

Frauen und Führung

Führung bedeutet, die Verantwortung dafür zu übernehmen, mit anderen zusammen definierte Ziele zu erreichen.

Wissenschaftliche oder populärwissenschaftliche Literatur zum Thema Führung, gespickt mit ideal-typischen Verhaltensanweisungen gibt es im Übermaß.

Selbstdarstellungen erfolgreicher Manager, häufig in Form von Erfolgsrezepten, ergänzen die professionelle Sichtweise. Alles ganz einfach – eigentlich.

Im durchschnittlichen Büroalltag sieht das allerdings ganz anders aus. Mein ganzes Wissen kann sich in sekundenschnelle in Luft auflösen und manche Versuche, es ganz anders zu machen verpuffen wirkungslos.

Gerade Frauen in Führungsverantwortung berichten oft, dass sie eigentlich schon wissen, was sie wollen und was sie tun sollen – aber wenn es dann in der Teamsitzung laut zugeht oder die Teammitglieder sie nicht von sich aus anerkennen sind sie ratlos. Es kostet sie unendlich Energie, ständig durch Mehrleistung als Führung akzeptiert zu bleiben...

Die Grundlage von Führung ist unsere Persönlichkeit. Wir können noch so viel trainieren, Bücher lesen und Kurse besuchen – Führung muss sich gut anfühlen, ich muss mir sicher sein, dass ich sie tatsächlich will – und warum ich sie will.

Ich muss also eine persönliche Haltung entwickeln, die Führung bejaht, die sich verbal und körperlich ausdrückt – und zwar immer, jederzeit, in jeder Situation: zumindest im Berufsalltag, aber auch in der Familie ist es manchmal erleichternd, sich der eigenen Führungsposition zu versichern.

Es gibt zwei Voraussetzungen dafür: Wenn ich führen will, muss ich mir klar darüber sein, dass ich Macht ausüben werde. Was für viele leichter ist, wenn sie sich verdeutlichen, dass Macht nicht ein Synonym ist für Machtmissbrauch. Ich bin als Führungsperson ermächtigt, zu gestalten. Die Menschen, die mir anvertraut sind zur Leistung zu motivieren und sie in der Entfaltung ihres Potentials zu fördern.

Ich bin ermächtigt, Entscheidungen zu treffen, die dem gemeinsamen Ziel dienen. Das kann im besten Falle heißen, dass ich vorwiegend fördern und ermutigen darf und die Aufgaben, Rollen und Ziele klären und anpassen muss. Und das kann im weniger guten Fall auch heißen, jemanden der dem Team Schaden zufügt, zu reglementieren, zu disziplinieren oder in eine geeignetere Umgebung zu versetzen.

Eine weitere wichtige Grundlage von Führung ist es, Hierarchien zu begreifen.

Es zeigt sich, dass Frauen Hierarchien skeptischer gegenüber stehen als Männer, die sie schließlich auch erfunden haben...

Da wir aber im Moment noch in einer männlich geprägten Arbeitswelt unterwegs sind, ist es sehr dienlich, hierarchisches Denken und Handeln nicht einfach als Männergedöns zu ignorieren oder gar abzuwerten, sondern es zu begreifen.

Zu was dienen Hierarchien? Eigentlich ganz einfach: Sie ermöglichen es, auch in großen Organisationen Entscheidungen zu treffen, zu kommunizieren und durchzusetzen. Je schneller Entscheidungen getroffen werden müssen und je

gravierender die Auswirkungen dieser Entscheidungen sind, desto stärker ist die Hierarchie ausgeprägt: Zum Beispiel beim Militär, der Feuerwehr oder im Operationssaal. Jeder hat eine klare Aufgabe die er auf Anweisung ausführt, der individuelle Spielraum ist sehr gering.

Da heute aber in Unternehmen und Verwaltungen die Komplexität so groß ist, dass man es einem Einzelnen nicht mehr in dem Maß zutraut, richtige Entscheidungen zu treffen, werden immer mehr Entscheidungen von Teams oder Gruppen getroffen und die Hierarchien werden flacher.

Es gibt also mehr Entscheidungen, die von formal Gleichgestellten gemeinsam zur Vorschlagsreife vorbereitet werden oder sogar gemeinsam getroffen werden. Eigentlich eine Situation, die weiblichem Verhalten entgegenkommen könnte. Trotzdem stoßen wir auch hier auf deutlich unterschiedliche Erfolgsaussichten von männlichem und weiblichem Verhalten.

Obwohl Frauen die formal festgeschriebene Hierarchie, die sich im Organigramm ausdrückt verstehen und anerkennen, können sie damit oft nicht erfolgreich umgehen. Ich gebe Ihnen ein klassisches Beispiel: Die Präsentation.

Sie machen einen Verbesserungsvorschlag. Keiner der anwesenden Männer zeigt eine Reaktion während sie sprechen, nur die Protokollantin lächelt sie ab und zu an und begleitet ihre Ausführung mit einem zustimmenden Nicken. Das ist relativ klassisch: Ein weibliches Publikum reagiert, ein Männliches Publikum zeigt meist wenig Reaktion. Da sich Frauen aber unwohl fühlen, wenn niemand auf ihre Worte reagiert, sprechen sie meist zu allen gleichzeitig und richten sich letztlich auf die wenigen Frauen im Raum aus (die oft in der Hierarchie eher unten stehen). Sie sind fertig mit Ihren Ausführungen, es gibt ein paar Statements der Kollegen, aber eigentlich versandet der Vorschlag. Es kommt nicht einmal zur Abstimmung – was sie sich überhaupt nicht erklären können, weil ihnen bisher sehr wohlwollend begegnet wurde.

Was sie hätten tun SOLLEN ist die hierarchisch höchste Person identifizieren und sich mit jedem Wort und ihrer ganzen Strategie auf diese zu konzentrieren. Nur wenn sie deren Zustimmung haben, werden sie mit ihrem Vorschlag eine Chance haben... Die anwesenden Männer wissen das – und warten darauf, was die Ranghöheren signalisieren. Je nachdem werden auch sie sich äußern. Bleibt der Ranghöhere indifferent, gibt es keine Notwendigkeit, sich zu positionieren.

Sitzt ein formaler Chef oder eine Chefin da, ist das Ganze nicht so schwierig, frau muss es nur wissen. Sind es jedoch eher vom Organigramm her gesehen Gleichrangige, tun sich Frauen deutlich schwerer und sitzen leicht der Illusion auf: Wir sind doch alle gleich...

Woher kommt das und warum wissen Männer eher, wer wo in der Informellen Rangfolge steht?

Studien zum Managementverhalten zeigen gleichbleibend eine Zeitverteilung im männlichen Arbeitstag: 80 % der Zeit wird für strategische Aktionen verwendet, nur 20% sind der rein fachlich orientierten Arbeit gewidmet. Da wir wissen, dass sich Frauen meistens über ihre fachliche Kompetenz zu profilieren versuchen, können wir

unschwer erkennen, dass sie sich einfach nicht die Zeit nehmen, sich um die wirklich wichtigen Dinge zu kümmern.

Oder denken Sie an Gremienarbeit – wie viele Frauen stöhnen vor sich hin, weil sie diese Vorstellungsrunden, diese Selbstdarstellungsrunden am Anfang der Sitzungen genauso schwierig auszuhalten finden, wie Statements von Männern, die entweder nur ganz am Rande mit dem Thema zu tun haben oder nur eine Wiederholung von bereits Gesagtem sind...

Was machen Frauen? Sie fassen sich kurz, ärgern sich und wollen es besser machen, indem sie nur dann etwas sagen, wenn sie wirklich etwas beizutragen haben. Leider funktioniert das so nicht.

Frau kann diese Rituale nicht ignorieren oder aussitzen ohne dabei Schaden zu nehmen.

Wenn wir genauer hinschauen, dann sehen wir, dass das Ranghöchste Männchen nicht unbedingt am meisten spricht – aber alle anderen positionieren sich über ihre Äußerungen und mehr oder weniger themenorientierten Statements zu diesem Mächtigeren. Am wenigsten sprechen die rangniedrigen – und wenn Frauen sich vornehm zurückhalten bedeutet das nur, dass sie sich verhalten wie Rangniedrige. Man hört ihnen dann auch genauso wenig konzentriert zu wie diesen. Der Vorteil: So lange frau nichts durchsetzen will, bleiben auch Angriffe aus und sie kann sich lange wohl und beliebt fühlen in dieser Runde. Sie stört einfach nicht. Erst wenn sie sich bemerkbar macht, indem sie sich an den diversen Ritualen beteiligt, werden die anderen sie als Konkurrenz bemerken – und entsprechend reagieren. Was für die Gremienarbeit gilt, gilt auch gegenüber dem eigenen Team: Wenn Sie sich nicht so verhalten, wie es sich für einen Chefin gehört, wenn Sie also ihre Position nicht sichtbar machen, werden sie mehr Energie in der Sache benötigen.

Es ist ein Riesenunterschied, wenn Sie ausnahmsweise Kaffee einschenken, quasi als Gastgeberin (Sie haben zum Treffen eingeladen) oder ob sie das immer tun – wie vorher auch. Versetzen sie sich in ihre Mitarbeiter: Wenn ihre Position noch nicht gesichert ist, wird die Aktion „Kaffee einschenken“ oder „Schreibwaren bestellen“ oder ähnliches wahlweise als anbieten oder als eigenartig betrachtet. Sind sie jedoch anerkannt und gefestigt, wird man es als nette Geste betrachten, die signalisiert, dass sie „fürsorglich“ sind und sich für nichts zu schade... Gleiche Handlung, aber anderer Zeitpunkt...

Hierarchien werden also durch Verhalten sichtbar. Durch Sprache, Statussymbolik und Körperhaltung, durch Herrschaft über Raum und Zeit. Die männliche Prägung wird noch solange bestehen, bis ca 30% Frauen in Führungspositionen gekommen sind. Erst dann, und in manchen Branchen ist das auf bestimmten Hierarchieebenen bereits so, wird sich die Kultur nachhaltig verändern lassen.

(Martina Weber, www.mw-k.de, 2015)