



**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

Issue_3 Frauen

Frauen

No Woman, No Try...!

Das „Frauen-Thema“ ist Ende 2010 wieder laut und brisant geworden, doch diesmal mit neuem Rückenwind. Neuerdings beherrschen nicht allein Gleichberechtigungsrufe nach Aufstiegschancen und Gehältern die Debatte, sondern auch ökonomische und volkswirtschaftliche Nutzen-Argumente. Der Spieß scheint sich umzudrehen: Frauen machen sich nicht mehr der Gesellschaft zum Thema, sondern die Gesellschaft macht sich Frauen zum Thema.

Wir wollen die derzeitige Diskussion gezielt in den Blick nehmen. Was hat das Thema mit Strategie, Wandel und Führung zu tun und warum ist die Debatte für Unternehmen wichtig?

Wir wünschen Ihnen ein erfolgreiches und glückliches neues Jahr und einen guten Start in 2011.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting-Team

- 3 **Strategie** Strategiekonzept „Frau“ – warum Weiblich das neue Wirtschaftlich ist?!
- 7 **Wandel** Frauenquote oder Quotenfrau – welcher Wandel solls sein?
- 10 **Führung** Mutter führt – ein psychoanalytischer Blick auf die Managerin
- 13 **Pioniere** Video-Input: Resilienz & Innovation

Strategiekonzept „Frau“ – warum Weiblich das neue Wirtschaftlich ist?!

Medien im Herbst 2010: Die Zukunft gehöre den Frauen, heißt es da – der Aufschwung werde weiblich. Männliche „Testosteron-Gesetze“ und riskante Strategien hätten in die Wirtschaftskrise geführt, nun liege es in den Händen von Frauen, die Trümmer wiederaufzubauen und hinauszuführen. Eine Renaissance der „Trümmerrfrau“? Was ist dran am Wirtschaftswunder „Frau“ und was sollte man dabei nicht falsch verstehen?

Die Zukunft mag ja rosig werden, gegenwärtig zeichnen Zahlen und Studien jedoch nach wie vor ein klares Bild der Benachteiligung ab: 2010 sind in Deutschland gerade mal zwei Prozent der geschäftsführenden Vorstandspositionen von Frauen besetzt – genau so viele wie in Indien. In den USA sind es immerhin 14 Prozent, in Schweden sagenhafte 17 Prozent. Da ist es nicht verwunderlich, dass Frau Kux Antritt in den Siemensvorstand in Deutschland mit einem „Obama-Sieg“ verglichen wird. Zudem verlassen immer noch viele junge und gut ausgebildete Frauen allzu schnell die Karriereleiter – zu anstrengend, zu aussichtslos – und entscheiden sich für ein „anderes“ Leben. Auch die Gehälterkluft hält sich hartnäckig: Frauen verdienen nach wie vor drastisch weniger, und sie verlangen anscheinend auch deutlich weniger.

Wir wollen wissen: **Warum sind Investitionen in Frauenkarrieren ökonomisch so wichtig? Warum entscheiden sich gegenwärtig viele talentierte Frauen lieber für das „gute Leben“ und eigene Spielregeln statt dem Karriereweg? Was können Unternehmen tun, um Frauen zu gewinnen, zu fördern und zu halten?**

1. Was verbirgt sich hinter dem Strategie-Konzept „Frau“?

Der Markt macht die Musik – 50 Prozent der Konsumenten sind weiblich

Weltweit sind die Hälfte aller Konsumenten Frauen. Dieses Verhältnis intern abzubilden, ist eine der wichtigsten Aufgaben für Unternehmen in Zukunft. Je mehr der Markt von weiblichen Perspektiven durchzogen wird, umso notwendiger und effektiver ist es, diesen auch von Frauen dechiffrieren und betreuen zu lassen. Gerade in der Entwicklung und Vermarktung von Produkten, die Frau wie Mann beide gern kaufen, ist der Dialog zwischen den Geschlechtern ein wichtiges, strategisches Erfolgsmittel. Nicht verwunderlich erscheint es da, dass der Autokonzern Daimler bis 2020 wenigstens (oder sollte man sagen „immerhin“?) 20 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzen will.

Ressourcen nutzen – und zwar alle!

„Mehr Profit“ durch „mehr Frau“ ist vor allem ein Argument der optimalen Ressourcennutzung, ökonomisch wie volkswirtschaftlich. Unternehmen können es sich nicht länger leisten, auf nur die Hälfte des Nachwuchspotenzials zurückzugreifen, wenn dieser Nachwuchs insgesamt weniger wird. Gut ausgebildete Frauen und Männer sind die wichtigsten Ressourcen der Zukunft. Zudem ist es nur logisch und sinnvoll, wenn die Hälfte der weltweiten Konsumenten (Frauen) auch von Frauen betreut wird. Herauszufinden, warum Frauen also so oft an der vielzitierten „gläsernen Decke“ scheitern oder gar wieder aus dem Karriererad aussteigen, ist eine der wichtigsten Aufgaben

>

von Organisationen. Nur so können sie attraktive Lösungen entwickeln, die junge Menschen, weibliche wie männliche, ansprechen und halten.

Gender-Diversity – strategischer Erfolgsfaktor

Zahlreiche internationale Studien belegen, dass Unternehmen mit höherem Frauenanteil in Top-Managementteams finanziell erfolgreicher sind als Unternehmen mit geringerem bzw. keinem Anteil. Ein „kausaler“ Zusammenhang wird zwar konsequent verneint – (traut sich keiner!?) –, dennoch sind die Interpretationen in vollem Gang. „Gender-Diversity“ heißt das Schlagwort. Hierbei geht es nicht um die Vielfalt von ethnischer Herkunft, Religion, Sprache oder individuellen Merkmalen, sondern um die Basis aller Unterscheidungen: Frau vs. Mann. Ein Unterschied, der sich durch alle Gruppierungen durchzieht – und der doch nicht überbewertet werden will.

Argumentiert wird, dass je ausgeglichener die Verteilung, also je höher die Gender-Diversity, umso qualitativer können auf Top-Führungsebene Entscheidungen gefällt werden. Frauen bereichern die einstigen „Herrenclubs“ um ihre weibliche Sicht und Kraft – ihr Wissen, ihre Erfahrungen, Kreativität, Inspiration und Netzwerke – seien diese nun biologischen oder sozialisierten Ursprungs. Ökonomisch gesehen geht es damit nicht um Konkurrenz sondern um effiziente Verschiedenheit. Auch wenn homogene Gruppen schneller zu Ergebnissen kommen und ihr Entscheidungsprozess geradliniger ist, neigen sie doch mehr dazu wichtige Informationen zurückzuhalten und somit falsche Entscheidungen zu riskieren.

Eine Frage des Führungsstils – führen Frauen anders?

Es sei jedoch nicht nur die weibliche Sicht der Dinge, die als Diversity-Faktor gefragt ist, sondern insbesondere der weibliche Führungsstil – gerade jetzt, post crisis. Kommunikativer sei er, lösungsorientierter – es ginge mehr um die beste Idee, nicht darum wer sie hat. Aber das sind Pauschalitäten. Gibt es wirklich so etwas wie eine weibliche Führung?

Die Studie „Women Matter“ von McKinsey gibt hierauf 2009 eine annähernde Antwort. Darin wurden Führungskräfte (männlich und weiblich) befragt, welche Führungskompetenzen auf die Herausforderungen der Zukunft am besten eingehen und vorbereiten. Ergebnis: intellektueller Ansporn, Inspiration und Vision für die Zukunft, Entscheidungen im Team treffen, klare Definition von Erwartungen und Honorierung von erreichten Zielen. Und Frauen sind in diesen Punkten stark, in einigen sogar stärker, so die Statistiken der Studie.

Weil die Geschwindigkeit von technischen Innovationen in Zukunft steigt, braucht es jetzt mehr denn je Leadershipkompetenz, die auf Kreativität, Neugestaltung und Outside-the-Box-Denken baut. Gleichzeitig verändert sich der Wettbewerb auf dem Personalmarkt. Er wird globaler und kompakter, Unternehmen müssen sich mehr anstrengen, um die besten Köpfe anzuziehen und zu halten.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern mögen sozialisiert und Ergebnisse jahrelanger Zuschreibung sein. Gleichzeitig ist es mehr als common sense, dass sie auch ihre Berechtigung haben. Frauen sind nun mal in vielen Bereichen eher „so“, und Männer eher „so“ – und das ist auch gut so. Laut McKinsey Studie zeigen Frauen besseres Führungsverhalten in Feldern der Unternehmensvision, Organisationskultur und Personalentwicklung. Männliche Qualitäten seien dagegen Unternehmenssteuerung und individuelle Entscheidungen. Ob das eine Zuschreibung ist, bleibt zu diskutieren. Die Kernmessage ist ökonomisch gesehen die gleiche: Der Erfolg von Organisationen basiert auf gut ausgebildeter komplementärer Führungskompetenz.

>

2. Frauen haben die Qual und daher auch die Wahl – warum verlassen Frauen die Karriereleiter oft freiwillig wieder?

Die Medaille hat zwei Seiten: Zum einen merken Frauen, dass ihr Weg der Karriere steil, weit, steinig und anstrengend ist. Und keineswegs sicher. Fleiß zähle wenig, es gelten nach wie vor Spielregeln mit Y-Chromosom, heißt es da oft salopp gesagt. Gender-Diversity mag zwar in aller Munde sein, seinen Fuß in die Realität findet es – gerade im deutschsprachigen Raum – nur sehr sporadisch. Zum anderen liegt es in der weiblichen Natur, schwanger zu werden. Sie kommen biologisch an eine Zweigung, an die Männer nie geraten. Die meisten unter ihnen nehmen diesen Moment wahr und pausieren, sie ziehen Bilanz und überlegen nochmal: Welche Weggabelung ist meine? Was ist mir wirklich wichtig? Bin ich glücklich? Lohnt sich mein Einsatz im Job und hat er Zukunft?

Viele Frauen entscheiden sich dann trotz Top-Ausbildung auch heute noch für den Weg abseits der Karriere, bzw. für einen, der nicht krank macht. Sie beginnen zwar aussichtsreich eine Karrierelaufbahn, steigen aber auch schnell wieder aus. Im *Stern* begründet dies eine Frau knapp: „Diese Art zu leben hat mich krank gemacht.“ Gemeint sei eine „männlich-dominierte“ Unternehmenskultur, die familienfern eine 60-Stunden-Woche pflegt, dazu Dauerstress und Konkurrenzkämpfe beinhaltet. Viele Frauen wollen so einfach nicht leben. Das seien nicht ihre Spielregeln.

Die Selbstständigkeit ist für sie daher oft eine gute Lösung. Weil für sie Arbeit nur das halbe Leben ist, lautet ihr Lebensmotto nach wie vor „alles unter einen Hut bringen“! Familie, Liebe, Freunde und Interessen. Sie wollen sich selbst in allen Lebensfacetten verwirklichen und wenn Unternehmen diese Strukturen nicht bieten, schaffen sie sich selbst.

3. Neue Spielregeln sind gefragt – wie Unternehmen sich neu organisieren müssen!

Damit Frauen nicht auf der Mitte der Leiter kehrt machen, müssen Wirtschaft und Politik umdenken. Politische Entscheidungen zu Mutterschutz, Fragen der Kinderbetreuung und Elternzeit können Erleichterung verschaffen. Denn die Klischees der „unzufriedenen Hausmütter“ und „unbefriedigten Feministinnen“ sind Schnee von gestern. Immer mehr junge Frauen sind selbstbewusster. Sie erwarten und erleben vom Mann Unterstützung und haben für Ungerechtigkeits-Debatten im Grunde keine Zeit. Junge Paare managen eher, als dass sie lang diskutieren. Unternehmen können hier ansetzen und unterstützen: Strategien, Infrastrukturen, Maßnahmen und Kultur entwickeln und etablieren, die den weiblichen Nachwuchstalenten den Aufstieg nicht nur ermöglichen sondern auch schmackhaft machen. Es braucht mehr Anreiz, nur so kann „trotz“ Mutterschaft das Potenzial der Frau als auch ihre Karrierelust genutzt werden. Wichtig: Das gleiche gilt dann auch für Männer, die bereit sind in Elternzeit zu gehen! Um nachhaltig erfolgreich in diesem Bereich zu sein, müssen Unternehmen lernen, auf die gesellschaftliche Situation von jungen Frauen und Männern zu reagieren und hier Lösungen zu bieten. Einseitig an den Frauen „rumzudoktern“ bringt nichts.

Die Top-Drei der Karrierehindernisse für Frauen

Double Burden Syndrom

Familie und Beruf miteinander zu vereinen ist für die meisten Frauen nach wie vor die größte Barriere.

Anytime Anywhere Model

Die Anforderung zu jeder Zeit an jedem Ort der Welt flexibel einsetzbar zu sein.

Mangelndes Selbstmarketing

Frauen fällt es schwerer, sich selbst zu verkaufen.

>

**Monitoring durch
den Vorstand**

- Volles und sichtbares Commitment des/der Vorstandschefs/-chefin
- Unterstützung des Top-Managementteams
- Thema muss unter die Top-Drei der Strategieagenda

**Individuelle Förderungs-
programme**

- Zur gezielten Überwindung von Karrierebarrieren
- Effektives Training, Coaching und Mentoring-Programme
- Frauen-Netzwerke aufbauen und fördern
- Identifizierung mit Frauen-Vorbildern ermöglichen

Kollektive Treiber

- Indikatoren implementieren, um für mehr Transparenz und bessere Prozessgestaltung zu sorgen
- HR Prozesse und Strategien etablieren:
 - Karrierepausen
 - Flexible Arbeitskonditionen (Ein Schlüsselfaktor für gute Work/Life-Balance)
- Service-Möglichkeiten, die die Work/Life-Balance und die Mobilität unterstützen
- Kinderbetreuungs-Möglichkeiten
- Karriere-Relocation

Dennoch ist Frauenförderung als klare Vorstandsangelegenheit wichtig! Effektive Veränderungen in diesem Bereich passieren nur wenn sie von der Spitze strategisch und systematisch geführt wird – mit festem Commitment des Top-Managementteams. Zahlen zeigen, dass die Unternehmen, die sich das Thema unter die Top-Drei ihrer Strategie-Agenda schreiben, deutlich mehr Frauen auf dem C-Level haben. Dazu gehört auch sichtbares Monitoring durch den Vorstandsvorsitzenden.

Zwei weitere essentielle Punkte sind individuelle Förderungsprogramme für Frauen, gerade was „Selbstpromotion“ betrifft, und sogenannte kollektive Treiber: Indikatoren zur Messung von Gender-Diversity und dessen Fortschritt, sowie HR Prozesse und eine passende Infrastruktur.

(Quellen: Adler, Roy D.: „Women in the Executive Suite Correlate to High Profits“; Catalyst: „The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity“ 2004; Der Stern: „Karriere? Das tue ich mir nicht mehr an!“ 30.09.2010; Kabacoff, Robert I.: „Gender Differences in Organizational Leadership – A Large Sample Study“, 1998; McKinsey&Company: „Women Matter 2010“; Nutek: Gender and Profit, 2004; SOEPpapers 309, DIW Berlin; WirtschaftsWoche: „Mit dem Kopf durch die gläserne Decke“, 04.10.2010)

×

Frauenquote oder Quotenfrau – welcher Wandel solls sein?

Sicherlich, ohne Quote ist eleganter, aber ist mit einfach effektiver? Die gesetzliche Frauenquote für Unternehmen spaltet in Deutschland die Geister. Die Diskussion wird auf verschiedenen Schauplätzen ausgetragen – Historie, Rendite, Würde, Talentmanagement und nicht zuletzt Volkswirtschaftlichkeit ziehen mit- und gegeneinander ins Feld. Das Thema der Frauen-Quote spiegelt eine gesellschaftliche Unsicherheit wider. Einerseits sind viele junge Frauen strikt dagegen, andererseits scheint die norwegische 40 Prozentquote in Aufsichtsräten ja gut zu funktionieren?! Wo die Politik in Deutschland noch zögert, setzt die Deutsche Telekom schon um.

Wir beleuchten das Für-und-Wider – und geben Ihnen einige Fragen zum Selbstcheck mit.

Pro Quote – sonst tut sich nichts!

Die letzten Jahre haben gezeigt: Weder die löblichen Forderungen des Corporate Governance Kodex, die Selbstverpflichtungen von Unternehmen, noch Appelle der Politik haben wirklich etwas gebracht. 2010 sind in Deutschland weniger als ein Prozent der Vorstände der hundert größten Unternehmen in Deutschland weiblich, unter den obersten 50 ist es genau „eine“ – Frau Kux von Siemens.¹ Damit Frauen einfach nicht mehr an der „gläsernen Decke“ scheitern, hat Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger nun eine Frauen-Quote eingeführt. Bis 2015 sollen 30 Prozent aller Führungspositionen bei der Deutschen Telekom von Frauen besetzt werden. Diese Entscheidung ist eine Antwort auf zwei Faktoren: Zum einen machen genau so viele Frauen wie Männer einen Hochschulabschluss in Wirtschaftswissenschaften, zum anderen scheitern die meisten Frauen an Vorurteilen und mangelnder Chancengleich-

heit in ihren Firmen, wenn es um den Sprung aus dem mittleren Management in Top-Führungspositionen geht, – nicht aus Gründen der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Quote ist damit eine Maßnahme, die sich sowohl ökonomisch gegen die „Verschwendung“ von weiblichem Potenzial richtet, als auch gegen gesellschaftliche Diskriminierung. Die deutschen „Herrenclubs“ zu durchbrechen, so eine Autorin der *Zeit*, gelinge nur per Gesetz. Denn das Motto „nur die Harten kommen in den Garten“ kann auf Dauer keine Lösung sein. Junge Frauen brauchen Vorbilder – wenn sich in der Breite nichts tut, muss jede Generation von neuem den Kampf bestreiten.

Damit ist die Quote zwar nicht glorreich, aber auch nicht anrühlich. Sie gibt Frauen ein neues Zukunftsbild ihrer Möglichkeiten – Karriere bis nach ganz oben wird damit real und wahrscheinlicher und ist nicht mehr nur theoretisch möglich. Die Vision erhält ein Gesicht. Junge Frauen werden in Zukunft nicht mehr ihre Vorbilder in Portraits von Magazinen finden, sondern live am Arbeitsplatz. In Norwegen wird das weltweit erste Modell einer gesetzlichen Frauen-Quote in den Aufsichtsräten inzwischen gefeiert. Selbst Gegner können sich ihrem Erfolg nicht verwehren. Seit die Regierung 2008 die Zwangsquote von 40 Prozent einführt, scheint sich die Motivation der Frauen erst so richtig entfalten zu können.

Contra Quote – Qualität ist effektiver als Quote

Frauen schaffen es – auch ohne Quote. Frauen wie Angelika Damman, Arbeitsdirektorin und Chief Human Resources Officer bei SAP, wie Anja Krusel, ab Januar Finanzchefin

>

von Microsoft oder wie Regine Stachelhaus, erfolgreiche Managerin und Personalvorstand von EON. Sie haben das Glasdach durchbrochen und sitzen heute ganz oben, im Top-Management von Dax-Unternehmen. Ihr Erfolg ist deshalb so bahnbrechend, weil sie ihn aus eigener Kraft erreicht haben. Sie sind keine "Quoten-Frauen". Auf Frauenseite ist dies nämlich oft das erste Argument gegen die gesetzliche Quote, die Angst, degradiert, unterminiert und nicht ernst genommen zu werden. Schließlich wollen Frauen nach oben weil sie gut sind, top ausgebildet und kompetent, und nicht weil sie eine Frau sind. Das ist ein wichtiger Unterschied. Leistung ist das Schlagwort der Gender-Debatte. Das sehen auch Männer so. Klaus-Peter-Müller, Chef des Commerzbank-Aufsichtsrats betont die Wichtigkeit von Relationen: In manchen Branchen sei ein zehn-bis-fünfzehn prozentiger Satz vielleicht gerade so machbar, in anderen Branchen ein 40 prozentiger kein Problem. Es geht um die Qualität in Gremien, nicht um das Erreichen von Quoten-Zielen.

Die Top-Anwältin Daniela Weber-Rey erklärt in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, dass sich zwar ohne Druck nicht viel in den Führungsetagen ändern werde, dass sie aber persönlich wenig von Druck in Form von Gesetzen hält. Vielmehr plädiert sie dafür, dass Unternehmen selbst entscheiden sollen, ob sie eine Quote brauchen und wie hoch diese sein müsste: eine Selbstverpflichtung eingehen und sich an dieser messen lassen! Denn auch wenn eine 40 Prozentquote verfassungsrechtlich möglich wäre, Weber-Rey bezweifelt, dass es so schnell genug Frauen mit der nötigen Erfahrung geben wird.

Für viele, vor allem junge Frauen, hat die Quote den fahlen Geschmack eines gönnerhaften Aktes. Sie wollen Gleichberechtigung und Karriere, mitgestalten und gut verdienen, aber sie wollen dies nicht großmütig geschenkt bekommen. Vor allem liegt die Frage im Raum, gerade angesichts solcher Vorreiter wie Frau Krux, ob die Aufsteigerinnen von morgen nicht ihres absehbaren Sieges beraubt würden?! Schließlich merke man jetzt schon eine „Revolution aus der Mitte“, so *Die Zeit*, die die ganze Gesellschaft betrifft. Junge Frauen wollen gern mehr arbeiten, junge Männer sind bereit sie hier zu unterstützen und auch einmal zurück zu treten. Beide sind fleißig dabei ihre Rollenbilder neu zu finden bzw. erfinden. Zusammen.

Mit oder ohne – in der Jugend liegt die neue Kraft

Das Gefühl scheint greifbar: Die junge Generation ist, denkt und handelt anders. Der auffallendste Unterschied dieses Trends: Sie verschwenden weniger Zeit auf öffentliche Debatten, als auf konkrete Lebensplanung, gemeinsam. Wo sich Eltern, Vorgesetzte und Chefs noch in entweder aufgeklärten, gönnerhaften oder macho-haften Genderkonflikten verlaufen, planen junge Paare schon gemeinsam ihre Zukunft. Wie beide Karrieren vereinbaren? Wie einander unterstützen? Wer macht was und das freiwillig? Was ist uns wichtig und wie wollen wir leben, zu zweit, als Familie und jeder für sich? Das Thema scheint unter den Jungen mehr in Form einer privaten Verhandlung vorzukommen, mit hohem Kooperationsanteil, statt als öffentlicher Kampf. Das Ganze wird partnerschaftlicher, offener, lösungsorientierter – allerdings unter durchaus unterschiedlichen staatlichen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Unter jungen Frauen und Männern und in ihren privaten Beziehungen wird eine zunehmend starke Gleichberechtigung lebendig. Organisationssysteme können mit diesem Trend jedoch längst nicht so schnell mithalten. Zu groß, zu starr, zu unflexibel. Institutionelle Schubser wie die Quote sind daher nicht vom Tisch zu weisen. Sie würden Veränderung wirklich in Gang bringen – mit Paukenschlag und Hebelwirkung.

Junge Frauen seien vor allem selbstbewusster, so raunt es aus dem Medien. Was ihre Karriere, ihre Zukunft und ihren Erfolg angeht. Und ihr Gehalt. Auch wenn derzeit in Deutschland – und ähnlich in Österreich – Frauen pro Stunde durchschnittlich 23 Prozent weniger verdienen (!), so scheinen sie dies eher als „Übergangsphänomen“ zu sehen. Lügen sie sich damit in die eigene Tasche?! Oder werden die Aufsteiger-Frauen das Gehaltsverhandeln einfach noch lernen? Viele Frauen haben oft aber oft auch guten Grund sich für das geringere Gehalt zu entscheiden, aus steuer- bzw. sozialversicherungsrechtlichen Gründen. Es fehlt nach wie vor der Anreiz – das Bild der alleinigen Familienversorgerin ist (noch) nicht adaptiert.

>

Wieviel positive Diskriminierung ist notwendig für Chancengleichheit und an welchen gesellschaftlichen Hebeln und in welchen Momenten ist sie am wirksamsten – das ist die Leitfrage. Die Quote allein wird das nicht leisten.

Was wäre wenn? – Welcher Wandel ist für Ihr Unternehmen der richtige? Wir haben Kernfragen für Sie zum Selbstcheck zusammen gestellt.

- Damit Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich ist, braucht es mehr Frauen in Entscheidungspositionen? Oder ist das egal?
- In wie weit braucht Ihr Unternehmen die weibliche Perspektive, um den Markt Ihres Unternehmens zu verstehen?
- Wer versteht Ihren Markt besser? Frauen, Männer, beide gleich?
- Würden Sie Ressourcen im Unternehmen besser nutzen, wenn mehr Frauen in gestaltenden Funktionen wären? (Demographie? ...)
- Prozentual: Wie viele Frauen arbeiten in Ihrem Unternehmen in Entscheidungspositionen? Ist die Tendenz steigend? Warum ja, warum nein?
- Ist das „Frauen-Thema“ überhaupt Thema in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, auf welcher Ebene wird es diskutiert und warum? Wenn nicht, warum? Wie wird es diskutiert – als „Frauenthema“ oder als „Frau-Mann-Thema“?
- Persönlich: Nervt Sie der Diskurs?
- Welche Argumente finden Sie sinnvoll? Welche spielen für Ihr Unternehmen eine Rolle? Ökonomische, kulturelle, strategische Gründe?
- Würden Sie sich von Ihrem Wettbewerb abheben, wenn mehr Frauen in Führungspositionen bei Ihnen arbeiten? Wäre dieser Unterschied nützlich?
- Können Frauen in Ihrem Unternehmen leicht Karriere machen? Haben schon welche die gläserne Decke durchbrochen? Wenn ja, wie und wodurch? Wenn nein, woran liegt es?

- Dass Frauen in Ihrem Unternehmen weniger Aufstiegschancen haben, liegt es an der Kultur oder an der Struktur? Fehlt die Haltung und/oder gezielte Infrastruktur, Maßnahmen etc.? Oder haben Frauen Chancen und nutzen sie nur nicht?

- Was würden Sie ändern, wenn Sie könnten?

- Gibt es jemanden, der einen Preis zahlen müsste, wenn mehr Frauen in Ihrem Unternehmen arbeiten könnten und würden? Wer? Was wäre das? Und was wären die Konsequenzen?

- Wann ist Ihr Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv, wenn mehr oder weniger Frauen bei Ihnen arbeiten? Oder spielt das keine Rolle?

- Würde eine Selbstverpflichtung zu mehr Frauen im Topmanagement in Ihrem Unternehmen sinnvoll bzw. erfolgsfördernd sein? Wie hoch wäre eine realistische Frauenquote für Ihr Unternehmen? Welche Auswirkungen hätte eine Einführung auf Markt, Unternehmenskultur und Organisation?

- Was würde eine gesetzliche Quote für Ihr Unternehmen bedeuten? Würde solch ein „Push“ für Ihr Unternehmen etwas bewirken oder wäre er hinderlich bzw. nicht leistbar? In welchen Bereichen müsste sich sofort etwas verändern?

- Sind Sie eine Frau oder ein Mann? Oder spielt das keine Rolle – für Sie oder Ihr Unternehmen?

¹ nach neusten Untersuchungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) Ende Januar 2010

(Quellen: Die Zeit: „Es gibt zu viele Patriarchen“, 18.11.2010; Die Zeit: „Quote des Anstoßes“, 02.09.2010; Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Ohne Druck ändert sich nichts“, 20.11.2010; Focus Online: „Commerzbank-Aufsichtsrat greift Politik an“, 14.11.2010; Süddeutsche.de: „Die weibliche Wirtschaft“, 16.06.2010; WirtschaftsWoche: „Mit dem Kopf durch die gläserne Decke“, 04.10.2010; Zeit Online: „Weiberwirtschaft“, 06.12.2010; Zeit Online: „Erfolgsmodell Norwegen“, 07.10.2009, Zeit Online: „Danke, wir haben zu tun“, 10.11.2010)

×

Mutter führt – ein psychoanalytischer Blick auf die Managerin

Vor allem wenn es emotional hoch her geht, aktivieren wir Muster, die sich in unsere Lebensgeschichte eingepägt haben. Im Privaten, wie im Beruflichen. In Führungsbeziehungen kommt es in solchen Situationen oft zu Verhaltensweisen, die ein jeder von uns im Umgang mit den eigenen, ersten Autoritäten erlernt hat und die sich bewährt haben: Mutter/Vater-Dynamiken. Hierauf wollen wir einen Blick werfen: Was können wir von einer psychoanalytischen Sicht auf die Führungsbeziehung lernen – und wo liegt der Unterschied zwischen Klischee und wahren Kern? Insbesondere wenn es darum geht, „weibliche“ und „männliche“ Führung in Organisationen wirksam zu machen.

Die Psychoanalyse ist eine traditionsreiche Wissenschaft. Sie strapaziert immer wieder gesellschaftliche Tabus, die in unserer modernen Zeit zunächst fehl am Platz wirken, gleichzeitig scheint sich genau darin ihr Wert und Reiz zu begründen. Vom Modell der „Übertragung und Gegenübertragung“ ausgehend, lässt sie sich mit der systemischen Perspektive in Einklang bringen: Führung ist immer ein Prozess zwischen Führenden und Geführten. – Was passiert nun, wenn Frauen in Unternehmen managen und führen?

Das Mutter-Ideal: Sie füttert, sorgt, versorgt, hegt und pflegt, bietet Schutz und zeigt Verständnis, sie heilt und lindert Schmerz. Verlaufen aber die ersten sechs Monate unseres Säuglingdaseins nicht in diesem Sinn ideal – und welche Kindheit verläuft schon perfekt –, dann resultiert daraus Projektionsverhalten im Erwachsenenstadium. Laut Psychoanalyse ist dies basal, angelegt in unserer „Hard- und Software“. Mutter- wie

Väterbilder zu projizieren entsteht aus einer Mischung von angeborenen Trieben und kulturellen Ausführungen.

Weibliche Vorgesetzte und Chefinnen laden schon durch ihre Position zu solchen Projektionen ein. Was passiert, wenn solch eine Projektion wirkt? Es kann Mitarbeiter oder Kollegen dazu verleiten, viele – zu viele – Erwartungen an diese Mutterfigur aufzubauen und sich selbst eigener Fähigkeiten zu berauben. Das Verlangen zu regredieren wird ebenso geweckt wie der Wunsch, dabei noch mit einem Plus auszustiegen, so Dr. Elisabeth Skale, Präsidentin der Wiener Psychoanalytischen Vereinigung. Das kindliche Muster des Wunsches nach Belohnung kommt hier zur Wirkung.

Die Beziehung zur Mutter ist die erste Beziehung für uns alle. Wir kommen als hilfloses Kind auf die Welt und haben Bedürfnisse. Wir brauchen Schutz, Sorge, emotionales Wohlbefinden und wir haben Angst, weil wir es alleine nicht schaffen können. Wenn ich als Kind diese Erfahrungen durchlebe und im Reifeprozess lerne, dass all diese „Dienstleistungen“ zur Mutter gehören, ebenso wie meine Liebe für und mein Hass gegen sie, dann ist das gesund. Ganzobjekt-Beziehung nennt die Psychoanalyse das. Der Mensch ist damit fähig, alle anderen Personen neben der Mutter als eigenständige Personen wahrzunehmen und anzuerkennen. Wird diese erste Mutterbeziehung jedoch nicht erfüllend durchlebt, kommt es zu übertragenen, verlagerten Erwartungshaltungen. Menschen tendieren dann dazu, ihre unerfüllten Erwartungen und Bedürfnisse in andere Personen zu projizieren. Im betreffenden Bereich wird dann unendliche Befriedigung gesucht.

>

Auf die Management-Situation übertragen kann das bedeuten: In der Frau als Chefin sehen und suchen männliche wie weibliche Mitarbeiter und Kollegen das Bild der Mutter. Sie projizieren Bedürfnisse, die in der eigenen Mutter-Kind-Beziehung unerfüllt blieben, mit dem Wunsch, die Vorgesetzte möge sie verstehen, trösten und unterstützen. Psychoanalytisch gesehen ist das kein Klischee sondern ganz normal.

Frauen bestätigen mit ihrem Verhalten in der Führungsrolle oft solche Bedürfnisse: Sie zeigen Verständnis, spenden Trost und bieten vollste Unterstützung. Überdurchschnittlich oft sind sie in internen Dienstleistungsfunktionen wie etwa HR und Kommunikation unterwegs. In den Führungsbeziehungen kann es dann jedoch schnell zu einem Wechsel-Konflikt kommen, wenn einerseits mit Mutter-Projektionen bzw. mütterlichem Verhalten, andererseits mit Führungserwartungen bzw. Führungsverhalten umgegangen werden muss. Denn in der Führungsposition geht es für Managerinnen wie für Manager darum, die Führungsrolle mit all ihren Elementen auszufüllen. Einmal als Frau, einmal als Mann. Die Führungsfunktion ist dabei neutral. Das bringt ebenso viel Herausforderung wie Potenzial mit sich.

Das Vater-Ideal steht für Stärke, für Versorgung, für Schutz vor Gefahr und für Rettung. Seine Rolle ist es, dem Kind die Realität zu vermitteln – das heißt, die Grenzen der Außenwelt zu stecken. Außerdem sorgt er für Motivation und Ansporn, auf eigenen Füßen zu stehen und vom mütterlichen Nest weg zu kommen. So ist es damit Aufgabe beider Eltern, ihr Kind zur Selbstständigkeit zu erziehen, so dass es sein eigenes Leben und seine eigenen Partner finden kann.

Der Psychoanalytiker Ross Lazar bekräftigt die Idee der „**Triade**“: Mutter, Vater, Kind – im Gegensatz zum oft mythischen Bild der Zweisamkeit von Mutter und Kind. In Hinsicht auf Unternehmen heißt das für ihn: „Ein Gebilde, ob Familie oder Firma, wird dann gesünder und erfolgreicher sein, wenn Frauen und Männer wie gute Eltern in Kooperationsbeziehungen treten.“ Was früher weder möglich noch nötig gewesen ist, wird heute immer wichtiger: die Ausgewogenheit und Ergänzung der Geschlechter untereinander.

Man darf darin das psychoanalytische Konzept jedoch nicht missverstehen: Frauen sind nicht ausschließlich mütterlich und Männer nicht per se väterlich. Vielmehr wird von einem bi-sexuellem Modell der Psyche ausgegangen, das meint: auch Männer können fürsorglich sein, ebenso wie Frauen „im Namen des Vaters“ (nach Lacan) Strenge zeigen können. Alleinerziehende Eltern sind grundsätzlich damit konfrontiert, hier eine Ausgewogenheit der Persönlichkeitsaspekte für ihre Sprösslinge anzuwenden. Wichtig ist der Grundgedanke, dass sowohl tendenziell weiblich-mütterliches Verhalten, wie männlich-väterliches Verhalten für das gesunde Aufziehen des Kindes wichtig sind.

In der Führungsrolle der Zukunft, wo es insbesondere um den Umgang mit Ungewissheit geht, ist es nicht mehr nur wichtig, Richtung und klare Orientierung zu geben, sondern auch für Inspiration, Teamkultur und „**Containment**“ zu sorgen. Letzteres bezieht sich auf ein Modell von Melanie Klein und Wilfrid Bion, das einen stabilen Rahmen beschreibt, ein Gefäß, in dem viel Unsicherheit, Turbulenzen ausgehalten und neue Lösungen erprobt werden können, ohne dass die Basis gefährdet ist. Auch hier wird die frühkindliche Mutterbeziehung referiert, in der jedes Kind negative Gefühle erprobt, wie es z.B. die eigene Mutter verärgert, wie es aber dadurch – optimal gesehen – die Mutterliebe nicht verliert. Das Kind macht die Erfahrung, dass Abgrenzung und Auseinandersetzung stattfinden können, ohne die „Sicherheitshülle“ und die Grundbeziehung zu gefährden. Für Unternehmen ist solch eine Kultur des Containments deshalb und gerade in Zukunft wichtig, weil wesentliche und turbulente Themen mehr Raum erhalten und im Team produktiver bearbeitet werden können. Das kreative Potenzial von Unruhe und Ungewissheit wird dadurch nicht unterdrückt, sondern gerade erst nützlich gemacht.

Die Psychoanalyse offeriert damit eine Sicht der Dinge, die zunächst auf psychischen Tatsachen basiert und die dann den reflektierten Umgang sowie Handlungswahl statt

>

reagierendes „Ausgeliefert-Sein“ fördern will. Dabei ist das Erkennen der Projektion der wichtigste und erste Schritt.

Auch das sich im Leben wie in Unternehmen kontinuierlich bestätigende Klischee der Frau als „Sexsymbol“ findet in der Psychoanalyse seinen Ursprung in der frühkindlichen Entwicklung. Als Kind ist es im Reifeprozess wichtig, sich von der Mutter zu lösen und eigene Befriedigung zu finden. Naturgemäß sei für die meisten Männer jede Frau erst einmal ein potenzielles Sexualobjekt. Das sei in der Hardware, so der Psychoanalytiker Ross Lazar. Die Frage ist aber: Was mache ich damit? Wenn sich diese Sicht verengt und ausschließlich wird, entsteht das Problem.

Projektionen können in jeglichen Beziehungskonstellationen entstehen, ob beruflich oder privat, und sie prägen nicht wenig unsere Gesellschaft. Die Mutter als Managerin ist davon genau so betroffen wie die Frau als Sexsymbol oder der Mann als Held und Retter. Gerade was die Mutterschaftsfrage betrifft, werden Frauen nach wie vor oft mit moralischen Fragen und Vorwürfen konfrontiert: Darf ich Mutter und Managerin sein? Frauen in Führungspositionen ernten von vielen Richtungen Gegenwind, Kopfschütteln und schiefe Blicke: aus der eigenen Reihe, aus der Familie, von Vorgesetzten oder Mitarbeitern. Arbeiten zu gehen und nicht für das Kind „da“ zu sein, gehört sich als Mutter nicht. Hier die richtige Balance und Umgang zu finden und gleichzeitig ernst zu nehmen, was sich dahinter für natürliche Wünsche verbergen, ist für Frauen ebenso schwierig wie für die Gesellschaft.

Denn was als Triaden-Modell so simpel und natürlich klingt, ist in der Realität von Familie und Organisation eine Herausforderung. – Aber eine, die sich lohnt.

WissensWert: Der Ur-Mutter Mythos

Im Gegensatz zur Psychoanalyse geht das mythische Mutterbild von einer, für Männer bedrohlichen Figur aus, in dem diese kein Gegenüber hat. Die „Ur-Mutter“ präsentiert als Gegenmodell des Göttervaters ein eigenes matriarchales Weltbild. Sie steht einerseits für alle mütterlichen Aspekte wie Fürsorge, Verständnis und Sanftheit, andererseits ist sie wegen ihrer Macht, ihrer Rachsucht und ihrem Zorn sehr gefürchtet. Ihre Gewalt reicht so weit, dass sie zur Selbstbefruchtung fähig ist – sie ist damit völlig unabhängig und braucht keine Männer. Als Ur-Mutter kann sie entscheiden, welche Kinder sie gebärt und welche sie tötet. Auch hier wird auf eine frühkindliche Zeit angesprochen, wo die Welt nur aus der Mutter besteht. Die Ur-Mutter gibt Nahrung und Wohlbefinden, und sie kann beides entziehen. Sie erschafft – ohne sie würde man nicht existieren. Sie hingegen genügt sich selbst und ist angstlos.

Mythen sind Projektionen von inneren Vorstellungen, von nach außen geworfenen, inneren Ideen, die allumfassend sind und immer gegolten haben. In Ridley Scotts „Alien“ wird dieses Bild der archaischen und monströsen Mutter nachgezeichnet.

×

Video-Input: Resilienz & Innovation

Der neuste Beitrag auf unserem Youtube- Channel:
Ein Vortrag von Barbara Heitger über Resilienz und Innovation.

<http://www.youtube.com/user/heitgerconsulting>

Kommunikationspreis

Wir freuen uns mit unserem Kunden der IMMOFINANZ Group
über den Gewinn des European Change Communication Award 2010.

Heitger Consulting GmbH
Schwarzspanierstraße 15/1/5
A 1090 Wien
T +43 1 4093646
F +43 1 4093646-90
E office@heitgerconsulting.com
www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2011

Herausgeberin: Barbara Heitger
Redaktion: Delna Antia
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger
Gestaltung: Bueronardin
Illustration: Katharina Ralser
Technik: Alois Gstöttner