

Kompetenzen von Frauen in Führung und beruflicher Kommunikation

Dr. Monika Henn, Dipl.-Psychologin
Gastprofessorin an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft
Ludwigshafen, 9. Dezember 2021

Wir konzentrieren uns in unserer Trainings- und Beratungspraxis auf das, was wir besonders gut können

Kurzvorstellung Henn Consulting

- Trainings- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Bonn
- Schwerpunkte:
 - ⇒ Seminare rund um Führung und Vertrieb
 - ⇒ Frauen und Führung
 - ⇒ Einzelcoaching
- Philosophie: Der Erfolg beginnt im Kopf!
- Auszeichnungen: „Certificate of Excellence“ im Rahmen des deutschen Trainingspreises, Qualitätssiegel "Qualität – Transparenz – Integrität"
- Weitere Informationen unter www.henn-consulting.de

Pionierin zum Thema „Frauen und Führung“

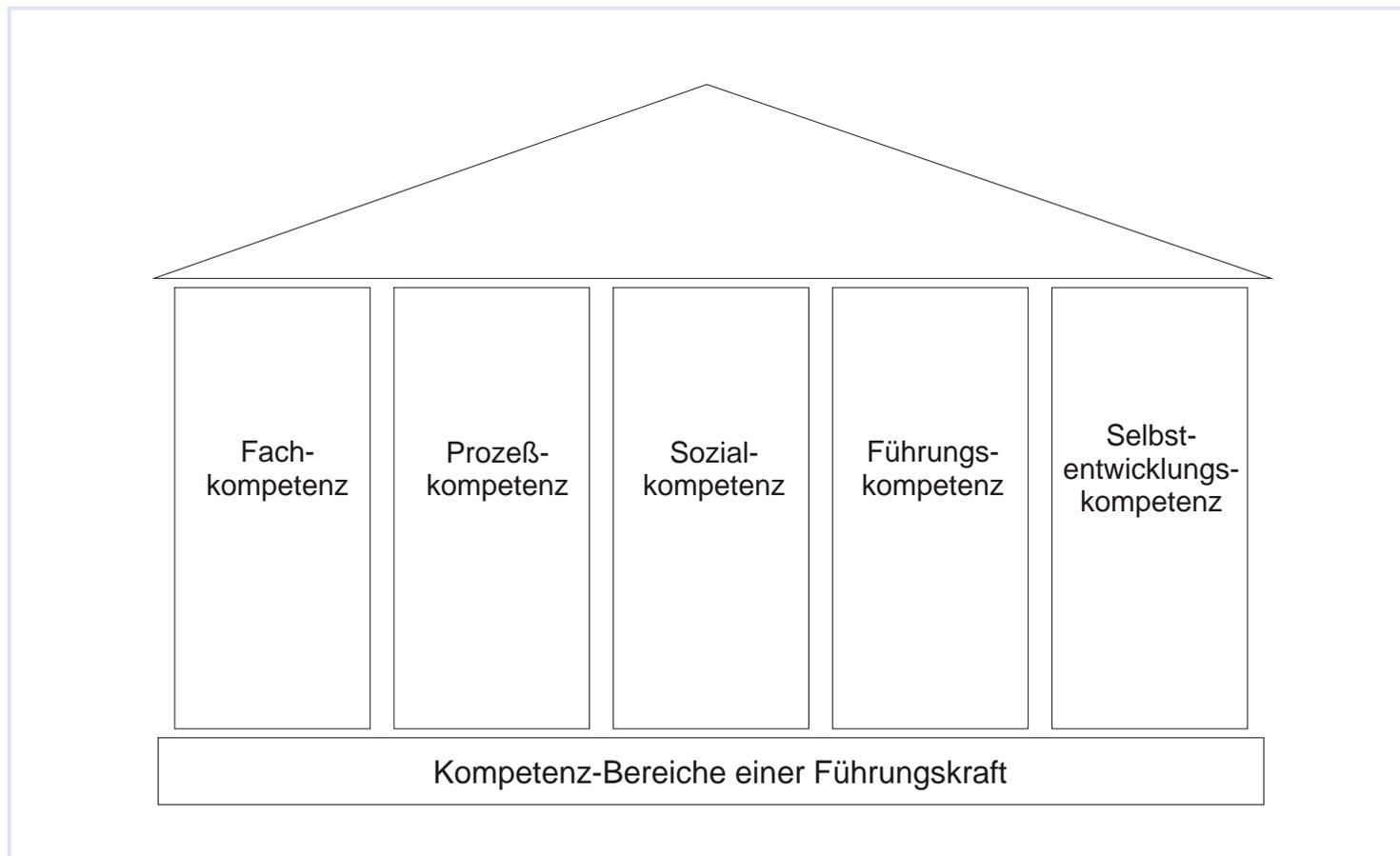
Kurzvorstellung Dr. Monika Henn

- Wissenschaftliche Studie zu Frauen in Führungspositionen
- Buch „Die Kunst des Aufstiegs“, Campus Verlag
- Arbeitsschwerpunkt „Frauen und Führung“ seit 18 Jahren
- Autorin von diversen Fachartikel (z. B. HBm, Personalführung)
- Vortragsrednerin (z. B. women&work, Netzwerke, DGFP, Firmen)

Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Führungskompetenz ist nur ein Teilbereich der nötigen Kompetenzen



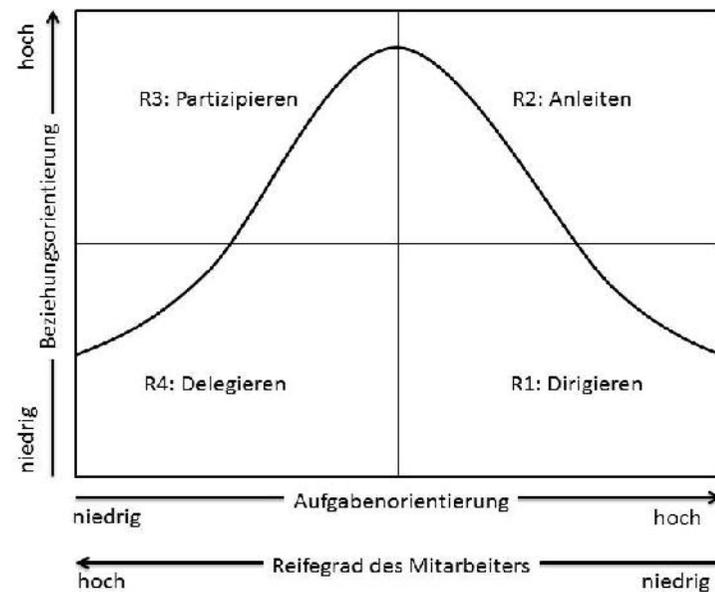
Die Historie der Führungsforschung zu kennen hilft, die neueren Ansätze einordnen zu können

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung

- Kurt Lewin: Autoritär, demokratisch, laissez-faire
- Taylor um 1900 mit Industrialisierung – AO Aufgabenorientiert
- Mayo 1924 durch Hawthorne Studies – MO Mitarbeiterorientiert
- Achse zwischen AO bzw. MO
- GRID 1968, zwei-dimensional (AO und MO)
- Situatives Führen, drei-dimensional (z. B. Hersey/Blanchard, Reddin)

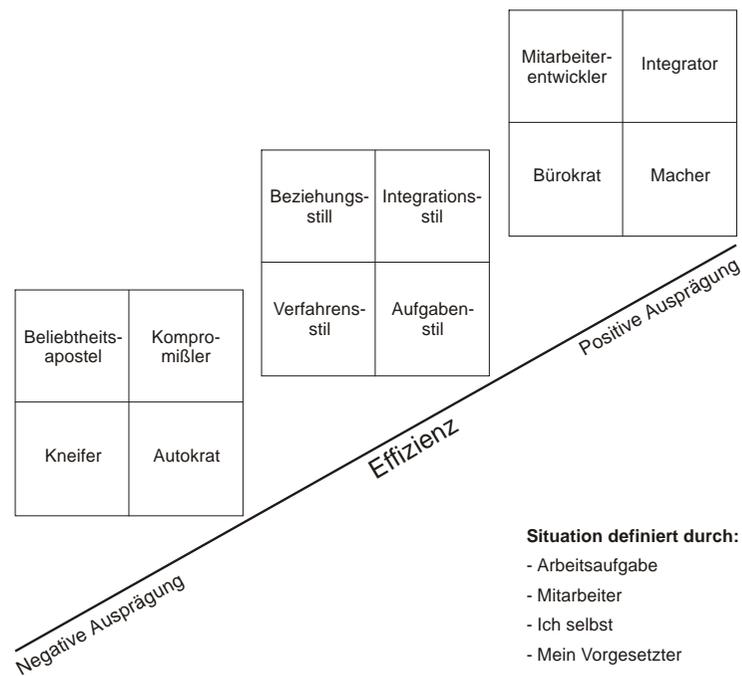
Situationsgerechtes (situatives) Führen nach Hersey & Blanchard

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung



Situationsgerechtes (situatives) Führen nach Reddin

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung



Eine Führungskraft muss sich die richtigen Fragen stellen und beantworten

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung

Fazit:

Führungskraft muss sich folgende 4 Fragen beantworten:

- Um welcher Aufgabe handelt es sich?
- Welche MitarbeiterIn betraue ich mit der Aufgabe und wie begegne ich ihm/ihr?
- Was erwartet meine Führungskraft (mein Umfeld) von mir?
- Was liegt mir selbst? Was passt zu mir?

Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Weibliche Führungskräfte sind sehr teamorientiert und flexibel

2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?

Weibliche Führungskräfte

- Führungsmotivation
- Teamorientierung
- Flexibilität
- Selbstbewusstsein
- Gestaltungsmotivation

Männliche Führungskräfte

- Führungsmotivation
- Durchsetzungsstärke
- Selbstbewusstsein
- Gestaltungsmotivation
- Belastbarkeit

Weibliche Führungskräfte bevorzugen den transformationalen Führungsstil

2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?

Forschungsergebnisse von Alice Eagly: Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften

- Transformationaler Führungsstil

Weibliche FK bevorzugen den transformationalen Führungsstil, kombiniert mit den Belohnungen des transaktionalen Stils

- Transaktionaler Führungsstil

- Laissez Faire Führungsstil

Männliche FK bevorzugen den transaktionalen Führungsstil und z. T. den laissez faire Stil

Mit dem transformationalen Führungsstil kann man den heutigen Anforderungen der Unternehmen am besten begegnen

2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?

Transformationaler Führungsstil

- Vorbild sein
- Vertrauen gewinnen
- Ziele Setzen
- Pläne entwickeln
- Sich für Neuerungen einsetzen
- Mentor sein, als Mentor agieren
- Neue Handlungsspielräume eröffnen
- MA motivieren, Potential ausschöpfen

Transaktionaler Führungsstil

- Geben und Nehmen
- Appell an Eigeninteresse der MA
- Verantwortungsbereiche aufzeigen
- Leistung belohnen
- Sanktionieren
- MBO Management by Objectives

Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Führung findet in einem neuen Kontext statt

3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?

Die Gesellschaft und die Arbeitsweise hat sich gewandelt:

- VUCA-Welt (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity)

(dt.: unbeständig, unsicher, komplex, mehrdeutig)

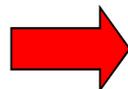
- international, global, divers
- agil, schnell, kurze Produktzyklen
- vernetzt (Kommunikation in den sozialen Medien)
- Kommunikation auf Augenhöhe, Arbeitnehmermarkt

Führung zielt darauf ab, die Stärken des Einzelnen und des Teams zu nutzen und Potentiale zu heben

3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?

Agiles Führen will:

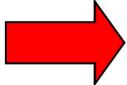
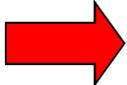
- die Wertschöpfungskette vom Kunden her denken
- die Organisation in interdisziplinären, cross-funktionalen, (selbst-)verantwortlichen Teams aufbauen
- vernetzt, auf Vertrauen und Transparenz basierend sowie
- selbstorganisiert und kooperativ zusammen arbeiten



Hohe Anforderungen an die Führungskraft!

3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?

Agiles Führen ...

-  ... will die Potentiale und Stärken des Einzelnen nutzen
-  ... verlangt dabei die Berücksichtigung von Genderaspekten
-  ... und von ungeschriebenen Business-Spielregeln!

Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Es ist experimentell nachweisbar, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Appetit auf Wettbewerb und Konkurrenz haben

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

Experiment von Niderle und Vesterlund:

- Rechenaufgaben
- man konnte Geld gewinnen
- 75 % der Männer entschieden sich für das Turnier
- nur 35 % der Frauen entschieden sich für das Turnier, auch wenn sie gut abgeschnitten hatten
- Männer haben Spaß am Wettbewerb, auch wenn sie dabei Geld verlieren

Frauen müssen aus evolutionsbiologischer Sicht kein Konkurrenzverhalten zeigen

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

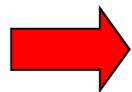
- Unterschiedliche parentale Investition
- Männchen konkurrieren um das Weibchen
- Kämpfen ist mit Kosten verbunden, deshalb Kostenreduzierung:
 1. Ritualisierung von Kampfhandlungen
 2. Beißhemmungen bei Unterwerfungsgestik des Konkurrenten
 3. Ausbildung von Rangstrukturen mit konflikt-reduzierender Wirkung
- Kein weibliches Pendant zu Konkurrenzverhalten

Entwicklungspsychologen beschreiben bei Jungen das Erkämpfen einer Rangordnung...

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

Männliche Strategie zur Durchsetzung von Rangansprüchen:

- Körperliche Auseinandersetzung
- verbaler Disput
- Imponierverhalten



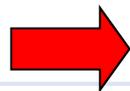
Dominanzhierarchie

...wohingegen bei Mädchen keine stabile Rangordnung entsteht

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

Weibliche Strategie:

- Anweisungen geben
- ein Mädchen ausschließen
- „Koalition“ bilden, um über ein drittes Mädchen zu lästern
- Dominanz durch ungefragt gute Ratschläge oder durch Verbote
- Momentaner Rang nur erkennbar durch Anerkennung und Lob, durch Imitation und durch Komplimente



Geltungshierarchie

Männer haben eine Dominanzhierarchie und Frauen eine Geltungshierarchie

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

Männliche Strategie: Dominanzhierarchie	Weibliche Strategie: Geltungshierarchie
Hohe Übereinstimmung in Bezug auf den relativen Rang der einz. G.-Mitglieder	Geringe Übereinstimmung in Bezug auf d. relativen Rang d. einzelnen G.-Mitglieder
Vorrechte werden vorbehaltlos zugestanden. Konfliktreduz. Wirkung des sich Abfindens mit der eigenen Rangposition.	Vorrechte werden nicht ohne weiteres zugestanden, sondern immer wieder in Frage gestellt.
Rangordnung über mehrere Jahre stabil, wenn die Gruppenzusammensetzung bleibt.	Keine stabile, zeitüberdauernde Rangstruktur.
Rangverhältnisse sind klar erkennbar.	Beobachtung der Rangverhältnisse ist schwierig, weil indirekte Verhaltensweisen vorherrschen.

Männliches Konkurrenzverhalten ist dem weiblichen Verhalten überlegen

4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?

- Rigoroseres Vorgehen
- Fähigkeit, sich in Szene zu setzen
- Positive Selbsteinschätzung, die dazu führt, keine Chance auszulassen, selbst wenn ein Gewinn äußerst unwahrscheinlich ist
- Fähigkeit, Misserfolge leicht wegzustecken
- Neigung, Erfolg dem eigenen Können, Misserfolg den Umständen zuzuschreiben
- Erneute Versuche nach Misserfolg
- Neigung, sich zu überschätzen und sich auch dort etwas zutrauen, wo die Erfahrung zeigt, dass die Erfolgsaussichten gering sind

Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Welchen Führungsstil bevorzugen weibliche Führungskräfte?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Konkurrenzverhalten zeigt sich in unterschiedlicher Selbstdarstellung

5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?

„Schaut, was ich kann“	„Ich helfe gern“
Darstellung der eigenen Kompetenzen	Darstellung der Hilfsbereitschaft und des Altruismus
Fähigkeitsselbst	soziales Selbst
Ziel: bewundert zu werden	Ziel: gemocht zu werden
Risiko, man macht sich u. U. unbeliebt bzw. fordert Kritik und Konkurrenz heraus	Sicherung „nur“ der Sympathie, jedoch keine Bewunderung für herausragende Fähigkeiten
höheres Selbstwertgefühl, deshalb größere Bereitschaft, Risiken einzugehen	geringeres Selbstwertgefühl

Konkurrenzverhalten zeigt sich auch in unterschiedlicher Kommunikation

5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?

Männer: „Statussprache“	Frauen: „Bindungssprache“
Ziel: Unabhängigkeit, Status -> Asymmetrie	Ziel: Verbundenheit, Bindung -> Symmetrie
Hierarchie, Unter-/Überordnung (Fk-MA) statusorientierte Kommunikation	Netzwerk, Gleichheit beziehungsorientierte Kommunikation
Wettkampf Gewinner/Verlierer, Bewunderung	Harmonie Beliebtheit
Focus auf das Wesentliche	Komplexität, Vollständigkeit, Nachhaltigkeit
Probleme lösen	Zusammenhänge verstehen

Spielregeln in männlich oder in weiblich dominierten Gruppen unterscheiden sich

5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?

... bei den ungeschriebenen Business-Spielregeln.

- Grundregel
- Rangordnung / Inhalt
- Redezeit
- Ranghöchster / Alle Einbeziehen
- Körpereinsatz
- Pokerface / Lächelreflex
- Foulspiel / Ehrlichkeit
- Konkurrenz / Teamarbeit

Spielregeln in männlich oder in weiblich dominierten Gruppen unterscheiden sich

5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?

... bei den ungeschriebenen Business-Spielregeln.

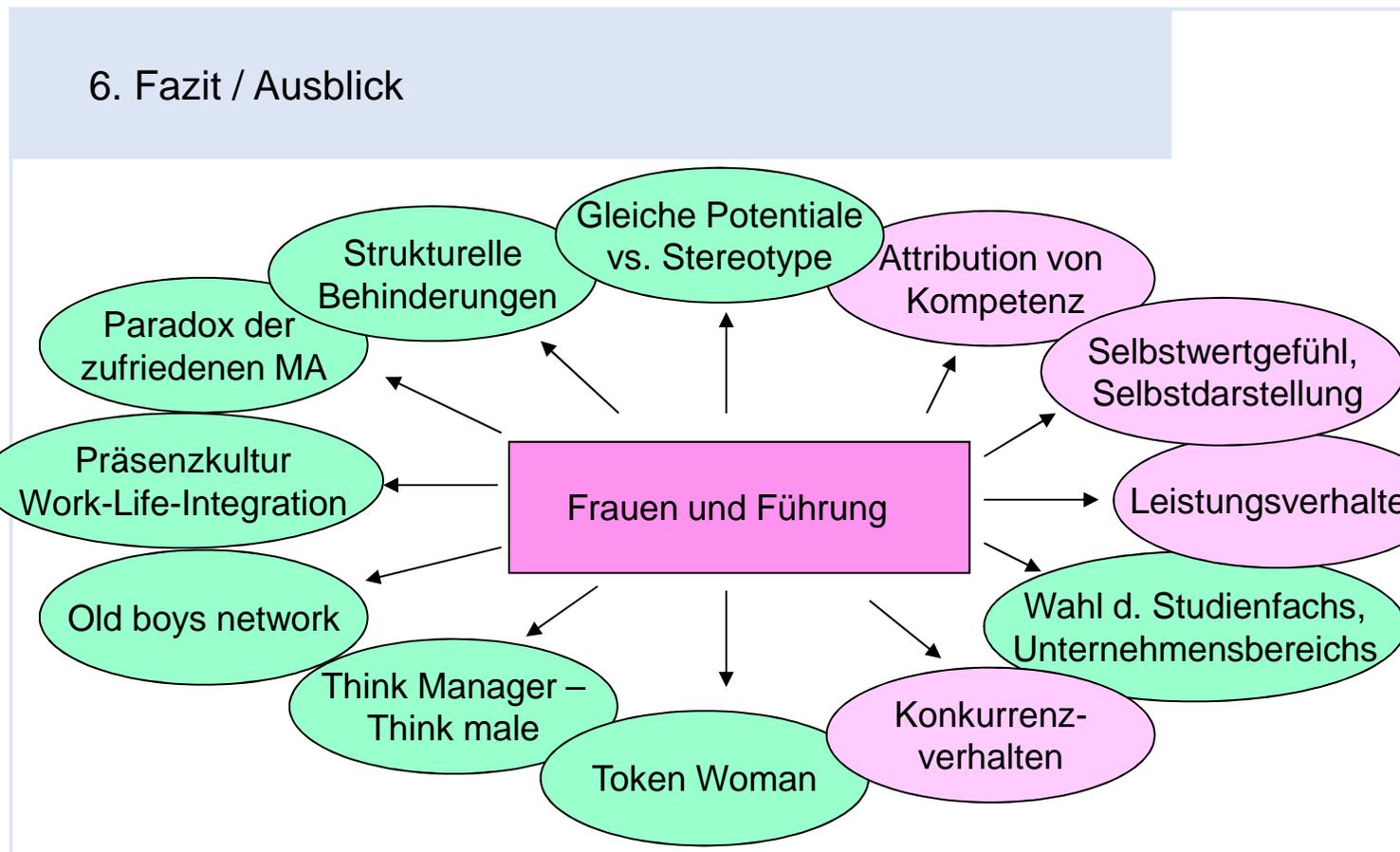
- Macht- und Statussymbole
- Leistungsverhalten
- Gehalt
- Aufstieg
- Die Bar und der Sport / Freizeit
- Allianzen / Meeting
- Respekt / Beliebtheit
- Netzwerk / Beste Freundinnen-Falle



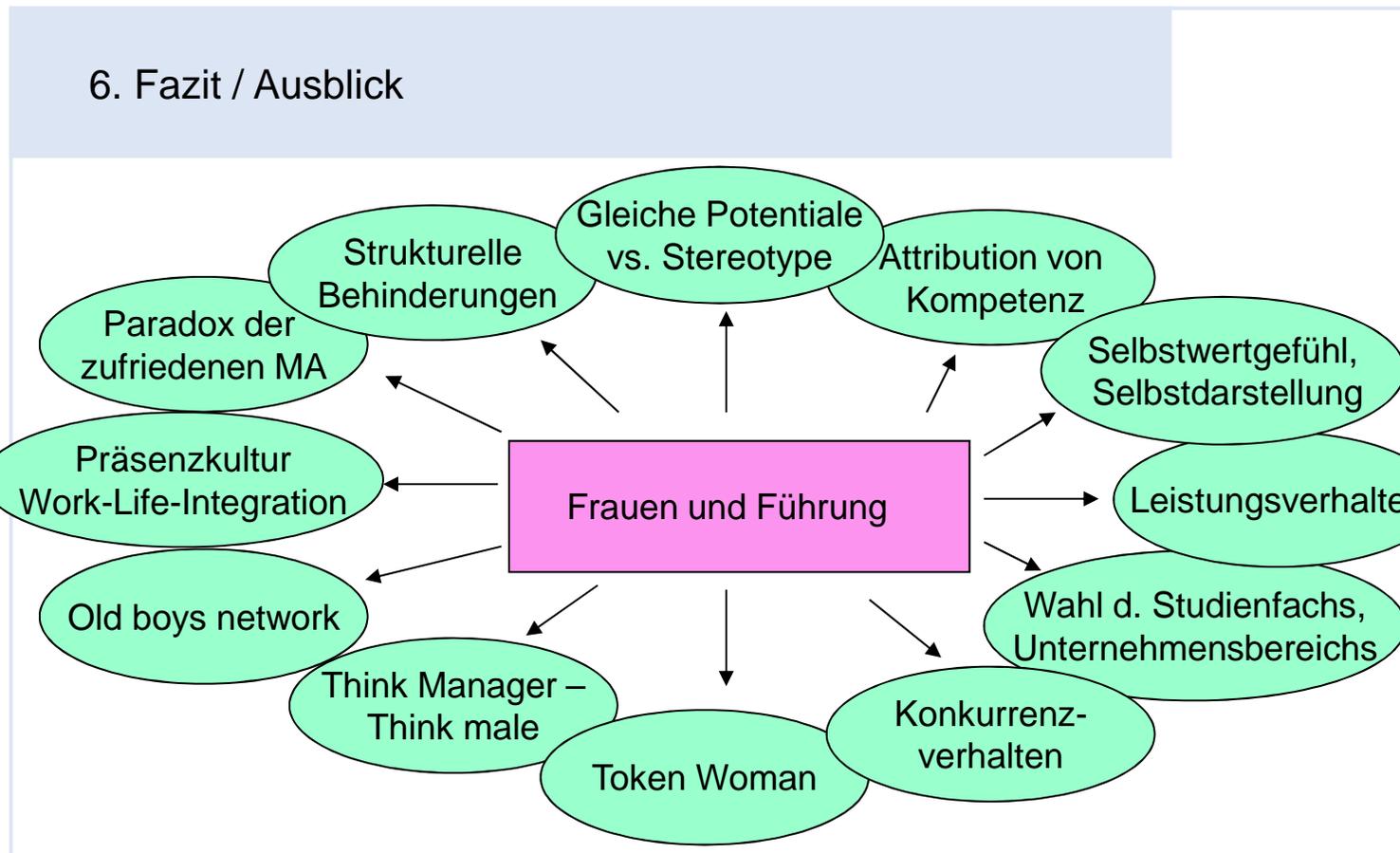
Agenda

1. Verschiedene Ansätze der Führungsforschung
2. Was kennzeichnet Frauen in Führungspositionen?
3. Welche Anforderungen an Führung stellen sich heute?
4. Inwiefern unterscheiden sich Männer und Frauen?
5. Wo machen sich die Unterschiede bemerkbar?
6. Fazit / Ausblick

Die Ergebnisse der Interviews zeigen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas „Frauen und Führung“ auf



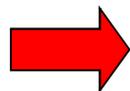
Die Ergebnisse der Interviews zeigen die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas „Frauen und Führung“ auf



Mixed Leadership – die männliche und die weibliche Sicht – hilft bei der Lösung unserer heutigen Herausforderungen

6. Fazit / Ausblick

- Führung findet in einem neuen Kontext statt
- Gute Führung ist situativ, gendergerecht, transformational und agil
- Weibliche Führungskräfte bevorzugen den transformationalen Stil
- Frauen und Männer sind gleichberechtigt, aber nicht gleich
- Männer setzen sich wegen ihres Konkurrenzverhaltens eher durch



Mixed Leadership macht Unternehmen erfolgreicher



Vielen Dank!

Dr. Monika Henn

Auf den Steinen 14
53125 Bonn

Tel. +49 (0)228 / 90 288-25

E-Mail: m.henn@henn-consulting.de

Internet: www.henn-consulting.de

Literatur

Monika Henn: Die Kunst des Aufstiegs:
Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet
Campus Verlag