

# **Führungsfrauen - Unter welchen Bedingungen lernen Frauen und Männer führen und leiten?**

**Prof. Dr. Anne Schlüter**

# Inhalt

1. Fragen über Fragen und Eindrücke aus der aktuellen Diskussion
2. Voraussetzungen für Führungspositionen - Diskurse über Führung, Leitung und Gruppenprozesse
3. Gender als Kategorie für Forschungen über Führungsfunktionen
4. Führung als Forschungsthema
5. Ausblick

# 1. Fragen über Fragen

- „Führen heißt dienen“ schreibt Dieter Hohl. Er trainiert Vorgesetzte und sagt: Viele werden ihrer Aufgabe nicht gerecht (SZ 18./19. Juni 2011, S.V2/3)
- Dienen lerne beizeiten das Weib (Überlieferung aus Kirche und Gemeinde)

# Selbstbewusst nach oben



- Keine falsche Bescheidenheit: Frauen, die führen wollen, sollten dies im Unternehmen auch deutlich signalisieren
- (WAZ 19.2.2011)

# Das Unternehmen Seilschaft

Das Prinzip  
„Mann sucht Mann“  
scheint vitaler  
denn je.

Warum müssen  
Frauen draußen  
bleiben?

(WAZ 12.2.2011)



Prof. Dr. Anne Schlüter



← Albtraum eines verängstigten Mannes

- Können Frauen Chefs sein? Natürlich. Aber nicht jeder traut es ihnen auch zu. Denn Männer fördern lieber Männer (SZ für Kinder 2011)

Prof. Dr. Anne Schlüter

# Allein unter Männern

- „Die kleine Angela war nicht das, was manche unter einem typischen Mädchen verstehen. Sie wollte alles wissen über physikalische Elementarreaktionen, war die Beste im Rechnen und interessierte sich für Fußball...“.(SZ für Kinder 2011).



Prof. Dr. Anne Schlüter

## Quote?



- Der DGB vertritt eine klare Haltung: Ohne gesetzliche Regelungen funktioniert es nicht.
- (ZWD  
Nr.289/2011,20).

## 2. Voraussetzungen für Führung – Lernen Männer führen?

- In Unternehmen werden sie fortgebildet.
- In der Hochschule lernen sie durch Vorbilder: ihre Chefs
- Im Feld der Erwachsenenbildung brauchen sie die politische Unterstützung
- Über Sport und Politik lernen sie Regeln: formale Methoden: Abstimmen, Themensuche, „kämpfen wie ein Mann“, „der Sieg ist unser“....

# Frauen lernen Führung

- durch Eigeninitiative
- durch Abgrenzung von Vorbildern:  
Betonung von Individualität
- durch Mentoring
- durch Coaching
- durch Persönlichkeitsbildung
- Auffällig: Führung häufig Tabuthema

## Wie sieht die perfekte Führungskraft aus?

- Wer Karriere machen will, muss Personalverantwortung übernehmen.
- Führungskräfte müssen sich zunächst mit sich selbst beschäftigen: Emotionen
- Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter schätzen und ihnen das auch zeigen.
- Führung ist eine Dienstleistung!

# Kompetenzen

- Personale, also Eigenkompetenz, als persönliche Eignung
- Sozialkompetenz für den Umgang mit MitarbeiterInnen (Wertschätzung)
- Konfliktfähigkeit: Wer Konflikten aus dem Weg geht, kommt schnell an seine Grenzen
- Wissen über Gruppendynamik, um mit Kollegen auszukommen
- Fachkompetenzen

# Voraussetzungen für Führung

- Individuelle Kompetenzen: Wer bin ich?
- einschließlich Strategien für Konkurrenz und Kooperation: Wettbewerb heißt: andere von den Plätzen verdrängen. → Mobbingresistenz.
- Soziale Ressourcen: Haus“frau“, Hausmacht, peer-groups, denn die Qualifikation allein ist nicht relevant
- Work-Life-Balance, um mit Stress umgehen zu können.

# Männer und Frauen in Gruppen

- Seit Anfang der 1970er Jahre ist bekannt, dass gemischt zusammengesetzte Gruppen einen besseren Ergebnis-Erfolg haben (vgl. Schwarz 2005).
- Unterschiede zwischen Männer- und Frauengruppen: Männer bilden eine Gang (alle für einen, einer für alle), Frauen tun dies kaum. Gangbildung als Flucht vor der Frauengruppe! (ebd.)
- Männer fühlen sich in der Männergruppe wohl, bei Frauen ist das meistens nicht so.
- Konformitätsdruck bei Männergruppen wird so lange erhöht bis sich alle zu einer einheitlichen Emotionalität bekennen: geht bis zum kollektiven Realitätsverlust.
- Frauen neigen eher zur Individualität, Frauen Gruppen bauen selten Konformitätsdruck auf.
- Männer denken eher in Funktionen, Frauen eher in Personen.

### 3. Gender als Kategorie für Forschung

- Genderforschung ist mehrdimensional:
- Gender lässt sich als Interaktionskategorie,
- als ordnende Kategorie von gesellschaftlichen Territorien und
- als gesellschaftstheoretische Kategorie für Forschungen begreifen.

# Führungsfrauen

- sind in der Minderheit in gesellschaftlichen Territorien der Wirtschaft, Wissenschaft, in Bildungseinrichtungen: soziale Platzierung
- Sozialstrukturelle Genese: Historie als „gefrorene Gewalt der Geschichte“ (Zitat: Marcuse)
- Gesellschaftliche Notwendigkeit der Reproduktion über Kinder braucht Frauen

# Geschlechterordnung

- Wenn man die soziale Konstruktion von Geschlecht als Wahrnehmungs-, Zuschreibungs- und Bewertungsgeschehen zwischen Personen und Gruppen auffasst, dann reduziert man alles auf Interaktionsgeschehen. (Er/Sie mag mich: Akzeptanz, Denken in Beziehungen). Das ist zu wenig, um die **Funktion** von Verhalten, von Strategien, im Konkurrenzkampf um Macht, Anerkennung und Positionen zu verstehen (Denken in Strukturen).

# Geschlechterhierarchie

- Die Herstellung von Erst- und Zweitrangigkeit zwischen den Geschlechtern folgt einem Muster der Diskreditierung: Regelwerk und Metaphorik sind fest in der Kultur verankert (vgl. Venth 2006).

# Wertschätzung

wäre eine wesentliche (ethische) Strategie, um  
den androzentrischen Prämissen der ständigen  
Herstellung von Zweitrangigkeit zu begegnen  
ließe uns innovativ sein und werden  
wäre überhaupt notwendig, um Diversity  
umsetzen zu können  
würde Quoten überflüssig machen.

## stattdessen

- haben wir Erfahrungen von Ignoranz, Schädigungen durch Konkurrenzverhalten bzw. Mobbing und Machtausübung durch eine Dämonisierung von Erotik und Sex, Verletzung von seelischer und körperlicher Integrität durch Demütigungen und Herabsetzungen
- Gangbildung und Konkurrenz bei Männern: Wer ist besser?
- Bei Frauen: Was hat sie, was ich nicht habe?

## 4. Führung als F-Thema?

- Eine kritische Analyse, wer von den 80 Prozent der männlichen Leitungskräfte an Hochschulen einmal Fortbildungen zum Thema Führung gemacht hat, wäre erschreckend.
- Beispiele: Ich habe nie ein Buch dazu gelesen, ich traue den Büchern nicht
- Oder: Vom Chef abgeguckt

# Karrieren

- Begriff K. wird von Frauen nicht in herkömmlicher Weise adaptiert + gefüllt
- Aus Sicht der Organisationen geht es um Strategien der Inklusion + Exklusion, es wird ein Passungsverhältnis erwartet.
- Subjekte brauchen eine innere Kraft: Energie, Lebenskraft, Libido, Ressourcen

# Karriereforschung

- Betont Wichtigkeit der Einbindung eines Akteurs in soziale Gruppe oder Netzwerk
- Berufsfeld EB/WB hält keine optimalen Bedingungen für die Vorbereitung von Führungsfunktionen bereit
- Leiten und Führen braucht das Eingeständnis der Weiterbildung für neue Lebens-Phasen

# Karrierebiographien

- Erfolgsfaktoren für den Einstieg in Leitungsfunktionen von Bildungseinrichtungen: Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Ausdauer, Leistungsbereitschaft, Teamgeist, Führungskompetenz, Engagement, Zutrauen, Entscheidungsfreudigkeit, Interesse am Feld, Netzwerkarbeit, ein unbefangenes Verhältnis zur Macht, Überzeugungsfähigkeit, Glück, u.a. (vgl.: Schlüter 2011)

# Typologie der Führungsfrauen

- Differenz zwischen Polen: A) Eigenlogik und B) Institutionenlogik in der Präsentation, d.h.
- A) Planerin: Bewusste Suche nach der Institution, die zum Lebenskonzept (Beruf und Familie) passt
- B) Strukturalistin: Übernahme der institutionellen Erwartungen
- C) Idealistin: Passion führt zur Erkenntnis: Leiten ist ein Lernprozess
- D) Generalistin: Unbefangenes Verhältnis zur Macht (Aussagen gelten für Studie über EB-Leiterinnen).

# Kooperation und Konkurrenz

- Zuschreibung: Schwäche versus Stärke?
- Dualitätsdenken: Frauen versus Männer?
- Konkurrenzkämpfe um Positionen sollten nicht mit eigenen Abwertungsstrategien einhergehen, wie z.B. die These der Feminisierung von Berufen/Tätigkeiten als Abwertung von Frauen
- Verantwortung der Wissenschaft für Thesen?

## Führen lernen im Medium des Tangos

- In „Zeitgemäß führen lernen“ von Gertrud Arlinghaus heißt es: Wer führen will, muss auch folgen können.
- Über ein Medium wie Tango lässt sich erfahren, welche Bedeutung es hat, wenn man „in Beziehung geht“.

## 5. Ausblick

- Frauen sind Individualistinnen – Männer fühlen sich in der Gruppe stark.
- Entscheidend ist zu erkennen, wie Männer und Frauen in Gruppen ticken.
- Auf die Qualifikation kommt es zwar an, aber nicht allein!
- Frauen können alles – noch dazu auf Stöckelschuhen.

## Literatur

- Arnold, Rolf: Woher haben Sie das? 2009.
- Arlinghaus, Gertrud: Zeitgemäß führen lernen. In: Schlüter 2011.
- Hohl, Dieter: Führung als Dienstleistung. Düsseldorf 2011.
- Lührmann, Thomas: Führung, Interaktion und Identität. Wiesbaden 2006.

# Literatur

- Schlüter, Anne: Erfolgsfaktoren für den Einstieg in Leitungsfunktionen in der Erwachsenenbildung. In: Dies. (Hg.): Offene Zukunft durch Erfahrungsverlust? Opladen 2011, S. 55-80.
- Schwarz, Gerhard: Die „Heilige Ordnung“ der Männer 4.erw. Aufl.2005 (1. Aufl. 1985).
- Venth, Angela: Gender-Porträt Erwachsenenbildung. Diskursanalytische Reflexionen zur Konstruktion des Geschlechterverhältnisses im Bildungsbereich. Bielefeld 2006.