



URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/frauen-fuehren-kompetent-a-922965.html>

zuletzt aktualisiert: 23. September 2013, 13:40 Uhr

DIE VORURTEILSFALLE

Frauen im Management Zweifellos können Frauen führen. Doch wenn mehr Managerinnen dazu die Gelegenheit bekommen, werden sie in ihrem Erfolg häufig ausgebremst. Drei Vorurteile halten sich in der Welt der Alpha-Männer besonders hartnäckig. Von Kai W. Dierke und Anke Houben

Frauen können es. Eine Vielzahl von Studien beweist, dass Frauen in Unternehmen kompetent führen. Ebenso wahr ist, dass sich Unternehmen bemühen; viele haben Diversity-Programme gestartet, erste bescheidene Erfolge sind sichtbar. Nach dieser Startphase verdient heute eine tiefgreifendere Frage Aufmerksamkeit: Was muss getan werden, um gemischte Führungsteams zum Erfolg zu führen - und damit Diversity wirklich als Wettbewerbsvorteil zu nutzen?

Auch wenn es ein wenig mehr Frauen bis in die obersten Führungsebenen schaffen, treffen sie auf die nächsten Hürden: die Barrieren in den Köpfen - unausgesprochen, nicht sichtbar und schwieriger zu managen als strukturelle Hindernisse. Herminia Ibarra, Leadership Professorin in Insead und Co-Autorin der aktuellen Titelgeschichte über [Frauen im Management im Harvard Business Manager](#), bezeichnet diese unbewussten Vorurteile als "Geschlechterdiskriminierung der zweiten Generation". In unserer Arbeit mit Top-Teams treffen wir immer wieder auf drei Vorurteile, die eines gemein haben: Das Verhaltensrepertoire von sogenannten Alpha-Males ist der Gold-Standard - und Frauen haben sich daran zu messen.

1. Vorurteil: Frauen fehlt die Härte für das Geschäft

Zu oft enden Frauenkarrieren in sogenannten Pink Ghettos, in Führungspositionen in Personalwesen, Kommunikation, Recht und anderen unterstützenden Bereichen. In den harten Business-Funktionen (wie Finanzen, Vertrieb, Produktion, Einkauf) nimmt der Anteil von Frauen laut einer aktuellen McKinsey-Studie deutlich ab. Die entscheidenden Aufgaben bleiben den männlichen Führungskräften vorbehalten - mit fatalen Folgen. Denn so verhärten sich die althergebrachten Vorurteile, dass weibliche Top-Führungskräfte nicht auf Augenhöhe mit ihren männlichen Kollegen agieren. Die Forderung "Mehr Frauen in die Führung" greift damit zu kurz. Solange Frauen nicht auch herausragende Verantwortung im Kerngeschäft tragen, wird der Blick auf die bloße Zahl zum Bumerang für Frauen und Unternehmen.

2. Vorurteil: Frauen setzen zu sehr auf Konsens

Alpha-Frauen sind anders erfolgreich als Alpha-Männer - sie haben andere Führungsmodelle. Unsere Erfahrung aus den Unternehmen zeigt: Frauen vertreten ihre inhaltliche Position ebenso ambitioniert und konsequent wie Männer, aber sie setzen eher auf Überzeugung und Konsenslösungen als auf Dominanz. Durch

ihre Sensibilität für die emotionale Sichtweise vermeintlich rationaler Fragestellungen suchen sie eher die Zusammenarbeit und arbeiten auch hinter den Kulissen an akzeptablen Win-Win-Lösungen. Frauen entfalten damit in ihrer Führungsarbeit auf andere Weise Wirkung als Männer: Sie bringen neben klassischen Management-Kompetenzen genau jene emotionale Intelligenz in die Top-Etage ein, die bislang häufig fehlt. Denn emotionale Intelligenz nimmt in der Unternehmenshierarchie von unten nach oben ab. Damit mangelt sie genau dort, wo sie im Zeitalter von Netzwerk- und Matrixorganisationen am nötigsten wäre - im Team an der Spitze. Die Managementforscher Bradberry und Grieses lieferten bereits 2007 diesen ernüchternden Befund. Die Fähigkeit von Frauen zu emotionaler Intelligenz - derzeit noch zu oft als Schwäche ausgelegt - ist also tatsächlich ein Gewinn für jedes Top-Team.

Drittes Vorurteil

3. Vorurteil: Frauen sind zu weiblich - oder zu männlich

Frauen können nicht gewinnen. Treten Frauen ausgleichend und integrierend auf, gelten sie als schwache Führungskräfte. Sind sie selbstbewusst und dominant, wird ihnen schnell Arroganz oder Aggressivität unterstellt. Frauen werden nicht in ihren Fähigkeiten sui generis akzeptiert, sondern zu oft an männlichen Führungsidealen gemessen. Die Macht verdeckter, häufig unbewusster Vorurteile gegen weibliche Führungskräfte können wir immer wieder in Vorstandssitzungen beobachten: Dort werden die Beiträge einer Kollegin schlicht nicht gehört oder unkommentiert gelassen - die gleichen Argumente eines männlichen Kollegen später dankbar aufgenommen und weiterentwickelt. Dort werden latente Konflikte im Team von Frauen mutig angesprochen - und von männlichen Kollegen abgeblockt, wegdiskutiert oder am liebsten auf rationale Fragen umgeleitet. Keiner ist vor diesen alltäglichen Verhaltensmustern sicher, die dem gleichberechtigten Umgang im Wege stehen.

Der CEO ist als "Chief Enabling Officer" gefordert

"Mehr Frauen ins Top-Management" ist kein Gebot der Emanzipation, sondern der erfolgreichen Unternehmensführung. Denn gerade Frauen bringen jene Kompetenzen mit, die in Top-Teams angesichts zunehmend komplexer Führungsherausforderungen dringend gebraucht werden und die dort besonders rar sind: Team-Fokus, emotionale Intelligenz, partizipative Führung. Die Team-Komposition aus Männern und Frauen ist wichtig, aber erst die Kollaboration entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Es geht also nicht nur um die Frage, wie Frauen an die Spitze kommen, sondern wie die Unternehmen die Vielfalt der Geschlechter, ihre Stärken und Führungsmodelle im Team-Mix optimal nutzen. Die Führung von gemischten Alpha-Teams wird anspruchsvoller und unbequemer - sie fordert den CEO vor allem als "Chief Enabling Officer". Er muss die gemeinsame Reflexion von schädlichem Verhalten von Männern und Frauen zum Bestandteil der Team-Agenda machen. Diversity heißt nicht, dass Frauen mit am Tisch sitzen, sondern dass ihre Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg gezielt genutzt werden.

© Harvard Business Manager 2013

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung