



## **Es braucht viel Selbstbewusstsein um für die Quote zu sein**

**Seit Jahren wird über eine Frauenquote gesprochen. Diese wollen viele Frauen nicht, weil sie diese als Kränkung empfinden. In Wahrheit geht es jedoch um die Reduzierung der Männerquote.**

Vor ein paar Tagen kam ich nach einer Podiumsdiskussion zum Fachkräftemangel mit einer Top-Managerin ins Gespräch. Sie äußerte gleich, wie froh sie sei, dass die leidige Frauenquote gerade nicht zur Sprache kam, die sie im Übrigen ablehne. Da war es wieder, das leidige Thema – „Quote“.

Diese Top-Managerin hatte vor zwanzig Jahren mit einem Kollegen eine eigene Firma gegründet, die heute mit mehr als 3000 Mitarbeitern international erfolgreich auf dem Markt agiert. Sie erzählte, dass sie mit Männern immer gut klar kam. Vieles konnte sie gut regeln, besonders in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen bewies sie ein gutes Händchen. So löste sie viele Konflikte beziehungsweise vermied sie von vornherein. Heute verfolgt sie die Geschicke der Firma im Beirat, da sie das Unternehmen inzwischen verkauft hat – natürlich nicht an den meist bietenden Interessenten, sondern an den, der mit den Arbeitsplätzen verantwortungsbewusst umzugehen versprach.

Was kennzeichnet diese Unternehmerin? Sie hat das Unternehmen selbst gegründet und war von Anfang an in der Führungsposition. Sie musste nie Aufstiegskompetenz zeigen, „nur“ Führungskompetenz. Besonders in den Konzernen, deren Firmenkultur sehr von politischen Machtspielen geprägt ist, ist jedoch Aufstiegskompetenz wichtig. Aufstiegskompetenz umfasst die Fähigkeiten, in eine Führungsposition zu gelangen beziehungsweise weiter aufzusteigen. Dazu muss man seine Leistung, Leistungsfähigkeit und Motivation bei den entscheidenden Personen darstellen und zeigen. Nicht jeder „fraus“ Sache. Man muss auch die richtigen Kontakte pflegen, das richtige Netzwerk haben, am besten zum „inner circle“ gehören. Für Frauen von Natur aus schwieriger als für Männer. Und man darf nicht im geburtsfähigen Alter sein. Das ist unmöglich geworden, da immer mehr Frauen auch noch im Alter von 50 Jahren ihr erstes Kind gebären. Davor, vor dem geburtsfähigen Alter, ist man für Führungspositionen zu jung. Und wer mit 50 noch nicht auf dem Chefsessel sitzt, ist spät dran.

Trotzdem plädiere ich seit Jahren dafür, die Frauen, die ihre Kinderphase hinter sich haben, auf Führungseignung zu prüfen und entsprechend zu entwickeln. Bisher ist es so gewesen, dass bei vergleichbarer Eignung eines Mannes und einer Frau, der Mann die Stelle bekommen hat. Schließlich kann er nicht schwanger werden und ausfallen. Genau genommen haben wir eine Männerquote! Diese gilt es zu reduzieren!

Viele Frauen finden eine Quote als kränkend. Sie befürchten, als Quotenfrauen dazustehen. Klar ist jedoch, dass in Unternehmen das „Frau sein“ allein nicht genügt, um in eine Führungsposition zu gelangen, sondern immer auch die Qualifikation dazu benötigt wird. Über Menschen in hervorgehobenen Positionen wurde und wird immer gesprochen werden. Den Frauen wurde früher nachgesagt, sie hätten sich „hochgeschlafen“. Jetzt ist man halt dann die „Quotenfrau“ – meiner Meinung nach die bessere Alternative. Dieses Argument fand übrigens meine oben zitierte Gesprächspartnerin sehr überzeugend.

Gegnerinnen der Quote sind oft Frauen, die keine Aufstiegskompetenz beweisen mussten, weil sie die Firma von ihrem Vater oder Ehemann übernommen oder selbst gegründet haben. Gegnerinnen der Quote sind auch oft junge Frauen, denen noch Berufserfahrung fehlt und die die Komplexität der Thematik nicht überblicken können. In der Tat braucht es



viel Selbstbewusstsein, um für die Quote zu sein. Den gesellschaftlichen Wandel würde sie wohl sehr beschleunigen. In letzter Zeit sind einige Frauen in den Vorstand von DAX-Unternehmen gekommen und waren relativ schnell wieder weg. Es stellt sich die Frage, inwieweit sie als Einzelkämpferinnen, zum Teil aus anderen Kontexten kommend, überhaupt eine Chance hatten, mit den jeweiligen Firmenkulturen und den Widerständen im System zurecht zu kommen. Studien beschreiben diesen Effekt.

Seit Jahren arbeite ich erfolgreich mit Frauen in Seminaren und Coaching an dem Thema „Aufstiegskompetenz“. Meine Konzepte basieren auf den Erkenntnissen meiner wissenschaftlichen Studien zu Top-Managerinnen. Genauso arbeite ich mit männlichen und weiblichen Führungskräften zum Thema „gendergerechtes Führen“. Frauen müssen anders geführt, gefördert und gefordert werden als Männer. Frauen wollen in ihrem Leben eben nicht nur beruflich erfolgreich sein, viele wollen auch Kinder haben, für Männer attraktiv sein und ein erfülltes Leben führen. Da wird dann oft nicht alles auf eine Karte gesetzt – sprich auf die Karte „Beruf und Karriere“. Darauf sollte sich unsere Gesellschaft einlassen, allein schon aus volkswirtschaftlichen Gründen; und Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen.

#### Literatur:

Henn, Monika (2008, akt. 2012): »Die Kunst des Aufstiegs – Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet« Campus Verlag, Frankfurt/M.

Henn, Monika (2009): »Frauen können alles – außer Karriere«, Harvard Business manager, 03

Henn, Monika (2013): »Es lebe die Mischung!«, Harvard Business manager, 06