

Female Leadership

DIE Führung ist weiblich – und was Männer davon lernen können

„Der Vorgänger hätte jetzt aber mal richtig auf den Tisch gehauen“, bekam Margot Kässmann, ehemalige Ratsvorsitzende und erste Frau im Vorsitz der evangelischen Kirche, in ihrer Anfangszeit immer wieder einmal zu hören, wie sie kürzlich in einem Interview erzählte¹. Dann meinte sie, dass sie nie der Typ war, der sich mit Brüllen durchsetzen wollte, sondern einerseits auf überzeugen, andererseits auf das Bilden von Netzwerken gesetzt hat.

Wenn es um Männer oder Frauen in Führungspositionen geht, scheinen nach wie vor eine Menge Klischees vorzuherrschen:

Männer sind zielorientiert, zaudern weniger, sagen mit weniger Worten klar worum es geht, treffen Entscheidungen und verfolgen ihren Weg konsequent. Frauen reden mehr, sind weicher, sozialer, kümmern sich um andere und sagen zu wenig direkt, was Sache ist. Somit sind Männer ganz klar prädestiniert, in eine Führungsposition zu gehen.

Soweit die Klischees. Aber wie schaut die Realität aus?

Wir organisierten am 25.03.2019 gemeinsam mit dem Karl-Landsteiner-Institut für Human Factors & Human Resources sowie vielgesundheit.at eine Veranstaltung zu genau diesem Thema um herauszufinden, wie es nun tatsächlich aussieht. Dabei zeigte sich, dass diese Klischees zwar noch immer existieren, sich die Realität der Führung aber längst in eine andere Richtung entwickelt hat.

Interessant ist, dass in den 200 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs in den Vorständen nach wie vor nur 18,5% Frauen, in den Geschäftsführungen sogar nur 8,4% Frauen zu finden sind². Auch in der Pflege ist zu beobachten, dass es ca. 15% männliche Basismitarbeiter gibt, aber über 60% der höheren Führungspositionen von Männern besetzt sind³. In der Medizin sind Frauen am Vormarsch (dzt. ca. 50/50 bei Studierenden), in höheren Führungspositionen zeigt sich dies ebenfalls noch nicht.

Fakt ist, dass die vielzitierten „neuen Generationen“ (Y und Z Generation) Ansprüche an Führungskräfte haben, die sich von der X-Generation und den Baby-Boomern deutlich abhebt. So erwarten sie sich von ihrer Führungskraft verstärkt eine coachende, unterstützende Vorgehensweise. Neue Führungsstile werden gefordert – insbesondere die transformale Führung (Fokus der Geführten wird von egoistischen hin zu übergeordneten Werten und Zielen gelenkt, was die Identifikation mit einer Organisation und die Motivation sehr steigert) und die agile Führung (flexibles, schnelles Reagieren auf eine sich ständig ändernde Umwelt) werden immer mehr forciert. Diese Führungsstile kommen speziell den Stärken von

¹ Harvard Business Manager, Ausgabe April 2019, S. 114

² Arbeiterkammer Wien 2018

³ In Seyfried, 2013

Frauen entgegen. Dennoch bleibt es keiner Führung erspart, auch einmal Entscheidungen entgegen dem Willen der Mitarbeitenden zu treffen und autokratisch zu sagen, „wo es nun lang geht“ – was eher den männlichen Stärken entgegen kommt.

Paul Watzlawick hat bereits herausgearbeitet, dass es in Teams zwei Achsen gibt: Die Sachorientierung und die Beziehungsorientierung. Ist vor allem die Sachorientierung hoch, handelt es sich um Zweckgemeinschaften, ist vor allem die Beziehungsorientierung hoch, handelt es sich um Kuscheleteams. Spitzenteams zeichnen sich dadurch aus, dass es sowohl eine hohe Sach-, als auch eine hohe Beziehungsorientierung gibt.

Zusammenfassend kam bei der Veranstaltung sehr klar heraus, dass es nicht um den männlichen oder den weiblichen Führungsstil geht, sondern um eine Symbiose aus beiden, was bei Männern und Frauen in Führungsrollen unterschiedliche Entwicklungsfelder ergibt.

Als konkreten Impuls darf ich Sie an 10 Führungsaufgaben erinnern, welche den Kern der Arbeit einer Führung darstellen, als Basis zur Selbstreflexion dienen können und vielleicht die eigenen Entwicklungsfelder aufzeigen:

1. Entscheidungen treffen und Prioritäten setzen ... denn wer viele Hasen jagt, wird keinen fangen.
2. Klare Ziele setzen und diese so kommunizieren, dass die Mitarbeitenden das Ziel und auch Sinn und Nutzen dahinter klar erkennen.
3. Strategien für die Zielerreichung entwickeln und hierbei die Kompetenzen der Mitarbeitenden nutzen und miteinbeziehen. Oft ist das „WAS müssen wir tun“ vorgegeben, beim „WIE setzen wir es um“, gibt es Handlungsspielraum. Hier die Mitarbeitenden zu integrieren schafft Identifikation mit dem Ziel.
4. Aufgaben delegieren und Mitarbeitende fördern und unterstützen, an den gestellten Aufgaben zu wachsen. So spielen Sie sich frei und schaffen Motivation im Team
5. Motivation der Mitarbeiter hoch halten, was beispielsweise durch erreichbare und sinnvolle Ziele, Förderung des Einzelnen, Vertrauen geben oder Sehen und Ansprechen guter Leistungen entsteht.
6. Konflikte erkennen und lösen, denn je frühzeitiger man diese anspricht, desto leichter finden sich Lösungen.
7. Anerkennung und Kritik verteilen – in einer Art, dass sie vom anderen genommen werden kann und als Ansporn erlebt wird.
8. Fähigkeiten und Motive Ihrer Mitarbeitenden erkennen und diese fördern und nutzen.
9. Netzwerke entwickeln, denn je frühzeitiger man Informationen über Entwicklungen außerhalb des eigenen Bereiches bekommt, desto schneller kann man reagieren und je mehr Menschen man kennt, desto mehr Ideen hat man, wo man welche Unterstützung generieren kann.
10. Vorbild sein und das vorleben, was Sie von Ihren Mitarbeitenden erwarten.

Alexander Seidl

ON-zertifizierter Organisationsberater und -trainer für das Gesundheitswesen
Geschäftsführer von health care communication

www.healthcc.at

health care communication hat gemeinsam mit Reinhard Lindner und dem Karl Landsteiner Institut für Human Factors & Human Resources ein spezielles Führungskräfte-Entwicklungs-Programm entwickelt, welches diese und einige andere Attribute stärkt: L.I.K.E. Leadership in HealthCare. Am 6. Juni startet abgeleitet von diesem Programm ein offener Kurs zum Thema „Female Leadership“, alle Informationen unter www.likeleadership.eu