

FEMALE LEADERSHIP & GLEICHSTELLUNG

” **90%**

Männer sind ein Armutszeugnis für die Deutsche Wirtschaft“, sagt Monika Schulz-Strelow, Präsidentin von FIDAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V. und bringt das Dilemma damit auf den Punkt, denn nur jede dritte Führungskraft ist eine Frau. 75 der größten börsennotierten Unternehmen planen frauenfreie Führungsetagen, darunter DAX 30 Unternehmen und auch M-Dax Stars.

Ohne politischen Druck scheint sich in Richtung Gleichstellung nichts zu bewegen. Mit dem Special „Female Leadership und Gleichstellung“ nutzen wir den erneuten Vorstoß der Politik, um mit BranchenvertreterInnen einen Blick auf dieses Thema zu werfen. Und ganz gleich, ob sich Männer oder Frauen mit ihren eigenen Erfahrungen und Standpunkten zu diesem, wie sich herausstellte schwierigen Thema, geäußert haben, es sind fundierte Analysen und ehrliche Bestandsaufnahmen, die durchaus nachdenklich stimmen. Nachdenklich deshalb, weil sie vor allem auch die Tiefe des soziokulturellen Kontextes aufzeigen, in dem noch immer zum Teil tradierte Rollenbilder sowie gelernte gesellschaftliche Strukturen, Denk- und Handlungsweisen ihren Ursprung finden.

Dabei geht es keinesfalls um Schuldzuweisungen oder um den Kampf der Geschlechter, sondern vielmehr darum, zu einer gemeinsamen Positionsbestimmung zu kommen, um Wirk-Mechanismen bewusst zu identifizieren und zu verstehen. So geht etwa Ursula Steinmetz in ihrem Beitrag davon aus, dass in Bewerbungsprozessen gerade bei männlichen Entscheidern, möglicherweise unbewusste Prozesse bei der Entscheidungsfindung zum Tragen kommen, die Frauen benachteiligen.

Zur ganzen Wahrheit gehört aber auch, dass es bei diesem Thema eine Vorder- und eine Hinterbühne zu geben scheint. Wie sonst ließe sich erklären, dass viele Female Leader es richtig und wichtig fanden, dass wir uns mit dem Thema beschäftigen, sie aber eine Stellungnahme für nicht unproblematisch hielten, insbesondere die, die sich auf dem Karriereweg befinden, weil sie Nachteile befürchteten. Und umgekehrt, auch Männer in Gesprächen Klartext in beide Richtungen sprachen, eine klare Meinung hatten, sich aber aus den gleichen Gründen namentlich nicht outen wollten. **Auch das spricht eine klare Sprache und zeigt, wie viel in Unternehmen und Gesellschaft jetzt passieren muss - und nicht erst in 20 Jahren!**



CHANCENGLEICHHEIT: OHNE BEWUSSTSEINSÄNDERUNG **VERÄNDERT SICH NICHTS!**

Eines einmal vorweg: Ich bin davon überzeugt, dass es uns nicht an qualifizierten Frauen und Männern fehlt, sondern an der identischen Wertschätzung für ihre Leistungen. In Island gibt es zum Beispiel seit 2014 ein Gesetz, das Unternehmen vorschreibt, beweisen zu müssen, dass Männer und Frauen für gleiche Arbeit auch tatsächlich den gleichen Lohn erhalten. Eigentlich ganz einfach.

Bei uns ist die Anerkennung und auch Bewertung von Geschlechtern leider immer noch unterschiedlich. Unsere

Welt ist weitaus stärker männerdominiert, als wir gemeinhin annehmen. Die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, oft beschworen, findet nicht wirklich statt. Die oft auch von Frauen kritisierte Frauenquote ist für mich nur ein Hilfskonstrukt, wenn es nicht endlich gelingt, innerhalb der Unternehmen, ja innerhalb unserer Gesellschaft, das Anders- oder Unterschiedlich-Sein als Chance und nicht als Hindernis zu begreifen. Eine Frauenquote verändert nicht automatisch das Bewusstsein. Es nutzt meiner Meinung nach auch wenig, immer neue Begriffe einzuführen, anstatt am Problem zu arbeiten. Frauenquote, AGG, Gender-Mainstream, glass-ceiling, Gender-Kompetenz bleiben als



Solange wir Frauen tendenziell weniger Durchsetzungsfähigkeit oder Führungskompetenz per se und damit weniger Erfolgswahrscheinlichkeit attestieren, wird sich hier wenig ändern.

Trotzdem, vielleicht schaffen wir es, eine Volksweisheit endlich einmal zu widerlegen: „Frauen müssen beweisen, dass sie es können; Männer müssen beweisen, dass sie es nicht können.“ Ich wünsche es mir sehr.

Ulf D. Posé ist als Wirtschafts- und Ethik-Experte, renommierter Buchautor und Speaker bekannt.

neue Wörter hohl, wenn sich nichts am Bewusstsein in Unternehmen, in der Gesellschaft ändert. Es ist zu prüfen, inwieweit die Unternehmenskultur die Chancengleichheit einerseits und die unterschiedlichen Fähigkeiten und Voraussetzungen der männlichen und weiblichen MitarbeiterInnen andererseits, kulturell als gleichberechtigt und gleichwertig berücksichtigt oder bereits im Bewusstsein verankert hat.

Entscheidend: Kontakte in die richtigen Kreise

Das Hindernis, an das Frauen auf dem Weg ins höhere Management stoßen, kennen wir aus der einschlägigen Literatur als „glass-ceiling“ (Glasdecke). Längst ist bekannt, dass Erfolg nicht nur eine Frage der Kompetenzen, der Qualifikation oder des Fleißes ist. Ebenso entscheidend für die Karriere-Entwicklung ist der Kontakt hinein in die richtigen (wichtigen) Kreise und das Mentoring durch Förderer, die helfen, Kontakte zu knüpfen. Hier gilt es zu prüfen, wie Frauen bei der Entwicklung ihrer Karriere begleitet werden können und inwieweit solche Programme auch frauenspezifisch sein müssen. Aber so lange wir keine Bewusst-

seinsänderung herbeiführen, werden diese Begriffe notwendig sein, um qualifizierten Frauen auch zum berechtigten Erfolg verhelfen zu können. Das gilt vor allem für die Frauenquote. Wir wissen, dass Erfolg nicht nur eine Frage von Fleiß oder Qualifikation ist. Gleichzeitig erleben wir, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten und Voraussetzungen männlicher und weiblicher Mitarbeiter in der Unternehmenskultur oft eben nicht als gleichberechtigt wahrgenommen werden.

Woran erkennt man das? Männer haben es immer noch viel leichter, in die „richtigen“ Kreise eingeführt zu werden. Auch ist der Kontakt zu etablierten Förderern leichter für sie. Interessant ebenfalls, dass die Wertschätzung der Leistung von Frauen immer noch nicht von gleicher Motivation getrieben ist, wie die Wertschätzung der männlichen Leistung. Es geht schon bei der Leistungsbeurteilung los. Eigentlich sollte solch ein Verfahren vorurteils- und diskriminierungsfrei sein. Ist es jedoch in vielen Fällen nicht. So werden nicht selten per se zum Beispiel bei Kriterien wie „Leistungsbereitschaft“, „Kreativität“, „Kommunikationsfähigkeit“ usw. Frauen und Männern unterschiedliche Leistungsniveaus unterstellt, wie das Gender-Kompetenz-Zentrum ermittelte.

Männliche Stereotypisierung als Empfehlung für Top-Positionen

Eine Untersuchung der Gleichstellungsstelle der Stadt München hat schon vor einigen Jahren herausgefunden, dass weibliche Beschäftigte auf allen Ebenen durchschnittlich schlechter beurteilt wurden als männliche. Hervorragende Führungskompetenz wurde nur denjenigen zugebilligt, die zeitlich voll verfügbar, souverän, durch-

setzungsfähig und dynamisch waren, und damit eindeutig männlich stereotypisiert. Bei ‚mittleren‘ Führungsfähigkeiten (und damit nicht für eine Karriere in Top-Positionen geeignet!) durften Frauen besser abschneiden, da hier Fähigkeiten gefragt waren wie freundlich, einfühlend, geduldig, verständnisvoll, und damit eindeutig weib-

lich stereotypisiert. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit höherem weiblichem Führungskräfteanteil bessere Leistungen und auch höhere Gewinne erzielen. Die Stadt München hat mittlerweile ihren Frauenanteil bei Führungspositionen auf rund 50 Prozent erhöht.

Männerdominante Kulturen behindern Karrieren

Nicht selten wird argumentiert, die Frauen seien selber schuld, wenn sie keine Karriere machen, da es ihnen an Selbstbewusstsein fehlen würde. Allein das ist schon befremdlich, unterstellt es doch implizit, dass das Selbstbewusstsein der Männer das „richtige“ Selbstbewusstsein sei, das der Frauen eben nicht. Ich frage mich, was es mit Selbstbewusstsein zu tun hat, wenn Frauen von „weiblichen“ Fähigkeiten wie z. B. Einfühlungsvermögen, Freundlichkeit, Geduld, Verständnis motiviert sind, jedoch nur mit „männlichen“ Eigenschaften wie z. B. Entschluss- und Durchsetzungskraft sowie strategischen und kommunikativen Fähigkeiten vorankommen. Es sind nicht die Qualifikationen, die Karriere behindern, sondern die „männerdominierte“ Kultur.

Die wichtigsten Gründe in einer Unternehmenskultur, die die Karriere von Frauen behindern, sind für mich nicht eine verbindliche Frauenquote, sondern eine männerdominierte Kultur am Arbeitsplatz, die fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Mangel an weiblichen Vorbildern/Mentorinnen, der Mangel an flexiblen Arbeitsmodellen und auch mangelnde Förderung in der Schul- und Studienzzeit. Gleichzeitig benötigen wir zum Beispiel einen kulturellen Wandel, initiiert durch flexible Arbeitsverhältnisse, ganztägige Kindertagesstätten, gezielte Mentoring-Programme

und Frauen-Netzwerke sowie eine viel stärkere Einbeziehung der Männer in Familie und Erziehung. Was sicher ebenfalls hilft, ist eine zunehmende staatliche Anerkennung für Arbeitgeber, die Chancengleichheit tatsächlich gewährleisten. Wenn wir es schaffen, dass Frauen, sobald sie Karriere machen wollen, ihren Vorgesetzten nicht ständig darauf aufmerksam machen müssen, könnten sich Frauen wieder mehr um die Realisierung der Unternehmensziele kümmern. Männer haben es da leichter, zumal sie ihren beruflichen Erfolg auf ihre Fähigkeiten zurückführen. Für sie ist die Grundlage der Karriere ihre Kompetenz, ihre Einsatzbereitschaft oder auch ihre persönlichen Erfahrungen. Für Frauen spielt eher eine günstige Konstellation eine Rolle. Frauen führen ihren Erfolg oft auf Glück oder Zufall zurück. Das ist kein Wunder, da ihre Kompetenzen erfahrungsgemäß zu wenig ausschlaggebend sind. Bei Misserfolg wird die Sache sogar kritisch, da Männer Misserfolge immer den Umständen zuschreiben, während Frauen im Allgemeinen die Suche bei sich selbst beginnen. Auch hier wird die Unternehmenskultur sich dynamisieren müssen.

Solange wir Frauen tendenziell weniger Durchsetzungsfähigkeit oder Führungskompetenz per se und damit weniger Erfolgswahrscheinlichkeit attestieren, wird sich hier wenig ändern. Trotzdem, vielleicht schaffen wir es, eine Volksweisheit endlich einmal zu widerlegen: „Frauen müssen beweisen, dass sie es können; Männer müssen beweisen, dass sie es nicht können.“ Ich wünsche es mir sehr.

Männern fehlt oft die soziale Kompetenz im Miteinander

„In der Praxis empfinde ich es als wohlthuend mit Frauen zusammenzuarbeiten, die oft konstruktiv, wertschätzend und einfühlsam mit ihrem Gegenüber umgehen. In meinem Umfeld nehmen Frauen oft eine moderierende Rolle ein, versuchen Konflikte auszugleichen, jeden zu Wort kommen zu lassen und wertzuschätzen. Das ist aus meiner Sicht angenehm - wenn man nicht unbedingt auf ein schnelles Ergebnis angewiesen ist. Im Gegensatz zu einer Männerrunde, die zwar vermeintlich schneller zum Ziel kommt (auch meine Erfahrung), der aber ansonsten oft ein Stück soziale Kompetenz im Umgang fehlt. Ein zentraler Grund ist aus meiner Sicht das, was bei einer Straßenprügelei als „testosterongesteuert“ beschrieben würde und was auch

zu den Gesetzmäßigkeiten von Meetings gehört: das Revierabstecken, die Freude an der Remperei, die Demonstration von Stärke - wozu als Gegenstück auch die unterwürfige Geste gehört.

Ein Beispiel: Das öffentliche Abstrafen und Exempel statuieren wird in der Regel von Männern als Führungsinstrument eingesetzt, weniger von Frauen. Wobei sicher auch wahr ist: Männer verstehen vermutlich die Geste eher, weil sie zum Ritual ihrer Gattung gehört. Das sind nur ein paar kurze Beobachtungen aus dem Alltag eines Unternehmens, in der gefühlt fifty-fifty Frauen und Männer arbeiten, wobei die obersten Führungspositionen überwiegend von Männern besetzt sind.

Jetzt aber das Wichtigste:

Wer gibt die bessere Führungskraft ab? Sollten wirklich unbedingt mehr Frauen als Männer an der Spitze stehen? Die Beobachtungen oben lassen aus meiner Sicht nur einen Schluss zu: es gibt keine einheitliche Antwort darauf. Allgemein gesagt bedeutet das: Ein gesunder Mix der Eigenschaften, gepaart mit einem soliden Erfahrungsschatz, wäre die beste Lösung. Männer und Frauen ausgewogen in der Verantwortung, bringt die besten Ergebnisse. Persönlich protestiere ich in mir mein Gerechtigkeitsempfinden und urteile: Es geht nicht an, dass Menschen aufgrund von Herkunft oder Geschlecht ungleich behandelt werden.“

(Autor möchte namentlich nicht genannt werden)



„GLEICHSTELLUNG IST EINE FRAGE DER **UNTERNEHMENSKULTUR** UND MUSS VON GANZ OBEN **VORGELEBT** WERDEN.“

Natascha Hoffmeister, geb. 1968, hat 2018 im Rahmen der Generationennachfolge den Platz ihres Vaters in der Geschäftsführung der Sikom Software GmbH übernommen. Kurz danach hat TeleTalk die Dipl. Betriebswirtin zum Gespräch getroffen und mit ihr zum ersten Mal über Persönliches, Herausforderungen und über Gleichstellung gesprochen (TeleTalk 3/2019). Was lag da also näher, als das Thema im Rahmen des Female Leadership Specials wieder aufzugreifen, denn sie blickt auf 20 Jahre Erfahrung in leitenden Funktionen im Firmenkundengeschäft einer deutschen Großbank zurück. Diese Zeit hat sie geprägt, sagt sie, denn sie ist so von Anfang an in einer fast reinen Männerwelt groß geworden. Das Fazit dieses Gesprächs ist eine umfassende, ehrliche und kritische Status Quo-Bestimmung auf Basis ihrer persönlichen Erkenntnisse und langjährigen Erfahrungen.

Frau Hoffmeister, wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema Gleichstellung, insbesondere mit Blick auf gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit oder auch auf die Chancengleichheit generell?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass „Equal Pay“ kein spezielles „Frau-Mann-Thema“ ist, sondern eher „Frage ich hartnäckig nach oder vertraue ich still auf die Anerkennung meiner Leistung“. Menschen die einfordern, werden öfter bei Erhöhungen berücksichtigt und es sind öfter Männer als Frauen, die das selbstbewusst fordern. Männer legen im Berufsleben mehr Wert auf ein persönliches Netzwerk. Das hilft in der Karriere. Bei Frauen ist das oft nicht so. Sie wollen mehr über Leistung überzeugen und betreiben diese Art von Self-Marketing weniger. Mann/Frau braucht jedoch dieses Netzwerk und das Marketing. Unterschwellig steht allerdings oftmals auch noch die Familienplanung im Raum. In Westdeutschland bleiben nach wie vor oftmals die Frauen zu Hause und das kann gerade in dem betreffenden Alter ein Karriere nachteil sein, weil Unternehmen den „Umstand“ von Erziehungsurlaub und Teilzeit scheuen.

Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass sich viele Unternehmen immer noch so schwer damit tun? Liegt es an tradierten Rollenbilder und den gesellschaftlichen Strukturen?

Ja, zum Teil. Anders als etwa in Frankreich, den skandinavischen Ländern oder Ostdeutschland, ist es oft noch so, dass von Frauen erwartet wird, sich zwischen Karriere oder Familie zu entscheiden. Von einem Mann wird das nicht erwartet. In der Folge pausieren Frauen dann oft über mehrere Jahre und verlieren so relevante Jahre im Sinne von „Karriere“ machen.

„Es braucht viele Männer in Führungspositionen, die den Vorteil von gemischten Teams verstehen und aktiv einfordern.“

Fehlt es tatsächlich an qualifizierten Frauen, wie oft in diesem Kontext angeführt wird?

In allen technischen Berufen gibt es wenig Frauen, weil die Wege oft schon an der Schule in Richtung „Werken“ oder „Handarbeit“ gehen, anstatt „Werken“ und „Handarbeit“. Damit lässt sich die Situation in diesen Berufen rechtfertigen oder erklären. Gelöst wird es dadurch nicht. In allen anderen Berufen ist das nicht so. Es fehlt meiner Meinung nach nicht an fachlich qualifizierten Frauen, sondern an Frauen, die die informellen Regeln der Männer in Punkto Karriere verstehen und entweder natürlich bespielen oder diese gezielt anwenden. Und es fehlt an Männern, die sich dieser Situation bewusst sind oder sein wollen. Das wird sich erst ändern, wenn Frauen und Männer gleichermaßen in Führungsaufgaben aktiv sind. Deshalb braucht es einen „Anschub“.

„Heute kann jedes Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn der beste Mensch für diese Aufgabe am Tisch sitzt. Von daher kommen auch Frauen weiter.“

Sind Sie der Meinung, dass der politische Druck auf Aufsichtsrats- und Vorstandsebene zum Ziel führt?

Das wird sich zeigen. Es ist ein Versuch. Mit Freiwilligkeit hat es bisher über viele Jahre nicht geklappt. Das reicht jedoch noch nicht. Es braucht viele Männer in Führungspositionen, die den Vorteil von gemischten Teams verstehen und aktiv einfordern. Es ist eine Frage der Kultur innerhalb eines Unternehmens, die von „ganz oben“ vorgelebt werden muss.

Werden Frauen als Leader und Führungskraft kritischer betrachtet. Erwartet man von ihnen mehr?

Ich glaube nicht, dass man sie per se kritischer sieht. Es ist nur so, dass es wie bei

den Männern gute und weniger geeignete Frauen gibt. Ist dann mal eine der wenigen Frauen eine Fehlbesetzung, vergisst man oft die vielen Männer, die auch eine Fehlbesetzung waren oder sind. Wird mehr erwartet? Im Beruf glaube ich das nicht. Es wird indirekt mehr erwartet, nämlich dann, wenn parallel eine Familie gemanagt werden muss. Es ist dann kein Verständnis, wenn eine Frau etwa um 18:00 Uhr nicht an einem Termin teilnehmen kann. In Skandinavien hat der das Problem, der einen Termin um 18:00 Uhr einstellt und nicht der, der nicht kann.

„Es geht nicht um Fragen der Dominanz oder Status, sondern der Kooperation und des Arbeitens in Teams.“

Müssen Frauen mehr um Positionen kämpfen? Auch darum, sich auf Positionen zu halten oder gegen geschlossene Reihen?

Das konnte ich in meinem Berufsleben nicht beobachten. Die Frage ist eher, ob Frauen das Spiel und die Regeln beherrschen, um Positionen zu halten. Zu den geschlossenen Reihen kann ich sagen, dass ich auch viele Männer in Führungspositionen erlebt habe, die auf geschlossene Männerreihen gestoßen sind, weil sie anders agiert haben.

Das heißt, es muss nach den gleichen Regeln gespielt und mit gleichen Waffen gekämpft werden, um erfolgreich zu sein?

Ja, so lange es keine gleichgewichtige Besetzung von Frauen und Männern gibt, hilft es mit den Waffen der Männer zu kämpfen. Dazu muss man sie verstehen und dann gezielt einsetzen. Da hilft auch ein männlicher Coach, der in schwierigen Situationen Frauen diese Perspektive öffnet. Schade wäre es allerdings, wenn Frauen dann zu „besseren“ Männern werden. Dann hätten wir alle nichts gewonnen.



Was macht Female Leadership aus?

„Wenn ich nach „Female Leadership“ gefragt werde, geht es mir in erster Linie um „Leadership“ allgemein. Die Basis jeder internen unternehmerischen Führungskultur ist Vertrauen – das Management vertraut seinem Team und das Team muss den Entscheidungen des Managements vertrauen. Warum verfolgen wir unsere Strategie so, wie wir es tun? Und was ist dazu erforderlich? Ich finde es wichtig, Strategie und daraus resultierende Entscheidungen zu erklären. Daraus entsteht gesundes Teamwork. Für meine bisherige Laufbahn bei novomind kann ich sagen, dass wir uns alle in einem stetigen Veränderungsprozess befinden – und der hat nichts mit Geschlechterrollen zu tun. Bestimmt gibt es Situationen, die Frauen anders lösen als Männer. Doch ich bin nicht der Meinung, dass davon verbindlich allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten männlicher oder weiblicher Führungskompetenz abzuleiten sind. Mir sind diese so jedenfalls noch nicht begegnet. Letztlich sind es die individuellen Eigenschaften der Person, die in ihre Rolle als Führungspersönlichkeit einfließen und damit Selbstverständnis und Führungsstil beeinflussen.“

SYLVIA TANTZEN ist seit 2008 in verschiedenen Führungspositionen bei dem Softwareunternehmen novomind in Hamburg tätig. Sie ist CMO Sales & Marketing und Managing Director der novomind messaging GmbH.

Wie weit kommt man in männlich-dominierten Führungsebenen mit den oft zitierten „weiblichen“ Führungsqualitäten?

Ich glaube die Zeiten sind vorbei, in denen nur Geschlechter eine Rolle spielen. Heute kann jedes Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn der beste Mensch für diese Aufgabe am Tisch sitzt. Von daher kommen auch Frauen weiter. Ich persönlich bin von Anfang an in einer fast reinen Männerwelt groß geworden. Erst die letzten Jahre hat

sich das sukzessive verändert und ich weiß, dass es geht. Aber es braucht – egal ob Mann oder Frau – Mentoren, die einem neben der sehr guten Leistung auch Wege ebnen.

Was macht Female Leadership für Sie aus? Was ist anders?

In erster Linie ist es für mich sehr sachorientiert. Es geht nicht um Fragen der Dominanz oder Status, sondern der Kooperation und des Arbeitens in Teams. Die Entscheidungen

basieren auf einer Vielzahl von Aspekten und werden nicht „einsam“ getroffen. Das macht diese fundierter und führt zudem dazu, dass viele Menschen auf dem Weg einfacher mitgenommen werden können.

Wie stellt sich die Situation in Ihrem Unternehmen im Bereich Diversity dar?

In den Bereichen, bei denen es nicht um Softwareentwicklung und -implementierung geht, gibt es einen guten Mix aus Jung und Alt, Mann und Frau. Alles rund um Software ist bis auf ganz wenige Ausnahmen eine Männerdomäne. Aber nicht, weil das von uns gewollt ist, sondern leider, weil wir keine Frauen gewinnen können. Es gibt sie einfach nicht.

„Der oder die Klügere gibt nach‘, das ist manchmal sinnvoll, nur definitiv nicht immer.“

Sind Frauen am Ende nicht ganz unschuldig an der Situation? Ziehen sie sich möglicherweise zu schnell zurück und machen den Weg frei. Kämpfen sie zu wenig für das, was sie wollen?

Ja, definitiv. Frei nach dem Glaubenssatz: „Der oder die Klügere gibt nach“. Das ist manchmal sinnvoll, nur definitiv nicht immer. Ich mache jedoch auch die Erfahrung, dass das bei jüngeren Frauen, die ganz genau wissen was sie können, anders wird. Die stehen heute selbstbewusster da.

Meinen Sie es fehlt an Konfliktpotenzial?

Ich denke nicht, dass es um Konfliktpotenzial geht. Es ist ja nicht so, dass es unter Frauen keine Konflikte gäbe. Konflikte werden nur oft nach „Männerregeln“ ausgetragen. Die beherrschen nicht alle Frauen und agieren dann anders. Das kann dann so wirken, als wären wir nicht kämpferisch genug. Und ja, ich glaube, dass Frauen zu wenig fordern.

DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT **JETZT** MEHR WEIBLICHE FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN - NICHT IN 20 JAHREN

Seit Jahren wird in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft über den Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland leidenschaftlich und kontrovers diskutiert, ohne dass nennenswerte Ergebnisse oder Fortschritte dabei zu sehen sind. Betrachten wir das Thema doch einmal jenseits der Kampfbegriffe wie Chancengleichheit oder Überregulierung der Wirtschaft. Gibt es einen typisch weiblichen Führungsstil und wenn ja, wie unterscheidet er sich von dem typisch männlichen Führungsstil? Was brauchen Führungskräfte heute, um ihr Unternehmen voranzubringen?

Als Personalberaterin habe ich täglich mit Führungskräften zu tun und muss deren Fähigkeiten, Stärken und Schwächen analysieren und den passenden Führungstyp für die Anforderungen meiner Kunden identifizieren. Abgesehen davon, dass Pauschalisierungen auch auf Geschlechterebenen häufig zu kurz greifen, gibt es, meiner langjährigen Erfahrung nach, durchaus Merkmale, die gehäuft eher bei Frauen oder bei Männern zu finden sind. Man kann deshalb durchaus von eher weiblichen oder eher männlichen Führungsstilen sprechen. In welchen Merkmalen oder Fähigkeiten unterscheiden sich die beiden Führungsstile? Welche Stärken haben die beiden?

Bei Female Leadership ragen folgende vier Kernkompetenzen deutlich heraus, Teamfähigkeit, Mitarbeiterentwicklung, Kommunikationsfähigkeit und ein erweitertes Verantwortungsgefühl. Was ist damit gemeint? Teamfähigkeit bezeichnet die Bereitschaft und das Vermögen mit anderen Teams, Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Unternehmensbereichen unkompliziert, sachbezogen und lösungsorientiert zusammenzuarbeiten. Das

setzt Kommunikation voraus, die Bereitschaft Gesamtverantwortung zu übernehmen, Wissen zu teilen und Kompromisse einzugehen. Nur dann funktioniert teamübergreifende Arbeit. Weibliche Führungskräfte bauen so starke, vielschichtige Netzwerke auf, Konkurrenz spielt für sie dagegen eine untergeordnete Rolle. Bei der Fähigkeit der Mitarbeiterentwicklung geht es im Kern darum, die Mitarbeiter, die man führt, bestmöglich auszubilden und ihre Weiterentwicklung aktiv zu fördern. Voraussetzung dafür ist, dass man als Führungskraft bereit ist, sein Wissen mit Mitarbeitern zu teilen, fähige Mitarbeiter als Gewinn und nicht als Konkurrenz betrachtet und sich als Führungskraft nicht über die fachliche Distanz zu seinen Mitarbeitern, sondern über die Summe der Leistungen und Fähigkeiten seines Teams zu definieren.

Bei Kommunikationsfähigkeit geht es nicht nur um die Fähigkeit sich auszudrücken, Gegenstände oder Prozesse treffend zu beschreiben. Sie beinhaltet weit mehr. Kommunikation stellt den Kontakt zu Menschen her, schafft Bindung und Vertrauen. Das setzt aber das Zuhören voraus. Kommunikation ist nicht einseitig, ihre besondere Wirkung entfaltet sich nicht im Monolog

sondern im Gespräch. Wichtig dabei ist auch eine sprachliche Flexibilität, um sich in der Kommunikation an den Empfänger anzupassen. Auch in diesem Bereich punktet der weibliche Führungsstil.

Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen ist etwas, was grundsätzlich allen Führungskräften eigen ist. Female Leadership zeichnet darüber hinaus dadurch aus, sich in einem hohen Maße für das Unternehmen und die Unternehmensentwicklung im Ganzen verantwortlich zu fühlen, auch über den eigenen, direkten Aufgabenbereich hinaus. Dieses erweiterte Verantwortungsgefühl setzt voraus, dass man Willens ist, persönliche Karriereziele auch hinter Unternehmensziele anzustellen, wenn das nötig ist. Inhalte und Ergebnisse sind wichtiger als Titel und Positionen.

Männer beherrschen männergemachte Unternehmensspielregeln besser

Wenden wir uns nun dem eher männlichen Führungsstil zu. Worin liegen seine großen Stärken? Meiner Erfahrung nach stechen hier besonders das starke Denken in Struk-

turen und Hierarchien sowie die deutliche Kompetitivität hervor. Was bedeutet das für den Einsatz als Führungskraft? Ein starkes Denken und Handeln in Strukturen und Hierarchien erleichtert das berufliche Vorwärtkommen in Unternehmenshierarchien. Man kann sich in Hierarchien bewegen, akzeptiert die geforderten Rituale der Über- und Unterordnung und beherrscht die männergemachten Unternehmensspielregeln. Eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte! Kompetenz wird in hierarchischen Strukturen nur wahrgenommen und anerkannt, wenn man sich in den angemessenen Strukturen bewegen kann.

Kompetitiv sind Menschen, die sich ständig mit anderen im Wettstreit befinden. Leistung und permanente Verbesserung der eigenen Position innerhalb der Hierarchie sind hier oberstes Ziel. Kollegen oder Vorgesetzte werden dabei eher als Konkurrenz erlebt und es gibt ein deutliches Bestreben, diese zu überholen oder einzuholen. Der Leistungsanspruch wird auch auf die geführten Mitarbeiter angewendet. Mitarbeiterförderung findet hier statt, um die Gesamtleistung des Teams zu optimieren und damit die Position der Führungskraft zu erhöhen. Die Führungskraft betont ihren Wissensvorsprung gegenüber den Mitarbeitern. So leistungs- und erfolgsorientiert der männliche Führungsstil ist, er orientiert sich am persönlichen Vorwärtkommen.

Es braucht die richtige Person auf der richtigen Position

An dieser Stelle möchte ich noch einmal betonen, dass es hier nicht um den Kampf der Geschlechter geht. Die hier beschriebenen Eigenschaften sind, in einer guten Mischung und an der richtigen Position, alle positiv. Warum in einer guten Mischung? Meiner Erfahrung nach zeichnet gute Führungskräfte vor allem eine große Bandbreite an Fähigkeiten und Erfahrung aus, die es ihnen erlaubt, sich situationsgerecht und flexibel zu verhalten. Warum an der richtigen Position? Es gibt Bereichsleiter, die für die Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmensbereichen vor allem Teamfähigkeit benötigen, andere haben dagegen die Aufgabe, ihren Bereich gegen den der anderen durchzusetzen. Es hängt also von der gestellten Aufgabe ab, was positiv oder negativ ist.

Die Tatsache, dass es geschlechterspezifische Tendenzen bei den Führungsstilen gibt, sollte also kein Problem darstellen. Warum wird dann seit Jahren so erbittert um das Thema gerungen? Einerseits werden die Fähigkeiten, die den weiblichen Führungsstil auszeichnen, dringend benötigt. Digitalisierung und Strukturwandel verändern unsere Arbeitswelt immer schneller. Dies zieht auch Veränderungen im Führungsverhalten nach sich. Agiles Arbeiten setzt ein hohes Maß an Teamfähigkeit voraus und hierarchisches Denken hat hier keinen Platz mehr. Arbeitnehmer wünschen sich von ihren Vorgesetzten Anerkennung und Förderung. Führungskräfte müssen heute in der Lage sein ein Wohlfühlklima für ihre Mitarbeiter zu schaffen. Mitarbeiterzufriedenheit wird vor allem durch das Betriebsklima und das Verhältnis zur Führungskraft beeinflusst. Die Arbeit in Projektgruppen und interdisziplinären Teams benötigt Führungskräfte, die damit zurechtkommen, dass andere mehr Fachkompetenz als sie vorweisen können und ihre Gruppe eher moderieren als führen. Unternehmen müssen sich in einer immer komplexeren, vernetzteren und vor allem fragileren Welt behaupten und benötigen deshalb Unternehmenslenker, die verantwortungsbewusst und nachhaltig agieren. Wir leben in Zeiten, in denen die Kunst Kompromisse zu bilden, hoch im Kurs steht. Wenn es also einen so großen Bedarf an Female Leadership gibt, warum sind dann Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert, vor allem im gehobenen Management?

Aus meiner Erfahrung als Personalberaterin haben die meisten Unternehmen ihren Bedarf an einer veränderten Führungsstruktur deutlich erkannt. Die oben beschriebenen „weiblichen Führungsstärken“ sind regelmäßig Bestandteil vieler Stellenprofile. Zudem bestätigt meine Berufspraxis, dass es für alle Positionen auch ausreichend qualifizierte Bewerberinnen gibt. Das gilt sogar für technische Berufe, dort ist nur die Anzahl der männlichen Bewerber größer. Warum erhalten dann aber mehrheitlich immer noch männliche Kandidaten den Zuschlag?

Männer bevorzugen Männer bei gleicher Qualifikation

Die Ursache liegt bei den Führungskräften, die heute über Einstellungen entscheiden,



Ursula Steinmetz

ist langjährige Personalberaterin und Mitinhaberin von hbkPartner. Sie unterstützt Unternehmen bei der Suche nach Führungskräften für die Bereiche Customer Care, Vertrieb und Marketing und berät sie in allen Belangen rund um das Thema Personal. Als Ehrenpräsidentin des Call Center Verband Deutschland e.V. ist sie zudem Initiatorin und Jurymitglied des CCV Quality Awards.

und das sind immer noch mehrheitlich Männer. Im Verlauf der Rekrutierungsverfahren für Führungskräfte erlebe ich sehr häufig, dass nach Sichtung der vorliegenden Bewerbungen bei gleicher Qualifikation männliche Bewerber bevorzugt eingeladen werden. Gleiche Qualifikation und Berufserfahrung wird geschlechterspezifisch unterschiedlich bewertet. Ebenfalls ungleich bewertet wird die familiäre Situation der Kandidaten. Männer mit Familie gelten als seriös und stabil, Frauen mit Familie als nicht so belastbar. In der zweiten Stufe des Rekrutierungsprozesses, bei den persönlichen Gesprächen, ist häufig erneut eine unterschiedliche Bewertung der Geschlechter festzustellen. Männer werden mit ihrem kompetitiven und hierarchischen Auftreten als kompetent, zielstrebig und durchsetzungsstark bewertet. Der Auftritt von Frauen, ihr ausgeprägtes Netzwerk und ihr Eingehen auf die Gesprächspartner wird dagegen im Vergleich mit Männern vielfach als weniger kompetent und durchsetzungsfreudig eingeschätzt. Auch wenn für eine Position eher die Eigenschaften des weiblichen Führungsstils gesucht

werden, punkten häufiger Bewerber mit männlichem Führungsstil. Als Folge davon werden Positionen dann nicht optimal im Sinne des ursprünglichen Anforderungsprofils besetzt.

Es wird erst eine Veränderung geben, wenn sich der Anteil der Entscheiderinnen deutlich erhöht hat

Die meisten männlichen Entscheider haben heute an sich den Anspruch, Bewerber geschlechterneutral zu bewerten. Die beschriebene geschlechterspezifische Bewertung findet deshalb unbewusst statt. Deshalb stellt sich hier die Frage, ob man diesen unbewussten Vorgang unterbinden kann? In der ersten Stufe des Selektionsprozesses ist das möglich, denn die Sichtung der Bewerbungsunterlagen könnte man geschlechtsneutral gestalten. In den letzten Jahren wurde immer wieder über anonymisierte Bewerbungen diskutiert, die keinen Rückschluss auf Faktoren wie Geschlecht, Alter oder Herkunft zulassen. Hier wird dann im ersten Schritt ausschließlich nach der fachlichen Qualifikation entschieden. Ein Verfahren, welches ich als Personalberaterin ausdrücklich begrüßen würde. Es ist menschlich, dass wir Personen nach Kriterien wie Aussehen, Geschlecht und Herkunft bewerten, aber im ersten Schritt eines Bewerbungsverfahrens muss, abgesehen von den Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes, auch aus unternehmerischen Gründen die fachliche Eignung der Kandidaten zwingend im Mittelpunkt stehen.

Der zweite Schritt des Auswahlprozesses, das persönliche Gespräch, ist aber nicht zu neutralisieren. Denn hier geht es um die Charakter der Kandidaten. Hier wird es nur Veränderungen geben, wenn sich der Anteil der weiblichen Entscheiderinnen signifikant erhöht. Aus diesem Grund plädiere ich ganz klar für eine Frauenquote bei der Besetzung von gehobenen Managementpositionen.

Es mag paradox klingen, aber gerade, weil ich für eine Stellenbesetzung auf Grundlage der Kompetenz bin, halte ich die Frauenquote für angebracht. Denn wie vorher beschrieben wird heute, wenn wir ehrlich sind, häufig nicht geschlechterneutral bewertet



Die männliche Methode

Als die Anfrage kam, ob ich mich zu Frauen in Führungspositionen äußern möchte, habe ich spontan Nein gesagt – nach dem Motto: die Quotendiskussion nervt mich. Ich war im Aufsichtsrat als Vertreterin der Leitenden Angestellten, ohne Quote. Als die Diskussion um die Frauenquote aufkam, fühlte ich mich

nicht wohl, denn ich wollte gewählt werden, wegen meiner Fachkompetenz und meiner Stärken. Und nicht, weil ich eine Frau bin. Ist es also tatsächlich erforderlich, diese Diskussion heute noch zu führen? Nach längerem Nachdenken konnte ich mich schließlich durchringen, doch ein Statement zu geben. Weil das Thema nichts an Relevanz verloren hat. Ich bin eine Frau in der Chefetage, die eigentlich nie ein Problem mit den Geschlechterrollen hatte. Schwer zu sagen, warum das so ist. Vielleicht, weil ich immer klar und eindeutig in meiner Zielstellung bin. Wer mit mir arbeitet, weiß, woran er ist, und kann sich auf jede Absprache verlassen. Die Männer, denen ich in verschiedenen Unternehmen begegnet bin, zeichnete aus, dass ihnen ihre Karriere besonders wichtig ist, und sie konkurrenzorientiert, selbstsicher und konfliktbereiter auftreten – alles Attribute, die eine Führungskraft unter anderem ausmacht. Die Frauen dagegen – und da nehme ich mich nicht aus – wägen Entscheidungen auch in Bezug auf menschliche Konsequenzen länger ab. Selbstkritik und Reflexionsfähigkeit sind bei Frauen oft stärker ausgeprägt. Das klingt zunächst positiv, ist aber eine Ursache dafür, dass Frauen an der Spitze von Unternehmen unterrepräsentiert sind. Bei vielen schwingt die Angst mit, dass sie als Minderheit in der Männerdomäne gegen überkommene Rituale kämpfen müssen und gegen die prinzipiellen Widerstände oft mehr Kraft aufwenden, um ihre Konzepte im Management umsetzen zu können. Und wenn es um den nächsten Karriereschritt geht, habe ich immer wieder von Frauen gehört: „auf diese politische Bühne begeben mich nicht“.

All das sind Beobachtungen, die ich über Jahrzehnte in meiner beruflichen Laufbahn gemacht habe. Tatsache ist aber auch, dass es mir irgendwann gar nicht mehr aufgefallen ist, dass ich in den Geschäftsführungsmeetings die einzige Frau unter zehn Männern bin. Ich glaube aber an die Vielfalt von Ideen und die Bedeutung von unterschiedlichen Perspektiven. Und gerade weil die Geschlechterrollen oft eindeutig zu beschreiben sind, halte ich es für wichtig, den Frauenanteil an der Spitze von Unternehmen deutlich zu erhöhen. Das kann aber nicht über die Quote passieren - das müssen wir als Frauen selbst organisieren. In dem wir enger zusammenrücken, Netzwerke auch mit Frauen bauen, Frauen in Führungspositionen fördern, bei Konflikten auch mal deutlich Position beziehen und uns gegenseitig den Rücken stärken. Das ist die männliche Methode – und die hat sich schon viele Jahre bewährt.

BIRGIT GEFFKE ist Mitglied der Geschäftsleitung bei regiocom und verantwortet die Bereiche Vertrieb & Business Development.

und eingestellt. Wir brauchen in der Wirtschaft dringend mehr weibliche Führungseigenschaften, und zwar jetzt, nicht in 20 Jahren. Das wird sich auf allen Führungsebenen aber nur erreichen lassen, wenn die Positionen der Entscheider, der Direktoren, Geschäftsführer, CEOs und Vorstände ausreichend mit Frauen besetzt sind. Warum

wagen wir nicht dieses Experiment und führen eine paritätische Besetzung z. B. für einen Zeitraum von 10 Jahren ein? Das Thema wird danach obsolet sein, wir werden Positionen dann nach Qualifikation besetzen und nicht mehr nach Geschlecht. Alle Fakten und Notwendigen sprechen dafür. Wir brauchen nur den Mut dazu.



Der **SERVICEPODCAST**.

Hören, was der
Service zu sagen hat!

Experten aus dem technischen Service verraten
Ihre besten Tipps und Ideen für den Service
von morgen - im **SERVICEPODCAST**!

Verfügbar für Spotify, Apple Podcasts und Soundcloud -
jetzt entdecken: www.kvd.de/aktuelles/servicepodcast



KVD
DER SERVICE-VERBAND

**SERVICE
PODCAST**

Ist ihnen schon mal aufgefallen, dass die Männlichkeit zumindest im grammatikalischen Geschlecht weiblich ist? Ob das etwas bedeuten könnte? Lassen Sie uns diesem Gedanken nachgehen.

Es sind meist die Frauen und die Männer, die eine ruhige, stille Souveränität ausstrahlen, die sich der beiden Anteile männlich-weiblich in sich bewusst sind und diese auch für sich annehmen. Die gesamte Natur ist kein „entweder oder“, sondern immer ein „sowohl als auch“. Das schwarz-weiße Taijitu, das Symbol für Yin-Yang versinnbildlicht diese Ganzheit, der sich ergänzenden und sich gegenseitig vervollständigenden Gegensätze. Im dunklen, weiblichen, ruhenden Yin-Charakter findet sich als Keim ihres Gegenpols der weiße Punkt. Ebenso sehen wir im hellen, männlichen, bewegenden Yang-Charakter den dunklen Punkt, beides umfasst von einem vollkommenen Kreis.

So versteht die chinesische Philosophie Gesundheit auch als eine Harmonie der Gegensätze, während Krankheit immer Folge eines Ungleichgewichts ist. Und das ist nicht nur im medizinischen Sinn gemeint, sondern auch im übertragenen Sinn – und lässt sich so auch auf den Zustand von Unternehmenskulturen übertragen.

Überall, wo ein zu viel des einen vorhanden ist, entsteht ein Mangel an der anderen Energie. Die Folge ist ein ständiges Ringen und Kämpfen, ob im Inneren oder im Außen des Marktes.

Erkennen Sie die Parallelen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“? Doch was verhindert derzeit ein harmonisches Gleichgewicht? Als landläufig vorherrschendes Argument muss die Familie herhalten. Doch alle Konstrukte dazu sind vom Menschen gemacht. Die vorherrschenden Überzeugungen lauten „Führung geht nur in Vollzeit, mit überdurchschnittlichem Einsatz und am besten mit permanenter Verfügbarkeit.“

Aber doch nur, weil wir unsere Gesellschaft so eingerichtet haben, dass überwiegend die Männer mit ihrem missverstandenen Kriegerkomplex für ihre berufliche Aufopferung an Herzinfarkt, Magen- geschwüren, Burnout etc. dahingerafft werden dürfen.

Die Familie wird von vielen Frauen eher notgedrungen als Argument angeführt, weil es gesellschaftlich akzeptiert ist und nicht weiter hinterfragt wird. Nun kenne ich viele beruflich engagierte und auch in Führungsfunktionen erfolgreiche Frauen, die hier ganz anderes zu berichten wissen. Und auch in unserem Seminar „Spiel Dein Spiel – Mit eigenen Regeln in der Männerwelt bestehen“ ist dies ein

zentraler Baustein. Allerdings will niemand damit namentlich zitiert werden, da sie eben in bestimmten Konstrukten unterwegs sind. Ein klares Entscheidungskriterium in ihren Karrieren ist, warum sie bestimmte Positionen nicht weiter angestrebt haben oder warum sie diese wieder verlassen haben:

Sie haben einfach keine Lust, ihre Energie dafür längerfristig zu verschwenden, um die Art von Machtspielchen unreifer großer Jungs mitzuspielen, die ihre Pubertät nie richtig abgeschlossen haben.

Nicht immer sind diese Strukturen gleich zu erkennen. Der Außenaustritt und oft auch die Gespräche suggerieren Aufgeschlossenheit und Moderne. So richtig erkannt wird es leider erst, nachdem sie ihre Position angetreten hatten und mit eigenen Vorschlägen aufwarteten. Da brachen die wohlgewählten Formulierungen für die Außenwirkung schnell in sich zusammen. Aber auch im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen wechselt oft die Kultur. Dabei gewinnen zunächst meist die zerstörerischen Kräfte. Und nicht selten wird intern, unter vier Augen klar gemacht (Spruch des frisch designten CEO zur CFO des übernommenen Unternehmens: „... und was Sie noch wissen sollten: Frauen in Führungspositionen finde ich zum Kotzen.“), dass man Frauen nicht im Board will. Da ist der Rückzug vorgegeben. Eine Personalberaterin zog vor einigen Jahren zur Beschreibung dessen, was sie da immer wieder wahrnahm, das Bild des inneren Kindes heran:

„Da kommen scheinbar erwachsene Menschen daher, doch mit Betreten des Firmengeländes fangen ihre verletzten, inneren Kinder an, sich den ganzen Tag mit Begeisterung gegenseitig vors Schienbein zu treten. Nur in diesem Schmerz bekommen sie die Aufmerksamkeit, die ihnen sonst scheinbar verwehrt wird.“

Die Frauen, die längerfristig erfolgreich in den Top-Führungspositionen unterwegs sind, haben gelernt, sich die für sie passende Organisation zu wählen, in der die exzessiv männ(lich)en Machtspielchen nicht vorkommen bzw. nicht unüberwindbar ausgeprägt sind. So bremst sie keine Phalanx der Unbelehrbaren und sie

können ihre Stärken und Fähigkeiten auch zum Nutzen des Unternehmens einsetzen. Doch schwache Männer wollen niemanden, der besser sein könnte, unter oder gar neben sich, weder Männer noch Frauen. Man bleibt lieber unter sich. Das Irreführende ist dabei, dass wir das, was wir da erleben, immer mit typisch Mann oder männlich assoziieren. Dabei stellen die archaischen Lehren und Philosophien etwas ganz anderes dar. Demnach muss sich wahre Männlichkeit nicht ständig beweisen, indem sie andere „klein“ und „lächerlich“ macht (gilt übrigens auch für wahre Weiblichkeit).

Wahre Männlichkeit verletzt nicht, weil sie sich auch der eigenen Verletzlichkeit bewusst ist. Sie schützt eher. So fördert sie Entwicklungen und setzt sich auch mit eigenen Selbstzweifeln auseinander. Sie ist bestrebt, wahrhaft innerlich stark zu werden. Sie kann auf Gerüste verzichten und als sich-selbst-bewusst stehen.

Konstruierte Männlichkeit dagegen, verdrängt, negiert und unterdrückt die eigene Verletzlichkeit und wird gerade deshalb immer wieder in der nicht verarbeiteten Unsicherheit getroffen. Die Reaktion zeigt sich im Umsichbellern, Umsichschlagen und Verächtlichmachen des Anderen (kann personen- oder sachbezogen sein). Doch da man niemanden stärkeren neben sich mag, ziehen sich immer die gleichen Selbstzweifler an. Das lässt sich abschätzen und so jemanden hat man im Griff.

Ob da politische Quoten nutzen? Mir kommt das eher so vor wie eine Zwangsehe und mein Eindruck ist, dass die Frauen, die sich über die Kategorie männlich-weiblich im beruflichen Kontext bereits hinweggesetzt haben, dies auch nicht wollen. Ohne echtes Umdenken in den Köpfen – doch dieses notwendige Areal ist ja nie entwickelt worden - andere Rollenbilder und ein anderes Selbstverständnis von souveräner Führungsstärke zu entwickeln, bleibt jede Quote eine Krücke. Diejenigen, die es verhindern wollen, werden auch für ausreichend Beispiele des Scheiterns Sorge tragen.

Dem Zerstören und Verletzen haben sie gelernt, etwas wachsen lassen eher nicht.



Manfred Stockmann,
Juryvorsitzender des CCV Quality Award,
Inhaber der C.M.B.S. Change Management
Beratung und CCV-Ehrenpräsident