



### Martina Beykirch

Sie ist verheiratet, hat einen Sohn und ist seit über 30 Jahren in einem großen, internationalen Luft- und Raumfahrt-Konzern und seit über 20 Jahren in unterschiedlichsten Funktionen im Personalwesen tätig. Wertschätzende Kooperation ist ein wesentlicher Bestandteil ihres Lebens- und Führungsstils. Als verantwortungsbewusste Fach- und Führungspersonlichkeit sowie Systemischer Business Coach ist sie eine Verfechterin von Coaching auf allen Hierarchieebenen. Führen mit Herz und Verstand ist ihr Credo.

### Der Grund meines Engagements für den Genders Dialog

Die bisherigen Anstrengungen in Politik und Wirtschaft, Frauen für Führungspositionen zu qualifizieren und das Terrain für sie zu ebnen, haben nachweislich am falschen Hebel angesetzt. Trotz größter Bemühungen hat sich in den letzten Jahren nichts Wesentliches verändert. Dass die Unternehmen, die auf ein ausgewogenes „Gender“-Verhältnis und somit auf gemischte Teams setzen, produktiver arbeiten und mehr Gewinn erzielen, belegen Studien. Doch wie sieht es mit der Umsetzung aus? Die Antwort darauf gibt *Der wertschätzende Dialog miteinander*, den sich die GDS auf die Fahne geschrieben hat. Dieser kann m. E. nur nachhaltig gelebt werden, wenn wir uns bestimmte Phänomene, die die menschliche Struktur und das Miteinander unserer Spezies betreffen, bewusst machen, Dinge, die „logisch“ nicht nachvollziehbar sind, „psycho-logisch“ erklären, und dann, das Allerwichtigste, danach auch wirklich handeln. Jede(r) kann bei diesem erfrischend neuen Ansatz mitmachen und die Welt ein Stückchen besser gestalten.

## Meine Vision vom Kulturwandel

Wie Wertschätzung zum Erfolgsgaranten wird

Das tiefe Bedürfnis eines jeden Menschen, sich als soziales Wesen einer klar definierten Gruppe zugehörig zu fühlen, ist mitverantwortlich für die ungleiche Geschlechterpräsenz auf Führungspositionen. Die sogenannte „gläserne Decke“ ziehen wir, Männlein und Weiblein, selber ein! Werden wir uns dessen bewusst und schneiden wir noch ein paar alte Zöpfe ab, ist das Thema Frauenquote obsolet.

„Gender Diversity“ ist in aller Munde. Der damit verbundene Kulturwandel bleibt jedoch aus. Was hält Frauen wirklich zurück, im 21. Jahrhundert an die Spitze zu gelangen, um langfristig und auf Augenhöhe mit den männlichen Kollegen erfolgreich zu kooperieren? An mangelnder Qualifikation liegt es nicht, das ist weithin bekannt. Es machen mehr Frauen als Männer Abitur, und es gibt mehr weibliche als männliche Hochschulabsolventen in Deutschland. Weibliche Absolventen erzielen im Schnitt bessere Abschlüsse als ihre männlichen Kollegen. Frauen bringen somit die nötigen Voraussetzungen für eine sogenannte „erfolgreiche Karriere“ mit.

Welches sind nun die „Phänomene“, die dieses Ungleichgewicht verursachen? Gern wird die ominöse *gläserne* Decke bemüht, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen angeblich verhindern soll. Sie gilt als unsichtbar, sei jedoch fest eingezogen. Frauen und Männer sind im Grunde gleichwertig kompetent, kommen auf dem Weg nach oben aber nicht gleichwertig zum Zuge. Logisch nicht nachvollziehbar, „psycho-logisch“ schon eher. Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass Vorurteile und Annahmen, die sich in der Gesellschaft „festgesetzt“ haben, die Karrieren von heute beeinflussen.

„Das Leben ist ein Produkt deiner Gedanken“ – dieser wohl berühmteste Satz des Kaisers und Philosophen Marc Aurel gilt heute noch gleichermaßen. In einer Studie des Meinungsforschungsinstituts Forsa schätzten 70 % der befragten Frauen ihre eigenen Karrierechancen schlechter ein als die ihrer männlichen Kollegen. Falsche Annahme? Männlichen Vorständen, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen soll es oftmals gar nicht in den Sinn gekommen sein, bei der Suche nach geeigneten Kandidaten Frauen in Betracht zu ziehen. Besetzten sie, wie unbewusst, immer wieder Stellen über Netzwerke, bei denen Frauen angeblich außen vor sind oder sich zumindest außen vor fühlen? Heute müssen Personalberater und „Recruiter“ großer Unternehmen bei Stellenbesetzungen auf der sogenannten „short-list“ immer auch ca. 50 % Frauen *vorhalten*. Die Frage, die sich mir da stellt: Nützt dies etwas, wenn das, was uns Menschen ausmacht, nämlich

unser „Bewusstsein“, und der Fortschritt unserer Gesellschaft nicht mehr zusammenpassen und wir an den althergebrachten, längst überholten Denkmustern festhalten, danach bewerten und beurteilen?

Die in unserer Gesellschaft nach wie vor verankerte klassische Rollenaufteilung ist auch ein Grund dafür, dass Frauen in der gewünschten und durchaus möglichen Anzahl auf verantwortungsvollem Posten nicht präsent sind. Die traditionelle Vorstellung von der Rolle der Frau wirkt – ich denke, unbewusst bei beiden Geschlechtern – als Vorurteil und als Zuschreibung von Eigenschaften und Fähigkeiten, die den Frauen bis in die Unternehmen hinein zum Nachteil gereichen. „*Viele Manager kennen Frauen vor allem als Hausfrauen: Ihre Gattinnen halten ihnen den Rücken frei*“<sup>1</sup>, meint die Organisationsexpertin Margit Osterloh von der Universität Zürich. Hinzu kommt, dass Männer bereits im Kleinkindalter hauptsächlich mit Frauen zu tun haben, die sie eher in der Dienstleistungsrolle sehen. Ihre Mütter waren in der Regel zu Hause und kümmerten sich um Haushalt und Kindererziehung. Es sind dann später auch wieder in der Mehrzahl Frauen, die als Erzieherinnen oder Grundschullehrerinnen bei allem, was die kleinen Jungen und Mädchen noch nicht selber können, helfend Hand anlegen. Die Männer sind es somit von klein auf gewöhnt, von Frauen unterstützt zu werden. Die Frauen übernehmen dann später zum größten Teil diese unterstützende Vorbildrolle, da sie es vorgelebt bekommen. Beruflich setzt sich dies fort. Assistenzfunktionen mit hauptsächlich administrativen Aufgaben, die den Managern die Möglichkeit geben, sich auf das für sie Wesentliche zu konzentrieren, sind im Grunde rein weiblich besetzt.

Die Doppelbelastung von Familie und Beruf, die einzig und allein bei der Frau gesehen wird, stellt in meinen Augen einen weiteren Grund für die derzeitige Gender-Situation dar. Ist uns eigentlich bewusst, dass wir so gut wie nie von „berufstätigen Vätern“ sprechen? Und würde ein alleinerziehender, berufstätiger Vater wichtige Besprechungen in die Abendstunden legen? In Gesellschaft und Politik wird sehr viel darüber nachgedacht, wie Frauen „geholfen“ werden kann, sichtbarer zu werden, wie eine „Förderung“ aussehen und wie für

sie Work-Life-Balance hergestellt werden könnte. Konzepte werden erarbeitet und gute Ratschläge erteilt, wie „Frau“ sich in die „Welt der Macht“ hineinfinden kann. Doch die gut gemeinten Konzepte, Ideen und Vorgaben bewirken in der Belegschaft sowohl bei Frauen als auch bei Männern mitunter sogar das Gegenteil von dem, was sie bewirken sollten. Manche Männer sind inzwischen so demotiviert, dass sie umso stärker um Führungspositionen kämpfen. Von Personalentwicklungsmaßnahmen fühlen sie sich ausgeschlossen und wollen sich ihre Karrierewege von Frauen nicht zerstören lassen. Manche Frauen sind wiederum demotiviert, weil sie das oben beschriebene Verhalten spüren und glauben, noch mehr als früher leisten zu müssen. Sie möchten sich nicht nachsagen lassen, die Positionen allein wegen der gleichmäßigen Geschlechterverteilung bekommen zu haben. Ein Teufelskreis!

Warum reichten all diese Bemühungen bisher nicht aus, um eine ausgewogene Führungspräsenz zu ermöglichen? Ich bin fest davon überzeugt, dass wir mit vielen Vorhaben auf dem richtigen Weg sind, und stoppen sollten wir die angestoßenen Programme auf gar keinen Fall. Ergänzend sollten wir jedoch den Fokus auf die Kommunikation richten, die den Sinn und Zweck der ganzen Vorhaben noch besser in den Vordergrund rückt. Frauen fördern zu wollen, nur weil es gerade „in“ ist und „Mann“ sich Lorbeeren verdienen kann, ruft in den Firmen nicht die gewünschte Resonanz hervor, ist unglaubwürdig und wird erfolglos bleiben. Kein Unternehmen wird es sich künftig leisten können, auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft hochqualifizierter Frauen jeden Alters zu verzichten. Wir benötigen dazu jedoch einen neuen Ansatz. Schon Albert Einstein hat gesagt: *„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“* Mir ist es eine Herzensangelegenheit, es noch einmal hervorzuheben: Studien, Umfragen und Erhebungen belegen, dass wir in unserer Gesellschaft das Berufsleben auf der Basis von Vorurteilen und (falschen) Annahmen gestalten und bewerten. Wir nehmen an, dass Frauen wegen ihrer Doppelbelastung weniger fachliches Know-how besitzen und ihnen deswegen nicht so ohne weiteres wertige Positionen angeboten werden können. Wir nehmen an, dass

Männer dem Unternehmen und der Arbeitswelt länger als Frauen zur Verfügung stehen, obwohl geschlechtstypische Unterschiede in den Fluktuationsraten von Führungskräften empirisch nicht bestätigt werden. Im Unterbewusstsein manifestieren sich Vorstellungen, die mit der Realität nicht viel gemeinsam haben. Dies alles ist für mich der klare Beweis dafür, dass wir das Thema „Gender Equality“ nun endlich unter Berücksichtigung der menschlichen Strukturen in Angriff zu nehmen haben. Männer und Frauen sind unterschiedlich und dürfen das auch bleiben.

Diversity zu leben ist eine Frage der Haltung. Somit führt der Weg über die Individualpsychologie hin zum Tun. Die Individualpsychologie (IP) nach dem österreichischen Arzt Dr. Alfred Adler (1870–1937) begreift den Menschen als soziales Wesen und sieht sein Denken, Fühlen und Handeln im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld. Sie interpretiert den einzelnen Menschen in seiner wechselseitigen Abhängigkeit von der Gesellschaft und als Teil der sozialen Prozesse. Gemäß IP haben alle Individuen unserer menschlichen Spezies bestimmte Grundbedürfnisse. Beispielsweise benötigen wir einen Orientierungsrahmen, der unserer Welt einen Sinn gibt, oder wir möchten uns in einer Welt verwurzelt fühlen. Der tragende Gedanke Adlers liegt in der Erkenntnis, dass die menschliche Gemeinschaft sowohl für die Entwicklung des Charakters als auch für jede Handlung und jede Gefühlsregung des Menschen von großer Bedeutung ist. Die IP betont die Ganzheitlichkeit von Körper und Psyche, sie geht von demokratischen Idealen und einem humanistischen Sozialismus aus. Dreh- und Angelpunkt ist der Mensch als soziales Lebewesen, dessen wahrer Wille allein in seinen Handlungen zum Ausdruck kommt. Für Adler ist der Mensch eingebettet in die Gemeinschaft der Mitmenschen; Lebensangst und Minderwertigkeitsgefühl können nur durch eine tragfähige zwischenmenschliche Beziehung überwunden werden. Adler glaubt an das Gute im Menschen und hat ein positives Menschenbild. Nach ihm ist der Mensch nicht von Natur aus böse. *„Was auch ein Mensch an Verfehlungen begangen haben mag, verführt durch seine irrtümliche Meinung vom Leben, es braucht ihn nicht zu bedrücken; er kann sich ändern.“*<sup>2</sup> Adler betont die Selbstbestimmung des Menschen und

sucht die Erklärung seines Verhaltens in seinen Zielen und Absichten. Nicht die Frage nach dem „Warum“ ist Adler wichtig, sondern die Frage nach dem „Wozu“. Seiner Erkenntnis nach verlangt die „Logik des menschlichen Zusammenlebens“ schlicht die Anerkennung von menschlicher Gleichwertigkeit und die Notwendigkeit, Konflikte auf der Basis gegenseitiger Achtung zu lösen.

Ermütigung ist nach Alfred Adler das einzige Mittel, welches das natürliche Entwicklungspotenzial der Menschen zur Entfaltung bringen kann. Ermütigung löst Motivation aus. Durch Ermütigung bauen wir uns selbst und andere auf, sie ist die Grundlage für alle Wachstums- und Lernprozesse und somit für jede erfolgreiche Zusammenarbeit ein „Must“. Ermütigung ist ganz einfach und nicht mit Lob zu verwechseln! Ermütigung bewirkt eine Veränderung der inneren Haltung. Diese ist „lebenswichtig“, da die Probleme, die der Mensch hat, von seiner inneren Haltung zu seiner Umwelt abhängen. Ermütigung erhöht das Gefühl von Selbstachtung, verstärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und führt zu dem Schluss: „So wie ich bin, bin ich in Ordnung, und so darf ich sein. So wie ich bin, bin ich gut genug.“ Durch diese Einstellung kommt der Mensch zu dem Schluss: „Ich kann!“ Dieses Bewusstsein benötigen wir in unserem beruflichen Umfeld, denn wir können nur auf Kraft bauen, nicht auf Mängel. Druck von außen ist durch Anregung von innen zu ersetzen. ErMUTigen macht MUTig. Mut zu haben bedeutet nicht, dass Mädchen bessere Jungen sein sollen, oder Frauen bessere Männer. Die Natur hat die unterschiedlichen Geschlechter mit unterschiedlichen „Mutqualitäten“ ausgestattet. Jungen müssen rein evolutionsbiologisch anders mutig sein als Mädchen – und das sollte auch so bleiben. Für mich bedeutet Mut der Glaube an sich selbst, eigenverantwortliches Handeln, sich selbst in Frage zu stellen, als Frau die weibliche, als Mann die männliche Position und Stärke zu vertreten, ohne zu entwerten und zu verletzen und – zu guter Letzt – Mut zur Gleichwertigkeit zu haben.

Das Thema „Wertschätzender Dialog zwischen Mann und Frau“ ist für Unternehmen und ihre Führungskräfte von essenzieller Bedeutung,

wenn sie beabsichtigen, langfristig Erfolg zu haben. Kommunikation auf Augenhöhe, Akzeptanz und Nutzung der Unterschiedlichkeit ist obligatorisch. Als soziales Wesen hat der Mensch qua Evolution ein tiefes Bedürfnis: Er möchte sich innerhalb einer klar definierten Gruppe akzeptiert fühlen. Er benötigt einen Platz in der Gesellschaft oder Gemeinschaft, in der er anerkannt und respektiert wird. Fühlt er sich zugehörig und erlebt er sich als gleichwertiger Partner, so hat er Selbstvertrauen und strebt danach, im Sinne der Gemeinschaft zu agieren. Den Menschen, die sich nicht zugehörig fühlen, fällt es äußerst schwer, konstruktiv beizutragen. Es ist sicherlich für jeden Menschen das größte Geschenk, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden. Wenn dies geschieht, entsteht Beziehung. Und wenn Beziehung entstanden ist, kann Kooperation folgen. Meine These ist: Frauen sind in den Führungsetagen noch unterrepräsentiert, weil sie sich nicht zugehörig fühlen oder sich nicht zugehörig fühlen wollen! Auch dies gilt es in Zukunft bei dem Thema Kulturwandel zu berücksichtigen. Wir wissen, dass gemischte Teams besser als monokulturelle arbeiten. Dass Firmen, die auf gemischte Teams setzten, schneller wachsen, höhere Gewinne erzielen und an der Börse mehr wert sind, belegen Studien. Vielfalt ist kein Luxus, denn nur in heterogenen Teams können die unterschiedlichen Ansichten, Ideen, Eigenschaften und Kompetenzen gewinnbringend verbunden werden. Sie müssen nur zugelassen werden.

Bereits in den 50er Jahren wurde William H. Whyte die Wortneuschöpfung „Groupthink“ zugeschrieben. Dieses „Gruppendenken“ beschreibt einen Prozess, bei dem eine hoch kohäsive Gruppe von an sich sehr kompetenten Personen falsche oder schlechtere Entscheidungen als möglich trifft, weil jede der beteiligten Personen ihre eigene Meinung an die erwartete Gruppenmeinung anpasst. Daraus können Situationen entstehen, bei denen die Gruppe Handlungen oder Kompromissen zustimmt, die jedes einzelne Gruppenmitglied unter normalen Umständen ablehnen würde. Whyte beschreibt in dem Buch „The Organization Man“, 1956, den Rauswurf eines an sich sehr guten Mitarbeiters mit den Worten: „*The management was unhappy about the decision but they argued that harmonious groupthinking was the company's prime*

*aim, and if they had promoted the brilliant man it would have upset the whole chain of company interpersonal relationships. What else, they asked plaintively, could they have done?»<sup>3</sup> Wenn aus Andersartigkeit nicht Kampf, sondern Synergie entsteht und ein gleichwertiges Miteinander im Berufsleben im Vordergrund steht, dann werden sowohl Frauen als auch Männer davon profitieren. Dies sollte unser erstrebenswertes Ziel sein.*

Die Berücksichtigung des individualpsychologischen Gedankenmodells ist bei dem Thema Kulturwandel im Unternehmen ein wesentlicher Faktor. Wenn beispielsweise das oberste Management eines Unternehmens der Meinung ist, dass sich das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter verändern sollte, so müsste es sich im Grunde als Erstes die Frage stellen, warum sich das „Middle Management“ anders verhält, als es aus Sicht des Top-Managements notwendig wäre. Eine Kulturveränderung vornehmen zu wollen, ohne die Gründe für das heutige Verhalten und die innere Logik verstanden zu haben, macht äußerst wenig Sinn. Sehr viel hilfreicher für die Kulturanalyse wäre es, davon auszugehen, dass es aus Sicht des mittleren Managements sinnvoll und zielführend ist, so zu handeln, wie sie derzeit handeln. Die Gretchenfrage müsste folglich lauten: „Wie ist es möglich, dass ein für das Unternehmen nachteiliges Verhalten für die Betroffenen subjektiv sinnvoll ist? Welchen Nutzen, welche Vorteile hat dieses Verhalten für sie? Welche Nachteile hätte es für sie, sich anders zu verhalten? Diese „innere Logik“ gilt es als Erstes zu verstehen, um wirksame Strategien für eine Kulturveränderung erarbeiten zu können. Solange sich nichts an den Gründen ändert, wird sich nichts am Verhalten ändern.

Darüber hinaus bietet die IP wertvolle Anregungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, die zu den Hauptaufgaben von Führungskräften gehört. Zugehörigkeit, Ermutigung und soziale Gleichwertigkeit sollten elementare Prinzipien für Change-Management-Prozesse sein. Oftmals sind es nämlich nicht die Ziele der jeweiligen Veränderungsvorhaben selbst, die keinen Anklang finden, sondern es ist die Art und Weise, wie die Themen umgesetzt werden. Häufig wird das Bedürfnis nach einer respektvollen, gleichwertigen Behandlung missachtet, und aus diesem Grunde erwächst subtiler

passiver Widerstand. Wir sind die Gestalter unserer Realität, wir können uns ändern, wenn wir es bewusst angehen und es wollen. Meine Vision vom Kulturwandel kann jeder Unternehmens- bzw. Personalchef mit der folgenden 5-Punkte-Strategie in die Tat umsetzen. So wird Wertschätzung zum Erfolgsgaranten:

1. Es gilt eine neue Position im Personalbereich zu schaffen, und zwar die des *HR-CEO (Human Resources Chief Encouragement Officer)*. Diese neu zu gestaltende Position ist u. a. zuständig für das Thema „Cultural Change and Diversity“ im ermutigenden Sinne und berichtet direkt an den CEO/CHRO eines Unternehmens, denn eines ist sicher: Eine Kulturveränderung erfolgt nur durch eine überzeugende innere Haltung der Leitung eines Unternehmens (Top-down-Approach).
2. *Gleichwertigkeit* statt *Gleichartigkeit* setzt sich durch, indem wertschätzende Inklusion (vor-)gelebt wird. Wir Frauen wollen nicht wie die Männer werden und die Männer nicht wie Frauen. Wir dürfen bleiben, wie wir sind.
3. *Synergie* statt *Kampf* stellt sich bei dem Thema „Diversity“ in den Köpfen und in den Herzen ein. „Miteinander austauschen“ statt „auseinandersetzen“ ist die Devise. Das bedeutet jedoch auf keinen Fall, dass Meinungsunterschiede nicht sein dürfen – sich ergänzen ist „key“.
4. Eine *Change-Strategie* wird nach der Maßgabe, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, erarbeitet: ein gemischtes, eben „diverses“, interdisziplinäres Projekt-Team arbeitet gemeinsam an dem „Kulturwandel“, der so ausgerichtet ist, dass sich die „diversen“ Menschen – Frauen und Männer – zur Führungsmannschaft, zum Team etc. zugehörig fühlen wollen.
5. Der *Human Resources Chief Encouragement Officer* begleitet den Kulturwandel als ausgebildeter Senior Business Coach und macht Personalentwicklung „er-leb-bar“.

Seine konkrete Aufgabe besteht darin, dass er

- sich die Zeit „nimmt“, zuzuhören, den Dialog fördert und Feedback gibt,
- mit dem Wissen um die menschlichen Strukturen arbeitet,
- als „Sparrings-Partner“ arbeitet und Entlastung schafft,
- die Persönlichkeitsentwicklung fördert und fordert,
- Bedenken anmeldet, aufnimmt und Angst mildert,
- Beziehungen klärt und Kooperationen katalysiert,
- Brücken baut und die EGOs „in Schach“ hält,
- Innovationen begünstigt und Fortschritte sowie Veränderungen initiiert und
- die Übernahme von Verantwortung und Mut fördert.

Der Prozess der Bewusstmachung steht am Anfang jeder Veränderung. Let's get started.

#### Quellenverzeichnis

1. Osterloh, M. & Folini, E. (2002). Die Verschwendung weiblichen Wissens: Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling Phänomens. *Femina Oeconomica: Frauen in der Ökonomie*, S. 125-141, abgerufen am 18.1.2012 unter: <http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/publikationen/93OsterlohFolini.pdf>
2. Alfred Adler, zitiert von Josef Rattner, *Die Individualpsychologie Alfred Adlers*, Kindler Taschenbücher, München 1980, S. 17
3. Wikipedia - Gruppendenken. Begriff, Abs. 2, abgerufen am 27.07.2015 unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendenken>

#### Weitere Bibliographie:

- Accenture. (2007). *Expectations and Achievement - Empowering Women from Within*. Accenture Research Team.
- Dreikurs, R. (2009). *Grundbegriffe der Individualpsychologie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Haderthauer, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Sozialordnung, Familie und Frauen.
- Schoenaker, T. (2007). *Mut tut gut: Das Encouraging-Training*. Bocholt: RDI Verlag.