

Wie Systemisches Coaching dazu beitragen kann, Hürden auf dem Weg von Frauen in Führungspositionen abzubauen



Autorin: Cornelia Espenhahn

Inhalt

INHALT	2
1. ANLIEGEN, INHALT DER ARBEIT UND STATUS QUO	4
2. URSACHENBETRACHTUNG ANHAND DES SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCHEN MODELLS	5
3. HYPOTHESEN UND IMPULSE, WIE SYSTEMISCHES COACHING HELFEN KANN, HÜRDEN AUF DEM WEG VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ABZUBAUEN	7
4. FAZIT	21
5. QUELLENANGABEN	22
6. ABBILDUNGSVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS	24

Vorbemerkung

Diversifikation ist wichtig. Diversifikation ist nötig. Umso mehr, als sich die nachfolgenden Inhalte neben der klassischen Geschlechterunterscheidung in Mann und Frau sicherlich in ähnlicher Weise auch auf Personen mit verschiedenen Ethnien, Hautfarben und Persönlichkeitsmerkmalen abseits der Klassifizierung des „(alten) weißen Mannes“ erweitern lassen, sind diese Personengruppen in der nachfolgenden Betrachtung herzlich mitgedacht.

Ich richte den Fokus dieser Arbeit in erster Instanz deswegen „nur“ auf die konservative Geschlechter-Lesart „männlich“ und „weiblich,“ weil selbst in dieser sehr rudimentären Einteilung unserer Gesellschaft eine völlige Gleichstellung im Miteinander, besonders aber in der Arbeitswelt und explizit in den Führungsetagen, bisher nicht erreicht ist.

Eine Berücksichtigung der in all ihren bunten Farben leuchtenden menschlichen Individualität wäre für die vorgenommenen Betrachtungen sicherlich mindestens genauso wichtig, sodass ich hoffe, dass uns die folgenden Themen als Systemische Coaches und Gesellschaft zukünftig in positiver Weise weiterhin intensiv beschäftigen.

1. Anliegen, Inhalt der Arbeit und Status Quo

Im Coaching sprechen wir oft von Herausforderungen oder Anliegen. Hier ist mein Anliegen: In der Unternehmenslandschaft Deutschlands gibt es trotz eines inzwischen in Teilen gesetzten rechtlichen Rahmens¹ mit Geboten zur weiblichen Besetzung von Führungspositionen immer noch signifikant weniger Frauen als Männer in ebendiesen Stellen. Somit sind wir noch nicht da, wo wir sein könnten oder sollten. Oder, um es in der für das Systemische Coaching typischen, positiven und lösungsorientierten Sprache auszudrücken: Ich wünsche mir mehr Frauen im Top-Management deutscher Unternehmen.

Immerhin ist seit der Diskussion rund um die Führungspositionengesetze (FüPoG) schon ein wenig Bewegung in das Thema gekommen. Die gute Nachricht: Seit Einführung der Quotenregelung für Frauen in Aufsichtsräten (FüPoG I) im Jahr 2016 ist der weibliche Anteil in diesen seither von rund 25 Prozent auf knapp 35 Prozent angewachsen. Die schlechte Nachricht: Dies gilt nur für die circa 106 Unternehmen, die laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend der Quotenregelung unterworfen sind. Bei allen anderen Unternehmen – und das sind immerhin stolze 2.103 Stück und somit 95 Prozent – liegt er nach wie vor bei mageren nicht einmal 22 Prozent.²

Ein ähnlich schlechtes Bild ergibt sich bei den Vorständen, die erst durch das FüPoG II im Jahr 2021 mit in den Fokus gerückt sind. Die Unternehmen ohne Quotenzwang kommen auf rund achteinhalb Prozent, jene mit, auf reichlich 14 Prozent.³ Das ist zwar beinahe eine Verdreifachung zu der Zeit vor dem FüPoG, das Dreifache von sehr wenig ist allerdings immer noch wenig. Diese Erkenntnis unterstreicht auch der 21. Platz, den Deutschland derzeit im EU-weiten Vergleich (27 Länder) des Anteils erwerbstätiger Frauen in Führungspositionen belegt.⁴

Die recht behäbige Entwicklung überrascht. Denn rein aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten müsste jedes Unternehmen sofort (mehr) Frauen an seine Spitze beordern. Eine Studie der International Labour Organization (ILO) von 2019 belegt, dass ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen nicht nur die Attraktivität des Unternehmens nach außen verbessert, sondern auch die Unternehmensperformance merklich steigert. Demnach fährt die Mehrheit der Unternehmen mit mehr Frauen an der Spitze zehn bis 15 Prozent mehr Gewinne ein als jene ohne vergleichbare Geschlechterdiversität. Doch damit nicht genug: Die seit 1991 in 186 Ländern durchgeführte Studie weist sogar positive Effekte der „Frauendichte“ in Unternehmen auf das Wirtschaftswachstum eines gesamten Landes nach. Spätestens dies wäre ein Argument um Kritiker:innen zu begegnen, die fragen, weshalb der Staat sich mit Quotenregelungen in Unternehmensbelange einmischen darf.

Doch, wenn die Auswirkungen von mehr Frauen im Top-Management so klar auf der Hand liegen, wo hakt die große Chefinnen-Offensive in Deutschland dann noch?

Fragt man Fränzi Kühne, jüngste deutsche Aufsichtsrätin Deutschlands, Mitgründerin der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (kurz: TLGG), Autorin und Mutter, sieht sie „den Grund für den Mangel an Geschwindigkeit und die Trägheit der Veränderung [...] vor

¹ Führungspositionengesetz I (2015) und Führungspositionengesetz II (2021)

² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

⁴ Vgl. WoB-Index 185

allem in den tief verwurzelten Geschlechterklischees, in tradierten Rollenzuschreibungen und in oft falschen Vorstellungen vom Zusammenhang zwischen ‚Leistung‘ und ‚Erfolg.‘⁵

Diese Arbeit greift einige dieser Punkte auf und beleuchtet mögliche Ursachen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht sowie anhand verschiedener Modelle des Systemischen Coachings. Auf Basis der daraus resultierenden Ableitungen und Hypothesen versucht sie zudem, Impulse zu geben, wie Systemisches Coaching dazu beitragen kann, Hürden für Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen zu überwinden und abzubauen. Dabei umfasst der Blickwinkel nicht nur mögliche Coaching-Ansätze für (potenzielle) Chefinnen, sondern bezieht auch die Perspektive der sie umgebenden Strukturen mit ein. Die Idee dahinter ist, aus Sicht der Frauen vermeintliche Restriktionen⁶ bestehender Systeme abzubauen und die Brücke für einen beidseitigen, sich aufeinander zubewegenden Entwicklungsprozess zu bauen, der Frauen als das betrachtet, was sie sind: eine wichtige Ressource in der erfolgreichen Unternehmensführung.

2. Ursachenbetrachtung anhand des systemisch-konstruktivistischen Modells

Gemäß des im Systemischen Coaching vertretenen konstruktivistischen Ansatzes, gibt es keine *eine, objektive Wahrheit*, sondern jeder Mensch „konstruiert“ sich seine Wahrheit aus seiner Erlebenswelt. Dabei bestimmen frühkindliche Prägungen, Glaubenssätze sowie individuelle Erfahrungen und Neigungen, worauf sich unsere Aufmerksamkeit richtet und welche Eindrücke entstehen. Jeder Mensch erschafft sich so seine eigene kleine „Wahrheits-Insel“, von der aus er die Welt betrachtet und bewertet.

Darüber, dass auf anderen Inseln andere „Wahrheiten“ herrschen, sind sich Menschen bei einigen Sachverhalten bewusster als bei anderen. Ein größeres Bewusstsein führt in der Folge häufig auch zu einem geübteren Umgang mit anderen „Wahrheiten“. Zum Beispiel kann Apfellihaber Paul gut akzeptieren, dass Lisa auf ihrer Insel Bananen für die besten Früchte der Welt hält, auch wenn dies nicht seiner Ansicht entspricht. Er ist geübt darin, bezüglich dieses Themas andere Meinungen zuzulassen.

⁵ Vgl. Kühne, Was Männer nie gefragt werden, S. 202

⁶ Bedingungen und Faktoren, die nicht aktiv mitgestaltet oder verändert werden können

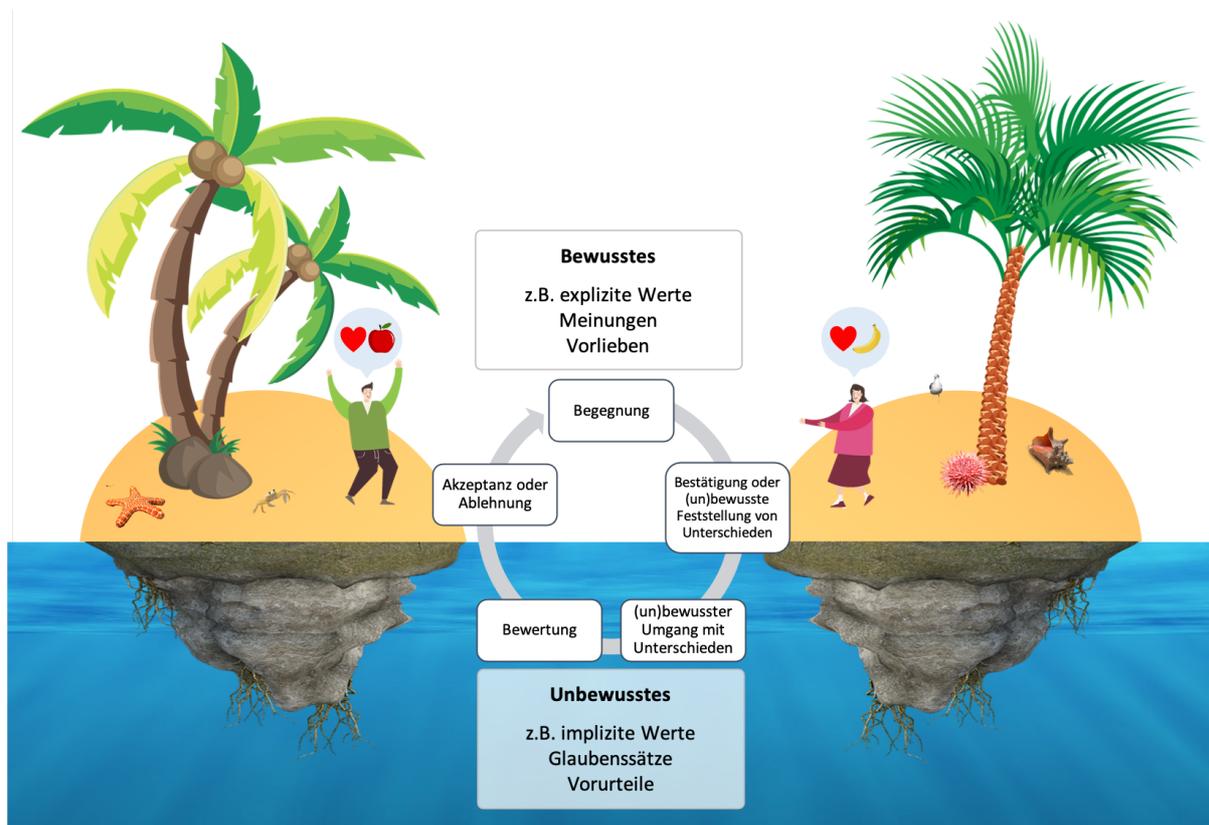


Abbildung 1: Inselmodell mit Konstruktion der eigenen Erlebenswelt

Wenn man nun darauf schaut, weshalb die Karrierepfade von Frauen oft nicht mit denen der Männer vergleichbar sind, lohnt sich besonders ein Blick auf die unbewussten Muster. Das sind diejenigen Werte und Einstellungen, die vor allem aus dem Unwillkürlichen heraus aktiv sind und mit denen man im Umgang bei sich und anderen daher weniger vertraut und reflektiert ist. Diesen unbewussten Mustern folgen die Menschen oft mit einer überraschend hohen Stringenz. Allerdings üben sie aufgrund der unterbewussten Abläufe selten bis nie, in diesen Mustern andere „Wahrheiten“ zuzulassen.

Glaubenssätze wie „Frauen können Männern fachlich nicht das Wasser reichen“ oder „Männer sind belastbarer als Frauen“ sind beispielsweise machtvolle Orientierungs- und Entscheidungslenker, obwohl sie oft nicht bewusst als solche erkannt werden. Man ist sich ihrer schlichtweg nicht bewusst, weil man sie nicht als hinterfragbare Gedanken, sondern als wahrheitsgemäße Tatsachen auf der eigenen Insel verinnerlicht hat. Somit wirken sie als Teil des Unconscious Bias (also einer unbewussten Voreingenommenheit) im Verborgenen und beeinflussen unbemerkt Entscheidungen und Ansichten. Ganz im Gegenteil zu offen formulierten Meinungen und Urteilen, die nicht mit den Wahrheiten anderer übereinstimmen mögen, aber die durch ihre transparente Natur zumindest einen Diskurs zulassen.

Unbewusste Glaubenssätze übernehmen Menschen oft und ohne es zu merken bereits in der Kindheit von wichtigen Bezugspersonen wie den eigenen Eltern. Sie können aber auch später noch entstehen. Beispielsweise durch Erfahrungen, die man im Leben sammelt und die gewisse Überzeugungen in der eigenen Erlebenswelt zunächst bahnen und dann immer weiter verstärken. Dies ist vergleichbar mit einem Trampelpfad im Kopf, der sich bei jedem Beschreiten ein Stück verbreitert und dem man dann irgendwann als „Autobahn“ immer wieder folgt.

Die Herausforderung bei Glaubenssätzen ist, dass sie sich meist durch emotional verknüpfte Erfahrungen bilden und somit nicht rein kognitiv adressiert werden können. Dieser Sachverhalt bringt uns zu dem Teil dieser Arbeit, in dem beleuchtet wird, wie und wo Systemisches Coaching ansetzen kann, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu erleichtern.

3. Hypothesen und Impulse, wie Systemisches Coaching helfen kann, Hürden auf dem Weg von Frauen in Führungspositionen abzubauen

Hypothese I: Die Auflösung von unerwünschten Glaubenssätzen in Unternehmen wird nur erfolgreich sein, wenn neben einer kognitiven Ansprache auch die Gefühlsebene einbezogen wird.

Hierzu lohnt ein kleiner Blick auf die Funktionsweise unseres Gehirns. Dieses besteht aus verschiedenen Bereichen, die sich im Laufe der Entwicklung des Menschen gebildet und spezialisiert haben. Dabei ist jener Hirnteil, der für die affektive, emotionale Bewertung von Reizen und der Ableitung etwaiger überlebenswichtige Handlungsmuster (z.B. Flucht, Kampf oder Starre) zuständig ist, entwicklungsgeschichtlich deutlich älter als jener, in dem Verstand und Logik sitzen. Dementsprechend ist der ältere Hirnteil mit unserem Unterbewusstsein enger verdrahtet und hat somit das „Vorrecht“ bei der Verarbeitung von Reizen, sodass die emotionale Reaktion auf einen Input stets schneller da ist als die sachlich-analytische.

Evolutionär war das überaus sinnvoll. Denn genau dieses Vorgehen hat dazu geführt, dass der Mensch in Stresssituationen wie „Bär taucht auf“ nicht erst eine Pro-und-Contra-Liste mit verschiedenen Handlungsoptionen erstellt, sondern umgehend die Flucht ergriffen und somit überlebt hat.

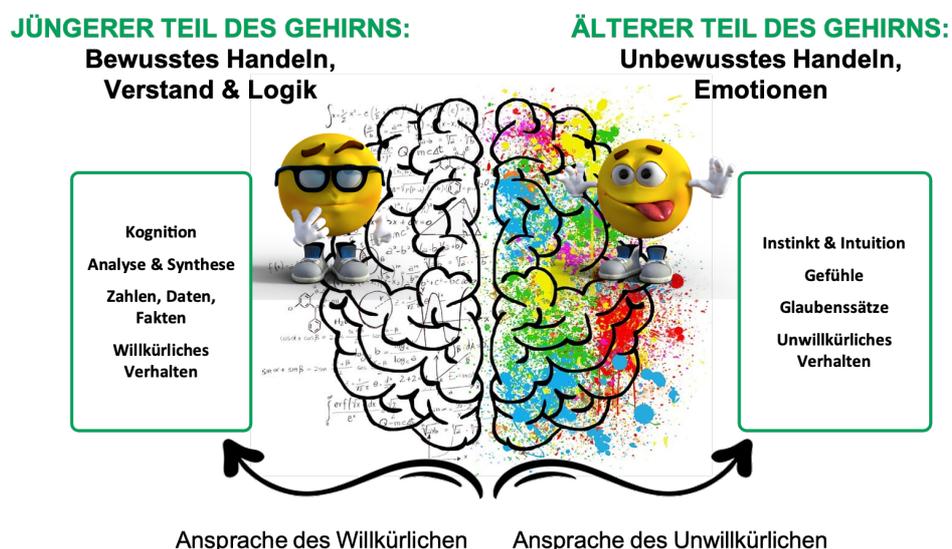
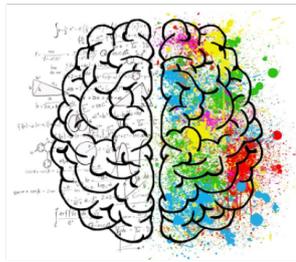


Abbildung 2: evolutionäre Aufteilung des Gehirns

Die genannte engere Verknüpfung von Unterbewusstsein und Emotionen führt allerdings auch dazu, dass das Unterbewusstsein über eine sachlich-analytische Ansprache nur äußerst schwer zugänglich ist. Jeder weiß, dass die faktische Erklärung „die Spinne tut dir nichts und überhaupt hat die Spinne viel mehr Angst vor dir als du vor ihr“ einen Spinnen-Phobiker nicht von seiner Angst und seinem unbewussten „Inseldenken“ zu Spinnen befreien wird.

NEUTRALER ZUSTAND (KEIN REIZ)



Bewusste und unbewusste Verarbeitungszentren im Gehirn sind gleichermaßen aktivierbar

VERÄNDERUNG BEI STRESSREIZ



Unbewusste Verarbeitungszentren im Gehirn übernehmen die Steuerung bis „Gefahr“ vorüber ist

ZUSTAND BEI GLAUBENSsatz



Das Unbewusste ist aktiviert, lenkt unser Denken und Handeln, ohne, dass wir es mitbekommen

Abbildung 3: aktivierte Muster bei Stressreizen und unbewussten Glaubenssätzen

Häufig ist eine rein kognitive Ansprache aber genau das, was in Unternehmen mit verborgenen Glaubenssätzen wie „Frauen sind fachlich weniger qualifiziert als Männer“ versucht wird. Es wird mit Fakten dagegen argumentiert und ein Code of Conduct erlassen. Es werden Ziele zu Quoten in Zielvereinbarungen geschrieben und die Mitarbeiter:innen zu Diversität und nichtdiskriminierendem Verhalten am Arbeitsplatz geschult. Nichts davon zielt auf den so wichtigen unwillkürlichen Teil unseres Gehirns. Am Ende ist zwar ein Regelwerk geschaffen, aber kein Glaubenssatz effektiv adressiert oder gar aufgelöst, es sei denn es bestand ohnehin bereits eine kognitive und emotionale Bereitschaft dafür. Andernfalls können weitere Glaubenssätze dazu, ob die neuen Vorgaben und Regeln für einen selbst sinnvoll sind, leicht dazu führen, dass die rein kognitiven Vorgaben schlichtweg ignoriert werden.

Impuls I: Coaching kann helfen, (verborgene) Vorurteile aufzuspüren und zu überwinden. Die entsprechenden Techniken nutzen dabei nicht nur das Großhirn als analytisch-logische Entscheidungszentrale. Sie arbeiten stattdessen intensiv mit Sinneseindrücken, Bedürfnissen und Gefühlen, die im evolutionär älteren Hirnteil wirken. Auf diese Weise wird der Zugang zum Unbewussten hergestellt und verborgene, affektive Haltungen können beeinflusst werden. Dank der Neuroplastizität des Gehirns, die eine Neuverzweigung unserer neuronalen Trampelpfade im Gehirn bis ins hohe Alter ermöglicht, können Erlebens- und Verhaltensmustern und darauf basierende Urteile hierdurch nachhaltig verändert werden.

Wichtig an dieser Stelle ist, dass Glaubenssätze wie „Frauen sind fachlich weniger qualifiziert als Männer“ bei beiden Geschlechtern gleichermaßen verankert sein können. Die Wahrscheinlichkeit hierzu ist gar nicht so gering, wie man meinen könnte. Denn:

Hypothese II: *Durch das durch die Glaubenssätze induzierte Verhalten der Beteiligten innerhalb eines Systems (z.B. eines Teams) kann eine implizite Verstärkung und Reproduktion von Glaubenssätzen stattfinden.*

Schauen wir uns dies einmal am Beispiel der verbreiteten Ansicht „Frauen müssen im Job mehr Selbstvertrauen zeigen und sich aktiver einbringen“ an.

Untersuchungen⁷ haben ergeben, dass Frauen im Job seltener nützliches Feedback erhalten, dass ihre Fehler kritischer beurteilt und ihnen länger vorgehalten werden, dass ihr Verhalten aufmerksamer beobachtet wird und dass ihre Kollegen seltener entscheidende

⁷ Vgl. Tinsley und Ely, Die größten Irrtümer über Männer und Frauen

Informationen mit ihnen teilen. Zudem werden sie häufiger unterbrochen oder ignoriert, wenn sie sich zu Wort melden. Bei objektiven Analysen in einem naturwissenschaftlichen Unternehmen gelangten Forscher zu dem Ergebnis, dass „von Frauen eingebrachte Ideen in Meetings häufig entweder so lange ignoriert wurden, bis ein Mann sie erneut ins Spiel brachte, oder sofort abgelehnt wurden, wenn sie auch nur die kleinste Schwachstelle enthielten.“⁸ Lücken, die sich hingegen bei den Argumentationen von Männern auftaten, wurden bezüglich ihrer positiven Elemente anerkannt und genutzt.⁹

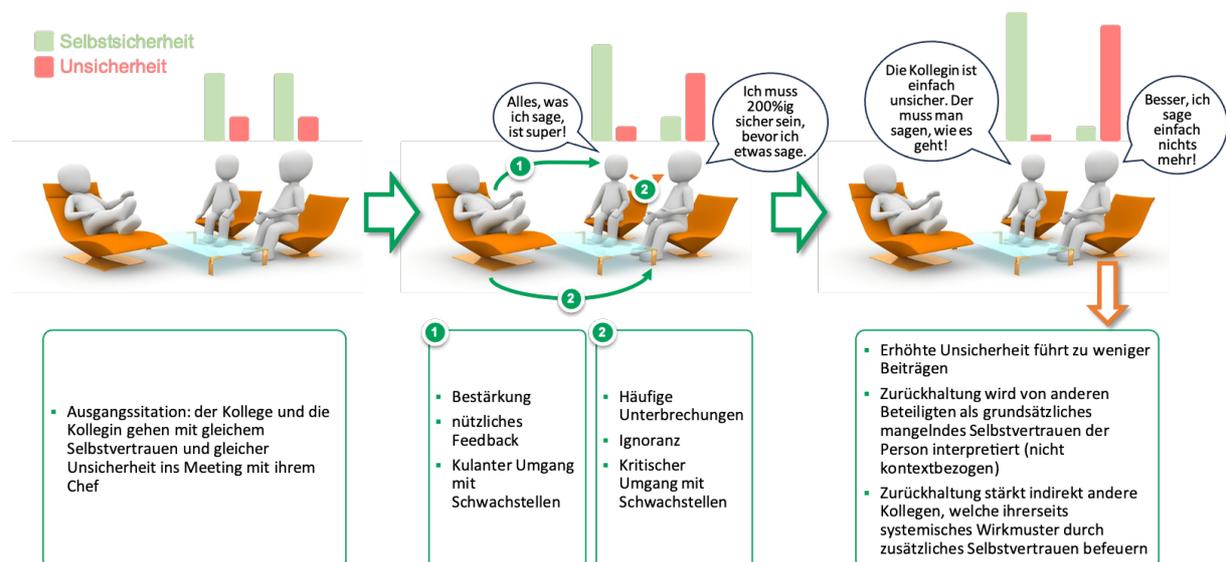


Abbildung 4: Beispiel eines sich selbst verstärkenden Musters innerhalb eines Systems

Diese unterschiedliche Behandlung von Männern und Frauen in vergleichbaren Kontexten führt systemisch dazu, dass sich die Frauen in der Konsequenz auch anders verhalten als ihre männlichen Kollegen. Sie wollen sich ihrer Sache erst zu 200 Prozent sicher sein, bevor sie ihre Gedanken teilen, aus Angst, erneut eine schlechte, demütigende oder zurückweisende Erfahrung zu machen. Da sie sich so jedoch seltener ins Gespräch einbringen, bleiben die Männer stärker unter sich und verfahren weiter nach den oben genannten Mustern. Das Selbstvertrauen der Kolleginnen wird weiter geschwächt. Doch anstatt die Ursache in der zirkulären Wirkungsweise des Systems (und somit auch anteilig in ihrem Verhalten) zu suchen, interpretieren die Kollegen die selteneren Wortbeiträge linearkausal¹⁰ als mangelndes Selbstbewusstsein, das rein auf die Persönlichkeit der Frauen zurückzuführen ist.

Diese Dynamik kann durchbrochen werden, wenn sich selbst verstärkende Muster identifiziert und geteilte Glaubenssätze an mehreren kritischen Stellen im System aufgelöst werden. Ein System kann an dieser Stelle beispielsweise ein Team, ein Bereich oder eine Organisation sein.

Impuls II: Hierzu kann es lohnenswert sein, festzustellen, ob gleiche oder ähnliche Glaubenssätze bei mehreren Beteiligten eines Systems vorhanden sind und wie diese aufeinander einwirken. Sogenannte Externalisierungen, also die Sichtbarmachung von impliziten Wirkmechanismen, können in diesem Prozess helfen, Systematiken zu erkennen und zu unterbrechen. Häufig können dabei schon recht profane Hilfsmittel wie Münzen, Karteikarten oder Papierschnipsel erste wichtige Erkenntnisse bringen, indem sie

⁸ Vgl. Chamorro-Premuzic u. Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 41

⁹ Vgl. Chamorro-Premuzic u. Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 41

¹⁰ Annahme, dass eine eindeutige Ursache zu einer eindeutigen Folge führt

stellvertretend für die Beteiligten eines Systems angeordnet und bewegt werden. Besonders wertvoll wird dies, wenn auch hier die „Wahrheiten“ mehrerer Beteiligter (getrennt voneinander) erarbeitet werden. Denn auch hier gilt: Das *eine* System gibt es nicht, weil jede Person *das* System von ihrer eigenen Insel aus mit hoher Wahrscheinlichkeit anders erlebt.

Hypothese III: *Unternehmen(skulturen) orientieren sich bei der Auswahl ihrer Führungskräfte überwiegen an einem Leitbild mit eher typisch männlichen Eigenschaften.*

+

Hypothese IV: *Diese männlichen Eigenschaften werden irrigerweise als Führungsstärken gesehen, obwohl sie eine gute Teamführung eher erschweren.*

Dem einen oder anderen mag schon aufgefallen sein, dass Frauen und Männer (generalisiert als Gruppe betrachtet) „irgendwie verschieden“ sind. Frauen werden gemeinhin als zurückhaltender, kommunikativer, empathischer, selbstreflektierter, gefühlsbetonter und stärker an Kooperation und Konsensbildung orientiert wahrgenommen.¹¹ Bei der Frage nach ihrem Können, zeigen sie sich häufig eher bescheiden. Männer hingegen zweifeln weniger an ihren Fähigkeiten, gelten als selbstbewusster, durchsetzungsstärker, pragmatischer, härter, machtbewusster und konfliktbereiter.

In einer Unternehmenskultur, die seither von Männern dominiert und geprägt wurde, gelten eben diese männlichen Eigenschaften vielerorts noch als Leitwerte und somit Stärken für gute Führungskräfte. Empathie, auf Bedürfnisse ausgerichtete Entscheidungsprozesse und Bescheidenheit werden in diesen Umfeldern häufig eher als Schwäche interpretiert. Eigentlich schade, denn diese Eigenschaften tragen extrem zu einem guten Kontakt mit anderen und dem eigenen Team bei.



Abbildung 5: das männliche Führungsleitbild – mit zu viel Superheldenstatus in die Isolation

Eigenschaften wie ein ausgeprägtes Selbstvertrauen, Durchsetzungsstärke und Konfliktbereitschaft hingegen führen häufig zu einer Entfremdung und Abgrenzung der Führungskraft von ihrem Team. Untersuchungen zeigen: Je stärker die genannten Attribute ausgeprägt sind, umso negativer betrachten Mitarbeiter:innen ihre Vorgesetzten.¹²

Das soll nicht heißen, dass Frauen per se die besseren Führungskräfte sind, sondern dass es ein modifiziertes Leitbild für Führung braucht, nach dem Kandidat:innen begutachtet werden. Dieses modifizierte Leitbild würde Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen mit hoher Wahrscheinlichkeit entgegenkommen. Eine durchgeführte Metaanalyse über

Geschlechterunterschiede hinsichtlich der emotionalen Intelligenz (EQ, weitere Details siehe Folgeseite) geht sogar soweit, zu sagen, „dass die Auswahl von Mitarbeiter[Inne]n und Führungskräften auf der Grundlage des EQs Männern massiv schaden würde.“¹³

¹¹ Vgl. Experteer Magazin, Frauenförderung: Eine Top-Management-Entscheidung

¹² Vgl. Nevicka et al., Narcissistic leaders

¹³ Vgl. Chamorro-Premuzic u. Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 93

Doch so weit ist es noch nicht. Denn eine Auswahl von Kandidat:innen rein nach objektivierten Führungseigenschaften gibt es noch in den wenigsten Unternehmen, insbesondere auf den hohen Hierarchieebenen fehlt diese oft völlig. Dreiviertel aller Personalchefs globaler Unternehmen bestätigen, dass zur Einschätzung des Führungspotenzials einer Person schlicht die subjektive Meinung des Vorgesetzten eingeholt wird.¹⁴ Oft bestärkt dies eingefahrene Eigenschafts- sowie Wertestrukturen und verhindert Diversität, weil gleiche Persönlichkeiten wieder gleiche Persönlichkeiten empfehlen oder besetzen. Und da aktuell die Führungsetagen noch stark männerdominiert sind, folgen Männern auch überwiegend wieder Männer auf höheren Ebenen nach. Die AllBright Stiftung nannte dieses Phänomen der sich replizierenden Strukturen deutscher Unternehmensvorstände „Thomas-Kreislauf“, danach benannt, dass es in deutschen Vorständen zum Zeitpunkt ihrer Studie mehr Mitglieder mit den Namen Thomas und Michael gab als Frauen.¹⁵

Impuls III: Systemisches Coaching kann ebenfalls helfen, Verantwortliche bei der Auswahl von Führungskräften zu unterstützen. Wie im Systemischen Coaching üblich würde zunächst eine saubere Auftragsklärung erfolgen. Mit Hilfe von Coaching-Methoden könnten so Auswahlprozesse, gesuchte Profile oder auch Teamstrukturen reflektiert und auf die optimale Passung für das jeweilige Ziel hin untersucht beziehungsweise neu ausgerichtet werden.

In einem nächsten Schritt würde das Systemische Coaching dabei helfen, eigene (oder Unternehmens-) Ressourcen zu finden, um das in der Auftragsklärung herausgearbeitete Ziel zu erreichen. Wäre beispielsweise definiert, welche Eigenschaften und Fähigkeiten für die zu besetzende Position erforderlich oder wünschenswert sind, können Ansätze im Auswahlprozess gefunden werden, diesen so objektiv wie möglich zu gestalten. Eine ständige Reflektion zu Methoden, Annahmen, Mustern und Glaubenssätzen innerhalb des Auswahlprozesses könnte zudem dazu beitragen, Fallstricke hinsichtlich eines potenziellen Unconscious Bias zu eliminieren oder zumindest zu reduzieren.

Hypothese V: *Ein Umdenken der Leitstärken für Führungskräfte wäre ein wahrer Gamechanger für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen – und für das Miteinander in Unternehmen.*

Laut Gallup, einem global agierenden Forschungsinstitut, sind dreiviertel aller Kündigungen auf Probleme mit dem direkten Vorgesetzten zurückzuführen.¹⁶ Dennoch wird Frauen leider noch viel zu oft geraten, sich dem männlichen Führungsleitbild anzupassen („Sei selbstbewusst!“, „Kümmere dich nicht darum, was andere sagen!“). Dadurch wird zum einen keine organische Veränderung in der Führungskultur erreicht und zum anderen werden die für eine gute Führung wichtigen Eigenschaften nebst der Authentizität der Frauen untergraben.

¹⁴ Vgl. Chamorro-Premuzic u. Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 122

¹⁵ Vgl. Kühne, Was Männer nie gefragt werden, S. 24

¹⁶ Vgl. Engagement Index Deutschland 2022

Würde man Top-Positionen hingegen nach einem modifizierten Leitbild für Führungseigenschaften besetzen, wäre Unternehmen und Frauen gleichermaßen geholfen. Denn verschiedene Studien belegen, dass Frauen viele für eine gute Führung notwendige Eigenschaften oft von Haus aus mitbringen und Männer in den meisten gemessenen Leadership-Kategorien übertreffen.¹⁷ Frauen sind demnach besser in der Lage, „positive Veränderungen in ihren Teams und Unternehmen zu bewirken als Männer“¹⁸, werden „von ihren Untergebenen mehr respektiert und wecken in ihnen größeren Stolz auf ihre Leistungen, Frauen kommunizieren ihre Visionen erfolgreicher, sind inspirierender, die besseren Mentoren, flexiblere und kreativere Problemlöser, und sie sind fairer und objektiver in der Beurteilung ihnen direkt unterstellter Mitarbeiter[innen].“¹⁹

Eine nicht unerhebliche Ursache der genannten Ergebnisse ist die bei Frauen zumeist stärker ausgeprägte emotionale Intelligenz (EQ). Insbesondere die Fähigkeit, die eigenen sowie die Gefühle anderer wahrzunehmen, zu verstehen und adäquat mit ihnen umzugehen.²⁰ Der höhere EQ lässt sie alltägliche zwischenmenschliche Herausforderungen emotional und sozial besser lösen.



EMOTIONALE INTELLIGENZ (EQ)

Selbstbewusstsein: Fähigkeit, die eigenen Gefühle, Stärken, Schwächen, Werte und Motivationen zu verstehen.

Anderes Bewusstsein: Die Fähigkeit, die Stimmungen, Gedanken und Gefühle anderer wahrzunehmen und zu unterscheiden.

Empathie: Die Fähigkeit, die emotionalen Erfahrungen anderer zu verstehen und sich darauf einzulassen.

Emotionale Kontrolle: Die Fähigkeit, die eigene Stimmung zu regulieren und sich effektiv von negativen Emotionen zu erholen.

Allgemeine Haltung: positive Grundeinstellung, Pflege positiver und starker Beziehungen sowie Sinn für Ziele.

Abbildung 6: die Dimensionen der emotionalen Intelligenz

Demgegenüber stehen in einer Unternehmenslandschaft mit einem männlich dominierten Leitbild derzeit häufig hohe Fluktuationsquoten und eine weit verbreitete Unzufriedenheit der Mitarbeiter:innen.²¹

Um zu verstehen, weshalb die unterschiedlichen Leitbilder systemisch so unterschiedlich wirken, ist ein genauerer Blick auf das Zusammenspiel von Phänomenen in Unternehmenssystemen hilfreich. Dazu werden im Folgenden Kerneigenschaften des Leitbilds genannt und in ihrer systemischen Wirkweise analysiert.

¹⁷ Vgl. Ibarra und Obodaru, Women and the Vision Thing

¹⁸ Vgl. Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 19

¹⁹ Vgl. Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 19

²⁰ Vgl. Goleman, Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?

²¹ Vgl. Nevicka et al., Narcissistic Leaders

I: das „männliche“ Leitbild

Die erste Eigenschaft, die in diesem Leitbild fast immer genannt wird, ist ein großes Selbstvertrauen.²² Selbstvertrauen beschreibt, für wie gut wir uns bei einer Sache halten. Kompetenz hingegen beschreibt, wie gut wir in einer Sache sind. Beides hat nicht notwendigerweise etwas miteinander zu tun. Ganz im Gegenteil decken sich beide Einschätzungen häufig kaum.²³ Während Kompetenz jedoch zu einer erweiterten Selbsterkenntnis und einem stärkeren Bewusstsein der eigenen Grenzen führt, verschiebt ein übersteigertes Selbstvertrauen die Grenzen der eigenen Kompetenzwahrnehmung zunehmend an eine falsche Stelle. Kompetenz kann das Selbstvertrauen stärken, umgekehrt funktioniert das allerdings nicht. Systemisch betrachtet gibt es also eine Fehleinschätzung beim Führungskandidaten selbst („kein Problem, das kann ich!“) und eine weitere innerhalb des Systems, das eine Position besetzt und dabei eine Korrelation von Selbstvertrauen und Kompetenz assoziiert.

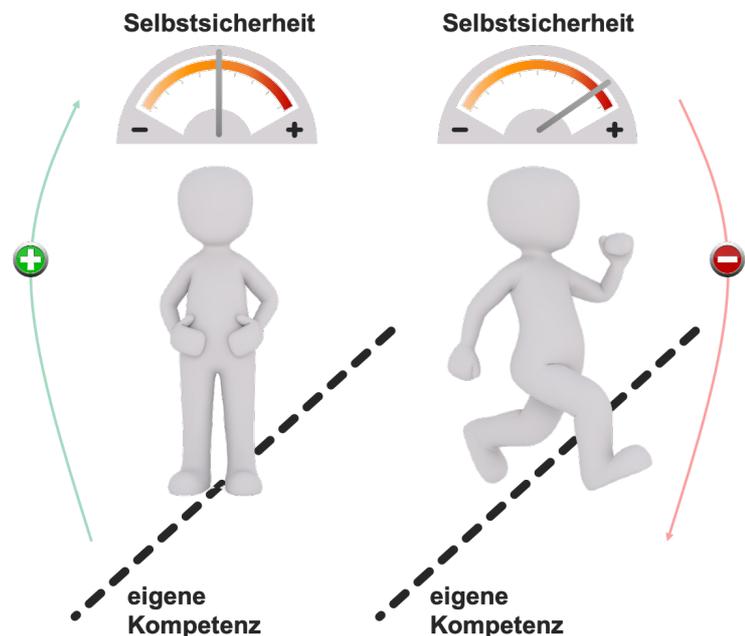


Abbildung 7: wenn das eigene Selbstvertrauen zu groß ist, wird die Grenze der eigenen Kompetenz schnell überschritten

Florian Becker, Bereichsvorstand der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft führt aus: „Leistung und Karriere überlappen selten, die Überschneidung liegt laut Wirtschaftspsychologen bei nur rund 10 %. Wenn es um betriebswirtschaftlichen Erfolg geht, werden sogar systematisch die Falschen befördert. Nicht die, die für das Unternehmen am erfolgreichsten sind, steigen auf, sondern die, die am erfolgreichsten für sich selbst sind.“²⁴

Das übersteigerte Selbstvertrauen, das bis hin zu narzisstischen Tendenzen gehen kann, führt später in der Ausübung der Führungsrolle dann häufig dazu, dass die Führungskraft ihrem Team wenig zutraut, bewusst viel Aufmerksamkeit auf sich bündelt und wenig qualitativen Kontakt zu ihren Mitarbeiter:innen herstellt. Nicht zuletzt, weil sie vielleicht zu zahlreichen Meetings um die Welt jettet, in der Überzeugung, dass es ohne sie dort nicht geht.

Durchsetzungsstärke und Konfliktbereitschaft sind in einigen Verhandlungskontexten sicherlich wertvolle Eigenschaften, können aber in anderen Kontexten dazu führen, dass andere Sichtweisen, Lösungsansätze oder Bedürfnisse innerhalb des Teams nicht genügend Raum erhalten.

²² Hier wurde bewusst der Begriff des Selbstvertrauens gewählt, auch wenn gemeinhin in Führungskontexten häufig von Selbstbewusstsein die Rede ist, das hier aufgezeigte übersteigerte Selbstvertrauen aber genau einem gut reflektierten Selbstbewusstsein entgegensteht.

²³ Vgl. Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S.31

²⁴ Vgl. Kühne, Was Männer nie gefragt werden, S. 206

Dank der systemischen Herangehensweise ist klar, dass es gute und schlechte Eigenschaften per se nicht gibt, sondern dass ihre Passfähigkeit nur nach Kontext und Wahrnehmung eingeordnet werden kann. Schaut man nun aber auf den Führungskontext könnten genau die Charaktereigenschaften, die einer Führungskraft in ihre Position verholfen haben (dafür also passend und hilfreich waren), diejenigen sein, die die Arbeit im und mit dem Team später herausfordernd gestalten. Denn nicht selten erleben die Mitarbeiter:innen dann einen Chef, der ihnen in vielen Kontexten wenig zutraut, sich selbst aber ganz großartig findet, für sie wenig präsent ist, wenig empathisch kommuniziert und Teamleistungen im Zweifel als seine eigenen verkauft.

II: das „weibliche“ Leitbild

Im Gegensatz zum großen Selbstvertrauen steht beim weiblichen Leitbild eher das Selbst-Bewusstsein im Vordergrund. In dieser Selbstreflektion tendieren Frauen nach mehrheitlichen Aussagen eher dazu, ihre eigenen Grenzen und Kompetenzen zu unterschätzen. Als Kompetenz formuliert, könnte dies aber auch nur ein sehr bewusster und respektvoller Umgang mit Verantwortung sein, gepaart mit dem Anspruch, diese in Anbetracht des Wirkbereiches nicht leichtfertig zu übernehmen.

Hinzu kommt der Punkt, dass sich Personen, die sich unsicher fühlen, häufig besser vorbereiten, was ein klares Plus für die eigene Kompetenz und alle Beteiligten bedeutet. Heiko Maas, von 2018 bis 2021 Bundesminister des Auswärtigen, bringt das folgendermaßen auf den Punkt: „Ich habe in meiner politischen Arbeit viele Frauen kennengelernt. Die haben sich, wenn sie keine fundierten Kenntnisse hatten, immer vorbereitet und belesen, während Männer in Ausschüssen immer klüger wurden, je länger der Ausschuss ging.“²⁵ Darüber hinaus kann eine stärkere Zurückhaltung, eine bescheidene oder gar vorsichtigere Haltung zu mehr Offenheit für andere Positionen und Personen sowie einem höheren Bewusstsein für Risiken und Hindernisse führen.

Im Gegensatz zur Durchsetzungsstärke und Konfliktbereitschaft im männlichen Leitbild gelten Frauen überdies eher als kooperativ und konsensorientiert. Auch hier ist für eine Einschätzung der Nützlichkeit dieser Eigenschaften natürlich wieder der Kontext maßgeblich. Nichtsdestotrotz ist es sehr wahrscheinlich, dass eine Lösungsorientierung, die die Bedürfnisse und Interessen anderer Beteiligter – insbesondere die des eigenen Teams – berücksichtigt, einen nachhaltigeren und engeren Teamverbund kreiert, der dann wiederum konstruktiver und effektiver in Richtung der gemeinsamen Ziele agiert.

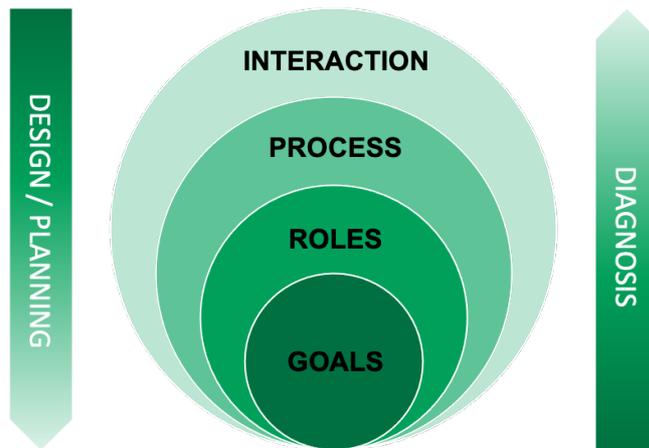
Impuls IV: Coaching kann Unternehmen und Teams dabei unterstützen, diejenigen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen und Eigenschaften der Führungskraft herauszuarbeiten, die stärker in den Fokus gerückt werden sollten, um die Arbeitsabläufe, die Zielerreichung, die Atmosphäre im Team sowie die Einstellung zur Arbeit positiver zu gestalten.

²⁵ Vgl. Kühne, Was Männer nie gefragt werden, S. 81

Mit den GRIP- und SCARF-Modellen können im Gespräch mit der Führungskraft oder dem gesamten Team oft sehr wertvolle Erkenntnisse zu Potenzialen und blinden Flecken

identifiziert werden, die dann weiter untersucht und verfolgt werden können.

GRIP- MODELL



In welchen Dimensionen gibt es Herausforderungen / weiteres Potenzial?

- **Goals:** Gibt es ein abgestimmtes und von allen im Team akzeptiertes, gemeinsames Ziel? Sind alle Ziele transparent?
- **Roles:** Was ist zu tun? Sind die Rollen zur Umsetzung im Team jedem klar? Sind alle befähigt, ihre Rollen auszufüllen?
- **Processes:** Wie sind die Abläufe? Sind sie transparent? Wie wird kommuniziert, gesteuert, kontrolliert und verbessert?
- **Interaction:** Wie geht das Team miteinander um? Welche Regeln und Werte teilt es? Wie steht es um Vertrauen, Offenheit und Toleranz?

Dies setzt natürlich voraus, dass die Kultur des Unternehmens offen für einen solchen Austausch, neue Herangehensweisen und Wertvorstellungen ist. Ist dem nicht so, kann das Coaching zunächst dabei unterstützen, Hemmschwellen und deren Gründe zu identifizieren und aufzulösen. Eine Ursache solcher Hemmschwellen ist häufig eine implizite Überzeugung dazu, „was man darf und was man nicht darf.“ Zum Beispiel trauen sich viele Mitarbeiter:innen nicht, Kolleg:innen oder ihre:n Vorgesetzte:n zu kritisieren, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass dies nicht willkommen oder mit Nachteilen für sie verbunden ist.

Abbildung 8: GRIP-Modell nach Richard Beckhard

SCARF-MODELL

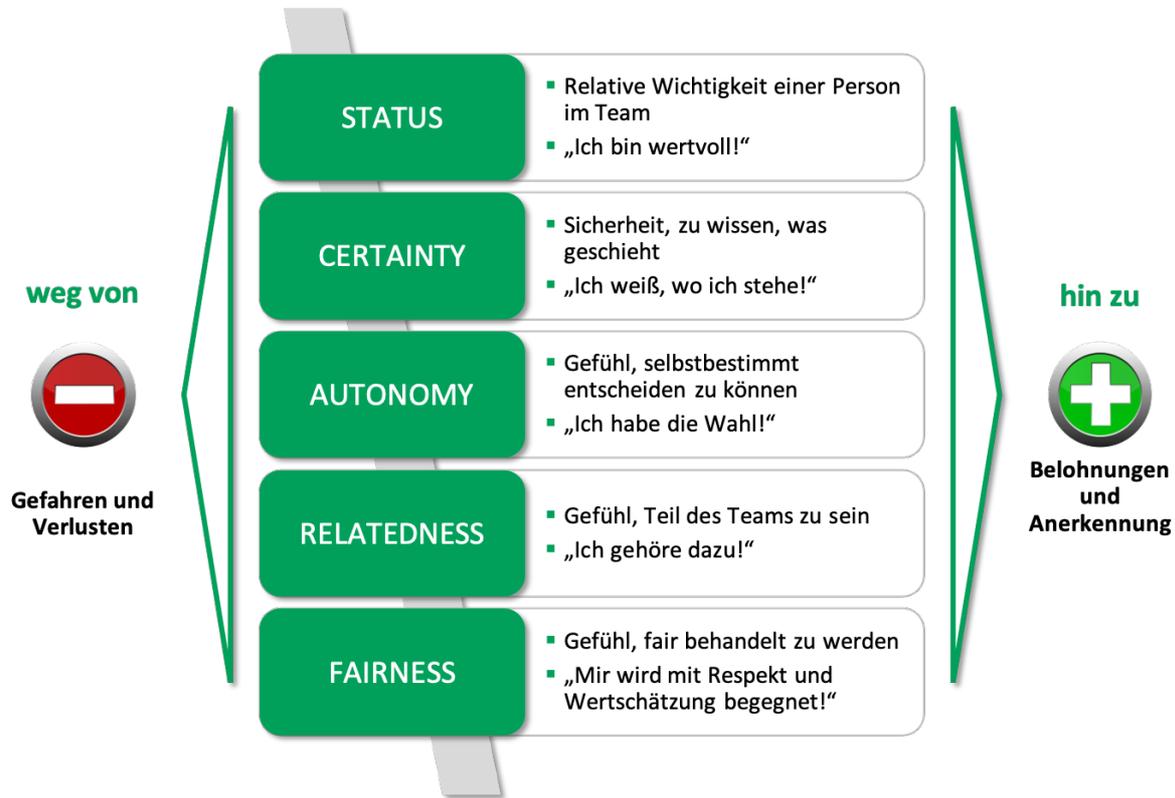


Abbildung 9: SCARF-Modell nach David Rock

Impuls V: Coaching kann nicht nur vermitteln, wie Feedback (positiv und negativ) so adressiert werden kann, dass es nicht invasiv ist, sondern auch bei der Wahrnehmung und Wertschätzung vermeintlicher Schwächen und Stärken ansetzen. Es kann diese in ein neues Licht rücken und das damit einhergehende binäre Denken von „gut oder schlecht“ kontextsensitiv aufbrechen und erweitern. Des Weiteren kann es vermitteln, dass unterschiedliche Stärken innerhalb eines Teams nicht zwingend miteinander in Konkurrenz stehen, sondern sich auf einer höheren Ebene komplementieren können. Eine Methode, die sich hierfür eignet, ist das Wertequadrat. Anhand seiner Struktur können in den Eigenschaften, die von Kolleg:innen bis dato eher als Schwäche betrachtet wurden, die positiven Anteile herausgearbeitet und gewertschätzt werden.

Ein Beispiel: Frau Meier ist jüngst Bereichsleiterin geworden und muss nun entscheiden, wie es mit einem Lieferanten weitergeht, der dafür bekannt ist, wichtige Termine regelmäßig zu reißen. Ein alternativer Dienstleister kann ad-hoc nicht beauftragt werden, da hierfür eine umfangreiche Ausschreibung nötig wäre. Die Bereichsleiterin entscheidet sich gegen die bisherige Vorgehensweise ihrer männlichen Vorgänger, Sanktionen durchzusetzen. Stattdessen sucht sie lösungsorientiert und empathisch das Gespräch mit dem Lieferanten auf verschiedenen Hierarchieebenen. Ihr eigener Bereich reagiert irritiert und wenig unterstützend, weil ihm die Vorgehensweise zu „lasch“, langwierig und wenig zielführend erscheint. Die Möglichkeit, dass durch die „sanfteren“ Gespräche substanzielle Ursachen für die Nichteinhaltung der Termine gemeinsam besprochen und ausgeräumt werden können, ist für Frau Meiers Bereich noch nicht transparent.

Häufig wird bei einer vermeintlichen Schwäche (1) der Wunsch nach dem Gegenteilig Positiven ausgedrückt (2). Denn oft ist man auf der eigenen Insel so stark mit der

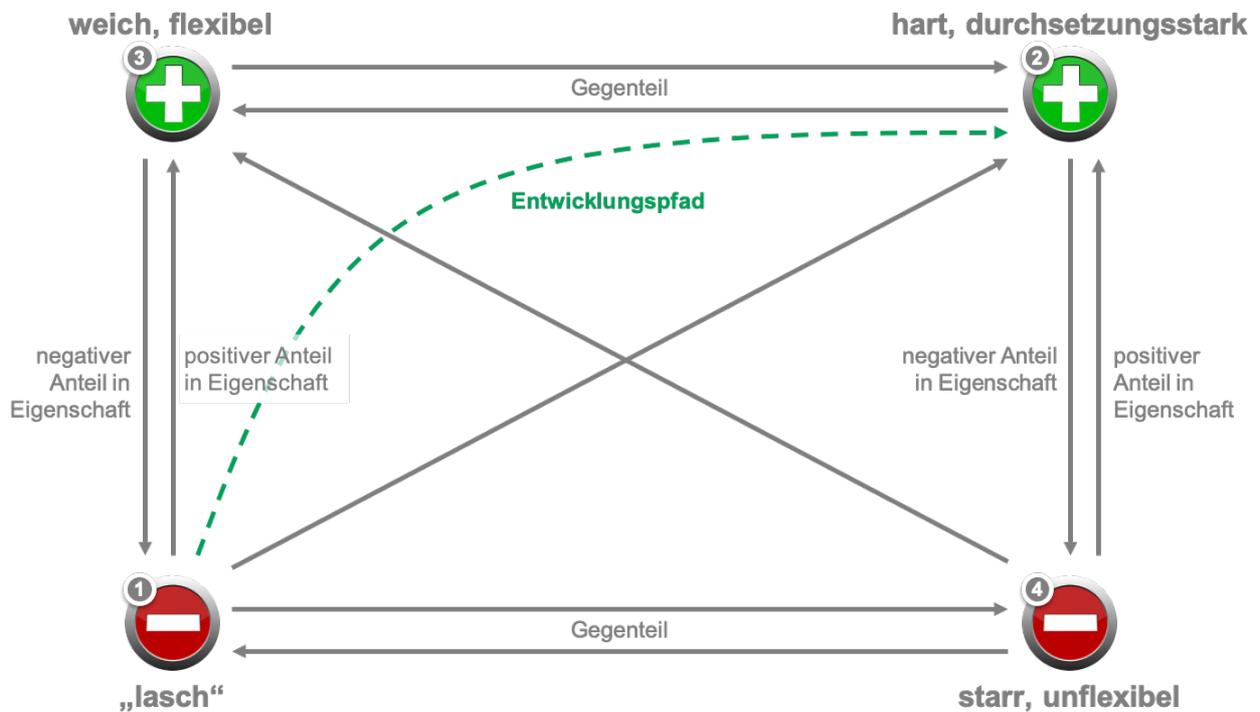


Abbildung 10: beispielhaftes Werte- und Entwicklungsquadrat zu Führungseigenschaften

unerwünschten Eigenschaft assoziiert, dass es schwerfällt, darin den positiven Anteil (3) zu sehen. Coaching kann genau diesen Prozess durch gezielte Fragestellungen und Erkenntnisprozesse unterstützen. Die oftmals destruktive, generalisierte Sichtweise wird erweitert und mittels eines stärkeren Fokus‘ auf den Kontext und die positiven Anteile modifiziert.

In unserem Beispiel steckt in der vermeintlich „laschen“ Haltung der Bereichsleiterin eine hohe Flexibilität. Diese könnte gerade in der herausfordernden Situation mit dem Lieferanten sehr wertvoll sein, um auf Rahmenbedingungen zu reagieren oder nicht mehr taugliche Prozesse anzupassen. Sollte darüber hinaus die Einschätzung bestehen (insbesondere von der Führungskraft selbst), dass ein wenig mehr Durchsetzungsstärke an der ein oder anderen Stelle hilfreich wäre, kann auch diese Kompetenz über das Systemische Coaching gestärkt werden – ohne jedoch den positiven Teil der flexiblen Haltung aufzugeben. Die Idee ist hier, Handlungsräume durch verschiedene Optionen breiter zu machen, anstatt „entweder oder zu sagen.“

Der Ansatz des Werte- und Entwicklungsquadrats ist somit auch hervorragend geeignet, das Dilemma vieler Frauen aufzulösen, zwei konfliktären Werteordnungen ausgesetzt zu sein. Das folgende Zitat fasst den häufig herrschenden Status Quo dazu treffend zusammen: „Wir missbilligen es, wenn Frauen Eigenschaften wie Ehrgeiz, Risikobereitschaft oder Durchsetzungsvermögen an den Tag legen, weil sie unserem männlichen Stereotyp entsprechen. Wenn Frauen diese Eigenschaften allerdings vermissen lassen und sich traditionell weiblich verhalten, sprechen wir ihnen die Führungseignung ab.“²⁶ Frauen sollen also einerseits selbstbewusst, souverän und durchsetzungsstark sein, auf der anderen Seite empathisch, einfühlsam und weich – alles natürlich bei nachgewiesener Kompetenz.

²⁶ Vgl. Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind, S. 123

Anhand des Werte- und Entwicklungsquadrats wird deutlich, dass das möglich (wenn auch nicht einfach) ist und dass dieser Anforderungslage nicht generell binär begegnet werden muss. Wie beschrieben wäre es ein möglicher Entwicklungspfad, dass Frauen ihre häufig vorhandenen „weichen“ Eigenschaften mit all den positiven Anteilen darin erhalten und Kompetenzen wie Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke hinzunehmen. Für Männer gilt selbstverständlich dasselbe, nur umgekehrt. Die jeweiligen weniger stark ausgeprägten Eigenschaften können bis zu einem gewissen Grad (je nach Coachee) im Coaching erschlossen werden. Hierzu gehört auch der Umgang und das Auflösen der oftmals vom Coachee geäußerten Bedenken, dass eine Änderung der bisherigen Vorgehensweise (1) ihn auf direktem Weg in die gegenteilige negative Eigenschaft (4) führt. Ferner kann im Coaching die situative Anpassung verschiedener Eigenschaften auf unterschiedliche Kontexte erarbeitet und trainiert werden.

Bei der Erschließung neuer Kompetenzen kann es passieren, dass deren Integration nicht sofort möglich ist, sondern noch durch bewusste oder unbewusste Überzeugungen und Glaubenssätzen blockiert wird. Klassische Beispiele hierfür sind „das gehört sich nicht“, „ich bin nicht gut genug“ oder „ich verdiene das nicht.“ Diese können natürlich ebenso über Coaching-Techniken aufgedeckt und aufgelöst werden.

Hypothese VI: *Auch bei einem idealen Setting für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, kann es sein, dass unbewusste Überzeugungen oder Zweifel Frauen bei diesem Schritt bremsen.*

Impuls VI: Die Technik des Re-Framings ist eine von vielen möglichen Methoden und Techniken, um nicht mehr gewünschte Ansichten und daraus resultierendes Verhalten zu verändern. Das Re-Framing kann dabei durch das Herausarbeiten von Ressourcen sowie das Zugänglichmachen von Fähigkeiten insbesondere die Resilienz, das Selbstvertrauen und das Selbstbewusstsein des Coachees stärken. Dabei werden inhaltliches und kontextuelles Re-Framing unterschieden.



Abbildung 11: beim Re-Framing werden negativ konnotierte Verhaltensweisen in ihren Kompetenzzusammenhang gebracht

Bei ersterem werden bisherige Verhaltensmuster aus ihrer negativen Ecke geholt und in ihrer positiven Absicht gewertschätzt, die laut der Systemischen Theorie stets jedes Verhalten motiviert. Beispielsweise könnte ein inhaltliches Re-Framing des Glaubenssatzes „ich bin nicht gut genug“ lauten: „Sie sind eher vorsichtig und möchten sehr sicher bei Ihrer Einschätzung sein, etwas zu können, bevor Sie dies vorbringen.“

Das kontextuelle Re-Framing betrachtet ein unerwünschtes Verhaltensmuster in einem anderen Kontext, also anderen Situationen oder Rahmenbedingungen, in denen das Verhalten durchaus sinnvoll ist oder war (zum Beispiel als Schutzstrategie in der Kindheit). Oder es lenkt den Fokus auf Ressourcen, die in der Zielsituation noch nicht zugänglich, in anderen Situationen aber bereits vorhanden sind. Zum Beispiel übernehmen Frauen im privaten Bereich häufig sehr verantwortungsvolle Entscheidungen und Tätigkeiten. Sie koordinieren diese häufig weitsichtig und synergetisch, um all die Anforderungen, die von verschiedenen Seiten an sie gestellt werden, überhaupt unter einen Hut zu bekommen. Im

Job hingegen zögern Frauen bisweilen bei der Frage, ob sie potenziellen neuen Aufgaben, einem Mehr an Verantwortung oder höheren Positionen gewachsen sind.

Mit Hilfe des kontextuellen Re-Framens werden die Fähigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensmuster innerhalb eines Kontextes herausgearbeitet und auf einen anderen übertragen. So zum Beispiel der verantwortungsvolle Umgang mit

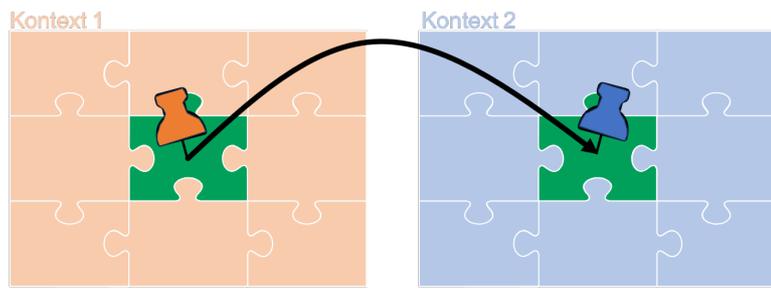


Abbildung 12: kontextuelles Re-Framing hilft, Fähigkeiten von einem Kontext auf einen anderen zu übertragen

Entscheidungen im Privaten auf die Fähigkeit, auch beruflich verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Bereits existierende Ressourcen werden ins Bewusstsein gehoben und die eigene Selbstsicherheit gestärkt. Häufig wirkt sich dies auch positiv auf den Selbstwert aus, dessen Stabilität eine weitere wichtige Säule für erfolgreiche Führungskräfte bildet.

Gleichzeitig lohnt auch hier wieder ein Blick auf das unternehmerische Umfeld und die Frage, ob dieses bei der Entkräftung von Glaubenssätzen zielführend und unterstützend ist. Denn Überzeugungen wie „Ich muss fehlerfrei sein“, „Ich muss es allein schaffen“ oder „Ich bin nicht gut genug“ werden in unseren aktuellen Unternehmenskulturen nicht selten unbewusst verstärkt.

Hypothese VII: Die Gleichberechtigung von Mann und Frau ist erst erreicht, wenn Vereinbarkeit von Beruf und Familie beide gleichermaßen betrifft.

Coaching kann sicherlich nicht die gesamtgesellschaftlichen Strukturen und Denkmuster verändern. Der Vollständigkeit halber sei dieses Thema dennoch erwähnt, da das System Familie vor allem bei Frauen wie kein zweites auf das berufliche zurückwirkt.

Der erste Impuls in dieser Diskussion mag häufig dahin gehen, zu sagen: „Die Zuständigkeiten innerhalb der Familie muss diese für sich klären“. Meines Erachtens gibt es jedoch klare Ansatzpunkte, die in der Verantwortung von Unternehmen liegen und die maßgeblich auf das familiäre System Einfluss nehmen. So zum Beispiel der Gender Pay Gap, die Gestaltung von Umfeldern, die den Abbau von Unconscious Bias' hemmen sowie zu wenig flexibel gedachte Arbeitsstrukturen.

1. **Gender Pay Gap:** Dieses Delta im Einkommen führt häufig dazu, dass innerhalb der Familien nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entschieden wird, wer nach der Geburt eines Kindes (länger) zu Hause bleibt. Meistens nimmt die Mutter zwölf Monate Elternzeit und der Vater zwei. Ich wage sogar die These, dass sich einige Väter nur deswegen an der Auszeit beteiligen, weil das zweite Elternteil mindestens zwei Monate nehmen muss, damit gesamthaft 14 Monate vom Staat gezahlt werden. Die deutlich längere Arbeitspause führt bei der Frau häufig zu einem Karriereknick (vor allem, wenn man bedenkt, dass die meisten Unternehmen ihre „High Potentials im Alter zwischen 30 und 40 Jahren identifizieren, also genau dann, wenn die meisten Paare beschließen, Nachwuchs zu bekommen). Zusätzlich verfestigt sich durch dieses Phänomen bei Unternehmen die Ansicht, dass es riskant ist, Frauen auf verantwortungsvolle Posten zu setzen, weil diese längerfristig „ausfallen“ könnten.

2. *Unconscious Bias*: An dieser Stelle ist speziell die Haltung gemeint, dass eine Mutterschaft sich auf das Berufsleben der Frau auswirkt, während eine Vaterschaft den Mann in seinem beruflichen Tun nicht einschränkt. Hier könnten Unternehmen durch eine Haltungsänderung ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Elternrolle die Kapazitäten von Müttern und Vätern gleichermaßen verlagert. Hierzu gehört auch, dass es in Unternehmen selbstverständlich wird, dass Männer länger als die obligatorischen zwei Monate den Job zum Wohle der Familie pausieren.

3. *Einführung flexiblerer Arbeitsstrukturen*: Hier bedarf es einer größeren Offenheit, mehr Vertrauen in orts- und zeitunabhängigere Individuallösungen sowie weiterer Modelle, in denen Führung auch in Teilzeit möglich ist (zum Beispiel über Führungskräfte-Tandems). Im Fehlen alternativer Modelle und den daraus resultierenden Zielkonflikten sehe ich einen Hauptgrund, weshalb 72 Prozent²⁷ der Chefinnen in Deutschland keine Kinder haben. Oder anders herum gedacht: weshalb 72 Prozent der Chefinnen in Deutschland ihre Führungsposition innehaben. Der Glaubenssatz, dass Führungskräfte rund um die Uhr erreichbar sein müssen, sollte hinterfragt werden. Darüber hinaus gehört die Ansicht, dass Teilzeit eine minderwertigere Form der Arbeit ist, ins Museum.

Impuls VII: Durch das Systemische Coaching mit seiner lösungsorientierten Arbeit und bedürfnisorientierten Kommunikation könnte das Bewusstsein des Top Managements oder einzelner Bereiche der Organisation hinsichtlich dieser Punkte geschärft werden. Darauf aufbauend könnten neue Konzepte erarbeitet werden, die bestmöglich zur jeweiligen Anforderungslage passen. Systemisches Coaching kann zudem helfen, eingeschwungene und nachhaltig effiziente Kommunikations- und Verantwortlichkeitsstrukturen zu etablieren, beispielsweise in geteilt organisierten Führungspositionen.

²⁷ Vgl. Experteer Magazin, Das hindert Frauen daran, Chefinnen zu werden

4. Fazit

Beim Blick auf die aktuellen Zahlen zu weiblichen Führungskräften in Deutschland könnte man meinen, dass viele Unternehmen ihre Führungsriege unter anderem deswegen mit Frauen aufstocken, weil sie es müssen und nicht, weil sie es möchten. Auf der anderen Seite wissen wir, dass größere Veränderungsprozesse Zeit brauchen und nicht einfach Qua Beschluss umgesetzt werden können.

Um den Veränderungsprozess so effizient wie möglich zu gestalten, kann Systemisches Coaching unterstützen und an zahlreichen Stellen innerhalb einer Organisation, eines Teams sowie bei einzelnen Personen ansetzen. Die Bandbreite an Methoden und Techniken kann dabei vor allem helfen, Bewusstsein für implizite Lenkmuster, Strukturen, Werte und Leitbilder zu schaffen und diese nachhaltig zu modifizieren.

Hierfür benötigt es vornehmlich folgende Ressourcen:

- 1) Offenheit für andere „Inseln und deren Wahrheiten“
- 2) Wertschätzung und Neugier für alles, was anders ist
- 3) Das Verständnis, dass jede Aktion innerhalb eines Systems auf das System zurückwirkt und es aufgrund der darin bestehenden Komplexität keine rein linear-kausalen Abläufe gibt
- 4) Die Bereitschaft, nach offenkundigen und vor allem verborgenen Überzeugungen in uns und unserem Umfeld zu suchen
- 5) Den Mut, auch abseits unseres kontrollierten Verstandes Bedürfnisse und Gefühle zu erforschen sowie
- 6) Die Kompetenz, Ziele, Interaktionen und Prozesse bedürfnisorientiert und sinnstiftend zu steuern
- 7) Die Akzeptanz, dass unbewusst gespeichertes Verhalten (und das ist ein wesentlicher Teil unseres Verhaltens) auch nur durch die Arbeit mit dem Unbewussten verändert werden kann
- 8) Die Flexibilisierung eines starren Leitbildes, das Durchsetzungsstärke und Selbstzentrierung in den Mittelpunkt stellt
- 9) Die Hinwendung zu einem neuen Verständnis von vermeintlichen Stärken und Schwächen als kontextbezogene Kompetenzen
- 10) Ein neues Bewusstsein über Geschlechtergerechtigkeit und den Willen, dafür top-down strukturelle Faktoren zu verändern, die bottom-up als Restriktionen wirken

Das Systemische Coaching kann mit der Unterstützung und Begleitung der oben genannten Punkte einen erheblichen Beitrag zu einem Kulturwandel leisten, der nötig ist, um eine nachhaltige und gesunde Geschlechterdiversität in den deutschen Führungsetagen zu etablieren. Denn ein reines Umpinseln der Kästchen im Organigramm von „blau auf rosa“ wird nicht ausreichen. Frauen und Männer haben diese kleinen, aber feinen Unterschiede und genau diese sollte man als Potenzial verstehen und nicht als etwas Andersartiges, das es abzulehnen gilt. Denn wie immer im Coaching ist das Credo, nicht „entweder oder“ zu sagen, sondern bestehende Muster um weitere hilfreiche Ressourcen und Kompetenzen zu erweitern, sodass am Ende mehr Handlungsspielraum für gute Lösungen entsteht.

5. Quellenangaben

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124#:~:text=Die%20Frauenanteile%20in%20allen%20runden,Dezember%202020%20gesteigert.;> 22.08.2023, abgerufen am 24.08.2023, 10:33 Uhr

WoB-Index 185

WOMEN-ON-BOARD-INDEX 185 II; „Frauenanteil im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX und SDAX sowie der 20 paritätisch mitbestimmten, im Regulierten Markt notierten Unternehmen (Stand 1. Mai 2023); FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.“;
<https://wob-index.de/wob185.html#excerpts>; abgerufen am 24.08.2023, 13:22 Uhr

Kühne, Was Männer nie gefragt werden

Kühne, Fränzi: „Was Männer nie gefragt werden – Ich frage trotzdem mal.“, 1. Auflage, Frankfurt am Main, FISCHER Taschenbuch, 2021

Tinsley und Ely, Die größten Irrtümer über Männer und Frauen

Tinsley, Catherine H., Ely, Robin J., „Die größten Irrtümer über Männer und Frauen“, Harvard Business Manager, Heft 10/2018

Chamorro-Premuzic und Tolkemitt, Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind

Chamorro-Premuzic, Tomas, Tolkemitt, Till, Siebert, Simone (Übersetzerin), „Warum so viele inkompetente Männer in Führungspositionen sind: (und was man dagegen tun kann)“, 1. Auflage, Berlin, Haffmans & Tolkemitt, 2019

Experteer Magazin, Frauenförderung: Eine Top-Management-Entscheidung

Autor:in unbekannt, Experteer Magazin (online), „Frauenförderung: Eine Top-Management-Entscheidung“, <https://www.experteer.de/magazin/frauenfoerderung-eine-top-management-entscheidung/>; abgerufen am 22.08.2023; 10:20 Uhr

Nevicka et al., Narcissistic Leaders

Nevicka, Barbara et al., „Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism.“, Journal of Applied Psychology 103, Nr. 7 (2018), 703–723, <https://doi.org/10.1037/apl0000298>, abgerufen am 22.08.2023; 15:33 Uhr

Engagement Index Deutschland 2022

Gallup Inc., „Bericht zum Engagement Index Deutschland 2022“, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>, abgerufen am 06.11.2023

Ibarra und Obodaru, Women and the Vision Thing

Ibarra, Herminia, Obodaru, Otilia, „Women and the Vision Thing“, Harvard Business Review Magazin, 2009, <https://hbr.org/2009/01/women-and-the-vision-thing>, abgerufen am 06.11.2023

Goleman, Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?

Goleman, Dan, Psychology Today, „Are Women More Emotionally Intelligent Than Men?“, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-brain-and-emotional->

intelligence/201104/are-women-more-emotionally-intelligent-men, abgerufen am 06.11.2023

Experteer Magazin, Das hindert Frauen daran, Chefinnen zu werden
Autor:in unbekannt, Experteer Magazin (online), „Das hindert Frauen daran, Chefinnen zu werden“, [https://www.experteer.de/magazin/karrierefallen-fuehrungsfrauen/#:~:text=Au%C3%9Ferdem%20haben%20Frauen%20in%20F%C3%BChrungspositionen,auf%20dem%20Weg%20nach%20oben.](https://www.experteer.de/magazin/karrierefallen-fuehrungsfrauen/#:~:text=Au%C3%9Ferdem%20haben%20Frauen%20in%20F%C3%BChrungspositionen,auf%20dem%20Weg%20nach%20oben.;); abgerufen am 22.08.2023, 11:43 Uhr

6. Abbildungsverzeichnis und Bildnachweis

Deckblatt: Quelle: <https://pixabay.com/de/photos/frau-tafel-muskeln-energie-6083102/>, abgerufen am 07.11.2023, 18:22 Uhr

Abbildung 1: Inselmodell mit Konstruktion der eigenen Erlebenswelt

Quellen zu Bildbestandteilen:

- Palme links: Rama Widya auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/kokosnuss-palme-kokosnussbaum-baum-7751862/>, abgerufen am 02.11.2023, 10:25 Uhr
- Palme rechts: OpenClipart-Vectors auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/kokosnuss-palme-kokosnussbaum-baum-7751862/>, abgerufen am 02.11.2023, 10:28 Uhr
- Personenbilder auf den Inseln: eommina auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/mann-frauen-paar-freude-tanzen-2956377/>, abgerufen am 02.11.2023, 10:34 Uhr
- Ozean: A Owen auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/unterwasser-meer-ozean-plankton-2615376/>, abgerufen am 02.11.2023, 10:46 Uhr
- Wurzelwerk: Jazella auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/pilz-insel-funky-3d-machen-zukunft-4287498/>, abgerufen am 02.11.2023, 10:49 Uhr

Bildkomposition: Cornelia Espenhahn (Autorin)

Abbildung 2: evolutionäre Aufteilung des Gehirns

Quellen zu Bildbestandteilen:

- Gehirn mit 2 Hemisphären: Elisa auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/gehirn-geist-psychologie-idee-2062057/>, abgerufen am 02.11.2023, 11:55 Uhr
- Smiley mit Brille: Sergei Tokmakov, Esq. <https://Terms.Law> auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/emoji-smiley-lustig-karikatur-4827048/>, abgerufen am 02.11.2023, 14:40 Uhr
- Smiley mit herausgestreckter Zunge: Bild von Sergei Tokmakov, Esq. <https://Terms.Law> auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/emoji-smiley-lustig-karikatur-4827091/>, abgerufen am 02.11.2023, 14:39 Uhr

Abbildung 3: aktivierte Muster bei Stressreizen und unbewussten Glaubenssätzen

Quelle zu Bildbestandteil:

- Gehirn mit 2 Hemisphären: Elisa auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/gehirn-geist-psychologie-idee-2062057/>, abgerufen am 02.11.2023, 11:55 Uhr

Abbildung 4: Beispiel eines sich selbst verstärkenden Musters innerhalb eines Systems

Quelle zu Bildbestandteil:

- Männchen auf Stühlen um Tisch: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/meeting-treffen-miteinander-1015288/>, abgerufen am 02.11.2023, 16:08 Uhr

Abbildung 5: das männliche Führungsleitbild – mit zu viel Superheldenstatus in die Isolation

Quelle: shahbazshah91 auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/gesch%C3%A4ftsman-superheld-schatten-5754636/>, abgerufen am 07.11.2023, 14:20 Uhr

Abbildung 6: die Dimensionen der emotionalen Intelligenz

Quelle zu Bildbestandteil:

- Glühbirne: Mohamed Hassan auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/vectors/die-gl%C3%BChbirne-herz-liebe-innovation-4058023/>, abgerufen am 07.11.2023, 16:10 Uhr

Abbildung 7: wenn das eigene Selbstvertrauen zu groß ist, wird die Grenze der eigenen Kompetenz schnell überschritten

Quellen zu Bildbestandteilen:

- Stehendes Männchen: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/aktentasche-wegtreten-werfen-2566491/>, abgerufen am 07.11.2023, 08:16 Uhr
- Laufendes Männchen: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/m%C3%A4nnchen-3d-model-freigestellt-3d-2364350/>, abgerufen am 07.11.2023, 08:18 Uhr

Abbildung 8: GRIP-Modell nach Richard Beckhard

Quelle: Cornelia Espenhahn (Autorin)

Abbildung 9: SCARF-Modell nach David Rock

Quelle: Cornelia Espenhahn (Autorin)

Abbildung 10: beispielhaftes Werte- und Entwicklungsquadrat zu Führungseigenschaften

Quelle: Cornelia Espenhahn (Autorin)

Abbildung 11: beim Re-Framing werden negativ konnotierte Verhaltensweisen in ihren Kompetenzzusammenhang gebracht

Quelle: Peggy und Marco Lachmann-Anke auf Pixabay, <https://pixabay.com/de/illustrations/abw%C3%A4gen-plus-minus-waage-2856321/>, abgerufen am 08.11.2023, 10:52 Uhr

Abbildung 12: kontextuelles Re-Framing hilft, Fähigkeiten von einem Kontext auf einen anderen zu übertragen

Quelle: Cornelia Espenhahn (Autorin)