




## **DAS HERRSCHENDE FÜHRUNGSMODELL ...**

folgt (laut Studien) dem Think-  
Manager-Think-Male-Konzept):



**FRAUENQUOTE.** Bei der Quote geht es nicht nur um Chancengleichheit für Frauen, sondern auch darum, dass ein modernerer Führungsstil in die Unternehmen einzieht. Letztlich nutzt das auch allen Männern, die das traditionelle Macho-Gehabe im Business ablehnen und die wie Frauen derzeit an eine „gläserne Decke“ stoßen, betont die Autorin unserer Titelgeschichte.

# Quotenregelung hilft allen

**01.**

Es verlangt **Härte**. Wer sie zeigt, verdient mehr.

**02.**

Es setzt auf **Dominanz und Durchsetzungsvermögen**.

**03.**

Eine **Personenorientierung** wird als „Softy-Haltung“ verspottet.



→ „Politiker, deren Körpersprache auf eine dominante, extravertierte und wenig verträgliche Persönlichkeit schließen lässt, erhalten von ihren Kollegen im Plenum besonders viel Applaus“, meldet die Zeitschrift „Psychologie Heute“ (3/2015). Dazu passt, dass die überwiegende Mehrzahl der Top-Führungskräfte in Deutschland überdurchschnittlich groß ist und sportliche Fitness mehr und mehr zu einem Auswahlkriterium wird, wie die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung am 6. Oktober 2012 in ihrem Artikel „Groß und fit soll der Manager sein“ berichtete. Werden wir hier gerade Zeugen einer Renaissance der alten Führungsstereotype? Und wo bleiben da dann die anderen Männer, die diesem Stereotyp nicht entsprechen? Ergeht es ihnen vielleicht ähnlich wie den Frauen? Beschäftigt man sich mit den soziodynamischen Phänomenen, mit denen Frauen konfrontiert sind, die eine höhere Führungsposition anstreben oder innehaben, dann stellt man fest, dass die soziodynamische Grunddynamik, welche die mittlerweile bekannte „gläserne Decke“ hervorbringt, auch jene (oft jungen) Männer ausbremst, die nicht den gängigen Vorstellungen von (männlicher) Führung, sondern eher einem post-patriarchalen Führungsmodell entsprechen. Wenn das zutrifft (und vieles spricht dafür), dann können auch „neue“ Männer nur in Führungsfunktionen aufsteigen und eine post-patriarchale Führungskultur mitprägen, wenn sich diese Grunddynamiken in den Organisationen ändern. Es darf bezweifelt werden, dass dies angesichts der Veränderungsresistenz dieser Dynamiken in der patriarchal-autoritären Führungskultur gelingen kann – außer über die Frauenquote. Warum braucht man eine

neue Führungskultur? Gerade die deutsche Wirtschaft floriert doch vergleichsweise gut. Aber es gibt eine ganze Reihe von Argumenten. Für einen deutlichen Wandel in der Führungskultur sprechen folgende Argumente:

- Die VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambigue) erfordert neue Managementkonzepte und braucht eine von Empathie getragene Führung.
- Viele Studien wie zum Beispiel die der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv) in Köln mit dem Titel „Arbeit und Leben“ zeigen: Unter Demotivation und Burn-out leiden auch immer mehr Leistungsträger. Ganze Organisationseinheiten werden so gelähmt und beeinträchtigen den Erfolg. Das bestätigen auch die aktuellen Erfahrungen vieler Business-Coachs. Künftig wird ein noch viel größerer Schaden entstehen, wenn Leistungsträger ausfallen.
- Unternehmen zeigen eine bessere Performance (gemessen an Umsatz und Gewinn), wenn sie Frauen in den Vorständen haben. Studien von McKinsey (2007) und Ernst&Young (2012) zeigten deutlich, wie wichtig es ist, dass eine (Führungs-)Kultur offen ist für „Unterschiedlichkeit und Neues“. Weil die Unternehmenskultur anders ist, machen Frauen Karriere und zugleich sind solche Unternehmen erfolgreicher.
- Hinzu kommt ein in die Zukunft weisender Bedarf unserer Gesellschaft, der oft übersehen wird: Wir brauchen nicht nur räumlich mehr Platz für Kinder. Unsere Kinder brauchen mehr Platz in den Herzen der Menschen und ihre Eltern brauchen dazu mehr Platz für sich. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängt dabei nicht nur an der besseren Fremdbetreuung der

Kinder. Sie erfordert auch eine flexiblere Zeitgestaltung im Beruf – zu der viele Eltern bereit wären, wenn dies nicht so arg zulasten ihrer beruflichen Entwicklungschancen ginge. Deshalb hängt die Kinderfreundlichkeit unserer Gesellschaft ganz wesentlich an der Familienfreundlichkeit der Arbeitsverhältnisse. Führungskräfte, denen dies ein Wert ist, werden mehr darin investieren, diesen Wert auch für ihre Mitarbeitenden herzustellen.

- Letztes Argument in dieser Reihe: Wie kann unsere Demokratie nicht nur überleben, sondern sich auch entwickeln, wenn ihre Bürgerinnen und Bürger einen großen Teil ihrer Wachzeit in patriarchal-autoritären Strukturen verbringen?

Wir brauchen also ein verändertes Führungsverhalten, das beschrieben werden kann als team- und mitarbeiterorientiert, partizipativ und kooperativ, offen und fair, sinnstiftend und mit Weitblick, das Vielfalt und Diversität integriert und insgesamt teamfähig ist. Doch Frauen wie Männer, die das repräsentieren, haben eher geringere Karrierechancen!!!

## Das patriarchale Führungsmodell schließt auch Männer aus

Die vorherrschenden Erwartungen an Führungskräfte folgen nach wie vor dem Think-Manager-Think-Male-Konzept und orientieren sich am Modell eines Mannes, dessen Frau die Verantwortung für Haushalt und Familie trägt. Dieses immer noch vorherrschende Führungsmodell ...

- verlangt Härte. „In Deutschland heißt Führen, hart zu sein“, zitiert die Süddeutsche Zeitung (6.7.2007) den Wirtschaftspsychologen Felix Brodbeck.

# 04.

Das Führungsmodell wird stark von **hierarchischem Denken** dominiert.

# 05.

Die Kompetenz von **Teams** wird zu wenig genutzt. Es gibt einsame Entscheidungen.

# 06.

**Vollzeitarbeit** und ständige Verfügbarkeit mit Hang zur Selbstausbeutung wird erwartet.





## Seminartipp: „Frauen führen anders“

**Offenes Seminar.** Zweimal im Jahr führen Dr. Monika Stützle-Hebel, Freising, und Elisabeth Westermann, Münster, das Seminar „Frauen führen anders“ an verschiedenen Orten durch. Informationen zum Seminar gibt es auf [www.frauen-fuehren-anders.de](http://www.frauen-fuehren-anders.de).



Foto: ios

**Dr. Monika Stützle-Hebel (links)** auf einem Trommel-Event. Jeder Teilnehmer musste sich mit seinem Rhythmus gegenüber der Gruppe „durchsetzen“.

Das Training will Frauen darin unterstützen, die feinen, kleinen Widrigkeiten des Führungsalltags in männlich geprägten Organisationen zu entdecken und ihnen angemessen zu begegnen, ohne sich dabei selbst zu verbiegen. Frauen erfahren, wie ihre persönlichen Vorstellungen,

Konzepte und Verhaltensmuster ihr berufliches Handeln bestimmen. Zusammen mit anderen Frauen diskutieren die Teilnehmerinnen, welche Unterstützungssysteme Frauen brauchen und welche Strategien sinnvoll sind, um ihren Führungsstil zu optimieren und ihre persönlichen beruflichen Ziele zu erreichen.

In diesem dreitägigen Seminar sollen die persönlichen Stärken und Ressourcen von Frauen in Führungspositionen entdeckt und eigene Ideen und Handlungsansätze entwickelt werden. Der eigene Führungsstil wird in der Reflexion und Zusammenarbeit mit anderen Frauen optimiert. Das Seminar ermutigt, sich mit der eigenen Identität auseinanderzusetzen und den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln. Dabei profitieren die Teilnehmerinnen von der Begegnung mit Führungsfrauen aus unterschiedlichsten Berufsfeldern.

Die Inhalte des Seminars sind:

- Aktuelles eigenes Führungshandeln
- Führungskompetenzen
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Eigene Berufssozialisation
- Biografische Erfahrungen mit Macht und Führung
- Weibliche Sozialisation und Macht
- Vorbilder der Vergangenheit und Gegenwart
- Unterschiede zwischen Geschlechtern beim Führen
- Führungshandeln von Frauen in einer männlichen Organisation.

Wer Härte zeigt, erhält auch ein höheres Gehalt, belegt eine Studie von Timothy A. Judge, Beth A. Livingston und Charlice Hurrst, die 2012 im „Journal of Personality and Social Psychology“ veröffentlicht wurde. Sie

- setzt auf Dominanz und Durchsetzungsvermögen
- schätzt laut Felix Brodbeck Person-Orientierung als „Softy-Haltung“ gering und erwartet sie von „hervorragenden“ Führungskräften auch nicht
- ist von hierarchischem Denken dominiert. Das zeigt die Studie „Die heilige Ordnung der Männer“ von Gerhard Schwarz aus dem Jahr 2007

- erwartet vom Führungspersonal umfangreiche Präsenz, Vollzeittätigkeit mit 16 bis 20-Stunden-Tagen, allzeitige Verfügbarkeit und uneingeschränkte Mobilität.

Wenn uneingeschränkte Mobilität, ständige Verfügbarkeit, eine ununterbrochene Berufsbiografie und Vollzeittätigkeit erwartet werden, grenzt dies alle aus, die auch Familienarbeit übernehmen – Mütter wie Väter. Dass im Ernstfall eher die Mütter zugunsten der Kinder auf Berufsarbeit verzichten, dürfte auch daran liegen, dass Männern, die dies wollen, kaum Verständnis entgegengebracht wird. Allein schon die Idee eines Vaters,

die Hälfte des gesetzlichen Erziehungsurlaubs zu beanspruchen, macht ihn zum „Weichei“ und stellt seine Führungsqualitäten infrage – so die Recherchen der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“, die in dem Artikel „Generation Weichei“ (23.12. 2012) zusammengefasst wurden. Familienorientierung ist für Männer nur im Rahmen von zwei Monaten („Die Zweimonatsväter“) sozial akzeptiert, weil es für zwei Monate Elterngeld gibt. Die Unvereinbarkeit der tradierten Erwartungen mit einer Familienorientierung beeinträchtigt die Aufstiegsmotivation post-patriarchaler Führungstalente. Sie führt zum Rückzug der Frauen aus →

→ der Karriere zugunsten der Kinder und die jungen Männer zahlen einen emotionalen Preis für ihre Anpassung an das männliche Führungstereotyp.

## Assessments vernachlässigen „weibliche“ Stärken

Führungskompetenzen, in denen post-patriarchale Männer stark sind, werden nicht als führungsrelevant betrachtet. Aufgrund der tradierten Vorstellungen fallen diese Männer denjenigen, die über Besetzungen zu entscheiden haben, überhaupt nicht ins Auge. Die Gründe dafür sind:

- Weil das tradierte Führungstereotyp Dominanz und Konkurrenzverhalten erwartet, werden die oft hohen Leistungen der Gruppensteuerung, die teamorientierte Menschen erbringen, nicht erkannt. Dadurch haben sie weniger Chancen, als Führungspotenzial wahrgenommen zu werden. Dies dürfte ein wesentlicher Grund sein, warum selbst erfolgreiche Projektleiter in Karriere-Sackgassen landen – ganz entgegen dem vielfach in Unternehmen propagierten Konzept der Projektablaufbahn als neuem Aufstiegsmuster.
- Entsprechend kommen laut Monika Henns Untersuchung („Die Kunst des Aufstiegs“, Campus Verlag 2008) teamorientierte Männer oft nicht einmal für Führungsaufgaben im mittleren Management infrage, während teamorientierte Frauen dafür noch gerne ausgewählt werden.
- Die Konkurrenzkultur selektiert auch dadurch, dass kooperationsorientierte Menschen in ihr nicht „mitspielen“, sondern sich wenn möglich auf Nischen zurückziehen und für die Auswahl „unsichtbar“ werden.
- Männer, die nicht durch Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit auffallen, werden bereits für das untere und mittlere Management seltener ausgewählt, so ein weiteres Studienergebnis von Monika Henn. „Verträglichen“ Männern werden solche Positionen weniger angeboten.
- Männern, die nicht genug „Härte“ zeigen, dürfte es kaum anders ergehen als den Frauen, die mangels Härte für ungeeignet gehalten werden.

- Ein geringeres Interesse an Statussymbolen wird bei Frauen als Mangel an Führungsmotivation fehlgedeutet. Das dürfte Männern, die auf Statussymbole keinen Wert legen, genauso ergehen.
- Bei Assessment-Centern ist fraglich, welchem Führungsbild die Auswahl der Aufgaben und der Beobachtungskriterien folgt („weibliche“ Kompetenzen werden oft nicht erfasst, berichtet Cornelia Edding in dem Fachartikel „Geschlossene Gesellschaft?“ in der OE 4/2014). Sich kürzer zu fassen, mehr zuzuhören, mehr Fragen zu stellen und weniger zu behaupten, ist an sich ein teamförderndes Verhalten – aber es entspricht nicht dem männlichen Führungstereotyp von Sichtbarkeit und Dominanz und Lautstärke.
- Das traditionelle Führungstereotyp impliziert ein generelles, situationsunabhängiges Machtstreben und verwechselt dieses mit Führungsmotivation. Für das Erkennen von Führungsmotivation genügt es nicht, sich durch machtsprüchliches Gehabe in Sitzungen oder kurze Beobachtungsausschnitte eines Assessment Centers beeindrucken zu lassen. Vielmehr können solche Führungstalente nur durch eine differenzierte, längere Beobachtung des Teamalltags identifiziert werden.
- Kooperatives Verhalten wird als Führungskompetenz nicht wahrgenommen, weil es zum Wesen echter Teamarbeit gehört, dass der Beitrag des Einzelnen von außen (ja selbst von innen), wenn, dann nur mit einem dafür sensitiven Blick erfasst werden kann.

Ergänzt und vervollständigt werden diese Selektionsmechanismen, die diese „gläserne Decke“ ausmachen, durch die Ausschluss Tendenzen der männerbündnerischen Kultur einer beträchtlichen Zahl von Führungsgremien. Rituale und spezielle Kommunikationsmuster, spezifische Small-Talk-Themen, Trinkgewohnheiten oder Witze dienen dabei dem Ausschluss von „Out-Sidern“, selbst wenn diese formal dazugehören. Es bestehen kaum Aussichten, dass diese Situation des Ausschlusses sich verändern wird, denn diese soziodynamischen Mechanismen sind gegenüber Veränderungsimpulsen von außen wie auch aus den eigenen Reihen weitgehend resistent:

Die Entscheider halten den Status quo aufrecht und Einzelne andere müssen sich anpassen. Wendet man die „Kanaltheorie“ des großen Psychologen und Gruppendynamikers Kurt Lewins auf die Frage „Wie kommen Führungskräfte in den Vorstand?“ an, dann zeigt sich Folgendes: Diejenigen, die die verschiedenen Aufstiegs-„Kanäle“ kontrollieren und über das Fortkommen der Einzelnen darin entscheiden, sind aufgrund ihrer eigenen sozialpsychologischen Situation unbewusst am Erhalt des Status quo interessiert und weniger daran, Neue in ihre Kreise aufzunehmen. Gerade in sich wandelnden Zeiten ist „Nur keine Experimente!“ die Devise und so wird in den sicher sensiblen Bereichen von Führung lieber nichts Neues ausprobiert.

## Anpassungsdruck stabilisiert das System


Andersartigkeit führt in Gruppen leicht in eine Außenseiterposition. Für die Betroffenen bedeutet das einen enormen ständigen emotionalen Stress, der die kognitiven, kreativen wie sozialen Kapazitäten der Person beeinträchtigt. Vor allem in homogenen Gruppen, wie es die Führungsgremien aufgrund ihrer Selektionsmechanismen oft sind, ist es deshalb für Einzelne kaum möglich, über längere Zeit eine solche Außenseiterposition auszuhalten und die eigene Andersartigkeit zu bewahren. Über kurz oder lang werden sie sich anpassen – oder gehen müssen. Dieser Anpassungsdruck ist umso höher, je homogener die Gruppe ist. Weil Anderssein immer auch eine Bedrohung der Gruppenidentität darstellt, ist der Anpassungsdruck auch umso höher, je unsicherer ihre Situation ist, und er steigt mit der Hierarchieebene. Diese Erfahrung haben im vergangenen Jahr eine große Zahl von Top-Führungsfrauen gemacht und ihre Konsequenzen gezogen: sie gingen. Thomas Sattelberger hat das in der Süddeutschen Zeitung (18.8.2014) eindrucksvoll beschrieben. Der SZ-Artikel hieß: „Frauenschwund mit System. Fünf Thesen dazu, warum so viele Vorstandsfrauen in Dax-Unternehmen nach kurzer Zeit gehen mussten.“ Doch gerade die Andersartigkeit wäre der nötige „Stachel“ für die Weiterentwick-

lung der Führungs- und Teamkultur! Ein Anpassungsdruck, der gerne übersehen wird, kommt von den Frauen – als Partnerinnen: Damit die Männer ihre tradierten Rollen verlassen können, müssen auch die Frauen sie aus ihren Erwartungen, zum Beispiel als Haupternährer der Familie, entlassen und entlasten. Das können die Frauen allerdings wohl auch eher, wenn sie selbst Hoffnungen auf eine Karriere haben können, die ihnen entspricht. Zwar drängt eine neue Generation jetzt in die Arbeitswelt, die von anderen Werten geleitet ist. Doch welche Wirkungen sie haben wird, ist noch unbekannt. Es wird spannend sein zu sehen, ob sie sich anpassen oder es schaffen wird, die Kulturen ihren Werten entsprechend zu verändern. Wer darauf nicht warten will, ist auf andere Wege angewiesen.

## Nur die Frauenquote kann etwas verändern

Will man überkommene Führungskulturen ändern, braucht es Wege, wie Personen, die Neues verkörpern, in die entsprechenden Gremien kommen und zugleich der Anpassungsdruck innerhalb der Gremien auf sie reduziert werden kann. Erfahrungen mit Diversity-Programmen und gruppendynamischen Prozessen legen nahe, dass es einer „kritischen Masse“ von „andersartigen“ Gruppenmitgliedern bedarf, um Menschen von der Anpassungsdynamik zu entlasten. Diese liegt bei 30 bis 40 Prozent oder mindestens drei Personen. In den entsprechenden Studien von McKinsey und Ernst&Young korreliert ein überdurchschnittlicher wirtschaftlicher Erfolg erst dann mit der Beteiligung von Frauen, wenn mindestens drei Frauen in einem Vorstandsgremium vertreten sind.

Die Veränderungsresistenz patriarchaler Führungskulturen führt also zwingend zu der Einsicht, dass eine „kritische Masse“ an Personen mit modernem Führungsverhalten den Weg in die Führungsgremien finden muss, damit die Führungskultur sich ändern kann. Dass dies nicht auf „natürlichem“ Wege gelingt, sieht man daran, dass „freiwillig“ nur wenigen Frauen der Aufstieg in die entscheidenden Führungsebenen ermöglicht wird. Nur die politische Entscheidung



**AUTORIN**

**Dr. Monika Stützle-Hebel** ist Diplom-Psychologin und seit über 30 Jahren Expertin für Gruppen- und Organisationsdynamik in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. Sie war acht Jahren lang Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO). Zusammen mit Kollegen und Kolleginnen leitet sie die Organisationsberatung IOS Mensch & Organisation in München.

**Dr. Monika Stützle-Hebel**  
**Eschenweg 11, 85354 Freising**  
**Tel. 08161 534728**  
[www.ios-muenchen.de](http://www.ios-muenchen.de)  
[m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de](mailto:m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de)

(eines Unternehmens, einer Organisation oder der Gesellschaft insgesamt, also der Politik) kann diesen Zustand herbeiführen: über eine Quote, die jenen „anders Führenden“ den Zugang zu den ober(st)en Führungsgremien sichert. Nun gibt es unbestritten auch Männer, die einem neuen, post-patriarchalen Führungsverständnis entsprechen. Aber wie könnte man für sie eine Quotenregelung schaffen? Würde eine solche Quote, so sie denn überhaupt möglich ist, nicht schneller als „Weichei-Quote“ diskriminiert sein als sie überhaupt eingeführt werden kann? Die Reaktionen auf die Frauen-Quoten-Überlegungen geben da wenig Hoffnung. Diese „anderen Männer“ sind also darauf angewiesen, dass sich die veränderungsresistenten Führungskulturen verändern. Das könnte über die Frauen möglich sein, wenn sie in größerer Zahl und eher unangepasst in diese Gremien kommen. Und das geht nur über eine Quote.

## Frauen entsprechen mehr der „modernen“ Führungskultur

Über ihre eindrucksvolle Untersuchung mit dem Global Executive Leadership Inventory (GELI) berichteten Herminia Ibarra und Otilia Obodaru unter der

Überschrift „Visionärinnen gesucht“ im Harvard Business Manager (3/2009). Sie wiesen nach, dass weibliche Führungskräfte mehr über mehrere der jene Führungskompetenzen verfügen, die heute gebraucht werden. Dies auch deshalb, weil heute in untere und mittlere Führungspositionen (nicht aber obere!) bevorzugt jene Frauen geholt werden, die flexibel und teamorientiert sind. Frauen achten mehr auf die Work-Life-Balance als Männer – für sich und ihre Mitarbeitenden. Und mit ihnen zögen mehr Sinn für familienfreundliche Arbeitsbedingungen ein, weil auch sie selbst sie brauchen. Das wäre insbesondere der Fall, wenn mehr Frauen mit Kindern in den entscheidenden Positionen wären.

Frauen sind auf jeden Fall anders – als Männer. Und häufig genug verhalten sie sich in der Führung auch anders und eher so, wie es heute gebraucht wird. Diversity und der Umgang mit Diversity führen als solche bereits zu einer Kulturveränderung und es kommt vor allem darauf an, dass in die bisher eher homogenen Führungsgremien „der Unterschied“ einzieht. Und der ist am eindrücklichsten mit der Unterscheidung der Geschlechter gegeben. Das macht die Frauenquote wirksam! Auch wenn genau deshalb ihre Führungsqualifikation (jedenfalls für die höheren Management-Etagen) infrage gestellt wird: Es wird den Frauen eher zugestanden und sogar geschätzt, dass sie „anders führen“. Männern, die „anders führen“, entsprechen weder dem patriarchal-autoritären Führungsmodell noch dem herrschenden Männlichkeitsstereotyp, womit neben ihrer Tauglichkeit als Führungskraft auch ihre Männlichkeit infrage gestellt wird. Das erhöht den unbewussten Anpassungsdruck auf Männer. Fazit: Vieles spricht also dafür, dass eine Frauenquote für sämtliche Führungsebenen auch die Türen der Top-Führungskreise für jene Männer öffnen könnte, die heute davor stehen bleiben (müssen). Eine Frauenquote nicht nur für Aufsichtsräte, sondern auch für Vorstände und höhere Managementebenen ist sicher nicht die Lösung aller Probleme, aber sie wäre ein unerlässlicher Schritt zu einem evolutionen Sprung in die Zukunft – auch für die Männer!

Dr. Monika Stützle-Hebel ●