SL CAMPUS

www.sl-consult.de

„Frauen ins Management“

➔ - aber andere machen es doch auch

Workshop im Rahmen des 33. Kongresses der DGTA in Dortmund:
„Dialoge für die Zukunft: Unerhörtes und Ungesehenes“

Dipl. Psych. Luise Lohkamp, TSTA-O
Prof. Dr. Henning Schulze, TSTA-O

© 2012

Lebenspositionen, Grundeinstellungen

- Def.: Grundeinstellungen, Grundpositionen, existentielle Positionen, Positionen
- .. sind die Gesamtheit aller Überzeugungen, die jemand über sich selbst und die anderen gewinnt und anschließend nutzt, um Entscheidungen und Verhalten zu rechtfertigen.
- Jedes Skript, Spiele und auch das Lebensschicksal basiert auf einer der vier Grundeinstellungen

OK-Geviert (OK-Corral): Was in den einzelnen Grundeinstellungen geschieht

Du bist OK

Operation:
Abrücken, Weggehen, sich zurückziehen, von anderen die Lösung erhoffen

➔ Ich bin nicht OK, Du bist OK

= Depressive Position

Operation:
Einsteigen, Vorankommen, sich aktiv zuwenden, konstruktiver Umgang mit Problemen

➔ Ich bin OK, Du bist OK

= Gesunde Position

Ich bin nicht OK

Ich bin OK

Operation:
Nirgends hinkommen, aufgeben, steckenbleiben, destruktiv reagieren

➔ Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK

= Nihilistische Position

Operation:
Loswerden, Abschieben, Den anderen oder das Problem loswerden wollen

➔ Ich bin OK, Du bist nicht OK

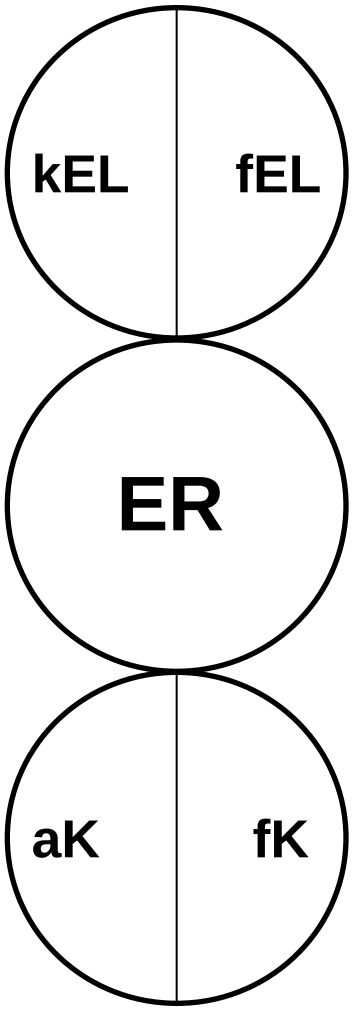
= Wahnhaft autoritäre Position

Du bist nicht OK

In Anlehnung an F. Ernst: The OK Corral: The Grid For Get on With, TAJ, Vol.1(1971),No.4,S.231-240); Hennig/Pelz, 1997, 95

© 2012

Funktionsmodell der Ich-Zustände



© 2012

Gefühle

- Def.: **Gefühle sind** im weitesten Sinne **die psycho-physiologische Reaktion auf die Befriedigung oder Nichtbefriedigung menschlicher Bedürfnisse**.
- Können wir unsere Gefühle nicht äußern, so kommt es zu Gereiztheit, fehlender Lebendigkeit, Niedergeschlagenheit, Lustlosigkeit und zu psychosomatischen Erkrankungen.

Matrix der Ursprungsgefühle

Gefühl	Auslöser	Funktion	Zeitperspektive
Ärger	Frustration	Veränderung	Gegenwart
Trauer	Verlust	Loslassen	Vergangenheit
Angst	Bedrohung	Schutz	Zukunft
Schmerz	Verletzung	Heilsein	Gegenwart
Freude	Erfüllung	Gemeinsamkeit/ Spiegeln von Stimmigkeit	Integration von, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

© 2012

Schneider: Dreistufenmodell der transaktionsanalytischen Beratung und Therapie von Bedürfnissen und Gefühlen, ZTA, 14.Jg(1997),Nr.1-2;S.66-83
Thomson: Angst, Zorn und Traurigkeit, ZTA, 6Jg.(1989), Nr.2-3,S.59-67
Hagehülsmann/Hagehülsmann: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation, 1998, 119ff

Racketgefühl

- **Def.**: **Ein Racketgefühl - auch Maschengefühl - ist ein Lieblingsgefühl oder eine vertraute Stimmung, die in der Kindheit gefördert wurde und die ein anderes, echtes Gefühl ersetzt hat.**
- Racketgefühle sind immer mit schlechten und nicht authentischen Gefühlserlebnissen verbunden.
- Im Familienkreis lernen wir, für welches Gefühl wir das bekommen, was wir von den Eltern haben wollen: **Strokes**.
- Diese kritischen Situationen können durch eine eigene Masche selbst herbeigeführt sein oder von außen auf uns zukommen.
- Als Mittel zur Problemlösung stellt ein Racketgefühl für den Erwachsenen eine Fehlanpassung dar.
- Immer, wenn wir ein Maschengefühl erleben, sind wir im Skript.
- Beispiele für Rackets:
  - Gefühl von Unzulänglichkeit oder Minderwertigkeit
  - Schuld
  - Trauer
  - Angst
  - Verwirrtheit
  - Hilflosigkeit
  - Mitleid
  - Selbstmitleid
  - Missmut
  - Wut
  - Überlegenheit/Selbstgerechtigkeit
  - Triumph
  - Neigung sich zu rechtfertigen

© 2012

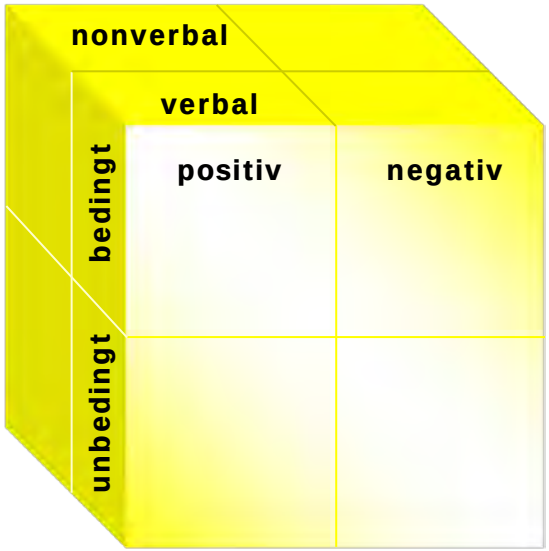
Steward/Joines (1990): Die TA, S.300ff
English, The substitution factor, TAJ, Vol.1(1971),No.4,S.280-283
Schlegel, 1995, 134f

Strokes

Def. Ein Stroke ist eine Einheit an Anerkennung (Berne: Spiele der Erwachsenen; Spielregeln und Spielarten der Liebe).

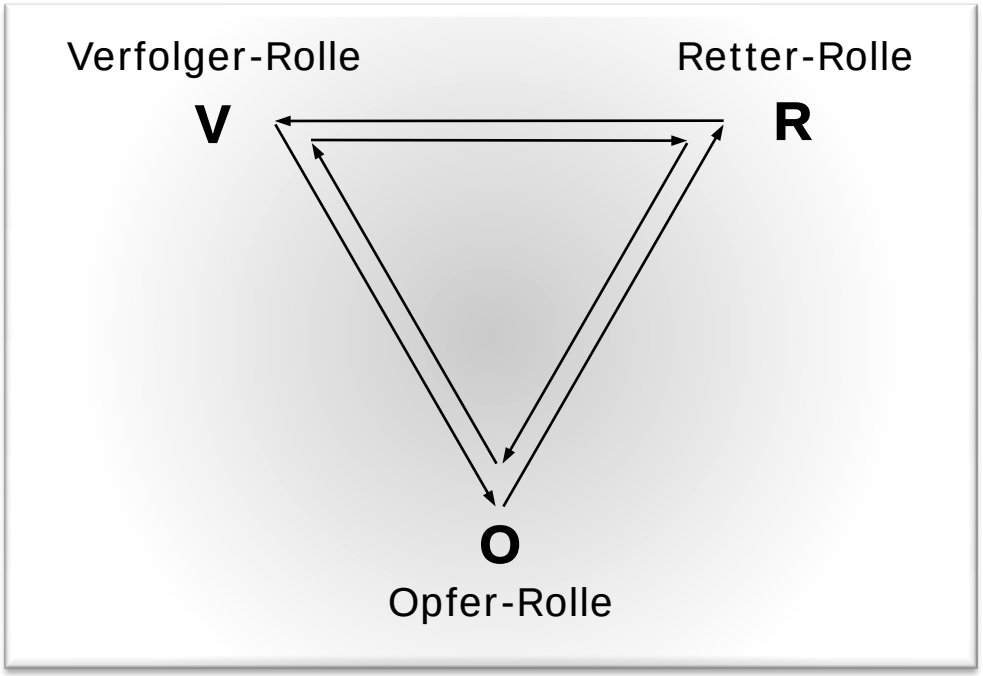
Dabei kann die Existenz, die Beschaffenheit, das Verhalten oder die Leistung des Mitmenschen angesprochen werden.

- Menschen brauchen Strokes und erleben Mangel, wenn wir keine bekommen. Zugrunde liegt der Stimulus-Hunger, der Hunger nach körperlicher und/oder seelischer Stimulation.
- Dabei ist jede Art von Strokes besser als überhaupt kein Stroke.
- Es werden
  - positive und negative- sowie ➔ Wert
  - bedingte und unbedingte Strokes voneinander unterschieden (siehe Folgeseite) ➔ Begründung (Handeln vrs. Sein)
  - verbale und nonverbale Strokes ➔ Transport



© 2012

Drama-Dreieck



© 2012

Antreiber

- Def.: Verhaltenssequenzen, die über einen Zeitraum von einer halben Sekunde bis zu wenigen Sekunden durchlebt werden
- Der Antreiber ist die funktionelle Äußerung des Gegenskripts (Steward/Joines, 1990, 228; 437)
- Die Antreiber spiegeln ein bedingtes o.k.-Sein wider

© 2012

Skript

- Def. :Lebensplan, der in der Kindheit aufgestellt, von den Eltern verstärkt, durch spätere Ereignisse „gerechtfertigt“ worden ist und in einer bewusst ausgewählten Alternative gipfelt (Berne, Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben?)
- Das Skript ist auf eine Endauszahlung angelegt, die das kleine Kind mit in seinen Lebensplan einbaut
- Die Entscheidung wird nicht durch bewusstes Nachdenken getroffen, vielmehr werden sie in einer Phase ohne Sprache, stark gefühlsgesteuert getroffen
- Berne unterschied **drei Kategorien** von Skripts:
  - **Gewinnerskript**

    Gewinner = jemand, der ein erklärtes Ziel erreicht (Goulding: mit einem sinnvollen Zweck und damit die Welt besser macht)

    zum gewinnen gehört auch, dass das Ziel angenehm, glatt und glücklich erreicht wird
  - **Verliererskript**

    Verlierer = Jemand, der sein gesetztes Ziel nicht erreicht

    V-Skript 1. Grades: Misserfolge und Verluste sind nicht so schwerwiegend

    V-Skript 2. Grades: verhängnisvolle Resultate

    V-Skript 3. Grades (harmatisches Skript): katastrophale Resultate, wie Tod, verrückt werden, Krankheit etc.
  - **Nicht-Gewinnerskript**

    Nicht Gewinner = jemand, der sich in der Mitte hält

    auch: banales Skript

© 2012

Vgl. Steward/Joines, 1990, 151ff

Abwertung: Passive Verhaltensweisen

Passive Verhaltensweisen als Ausdruckformen von Abwertungen:

Wir discounten, indem wir intern eine Feststellung treffen. Dieser Vorgang ist von außen nicht beobachtbar.

Vier Verhaltensweisen, die auf Discounting hinweisen:

1. Nichts tun

Vom „Problembesitzer“ wird nichts getan, um das Problem zu lösen.

2. Überanpassung

Hier passt sich jemand an die beim anderen vermuteten Ziele an, ohne seine Vermutung zu klären und ohne zunächst ein eigenes Ziel zu definieren. Dies kann in direkter Anpassung aber auch in Gegenanpassung (Trotz) geschehen.

3. Agitation

Hier wird viel getan. Allerdings erschöpft man sich in repetetiven Tätigkeiten, die nicht wirklich problemlösend sind. Bei jeder neuen Schleife wird mehr Energie aufgebaut, die sich schließlich in destruktiver Gewalt entladen kann.

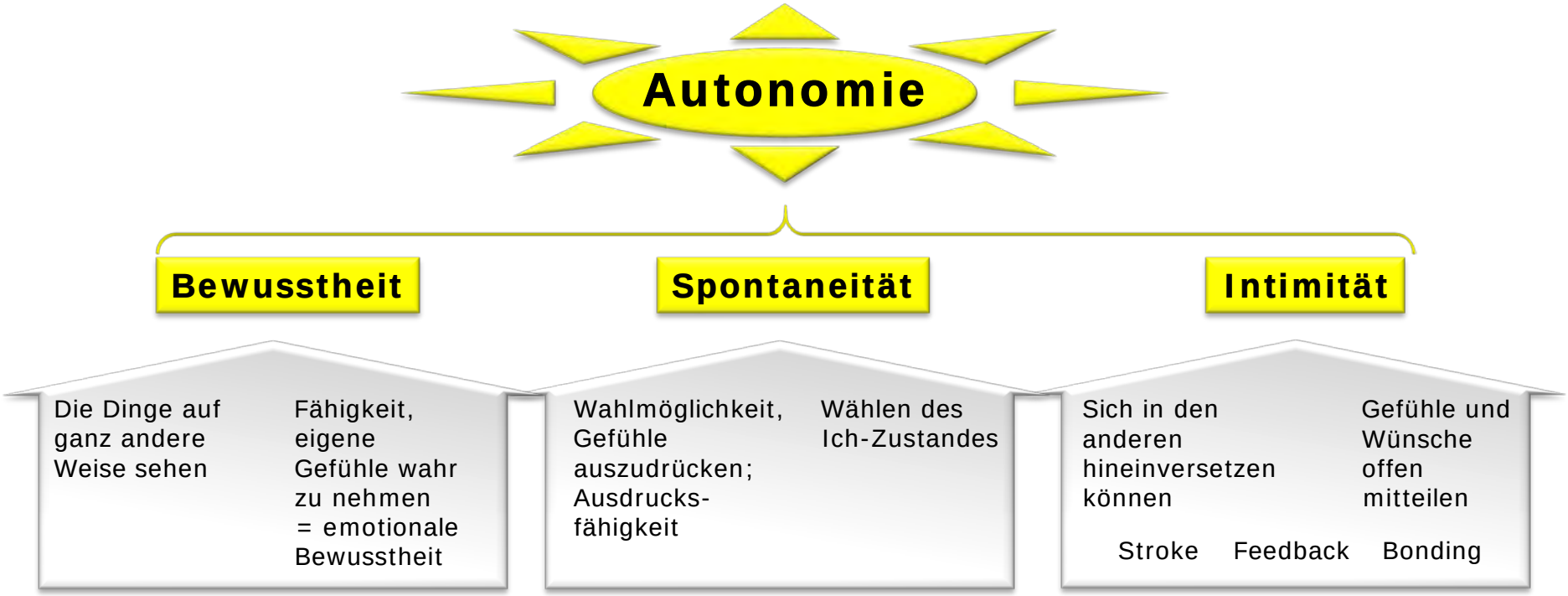
4. Gewalt

Hier entlädt sich die Energie in Gewalt gegen andere oder gegen sich selbst. Auch hierbei wird das Angehen des eigentlichen Problems vermieden.

© 2012
SL CONSULT GmbH Luise Lohkamp ● Prof. Dr. Henning Schulze

Autonomie

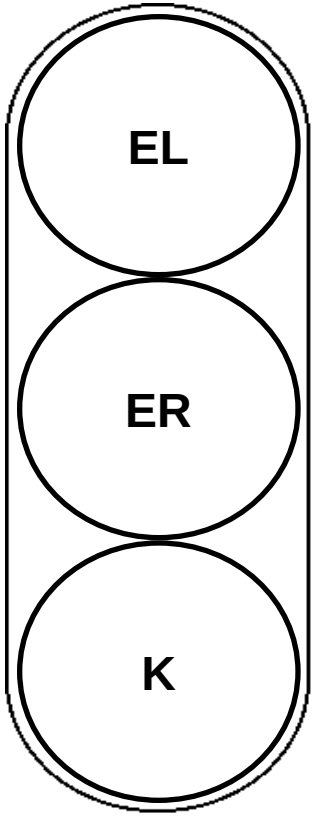
Autonomie zeigt sich darin, dass drei Fähigkeiten (wiedererlangt und) gelebt werden: Bewusstheit, Spontaneität und Intimität. Sie spiegelt unser skriptfreies Denken, Fühlen und Verhalten im Hier und Jetzt wider.



© 2012
SL CONSULT GmbH Luise Lohkamp ● Prof. Dr. Henning Schulze

Bezugsrahmen I

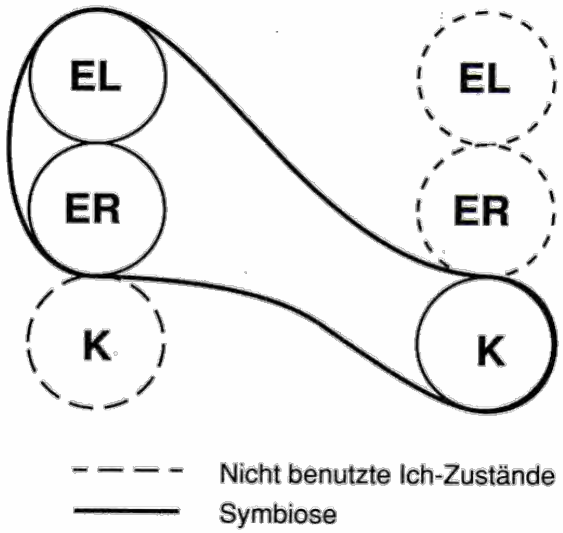
- Definition nach Schiffs: **Der Bezugsrahmen ist die Struktur verbundener Reaktionen, die die verschiedenen Ich-Zustände bei der Antwort auf bestimmte Reize integriert**. Er stattet uns aus mit einer umfassenden Gesamtheit der Wahrnehmungs-, Begriffsbildungs-, Emotions- und Handlungsweise, die wir verwenden zur Definition des SELBST, der ANDEREN und der WELT
- Er ist etwas, mit dem jeder die Realität auf seine Art und Weise filtert („Filter vor der Realität)
- Der Bezugsrahmen integriert die Ich-Zustände, d.h. so, wie wir die Welt aufgrund unseres persönlichen Bezugsrahmens wahrnehmen, so schaffen wir uns auch eine einzigartige Zusammenstellung der Ich-Zustände
- Er liefert uns die Muster, in die wir unsere Ich-Zustandsreaktionen so integrieren, dass wir unsere Gesamtpersönlichkeit ausdrücken
- Wir können uns nach Schiffs den Bezugsrahmen als „Haut, die die Ich-Zustände umgibt und damit zusammenhält und verbindet“ (s. links) vorstellen



© 2012

Schiff et al.: The Cathexis Reader..., 1975

Symbiose



Symbiose, klassische Darstellung

Quelle: Steward/Joines, 1990, 280

- Ausschluss des K und Nutzung des EL und ER durch einen der Partner
- Der Zweite nimmt die entgegengesetzte Position ein und nutzt nur sein K
- Zusammen haben sie also nur „Zugang“ zu drei (anstatt zu sechs) Ich-Zuständen
- Sie blenden also einiges von dem Potential aus, das sie als Erwachsene hätten
- Der Preis der erlebten „Stabilität“ ist, dass jeder der beteiligten eigene Fähigkeiten und Fähigkeiten des Gegenübers discountet
- Im Laufe der Zeit werden sie sich nicht vollwertig wahrgenommen fühlen und Ärger aufbauen

© 2012

Steward/Joines, 1990, 280-293
Schlegel, 1995, 91; 1993, 353ff

Das Change Portfolio

Veränderbarkeit	Struktur	Kultur
ja / reversibel „Translation“	Bsp.: Die Geschäfte gehen schlecht, der Vorstand verfügt, dass Auslandsreisen vom Vorstand genehmigt werden müssen	Bsp.: Ein Projekt geht in die Endphase und mal wieder kippt die anfängliche Begeisterung in Depression und die Suche nach Schuldigen
nein / irreversibel „Transformation“	Bsp.: Aus einer Matrixorganisation werden viele kleine GmbHs gegründet, die weitgehend in eigener Verantwortung handeln	Bsp.: Eine Entwicklungs-Abteilung wird Profitcenter und muss sich damit auseinandersetzen, dass sie EW-Aufträge über Angebote hereinholen muss

Betrachteter Aspekt

Paradigma

Seite des Managements und der Macht

- Paradigma der wider-spruchsfreien, durch-schaubaren und kontrol-lierbaren Maschine, die „am Reißbrett“ entwor-fen, gebaut und später geändert, „umstruktu-riert“ werden kann
- Konstruieren, machen, in das System eingreifen

Seite der Beratung und der Begleitung

- Paradigma eines eigendyna-mischen, teilautonomen, lebendigen Systems, das man durch gekonnte Stimu-lation zu (nicht genau vor-hersagbaren) Verände-rungen bewegen kann
- Arbeitshypothesen und Veränderungsimpulse durch Ideen
- Weiche Kultur, z.B. Belohnungskultur im System

- **Manager** sind primär ausgebildet, logische Analysen durchzuführen, stringente Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen.
- Immer öfter merken sie jedoch, dass sie nur erfolgreich sein werden, wenn sie auch Kompetenz zum Einwirken auf der rechten Seite entwickeln.
- Dort agieren sie oftmals unbeholfen, mit Vorstellungen und Einstellungen, die für die linke Seite adäquat wären.

- **OE-Berater** sind Experten, die vor allem im rechten, weichen Bereich tätig werden.
- Ihre Kompetenz ist, Impulse zu setzen, das System zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln, zu lernen.
- Die Herausforderung ist heute, auch den linken Bereich in Auge zu behalten und diagnostizieren zu können.
- So etwa, wenn hier Aktionen notwendig werden, um einen Veränderungsprozess voranzubringen.

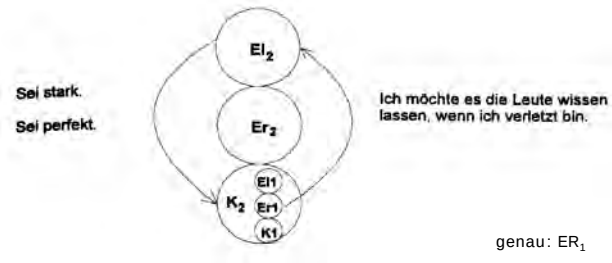
© 2012

In Anlehnung an Balling, 2000

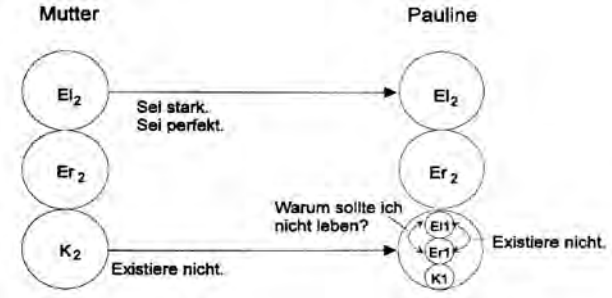
Engpass

- Der **Begriff** des **Engpasses** (engl. Impasse, auch Sackgasse; Blockierung – Schlegel) **kommt aus der Neuentscheidungstherapie der Gouldings**. Gouldings übernahmen ihn von Perls, dem Begründer der Gestalttherapie
- Der Begriff **beschreibt den Umstand, dass jemand durch elterliche Ge- oder Verbote in seinem Lebensvollzug „blockiert“ wird**

- Beim **Engpass ersten Grades** handelt es sich um einen als Einschränkung erlebten Antreiber. Erklärt wird dies anhand des Ich-Zustands-Modells zweiter Ordnung: es besteht ein Konflikt zwischen dem EL_2 und dem K_2.
- Gelöst werden kann dieser Engpass durch eine Neuentscheidung im ER_1. Nicht ausreichend ist die Entscheidung aus dem ER_2.



- Beim **Engpass zweiten Grades** wird die Einschränkung aus einer Grundbotschaft, einer Einschärfung erlebt. Gouldings erklären dies wie folgt: Der Konflikt besteht zwischen dem EL_1 und dem ER_1.
- Gelöst werden kann der Engpass auch durch eine Neuentscheidung.



© 2012

Schlegel, Handwörterbuch der TA, Freiburg 1993, 37ff
Abbildungen: Clarkson, Transaktionsanalytische Psychotherapie, Freiburg 1996; S. 213 & 216

Einschärfungen

- Negative einengende Skriptbotschaften, die vom K einer Elternfigur ausgehen und vom Kind in seinem K gespeichert werden (Steward/Joines, Die TA..., 1990, 437)
- Es handelt sich um nicht überlegte Aufforderungen in der emotionalen Beziehung zum Kind
- Diese wirken sich als eine „das Leben begleitende Grundstimmung“ aus (Schlegel, 1993, 93)
- Vermittlung zunächst nonverbal/atmosphärisch
- Bestätigung im Alter des Sprache-Verstehens
- Aufdeckung der Grundbotschaften ist eines der Hauptanliegen der Skriptanalyse
- Es werden **nach Gouldings** (1972; 1976; 1978) **zwölf** Einschärfungen / Bann-Botschaften unterschieden:
  - **Sei nicht!** - Existiere nicht!
  - **Sei nicht wichtig!**
  - **Sei nicht du selbst!** - Sei kein Mädchen/kein Junge!
  - **Sei kein Kind! -** Nimm das Leben ernst! - Benimm dich wie ein Erwachsener!
  - **Werde nicht erwachsen!** - Bleibe ein Kind! - Werde nicht selbständig!
  - **Schaffe es nicht!** - Du wirst nie Erfolg haben! - Dir wird nichts gelingen!
  - **Lass´ das!** - Tu´s nicht! - Tu´ überhaupt nichts! Entscheide nicht!
  - **Sei nicht zugehörig!** Du gehörst nirgends dazu! - Du wirst immer was besonderes bleiben!
  - **Sei nicht nahe!** Komm niemandem zu nah! - Trau/Liebe niemanden!
  - **Sei nicht gesund! -** Sei nicht normal! Schone dich! - Vergiss nicht, du bist kränklich!
  - **Denke nicht!** - Du sollst die keine unnötigen Gedanken machen!
  - **Fühle nicht!** - Habe dieses Gefühl nicht! - Habe die Gefühle, die ich habe!

© 2012

Steward; Joines, 1990, 200-218
Schlegel, 1993, 92-101
Gründel, 1990, 59ff

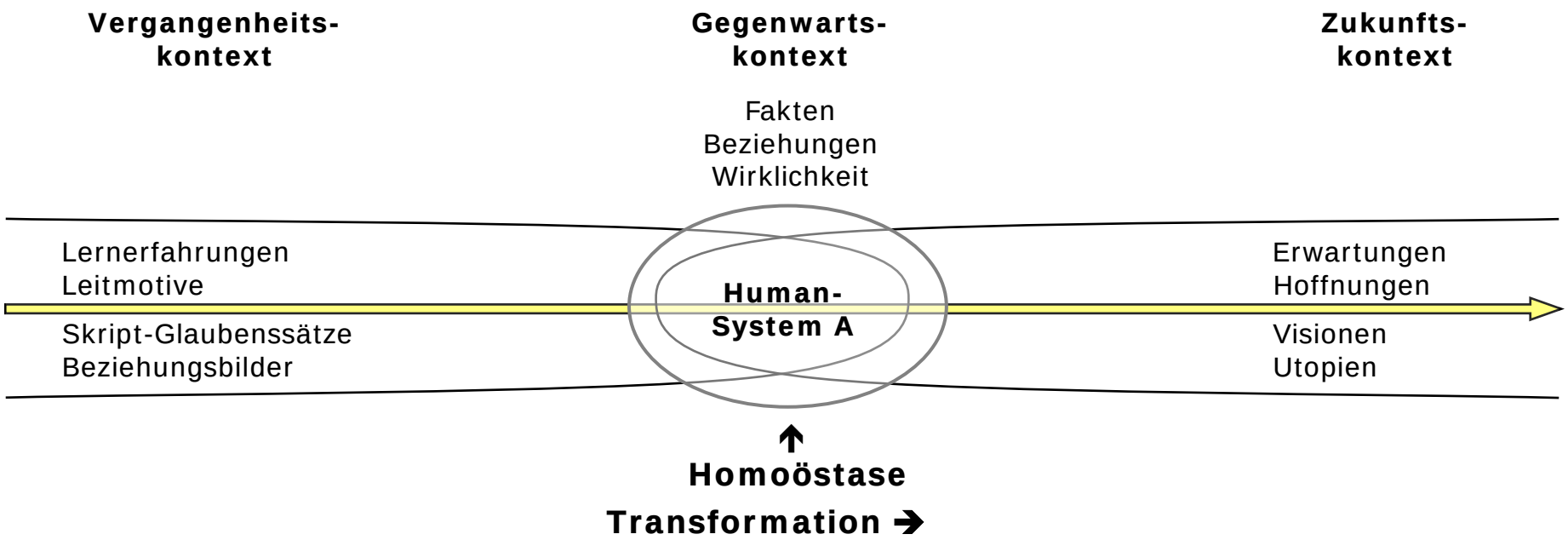
Verlust & Trauerprozess II

Zeit

Erleider	Konfrontierer / Begleiter Kommuniziert die „schlechte“ Nachricht
Reaktion	Begleitung
Leugnen, Verdrängen	Wiederholen der Nachricht
Wut, Widerstand	Aushalten, nicht persönlich nehmen, zuhören
Feilschen	Klar bleiben
Frustration, Resignation	Zugewandt bleiben und zuhören
Loslassen, trauern	Emotionen aushalten, respektvolle und stille Begleitung
Akzeptieren	Unterstützung in der Würdigung des Alten
Orientieren an Neuem	Informationen geben, gemeinsam reflektieren
Neue Selbstdefinition in der veränderten Situation	

© 2012

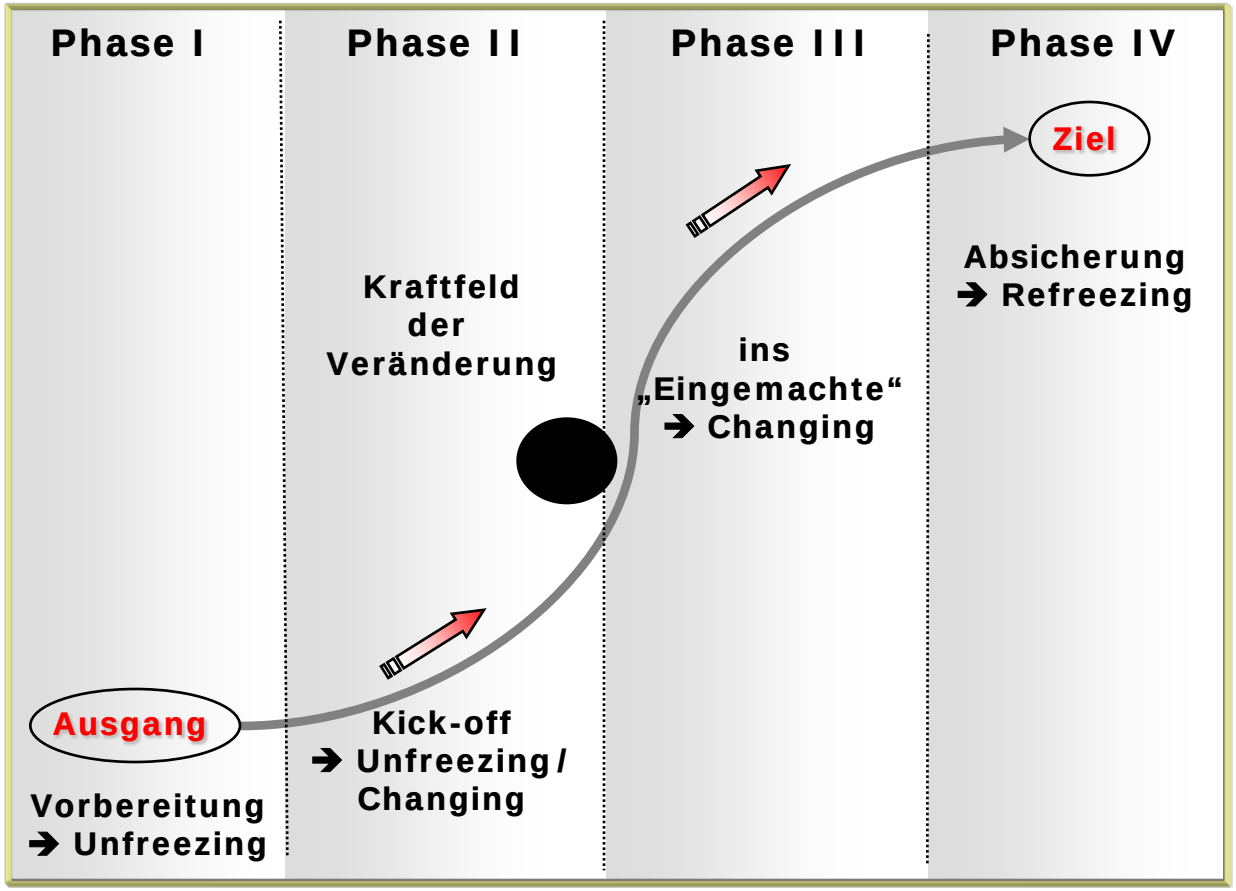
Homoöstase vrs. Transformation



© 2012

vgl. Jellouscheck o.J.

Managementphasen in Veränderungsprozessen



© 2012

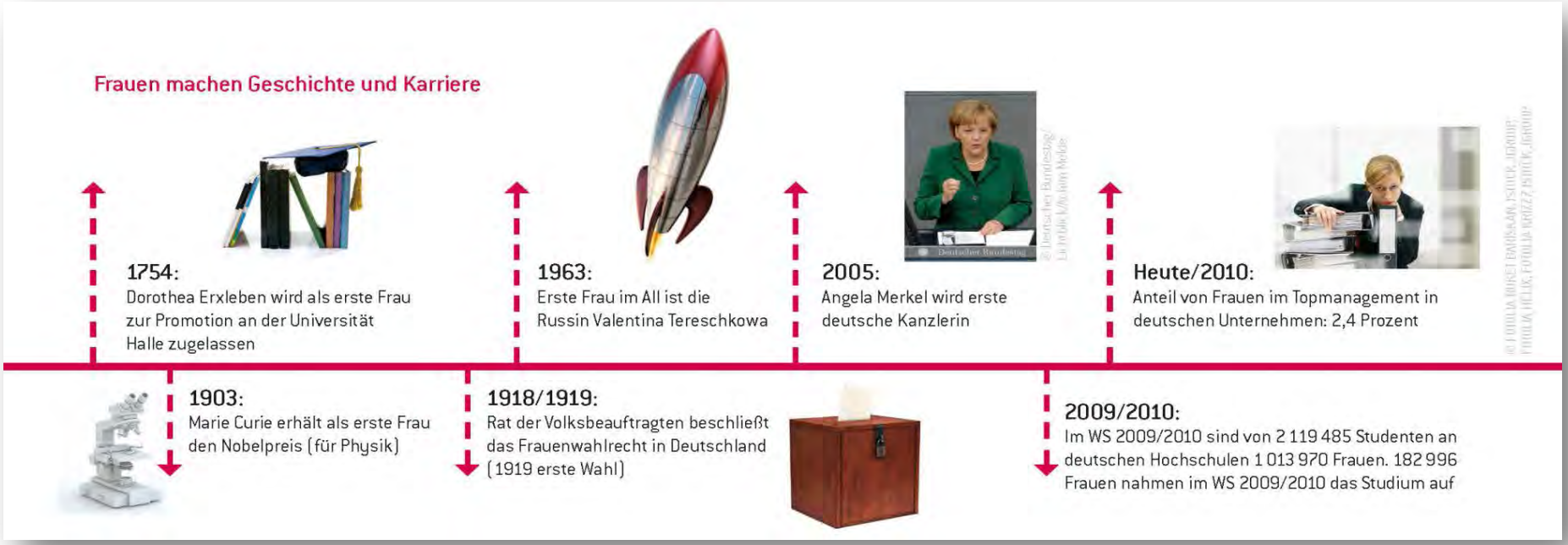
Was macht Resilienz aus? – „7 Säulen“

Selbstwertgefühl/ Selbstbewusstsein	Glauben an eigene Kompetenzen Aktivität statt Opferrolle Ausgeprägtes Selbstvertrauen darin, Lösungen entwickeln zu können Vertrauen anderer	1
Sozialkompetenz	Kommunikationsstärke Probleme werden zusammen mit anderen gelöst Orientierung an anderen, die empathisch sind und stark Fähigkeit gute und lang anhaltende Beziehungen aufzubauen und zu halten	2
Selbstregulation/ Gefühlsstabilität	Hohe Frustrationstoleranz Fähigkeit, eigene Emotionen wahrzunehmen und zu analysieren Belastungen werden weniger als Stress, denn als Herausforderungen genommen Einmal aus dem Gleichgewicht, ist dieses schnell wieder hergestellt	3
Optimismus	Positive Grundeinstellung (+/+) Gute Erdung im Hier & Jetzt	4
Handlungskontrolle	Handlungssteuerung zeichnet sich durch kognitive Kontrolle aus Fähigkeit zu Triebaufschub	5
Realismus	Langfristiges Denke, Setzen realistischer Ziele Schwer aus dem Gleichgewicht zu bringen Schnell an einem „Danach“ ausgerichtet	6
Analysestärke	Ursache/Wirkungs-Zusammenhänge werden schnell erkannt Fähigkeit, in Lösungen 2. Grades zu denken Wirklich neue Lösungen werden schnell erkannt	7

© 2012

Vgl. Wustmann, 2009
Mai, 2009

Frauen machen Karriere



© 2012

Quelle: http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/Bilder/Skm/StKarMag_04_10_Leiste.jpg, abgerufen am 07.12.2011

Frauen im Management I

Von 4,1 Millionen Selbstständigen in Deutschland waren im Jahr 2008 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 1,29 Millionen oder rund ein Drittel Frauen. Im Jahr 2000 waren es noch knapp eine Million. Der Verband deutscher Unternehmerinnen hat ermittelt, dass Frauen vor allem in den Bereichen Dienstleistungen (41 Prozent) tätig sind. Ebenfalls beliebte Branchen sind Handel, Gastgewerbe und Verkehr (Taxi, Busunternehmen) mit zusammen 31 Prozent.

Frauen bei Firmengründungen unterrepräsentiert

Insgesamt beträgt die Selbstständigenquote von Frauen nur 7,3 Prozent im Gegensatz zu 13,5 Prozent bei den Männern. Der KfW-Gründungsmonitor, der auf einer Selbsteinschätzung der Befragten beruht, zeigt allerdings, dass zwischen 2006 und 2008 die Neugründungen bei Frauen von 40,2 Prozent auf 41,4 Prozent anstiegen. Die Neugründungsquoten von Männern entwickelten sich im selben Zeitraum rückläufig von 59,8 Prozent auf 58,6 Prozent. Nach Angaben des VdU steigt die Anzahl von Neugründungen durch Frauen somit seit mehreren Jahren kontinuierlich und dynamischer an, als die Anzahl der Gründungen durch Männer. Allerdings bleiben Vollerwerbsgründungen, so der KfW-Gründungsmonitor, weiterhin mit 66,7 Prozent (2006 und 2008) eine hauptsächlich männliche Domäne.

Noch immer zu wenig Frauen in Führungspositionen

Die Zahl der Frauen, die ein Unternehmen führen oder freiberuflich tätig sind, hat sich in den letzten fünf Jahren nach Angaben des VDU erhöht. "Doch darf das nicht darüber hinweg täuschen, dass Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsgremien immer noch unterrepräsentiert sind, obwohl Frauen heute hervorragend qualifiziert sind", kommentiert die Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen, Petra Ledendecker, die aktuelle Lage. Deshalb fordert der VdU die stärkere Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen und eine Quote für den Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien

Frauen in ausgewählten Bereichen besonders erfolgreich

"Frauen erreichen das gleiche Niveau in ihren Abschlüssen, wählen aber im Durchschnitt eher andere Studienfächer", sagt Annegret Warnecke, Vorstandvorsitzende der Vereinigung für Frauen im Management (FIM). Vor allem in technischen Fächern seien Frauen oft noch unterrepräsentiert. Sonja Bischoff, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, hat ausgewertet, in welchen Geschäftsfeldern Frauen am häufigsten unternehmerisch tätig werden. Seit 1985 befragt Bischoff Unternehmerinnen und Frauen im Unternehmerstatuts, die in der Geschäftsführung sind oder Anteile an einem Unternehmen haben. Ihre 4. Studie "Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft" erscheint im Herbst. "Die meisten Frauen sind im Bereich Finanzen, Rechnungswesen oder Controlling tätig", sagt Bischoff. Frauen hätten offenbar ein besonderes Gespür dafür, richtig mit Geld umzugehen. Das sei auch das Ergebnis von Befragungen der männlichen Kollegen: "Die Frauen können das einfach besser", sei eine häufig gegebene Antwort, berichtet Bischoff.

© 2012

Quelle: http://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/unternehmen/management/1_frauenimmanagement.jsp, abgerufen am 07.12.2011

Frauen im Management II

Teilzeit bevorzugt

"Frauen haben andere Prioritäten als Männer", sagt Bischoff. Frauen arbeiteten zeitlich weniger, verdienten aber auch weniger als Männer. "Seit 1986 haben Frauen im Unternehmerstatus kontinuierlich ihre Arbeitszeit verkürzt", sagt die Expertin. Während 1996 noch 40 % dieser Frauen unter 50 Stunden in der Woche gearbeitet hätten, waren das 1998 bereits 62 %. Mehr als 60 Stunden pro Woche hätten im Jahr 1998 nur 5 % der Frauen gearbeitet - im Vergleich zu 14 % im Jahr 1986. Derzeit wünschten sich mit rund 50 % der befragten Unternehmerinnen so viele Frauen wie noch nie eine Teilzeitposition, sagt Bischoff.

Familie oft wichtiger als Beruf

Bei Paaren erhalten Männer laut Warnecke nach wie vor in vielen Fällen das höhere Gehalt. Nicht zuletzt deshalb werde oft das traditionelle Familienmodell mit dem Mann als Ernährer gewählt, wenn sie in einer Partnerschaft Nachwuchs ansage. Dabei müssen Kinder kein Hinderungsgrund für erfolgreiche Unternehmerinnen sein: Nach einer Studie der Unternehmensberatung Accenture leben die viele beruflich erfolgreichen Frauen in einer Partnerschaft und haben Nachwuchs.

Familie für Unternehmerinnen besser mit Beruf vereinbar

Das deckt sich auch mit den Forschungsergebnissen von Sonja Bischoff. "Eine Unternehmerin kann Beruf und Familie besser als eine Angestellte unter einen Hut bringen", sagt sie. Für Angestellte herrsche ein gewisser Präsenzzwang am Arbeitsplatz. Als Unternehmerin könne sie viel Zeit selbstbestimmt verplanen und viel von zu Hause aus arbeiten. "Da kann Frau sich quasi nebenher auch noch um Familie und Haushalt kümmern", sagt Bischoff. Dass die Kinder dabei zu kurz kommen, habe keine Ihrer Untersuchungen ergeben. Ihren Ergebnissen zufolge habe die klassische, erfolgreiche Unternehmerin zwei Kinder. Trotz Doppelbelastung arbeiteten die meisten Unternehmerinnen zeitlich mehr als ihre angestellten Kolleginnen. Offenbar drücke sich hier die größere Verantwortung als Geschäftsführerin oder Geschäftsleitungsmitglied in einem höheren Engagement aus.

Gesellschaftlicher Wandel erforderlich

Um den Anteil der Unternehmerinnen zu steigern, ist nach Ansicht von Experten ein gesellschaftlicher Wandel erforderlich. "Wenn Frauen und Männer von der Bildung her schon auf dem gleichen Niveau sind, ist das ein gutes Zeichen", sagt Warnecke. In der Gesellschaft von heute aber würden Männer tendenziell eher dazu ermutigt, den Schritt in das Unternehmertum zu gehen. "Oft ist der Mann noch immer der Ernährer der Familie. Dadurch ergibt sich weiterhin eine gesellschaftliche Dynamik, die immer noch zu Gunsten von Männern wirkt", erklärt sie sich die anhaltende Dominanz der Männer. "Frauen sind besser als jemals in der Geschichte qualifiziert", ist Warnecke überzeugt. Sie könnten auch in technischen Berufen sehr gut sein, doch die Berufswahl hängt auch damit zusammen, was Frauen glauben zu können und was ihnen die Gesellschaft an Möglichkeiten zuspricht."

© 2012

Quelle: http://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/unternehmen/management/1_frauenimmanagement.jsp, abgerufen am 07.12.2011

Frauen im Management III

Mit mehr Mut zur Macht

"Wenn eine Frau in einem Unternehmen ganz nach oben kommen will, darf sie sich auf keinen Fall schnell unterkriegen lassen", sagt Petra Schubert, Bereichsleiterin und Partnerin der Beratungsfirma Kienbaum Management Consultants (www.kienbaum.de) im Geschäftsfeld Human Resources Management. "Um oben mitzumachen, braucht es eine ganze Portion Beharrlichkeit und Ausdauer", sagt die Expertin. Zudem hätten Frauen oft ein Problem mit der Selbstvermarktung und der Selbstdarstellung.

Die heutige Gesellschaft sei noch immer vom klassischen Rollenbild "Mann verdient, Frau bleibt zu Hause" geprägt. Männer definierten sich daher in einer Gruppe über die Rangfolge und seien so gewohnt, sich darzustellen. Frauen dagegen wollten vielmehr Teil einer Gemeinschaft sein und stellten ihr Licht öfter unter den Scheffel. Deshalb würden sie bei der Besetzung von Top-Positionen oft nicht beachtet.

"Es liegt nicht daran, dass die Männer die Frauen nicht da oben wollen. Vielmehr zeigen viele Frauen nicht deutlich genug, was sie können", sagt Schubert. Deshalb auch brauchen Frauen nach Ansicht von Warnecke Ermutigung. "Sie brauchen den Mut, auch Risiken einzugehen, das Bewusstsein, dass man an einem Fehler nicht stirbt", sagt Warnecke. Auch die Zuversicht, dass man schaffen kann, was man sich vornimmt, sei wichtig. So wie an akademischem Wissen könne an diesen Einstellungen gearbeitet werden. Vor allem im Umgang mit Macht könnten Frauen noch dazulernen, sagt Warnecke

Nicht zu sehr an sich zweifeln

Wer als Unternehmerin Karriere machen möchte, solle sich selbst öfter in den Vordergrund bringen, empfiehlt Schubert. "Leistungen und Erfolge sollten offensiver präsentiert werden, das persönliche Vorankommen auch einmal eingefordert werden." Dabei müsse man aber darauf achten, sich selbst treu zu bleiben: "Man darf das Frausein nicht aufgeben. Viele Karrierefrauen werden fast übermännlich und übernehmen männliche Eigenschaften." Dabei sollten sich Frauen gerade bei wichtigen Entscheidungen auf ihre Intuition verlassen. Auch sollten Frauen versuchen, nicht immer sofort an sich selbst zu zweifeln, wenn etwas schief gehe. Oft liege der Grund des Scheiterns nicht an der Person sondern an den Umständen. "Damit tun sich Männer aber leichter", sagt Schubert. Frauen suchten den Grund für einen Fehlschlag zu oft und zu früh bei sich selbst.

Mangelndes Selbstvertrauen aber soziale Kompetenz

Vor allem mangelndes Selbstvertrauen sowie ein verzerrtes, aber durchaus verbreitetes Rollenbild macht auch Susanne Klöß, Geschäftsführerin bei der Beratungsgruppe Accenture (www.accenture.de) in Deutschland, als Erfolgshindernis für Frauen verantwortlich. Nach einer Accenture-Studie, einer Befragung von 83 Managerinnen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz, streben erfolgreiche Frauen nicht nach Macht und werden von weiblichen Zielen motiviert. Frauen messen der Studie zufolge persönlichen Standards und Sinnanforderungen eine höhere Bedeutung bei, als der autoritären Gestaltung des beruflichen Umfelds. "Etwas Sinnvolles tun motiviert weibliche Talente offenbar mehr, eine Karriere anzustreben, als die Aussicht, mehr Macht zu erlangen," sagt Klöß.

© 2012

SL CONSULT GmbH Luise Lohkamp ● Prof. Dr. Henning Schulze

Quelle: http://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/unternehmen/management/1_frauenimmanagement.jsp, abgerugfen am 07.12.2011

Frauen im Management III

Klarer Wille und Durchsetzungskraft ist wichtig

Zu den Führungsqualitäten erfolgreicher Frauen zählten vor allem Entschluss- und Durchsetzungskraft sowie strategische, kommunikative und analytische Fähigkeiten, Begeisterung für die Sache sowie Motivationsfähigkeit. Weniger wichtig sind der Umfrage zufolge Mut, Selbstdisziplin und Delegationsfähigkeit. "Frau muss vor allem resistent gegen Rückschläge sein und darf sich nicht selbst im Weg stehen", rät Klöß. Angehenden Unternehmerinnen rät Warnecke, sich ihr Geschäftsmodell sehr gut zu überlegen. "Sie müssen den Gang in das Unternehmertum wirklich und eindeutig wollen", sagt sie.

Quotenregelung nicht als Lösung anerkannt

Eine strikte Quotenregelung in Unternehmen sehen die befragten Top-Managerinnen nicht als guten Ansatz, die Situation zu verbessern. Vor allem eine Bereitstellung von Kindertagesstätten, ein kultureller Wandel und flexible Arbeitszeiten seien Grundvoraussetzung für einen höheren Anteil von Frauen im Management und unter Unternehmern. Aber auch Mentor-Programme (Rat gebende erfahrene Manager) und Frauennetzwerke können nach Ansicht der Top-Managerinnen zur erfolgreichen Karriere oder erfolgreichen Unternehmerin beitragen.

Mentoring

Große Veränderungen in der Karriere, schwierige Projekte und weitreichende Entscheidungen geben oft Anlass, den Rat altgedienter Manager einzuholen. So bekommt man eine Rückmeldung zu den Verhaltensweisen und eigenen Wahrnehmungen. Die Mentoren sind Führungskräfte aus dem eigenen oder einem fremden Unternehmen und bieten sich auf für Selbstständige als Hilfe an. Mentoring erfordert gegenseitiges Vertrauen. Im Idealfall arbeitet der Mentor nicht im gleichen Bereich wie die zu fördernde Person. Wichtig ist nach Ansicht von Experten dabei, dass bereits früh die Spielregeln, also die gegenseitigen Erwartungen und Ziele des Mentoring, geklärt werden. Auch Tabuthemen sollten definiert werden.

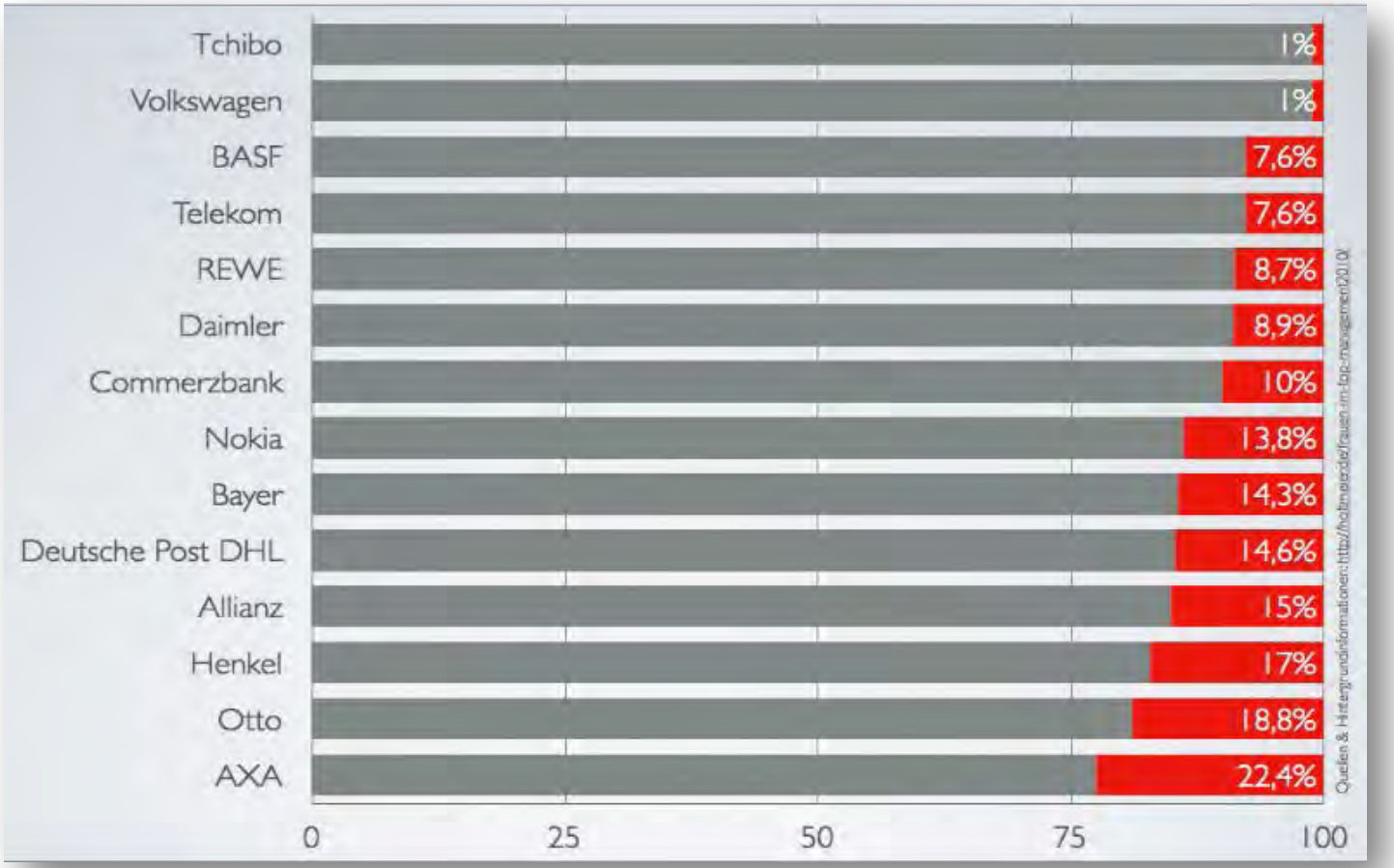
Netzwerke

Erfolgreiche Netzwerkerinnen haben ihre Karriereziele klar vor Augen und wissen genau, was sie wann wo machen möchten. Zum erfolgreichen Networking gehört es, aktiv auf Menschen zuzugehen. Netzwerker sind offen, interessieren sich für das Leben anderer, suchen im Gespräch nach Gemeinsamkeiten. So knüpfen sie schnell Kontakte und pflegen diese auch. Ein echter Networker geht gerne in Vorleistung und bietet seine Hilfe an. Dabei haben einige institutionelle Frauennetzwerke das Beziehungsmanagement professionalisiert. Sie fördern Karrieren von Frauen in Führungspositionen und bieten einen Erfahrungsaustausch an. Netzwerke - ob geschlechtsspezifisch oder gemischt - unterstützen ihre Mitglieder und bringen sie voran.

© 2012

Quelle: http://www.ruv.de/de/r_v_ratgeber/unternehmen/management/1_frauenimmanagement.jsp, abgerugfen am 07.12.2011

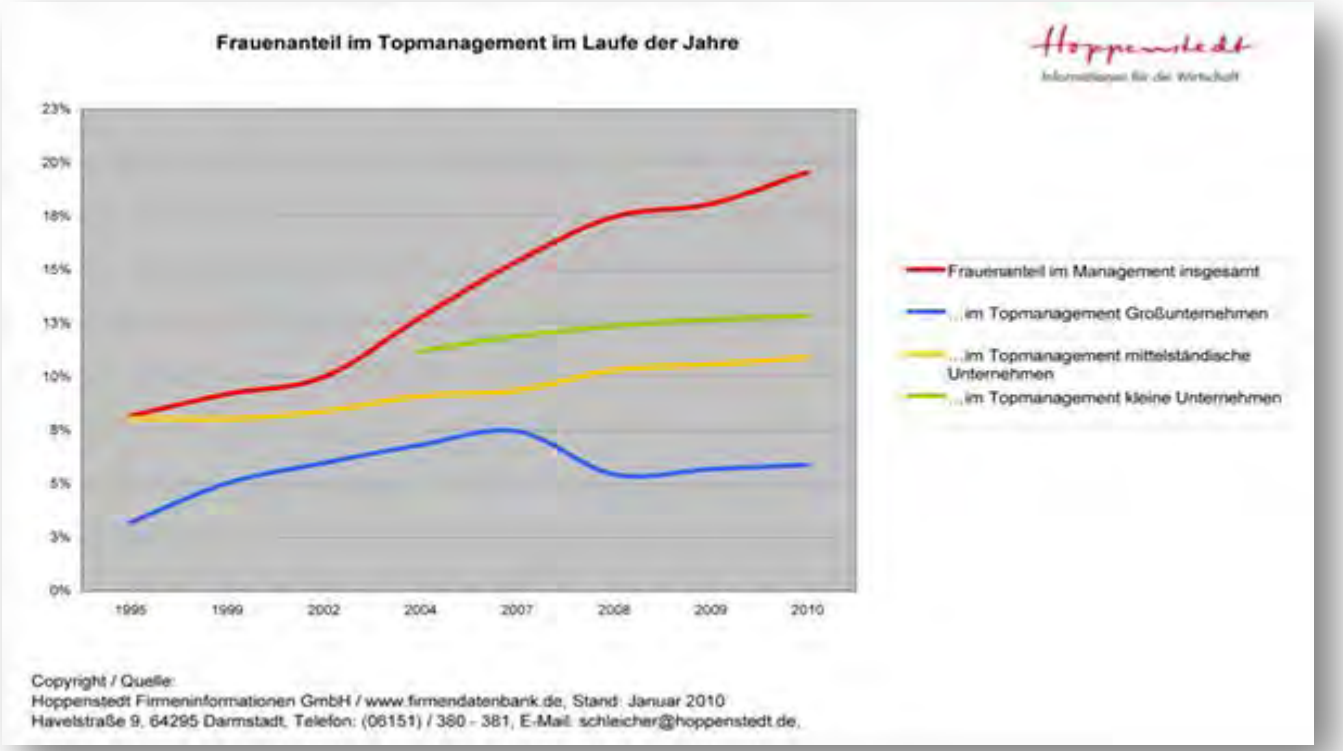
Frauenanteile im Top Management 2010



Quelle: http://holtmeier.de/wp/wp-content/uploads/2011/10/Frauenanteil_FK_2010.png, abgerufen am 07.12.2011

© 2012

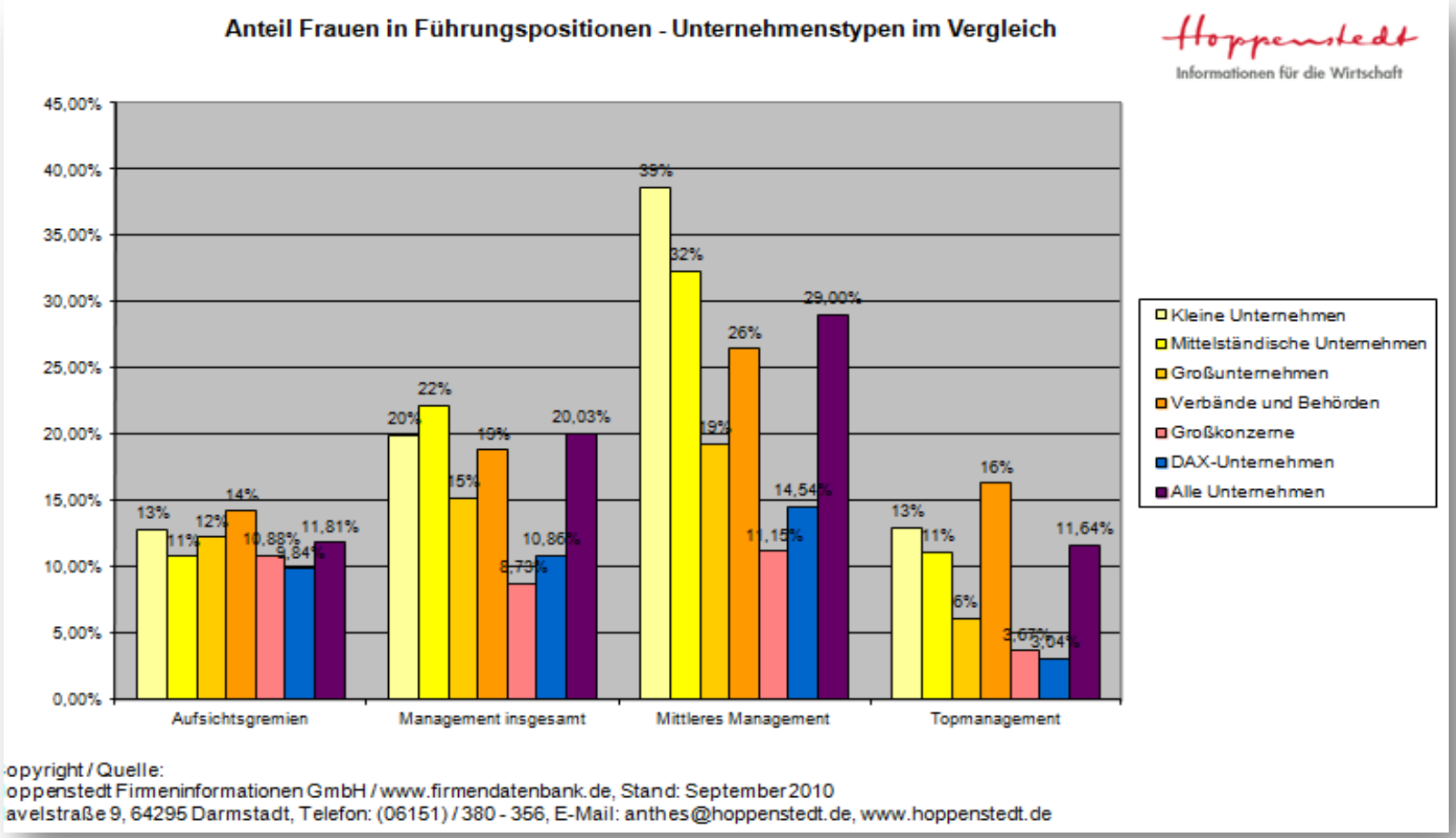
Entwicklung des Frauenanteils im Top Management 1995 - 2010



© 2012

Quelle: http://www.hoppenstedt.de/upload/topmanagement_600_5362.jpg, abgerufen am 07.12.2011

Anteil Frauen in Führungspositionen



© 2012

Quelle: http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm, abgerufen am 07.12.2011

„Ich bin für / gegen Frauenquoten...“

Vote-Auswertung

Frauenquote

In der Bundesregierung werden derzeit zwei Modelle diskutiert. Arbeitsministerin von der Leyen plädiert für 30 Prozent Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten. Frauenministerin Schröder schlägt vor, dass sich die Unternehmen selber eine Quote wählen - und diese dann erfüllen müssen. Welches Modell finden Sie besser?

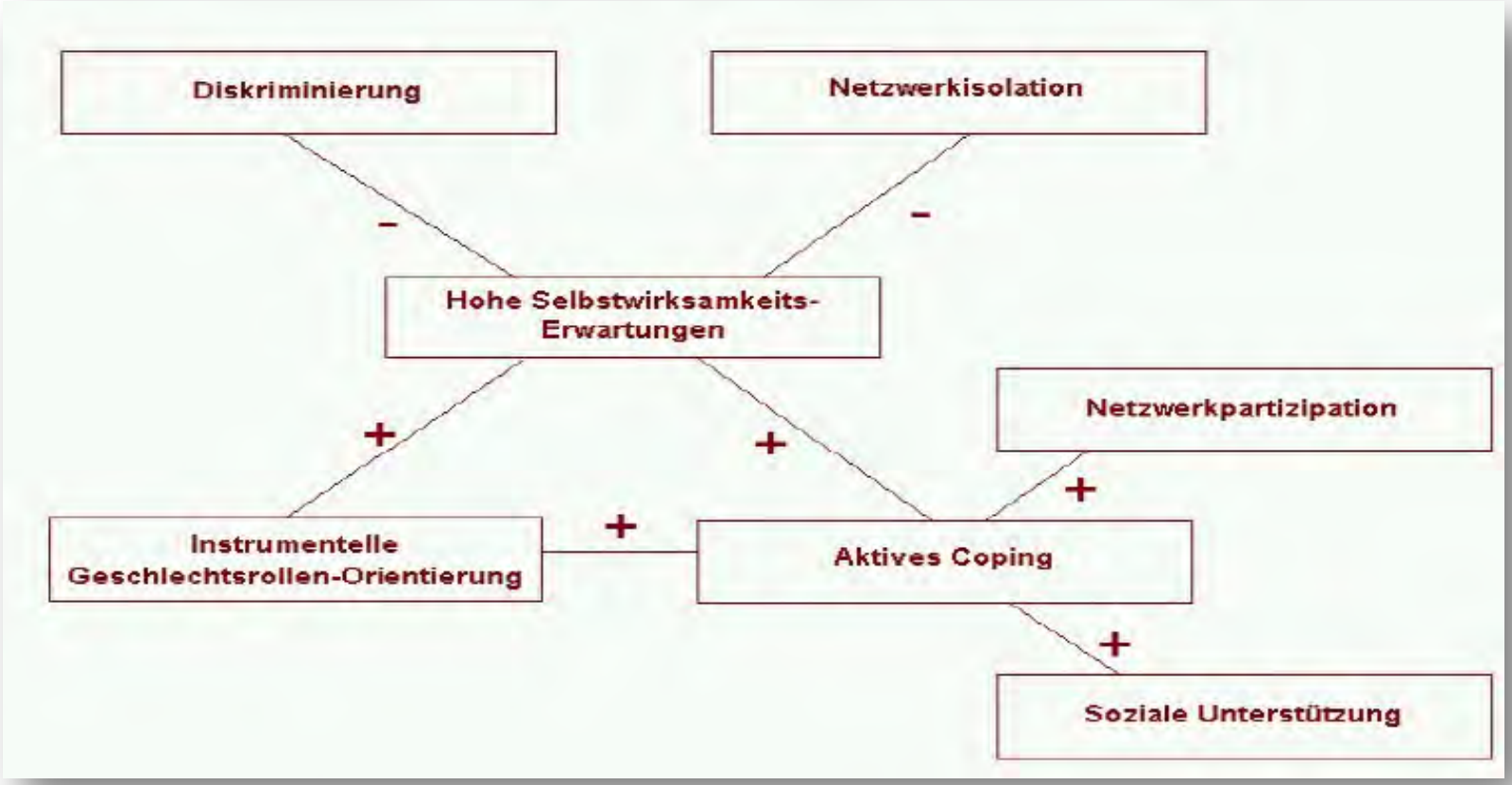
Ich bin für die 30-Prozent-Quote	2889	**35,91%**
Ich bin für die variable Quote	815	**10,13%**
Ich finde eine Frauenquote überflüssig	4340	**53,95%**
Gesamtbeteiligung	**8044**	

Stand: 02.12.2011, 11.01 Uhr

© 2012

Quelle: ttp://www1.spiegel.de/active/vote/fcgi/vote.fcgi?voteid=7162&x=131&y=3, abgerufen am 07.12.2012

Modell der Beziehungen von Einflussvariablen auf die Berufslaufbahn-Entwicklung von Frauen im männerdominierten Management



© 2012

Quelle: Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier: Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn März 2005; S. 5

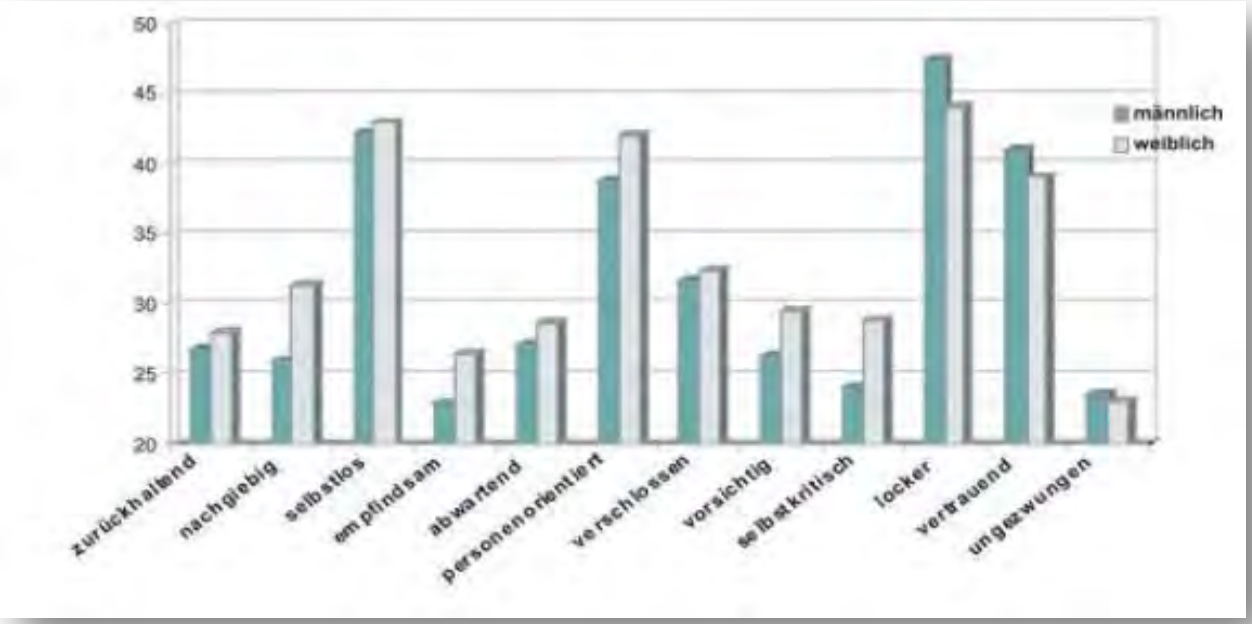
Darstellung von Ergebnissen zum Thema Aufstiegsbarrieren (Angaben nur von Frauen)

Die fünf größten Hindernisse für den Aufstieg von Frauen in Organisationen (Angaben nur von Frauen – N = 500) *		Die größten Hindernisse für Frauen in Organisationen bei der Überwindung der „gläsernen Decke“ (Vorliegende Studie – N = 100)	
Stereotype und Vorurteile bezüglich der Rolle und der Fähigkeiten von Frauen	66%	Das fehlende Machtbewusstsein der Frauen	81%
Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen weiblichen Vorbildern für weibliche Führungskräfte	64%	Die Barrieren des tradierten Rollenverständnisses beiderlei Geschlechts	66%
Mangel an signifikanter Managementerfahrung von Frauen	63%	Frauen werden aus den informellen Netzwerken der Männer ausgeschlossen	64%
Familiäre und persönliche Verpflichtungen von Frauen	62%	Vorurteile der Männer gegenüber den Managementfähigkeiten der Frauen	44%
Fehlende Förderung von Frauen	61%	Frauen bringen nicht die Opfer (z. B. Zeit), die eine Managementposition beansprucht	43%
** Quelle: The Catalyst and The Conference Board Europe (2002). Women and Leadership: A European Business Imperative.*		Frauen erfahren zu wenig Unterstützung von ihren Firmen	34%

© 2012

Quelle: Susanne Günther und Jochen Gerstenmaier: Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn März 2005; S. 20

Persönlichkeitseigenschaften –
Männer und Frauen im Vergleich

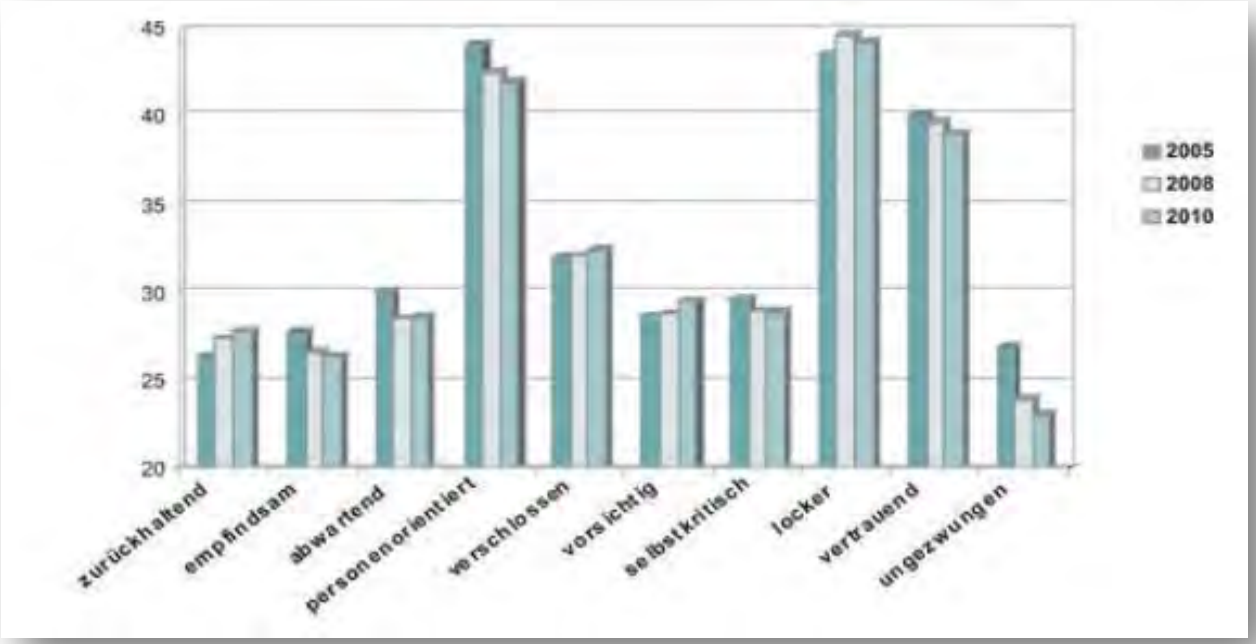


Quelle: www.hill-international.com/Frauen-im-Management.14954.0.html&usg=__A05ZCazC_lxRcAk13NK8iF22WEc=&h=273&w=490&sz=15&hl=de&start=79&zoom=1&tbnid=FCHt_2R8lP8IXM:&tbnh=111&tbnw=200&ei=ZHvfTr2eC4rPsgaoh7jyCA&prev=/search%3Fq%3Dfrauen%2Bim%2BManagement%26start%3D14%26hl%3Dde%26sa%3DX%26addh%3D124%26biw%3D1020%26bih%3D534%26output%3Dimages_json%26tbm%3Disch%26prmd%3Dimvnsb&itbs=1&iact=hc&vpx=310&vpy=203&dur=422&hovh=167&hovw=301&tx=116&ty=56&sig=108333034177029293965&page=9&ndsp=8&ved=1t:429,r:5,s:79&biw=1020&bih=534, abgerufen am 07.12.2011

© 2012

Persönlichkeitseigenschaften

Frauen 2005-2010



Quelle: www.hill-international.com/Frauen-im-Management.14954.0.html&usg=__A05ZCazC_lxRcAk13NK8iF22WEc=&h=273&w=490&sz=15&hl=de&start=79&zoom=1&tbnid=FCHt_2R8lP8IXM:&tbnh=111&tbnw=200&ei=ZHvfTr2eC4rPsgaoh7jyCA&prev=/search%3Fq%3Dfrauen%2Bim%2BManagement%26start%3D14%26hl%3Dde%26sa%3DX%26addh%3D124%26biw%3D1020%26bih%3D534%26output%3Dimages_json%26tbm%3Disch%26prmd%3Dimvnsb&itbs=1&iact=hc&vpx=310&vpy=203&dur=422&hovh=167&hovw=301&tx=116&ty=56&sig=108333034177029293965&page=9&ndsp=8&ved=1t:429,r:5,s:79&biw=1020&bih=534, abgerufen am 07.12.2011

© 2012

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl

Es ist nicht sicher, ob Frauen die besseren Menschen und die besseren Chefs sind. Sicher ist, dass Frauen besser auf Stöckelschuhen gehen können

Wenn Frauen auf volles Risiko gehen

Eine Studie belegt: Durch Frauen im Vorstand wird dieser noch männlicher

▪ Frauen machen die Investitionsentscheidungen von Banken noch risikofreudiger

KATHRIN SPOERR

Es ist, zugegebenermaßen, keine uneingeschränkt angenehme Vorstellung, eine Frau zum Chef zu haben. Vor allem dann nicht, wenn man eine Frau ist. Aber auch dann nicht, wenn man ein Mann ist. Es ist allerdings auch keine angenehmere Vorstellung, einen Mann zum Chef zu haben. Vor allem dann nicht, wenn man ein Mann ist, aber auch dann nicht, wenn man eine Frau ist.

Es ist außerdem nicht schön, den ersten Satz geschrieben zu haben. Vor allem dann, wenn man es völlig richtig findet, dass mehr Frauen Chefs werden, und wenn man eigentlich total für die Frauenquote ist. Es musste aber sein, denn plötzlich ist eine Studie aufgetaucht, die die Frage statistisch evaluiert. Die Frage, ob Frauen die besseren Chefs sind.

Die Studie, das sei vorangestellt, ist von Männern erarbeitet worden. Von Allen N. Berger von der University of South Carolina, von Kaus Schaeck von der Bangor University in Großbritannien und von Thomas Kick, einem wissenschaftlichen Mitarbeiter der Deutschen Bundesbank. Hier, unter dem Dach der Bundesbank, ist ihre Studie auch veröffentlicht worden, und die Bundesbank legt Wert auf die Feststellung, dass die Meinung der Autoren nicht die Meinung der Bundesbank widerspiegelt. Zwar war die Fragestellung der drei Männer, wie das unter Wissenschaftlern so üblich ist, nicht ganz leicht verständlich. Sie haben natürlich nicht die Frage untersucht, ob Frauen die besseren Chefs sind, sondern die Frage, „wie sich Alter, Geschlecht und Ausbildung der Vorstandsmitglieder auf die Volatilität der Gewinne von Banken auswirken“. Sie fassten die Ergebnisse in einem Diskussionspapier zusammen, das den Titel „Executive board composition and bank risk taking“ trägt. Es ist mehr als 60 Seiten lang und mit Dutzenden Grafiken und Fußnoten versehen. Man kann das Ergebnis allerdings mit einem einzigen Satz zusammenfassen: „Frauen sind nicht die besseren Chefs.“

Konkret untersuchten die Wissenschaftler die Frage, ob Frauen in den Vorständen von Banken die Investitionsentscheidungen der Banken weiblicher, also risikofeindlicher, machen. Untersucht wurden internationale Banken in der Zeit zwischen 1994 und 2010. Der Parameter war die Schwankung des Gewinns. Große Schwankungen deuteten die Wissenschaftler als Risikobereitschaft (männlich), Kontinuität in der Gewinnentwicklung als Risikoaversion (weiblich). Die Wissenschaftler schauten außerdem auf das Alter der Vorstände und auf ihre Qualifikation – zwei politisch weniger spannende Themen.

Politisch brisant ist allein die Antwort auf die Frauenfrage, also auf die Frage, ob Frauen Banken vorsichtiger werden lassen. Die Antwort lautet: Nein. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein: „Drei Jahre nachdem der Frauenanteil im Vorstand angestiegen ist, stieg auch die Risikobereitschaft, auch wenn diese Veränderung ökonomisch marginal ist.“

Frauen gelten als risikoavers, sind es aber offensichtlich nicht. Jedenfalls dann nicht, wenn sie eine Position im Vorstand einer Bank eingenommen haben. Wir lesen: „Ein höherer Frauenanteil im Vorstand führt dazu, dass das Geschäftsmodell riskanter wird.“

Dieser Satz überrascht, denn er deckt sich nicht hundertprozentig mit der Erfahrung im Alltag, in dem Frauen in aller Regel als die Vorsichtigeren gelten. Beim Autofahren, beim Geldanlegen und auf den Pisten dieser Welt sind Frauen auch in Zeiten der Emanzipation zurückhaltend und passiv, während die Männer auf Risiko gehen. Und weil sie so sind, verdienen Frauen deutlich weniger als Männer, egal, wie alt, und egal, wie gut ausgebildet sie sind.

Genau das, hatte es immer geheißen, ist das Problem der Frauen: dass sie zu wenig Biss haben, zu wenig rangehen, zu wenig aushalten und zu ängstlich sind. Dass die als typisch weiblich geltenden Charaktereigenschaften für eine Führungsposition disqualifizieren. Das ist offenbar alles falsch.

Die drei Wissenschaftler haben eine Antwort auf diesen Widerspruch parat. Es liegt daran, vermuten sie, dass „weibliche Führungskräfte weniger Erfahrung haben als ihre männlichen Partner“. Und weil sie keine Erfahrung haben, imitieren sie die Verhaltensweise der Männer. Und dann, um besser zu sein als die Männer und um von ihnen akzeptiert zu werden, versuchen Frauen, ihre männlichen Kollegen und deren Verhaltensweisen noch zu übertrumpfen. Mit anderen Worten: Frauen sind die schlimmeren Männer.

Und auch so kann man es interpretieren: Verhalten sich Frauen wie Frauen, sind sie ungeeignet für den Vorstand. Verhalten sich Frauen wie Männer, sind sie ungeeignet für den Vorstand. Ganz richtig verhält sich eine Frau offenbar nur dann, wenn sie eine Position im Vorstand gar nicht erst anstrebt.

Zurück zum Alltag: Es kann, wie gesagt, scheußlich sein, eine Frau zum Chef zu haben. Es kann aber auch ziemlich scheußlich sein, einen Mann zum Chef zu haben. Die Ursache dafür liegt (unwissenschaftlich gesprochen) hierin: Es gibt Menschen, die kompetent sind und freundlich und die außerdem noch etwas von der Motivation von Mitarbeitern verstehen. Menschen, die diese Eigenschaften auf sich vereinigen, sind gute Chefs. Auch wenn sie Frauen sind. Auch wenn sie Männer sind. Leider, und das ist das Problem, sind es nicht immer solche Menschen, die Chefs werden.

Die Probleme der Banken bei der Wahl von Führungspersonal sind also zu lösen. Man sollte einfach den richtigen Menschen auswählen, wenn man ihn zum Chef macht. Das ist, unwissenschaftlich gesprochen, relativ leicht. Leichter jedenfalls, als die Männer zu ändern. Oder die Frauen.

Die Welt, o.Jg.(2012),29.03.2012;S.23

© 2012

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl

Haben Sie schon einmal mit einer Frau gestritten?

Mag. Ulrike Sehrschön

Dr. Christina Hofmann

Dr. Tatjana Dworak

www.findingways.at

Von unseren Mandanten geschätzt,
von ihren Gegnern gefürchtet.

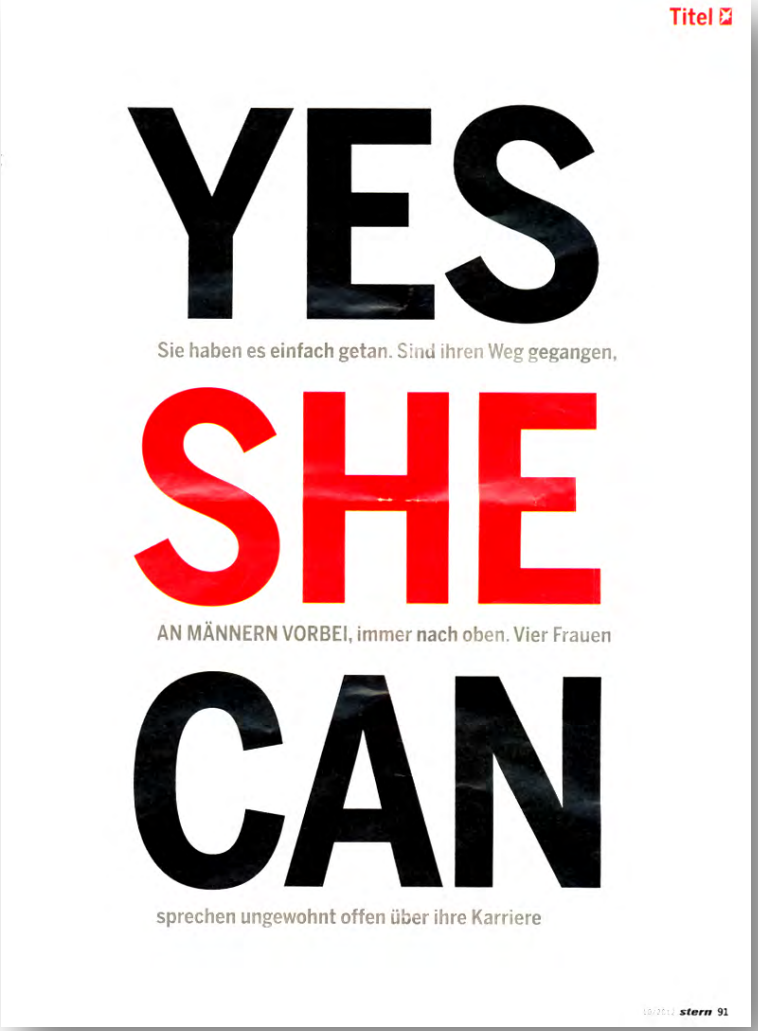
Kontakt: u.sehrschoen@ehlaw.at, c.hofmann@ehlaw.at, t.dworak@ehlaw.at

EISENBERGER & HERZOG

FINDING WAYS

© 2012

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl



Titel

YES

Sie haben es einfach getan. Sind ihren Weg gegangen,

SHE

AN MÄNNERN VORBEI, immer nach oben. Vier Frauen

CAN

sprechen ungewohnt offen über ihre Karriere

stern 91

© 2012

Stern, o.Jg.(2012),Nr.10;S.91

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl

Frauen in Führungsetagen

Frauenanteil im Management der Dax-30-Unternehmen

	AUFSICHTSRÄTE AN[1]	AUFSICHTSRÄTE AG[2]	VORSTAND	
Adidas	2	–	10	– 4
Allianz	2	–	18	1 10
BASF	1	1	10	1 7
Bayer	2	–	18	– 4
BMW	1	2	17	– 7
Beiersdorf	2	2	8	– 6
Commerzbank	5	–	15	– 9
Daimler	–	2	18	1 6
Dt. Bank	6	2	12	– 7
Dt. Börse	1	–	17	– 6
Dt. Lufthansa	2	1	17	– 4
Dt. Post	5	1	14	1[1] 6
Dt. Telekom	4	–	16	2[3] 6
Eon	1	2	17	1 5
Fresenius	–	–	6	– 7
Fresenius SE	–	–	12	– 7
H. Cement	–	–	12	– 6
Henkel	3	1	12	1 5
Infineon	–	2	10	– 4
K+S	–	1	15	– 4
Linde	–	1	11	– 4
MAN	–	1	15	– 4
Merck	3	1	12	– 5
Metro	2	1	17	– 5
Munich Re	2	2	16	– 9
RWE	2	1	17	– 6
SAP	1	–	15	– 5
Siemens	3	1	16	2 8
Thyssen-Krupp	2	2	16	– 6
Volkswagen	1	1	18	– 8
	53	28	427	10 180

[1] Arbeitnehmervertreterin
[2] Arbeitgebervertreterin
[3] ab Mai 2012

Stern, o.Jg.(2012),Nr.10;S.91

© 2012

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl

Lasst mich mit eurem Geschlecht in Ruhe!

Warum uns das Gerede von weiblicher und männlicher Befindlichkeit verdummt VON ADAM SOBOCZYNSKI

Wer keine Lust hat, sich mit seiner geschlechtlichen Identität zu beschäftigen, sollte den Fernseher lieber ausgeschaltet lassen. Zuerst zeigten jüngst die *Tagesthemen* in nüchterner Melancholie den Zapfenstreich – direkt im Anschluss aber diskutierte bereits eine dieser Talkrunden über schlimme Männerriten (Zapfen!) und neue Frauen an der Macht, die ja immer alles viel besser können (weil besonders kommunikations-, kooperations- und empathiefähig). Es war nur eine von gefühlt tausend Sendungen in den vergangenen Wochen, in der das Geschlecht zur Hauptkategorie des Zusammenlebens erhoben und über die angeblich gewaltigen Unterschiede zwischen Männern und Frauen diskutiert wurde.

Wer keine Lust hat, sich mit seinem Geschlecht zu beschäftigen, darf nicht im Zeitschriftenladen stöbern oder im Netz herumklicken: Beruflich erfolgreiche Frauen erklären dem *stern* ihren beruflichen Erfolg. Das *Philosophie Magazin* fragt sich auf dem Cover, ob Frauen moralischer seien als Männer. Moralischer wird derweil schon mal die *Bild*-Zeitung, sie schafft ihr nacktes Mädchen auf der Seite eins ab und wird von allen dafür gelobt, außer von den Bauarbeitern. In nahezu allen Zeitungen – auch in der *ZEIT* – wird die Frauenquote, etwa im Journalismus, diskutiert und das machohaft Männerbündische in der real existierenden Geschlechterwelt beklagt. Was im Widerspruch steht zu einer anderen Geschlechterdebatte, die gerade erst abgeklungen ist, nämlich der Warum-sind-die-Männer-nur-so-unmännlich-geworden-Debatte (angestoßen von Nina Pauer in der *ZEIT* Nr. 2/12).

Wer keine Lust hat, sich mit seinem Geschlecht zu beschäftigen, darf in keinen Buchladen geraten: Er wird stapelweise auf kluge Bücher stoßen, die die mangelnde Emanzipation der Frauen beklagen, neuerdings auch auf kluge Bücher, die die mangelnde Emanzipation des Mannes beklagen, etwa auf Ralf Bönts anregendes Pamphlet *Das entehrte Geschlecht*.

So viel Geschlecht war nie. Ja, es ist auf geradezu anstößige Weise so viel Geschlecht auf allen Kanälen und in allen Debatten, dass man angesichts der penetranten Beschäftigung mit unserer biologisch-kreatürlichen Verfasstheit erröten könnte. Ganz offenbar fühlen sich derzeit sowohl Frauen unwohl in ihrem Frausein als auch Männer unwohl in ihrem Mannsein. Zumindest besteht ein Gesprächsbedarf, der erklärungsbedürftig ist.

Beginnen wir mit der Quote. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass so etwas Belangloses wie das Geschlecht zum Einstellungskriterium erhoben wird. Die Aufklärung, der wir uns verpflichtet fühlen, beansprucht aus guten Gründen universalistische Geltung: Wir haben nicht aufgrund einer ständischen, rassischen oder eben geschlechtlichen Zugehörigkeit hervorgehoben oder degradiert zu sein. Anerkannt wird man als Person und nicht, weil man zufällig einer bestimmten Gruppe angehört, die man sich zumeist gar nicht aussuchen kann; nicht also, weil man als Adliger, Christ oder Frau zur Welt gekommen ist. Man muss derlei Selbstverständliches noch einmal umständlich hervorheben, da offenbar das Bewusstsein dafür verloren gegangen ist, welch heikles Instrument man sich mit einer derartig weitreichenden Intervention wie der Quote einhandelt. Sie führt unter dem Banner der Gleichberechtigung ein an sich überwundenes ständisches Element in die Demokratie ein.

Nun gibt es für ihre Einführung gleichwohl einen sehr guten Grund: Offenbar setzen sich nämlich verfassungsrechtliche Grundsätze wie die Gleichheit von Mann und Frau nicht von selbst durch. Sie sind auf eine juristische Übersetzung in den Alltag angewiesen. Um die verheerende Unterrepräsentation von Frauen in deutschen Führungsetagen zu beheben, bedarf es allem Anschein nach gesetzlichen Zwangs. Nur muss man klar benennen, was man damit anrichtet: nämlich eine in der Tendenz demokratiefeindliche und damit riskante, im Geiste der Planwirtschaft betriebene Umgestaltung der Elite zugunsten der Frau, die lange genug im Berufsleben benachteiligt war. Mit ihr zieht der Gleichberechtigungsgrundsatz endlich auch faktisch in die Chefetage. (Das nur in Klammern: Ein Quote, die sich nicht auf die Eliten beschränkte und sich der karrieristisch-neoliberalen Perspektive entledigte, müsste auch ganz andere Berufe in den Blick rücken. Warum etwa setzen noch vorwiegend Männer ihr Leben als Soldaten aufs Spiel? Warum sind es nahezu ausschließlich Männer, die Gefahrgüter entsorgen? Oder Leichen nach einer Massenkaramboolage entfernen? Warum sterben überhaupt fast ausschließlich Männer für das Gemeinwohl, aber kaum eine Frau? Überspitzt gesagt: Erst wenn mit größter Selbstverständlichkeit Putzmänner in den vornehmen Münchner Haushalten den Boden schrubben und Soldatinnen in Afghanistan sterben, werden auch die letzten Geschlechtervorurteile beseitigt sein. Da reichen die paar Chefinnen, die per Quote das Berufsleben bereichern werden, bei Weitem nicht aus.)

Die Frauenquote ist wünschenswert, und sie ist überfällig. Das erklärt aber noch lange nicht die Befindlichkeitsdebatten, mit denen man derzeit auf allen Kanälen, in allen Zeitungen und im Netz behelligt wird. Jener ungeheuren Überdeterminierung des Geschlechts, jenem Dauergerede über das Selbstverständnis von Männern und Frauen (Wie fühlt es sich denn an? Sollen Männer mehr oder weniger weinen? Denken Frauen anders?), jener heiligen Beschwörung der Emanzipation, als befinde man sich wieder in einer jener verstaubten WG-Küchen der achtziger Jahre. Vieles spricht im Gegenteil dafür, dass ausgerechnet das zwischenzeitliche Abebben der Geschlechterbefindlichkeitsdiskussionen in den letzten zwanzig Jahren den Weg für pragmatische Lösungen frei gemacht hat, die man heute allerorts begrüßt: Es gibt Gleichstellungsbeauftragte, eingetragene Lebenspartnerschaften, es wird Quoten geben. Es hat sich ausgequatscht, es wurde gehandelt.

Jeder Humanbiologe kann einem schlüssig darlegen, dass es zwar körperliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt, die auch ihr Alltagsverhalten beeinflussen, dass aber die charakterlichen Unterschiede zwischen einzelnen Individuen, wenn man vom Geschlecht absieht, noch immer weitaus größer sein können als die zwischen Mann und Frau. Den weinerlichen Mann gibt es heute im Alltag genauso wie die nicht nur im Berufsleben über Leichen gehende weibliche Führungskraft, den verzärtelten Bartträger in Berlin-Mitte genauso wie die kommunikationsgestörte, empathielose Mutter. Die Kleidungsstile, was oft beobachtet, gefeiert und beklagt wurde, haben sich schleichend angeglichen wie auch die Frisuren, wie das Trink- und Flirtverhalten, wie auch die Herren- und Damendüfte. Man könnte auf den ketzerischen Gedanken verfallen, dass das Herbeireden geschlechtlicher Eigenarten ein homophober und damit politisch ganz und gar unkorrekter Akt ist. Wer sich uns phänotypisch angleicht, dem unterstellen wir mit Verve eine heimtückisch verborgene Andersartigkeit.

Dass die Unterschiede der Geschlechter derzeit grell überzeichnet werden, dass das eigene Geschlecht sowohl von Männern als auch von Frauen als mangelbehaftet, als verkannt wahrgenommen wird, hängt aber am Ende, so paradox es klingt, womöglich gar nicht am Geschlecht. Henning Ritter hat in seinen *Notizheften* vor Kurzem die feine Beobachtung gemacht, dass zwar Selbstverwirklichung hoch im Kurs stehe, sie aber nichts mehr mit Emanzipation gemein habe. Die 68er waren noch vom berechtigten Drang beseelt, sich von allerlei emanzipieren zu müssen, von der Elterngeneration, dem Pressemonopol, dem Patriarchat. Bei allem revolutionären Pathos mündete der Protest bald in subkulturelle Nischen oder allerlei Karrieren, die aber häufig längst aufgrund mannigfaltiger Abhängigkeiten, komplizierter Arbeitsabläufe, durchstrukturierter Funktionen nicht unbedingt als Freiheitszugewinn im Leben wahrgenommen werden, sondern häufig als Zwang, bestenfalls: als Pflichterfüllung.

Das Geschlecht erscheint heute als letzte Bastion, die noch irgendwie geschleift werden müsste. Es wird umso wütender als Kategorie eingeklagt, je mehr man im Stillen ahnt, dass die Befreiung in nichts anderes als in berufliche Selbstverwirklichung und den damit einhergehenden Zurichtungen mündet. Indem man das Geschlecht überdeterminiert, vernebelt man den Freiheitsmangel einer Gesellschaft insgesamt. Um es marxistisch zu pointieren: Die Beschwörung des Geschlechts lenkt nur vom Unbehagen an den Produktionsverhältnissen ab. Das Selbstverwirklichte ist heute das Unfreie. Wer das Geschlecht mit einem trügerischen Freiheitsversprechen befrachtet, spricht doch nur wie ein Unternehmensberater: Er setzt auf Männer und Frauen, die über Kommunikations-, Kooperations- und Empathiefähigkeit verfügen, den Schmierstoffen des allerneuesten Kapitalismus. Wer von Frauen spricht, spricht in Wahrheit von keinem Geschlecht, sondern vom neuen Menschen. Der aber ist ein Angestellter, der von einer Bürokarriere träumt, nicht von Emanzipation.

Verzweifelt zwischen Genitalien: Leslie Nielsen in »Die nackte Kanone« (1988)

Foto: Cinetext

© 2012

Zeitungsartikel zum Thema – neuere Auswahl

Fehlende Frauenquote kann Aufträge im Ausland kosten

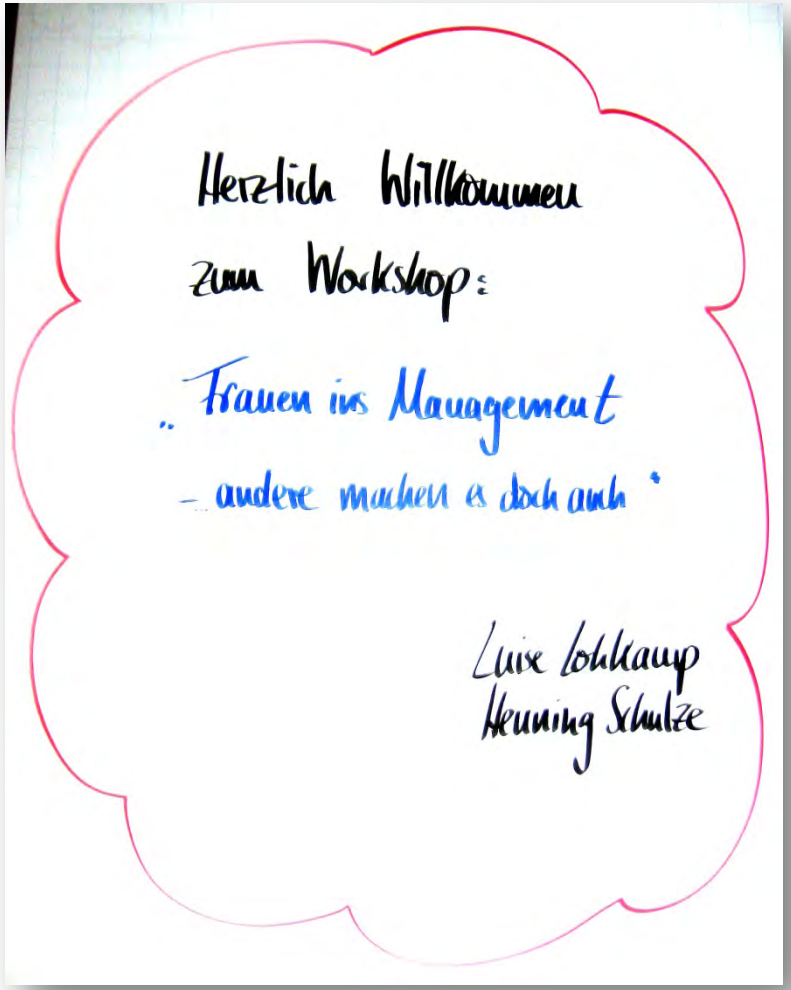
DÜSSELDORF :: Deutschen Unternehmen drohen im EU-Ausland offenbar Nachteile, weil es in der Bundesrepublik keine gesetzliche Frauenquote gibt. Deutsche Firmen hätten nicht den in Spanien oder Frankreich vorgeschriebenen Frauenanteil in Führungspositionen, heißt es laut „Rheinischer Post“ in einem Papier des Auswärtigen Amts. Dadurch könne ihnen die Teilnahme an Ausschreibungen in diesen Ländern verweigert werden. Bundesfamilienministerin Kristina Schröder (CDU) lehnt eine gesetzliche Quote gleichwohl weiter ab.

„Wenn sich ein deutsches Unternehmen für eine öffentliche Ausschreibung in Spanien bewerben will, dann hat das nur Aussicht auf Erfolg, wenn es die spanische Frauenquote erfüllt“, sagte EU-Justizkommissarin Viviane Reding der „Rheinischen Post“. Diese Quote liegt bei 40 Prozent bis 2015. Reding strebt ein EU-weites Mindestmaß an. „Ich will 40 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen bis zum Jahr 2020“, sagte sie dem „Spiegel“. Selbstverpflichtungen der Firmen hätten nichts gebracht. Familienministerin Schröder hält es dagegen „für absurd, ganz unterschiedlichen Unternehmen, von der Stahlbranche bis zu den Medien, eine einheitliche Quote vorzuschreiben“, wie sie dem „Spiegel“ sagte.

Sie halte an ihrer „Flexiquote“, einer Selbstverpflichtung der Unternehmen, fest. Der EU sprach Schröder das Recht ab, Deutschland eine Quote zu diktieren. Für die Grünen zeigt die Analyse des Auswärtigen Amts, wie die Regierung die Zukunft verschlafe. Fraktionschefin Renate Künast warf Schröder vor, sie nehme mit ihrer Haltung wirtschaftliche Nachteile für Deutschland in Kauf. Wenn sich nichts ändere, litten die deutschen Unternehmen doppelt: „Sie erhalten keine Aufträge im Ausland, und die Frauen gehen dorthin, wo sie mehr Chancen haben.“ (epd)

Hamburger Abendblatt, o.Jg.(2012),26.03.2012

© 2012


Herzlich Willkommen
zum Workshop:
„Frauen ins Management
– andere machen es doch auch“
Luise Lohkamp
Henning Schulze

© 2012

„Frauen ins Management“ - aber andere machen es doch auch

Workshop im Rahmen des 33. Kongresses der DGTA: „ Dialoge für die Zukunft: Unerhörtes und ungesehenes"

SL CAMPUS

www.sl-consult.de

© 2012

Unsere Kerndiagnosen

→ Abwertung – Symbiosen – Passive Verhaltensweisen

- nichts tun
- Überanpassung
- Agitation
- Gewalt

→ Gesellschaftsskript: Männer haben die Macht

+ Einschärfung: „sei nicht Du“

→ Phasen der Veränderung (Lewin): unfreezing

- Energie? – changing?
- bewusste Inkompetenz (Bateson)?

→ Change Portfolio: Translation > Transformation

reversibel > irreversibel

© 2012

Austausch in Kleingruppen

Welche Diagnoseideen & Anregungen für den Veränderungsprozess „Frauen ins Management“ habt Ihr

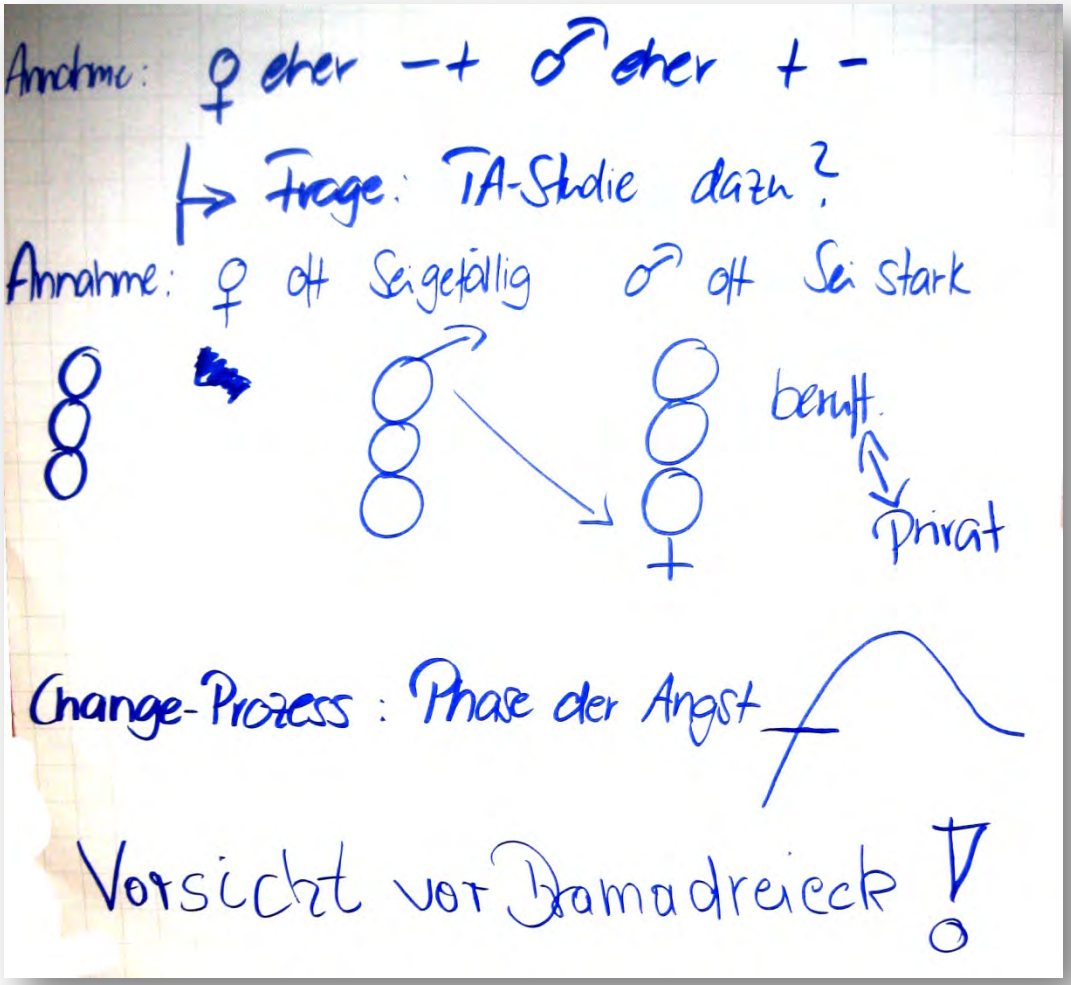
- auf der Basis der Landkarten
- natürlich gerne ergänzend

→ Diagnoseideen auf Karten

→ Anregungen auf Karten

© 2012

„Frauen ins Management“ - aber andere machen es doch auch

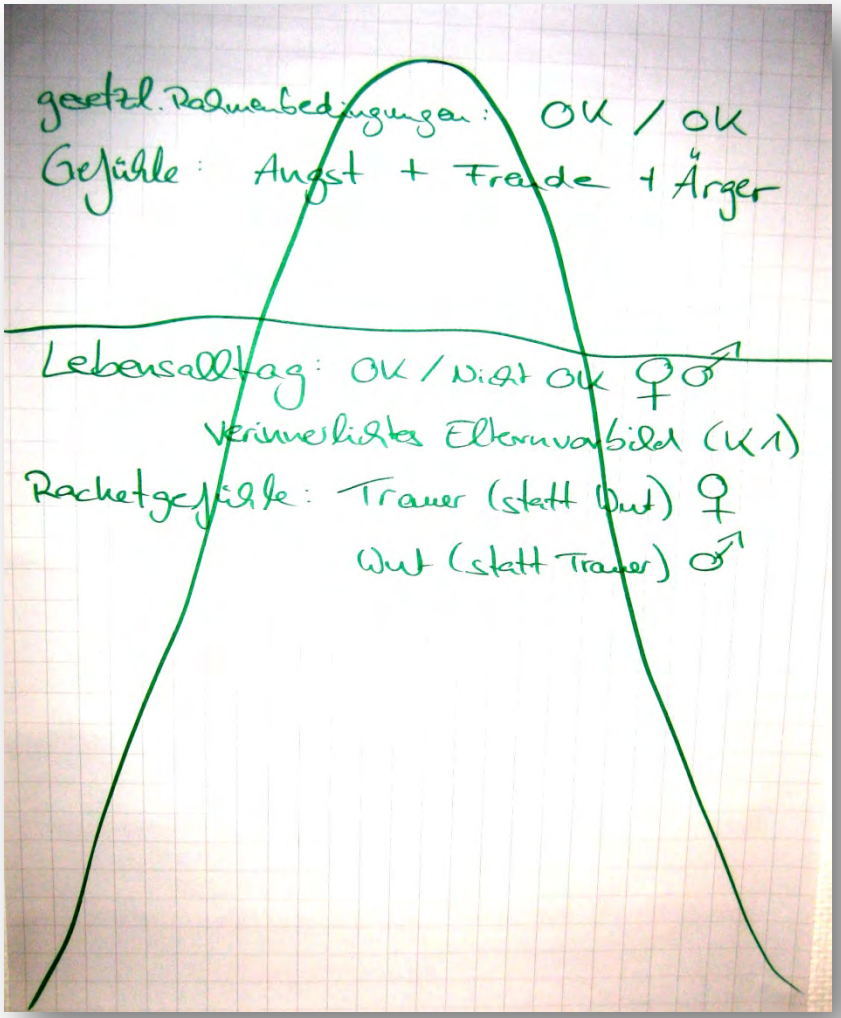


© 2012
SL CONSULT GmbH
Luise Lohkamp ● Prof. Dr. Henning Schulze

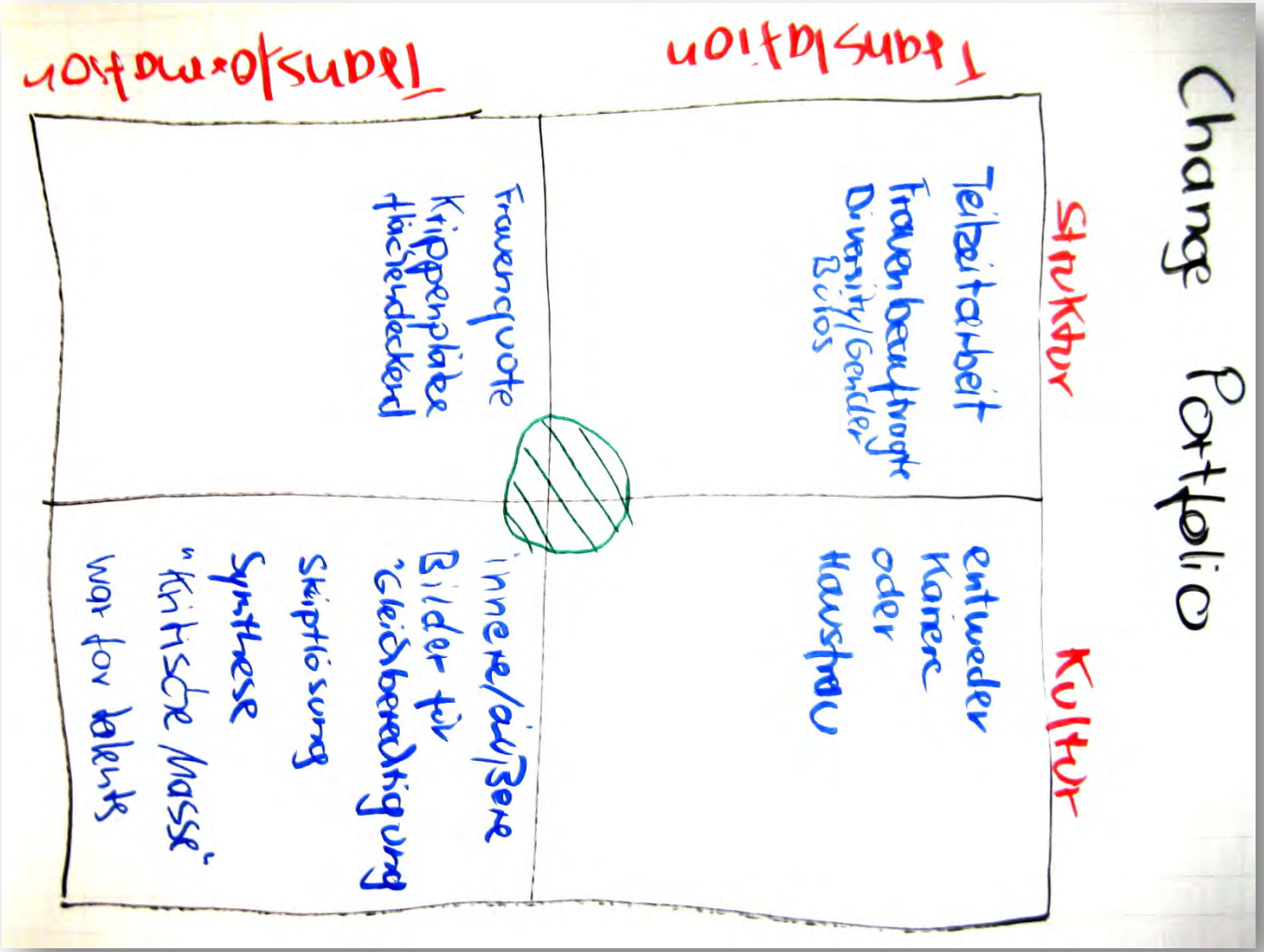
„Frauen ins Management“ - aber andere machen es doch auch

SL CAMPUS

www.sl-consult.de



© 2012



© 2012
SL CONSULT GmbH Luise Lohkamp ● Prof. Dr. Henning Schulze

Unsere Anregungen für den Veränderungsprozess

→ Lösungen 2. Ordnung fördern
- Lösungen 1. Ordnung → Scheitern → Chance

→ Anerkennen, was ist
- Komplexität, Vielschichtigkeit

→ Persönlichkeitsentwicklung fördern
→ Identität & Autonomie

→ Vorbild sein

→ Demut für Veränderungen & Mut zur Veränderung
→ Kreative Unruhe ohne Agitationsdruck

⇒ Miteinander ins Management
Mann und Frau

© 2012 SL CONSULT GmbH Luise Lohkamp • Prof. Dr. Henning Schulze