

ANITA STEINER SEILER Persönlichkeitsentwicklung und Beratung,
Instituts- und Ausbildungsleiterin

Dieser Artikel erscheint in leicht abgeänderter Form in der Weiterbildungsausgabe des Tages- Anzeiger vom 23.11.2009

Genderaspekte in der Führung

Das weibliche Potenzial nutzen

Die aktuelle Genderforschung untermauert mit Zahlen und Fakten, was längst postuliert wird: ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in den Führungsetagen ist optimal. Beide bringen Fähigkeiten ein, die für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen unabdingbar sind. Dass Frauen die besseren Führungskräfte sind und dass es den weiblichen Führungsstil gibt, sind Mythen. Unterschiede in den Führungskompetenzen von Männern und Frauen sind jedoch vorhanden.

von Anita Steiner Seiler ()*

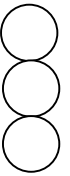
Die Genderthematik ist aktuell - der Ton ist sachlich.

Der Geschlechterkampf - entfacht im Aufbruch der Siebzigerjahre - tobte über Jahrzehnte hindurch und liess die Männer generell als Unterdrücker dastehen. Alle Lebensbereiche wurden davon erfasst und durch die oft schmerzliche Opfer-Täter-Dynamik entstanden daraus neue Verletzungen. Das erklärt, weshalb die Thematik rundum auf wenig Motivation stösst. Im Bericht über die wissenschaftliche Untersuchung zur Untervertretung von Frauen in Kaderstellen in der Verwaltung des Kantons Zürich schreibt Trix Angst über die Unlust der Mitarbeiter, sich mit diesen Fragen zu befassen. Durch die Geschlechterfragen werden tief verwurzelte Werte und Selbstbilder in Frage gestellt. Menschen tun sich schwer mit der Veränderung von tief eingeritzten Einstellungen. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der verbreiteten Meinung, Gleichstellung sei verwirklicht und somit abgehakt und den Fakten, die ein Ungleichgewicht nachweisen

Frauen sind eingeschränkt in ihren Karrieremöglichkeiten. Die markante Untervertretung in Führungsgremien spricht für sich. Dass sich viele positive Veränderungen etabliert haben, ist ebenfalls Tatsache. Junge Frauen profitieren von dem durch ihre Mütter errungenen flexibleren Rollenbild, gestalten selbstverständlich ihre Laufbahn und bringen Mutterschaft und Berufstätigkeit unter einen Hut. Dies trägt dazu bei, dass in der Geschlechterdiskussion Sachlichkeit Einzug gehalten hat.

Spezifisch weibliches Führungspotenzial liegt brach.

Den typisch weiblichen Führungsstil, der besser ist als der männliche, gibt es nicht. Stereotypen greifen immer zu kurz. Frauen und Männer sind aufgrund des Zusammenwirkens von Biologie und Sozialisation mit verschiedenen Kompetenzen ausgestattet. Es gilt, unterschiedliches Rollenverhalten zu erkennen, anstatt in die „typisch-weiblich-typisch-männlich“-Falle zu stolpern. Die aktuelle Hirnforschung benennt den beachtlichen Einfluss der Hormone Testosteron und Östrogen auf das Verhalten. In der Erziehung dringen jahrhundertealte Rollenbilder durch. Sie setzen sich in den Selbstbildern von Frauen und Männern fest und drücken sich in ihrem Verhalten aus.

**ANITA STEINER SEILER Persönlichkeitsentwicklung und Beratung,
Instituts- und Ausbildungsleiterin**

So gesehen sind Frauen „von Haus aus“ ausgestattet mit Führungsqualitäten wie Meinungsvielfalt entwickeln, offene Kommunikation, Entscheidungstransparenz, Vernetzung, Teamarbeit, während sich Männer führungswillig, selbstischer, entscheidungsfreudig und konkurrenzorientiert verhalten. In den von Männern dominierten Führungsinstanzen werden die männlichen Führungsqualitäten auf-, die weiblichen abgewertet. Frauen passen sich den männlichen Werten an, um in Führungspositionen gewählt zu werden und um darin bestehen zu können. Oder sie bewerben sich schon gar nicht dafür und setzen die Priorität auf Arbeitsgebiete, in die Beziehungsebene gefragt ist. Zudem wird der Spielraum für viele Frauen eng, wenn sie Mütter werden. Dadurch fehlt in den Führungsgremien das im Weiblichen angelegte Potenzial, welches einseitiges, rücksichtsloses Risikogebaren und abgehobenes Gewinnstreben durch Vor- und Umsicht, durch realistische Planung und durch die menschlich-soziale Dimension verunmöglicht oder zumindest abschwächt.

Weibliche und männliche Potenziale ergänzen sich.

Ebenso wie das weibliche gibt es auch das männliche Potenzial. Und beide Geschlechter haben ihre Defizite und tun gut daran, dieses aufzuarbeiten. Effektive Führungspersonen verfügen über das ganze Repertoire an Führungskompetenzen. Ideal sind gemischte Gremien. Sie haben mehr Erfolg, da

- die Problemanalysen vollständiger,
- die Strategiepläne realistischer,
- die Praxisempfehlungen brauchbarer,
- die Präsentationsleitungen professioneller,
- und die Zufriedenheit der Beteiligten grösser ist (nach Kunz O'Neill)

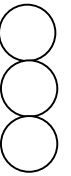
Die Integration weiblicher Werte in die Geschäftsphilosophie ist gefragt.

Das Problem seien nicht die Männer, sondern zu wenige Frauen in diesem System. Finanzieller Profit und sozialer Nutzen seien kein Widerspruch. Diese Aussagen stammen von der isländischen Bankerin Halla Tomadottir (Artikel von Birgit Schmid, MAGAZIN Nr. 10/09). Zusammen mit ihrer Geschäftspartnerin gründete sie noch vor dem wirtschaftlichen Zusammenbruch Islands eine Kapitalgesellschaft mit einer Geschäftsphilosophie, die weibliche Werte beinhaltet. Als eines der wenigen Finanzunternehmen überstand die Firma die Krise unbeschadet.

Wissenschaftliche Forschung und Praxis zeigen, dass Frauen sicherer und nachhaltiger investieren als Männer. Sie sind defensiver und skeptischer, ihre Gewinne sind kleiner, dafür nachhaltig. Männer scheinen Entscheidungssituationen zu bevorzugen, die Spielcharakter haben und Nervenkitzel versprechen. Der Zusammenbruch der Finanzmärkte mit den bitteren Folgen könnte zur Konsequenz haben, dass weibliche Werte bewusst in die Geschäftsphilosophien von Unternehmen und Verwaltung integriert und Frauen die Türen zu Führungspositionen offenstehen.

Nach Trix Angst braucht es dazu

- strukturelle Massnahmen welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern (Teilzeitstellen und Kinderbetreuungsstätten),
- Förderung der Führungskompetenz von Männern und Frauen
- ein genderbewusstes Personalmanagement
- und die Veränderung von Einstellungen



**ANITA STEINER SEILER Persönlichkeitsentwicklung und Beratung,
Instituts- und Ausbildungsleiterin**

Noch hält sich das Vorurteil hartnäckig, dass Führungspositionen nicht im Job-Sharing und mit Teilzeitpensen besetzt werden können. Erfahrungen wie diejenigen der isländischen Unternehmerinnen besagen etwas anderes. Mit einem der Nachfrage entsprechenden Kinderbetreuungsangebot hapert es, weil sich bei uns das traditionelle Frauenbild immer noch durchsetzt.

In Weiterbildungsangeboten kann Führungskompetenz trainiert werden. Auch hier ist der Genderaspekt wesentlich: der Lernertrag in Führungstrainings extra für Frauen ist besonders hoch. In gemischten Trainings sollten auch die geschlechtsspezifischen Aspekte bearbeitet werden. So werden Frauen und Männer ermutigt, Schritte in neue Richtungen zu wagen und dabei ihre spezifischen Ressourcen zu nutzen.

() Anita Steiner Seiler ist Lehrende Transaktionsanalytikerin und Seminarleiterin am Eric Berne Institut Zürich, Institut für Angewandte Transaktionsanalyse (www.ebi-zuerich.ch)*