

Wie Unternehmen von Frauen profitieren Weck die Chefin in dir!

von Sigrid Meuselbach Quelle: Handelsblatt Online

Erfolge in Schule, Studium und Ausbildung gaukeln Frauen vor, es stünden alle Türen offen. Doch noch ist das Business männlich, und nur erfolgreiche Frauen können das ändern. Was sie dafür lernen müssen. Ein Gastbeitrag.



Frauen müssen für Führungspositionen noch immer hart kämpfen.

Quelle: Getty Images

Düsseldorf. Sigrid Meuselbach bringt Frauen in Führung und hilft Männern, damit zu leben. Die Expertin für weibliche und männliche Karrieren in Wirtschaft und Wissenschaft steht als Trainerin, Coach und Vortragsrednerin für die Vereinbarkeit von Frauenkarriere und Unternehmenserfolg. Ihr Erfolgsgeheimnis: Ein männlicher Sparringspartner als fester Bestandteil ihrer Trainings für weibliche Fach- und Führungskräfte. Ihr Buch Weck die Chefin in dir. 40 Strategien für mehr Selbstbehauptung im Job ist im April 2015 erschienen. Für unsere Initiative Leader.In, ein Businessnetzwerk zur Vernetzung erfolgreicher Frauen und Männer aus der Wirtschaft, hat Sigrid Meuselbach einen Gastbeitrag geschrieben.

Kennen Sie das Gender-Märchenland von dem die großen Idealist(inn)en träumen? Außer den körperlichen Unterschieden zwischen Frau und Mann unterscheiden sich die Geschlechter nicht mehr. Natürlich verfügt jeder Mensch noch über persönliche Stärken und Schwächen, aber ein „typisch Frau oder Mann“ ist Schnee von gestern. Wie das allerdings mit Märchen so ist – die meisten sind zu schön, um wahr zu sein, und „märchenhaft“ ist nur ein anderes Wort für unmöglich.

Gemessen an dieser Fata Morgana kann die Realität nur ernüchtern. Sie ist einfach zu wahr, um schön zu sein. So zeichnet die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) der UNO ein entgeisterndes Szenario: Nach ihren Berechnungen kann es noch 950 Jahre dauern, bis die berufliche Gleichstellung von Mann und Frau verwirklicht ist.

Die Wissenschaft weiß immer noch zu wenig über die biologischen Ursachen von Verhalten. Sie forscht über Spiegelneuronen, Pheromone und Oxytocin und kratzt trotz aller Erkenntnisse bisher nur an der Oberfläche. Doch es drängt sich der Verdacht auf, dass die Biologie immer dafür sorgen wird, dass die erträumte Gleichheit ausbleibt. Aber das ist gut so und bietet große Chancen – wenn es den Geschlechtern gelingt, ihre Verschiedenheit als Chance und Bereicherung statt als Bedrohung zu sehen.

Ein Blick aufs reale Heute offenbart, dass in der Wirtschaft männliche Regeln dominieren, die sich nicht einfach per Gesetz oder durch moralische Appelle in Luft auflösen werden. So, wie dieses Regelwerk über Jahrhunderte gewachsen ist, braucht es Jahre, um es zu verändern. Am effektivsten und nachhaltigsten funktioniert das über die erfolgreiche Praxis. Und diese Praxis heißt: Mehr Frauen in Führung. Wir müssen also nicht erst die Regeln umstoßen, um mehr Frauen an die Spitze zu befördern – wir müssen mehr Frauen nach oben bekommen, damit sich die Regeln von selbst verändern.

Frau und Mann, hart und weich - weder besser noch schlechter

Was jedoch wird sich wandeln? Sollen Durchsetzungsstärke, Beharrlichkeit und andere „männliche“ Attribute keine Erfolgsmerkmale mehr sein? Darum geht es nicht. Dummerweise werden Frauen, die solche Stärken aufweisen, gerne zu „Mannweibern“ abgestempelt, die nicht nur Frauen, sondern auch Männer einschüchtern. Dass es anders geht, beweisen jedoch viele Männer, die mit selbstbewussten Chefinnen hervorragend klarkommen. Sie schätzen den konkreten Umgang, den sie auch von männlichen Vorgesetzten kennen.

Auf der anderen Seite werden „typisch weibliche“ Frauen als zu weich fürs Top-Management angesehen. Das Fatale dabei: Man schaut nicht auf ihre konkreten Fähigkeiten. Man attestiert einfach, dass sie nicht ins gängige, männliche Führungsideal passen. Insofern sitzen Frauen immer zwischen allen Stühlen – auch, wenn rein männliche Führung überhaupt kein Ideal ist.

Hier täte eine stärkere Ausprägung „männlicher“ Eigenschaften bei Frauen gut. Männer wären daran gewöhnt, von der Abteilungsleiterin die gleichen klaren Ansagen zu bekommen wie vom Chef. Doch hier ist die Gesellschaft noch nicht so weit. Die weibliche Sozialisation prägt eher empathische und zurückhaltende Prinzessinnen als toughe Karrierefrauen.

Bei den Jungs ist die einseitige Prägung eine andere. Sie werden zum Wettbewerb erzogen. Sie sollen laut sein und zu „ganzen Kerlen“ heranwachsen. Dabei bleiben die Eigenschaften auf der Strecke, die heute eher weiblich ausgedeutet sind. All das macht weder Frauen zu schlechteren, noch Männer zu besseren Führungskräften. Es sorgt lediglich dafür, dass sich mehr Männer auf der Karriereleiter durchsetzen als Frauen. Die Wirtschaft ist historisch von Männern gemacht, in ihr gelten männliche Regeln und männliche Karrierestürmer sind wie gemacht dafür.

Dieser Umstand hat allerdings nicht nur Auswirkungen auf Frauen, sondern auch auf talentierte Männer, die nicht dem Stereotyp entsprechen. Die geringere Ausprägung klassisch „männlicher“ Eigenschaften blockiert auch deren Karrieren, und das „typisch Weibliche“ in ihnen lässt sie als Weicheier dastehen. Insofern grenzt die Männergesellschaft im Business auch Geschlechtsgenossen aus. Und das hat Folgen: Führungsetagen sind nicht nur überwiegend von Männern besetzt. Sie sind auch sehr einseitig im Hinblick auf wichtige Fertigkeiten ausgestattet, die Unternehmensführung noch besser machen würden. Einschlägige Studien legen schon lange nahe, dass Unternehmen mit gemischten Führungscrews erfolgreicher agieren, als solche, in denen das Testosteron allein dominiert.

Unternehmerischer Eigennutz als Schlüssel

In der Praxis sind kluge Unternehmen an Frauen in Führung nicht nur deshalb interessiert, weil moralischer Druck oder eine Quote sie zwingen. Das stärkste Argument für die Teilhabe des weiblichen Geschlechts am Management ist das wirtschaftliche Eigeninteresse.

Die Kommunikationsfähigkeit, das Einfühlungsvermögen, die Lösungsorientierung und das Gefahrenbewusstsein der Frauen ergänzen sich hervorragend mit männlicher Hartnäckigkeit, Durchsetzungsstärke und ihrem unternehmerischen Mut. Auch wenn der sich manchmal hart an der Grenze zum überzogenen Risiko bewegt.

Natürlich stimmt der Einwand, dass all diese Attribute nicht dem jeweiligen Geschlecht vorbehalten sein müssen. In der Realität sind diese Merkmale aber ungleich verteilt, und es ist faszinierend zu beobachten, wie Führungsmannschaften aufblühen, wenn Frauen und Männer sich ergänzen und voneinander lernen.

Was muss geschehen, damit mehr Frauen im Top-Management überzeugende Leistungen bringen können? Dass die gläserne Decke existiert, ist eine Tatsache, auch wenn sie keine glatte Fläche ist, wie der Begriff suggeriert. Sie besteht eher aus einem Geflecht offener und verborgener Mechanismen, die Frauen ausbremsen. Das reicht von bewusster Ausgrenzung bis zur wohlmeinenden, aber kritiklosen Übernahme von Geschlechter-Vorurteilen, die Männern unbemerkt Vorteile verschaffen.

Unternehmen, die etwas ändern wollen, verlassen sich häufig darauf, dass es mit Seminaren, Coachings und organisatorischen Maßnahmen zum weiblichen Talent-Scouting getan ist. Das alles ist wichtig, aber eine Mentalitätsänderung ist langwierig und braucht einen Dauereinsatz und einen langen Atem der obersten Führungsebene.

Lernen, akzeptieren, handeln - was Frauen tun müssen

Frauen müssen das Wissen und die Bereitschaft besitzen, in einer noch von Männern dominierten Wirtschaft nach männlichen Spielregeln zu spielen. Sie müssen lernen, unter welchen formellen und informellen Bedingungen Männer kommunizieren und arbeiten. Das heißt nicht, ihr Frau-sein gänzlich verneinen oder verleugnen zu müssen. Aber es bedeutet, sich klug und situativ männlichen Gepflogenheiten anzupassen, wenn es der Karriere dient.

Vor das Wissen haben die Götter allerdings das Lernen gesetzt, und die meisten Frauen sind auf Autodidaktik angewiesen: Wie kommunizieren Männer? Was verhandeln sie in ihren offiziellen Netzwerken und versteckten Seilschaften? Wie reagieren sie auf weibliche Körpersprache, und was ist der korrekte Dress, um von der MANNschaft im Unternehmen ernstgenommen zu werden?

Auf das Lernen folgt die unumgängliche Akzeptanz. Um es klar zu sagen: Ja, die männliche Einseitigkeit im Management ist moralisch zweifelhaft und praktisch nachteilig, aber sie ist eine Tatsache. Es ist egal, ob sie nicht weiß, wie sie sich im Regelwerk clever verhält oder ob sie sich dagegen auflehnt. Sie wird ihr Karriereziel nicht erreichen. Und damit vergibt sie die Chance, selbst in Führung zu gehen und es auf überzeugende Art „den Männern zu zeigen“.

ANZEIGE



ALTERNATIVE KRAFTSTOFFE



Autogas - die günstige Alternative?

Mit rund 500.000 zugelassenen Fahrzeugen in Deutschland ist Flüssiggas mittlerweile eine ernstzunehmende Antriebsvariante und stellt auch für das Flottenmanagement eine attraktive Alternative

dar. mehr ...

Nur wenn Frauen die männliche Karriere-Klaviatur an den richtigen Stellen spielen, ohne sich komplett vereinnahmen zu lassen, werden sie in ihrer Weiblichkeit „unbeschädigt“ an die Spitze kommen. Mehr Ellbogen zu entwickeln als der härteste Mann, ist zwar auch eine Karrierestrategie. Im Ergebnis allerdings verändert sich der Frau-Mann-Proporz nur zahlenmäßig. Die Führung bleibt emotional und rational männlich. Und schon Einstein wusste, dass man Probleme nicht mit den Mitteln lösen kann, mit denen man sie sich ins Haus geholt hat.

Quelle: Handelsblatt Online

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
