

„Empowerment, encouragement, responsiveness“

Klara Marie Faßbinder-Gastprofessorin
Dr. Monika Henn im Gespräch

Im Wintersemester 2021/2022 hatte Dr. Monika Henn die internationale und interdisziplinäre Klara Marie Fassbinder-Gastprofessur für Frauen- und Geschlechterforschung Rheinland-Pfalz inne und unterstützt das Lehrangebot am Fachbereich Management, Controlling, HealthCare mit drei öffentlichen Vorträgen und zwei Seminaren zu den Themen „Selbstmanagement“ und „Personalmanagement“. SPEKTRUM sprach mit der Diplom-Psychologin über ihre Arbeit als Businesscoach für weibliche Führungskräfte, die Unterschiede von männlicher und weiblicher Führungsarbeit, Frauenquote sowie gendergerechte Führung und Kommunikation.

(Bild: Colourbox)



Das Thema „Frauen und Führung“ vermittelte Dr. Monika Henn im Rahmen der internationalen und interdisziplinären Klara Marie Fassbinder-Gastprofessur für Frauen- und Geschlechterforschung Rheinland-Pfalz im Wintersemester 2021/2022.

SPEKTRUM: Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit dem Thema Personalführung. Gibt es tatsächlich Unterschiede zwischen „männlichem“ und „weiblichem“ Führen oder sind das Vorurteile?

M. Henn: Es gibt tatsächlich Unterschiede, aus zwei Gründen: Erstens wird dasselbe Verhalten bei Frauen und Männern unterschiedlich bewertet, d. h. Frauen sollten nicht 1:1 männliches Führungsverhalten kopieren, sondern ihren eigenen Weg finden. Zweitens: Frauen sind weniger hierarchisch orientiert als Männer; sie bevorzugen eher den transformationalen Führungsstil: Statt auf Dominanzhierarchie mit einer strikten Rangordnung setzen weibliche Führungskräfte eher auf die sogenannte Geltungshierarchie mit einer egalitären Gruppenstruktur.

Wenn ich von „Männern“ und „Frauen“ spreche, meine ich übrigens immer das Gros der Männer und das Gros der Frauen – wenn man von einer Gaußschen Normalverteilung ausgeht, dann ist der mittlere Bereich gemeint.

Was kennzeichnet Frauen in Führungspositionen gegenüber männlichen Führungskräften?

Wie oben erwähnt, setzen Frauen eher auf den transformationalen Führungsstil statt auf den von vielen Männern bevorzugten transaktionalen oder laissez-faire-Führungsstil. Sie zeichnen sich durch besondere Teamorientierung aus und nehmen sich selbst zugunsten des Teams zurück. Außerdem agieren sie sehr flexibel und passen sich in ihrem Verhalten an ihr jeweiliges Gegenüber und die Situation an. Hohes Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, zuzuhören, zeichnen viele weibliche Führungskräfte aus.

Und gegenüber anderen Frauen, die keine Führungsposition innehaben oder anstreben?

In erster Linie unterscheiden sich Frauen in Führungspositionen durch ihre hohe Führungsmotivation von anderen Frauen. Hinzu kommt die ausgeprägte Teamkompetenz und hohe Veränderungsbereitschaft.

Was raten Sie Frauen, die in eine Führungsposition katapultiert wurden, sich aber unsicher fühlen?

Natürlich kann man sich immer weiterentwickeln – wir wachsen alle an unseren Herausforderungen. Wichtig ist, dass man für sich und das Team ein klares Ziel vor Augen hat und darauf hinarbeitet. Drei Aspekte sind bei der Personalführung zentral: Respekt, Anerkennung und Vertrauen. Hinzu kommt, je nach Mitarbeiterin und Mitarbeiter die passende Balance von Sicherheit und Freiheit zu finden.

Zudem ist es wichtig, sich immer wieder selbst zu reflektieren und auch Feedback von außen einzuholen.

In Ihrem Einführungsvortrag „Empowerment“ haben Sie Frauen zitiert, die als Karrierebremse Kinder und Familie angeben. Wie lassen sich aus Ihrer Sicht Beruf und Karriere mit Familie vereinbaren?

Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist heute möglich, da sich die Gesellschaft entsprechend weiterentwickelt hat und noch weiterentwickelt, aber man/frau muss es wollen. Wichtig ist aus meiner Sicht, eine Work-Life-Integration herzustellen – das ist realistischer als die viel zitierte Work-Life-Balance. Ich plädiere dabei für klar abgegrenzte Zeitfenster anstelle eines Work-Life-Blending, wo die Grenzen verwischen, und für verbindliche Absprachen innerhalb der Partnerschaft beziehungsweise der ganzen Familie. Diese Vereinbarungen sollten in Ruhe und ohne gegenseitige Vorwürfe ausgehandelt und immer wieder den aktuellen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Als Business Coach geben Sie Seminare für weibliche Führungskräfte. Welche Themen sind dort besonders nachgefragt?

Besonders nachgefragt sind bei Frauen die Seminare zur Aufstiegskompetenz und dabei vor allem die Themen Netzwerken, Kommunizieren, Business-Spielregeln, Konfliktlösung und erfolgreich Verhandlungen führen. Bei letzterem haben Frauen keine Probleme, wenn sie



Dr. Monika Henn

(Bild: Henn)

für andere oder die Firma verhandeln, tun sich aber oft schwer, wenn sie für sich selbst verhandeln. Die meisten Führungsseminare richten sich allerdings an Frauen und Männer gleichermaßen, da die Seminare beziehungsweise die Teilnehmenden vom gemischten Publikum profitieren – beispielsweise in der Diskussion oder beim Netzwerken.

Was empfehlen Sie Frauen, um sich in „männerlastigen“ Runden Gehör zu verschaffen?

Zuerst einmal ist es wichtig, dass Frauen sich überhaupt mit Redebeiträgen einbringen und nicht vor lauter Zurückhaltung und Höflichkeit das Meeting über schweigen. Das „Aschenputtel-Prinzip“ – darauf warten, entdeckt zu werden – funktioniert im echten Leben einfach nicht. Dann ist prinzipiell das richtige Timing von Wortmeldungen wichtig: Männer neigen dazu, in Meetings erst einmal die Rangordnung auszuhandeln; erst wenn die Hierarchie klar ist, finden inhaltliche Wortmeldungen Gehör. Die Redebeiträge sollten dazu eine gewisse Länge haben, um wahrgenommen zu werden und immer höflich, sachlich, ruhig im Ton erfolgen. Arbeiten Sie mit Pausen und unterstützen Sie Ihre Aussagen mit entsprechender Körpersprache.

Sie haben in Ihrem letzten Vortrag zum Thema „Responsiveness“ erwähnt, dass sich Frauen lieber von Männern führen lassen. Warum?

Das hat wieder mit der egalitären Gruppenstruktur zu tun, die Frauen bevorzugen und die sich in der Entwicklungspsychologie schon im unterschiedlichen Sozialverhalten von Mädchen und Jungen beobachten lässt: Jungen erkämpfen sich eine Dominanzhierarchie, eine „Hackordnung“, während bei Mädchen eine Geltungshierarchie gilt. In Mädchengruppen ist die Gruppenstruktur zeitlich nicht stabil und indirekte Verhaltensweisen herrschen vor. Vergleichbar ist das mit dem Bild des „Krabbenkorbs“ – auch ohne Deckel bleiben alle Krabben im Korb, weil sie sich gegenseitig daran hindern, emporzukommen. Übertragen auf Frauen in der Arbeitswelt: Frauen kommunizieren in einer egalitären Gruppenstruktur und nutzen Kommunikation, um Bindungen einzugehen. Keine soll sich auffällig hervortun.

Was kann „Frau“ zu ihrer Akzeptanz tun, wenn Sie ein rein weibliches Team führt und vielleicht sogar vorher Teil des Teams war?

Aus dem Team heraus plötzlich zur Führungskraft zu werden, ist immer schwer – egal ob als Mann oder Frau, weil sich die Rolle und damit die Position im Team ändert und damit auch die Wahrnehmung der anderen von einem selbst. Es bedeutet automatisch, einen Teil der „Nestwärme“ zu verlieren. Der Rollenwechsel kann dann gelingen, wenn man dazu bereit ist und zudem den Austausch mit anderen Führungskräften sucht.

Um als weibliche Führungskraft in einem weiblichen Team erfolgreich zu sein, gilt es, respektvoll, vertrauensvoll und kollegial miteinander umzugehen. „Frau“ sollte nicht zu sehr den Chef raushängen lassen und Konflikte oder Kritik nicht zu persönlich nehmen.

Inwiefern hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren insgesamt geändert?

Der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt: Heute haben wir einen Arbeitnehmermarkt, es herrscht Fachkräftemangel. Das heißt, Firmen konkurrieren um qualifiziertes Personal: Sie müssen dieses anwerben und dann auch halten. Entsprechend attraktiv müssen Unternehmen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sein – in Bezug auf das Gehalt, aber auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, Flexibilisierung der Arbeitszeit, Personalentwicklung und andere Rahmenbedingungen. Flache Hierarchien und Führen auf Augenhöhe sind entsprechend en vogue.

Und in Bezug auf weibliche Führungskräfte?

Insgesamt hat sich der Anteil an weiblichen Führungskräften erhöht: 2020 war knapp jede dritte Führungskraft in Deutschland eine Frau. Der Trend zu flachen Hierarchien und transformationalem Führungsstil kommt weiblichen Führungskräften zudem entgegen.

Ist aus Ihrer Sicht trotzdem die Einführung einer Frauenquote sinnvoll?

Ja, das halte ich leider für notwendig, denn dass fast jede dritte Führungskraft weiblich ist, bedeutet zugleich, dass nach wie vor mehr als doppelt so viele Männer Führungspositionen besetzen. Eine Frauenquote ist für mich ein Vehikel, um die Führungsqualitäten von Frauen zu entdecken. Aktuell ist die Aufstiegskompetenz von Männern größer: Frauen fehlt es oft an Aufstiegsstrategien: Sie sollten mehr netzwerken, sich nicht nur an

Inhaltlichem orientieren und ihren Vorgesetzten und der Firma gegenüber unbedingt loyal sein.

Wenn Sie den weiblichen Studierenden und jungen Absolventinnen der HWG LU einen Tipp in Bezug auf ihre Karriere mit auf den Weg geben sollten, was würden Sie raten?

Erstens: Sie sollten Chancen beherzt ergreifen. Zweitens: Sich engagieren – will man Erfolg haben, muss man bereit sein, die Meile extra zu gehen. Und drittens: Die Business-Spielregeln kennen, aber mit Humor nehmen. Es sind „Spiel“-Regeln, keine heiligen Gesetze. Und schließlich: Sich selbst nicht zu ernst nehmen und sich ausprobieren; Sach- und Beziehungsebene trennen und in der Kommunikation immer freundlich und höflich im Ton, aber hart in der Sache – so bleibt man souverän.

Vielen Dank für das Gespräch!

Interview: Elena Wassmann

Zur Person:

Dr. Monika Henn, Jahrgang 1963, studierte 1983 bis 1988 Psychologie und im Nachbarfach Jura an der Universität Regensburg. Nach ihrer Tätigkeit als Management Trainerin bei Digital Equipment Corporation (heute Hewlett Packard) und HR-Managerin bei der Rodenstock Group und Fiducia & GAD IT AG promovierte Henn 2004-2008 an der Universität Regensburg bei Prof. Dr. Marianne Hammerl († 2008) zum Thema „Frauen und Führung: Was kennzeichnet Frauen in Führungspositionen?“. Zeitgleich gründete sie 2005 das Beratungsunternehmen Henn Consulting mit. Dr. Monika Henn hat bislang zahlreiche Artikel zum Thema Karriereentwicklung, Führungsfragen und zu gendergerechter Führung veröffentlicht. Ihr Buch „Die Kunst des Aufstiegs – Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“ gilt als Standardwerk zum Thema „Frauen und Führung“.