

Nachdruck aus dem Juni-Heft 2013

## **ES LEBE DIE MISCHUNG!**

VON MONIKA HENN

---

# ES LEBE DIE MISCHUNG!

Wenn es um das Thema weibliche Führungskräfte geht, sind die Fronten schnell verhärtet. Das ist bedauerlich. Denn Unterschiedlichkeit kann dazu beitragen, das Unternehmensergebnis nachhaltig zu verbessern. Ein Plädoyer für gendergerechtes Führen.

VON MONIKA HENN

**M**itunter hat es fast schon etwas von einem sorgsam einstudierten Menuett: Wenn es um die Abwesenheit von Frauen in deutschen Führungsetagen geht, drehen sich die Argumente aller Beteiligten geordnet im Kreis: Die Politik mahnt, dass die deutsche Wirtschaft nach wie vor zu männlich sei. Die Unternehmen halten dagegen, dass man ja durchaus mehr weibliche Führungskräfte in den eigenen Reihen haben wolle, aber leider einfach keine geeigneten Kandidatinnen finde. Und die Frauen selbst haben wegen ihres Versuchs, Familie und Karriere zu vereinbaren, häufig gar keine Zeit, sich zu der Debatte zu äußern. Oder sie bremsen sich aus Angst vor sozialen Repressalien und vor der Etikettierung als Karrierezicke, Rabenmutter oder Mannweib nicht selten bereits im Vorfeld selbst aus.

Vor lauter Argumentieren, Lamentieren und Dagegenhalten scheinen die unterschiedlichen Parteien vergessen zu haben, wie fruchtbar Diskussionen sein können, auch wenn sie auf den ersten Blick ergebnislos sind. Allerdings braucht es dafür wechselseitigen Respekt, die Bereitschaft, sich auch mit gegenteiligen Argumenten und Meinungen auseinanderzusetzen, und die Fähigkeit, seinem Gegenüber wirklich zuzuhören. Mit anderen Worten: Es geht darum, Unterschiedlichkeit auszuhalten.

Wer mehr Frauen in Führungspositionen haben will, muss dies auch in seinem Führungsverhalten beherzigen. Frauen müssen anders geführt werden als Männer. Wer einmal erkannt hat, dass die Akzeptanz von persönlichen Unterschieden eine der Hauptgrundlagen erfolgreichen Wirtschaftens sein kann, kommt nicht umhin, dieses Prinzip auch auf die eigene Organisation und auf die eigenen Mitarbeiter anzuwenden.

Mixed Leadership, also Führung durch Frauen und Männer, kann nur dann erreicht und zu einem nachhaltigen Erfolgsfaktor für Unternehmen werden, wenn die Bemühungen über frauenspezifische Maßnahmen

hinausgehen. Es geht mir nicht um das Protegieren einzelner Gruppen, im Gegenteil: Es geht mir um das Anerkennen des persönlichen Könnens, Wissens und Vermögens jedes einzelnen Mitarbeiters – und zwar unabhängig von dessen Geschlecht oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe.

Natürlich berücksichtigen auch die herkömmlichen Führungsmodelle unterschiedliche Faktoren. Doch diese Ansätze differenzieren beim „Faktor“ Mitarbeiter häufig nur eindimensional, etwa nach dem Reifegrad eines Mitarbeiters, also der Kompetenz, mit der er sein aktuelles Aufgabenprofil erfüllt. Genau das greift nach meiner Erfahrung jedoch zu kurz. Ich plädiere für ein differenziertes Führungsverständnis, in dem Führungskräfte Bewusstsein und ein Gespür für das unterschiedliche Wahrnehmen, Empfinden und Agieren ihrer Mitarbeiter im Arbeitsalltag entwickeln – und in dem sie lernen, diese Unterschiede für sich und das eigene Unternehmen zu nutzen.

Bei diesem gendergerechten Führen handelt es sich im Grunde um eine Ausdifferenzierung des situationsgerechten Führens. Sprich: Die Führungskraft differenziert auch hinsichtlich des Verhaltens ihrer Mitarbeiter, das nicht selten auch durch deren Geschlechtszugehörigkeit bedingt ist. Nebenbei bemerkt: Für das deutsche Wort „Geschlecht“ gibt es im Englischen zwei Begriffe, nämlich den biologischen Begriff „sex“ und den sozialpsychologischen Begriff „gender“. Der Begriff „gender“ umfasst alle sozialen und kulturell definierten Aspekte der Geschlechterrolle und beschreibt genau jene Facetten des Mann- und Frauseins, die im Arbeitsleben eine maßgebliche Rolle spielen.

Das von mir propagierte neue Führungsverständnis bedeutet, dem Einzelnen gerecht zu werden und damit anzuerkennen, dass sich Menschen in ihrem Kommunikations-, Selbstdarstellungs- und Problemlösungsstil mitunter maßgeblich unterscheiden. So haben Frauen häufig weniger Aufstiegskompetenz als Männer. Ge-



FOTO: PR

**MONIKA HENN**

ist Managementtrainerin, Business-Coach und Autorin des Buches „Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“.


rade deshalb ist es sinnvoll, eine führungskompetente Frau offensiv beim Aufstieg zu unterstützen, statt sich mit einem mittelmäßigen – aber aufstiegskompetenten – männlichen Kandidaten zufriedenzugeben.

Bedauerlicherweise wird Unterschiedlichkeit in deutschen Unternehmen noch viel zu wenig anerkannt: Viele Führungskräfte halten das Wissen um die sozialen Eigenheiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für nebensächlich. Sie ignorieren, dass genau diese „Nebensache“ maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

Unternehmen, denen es dagegen wirklich ernst ist, in der eigenen Organisation die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln, kommen nicht umhin, ihre gesamte Führungskultur zu ändern. Die konsequente Umsetzung einer gendergerechten Führung stellt althergebrachte Hierarchien und Strukturen grundlegend infrage. So sollte beispielsweise das Bemühen um Work-Life-Integration als Prämisse verstanden werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und als Arbeitgeber für die Generation Y attraktiv zu sein.

Wer gendergerecht führt, fördert und fordert die einzelnen Mitarbeiter entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen. Und zwar nicht, um eventuelle Mängel zu beheben, sondern weil sich die Lebens- und Arbeitssituation von Gruppen – von Frauen und Männern genauso wie die von Eltern und Nicht-Eltern oder von Älteren und Jüngeren – unterscheidet.

Es geht somit weder um Chancengleichheit noch um Gerechtigkeit, sondern um unternehmerischen Erfolg. Gendermanagement-Maßnahmen, die mehr als Lippenbekenntnisse sein wollen, bedürfen einer zielgruppenspezifischen, bedarfsorientierten Ausrichtung sowie einer kompetenten Konzeption und Durchführung. Ergebnisse erster Projekte in verschiedenen Dax-Konzernen zeigen, dass durch maßgeschneiderte Maßnahmen das Ziel von mehr Frauen in Führungspositionen erreicht werden kann.

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur kann nur das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung sein. Gewiss: Eine konstruktiv geführte Diskussion kann anstrengend sein, im besten Fall führt sie jedoch für alle Seiten zu mehr Erkenntnis und letztendlich zu mehr Erfolg im Unternehmen. 

---

## SERVICE

**LITERATUR**

MONIKA HENN: Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, Campus 2008.

**HBM ONLINE**

MONIKA HENN: Frauen können alles – außer Karriere, in: Harvard Business Manager, März 2009, Seite 56, Nachdrucknummer 200903056.

MARCUS BUCKINGHAM: Die Erfolgsformel der Managerschulung, in: Harvard Business Manager, August 2012, Seite 64, Nachdrucknummer 201208064.

**INTERNET**

Die Website von Monika Henn:  
[www.henn-consulting.de/mhenn.php](http://www.henn-consulting.de/mhenn.php)

**NACHDRUCK**

Nummer 201306098, siehe Seite 102 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2013 Harvard Business Manager

So gehen Sie in Führung:

# Jetzt 3 x Harvard Business Manager testen, 35 % sparen und Geschenk sichern!



**GRATIS  
zur Wahl!**

### Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



### Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfen



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622, Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €28,30. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Preis von zurzeit nur € 14,50 (inkl. MwSt./Inland) pro Ausgabe. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:

**manager magazin  
Kunden-Service  
20637 Hamburg**

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ \_\_\_\_\_ Kontonummer \_\_\_\_\_ Geldinstitut \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_ **HB13-AVP**

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB13-AVP

☎ 040 3007-3400

☎ 040 3007-857085

🌐 [www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

 **Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg.  
Geschäftsführer: Ove Saftø. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.