind in vielen Fällen die Gründe, warum Entscheider Frauen für höhere Führungspositionen als ungeeignet erachten – häufig aber auch sie selbst. Auch die inzwischen weit verbreitete Erkenntnis der Wissenschaft, dass Männer nicht von Natur aus oder durch ihre Sozialisation bessere Führungseigenschaften mitbringen, sondern dass es eine Frage der Persönlichkeit, nicht des Geschlechts ist, ob jemand eine gute Führungskraft sein kann, hat an dieser tief verinnerlichten Einstellung der meisten Menschen wenig

geändert. Es muss die Aufgabe der Unternehmensführung und der Führungskräfte sein, diese Erkenntnisse in einen echten Kulturwandel umzusetzen.

Dabei geht es darum, die blockierenden inneren Bilder, Rollenmuster, Rituale, Hemmnisse und Rahmenbedingungen aufzudecken, zu verstehen und zu durchbrechen. Sinnvoll wäre es, schon in der Erziehung und vor dem Berufseinstieg, in Schule, Ausbildung und Studium, ein Diversity-Bewusstsein zu schaffen, um beide Geschlechter für das Thema zu sensibilisieren. Auch in den Unternehmen selbst muss dem Thema ein größerer Stellenwert eingeräumt werden. In Trainings, Workshops und Coachings können »innere Bilder« bewusst gemacht, Stereotype aufgebrochen und neue Werte vermittelt werden.

Es gibt für Führungserfolg keine Patentrezepte. Kategorisierungen wie »männlicher«, »weiblicher« oder »androgyn« Führungsstil sind letztlich nicht zielführend, weil dabei die persönlichen Eigenschaften der Führungskraft zu wenig berücksichtigt werden. Jeder Mann hat auch weibliche, jede Frau auch männliche Seiten und Eigenschaften. Wichtig ist es, diese Eigenschaften und die *persönlichen* Stile zu akzeptieren. Ein vielfältiger Ansatz zur Entwicklung einer eigenen Führungsidentität ist vielversprechender als die Suche nach einem Patentrezept.

Frauen sollten den Schwerpunkt auf die individuelle und intensive Ausarbeitung einer eigenen, weiblichen, persönlichen (!) Führungsidentität legen. Viele Frauen mit Führungsambitionen versuchen, sich die männlichen Verhaltensweisen zu eigen zu machen, um »mithalten« zu können. Manche weiblichen Führungskräfte haben sich das männertypische »Revierverhalten« oft schon so gut angeeignet, dass sie erst wieder lernen müssen, ihre emotionalen Stärken zu nutzen.

Die meisten Unternehmen achten heute aber zunehmend auf »typisch weibliche« Eigenschaften wie soziale Verantwortung und Einfühlungsvermögen. Denn Teams, in denen diese Eigenschaften stärker vertreten sind, arbeiten erwiesenermaßen erfolgreicher und effizienter. Ein klares Verständnis und eine gewisse Rückbesinnung auf weibliche Kommunikationsmuster und Stärken sollten Teil der Ausarbeitung einer Führungsidentität sein, denn sie helfen dabei, Mitarbeiter effek-

tiver zu motivieren, und optimieren gleichzeitig die Interaktion mit den männlichen Kollegen. Die grundsätzliche kreative Offenheit für »männliche« ebenso wie für »weibliche« Verhaltensmuster und Stärken ist die Voraussetzung für die Entwicklung einer persönlichen Führungsidentität.

## Die Frauenquote

Viele Unternehmen bekunden inzwischen den festen Willen, sich stärker für Frauen zu öffnen. Schon seit Jahren wird darüber diskutiert, ob eine fixe Frauenquote diesem Ziel dienen kann. Die deutsche Politik fordert eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote, die Wirtschaft zieht eine Selbstverpflichtung vor. Spürbar ist auf jeden Fall, dass schon die Diskussion über die Frauenquote das Thema verstärkt ins gesellschaftliche Bewusstsein transportiert und in den großen Unternehmen bereits zu Veränderungen geführt hat. Die DAX 30-Konzerne haben sich dazu verpflichtet, den Anteil der Frauen in ihren Führungsetagen zu erhöhen, einige wollen den Frauenanteil in Führungspositionen bereits bis 2015 auf 30 Prozent hochschrauben.

Bislang sind allerdings nicht einmal vier Prozent der Vorstandsmitglieder in den deutschen Top-Konzernen weiblich; damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich ziemlich weit hinten.

### **DAX-Unternehmen und die Frauenquote**

Einheitliche Zielvorgaben der DAX 30-Unternehmen in Bezug auf die Selbstverpflichtung, mehr Frauen in Führungspositionen einzustellen, gibt es bisher nicht. Die Quoten-Zusagen der Unternehmen fallen sehr unterschiedlich aus, liegen aber im zweistelligen Bereich. Volkswagen hat zugesichert, den Frauenanteil in der oberen Führungsebene von derzeit 4,3 Prozent bis Ende 2020 auf elf Prozent zu steigern. Bei MAN lautet das Ziel, bis Ende 2014 zwölf Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen; momentan sind es 9,9 Prozent. Adidas will den Frauenanteil in der oberen und unteren Führungsebene bis 2015 von aktuell 26 auf bis zu 35 Prozent anheben. Bei BASF soll der Prozentsatz der weiblichen Führungskräfte von derzeit 9,8 Prozent auf 15 Prozent im Jahr 2020 steigen. Die Deutsche Telekom plant, den Frauenanteil im mittleren und oberen Management weltweit auf 30 Prozent (aktuell 15 Prozent) anzuheben. – Quelle: Passauer Neue Presse, 14.10.2011.

Die Frauenquote hat zum Umdenken angeregt und ist insofern sinnvoll, als es systemtechnisch und soziologisch nachweisbar ist, dass sich erst ab einer kritischen Masse von 30 Prozent Veränderung einstellt. Das heißt: Ab einer bestimmten Anzahl von miteinander agierenden Personen verselbstständigen sich bestimmte Prozesse, weil Menschen sich gegenseitig durch ihr Verhalten beeinflussen und auf ihr Umfeld reagieren, das wiederum aus Menschen besteht, die auf ihr Umfeld reagieren.[8] Die Frauenquote allein ist aber keine Lösung, sondern nur ein Anlass, etwas grundlegend zu ändern, umzudenken und die Überzeugung zu verinnerlichen, dass es zwar natürlich physische und psychische Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, dass unsere Geschlechterrollen aber kulturell gemacht und überwindbar sind. Nur aus dieser Überzeugung heraus können wir eine neue Kultur der Offenheit etablieren: ein Bewusstsein für Vielfalt und ein Überdenken unserer eigenen Einstellung zur Unterschiedlichkeit, die unseren Umgang mit Menschen mit bestimmt.

### Voraussetzungen und Hilfestellungen für die Entwicklung einer weiblichen Führungsidentität

Unternehmen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben wollen, sind gefordert, sich um qualifizierte Frauen – sowohl aus den eigenen Reihen als auch von extern – aktiv zu bemühen. Ein erfolgreiches Diversity-Management steigert die Attraktivität als Arbeitgeber und die Effizienz geschlechts-, alters- und kulturell gemischter Teams.

Das Thema Diversity braucht Raum, Kreativität, Mut und den Dialog der Vielfalt. In den Unternehmen müssen offene Diskussionen stattfinden, die dabei helfen, die hemmenden psychologischen Abläufe in unseren Köpfen bewusst zu machen, damit sie durchbrochen werden können. Einwänden wie der Befürchtung, dass eine Frau keine gute Führungskraft sein kann, weil sie familiäre Verpflichtungen hat, weil sie nur in Teilzeit arbeitet oder weil sie demnächst schwanger werden könnte, müssen Unternehmen von vornherein mit unterstützen- den Angeboten (wie zum Beispiel flexiblen Arbeitszeiten und -orten,



betriebsnaher Kinderbetreuung, Elternzeit auch für Väter etc.) und Argumenten entgegenwirken. So geht das Know-how einer leitenden Mitarbeiterin nicht notwendigerweise verloren, wenn sie einen Erziehungsurlaub antritt, sondern kann etwa über einen Telearbeitsplatz weiter eingebracht werden. Wenn eine Führungskraft in Teilzeit wechselt und sich die Position dann vielleicht mit einer zweiten Teilzeitkraft teilt, kann dieser Wechsel für das Unternehmen und die Mitarbeiter positive Impulse und neue Anregungen bedeuten. In einem Unternehmen, das überzeugend hinter solchen Argumenten steht und die passenden Voraussetzungen schafft, können auch die Mitarbeiter offener für neue Wege sein und flexible Arbeitsformen leichter akzeptieren.

Wenn eine Frau in einer männlich dominierten Organisation als Führungskraft eingestellt wird oder aufsteigt, liegt die Herausforderung darin, die Betonung nicht auf ihre Rolle als Frau bzw. als weibliche Führungskraft, sondern auf ihre Person und ihre Leistung zu legen. Von der Mehrheit der männlichen Kollegen wird diese Frau nämlich zunächst nicht als individuelle Person wahrgenommen werden, sondern als Minderheit, als »Prototyp« einer weiblichen Führungskraft. Sie steht im Rampenlicht, wird argwöhnischer kontrolliert als die männlichen Kollegen und darf sich weniger Fehler leisten. Sie repräsentiert in verschiedenen Zusammenhängen »die Frauen« bzw. »die weiblichen Führungskräfte«. Der Status als Minderheit, der durch die Dominanz männlicher Netzwerke häufig noch verstärkt wird, ist also mit erheblichen Belastungen verbunden. Weibliche Führungskräfte müssen diese Widerstände erkennen und Gegenstrategien entwickeln. Sie tun gut daran, sich Unterstützer zu suchen und sich ein tragfähiges Netzwerk aufzubauen. Dabei ist es wichtig, dass sie nicht nur in Frauennetzwerken aktiv sind, sondern auch einen Zugang zu Männernetzwerken finden. Sinnvolle Mentoring- und Patenprogramme, Trainings und Coachings können dabei helfen, mit den Hemmnissen und Hindernissen umzugehen und gleichzeitig Wege aufzeigen, wie es weiblichen Führungskräften gelingen kann, sich selber und ihre Leistungen stärker sichtbar zu machen.[9]

## Konkrete Anforderungen an Organisationen und Unternehmen

Offene Diskussionen über die psychologischen Abläufe in unseren Köpfen, Ängste und Hemmnisse sollten nicht unterdrückt, sondern gefördert werden.

Die Ausarbeitung der individuellen Führungsidentität kann von den Unternehmen in Kooperation mit professionellen Coachs aktiv unterstützt werden. Geeignete konkrete Maßnahmen, die ausreichend Raum und Bedeutung benötigen, sind beispielsweise Einzelcoachings, Trainings, Workshops, individuelle Übungen und Gruppenveranstaltungen. Thematisiert werden sollten insbesondere die eigenen Lebensziele und Führungsambitionen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, der erfolgreiche Umgang mit verschiedenen Kulturen, der Nutzen von Ritualen, Netzwerken und Community, die inneren Bilder und das eigene Verhalten sowie authentische Kommunikation und Auftreten.

Nur Unternehmen, die aktiv in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investieren, können mehr qualifizierte Frauen für Führungspositionen gewinnen, sie halten und entwickeln und ihre Stärken gewinnbringend einsetzen.

Idealerweise wird eine zukünftige Führungskraft frühzeitig von einem Mentor im Unternehmen und einem professionellen Coach begleitet, der sie dabei unterstützt, den vielfältigen Aufgaben und Rollenanforderungen gerecht zu werden und eine belastbare Identität zu entwickeln. Von Vorteil ist es, wenn der Coach bereits über eigene Führungs- und Unternehmenserfahrung verfügt und sich mit den Abläufen in Organisationen auskennt. Regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen helfen dabei, die eigene Position immer wieder zu überprüfen und anzupassen.

Gleichzeitig sind die Organisationen gefordert, die praktischen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Frauen ebenso wie Männer Karriere machen und Führungsverantwortung übernehmen können. Dabei geht es insbesondere um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn bis heute tragen die Frauen in aller Regel immer noch

den Hauptteil dieser Doppelbelastung. Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, mehr Teilzeitmöglichkeiten auch für Führungskräfte, ein verbessertes (auch betriebsnahes) Kinderbetreuungsangebot, die Akzeptanz voll berufstätiger Mütter ebenso wie von Vätern, die in Teilzeit arbeiten oder Elternzeit in Anspruch nehmen, der Stellenwert der Gesunderhaltung, das positive Gestalten von Veränderung und ein Umgang, der von gegenseitiger Akzeptanz geprägt ist: Das sind die Merkmale einer offenen, produktiven Unternehmenskultur, wie die Zukunft sie fordert. Wenn wir dahin gelangen, dass eine Kultur der Vielfalt tatsächlich aktiv gepflegt und gelebt wird, dann machen sich weitere konkrete Diversity-Maßnahmen von selbst überflüssig. Und genau das muss unser Ziel sein.

## Literatur und Anmerkungen

- [1] *Die in den letzten Jahren in Mode gekommenen Generationsbegriffe und -beschreibungen sind natürlich immer verallgemeinernd, zum Teil treffen sie aber durchaus den Kern einer vorherrschenden Richtung, einen gewissen »Trend« innerhalb der einzelnen Generationen.*
- [2] *Zu den Merkmalen der »Generation Y« vgl. PAINE SCHOFIELD, C. B. UND HONORE, S.: Generation Y and Learning. In: 360° The Ashridge Journal. Ashridge, Berkhamsted, Hertfordshire (U.K.), Winter 2009, S. 26-32. Für die Studie wertete das wissenschaftliche Team der Ashridge Business School die Angaben von 133 Personalexperten aus 59 Unternehmen und Organisationen aus. Außerdem wurden knapp 700 Antworten einer Online-Befragung in die Analyse einbezogen.*
- [3] *Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 073 vom 01.03.2012.*
- [4] *Vgl. FTHENAKIS, W.: »Und drinnen waltet die züchtige Hausfrau« – Der Psychologe Wassilios Fthenakis über den Wandel der Mutterbilder im Laufe der Zeit – und den besten Lebensentwurf für die Zukunft. In: Münchner Merkur, 12./13. Mai 2012, Nr. 110, S. 3. – In dem Interview-Artikel äußert der Psychologe, Pädagoge, Anthropologe und Genetiker Prof. Wassilios Fthenakis die Überzeugung, dass das Familienmodell der Zukunft ein modernes, symmetrisches Modell ist, in dem beide Elternteile berufstätig sind und sich gleichberechtigt um die Kinder kümmern. Für die Frauen bedeutet dies, dass »beide Bereiche des Lebens, also Beruf und Familie, in das Konzept von der Mutterschaft integriert« sind.*
- [5] *HÜTHER, G.: Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004, 2010.*
- [6] *vgl. McCLELLAND, D. C.: The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. – McClelland, D. C.: The two faces of power. In: Journal of International Affairs. New York:*

*Columbia University, 1970, S. 24, 29-47, 58. – McClelland, D. C.: Power: The inner experience. New York: Irvington, 1975. – McClelland, D.C.: The empire-building motivational syndrome. In: McClelland, D.C. (Hg.): Motives, personality, and society. Selected papers (pp. 147-174). New York: Praeger, 1984.*

- [7] *Der Begriff des »sozialisierten Machtmotiv« stammt von McClelland, s. Anm. 6.*
- [8] *Der US-amerikanischer Ökonom und Nobelpreisträger Thomas Crombie Schelling beschrieb 1978 das Phänomen der kritischen Masse – eigentlich ein Begriff aus der Atomphysik – erstmals aus soziologischer Sicht. Vgl. SCHELLING, T. C.: Micromotives and Macrobehavior. New York: Norton & Company, 1. Auflage 1978, S. 95. - Vgl. auch Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (Jutta Dalhoff, Nina Steinweg): »Leistungsabhängige, verbindliche und flexible Zielquoten für wissenschaftliche Führungspositionen«, CEWS-Positionspapier Nr. 4, 2., erweiterte Auflage 2011. Bonn: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, 2011, S. 7. - Deutscher Bundestag: Frauenanteil in der Wissenschaft reicht noch nicht aus. Öffentliches Fachgespräch zu Frauen in der Wissenschaft am 11. Juni 2012. - »Es muss sich lohnen für Unternehmen«. Interview von Inga Michler mit Ann-Kristin Achleitner, Daniela Favoccia, Silvana Koch-Mehrin und Claudia Nemat. Welt am Sonntag, 27.03.11.*
- [9] *VGL. KRELL, G.: Anforderungen und Herausforderungen für weibliche Führungskräfte. »Mehr Frauen an die Spitze!« Mentoringprogramm für weibliche Führungskräfte in der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz. Präsentation zur Auftaktveranstaltung, Mainz, 25.02.2010.*

### **Zusammenfassung**

Globalisierung und demografischer Wandel haben zu erheblichen Veränderungen am Arbeitsmarkt geführt. Eine neue Vielfalt der Generationen und der Kulturen sowie eine verstärkte Präsenz der Frauen im Arbeitsleben erfordern ein Umdenken im Hinblick auf das Thema Führung.

Die Unternehmen sind aufgefordert, den Herausforderungen des veränderten Arbeitsmarktes zu begegnen. Offene Diskussionen über die psychologischen Abläufe in unseren Köpfen helfen dabei, mentale Hindernisse, Ängste und Blockaden abzubauen. Indem die Unternehmen eine neue Kultur der Offenheit und Wertschätzung entwickeln und als integralen Bestandteil der Firmenkultur aktiv leben und pflegen, kann die Vielfalt Gewinn bringend genutzt werden. Das Potenzial aller ist dabei unverzichtbar. Sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte benötigen heute ein vielfältiges, offenes Profil, das ihrer Persönlichkeit entspricht und überzeugen kann. Individuelle Coachings können weibliche und männliche Führungstalente dabei unterstützen, Hindernisse zu überwinden, eine gefestigte Führungsidentität sowie »Freude am Führen« zu entwickeln. Nur eine Führungskultur, die männliche und weibliche Elemente zulässt, wird sich für die neue Vielfalt am Arbeitsmarkt öffnen können.