

## Europäisches Wirtschaftsforum (EWiF)

Artikel für den Rundbrief im Juli 2013: *Frauen in der Wirtschaft*

### Frauen führen anders – Männer auch!

Autorin: Dr. Katja Unkel

Das Thema „Frauen in der Wirtschaft“ ist mehr denn je in aller Munde. Nicht zuletzt durch die engagiert besprochene Frauenquote, die es wirklich viele Talkshows und Podiumsdiskussionen geschafft hat, brennt das Thema vielen auf der Seele – und auf der Zunge. Und schon geht die Diskussion los, ob Frauen besser führen als Männer? Und natürlich, ob sie anders führen als Männer? Was für eine Frage! Natürlich tun sie das. Aber was soll diese Frage bringen? Führt denn jeder Mann gleich? Führen also alle Männer gleich? Diskutiert man da nicht die Frage, ob es einen männlichen Führungsstil im Unterschied zu einem weiblichen gibt? Dann ist man schnell bei den Eigenschaften und sucht die Gemeinsamkeiten. Die Praxis belegt, dass Manager unterschiedlicher nicht sein könnten. Man vergleiche z.B. Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple), Norbert Reithofer (BMW), Michael Diekmann (Allianz) und Andreas Stihl (Stihl).<sup>1</sup> Ergibt das nicht ein „buntes“ Bild? Stereotypisieren auf dieser Basis kann nur in die Irre führen, gewonnen wird damit nichts. Welcher Weg jedoch weiterführend und gewinnbringend ist, möchte ich im Folgenden aufzeigen.

Die wichtige Frage ist: Wonach wird unterschieden? Aufgrund meiner Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit über tausend Führungskräften kann ich sagen, dass ein Fehler häufig gemacht wird: es wird das *Wesen* des Managements mit der *Anwendung* dessen verwechselt. Man verwechselt das *WAS* des Managements mit dem *WIE*. Ersteres beschreibt, was Management ist. Hierbei empfiehlt es sich, Management als Beruf anzusehen, der klare Aufgaben, Werkzeugen und Grundsätzen hat. Es ist ein Beruf, den man erlernen kann – ihn sogar erlernen muss, weil bis dato eine systematische Ausbildung weitestgehend fehlt.<sup>2</sup> Bei dem *WIE* geht es um die Anwendung von Management in der jeweiligen Situation.

Management ist der Beruf der Wirksamkeit. Es ist der Beruf des Resultate Erzielens. Im Vordergrund muss der Professionalitätsgedanke stehen. Das ist der Anspruch an Manager – und Managerinnen: „Management bedeutet Aktion, es heißt Tun, es heißt Vollbringen. Wissen für sich genommen hat wenig Bedeutung, solange es nicht genutzt wird, um Resultate zu produzieren.“<sup>3</sup> Dies macht deutlich, dass es im Management auf das *Handeln* ankommt und nicht auf das Sein. Es geht nicht um Eigenschaften, sondern darum, wie sich Manager verhalten. Hier sind die Gemeinsamkeiten innerhalb und zwischen den Geschlechtern zu entdecken – und die Unterschiede. Wie verhalten sich *wirksame* Führungskräfte? Wie handeln sie? Kein Mensch kann so sein wie ein anderer. Auch, wenn er oder sie sich noch so sehr bemüht, wäre es bloß eine mehr oder weniger schlechte Kopie. Als Frau daher zu versuchen, möglichst männlich zu sein in der Führung, erscheint mir als unkluger Weg. Das

---

<sup>1</sup> Die Auswahl der Herren hat keinerlei tiefere Bedeutung, es geht mir primär um den Bekanntheitsgrad.

<sup>2</sup> Ich befinde mich hier und im Folgenden im fortgesetzten Gedankengut von Peter Drucker und Fredmund Malik.

<sup>3</sup> (Malik, 2007, S. 37)

Verhalten und das Handeln allerdings kann man von wirksamen Führungskräften übernehmen, danach kann man sich ausrichten, das kann man erlernen – als Frau genauso wie als Mann.<sup>4</sup>

Wie ist das in anderen Berufen? Sind Frauen z.B. die besseren Ärzte, weil sie ihre Patienten *weiblich* behandeln? Fliegt eine Pilotin ein Flugzeug anders als ihr männlicher Kollege, weil sie eine Frau ist? Nicht nur alle Vielflieger werden inständig hoffen, dass Pilotinnen ihren Beruf genauso ausüben wie Piloten – nämlich mit der gebotenen Professionalität und Verantwortung nach einer fundierten Ausbildung. Eine Chirurgin wird nach denselben Regeln wie männliche Chirurgen<sup>5</sup> das Skalpell und die anderen „Werkzeuge“ führen, um z.B. Gallensteine oder Tumore zu entfernen. Zumindest, wenn sie es richtig macht. Genauso ist das WAS der Führung für Frauen, wenn sie wirksam sind, dasselbe wie für Männer. Es folgt denselben Regeln und Grundsätzen richtigen Managements.

Eine zentrale Führungsaufgabe ist z.B. für Ziele zu sorgen. Ziele leiten sich aus der übergeordneten Unternehmensstrategie ab. Wichtig ist also, dass a) eine richtige Strategie entwickelt wurde und dass b) operative Ziele vorhanden sind, damit die Mitarbeiter korrekt Prioritäten setzen können, die Richtung kennen, Orientierung haben und sich selber steuern können. Ob nun Ziele vorgegeben oder gemeinsam verhandelt werden, hängt von der konkreten Situation ab (Liquiditätsengpass, neue gesetzliche Bestimmungen, die eingehalten werden müssen, Erfahrung und Ausbildungsstands des Mitarbeiters, etc.).

Ich komme zurück zu meiner anfänglichen Aussage: Selbstverständlich führen Frauen anders. Und zwar dann, wenn es um die *Ausübung*, die *Anwendung* von Führung geht, nämlich um das *WIE*. Das richtet sich nach der entsprechenden Situation; und diese ist nun einmal per Definition anders, wenn Frauen anwesend sind oder eben nicht. Aber, die Situation ist auch anders, wenn ein Mann als Manager das Unternehmen, die Branche oder das Land wechselt. Er muss dann dieselben Regeln auf eine neue Situation anwenden. Hier zeigt sich dann die Professionalität, mit der man seinen Beruf ausübt. Wichtig ist jedoch, dass im ersten Schritt klar ist, WAS es zu tun gilt und erst in einem zweiten Schritt über das WIE nachgedacht wird.

Meiner Ansicht nach wäre es falsch, im Zuge der aktuellen Diskussion danach zu suchen, wie *weibliches Management* aussehen müsste, könnte oder sollte. Erkenntnisgewinn wäre damit nicht gewonnen, und die in der Wirtschaft dringend notwendigen Resultate schon gar nicht. Natürlich sollen, ja müssen Frauen verstärkt Führen. Wir brauchen Frauen in der Wirtschaft, das ist doch keine Frage (und nicht nur, weil uns die Fachkräfte ausgehen)! Der für mich treffendste Grund ist, dass wir nur mit Vielfalt die unendliche Vielfalt komplexer Probleme bewältigen können, denen wir in der Wirtschaft (und in der Gesellschaft) gegenüber stehen. Dazu brauchen wir richtiges Management, das gut und professionell angewendet wird – von Frauen und Männern.

Daher empfehle ich nicht nur allen Frauen in der Wirtschaft sich zuerst das WAS des Managements anzueignen und hier Professionalität und Qualität zu erreichen. Das ist das Entscheidende! Das gibt Sicherheit und Zutrauen in das eigene Können. Zuerst muss man wissen, was die richtigen Dinge sind, die getan werden müssen, um dann zu überlegen und zu entscheiden wie diese getan werden – als Frau oder als Mann, gleichberechtigt im Hinblick auf Kopfarbeit, Denken und Führen.

---

<sup>4</sup> Mein tägliches Arbeiten mit weiblichen und männlichen Führungskräften liefert dafür Beweise und vor allem Erfolgsgeschichten.

<sup>5</sup> Die Tautologie ist gewollt.