

Wolfgang F. Krinner*

Frauen-Quote: Was tun?

Was Frauen in Führungspositionen wirklich voranbringt

Das Philosophieren auf hohem Niveau über die Frauen-Quote im Führungsbereich mag intellektuell herausfordernd und als Alibi nützlich sein für die Aussage: „Aber wir befassen uns ja intensiv mit dieser Problematik“. Das aber reicht kaum für gezielte Veränderungen. Die tief-sinigen Analysen müssen in praktische Arbeitsschritte im Unternehmen münden.

Fasst man die Analysen (inklusive diverser Forschungsergebnisse) zusammen, ergeben sich drei Baustellen, die es zu bearbeiten gilt:

1. Das Selbstverständnis, die Vorurteile und Arbeitstechniken der Führungs-Frauen selbst.
2. Vorurteile, Ängste und Rolle der Männer (und im Wechselspiel mit den Frauen).
3. Die Organisation der „Führungs-“ Arbeit der Frauen im Zusammenhang mit der speziellen Rolle im Rahmen der Familie.

Gelingt es, für diese drei Bereiche Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen, stehen dem Unternehmen die erhebliche Potenziale der Frauen zur Verfügung, die heute noch brach liegen. Voraussetzung ist natürlich, dass exakte Anforderungsprofile für die entsprechenden (Führungs-) Positionen vorliegen und die Bewerberin den Profilen entspricht.

Die Positionsbesetzung durch eine Frau, nur um die Quote zu erfüllen, wird a la longue mit Sicherheit zum motivatorischen Rohrkrepierer im Unternehmen. Spürt nämlich eine Mitarbeiterin, dass ihre Beförderung nur aufgrund einer ominösen Quote zustande kommt, empfindet sie dies sicher als einen Affront.

In einer Führungskultur, die stark technokratische Ansätze verkörpert und sich im Führungs- und Entscheidungsbereich durch einen deutlichen Mangel an Sozialkompetenz aus-

zeichnet, stößt das Thema „Frauen-Quote“ auf eine gewaltige Barriere. Denn die Schiefelage dieser Quote ist vorwiegend auf eine schwer steuerbare Emotionalität (Rollen, Gefühle, Persönlichkeit, Motive usw.) zurückzuführen. Genau diese – mehr oder weniger versteckte – Emotionalität behindert schon den ersten konkreten Schritt, die Quote auf ein Normalmaß zu heben.

1. Das Selbstverständnis, die Vorurteile und Arbeitstechniken der Führungs-Frauen.

Als Berater hat man manches mal den Eindruck, dass sich manche Frauen angesichts der Quotendiskussion zurücklehnen und denken „Nun macht mal schön, ihr Männer“. Aber wie immer: Ohne die aktive Hilfe und Aktivität der betroffenen Frauen wird sich in der Quoten-Frage wenig ändern. Das bedeutet, dass auch die Frauen in diesem Problemfeld aktiv werden müssen, um etwas zu bewegen.

a) Der erste, wesentliche Schritt ist, dass eine Frau ihre eigenen Fähigkeiten einschätzt und bewertet. Sowohl in der Arbeitstechnik (Fachwissen, Verkaufswissen, Führungswissen) als auch in den Persönlichkeitsausprägungen. Die Fragen, die sie sich stellen muss, sind:

- „Was kann ich besonders gut in der Arbeitstechnik? und „Wie setze ich diese optimal ein?“
- „Was sind meine persönlichen Fähigkeiten?“ Das könnte Durchsetzungsvermögen, analytisches Denken, Teamarbeit, Einfühlungsver-

mögen, Diplomatie usw. sein. Am besten geht man dabei anhand eines Persönlichkeitsprofils vor. Zwei weitere Fragen können ebenfalls hilfreich sein:

- „In welchen Punkten kann ich mich problemlos weiterentwickeln und verbessern?“
- „Welche Aufgaben würden mir im Unternehmen und speziell im Führungsbereich besonders Spaß machen?“

Alles Fragen, die beantwortet werden sollten, um sich über die eigenen Fähigkeiten klar zu werden. Ein objektiver Coach ist hier sehr hilfreich. Leider hört man von Frauen häufiger als bei Männern die Äußerungen „Das kann ich nicht. Das traue ich mir nicht zu.“ Erstaunlicherweise erhält man bei näherem Hinterfragen ein Schulterzucken oder eine sehr vage Begründung. Über eines müssen sich die Führungs-Frauen klar sein: Sie müssen ihre besonderen Fähigkeiten optimal nutzen und dürfen auf keinen Fall 250%-iges Männerverhalten anstreben.

b) Ein weiterer Schritt ist die eigene „Karriere“-Planung. Auch Frauen müssen sich die Frage stellen: „Wo möchte ich in 5 bis 10 Jahren beruflich stehen?“ Immer unter der klaren Berücksichtigung der Rolle in der Familie. Hinsichtlich dieser Frage besteht ein deutliches Defizit. Fragt man interne oder externe Bewerberinnen nach ihren beruflichen Ziele, erhält man eher keine oder äußerst diffuse Antworten.

Erst wenn die beruflichen Ziele umrissen und mit den eigenen Fähigkeiten in der Arbeitstechnik und Persönlichkeit abgeglichen sind, stellt sich die weitere Frage: „Was muss ich in den nächsten Wochen und Monaten konkret tun, um mich diesem beruflichen Ziel zu nähern?“

Im Versicherungsaußendienst muss die Karriereplanung noch präziser formuliert werden. Zumal hier die Komponente „Produktion“ eine do-

* Krinner + Partner Unternehmensberatung, München

minierende Rolle spielt. Die Planung muss sich hier natürlich auch auf den Orga-Ausbau und die Produktionsgrößen beziehen, aber gleichzeitig mit den vorhandenen Fähigkeiten einer Frau zusammengekoppelt werden.

Führungs-Frauen im Versicherungsaußendienst sind aus unerfindlichen Gründen noch seltener als im Innendienst. Die Österreichischen Nachbarn haben da tendenziell weniger Probleme. Bei der ÖBV (Österreichische Beamtenversicherung) sind von 7 Landesdirektoren 2 Frauen. Geschätzt und erfolgreich!

c) Das Thema „Frauen-Quote“ im Führungsbereich ist zu ca. 70-80% von uneingestanden Vorurteilen, Emotionen, Rollenverständnis und Ängsten geprägt. Um diesem Denkschema zu durchbrechen, sollten Führungs-Frauen bewusst und gezielt die Führungsarbeit so weit wie möglich von der Sachebene aus steuern und ihre besonderen Fähigkeiten wie Teamarbeit, Einfühlungsvermögen, Diplomatie usw. erst in zweiter Linie einsetzen.

Das bedeutet in der Führungspraxis, dass die vorhandenen Führungsinstrumente sehr präzise und strukturiert angewandt werden sollten, um Emotionalität zunächst soweit wie möglich auszuschalten und deutlich sachliche Führungsarbeit zu signalisieren.

In den Verwaltungen – auch im Versicherungs-Innendienst – stehen Führungs-Tools wie Mitarbeiterbeurteilung, Karriereplanungen usw. sehr wohl zur Verfügung. Im Versicherungsaußendienst dagegen, wo solche Führungsinstrumente als lästige Begleiterscheinung gesehen werden und Sozialkompetenz hinter Produktionsdruck verschwindet, ist der Tooleinsatz besonders wichtig.

d) In den Ebenen F1 und F2 gehen die Stärken der Frau in vielen Fällen unter. Dahinter steckt häufig das Vorurteil der Führungs-Frauen, „um in der Männerwelt zu bestehen muss ich in

den männlichen Komponenten deutlich besser sein als diese.“

Wo bleiben da die Stärken einer Frau: Das Einfühlungsvermögen, mit dem sie die Motive der Gesprächspartner erkennt und nutzt? Die Diplomatie, mit der sie ihre Wünsche, Ziele und Forderungen durchsetzt? Die Teamfähigkeit, mit der sie ihr Team und die Kollegen zur Höchstleistung führt? All dies sind Ansätze, mit denen Frauen ihr Potenzial in den Top-Führungsebenen einbringen können. Ja, müssen. Sie sollten das Quoten-Thema selbst in die Hand nehmen.

2. Vorurteile, Ängste und Rolle der Männer

Das Rollenverständnis als Mann und die daraus entstehenden Ängste und Vorurteile sind ausschließlich im emotionalen Bereich angesiedelt. Eine Änderung ist ein Lernprozess, der seine Zeit braucht. Daher ist es auch unsinnig, eine rasche Änderung der Frauen-Quote zu erwarten. Deshalb sind vor allem die einzelnen Unternehmen gefordert, geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Aber schon die ersten Schritte werden bereits von diesen Vorurteilen und Ängsten behindert.

Aber was kann konkret – zusammengefasst in einem mehrjährigen Maßnahmenplan – getan werden?

a) Diskussionen und Aktivitäten müssen streng versachlicht werden. Das bedeutet, dass alle Schritte, die eine Frau in ihrer Karriere auf die F1 oder F2-Stufe führen können, strukturiert und präzise bearbeitet werden müssen. Das beginnt bei den Anforderungsprofilen einer Führungsposition, die sich bei vielen Unternehmen im Diffusen verlieren. Alleine dadurch ist der Beliebbarkeit und damit den Emotionen Tür und Tor geöffnet. Die einer Positionsbesetzung in der Karriere vorgeschaltete Mitarbeiterbeurteilung muss wesentlich versachlicht werden, d.h. es müssen anhand präziser Arbeits- und Verhaltensziele Begründungen für Beurteilun-

gen vorgenommen werden. Damit kann eine emotionale Fehlbeurteilung minimiert werden. Nur, geht man in die Praxis, ist das wichtigste Führungs-Tool offensichtlich der Zielnebel.

Bei derartigen Defiziten – zuzüglich der männlichen Vorurteile – kann man sich vorstellen, wie ein Karrieregespräch mit einer weiblichen Mitarbeiterin manchmal aussieht. Zumal in den höheren Führungsebenen diese Tools nur noch bedingt Anwendung finden. Welcher Vorstand führt schon eine saubere Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch durch. Im Olymp ist eben doch alles anders...

b) Solch strukturierte Führungsarbeit nimmt den Männern zum größten Teil die unsachlichen Ängste des Rollenverständnis. Denn hier geht es um sachliche Erfüllung eines vorgegebenen Rahmens. Die jeder erreichen kann. Mann wie Frau.

c) Aber eine *frauenfreundliche Unternehmenskultur*, die eine ausgeglichene Frauen-Quote zulässt, muss gelebt und kommuniziert werden. Dass sie gelebt wird, unterliegt der permanenten Kontrolle durch die Führungskraft oder ersatzweise der Abteilung „Personalentwicklung“

In der Kommunikation, die vorwiegend über Intranet und die Hauszeitschrift läuft, ist häufig zu beobachten, dass auch hier die Sachebene deutlich vernachlässigt wird. Leistungen treten mangels deutlicher Ziele in den Hintergrund. Das alles lässt sich im Versicherungsaußendienst realtiv gut steuern.

In den Versicherungsaußendiensten sieht die Situation etwas anders aus. Auch hier sollten die Führungs-Tools stringent angewendet werden. Zwar ist im Außendienst die Leistung über Produktionszahlen deutlicher messbar als im Innendienst. Das führt aber dazu, dass in vielen Fällen eben ausschließlich die Produktion die Messlatte für eine Beurteilung und damit der Karriere dient. D.h. hier fehlt das

Fein-Tuning für eine Karriere-Planung über Anforderungsprofil, Mitarbeiterbeurteilung und Führungsschulungen.

3. Die Organisation der „Führungs-“ Arbeit der Frauen im Zusammenhang mit der speziellen Rolle im Rahmen der Familie.

Das immer wieder vorgebrachte Argument, dass Führungs-Frauen durch ihre Rolle in der Familie zeitweise für die Führungsarbeit ausfallen können, dürfte ein Scheinargument, eine Rationalisierung der Vorurteile und Ängste sein. Denn auch Führungs-Männer können streckenweise durch Krankheit u.ä. ausfallen. Auch auf Führungs-Männer kann man sich nicht verlassen, dass sie ein Leben lang im Unternehmen bleiben. Auch Führungs-Männer, egal auf welcher Ebene, können bei massiven familiären Problemen durch den Wind sein.

Dieses Argument ist auch ein Zeichen mangelnder organisatorischer Kreativität. Denn sehen wir uns das spezifische familiäre Problem einer Führungs-Frau an: den Nachwuchs. Das Thema ist auf der F1/F2-Ebene eher selten. Natürlich unterliegt diese Situation massiver sozialrechtlicher Regelungen. Aber eine Führungs-Frau, die motiviert ist, wird auch während solcher Schutzzeiten durch Informationen am Ball bleiben. Die Kommunikationsmittel lassen heute immer mehr die Arbeit am häuslichen Schreibtisch zu. Die kritischen Zeiten, wie z.B. 8-10 Wochen nach der Geburt, lassen sich so auch von zuhause bzw. durch Springer im Unternehmen überbrücken. All das ist eine Frage der organisatorischen Kreativität.

Dieser ketzerische Ansatz lässt sich noch ergänzen: Zeitmanagement-Analysen in Führungs-Seminaren haben ergeben, dass eine Führungskraft im Durchschnitt ca. 35-40% ihrer Zeit für definierte Mitarbeiterführung (inkl. Arbeitskreisen) nutzt. 60-65% gehen in (hochwertiger?) Sachbear-

beitung unter. Und die lässt sich bei guter Organisation per eMail und Telefon vom home-office aus erledigen. Man muss nur geliebte Traditionen durchbrechen. Durch gute Organisation, guten Willen, Kreativität und Motivation.

Abgesehen von Top-Kundenbetreuung ist die Situation in den Versicherungs-Außendienstern die gleiche. Auch hier kann im oberen Führungsbereich die Arbeit zum Teil vom home-office erledigt werden. Auch hier ist die Anwesenheit vor Ort Tradition. Hinzu kommt, dass ein großer Teil der zu führenden Mitarbeiter also die FD, BD, Maklerbetreuer und Vertriebspartner sowie so im zugeordneten

Gebiet verstreut sind. Warum es so wenig Frauen in Top-Außendienst-Führungspositionen sind, ist schwer zu erklären.

4. Fazit

Führungs-Frauen stellen in jeder Hinsicht ein vernachlässigtes Potenzial dar: durch ihr Engagement, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Diplomatie könnte sie viel zum Unternehmenserfolg beitragen. Zusätzlich zu normalen Führungs-Skills. Untersuchungen zeigen auch, dass frauengeführte Mitarbeiter sich sehr wohl fühlen, mehr Leistung zeigen und veränderungswilliger sind.

Neu auf dem Markt

■ KörperSchutzPolice für Risikoberufe

Allianz geht neue Wege bei der Arbeitskraftabsicherung

Die Allianz Leben kommt mit einem neuartigen Vorsorgeprodukt auf den Markt: Die KörperSchutzPolice soll die Absicherung der Arbeitskraft für jeden bezahlbar machen und vor allem Kunden eine Alternative bieten, die sich eine Berufsunfähigkeitsversicherung bisher nicht leisten konnten oder wollten.

Sie ist vor allem für Menschen gedacht, die hauptsächlich körperlich tätig sind und die weniger einen ganz speziellen Beruf als vielmehr den Broterwerb als solchen versichern wollen. Angesprochen sind damit Kunden, die in risikoträchtigeren Handwerks- und Dienstleistungsberufen arbeiten, wie zum Beispiel Bauarbeiter, Köche, Krankenpfleger oder Dachdecker.

Im Fokus der Allianz KörperSchutzPolice steht daher auch kein bestimmtes Berufsbild. Versichert sind vielmehr solche Fähigkeiten, die für das Arbeitsleben wesentlich sind. Hierzu

gehören der Gebrauch der Hände, eines Armes, das Gehen, Knien und Bücken sowie die gesundheitliche Befähigung zum Autofahren. Außerdem sind das Sehen, Sprechen und Hören, die intellektuelle Gedächtnisleistung und der Gleichgewichtssinn versichert.

Die Police zahlt eine monatliche Rente, sobald auch nur eines dieser Kriterien dauerhaft beeinträchtigt ist und dies von einem Facharzt bestätigt wird. Ob eine Erkrankung, ein Unfall oder ein übermäßiger Verschleiß ursächlich sind, ist unwichtig. Der für eine Leistung erforderliche Schweregrad einer Beeinträchtigung ist in der Regel höher als bei einer Berufsunfähigkeitsversicherung. Aus diesem Grund kann die KörperSchutzPolice eine Berufsunfähigkeitsversicherung auch nicht gleichartig ersetzen. Im Vergleich kostet sie jedoch deutlich weniger. Das könnte Bewegung in den Markt bringen, der die „schlechten“ Risiken bislang vernachlässigt