

## *Führen Frauen anders?* *Auf Spurensuche in der Kindheit*

*Eva-Susanne Krappel*

### **Abstract**

Eine brandneue Publikation von Frauen, die sich mit der Zukunft der Arbeitswelt auseinandersetzt, hat mich aufgerüttelt. Ich dachte das Thema Geschlechterdifferenz ist mit dem Diversity-Diskurs obsolet geworden. Dass dem nicht so ist, beweisen die über Jahrzehnte gleichbleibenden Debatten, die sich auch in diesem Beitrag widerspiegeln. Es scheint sich nichts verändert zu haben. Ich verfolge daher die in unserer Kindheit gelegten und offenbar unauslöschlichen Spuren, die Organisation, Kommunikationsmuster und den Umgang mit Wissen und Macht beeinflussen und damit unsere Arbeitskultur bestimmen. Wichtige Antworten liefert dazu die Entwicklungspsychologie und die Erziehungswissenschaft.

Zur titelgebenden Frage findet sich wenig Substantielles in der gängigen Managementliteratur. „Starting a Revolution“ nennt sich die neueste Publikation zum Thema Frauen und Zukunft der Arbeitswelt. Darin offenbaren Unternehmerinnen ihre Abneigung für traditionelle hierarchische Organisationsstrukturen und berichten aus ihrer gelebten Praxis und von ihrer Suche nach Alternativen. Die Firmengründerin Joana beschreibt: *„Mein Mitgründer bezeichnet unsere Firma häufig als Maschine. Ich hasse diese Metapher.“* (Ryland, Jaspers, 2020, S. 55) *„Mich interessiert besonders, wie wir von einem hierarchischen Befehls- und Kontrollmodell zu einem flüssigeren, selbst organisierten Modell gelangen können“*, so Joana weiter (ebd., S. 74). Die allesamt weiblichen Gründerinnen und Führungskräfte bieten keine Rezepte, aber sie begeben sich auf die risikoreiche und oft quälende Suche nach „sinnstiftenden Arbeitsverhältnissen“. Es ist kein neues Phänomen, dass vor allem gut ausgebildete Frauen aus den männerdominierten Organisationen fliehen, gerade die Beratungsbranche ist ein Auffangbecken für diese „Flüchtlinge“.

Einig ist man sich hingegen vor allem in der Literatur des dominierenden systemischen Theoriekreises, dass Räume von Führung über Kommunikation geschaffen werden.<sup>1</sup> Diese Kommunikationen weisen Strukturbilder auf. Das gängigste Muster ist die funktionale Hierarchie, die als triviale Maschine funktioniert (vgl. Förster et.al., 2005, S. 90). Wir verleiben uns dieses Muster quasi von Kind auf ein. Kirche, Schule, Politik, Ökonomie, Wissenschaft, oft auch noch Familie prägen das Prinzip der festgelegten Über- und Unterordnung. Ja, „die gesamte Schubkraft der klassischen Managementtheorie und ihrer modernen Anwendung besteht in der Annahme, dass Organisationen rationale Systeme sein können oder sollten, die so effizient wie möglich funktionieren“ (Morgan, 2006, S. 36).

Allerdings weisen uns aktuell die Managementgurus vermehrt darauf hin, dass die Hierarchie gerade einen Bedeutungswandel erlebt. Das neue Credo: Netzwerk und Cluster werden der Steuerung von komplexen Systemen eher gerecht als starre Über- und Unterordnung. Daher könnte es sich lohnen darüber nachzudenken, warum gerade Frauen in traditionellen Organisationen körperlich und psychisch leiden: „Ich kam an den Punkt, dass mir vor meetings regelmäßig übel wurde...“ (Ryland, Jaspers, 2020, S. 11). Ich kann das selbst sehr gut nachvollziehen, es entspricht meinen eigenen Erfahrungen als Führungskraft im fast ausschließlich männlich besetzten „Managementboard“ einer NGO, wo ich die Art der Auseinandersetzung als Kombination von Präpotenz, Ignoranz und Inkompetenz erlebt habe, die körperlich spürbar war.

Vor allem die systemische Unternehmensberatung kritisiert seit langem die gängige Praxis in den traditionellen Unternehmenskulturen. Sonja Radatz ist Unternehmensberaterin und beschreibt die patriarchale Kultur als geschlossenes Netzwerk von Konversationen, wo es um Kampf, Macht, Aggression, Hierarchien etc. geht. Ihr Gegenentwurf beschreibt ein „Matristisches“ Management, das zwei unterschiedliche Weltbilder definiert. Matristisch wird u.a. als egalitär in Anerkennung der Unterschiede definiert. „Während in einer grundsätzlich matristisch geprägten Kultur eine kontinuierliche Suche nach Neuem, aktuell Passendem besteht (was viel Loslassens und Neuorientierung bedarf), wird in einer grundsätzlich patriarchalen Kultur das Bestehende technisch verfeinert, verbessert, schneller oder kostengünstiger hergestellt. Loslassen ist dort eher ein Fremdwort – denn es geht grundsätzlich um ein Mehr desselben“ (Radatz, o.J.). Sie hält fest, dass sowohl Frauen wie auch Männer matristisch führen können, aber auch Frauen vor allem in höheren Positionen durchaus patriarchale Stile nutzen (müssen?).

---

1 Nur die aus dem amerikanischen Raum stammende Leadership-Literatur stellt die „Persönlichkeit“ in den Vordergrund und wird von Vivienne so kommentiert: „Ich habe noch nie verstanden, wie die Leistungssportler-Testosteron-Kultur es geschafft hat, die gesamte Management-Literatur rund um das Thema Leadership zu dominieren“ (Ryland, Jaspers, 2020, S. 63).

Auch Roswita Königswieser macht die Differenz an männlichen und weiblichen Prinzipien fest, wobei das weibliche Prinzip als produktiver bewertet wird (Hillebrand et.al., 2011, S. 10).

<b>mechanistisches Weltbild</b>	<b>ganzheitlich-systemisches Weltbild</b>
Bisher standen im Vordergrund:	Jetzt und in Zukunft erhalten Bedeutung:
• Hierarchie	• Vernetzungen
• Maschinenweltbild	• lebendige Organismen
• fixe Planung	• Visionen
• Führungskraft als Macher	• Führungskraft als Entwickler(in), Impulsgeber(in), Gärtner(in)
• hartes Denken, Logik, Denken in Widerspruchsfreiheit	• weiches Denken, Psycho-Logik
• Organisation	• Selbstorganisation
• Druck ausüben	• gedeihen lassen, Energien freisetzen
• männliches Prinzip	• weibliches Prinzip
• Objektivität	• Subjektivität
• Struktur	• Prozess
• Ursache-Wirkungs-Denken	• Denken in Wechselwirkungen
• Richtig-falsch-Beurteilungen	• Beurteilung nach Funktionalität
• Symptomträger	
• geplanter Wandel	• Balance zwischen Verändern und Bewahren

Wenn es nun darum geht, neue Strukturen zu bauen – wie es die Organisationstheorie empfiehlt – sind aber gerade jene am Werk, die wenig Bereitschaft für Veränderung zeigen: *„Unsere momentane Machtstruktur lässt Männer an die Spitze aufsteigen, deren Männlichkeit sehr, sehr dysfunktional ist. Sie sind sehr getrieben, gegen äußere Umstände abgeschottet, extrem zielorientiert – im Grunde genommen fast gefühllos. Es gibt eine Menge solcher Typen. Dabei gibt es auch viele Männer, die nicht so sind oder arbeiten wollen, die sehr wohl zur Selbstorganisation fähig sind, aber in unserem jetzigen System setzen sie sich nicht durch“* (Ryland, Jaspers, 2020, S. 97).

Es drängt sich daher die Hypothese auf, dass Männer und Frauen durch ihre unterschiedliche Sozialisation in Gruppen unterschiedliche Organisationsformen bevorzugen. Und tatsächlich hat die Entwicklungspsychologie hier Erhellendes zu bieten: Schon Eleanor E. Maccoby liefert mit ihrem Standardwerk „The two sexes“ (1998) Zündstoff für die Debatte. Explizit auf Maccobys Standardwerk bezieht sich auch jüngere Literatur aus den Erziehungswissenschaften wie zum Beispiel Barbara Rendtorff in „Erziehung und Geschlecht“, wo sie den Kulturbegriff von Maccoby übernimmt und zwei getrennte „Welten“ beschreibt: *„So unterscheiden sich Mädchen- und Jungengruppen offenbar deutlich in ihrer Struktur: aus Jungen bestehende Gruppen sind meist hierarchischer orientiert, manche Studien attestieren Jungen neben ihrer Konkurrenzorientierung und Tendenzen zu offener geäußelter Aggression deshalb auch eine größere Bereitschaft, eine einmal erkannte Überlegenheit des Anderen und einen damit verbundenen rangniedrigeren Platz in der Gruppe anzuerkennen. Mädchen in Gruppen wird in vielen Studien dagegen ein größeres Interesse an gegenseitiger Anerkennung und einvernehmlichem Aushandeln von Interessen zugeschrieben, was logischerweise auch eine größere Abhängigkeit von der Gruppe als ganzer zur Folge hat. Die Formen aggressiver Auseinandersetzung sind hier subtiler und weniger leicht zu beobachten. Mädchen operieren in Gruppen öfter mit Ausschluss und Herabsetzungen und neigen dazu, hierarchische Absetzungen innerhalb der Gruppe zu sanktionieren“* (Rendtorff, 2006, S. 18).

Im Organisationskontext sind zwei Kernaussagen über die bevorzugten Beziehungsmuster wesentlich:

1. Männliche Sozialisation ist eng verbunden mit Gruppenbildung über einen Objektbezug (ein gemeinsames Interesse) und einem Leistungsprinzip, das sich in Über- und Unterordnung abbildet. (besser, größer, stärker, schneller...) In der Konkurrenz untereinander bleibt Sinnstiftung, Wert und Inhalt der Leistung zweitrangig, die Hierarchiebildung (also die Struktur) bleibt oberstes Ziel.
2. Weibliche Sozialisation vollzieht sich eher in intimen, weitgehend symmetrischen Paarbeziehungen, wo Sympathie über die Art der Beziehung entscheidet und in Beziehung intimer Austausch stattfindet. Wenn Frauen im Berufsleben in Hierarchien agieren müssen, agieren sie in einem System, das ihnen weder vertraut ist, noch ihren Bedürfnissen entspricht.

## 1 Kulturen der Geschlechter

Geschlechtsspezifische Aufgaben- und Arbeitsteilung ist eng mit der Verteilung von Entscheidungsmacht und dem Zugang zu Ressourcen verknüpft. Seit dem 19. Jahrhundert hat sich die bis heute wirksame Form der Aufteilung in Frauen- und Männerbereiche (privat und öffentlich) etabliert. Trotz einiger Aufweichungstendenzen bleibt eine Hierarchisierung zwischen Berufs- und Hausarbeit bestehen und alles, was mit „männlich“ verbunden ist, wird höher bewertet, was an den Einkommensunterschieden leicht ablesbar ist.

Darüber hinaus ist die Verknüpfung von Macht und Maskulinität ein folgenschweres Klischee, das dazu führt, dass Frauen als Autoritätspersonen in Männern ambivalente Reaktionen wecken: Sollten sie diese Frau als Autoritätsperson oder als weibliche Person behandeln? Ist Mann nun Kavalier, Beschützer oder eben nur höflich und liebenswürdig – egal es bedeutet in der Situation die Führung zu übernehmen und die traditionelle Asymmetrie in den gewohnten Rollen herzustellen. Männern – und vielleicht auch vielen Frauen – fiel (fällt?) es daher entschieden leichter, am Arbeitsplatz in eine traditionelle Chef-Sekretärin oder Arzt-Schwester-Beziehung zu schlüpfen, da diese Situationen das gewohnte Machtverhältnis zwischen den Geschlechtern widerspiegeln.

Kinder lernen ihre Geschlechtszugehörigkeit wie eine Sprache und zwar dadurch, dass sie die zugrundeliegende Alltagstheorie der Zweigeschlechtlichkeit wie eine Grammatik der Geschlechterbeziehungen in sich aufnehmen. *„Diese Differenz liegt nicht zwischen den Subjekten, sondern durchzieht sie selbst (...)“* (Rendtorff, 2006 S. 131) Unbestritten scheint daher die Tatsache, dass geschlechtshomogene Mädchen- bzw. Jungengruppen unterschiedliche Kulturen ausbilden, die sich freilich auch auf das spätere Erwachsenenleben auswirken. Für unser Thema ist die stärkere Ausprägung von Dominanzhierarchien und Sicherung des Status bei Jungen relevant. Dieser Unterschied zeigt sich am jeweiligen Diskursstil ebenso wie an den Themen phantasierter Rollenspiele aber auch beim Austragen und Lösen von Konflikten (vgl. Trömel-Plötz, 2004, S. 360). Zusammenfassend können die beiden Kulturen der Geschlechter so beschrieben werden:

**Mainstream gleichgeschlechtlich  
männliche Kleinkinder:**

Schwankende, unterschiedliche Aktivierungszustände (Erregung); Spiel über Toben und Jagen (hoher Grad an körperlicher Aktivität), Dominanz und Härte, Rivalität, Rollenübernahme: Helden, Cowboys, Polizisten... Gruppenregulierung über Kraft und Aggression: „Ich bin stärker...“, „Ich kann es besser...“ = Bildung von Hierarchien  
Eine entsprechende Visualisierung des Organisationsbildes wäre z.B. eine Hühnerleiter.

**Mainstream gleichgeschlechtlich  
weibliche Kleinkinder:**

emotionale Selbstregulation früher entwickelt, ebenso wie Sprach- und Interaktionsfähigkeit;  
Spiel über Kooperation, Dialog, Phantasiespiele aus dem häuslichen Alltag, Verkleidungen Rollenübernahme: Lehrerin, Gastgeberin, Pflegerin, phantasievolle, glanzvolle Auftritte, Steigerung der Attraktivität.  
In Gruppen agieren Mädchen eher relational, tragen Konflikte eher subversiv über einen ständigen Aushandlungsprozess aus; Integration über Kommunikation (ich will auch...)  
Hier bietet sich das Bild eines Krabbenkorbs an, wo sich die Individuen gegenseitig an der Überwindung der Begrenzung hindern.

Dieses signifikant unterschiedliche Sozialverhalten hat nicht nur eine Ursache, vielmehr korrelieren biologische Voraussetzungen mit sozialen „Variablen“ und psychischen Dispositionen. *„Die charakteristisch männlichen und weiblichen Kindheitskulturen, basieren auf gemeinsamen gleichgeschlechtlichen Konstruktionen. Jungen- und Mädchengruppen entwickeln dabei unterschiedliche „Skripte“<sup>2</sup>* (Maccoby, 2000, S. 229).

*„Mädchen sind daran gewöhnt, mit Partnerinnen zu interagieren, die dem gleichen Stil folgen, das heißt, nachgeben können, auf eine Äußerung ihrer Partnerin eingehen und Übereinstimmung oder Zustimmung zu bekunden. Einem männlichen Partner gegenüber warten sie auf eine Wendung des Gesprächs, die sich aber nicht einstellt. Junge Männer neigen dazu, parallel zur wachsenden Intimität mit einer Partnerin auch wachsende Kontrolle ausüben zu wollen. Mehrheitlich passen sich die Frauen dem von den Männern vorgegebenen Tempo an, berichten aber später, dass sie sich nicht wohlgefühlt hätten, weil sie nicht imstande gewesen seien, die Abfolge der Ereignisse zu steuern“* (Maccoby, 2000, S. 250).

<sup>2</sup> Skripte = würde ich mit „Programmierungen“, „Drehbücher“ übersetzen

Diese Muster prägen später auch das Berufsleben von Männern und Frauen.

*„Wo Männer reden um sich darzustellen, um sich mit anderen zu messen, um zu gewinnen, und Frauen reden, um Gemeinsamkeiten herzustellen, hat der Gesprächsstil der Frauen keine Chance“ (Trömel-Plötz, 2004, S. 367).*

Darüber hinaus bevorzugen Männer und Frauen ein unterschiedliches geschlechtsspezifisches Konfliktverhalten, das auf Kindheitsmuster verweist. Im Privaten vermeiden Männer Konflikte mit ihren Frauen im Allgemeinen und versuchen, heikle Diskussionen durch Zugeständnisse oder durch Rückzug zu beenden. Frauen hingegen drängen eher auf eine wirkliche Lösung von Konflikten. Das männliche Muster könnte man auf die Tatsache zurückführen, dass Jungen untereinander bei Konflikten die direkte Konfrontation bevorzugen, dieses aber in der Auseinandersetzung mit Frauen nicht ausleben können. Frauen bevorzugen den ihnen vertrauten langwierigen Prozess der Konsensfindung, stoßen dabei aber meist an die Grenzen der Fähigkeiten ihrer männlichen Partner (vgl. Maccoby, 2000, S. 239 ff.). Man kann davon ausgehen, dass diese „begrenzten Fähigkeiten“ auch im Berufsleben ihre Wirkung zeigen.

Nach Maccoby und auch nach meinen eigenen Erfahrungen aus der Personalentwicklung, neigen Frauen darüber hinaus zu der Annahme, dass Arbeitsleistung für eine Beförderung ausreichend sei. Sie wollen nicht „prahlen“ und halten es für selbstverständlich, dass ihre gute Arbeit den Vorgesetzten ohnehin auffallen werde. Mitunter allerdings deuten männliche Führungskräfte die weibliche Zurückhaltung als mangelndes Selbstvertrauen, was wiederum als Eigenschaft für hochrangige Jobs als wesentlich gilt. „Damit könnten allein die weiblichen Interaktionsmuster, die von Männern missgedeutet werden, für Frauenkarrieren in männerdominierten Organisationen reale Konsequenzen nach sich ziehen“ (Maccoby, 2000, S. 295).

### **1.1 Noch mehr Missverständnisse**

Führungspositionen, wo Frauen sich in Männerwelten orientieren müssen und damit gezwungen sind sich eine fremde Kultur anzueignen, beschreibt Lisa so: *„Nach und nach wurde mir klar, dass ich zwar zu Hause ich selbst sein konnte, bei der Arbeit aber andere Regeln galten, denen ich folgen musste...Ich lernte, meine Meinung für mich zu behalten, dem vorgegebenen Weg zu folgen und sogar Wissen zurückzuhalten, um es im richtigen Moment einzusetzen und damit zu glänzen...Mein Erfolg im Job wuchs, aber privat wurde ich immer unglücklicher“ (Ryland, Jaspers, 2020, S. 16 f.).*

Männer und Frauen entwickeln unterschiedliche Diskursstile. Unter Männern ist es üblich, sich gegenseitig „auf den Arm zu nehmen“, sich zu foppen oder sich gegenseitig zu provozieren, ja sogar Feindseligkeit vorzutäuschen. Männer interpretieren dies als humorvolle, spielerische Auseinandersetzung. Wenn nun Frauen auf derartige

„Herausforderungen“ nicht entsprechend reagieren, werden sie von Männern oft für humorlos gehalten. Mädchen und Frauen bringen ihren Humor jedoch häufiger zum Ausdruck, wenn sie sich über sich selbst lustig machen. Den Humor der Männer verstehen Frauen oft als echte Feindseligkeit, während Männer den weiblichen Humor womöglich als Selbstentwertung erleben, die ihnen unangemessen erscheint. Direkte Konfrontationen vermeiden Frauen eher und versuchen daher kritische Botschaften abzuschwächen, um nicht verletzend zu wirken. Männern jedoch, die an eine direktere Umgangsweise mit Konflikten gewöhnt sind, fällt es leichter Kritik sehr deutlich zu äußern; wenn sie jedoch selbst einer Kritik unterzogen werden, entgeht ihnen womöglich die unwillkommene Botschaft, die Frau ihnen „durch die Blume“ mitzuteilen hat (vgl. Maccoby, 2000, S. 294).

Zweifellos haben sich viele Männer in ihren rein männlichen Arbeitsgruppen und -gremien an eine Form der Kameraderie gewöhnt, die sie in Gegenwart von Frauen nur schwer oder gar nicht pflegen können. Die Parallelen zu männlichen Spielgruppen der Kindheit sind augenscheinlich. Darüber hinaus kommunizieren Männer häufig über Themen, die die meisten Frauen überhaupt nicht interessieren.

Ein paar Beispiele:

*„Beth Mildwid in ihrem Buch ‚Working with men‘ hat 125 Akademikerinnen in Managementpositionen befragt, sie selbst erzählt: Tag für Tag habe ich in diesen Konferenzen gesessen und versucht, über die Witze zu lachen, mir die Namen aktueller Fußballer, Tennis- und Golfspieler einzuprägen – mit anderen Worten, ich habe versucht mich gleichzeitig in einen neuen Job und in eine neue, männliche Kultur einzuarbeiten. Ich wusste, dass ich nicht zu ihnen passte und dass sie mich nicht ernst nahmen, aber ich war fest entschlossen, mein Bestes zu geben.“*

Eine Befragte: *„In informelle Männergruppen hineinzugelangen ist ausgesprochen schwierig. Wenn du cool und distanziert bist, wollen die Männer nichts mit dir zu tun haben; dann bist du nicht die typische sensible, verletzte Frau, die ihnen etwas zu lachen gibt. Wenn du aber durchblicken lässt, dass du tatsächlich verletzbar bist, zerstörst du das Bild der professionellen Frau, das du bei der Arbeit vermitteln musst. Du bewegst dich auf einem schmalen Grat“ (Maccoby, 2000, S. 296 f.).*

Männern und Frauen fällt es mitunter schwer, am Arbeitsplatz kameradschaftlich miteinander umzugehen, weil sie befürchten müssen, dass ihre Freundlichkeit als Zeichen sexuellen Interesses missverstanden wird:



*„Wenn du als Frau bewusst oder unbewusst zu verstehen gibst, dass du sexuell verfügbar bist (Kleidung oder Flirtverhalten), fühlt sich der Mann sofort in den inneren Raum versetzt, den er mit seiner Frau oder mit seinen Geliebten teilt. Dann muss er dich als Privatperson sehen, und das willst du im Beruf auf keinen Fall.“*, so Beth Mildwid (Maccoby, 2000, Seite 298 f.).

„Ungerechtigkeiten“, Irritationen und Diskriminierungen am Arbeitsplatz entstehen oft allein deshalb, weil Männer wie auch Frauen die Interaktion mit Angehörigen des anderen Geschlechts praktisch ausschließlich im Kontext intimer heterosexueller Beziehungen kennen gelernt haben. Infolgedessen orientieren sie sich häufig an ihren früher erworbenen sexuellen Skripten, die jedoch am Arbeitsplatz nicht nur unangemessen, sondern direkt hinderlich sind. Selbst wenn sexuelle Skripte im Berufsleben zurückgedrängt werden, fehlen die erprobten, zuverlässigen Muster für andere Interaktionen, auf die man zurückgreifen kann (vgl. Maccoby, 2000, S. 305).

## **2 Führungsrollen**

Die unterschiedliche Vorgeschichte, die beide Geschlechter aus ihrer Kindheit mitbringen, kann die Art der Beziehungen, die Männer und Frauen zu gleich- bzw. andersgeschlechtlichen KollegInnen aufnehmen und pflegen, auf vielfältige Weise beeinflussen. Führungspersonen scheinen viele der positiven Merkmale ihrer Kindheit beizubehalten, (vgl. Benis, Nanus, 1992, S. 67) was auf die Arbeitswelt und ihre Kultur erhebliche Auswirkungen hat.

Beim Aufbau von Machtbeziehungen in Organisationen – die Voraussetzung für Karriere – spielt daher die Geschlechtszugehörigkeit eine wesentliche Rolle. Frauen haben es besonders schwer geeignete Vorbilder zu finden, während Männer sich problemlos an Businesslöwen wie Elon Musk, Bill Gates und Jeff Bezos orientieren. Wenn auch die nachstehende Zusammenfassung sehr klischeehaft erscheint, gibt sie doch darüber Aufschluss, welche archetypischen Vorbilder Männern bzw. Frauen zur Verfügung stehen um in traditionellen Organisationen in Führung zu gehen.

## Einige weibliche Strategien

Königin Elisabeth I	Regiere mit starker Hand und umgib dich soweit wie möglich mit unterwürfigen Männern. Margret Thatcher ist ein entsprechendes Beispiel.
Die First Lady	Gib dich zufrieden, Macht hinter den Kulissen auszuüben: eine Taktik, die von vielen „mit der Firma verheirateten Frauen“ wie Chefsekretärinnen oder anderen, die die rechte Hand des Chefs sind, angewendet wird.
Die Unsichtbare	Sei möglichst zurückhaltend, passe dich so weit wie möglich deiner Umgebung an und übe dabei in jeder nur erdenklichen Form Einfluss aus.
Die Übermutter	Festige deine Macht durch Fürsorge und Zuwendung.
Die Emanzipierte	Sei unnachgiebig und laß dir nichts gefallen, sei direkt und setze dich immer für die Sache der Frauen ein.
Die Amazone	Sei Anführerin von Frauen. Dieser Verhaltensstil ist vor allem dann erfolgreich, wenn eine starke Koalition durch gleichgesinnte Frauen in einflussreichen Positionen geschaffen werden kann.
Dalila	Setze Deine Verführungskünste ein und gewinne Leute in Schlüsselpositionen in männlich dominierten Organisationen für dich.
Johanna von Orleans	Nutze die Macht der gemeinsamen Sache, um dich über die Tatsache hinwegzusetzen, daß du eine Frau bist, sichere dir allgemeine männliche Unterstützung.
Die Tochter	Finde eine „Vaterfigur“, die bereit ist, als Förderer und Mentor zu fungieren.

Quelle: Morgan, 2006, S. 263f.

## Einige männliche Strategien

Der Krieger	Wird häufig von vielbeschäftigten leitenden Angestellten verkörpert, die voll mit Firmenkämpfen beschäftigt sind. Wird häufig eingesetzt, um Frauen als ergebene Stütze einzubinden.
Der Vater	Wird oft eingesetzt, um die Unterstützung jüngerer Frauen zu gewinnen, die nach einem Mentor suchen.
König Heinrich der VIII	Einsatz absoluter Macht, um das zu bekommen, was man will. Weibliche Hilfspersonen werden je nach Nützlichkeit gewonnen und wieder verstoßen.
Der Playboy	Einsatz von Sexappeal (sowohl real vorhanden als auch eingebildet), um sich die Unterstützung und Gunst der Kolleginnen zu sichern. Eine häufig von leitenden Angestellten übernommene Rolle, denen es an einer stabileren Machtgrundlage mangelt.
Der Gockel	Basierend auf verschiedenen Formen von „Aufschneiden“, um attraktiv auf Frauen zu wirken und sie von der eigenen Tüchtigkeit in der Firma zu überzeugen. Wird häufig angewandt, um Bewunderung und Unterstützung von Frauen in untergeordneten oder gleichwertigen Positionen zu erheischen.
Der kleine Junge	Wird oft übernommen, um in schwierigen Situationen „den eigenen Kopf durchzusetzen“, vor allem gegenüber Mitarbeiterinnen und Untergebenen. Diese Rolle kann in vielen Variationen auftreten, zum Beispiel als „zorniger kleiner Junge“, der einen Wutanfall hat, um Dinge in Bewegung zu bringen; als „frustrierter und jammernder kleiner Junge“, der Mitgefühl auslösen möchte; und als der „charmante kleine Junge, der auf Gefälligkeiten aus ist, vor allem wenn er in der Klemme steckt.“
Der gute Freund	Wird oft eingesetzt, um ein partnerschaftliches Verhältnis zu Kolleginnen aufzubauen, entweder als Vertraute oder als wichtige Informationsquellen und Ratgeberinnen.
Der Chauvi	Wird oft von Männern übernommen, auf die die Anwesenheit von Frauen bedrohlich wirkt. Kennzeichen ist der Einsatz verschiedener Demütigungsrituale“, die den Status von Frauen und ihre Beiträge untergraben sollen.

Quelle: Morgan, 2006, S. 263f.

Der Unterschied von männlichen und weiblichen Führungsstilen hängt daher eng mit den geschlechtsspezifischen Rollenübernahmen zusammen. Natürlich kann man den Werkzeugkoffer für Führung auch in Seminaren „lernen“, allerdings greifen alle Individuen in Stresssituationen auf altbewährte Muster zurück – und Führung ist meist kommunikativer Dauerstress.

Die Bewertung der Geschlechtsunterschiede in Führungssituationen findet darüber hinaus auch im Kopf der MitarbeiterInnen statt und dort finden sich die üblichen Erwartungshaltungen. Das heißt, wenn sich die Führungsstile im Alltag aufgrund der Unternehmenskultur oft kaum unterscheiden, werden weibliche und männliche Chefs von Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen. Vor allem Machtbewusstsein wird den Frauen zumeist abgesprochen und daher nicht erwartet, auch wenn die oben erwähnten Rollen durchaus wirksame Strategien darstellen.

Wenn wir den Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie vertrauen, könnte dieser Umstand auch neue Bewegung in die Geschlechterbeziehungen bringen, denn in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung und Branchen sind unterschiedliche Führungsstrategien gefragt. *„Die Problematik, die ich heute insbesondere erlebe, ist, dass wir weltweit immer mehr von einer Produktions- zu einer Handlungs- und Dienstleistungsstruktur übergehen – was den Austausch der patriarchalen in Richtung einer matristischen Kultur und Führung erfordert“* (Radatz, o.J.).

Erwähnenswert ist die Einschätzung von Fritz B. Simon, die von Ruth Seliger (Seliger, 2018, S. 17) in ihrem Dschungelbuch der Führung übernommen wird: Gute *„Führung ist wie Hausfrauenarbeit.“* Wir alle kennen diese Mühsal, die nie ein Ende nimmt. Es geht ständig darum Räume zu schaffen, die Produktivität und Wohlbefinden ermöglichen. Daher ist es doch überraschend, dass vor allem Männer diese Aufgabe übernehmen wollen. Es liegt die Annahme nahe, dass sie Führung anders interpretieren als von der systemischen Organisationstheorie intendiert.

## **2.1 Führung und Karriere**

Wird das tradierte Weltbild vereinzelt dennoch – z.B. aufgrund unübersehbar höherer Qualifikation – durchbrochen, haben Frauen in Führungspositionen in jedem Fall damit zu rechnen, dass ihr Frausein nicht nur Thema ist, sondern auch Irritationen hervorruft. Renée Schroeder ist eine international anerkannte Biogenetikerin und leitete Forschungsgruppen, sie meint: *„Echte Gleichberechtigung wird es erst dann geben, wenn es ebenso viele mittelmäßige Frauen wie mittelmäßige Männer in Führungspositionen gibt.... In der Arbeitswelt müssen weibliche Normen geschaffen werden.“*

*So lange männliche Normen dominieren, werden Frauen Probleme haben*<sup>3</sup>, weil sie eben außerhalb der Norm gesehen werden. Mehr als unangenehm empfindet Schroeder die persönlichen Eitelkeiten vieler Kollegen: „Die kompetenten Männer sind nicht das Problem. Sondern die mittelmäßigen, die leider oft in Kommissionen sitzen und sich von erfolgreichen Frauen bedroht fühlen“ ([http://wit.tuwien.ac.at/events/wit\\_auftakt/schroeder.pdf](http://wit.tuwien.ac.at/events/wit_auftakt/schroeder.pdf)). Und diese Bedrohung ist für viele Männer sehr real, wenn Qualifikation und Kompetenz und nicht mehr Geschlecht zur Norm werden. Mit massiven Widerständen von dieser Seite hat Frau auf dem Weg nach oben in jedem Fall zu rechnen. Wie wir wissen, verfügen Männer über die Erfahrung, eine Position in der Hierarchie zu finden, zu verteidigen und zu verbessern, denn für sie beginnt dieses „Spiel“ bereits in der Kindheit. Das heißt, in diese Verhaltensmuster setzt man hohes Vertrauen. Das hohe Maß an Unsicherheit (Verantwortung), das mit den höchsten Managerjobs verbunden ist, lässt den „Vertrauensfaktor“ sehr wichtig erscheinen, sodass jene, die bereits Macht besitzen, es vorziehen, die Macht auf Personen zu beschränken, die ihnen selbst ähnlich sind. Dieser Cloning-Effekt sorgt auch dafür, dass die Diskriminierung von Frauen an der Spitze erhalten bleibt.

Die Arbeitswelt verändert sich gerade so rasant, dass Veränderungen in den Systemen mehr durch Tatsachen (Pandemie, Technologie) und weniger durch bewusste Interventionen getrieben sind. Der zeitgemäße Umgang mit Information und Wissen legt Netzwerkstrukturen nahe, die der technischen Infrastruktur des Internet folgen. Die Zentralisierung von Wissen als Machtinstrument verliert in diesem Kontext an Wirksamkeit. In „agilen“<sup>4</sup> Unternehmen geht es vielmehr darum Räume zu schaffen, wo gegenseitiger Respekt und angstfreier Austausch möglich ist, damit Information fließen, und Neues entstehen kann.<sup>5</sup>

---

3 Interview in der Broschüre zur Ausstellung „Frauen gedenken anders“, Frauenabteilung der Stadt Wien, 6. Juni bis 31. August 05 im Museumsquartier, S. 5

4 Netzwerkorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie keine klassischen Strukturen aufweist. Sämtliche Strukturen sind prozessual organisiert, Teams arbeiten selbstverantwortlich und selbstorganisiert. Klassische Führungskräfte oder Manager sind in diesen Organisationen nicht abgebildet. Die Teams decken alle Funktionen vollständig mit ihren Teammitgliedern ab.

5 „Ein neues Schlagwort ist der Organisations- und Führungsansatz Ambidextrie. Das bedeutet, dass Unternehmen heute innovativ sein müssen, aber trotzdem das Kerngeschäft am Laufen halten müssen. Das ist nicht einfach. Bei den traditionellen Strukturen haben wir eine Top-Down-Kommunikation nach dem Prinzip Demand & Control. Das reicht in Zukunft nicht mehr aus. In den innovativen Bereichen geht es nämlich eher um gelenkte (Kommunikation) Moderation. Hier kommen typisch weibliche Verhaltensmuster voll zu Geltung. Frauen interessieren sich für die Menschen in Systemen, Männer eher für die Macht.“ (Ute Mücklich-Heinrich, umh Consulting) <https://campus.uni-saarland.de/karriere/wir-brauchen-ein-neues-system-echter-gleichberechtigung>

## 2.2 Umgang mit Information und Wissen

In der Gruppe kann ein einzelnes Mitglied niemals sämtliche Informationen besitzen, über die diese Gruppe verfügt; mehrere Personen hingegen wissen über unterschiedliche relevante Dinge Bescheid und können, indem sie ihre Informationen „poolen“, einen Informationskorpus zur Erfüllung einer Aufgabe bilden (vgl. Maccoby, 2000, S 284 ff.). Das heißt auch, dass das Wissen einer Gruppe nicht nur die Summe des Wissens der Gruppenmitglieder ist, sondern dass neues Wissen durch Interaktion und Kommunikation entstehen kann, das als Einzelleistung nicht hätte entstehen können. Diesen Produktivitätsfaktor nutzt man in der Teamarbeit.

Die Art und Weise, wie mit Information umgegangen wird, unterscheidet sich je nach Struktur der Gruppe (Hierarchie, Netzwerk, Cluster usw.) In der Hierarchie funktioniert Kommunikation linear und sequenziell „top down“ oder bottom up. Wie bei „Der stillen Post“ geht von Station zu Station Information verloren und ändert ihre ursprüngliche Bedeutung. **Vertikale** Kommunikation findet – wenn überhaupt, dann subversiv statt. Netzwerke dagegen bilden eine horizontale Kommunikationsstruktur, die unmittelbar und gleichzeitig – also relational ist.

*„Wenn Gruppen kognitive Fähigkeiten besitzen können, die sich von denen der individuellen Gruppenmitglieder unterscheiden, dann könnten Unterschiede in den kognitiven Leistungen von zwei verschiedenen Gruppen ausschließlich auf Unterschieden in der sozialen Organisation des verteilten Wissens beruhen, ohne etwas mit den kognitiven Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder dieser beiden Gruppen zu tun zu haben“ (Maccoby, 2000, S. 229).*

Da Jungen und Mädchen andere Gruppenstrukturen bevorzugen, würde das heißen, dass in Jungengruppen Wissen anders verteilt und generiert wird als in Mädchengruppen. Der jeweiligen Kultur entsprechend, in Jungengruppen eher linear sequenziell und in Mädchengruppen eher horizontal relational. „Ich betrachte mich selbst als Knotenpunkt in einem Netzwerk von Menschen und nicht als Spitze der Pyramide,“ so Stephanie (Ryland, Jaspers, 2020, S. 71).

Aus der Sozialpsychologie wissen wir, dass Individuen häufig in die kognitive Falle gehen, indem sie eine Hypothese formulieren und daraufhin neuen Informationen, welche ihre Hypothese bestätigen, größere Beachtung schenken als solchen Daten, die ihr widersprechen (Bestätigungsvorurteil).

Das Phänomen wird durch die Dissonanz Theorie<sup>6</sup> bestätigt und besagt, dass wir (un) bewusst nach jenen Informationen suchen, die unsere Vorurteile bestätigen und jene vermeiden od. negieren, die ihnen widersprechen. Das heißt, wir (alle Individuen) suchen aktiv nach jenen Argumenten, die unsere Meinung bestätigen und stabilisieren und vermeiden ebenso aktiv jene, die unser Weltbild ins Wanken bringen könnten. Die Beharrungstendenzen, bzw. die Bedürftigkeit nach Stabilität sind Persönlichkeitsmerkmale, die sich recht unmittelbar auf das individuelle Kommunikationsverhalten auswirken.

Der Soziologe Hutchins (vgl. Maccoby, 2000, S.285 f.) vertritt die Auffassung, dass Gruppenprozesse zur Korrektur solcher Vorurteile von Individuen dienen können, weil die Gruppenmitglieder die zur Diskussion stehenden Vorgänge unterschiedlich deuten. Er ist auch der Ansicht, dass *„eine solche Korrektur eher durch Konsensgruppen als durch hierarchische Gruppenstrukturen ermöglicht wird“* (ebd.), wo individuelle und strukturelle Dialogfähigkeit herrscht. Daraus kann man ableiten, dass Konsensgruppen allein durch ihre Organisationsstruktur mehr Potential haben als hierarchisch organisierte Gruppen. Allerdings unterliegen Gruppen, die mit einer Konsensstruktur operieren, eher dem Risiko, schwerer zu Entscheidungen zu gelangen.

Es lässt sich daher zusammenfassend festhalten, dass Jungengruppen normalerweise hierarchisch strukturiert sind, während die Struktur der Mädchengruppen zumeist auf einem gemeinsamen Konsens ausgerichtet ist. Und deshalb liegt der Schluss nahe, dass diese Unterschiede in der sozialen Struktur sich auf das „poolen“ von Information, auf den Umgang mit Wissen, auf die Art der Entscheidungsfindung und wie Situationen interpretiert werden, auswirken.

Damit hat allein bereits die Organisation von Kommunikation gravierende Auswirkungen auf die Produktivität (Effizienz und Effektivität) von Gruppen jeder Größe – vor allem aber in Bezug auf das Generieren von Wissen. Hierarchische Organisation von Kommunikation hemmt per Definition jene horizontalen Strukturen, die Voraussetzung für Dialog sind. Denn nur *„Im Dialog werden Fähigkeiten der Konversation und des kollektiven Denkens transformiert, so dass Gruppen von Menschen tatsächlich Intelligenz und Fähigkeiten entwickeln können, die mehr sind als die Summe ihrer individuellen Talente“* (Hartkemeyer, Freemann, 2001, S. 68). Demnach bleiben Potentiale

---

6 Die Theorie der „kognitiven Dissonanz“ von Leon Festinger beschreibt einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der entsteht, wenn man mehrere Kognitionen hat, die nicht miteinander vereinbar sind. Eine Kognition ist grob gesagt jede (verarbeitete) Information/Einstellung/Wertehaltung, die wir im Kopf haben.

ungenutzt, allein durch die vertikale Organisationsform und deren Konsequenzen im Umgang mit Information und Wissen.

### **3 Resümee:**

Männer und Frauen führen anders. Ihre unterschiedlichen Kindheitskulturen befähigen sie zu unterschiedlichen Rollenübernahmen und Machtstrategien. Diese Rollen zeigen in Gruppen/Organisationen ihre Wirkung. „Frauen lehnen Macht im Sinne von ‚Ich erhöhe mich indem ich andere abwerte‘ ab. Sie interpretieren Macht nicht als Herrschaft, sondern als Verantwortung und verwenden lieber Begriffe wie Einfluss nehmen, gestalten, verändern. Sie mögen es, ihr Gegenüber zu ermächtigen, andere zu befähigen, erfolgreich zu sein und positive Dinge zu bewirken, dem anderen auf Augenhöhe zu begegnen“ (Fildhaut et al., 2020, S.145). In hierarchischen Organisationen sind die Männer daher eindeutig erfolgreicher.

Wenn jedoch Vielfalt über Produktivität entscheidet, dann ist das Diversity-Konzept die Antwort. Dieser Begriff inkludiert LGBD und Queer explizit. Ziel von Diversity Management ist es, eine positive und produktive Atmosphäre in Unternehmen und Organisationen zu schaffen, die soziale Diskriminierung verhindert und Chancengleichheit schafft. Diversität tatsächlich zu nutzen erfordert daher vor allem die Reflexion der individuellen Muster von Kommunikation und Rollenverhalten. Ziel muss es sein, die Rollenvarianz zu erhöhen und in Dialog zu treten – auch was die Formen von Organisation betrifft. „Warum gibt es eine so große Diskrepanz zwischen den Führungsqualitäten von Frauen und der Führungsrolle, die sie tatsächlich einnehmen?“ fragen die Autorinnen von „Starting a Revolution (Ryland, Jaspers 2020, S. 184) und kommen zu dem Schluss: „Weil wir innerhalb eines kaputten Systems operieren“ (ebd.).

*Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Eva-Susanne Krappel*

Organisationsberatung, Supervision und Coaching, ÖAGG Sektionsleitung SVCO  
[www.krappel-coaching.at](http://www.krappel-coaching.at)



## Literatur:

.....  
*Bennis, Warren, Nanus Burt; Führungskräfte, Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens,* Campus Verlag, 1992  
.....

*Cloke; Kenneth, Goldsmith Joan; Führung in der demokratischen Organisation,* Reflection Pieces in LO, Lernende Organisation Nr. 14/ 2003  
.....

*Connel, Robert W.; Der gemachte Mann, Konstruktionen und Krise von Männlichkeiten,* Leske & Budrich, Opladen 1999  
.....

*Fildhaut, B. et al., Führungsfrauen im Blick, Führung im Wandel,* EHP – Verlag Kohlhage, Gevelsberg 2020  
.....

*Foerster; Heinz v., Glasersfeld; Ernst v., Hejl; Peter M., Schmidt; Siegfried J., Watzlawick; Paul, Einführung in den Konstruktivismus,* Piper Verlag, München, 6. Auflage 2005  
.....

*Hartkemeyer, M. & J., Freemann Dhority, L.; Miteinander Denken, Das Geheimnis des Dialogs,* Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2001  
.....

*Hillebrand, Martin, Sonuç, Ebrü, Königswieser, Roswita (Hg.); Essenzen der systemischen Organisationsberatung Konzepte, Kontexte und Kommentare,* Online-Ausgabe 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
.....

*Keesling, R. zit. aus: Imber-Black E., u.a.; Rituale in Familien und Familientherapie,* Carl-Auer-Systeme Verlag, Introduction in: Herdt DT., Rituals of manhood, University of Berkeley, University of California Press, 1982, S 23,  
.....

*Krusche, Bernhard; Paradoxien der Führung, Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management,* Carl-Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2008  
.....

*Maccoby; Eleanor E.; Psychologie der Geschlechter, Sexuelle Identität in den verschiedenen Lebensphasen,* Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2000  
.....

*Morgan, Garreth ; Bilder der Organisation,* Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2006, 4. Auflage  
.....

*Radatz, Sonja, Matristisches Management,* <https://www.irbw.net>, o.J.  
.....

*Rendtorff, Barbara [Hrsg.]; Prengel, Annedore [Hrsg.]; Kinder und ihr Geschlecht.* Opladen u.a., Verlag Barbara Budrich 2008, Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft; 4  
.....

*Rendtorff, Barbara; „Erziehung und Geschlecht“,* Verlag Kohlhammer, Stuttgart, 2006  
.....

*Ryland, Naomi, Jaspers, Lisa; Starting a Revolution, Was wir von UnternehmerInnen über die Zukunft der Arbeitswelt lernen können,* Econ Verlag, Berlin 2020  
.....

*Seliger, Ruth; Das Dschungelbuch der Führung, Ein Navigationssystem für Führungskräfte,* Carl-Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2018  
.....

*Trömel-Plötz, Senta (Hg); Gewalt durch Sprache, Die Vergewaltigung von Frauen in Gesprächen,* Feministische Theorie Bd. 46, Milena Verlag, Wien 2004  
.....