

Fehlen Führungsfrauen?

Neue Initiative für Frauenquote beim Führungspersonal

DIE NÄCHSTE ETAPPE beim Diversity-Thema ist eröffnet: Ein DAX-Unternehmen hat sich vorgenommen, eine höhere Frauenquote im Top-Führungsteam zu erreichen (bisher Null). Die vielen Frauenfördermaßnahmen haben offenbar nicht gereicht. Die Statistik sagt klipp und klar: Im Vergleich zur Bevölkerung und zum Gesamtpersonal gibt es zu wenig Frauen an der Firmenspitze. Grund für Maßnahmen von Seiten der Unternehmen oder des Gesetzgebers?

Über die Ursachen der geringen Frauenanteile darf man wie gewohnt spekulieren: Diskriminierung durch Männerbünde, falsche Beurteilungen weiblicher Führungsleistungen, familiäre Zusatzbelastungen von Frauen, mangelnde Führungsausbildung, starre Arbeitsstile und Arbeitszeiten, fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten, (zu) gut verdienende Ehemänner...

Die Benachteiligung der Frauen findet vor allem in der Wirtschaft statt, heißt es. Unten, wo die besonders schlechten Löhne und Gehälter gezahlt werden, seien sie ja gefragt. Auch in der Mitte sei von einer Gleichbehandlung bei der Bezahlung weiterhin nicht die Rede – siehe die entsprechenden Statistiken. Dass und wie ihnen die Teilnahme am obersten Führungsprozess erschwert oder ganz verwehrt würde – das sei ein Skandal, der Schritte erfordern würde.

Was zu einigen Fragen führt: Gibt es diese Hürden auf dem Weg nach oben? Gibt es ein Recht auf Teilnahme an der Führung? Und lässt sich dieses Recht aus demographischen und Mitarbeiterstatistiken ableiten?

* * *

UNTER „FÜHRUNG“ hat man seit alten Zeiten den Anspruch und das Recht verstanden, vor allem da geführt zu werden, wo man allein nicht mehr weiterkam. Ebenso hat man unter Führen auch Herrschen und Regieren verstanden, Macht haben, ausüben, durchsetzen, Entscheidungen treffen, Dinge anordnen, organisieren, ändern, Wichtiges und Grundsätzliches kommunizieren...um einiges zu nennen. Und dann gibt es noch den Satz „Führen ist dienen“, wobei positive Ziele wie das Wohl, der Nutzen und die Sicherheit der Länder, Menschen, Kunden, Mitarbeiter unterstellt oder explizit formuliert werden.

In moderner Sicht sieht man in politischer, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher Führung weniger ein Recht als eine sorgfältig übertragene und bewusst angenommene Pflicht – oft „auf Zeit“ - zur Übernahme einer meist komplexen und schwierigen Aufgabe, für die besondere Qualifikationen und Qualitäten als unerlässlich gelten. Keine Organisation möchte von ungeeigneten Managern geführt, niemand möchte von überforderten Führungskräften eingesetzt und beurteilt werden.

Personalleute wissen, dass sich bei den Anforderungsprofilen für Führungsaufgaben manche Eigenschaften finden, die oft als „typisch männlich“ angesehen werden. Vor allem dort, wo man noch nicht das Durchsetzungsvermögen weiblicher Führungskräfte im eigenen Unternehmen beobachten konnte.

* * *

KEINEN ZWEIFEL gibt es heute mehr darüber, dass auch Frauen gut und erfolgreich führen können. Klar ist, dass sie oft anders als Männer führen und kommunizieren. Die erste weibliche Führungskraft

an der Ressort- oder Firmenspitze hat es allerdings schwer, weil jetzt „eine andere Art“ ins Spiel kommt, weil sich manche umstellen müssen und man mit dem männlichen Blick nicht immer erkennen kann, was die Führungsfrau tut, sagt oder will. Wobei der Ordnung halber hinzugefügt werden muss, dass es dieses Problem auch bei Männern gibt. Frauen nehmen das ihnen unterstellte besondere Kommunikationstalent als gegeben an, zeigen aber ausgerechnet da Schwächen. Oder sie ignorieren den etablierten Führungs- und Kommunikationsstil. Wenn es dann zu Problemen kommt, wundern sie sich und resignieren.

Frauen verlangen Umstellungen in traditionell männlich geprägten Führungsriegen, was durchaus der Qualität der Führung und den Entscheidungsprozessen zugute kommen kann. Von Nutzen ist auch ein erweitertes Schema bei der Führungs- und Leistungsbeurteilung und eine ausgewogene Gewichtung des WAS, der Ergebnisse, gegenüber dem WIE, also der Art und Weise, wie die Resultate erzielt werden. Und damit es nicht im rein persönlichen bleibt, wird ein stärkeres Deutlichmachen der „übergeordneten“ Firmenwerte notwendig, an denen sich alle orientieren können und sollen.

All das fordert das Personal- wie das Firmenmanagement und die Praxis zeigt, dass für solche Entwicklungen vor allem in Großunternehmen Interesse und Kompetenz vorhanden ist. Aber auch in Mittelstandsunternehmen gibt es Beispiele exzellenter Führung durch Frauen. Zudem wächst das Literatur-, Trainings- und Weiterbildungsangebot von und für Frauen.

* * *

EIN BESONDERES PROBLEM ist die Ausbildung des weiblichen Führungsnachwuchses. Oft bilden die Frauen die Mehrheit beim Start in die vielen Programme, vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich. Technik und IT sind dagegen weit weniger gefragt – was auch Folgen für die spätere Besetzung von Spitzenpositionen hat. Inhaltlich wird Frauen manchmal mehr angeboten als dem männlichen Führungsnachwuchs - was Gleichbehandlungsfragen aufwerfen kann.

Dass auf dem Weg nach oben die weiblichen Verlustquoten oft signifikant höher sind als die männlichen, sollte zu denken geben. Genau genommen muss auch hier angesetzt werden, wenn die anvisierten „Führungsquoten“ erreicht werden sollen: durch bessere Analysen der Ursachen, durch Reduzierung oder Neuformulierung der Anforderungen, durch flexibleres Job design, durch andere Bewertungen von Engagement und Ergebnissen, durch eine andere Karriereplanung. Gewarnt werden muss vor Reduzierungen von Anforderungen, denn das kann zu Qualifikationsproblemen führen, in weiterer Folge auch zu Akzeptanzproblemen.

Bisher galt bei der Bewertung von Management- und Führungsleistungen der Satz, dass Ergebnisse weder männlich noch weiblich sind, dass man aber immer die Person sehen und honorieren muss, die diese Ergebnisse ermöglicht und erreicht hat. Es gibt keinen Grund, diesen „Grundsatz“ über Bord zu werfen, wenn diese Person weiblich ist.

* * *

STATISTIKEN liefern längst nicht mehr nur Daten. Sie zeichnen dort Ersatzbilder der Wirklichkeit, wo der normale Blick aufs Leben und in die Medien nicht mehr ausreichen. Sie helfen, hinter die Kulissen unserer komplexen Gesellschaft zu schauen und ihre oft undurchschaubaren Prozesse zu erkennen. Statistiken bieten interessante, wichtige, oft wertvolle Hilfen: der Politik, der Wirtschaft, den Unternehmen, der Wissenschaft, der Medizin und auch jedem Einzelnen, der einen Orientierungsmaßstab sucht.

Auch hier gilt: Es kommt darauf an, wie man sie liest und was man damit macht. Statt den berühmten Satz von Winston Churchill zu zitieren kann man auch sagen: Man kann damit Klarheit schaffen oder schiefe Bilder zeichnen. Man kann sogar falsche Blickwinkel anwenden. Im Extremfall

kann es dazu führen, dass die Statistik vom Referenzpunkt zum eigentlichen Ziel der Dinge wird. Dann geht es nicht mehr darum, Situationen oder Abläufe zu verbessern, sondern auf „die ideale Statistik“ hin zu arbeiten. Was das Ideal ist, wird an anderer Stelle bestimmt.

Solch ein Fall ist der erneute Versuch, „nicht ideale“ Statistiken zu korrigieren - statt identifizierte Probleme zu lösen. Praktiker wissen, dass es nicht leicht ist, ermittelte Zahlenbilder in zutreffende Beschreibungen von Wirtschaft und Gesellschaft umzuwandeln. Nicht sinnvoll ist es, angestrebte Projektionen gesellschaftlicher Veränderungen in schlichte Zielzahlen zu übersetzen, denn früher oder später führt das zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, unternehmerischen und persönlichen Zwängen.

* * *

DIE KERNFRAGEN aus Unternehmenssicht bleiben: Woher bekommen wir für die vom Markt gestellten Aufgaben von heute und morgen, für den Erfolg in einem kompetitiven Umfeld das dafür erforderliche Management- und Führungspersonal, in der erforderlichen Qualität und Quantität? Gibt es in den Ausbildungs- und Personalmärkten bereits Engpässe, die die Funktions- und Führungsfähigkeit des Unternehmens einschränken oder bereits reduzieren? Sind wir attraktiv für den Nachwuchs wie für berufserfahrene Kräfte?

Es sind Fragen, die möglicherweise zu einer neuen, höheren Bewertung des Faktors Personal und zu einer neuen Personalpolitik führen können. Sich beim Blick auf die Humanressourcen auf Männer zu beschränken, hieße auf einen wichtigen Teil der „im Markt“ und „im Unternehmen“ vorhandenen Talente zu verzichten.

Ein neuer Blick in die Personalmärkte wird manches Unternehmen zu der Frage führen, ob man in der Personalpolitik alles beim Alten und Gewohnten lassen kann oder ob man sich neuen Möglichkeiten öffnen soll. Möglichkeiten, nicht Zwängen. Es gibt mittlerweile Unternehmen, die sich auf allen hierarchischen Ebenen weiblichen Talenten öffnen, sich mit neuen Qualitäten und Angeboten dafür besser und attraktiver ausstatten. Und es gibt Unternehmen, in denen das Frauenthema kein Thema mehr ist. Weil man seit jeher offen ist und weil vor allem Leistungen und Ergebnisse zählen. ■

©Hubertus J. Müller, PPW, 17. März 2010