





Unterschiedliches  
Verhalten,  
unterschiedliche  
Herangehens-  
weisen

Coronakrise  
verdeutlicht die  
Bedeutung von  
Mixed Leadership

Um die Herausforderungen unserer Zeit, die durch die Coronakrise noch deutlicher geworden sind, bewältigen zu können, brauchen wir Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams sind aber kein Selbstläufer. Nach wie vor gibt es strukturelle Hindernisse. Und diese führen zu einschränkenden Glaubenssätzen bei vielen Frauen, die deren Aufstieg bremsen. Dies zeigt die Coachingarbeit der Autorin mit 334 Frauen. Um die Performance zu steigern, bedarf es struktureller Veränderungen und die Unterstützung weiblicher Potenzialträgerinnen.

## DIE AUTORIN



**DIPL.-PSYCH. DR. MONIKA HENN** ► Beraterin, Managementtrainerin und Business Coach in Bonn. Sie coacht Frauen zu den Themen Standortbestimmung, Karriereentwicklung und Führungsfragen. Ebenso berät sie Unternehmen zu gendergerechter Führung.  
► [m.henn@henn-consulting.de](mailto:m.henn@henn-consulting.de)

Nachhaltigkeit, Klimawandel, Umweltschutz, Migration, Demografie, Digitalisierung sind die großen aktuellen Herausforderungen. Um sie zu bewältigen, benötigen wir die Fähigkeiten gemischter Teams. Auch das neue Führungspositionengesetz erzeugt zusätzlichen Handlungsdruck in den Firmen, den Frauenanteil weiter zu erhöhen. Doch nach wie vor sind zu wenige Frauen an den entscheidenden Stellen in Unternehmen.

### Frauen stehen vor Widerständen und zusätzlichen Herausforderungen.

Oft sind auf subtile Art Unternehmenskulturen abschreckend und wenig förderlich, gemischte Teams zu gewinnen. Für Frauen ist es nicht möglich, in gleichem Maß in Männernetzwerke aufgenommen zu werden. Eine auf den Arbeitsbereich abgestimmte Zielgröße an Frauen, auch Quote genannt, hilft dabei, dass nach talentierten Frauen Ausschau gehalten werden muss. Dies ist nötig, um den „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Effekt“ zu unterbinden. Oder wie eine neuere Beobachtung zeigt, den „Michael-und-Thomas-Effekt“: In deutschen Vorständen gibt es mehr Männer mit den Vornamen Michael und Thomas als Frauen. Und für Vorstände benötigen wir sogar eine Gesetzesänderung bezüglich des Haftungsausschlusses, die eine Auszeit ermöglicht. Dies wurde deutlich, als die Gründerin des Möbel-Start-ups Westwing Delia Lachance ihren Vorstandsposten wegen einer Babypause niederlegen musste.

Auffallend ist, dass Frauen in herausgehobenen Positionen genauer beobachtet und härter beurteilt werden als männliche Kollegen. Nach dem Motto: Mal sehen, ob Frauen „es bringen“. Gleichzeitig fühlen Frauen sich oft als „Alien“ oder „Exotin“ zwischen all den Männern. In der Wissenschaft wird dies als Token-Woman-Effekt bezeichnet. Token heißt „Aushängeschild“. Eine einzelne Frau wird als Vor-

zeigefrau oder Alibifrau behandelt. Sie wird als „seltenes Ereignis“ gesehen, die in die männliche Domäne eingedrungen ist. Dieser Token-Status aktiviert die geschlechtsstereotypen Erwartungen. Stärker als in einer Gruppe mit ausgeglichener Geschlechterzusammensetzung wird eine solche Frau mit dem weiblichen Frauenbild verglichen. Dies nennt sich „gender role spillover“, ein Überschwappen geschlechtsstereotyper Merkmale auf die Rollenerwartungen, mit denen diese Frau konfrontiert wird. Quantitative Zielgrößen sind also nötige Krücken, um die sogenannte „kritische Masse“ zu erlangen und diesen Effekt zu eliminieren.

### KONZEPTIONELLE ARBEITEN IM HOMEOFFICE

Um die strukturellen Gründe, die Frauenkarrieren verhindern, abzumildern, geht die Firma SAP mit gutem Beispiel voran und schreibt alle Führungsstellen von vornherein als Teilzeitstellen (75 %) aus. In Dänemark oder den skandinavischen Ländern finden in der Regel nach 16 Uhr keine Meetings mehr statt. Männer wie Frauen verlassen die Unternehmen zu einer familienfreundlichen Uhrzeit. Die Mischung zwischen Arbeitszeit im Homeoffice und im Unternehmen ist in vielen Jobs nicht nur möglich, sondern bei einer sinnvollen Verteilung sogar leistungssteigernd. Konzeptionelle Arbeiten können im Homeoffice oft konzentrierter und ungestörter als im Großraumbüro erledigt werden. Bedingt durch Corona haben wir gelernt, die digitalen Möglichkeiten zu nutzen und können diese auch in Zukunft effizient einsetzen.

Strukturen und Traditionen gehen an Frauen nicht spurlos vorüber. Sie führen bei vielen Frauen zu einschränkenden Glaubenssätzen wie „Mich nimmt sowieso keiner ernst“ bis hin zu „Ich bin nicht gut genug“. Diese einschränkenden Glaubenssätze wirken wie eine Bremse und sie ähneln sich durchaus, wie die systematische Auswertung meiner Coachingarbeit mit 334 Frauen zeigt.

**Glaubenssätze steuern unser Verhalten.** Aber zunächst einmal: Was sind Glaubenssätze? Glaubenssätze bilden sich im Laufe des Lebens aus den Erfahrungen, die wir oder andere machen, aus Erkenntnissen und Beobachtungen, aus Erzählungen und Berichten, eigenen oder fremden. Diese werden zu Tatsachenbeschreibungen und zu unseren „Wahrheiten“. Beispielsweise ist der Glaubenssatz „Kind und Karriere sind nicht vereinbar“ ein typischer und weit verbreiteter Glaubenssatz. Natürlich kommt er nicht von ungefähr, sondern es lassen sich viele Beispiele dafür finden, dass er

der zu prüfen, ob das, was wir glauben, für uns förderlich und sinnvoll ist. Dann spricht man von unterstützenden Glaubenssätzen. Wenn Glaubenssätze das nicht sind, spricht man von einschränkenden Glaubenssätzen oder Denkblockaden. Sie schränken unser Handeln ein, und wir werden uns immer so verhalten, dass sie auch weiterhin stimmen. In unserem Beispiel – „Kind und Karriere sind nicht vereinbar“ – wird man viele Dinge gar nicht probieren, viele Chancen nicht nutzen und sich nicht das passende Umfeld schaffen. Und am Schluss ist dieser Satz dann wieder bestätigt.

weise: „Ich habe Angst, Fehler zu machen“, „Ich bin nicht gut genug“, oder „Mich nimmt sowieso keiner ernst.“ Diese Glaubenssätze werden durch männlich dominierte Firmenkulturen gefördert.

## ANTREIBER ENTSTEHEN IM LAUF DER ERZIEHUNG

Als zweithäufigstes Thema hat rund ein Fünftel (59) der Frauen Glaubenssätze bearbeitet, die sich um Perfektionismus drehen. Sätze wie „Ich muss alles perfekt machen“ beziehungsweise „Ich muss perfekt sein“ sind die klassischen Beispiele. Die Glaubenssätze sind dem psychologischen Antreiber „be perfect“ geschuldet.

Sogenannte Antreiber entstehen im Laufe der Erziehung durch die Eltern, aber auch Lehrer, Großeltern und andere Bezugspersonen. Wir verinnerlichen die Botschaften, die wir von diesen uns wichtigen Menschen hören und erfahren. Wir lernen, wie wir sein sollen, was wichtig ist im Leben, was gut und was böse ist und was uns zu einem guten Menschen macht. Wenn wir die Antreiber, die unser Verhalten antreiben beziehungsweise bestimmen, leben, dann sind wir ein guter Mensch und unsere

Bezugspersonen haben uns lieb. Das ist für uns überlebensnotwendig. Es werden fünf Antreiber beschrieben: „be perfect / sei perfekt“, „please me / sei gefällig“, „work hard / streng dich an“, „be strong / sei stark“ und „hurry up / beeil dich“.

Wie stark wir welchen Antreiber ausgebildet haben, ist unterschiedlich. Viele Menschen haben zwei, drei Antreiber stark ausgebildet, manche sogar alle fünf. Prinzipiell haben die Antreiber eine positive Funktion. Nur wenn wir sie zu extrem ausgebildet haben, kann es ins Negative umschla-



Firmen täten gut daran, gerade jetzt zielgerichtete Entwicklungsangebote für Frauen bereitzustellen, um den Frauenanteil im (Top-)Management weiter zu erhöhen.

stimmt. So wird dieser Satz von vielen als „Wahrheit“ betrachtet. Das funktioniert aber nur, solange man die Gegenbeispiele ausblendet. Wenn man sich die Mühe macht nachzudenken, wird klar, dass es nicht die Wahrheit an sich ist, sondern nur ein Glaube, wie man selbst die Welt sieht.

Unsere Glaubenssätze helfen uns, handlungsfähig zu sein. Sie vereinfachen für uns das Leben. Glaubenssätze sind nicht dumm oder unreflektiert, sondern haben einen berechtigten Hintergrund und ihre Daseinsberechtigung. Wichtig ist nur, hin und wie-

**Im Coaching kommen einschränkende Glaubenssätze bei Frauen zur Sprache.** Die einschränkenden Glaubenssätze, die 334 Frauen im Coaching mit mir bearbeitet haben, habe ich in zehn Themengebiete kategorisiert. In der Abbildung sind diese Themen jeweils mit Beispielsätzen und deren Auftretenshäufigkeit aufgeführt.

Die Ergebnisse meiner Arbeit mit 334 Frauen zeigen, dass ein Drittel (111) der Frauen gebremst ist von einem zu geringen Selbstwertgefühl und von zu wenig Selbstsicherheit. Ihre Glaubenssätze lauten beispiels-

gen, ja sogar ins Krankhafte. Wenn zum Beispiel der Antreiber „work hard“ zu stark ausgeprägt ist und andere Lebensbereiche wie die eigene Gesundheit, Familie und Freunde sowie Freizeit stark vernachlässigt werden, kann das auf Dauer sehr ungesund sein. Früher sprach man von Workaholics, heute von Burn-out-Kandidaten.

Zurück zu den Glaubenssätzen, die Frauen einschränken und bremsen: Bei dem dritthäufigsten (53) Thema handelt es sich um Glaubenssätze rund um Harmonie, dem Gegenüber gefallen und um Beliebtheit. Sie entstehen aus dem Antreiber „please me“. Typische Sätze lauten: „Ich kann nicht Nein sagen“, „Ich muss es allen recht machen“ oder „Harmonie geht über alles“.

Interessant ist, dass nur sieben der 334 Frauen (ca. 2 %) Glaubenssätze hatten, die sich aus dem Antreiber „be strong“ generieren. Gemeint sind Sätze wie „Ich muss immer stark sein“ oder „Ich darf keine Schwäche zeigen“. Ich vermute, dass dieser Antreiber und daraus resultierende Glaubenssätze bei Männern viel häufiger zu finden sind. Viele Männer zeigen nicht gern Schwäche und gehen deshalb beispielsweise nicht gern zum Arzt.

### UNTERNEHMEN ERMÖGLICHEN ZUNEHMEND VEREINBARKEIT

Bei Frauen hingegen sind die beiden Antreiber „please me“ und „be perfect“ sehr häufig, wie bereits beschrieben. Einschränk-

kende Glaubenssätze, die die Themengebiete rund um die Antreiber „work hard“ beziehungsweise „hurry up“ betreffen, traten bei den Frauen nur zu einem kleinen Prozentsatz auf. Bei diesen beiden Antreibern vermute ich übrigens keine Geschlechtsunterschiede.

Das Thema „Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben“ führte für vergleichsweise wenige Frauen (ca. 7 %) zu einschränkenden Überzeugungen. Diese lauten beispielsweise „Führung ist nicht mit Familie vereinbar“, „Ich kann nicht alles unter einen Hut kriegen“ oder „Mutterrolle und Führungsrolle reiben mich auf“. Das ist ein sehr erfreuliches Ergebnis. Offensichtlich greifen hier die Anstrengungen der Unter-

GLAUBENSsätze VON FRAUEN			
Themen	Häufigkeit*	WAS FRAUEN MUT NIMMT Einschränkende Glaubenssätze (Beispiele)	WAS FRAUEN MUT MACHT Unterstützende Glaubenssätze (Beispiele)
1. SELBSTWERTGEFÜHL / SELBSTSICHERHEIT	111	„Ich habe Angst, Fehler zu machen“ „Ich bin nicht gut genug“ „Mich nimmt sowieso keiner ernst“	▶ „Ich überzeuge auf meine Art“ ▶ „Ich kenne meine Stärken und kann neue Chancen auf tun“ ▶ „Ich mache es auf meine Weise“
2. „BE PERFECT“	59	„Ich muss alles perfekt machen“ „Ich muss perfekt sein“	▶ „Das nötige Wissen kann ich mir aneignen“ ▶ „Ich kann Prioritäten setzen“
3. „PLEASE ME“	53	„Ich kann nicht Nein sagen“ „Ich muss es allen recht machen“ „Harmonie geht über alles“	▶ „Ein nachvollziehbares Nein macht nichts kaputt“ ▶ „Ich darf führen und Entscheidungen treffen“ ▶ „Konflikte zu lösen, ist ein Gewinn“
4. „BE STRONG“	7	„Ich muss immer stark sein“ „Ich darf keine Schwäche zeigen“	▶ „Ich kann anderen nur helfen, wenn es mir selbst gut geht“ ▶ „Ich kann Grenzen erkennen und anerkennen“
5. „HURRY UP“	10	„Ich muss immer alles schnell erledigen“ „Stillstand darf nicht sein“	▶ „Ich kann strategisch agieren“ ▶ „Ich kann selbst gestalten“
6. „WORK HARD“	6	„Nur harte Arbeit verdient Anerkennung“ „Überdurchschnittlicher Einsatz ist Voraussetzung für Karriere“	▶ „Das Ergebnis zählt“ ▶ „Entscheidend ist, das Richtige zu tun“
7. VEREINBARKEIT VON BERUFS- UND PRIVATLEBEN	22	„Führung ist nicht mit Familie vereinbar“ „Ich kann nicht alles unter einen Hut kriegen“ „Mutterrolle und Führungsrolle reiben mich auf“	▶ „Ich weiß, worauf es bei Führung ankommt, und kann das“ ▶ „Mein Privatleben ist ein Gewinn für den Beruf und umgekehrt“ ▶ „Gemeinsam (mit meinem Mann) sind wir stark“
8. KARRIERE	29	„Ich mag keine politischen Spielchen“ „Ich muss meine Seele verkaufen, um Karriere zu machen“ „Gegen bestehende Seilschaften bin ich machtlos“	▶ „Ich kann meine Schäfchen ins Trockene bringen“ ▶ „Ich darf zu meinen Werten stehen“ ▶ „Ich kann auf meine Weise Einfluss nehmen“
9. BESCHIEDENHEIT, SELBSTBEGRENZENDES VERHALTEN	24	„Ich darf nicht mit meinen Erfolgen prahlen“ „Ich kann mein berufliches Fortkommen nicht einfordern“ „Ich bin besser in der zweiten Reihe“	▶ „Andere profitieren von meinen Erfahrungen“ ▶ „Es gibt viele Möglichkeiten, mich für meine Karriere zu engagieren“ ▶ „Selbst entscheiden zu können, schafft Freiräume und macht Spaß“
10. SONSTIGES	13	...	

\* insgesamt 334

Quelle: Henn Abb.

nehmen der letzten Jahre, die Vereinbarkeit zu ermöglichen. Diese reichen vom Kindergarten bis zum flexiblen und mobilen Arbeiten. In der jetzigen Coronakrise liegt auch die Chance, dass wir das Gelernte digitale Kommunizieren ein Stück weit beibehalten können. Das dadurch verringerte Verkehrsaufkommen spart nicht nur eine Menge Zeit und Kosten, sondern ist auch eine sehr effektive Maßnahme für den dringend notwendigen Klimaschutz.

Häufiger waren die Nennungen rund um das Thema „Karriere“ (knapp 10 %). Viele Frauen haben Bedenken, Führungspositionen anzustreben, weil sie Folgendes befürchten: „Ich muss meine Seele verkaufen, um Karriere zu machen“, „Gegen bestehende Seilschaften bin ich machtlos“ oder „Ich mag keine politischen Spielchen“.

Da sind die Firmen in der Pflicht, diesem Denken entgegenzuwirken: durch Zielvorgaben, qualitativ und quantitativ („Quote“), durch Entwicklungsmaßnahmen (Coaching, Seminare), durch diverse Netzwerke oder durch Mentoringprogramme. Nötig ist eine Firmenkultur, in der Arbeitnehmer verschiedenen Geschlechts, unterschiedlicher Herkunft und sexueller Zugehörigkeit sich akzeptiert und gehört fühlen. Die Vielfalt und allem voran die Denke auf der Topmanagementebene haben hier einen großen Einfluss.

Ähnlich häufig (8 %) waren einschränkende Glaubenssätze, die Bescheidenheit und selbstbegrenzendes Verhalten ausdrücken. Sie lauten beispielsweise: „Ich darf nicht mit meinen Erfolgen prahlen“, „Ich kann mein berufliches Fortkommen nicht einfordern“ oder „Ich bin besser in der zweiten Reihe“.

**Im Coaching werden unterstützende Glaubenssätze erarbeitet.** Im Coaching wurden statt der einschränkenden Glaubenssätze unterstützende erarbeitet. Das ist ein sehr individueller, persönlicher und emotionaler Prozess, bei dem ein Perspek-

tivenwechsel vorgenommen wird. Bei vielen ist dieser Prozess mit einem echten Aha-Erlebnis verbunden. Auch bei gleich lautendem einschränkendem Glaubenssatz wird mit jedem Coachee ein eigener unterstützender Satz erarbeitet. Die Umsetzung desselben wird unterstützt durch die Formulierung eines konkreten („smarten“) Ziels. Dadurch wird der unterstützende Satz implementiert und durch weitere Techniken sukzessive internalisiert. Der ursprüngliche, einschränkende Glaubenssatz verliert an Bedeutung, Kraft und Wirkung. In der Abbildung sind Beispiele der erarbeiteten Sätze zu sehen.

**Coaching hilft, das Potenzial der Frauen zu entfalten.** Es ist leicht nachvollziehbar, dass Frauen, die diese unterstützenden Glaubenssätze für sich formuliert haben, sich motiviert in die Arbeit stürzen, sich nicht von Perfektionismus ausbremsen lassen, ihr Licht nicht mehr so unter den Scheffel stellen und stattdessen selbstsicher ihre Stärken einbringen.

Firmen täten gut daran, gerade jetzt zielgerichtete Entwicklungsangebote für Frauen bereitzustellen, um den Frauenanteil im (Top-)Management weiter zu erhöhen. Falls sie dies nicht tun, ist jede Einzelne aufgerufen, sich Unterstützung außerhalb der Firmen zu suchen, sei es in diversen Netzwerken oder besser noch beim eigenen Coach. Denn nach wie vor kann frau sich nicht darauf verlassen, dass ihre Stärken und Potenziale von vornherein so geschätzt werden, dass sie auch genutzt werden.

## JUNGE FRAUEN WEHREN SICH GEGEN ZUSCHREIBUNGEN

Paradox erscheint in diesem Zusammenhang, dass junge qualifizierte Frauen oft gar nicht an speziell auf sie zugeschnittenen Entwicklungsangebote interessiert sind. Sie denken, sie werden auch so Karriere machen. Verständlicherweise wehren sich junge Frauen gegen geschlechtsspezifische

Zuschreibungen. Erst im Laufe ihres Berufslebens erfahren sie die Wirkung von männlich dominierten Business-Spielregeln und Männernetzwerken. Meist sind dann ihre männlichen Kollegen schon an ihnen vorbeigezogen.

Studien haben nämlich gezeigt, dass Männer und Frauen sich in ihrem Konkurrenzverhalten, und daraus resultierend, in ihrer Kommunikation und in ihrer Selbstdarstellung unterscheiden. Dieses unterschiedliche Verhalten führt in der Regel dazu, dass Männer häufiger Karriere machen. Die Hintergründe für diese Verhaltensunterschiede habe ich in anderen Veröffentlichungen bereits beschrieben (z.B. Henn 2018).

Gerade wegen dieser Verhaltensunterschiede, wegen der unterschiedlichen Herangehensweise an Fragestellungen oder bei der Sichtweise von Problemen, müssen wir uns – aus wirtschaftlichen Gründen – um mehr Frauen in Führungspositionen kümmern. Zwei Ansätze sind dabei wichtig: Führungskräfte für gendergerechtes Führen zu sensibilisieren und Frauen in ihrer Aufstiegskompetenz zu unterstützen. Es geht also nicht um ein „Entweder-oder“, sondern um ein „Sowohl-als-auch“. ●

### Literatur

- Henn, M. (2018): Alles tun, damit Mitarbeiter gut arbeiten können. Agiles Führen verlangt die Berücksichtigung von Genderaspekten und ungeschriebenen Business-Spielregeln, in: Personalführung, 6
- Henn, M. (2013): Es lebe die Mischung!, in: Harvard Business Manager, 6
- Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere, in: Harvard Business Manager, 3
- Henn, M. (2008, akt. 2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, Frankfurt/M.