

# Keine Chefetage ohne durchmischte Teams

Die Lehre sagt es schon lange und alle sprechen es ihr nach: Durchmischte Teams sind leistungsfähiger. Der Weg dahin wird allerdings noch zu selten beschritten.

— VON ROBERT SCHILLER

**In Kürze** «Mehr Frauen in die Chefetage» fordern Verbände und Politik seit Jahren. Die Aufgabe, mehr durchmischte Teams zu etablieren, stellt sich jedoch den Unternehmen selbst. Sie sind dringend darauf angewiesen, einen Paradigmenwechsel vorzunehmen, indem sie die gemeinsam erbrachte Führungsleistung vor die Einzelleistung stellen. Der Autor zeigt auf, dass Frauen genau dafür sorgen können, falls die Unternehmensspitze dies tatsächlich will.



DR. PHIL. ROBERT SCHILLER begleitet als Business Mentor und Seminarleiter Menschen hin zu grösserem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf.  
[info@schillerconsulting.ch](mailto:info@schillerconsulting.ch)

Die Mann-versus-Frau-Diskussionen beginnen oft mit der unterschiedlichen Beschaffenheit der Gehirne. Dies kann wohl kein Kriterium für die Besetzung von Chefposten sein. Geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede rühren, abgesehen von der Erhaltung des Menschen, von der unterschiedlichen Sozialisation und der Anpassung an gesellschaftliche Denk- und Gefühlsmuster her.

Auch wenn Unternehmen in ihren Leitbildern festhalten, dass alle die gleichen Chancen haben, so ist das Verhalten im Unternehmensalltag entscheidend. Die Unternehmensspitze muss die Grundsätze des Leitbilds vorleben – jahraus, jahrein – und unstatthaftes Verhalten ahnden. Dies gilt aufgrund der Vorbildfunktion ganz besonders für die Chefetage. Was das heisst, zeigen zwei Beispiele:

1. Anna erinnert sich genau an ihren ersten Tag in der Anwaltskanzlei. Das herzliche Willkommen, der Blumenstrauß im eigenen Büro. Sie arbeitet hart und die «so nette und tüchtige» Anna stösst bei den Partnern der Kanzlei auf viel Wohlwollen. Nur drei Jahre später erhebt sie der Inhaber zur Partnerin, die jüngste und erste weibliche in der Geschichte der Kanzlei. Mit diesem Karriereschritt geht jedoch etwas Unerwartetes einher: Fortan wird sie von den Partnern als Rivalin betrachtet und der persönliche Vorteil scheint deren Kriterium aller Dinge zu sein. Anna ist zu-

tieft enttäuscht und verlässt die Kanzlei. «Zu unserem grossen Bedauern» und «auf eigenen Wunsch.» Anna gründet ein eigenes Unternehmen.

2. Birgit entdeckt bald nach der Lehre, dass Kundenservice «ihr Ding» ist. Karriereschritt folgt auf Karriereschritt. Mitte vierzig gelangt sie in der Chefetage eines Grossunternehmens an. Einer der Chefsessel «ganz oben» werde bald ihr gehören, sie solle sich noch etwas gedulden, deutet ihr die Nummer 1 an. Zwei Jahre später sitzt sie auf dem Chefsessel, aber in einem andern Unternehmen. Sie hatte das Machtgerangel satt.

Verlassen begabte und führungsstarke Frauen wie Anna und Birgit ein Unternehmen, hat das die Unternehmensspitze zu verantworten, die mangels Mut, Entscheidungskraft und Lernwillen in alten Fahrwassern verharret. Natürlich müssen Frauen wie Anna und Birgit ihren Teil zur Umsetzung des Leitbilds beitragen. Erfahrungsgemäss tun sie das, da ihnen Sinngebung und Werte des Unternehmens wichtig sind. In einzelnen Fällen gehen sie in ihrer Sozialisation zu weit und ahmen «männliches» Gehabe nach, was ihnen von den Kollegen postwendend vorgeworfen wird. Ein verwerfliches Spiel und ebenfalls ein Versagen der Unternehmensspitze.

Die konstante Informationsflut erschwert die Entscheidungsfindung, kürzere Zeithorizonte verlangen nach



Nur wenn weibliche und männliche Elemente gleichermaßen vertreten sind, ist Führung ganzheitlich.

Illustration: Lorenz Meier

rascher Anpassungsfähigkeit, elektronische Transaktionen jeglicher Art ändern die Form herkömmlicher Zusammenarbeit und Strukturen. Dies sind Faktoren, durch die der Anteil von Wissensexperten in der Belegschaft zunimmt und sich die Führungsarbeit in den Unternehmen immer mehr verteilt. Wissen wird hier sehr breit verstanden und die Lebensbildung über die reine Ausbildung gestellt.

Führung findet nicht nur überall im Unternehmen statt, sondern zunehmend auch in den externen Anspruchsgruppen wie beispielsweise Kooperationspartnern. Was zählt, ist die von allen Beteiligten gemeinsam erbrachte Führungsleistung. Die europäischen Unternehmen bedürfen des Paradigmenwechsels hin zu einem Führungsver-

ständnis von Gesamtleistung und Kooperation, um im weltweiten Wirtschaftsgeschehen vorne mit dabei zu bleiben. Zukunftsgerechte Aufstellung heisst, im täglichen Führungsverhalten rückwärtsgewandte Begebenheiten wie die Mann-versus-Frau-Diskussion zu überwinden, um die Energie auf die hier dargestellten und weiterreichenden Veränderungen zu verwenden. Die Teamdurchmischung ist eines der Mittel dazu.

Wichtig ist: Unternehmen brauchen erneuerungswillige Führungskräfte, die sich in ihrer Arbeit von unternehmerischen Grundhaltungen leiten lassen. Letztere schaffen eine von Wettbewerbern unnachahmliche Unternehmenskultur und damit die Grundlage für hohe Wettbewerbsfähigkeit. Grund-

haltungen zu leben ist wichtiger als jedes noch so perfekte Führungsdokument.

Vorwärtsgewandte Führungskräfte wie Anna und Birgit stellen ihre Grundhaltungen ins Zentrum ihrer Arbeit. Es sind Sinnebung, Vertrauen, Neugier und Dankbarkeit. Diese Grundhaltungen entpuppen sich als Kräfte mit ungeheurer Wirkung.

## 1. Sinnebung

Die Sinnebung beantwortet das Warum. Sie ist die Urkraft menschlichen Tuns, gibt Sicherheit und Vertrauen. Sie verleiht mentale Kraft und ist etwas sehr Lebendiges. Sinnebung kann zu Selbstverliebtheit führen; einer Übertreibung, die schwächt. Der Sinn kann abhanden

kommen: Verliert eine Beziehung Sinn und Seele, wird sie dumpf und löst sich auf. «Mann und Frau» beziehungsweise Unternehmung und Führungskraft haben sich nichts mehr zu sagen. Führungsarbeit bedeutet, sich selbst die Sinnfrage immer wieder zu stellen und im Team weiterzuentwickeln.

## 2. Vertrauen

Vertrauen ist die Grundlage jeder Beziehung und beginnt mit dem Vertrauen in sich selbst. Lernen Fahrrad zu fahren, zu schwimmen, als Erblindeter unbegleitet zu gehen oder eine Wespenphobie zu überwinden – es geht immer um die Steigerung des Selbstvertrauens. Letzteres führt zu mehr innerer Kraft und verändertem Verhalten, was sich in Auftreten und Sprache widerspiegelt. Umgekehrt verraten Auftreten und Sprache ebenso deutlich, dass eine Absicht bloss Absicht geblieben ist. Vertrauen bezieht sich immer auf Teilaspekte des Menschen. «Ich vertraue Dir voll und ganz», ist eine gutgemeinte Aussage, doch wie ist einem Menschen, den man nie «voll und ganz» kennen kann, «voll und ganz» zu vertrauen? Je genauer das Gegenüber erfasst wird, desto besser ist abzuschätzen, wann Vertrauen welcher Art angezeigt ist. Führungsarbeit geht mit Vertrauen behutsam um. Einmal verloren, ist es kaum zurückzugewinnen.

## 3. Neugier

Neugier heisst, gespannt sein auf neue Erfahrungen und Erkenntnisse. Neugier ist der Motor der Lebensschule. Sie will gestillt sein durch Erproben, Aneignen, Besinnen, Nachfragen, Weiterlesen, Selbermachen. Neugierig zu sein heisst, sich immer wieder von Alltagssituationen überraschen zu lassen, um aus ihnen Neues zu erkennen und daraus zu lernen. Aussagen wie «Kenn ich schon», «Ich kenn die Branche» oder

### Wer morgen führt

Führungskräfte von morgen sind Menschen, denen die Mitarbeitenden gern folgen. Menschen, die auf Sinnhaftigkeit und Lebensfreude statt Frustration und Stress setzen. Die mit ihrem Tun einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen. Um eine Führungskraft zu sein, der gern gefolgt wird, bedarf es einer starken

und ausgeglichenen Persönlichkeit mit einer Lebenseinstellung des Lernens. Denn eine gute Führungskraft lernt ein Leben lang dazu. Sie lernt, die eigene Meinung zu vertreten, standhaft zu sein, liebgewonnene Pfade zu verlassen, unbequeme Fragen zuzulassen und eine gute Verliererin zu sein.

«Das weiss doch jeder», sind Hinweise auf mangelnde Neugier. Führungsarbeit bedeutet zu lernen und zu lehren.

## 4. Dankbarkeit

Alles ist Geschenk, sagen die Buddhisten. Eine Grundhaltung der Dankbarkeit führt zu einem wachen und aufmerksamen Leben. Durch Verzicht auf ständiges Vergleichen bleibt mehr Zeit für persönliche Entwicklung. Zudem schärft sich die Aufmerksamkeit durch besseres Sehen, Horchen und Fühlen. Dankbarkeit bedeutet mehr Glück.

In der immer dichter vernetzten Wirtschaftswelt rücken Führung und Gefolgschaft zusammen. Das Vermögen, für den andern zu denken, wird zum ausgesprochenen Qualitätsmerkmal guter Führungsarbeit. Kooperation löst Konkurrenz als Grundhaltung ab. Dazu ein fiktives Beispiel, wie es in der Praxis immer wieder auftaucht:

Christas rund zwanzigköpfige Belegschaft ist stolz auf ihre Chefin und ihr Unternehmen, einen technischen Industrielieferer. Sie identifizieren sich mit dem Unternehmen, als wäre es ihr eigenes. So sind sie zutiefst besorgt, als Christa ihnen mitteilt, dass die Übernahme durch ein viel grösseres Unternehmen droht. Die Mitarbeitenden fassen sich ein Herz und machen Verbesserungsvorschläge zu Arbeitsabläufen,

Einkauf und Produkten, wobei sie immer wieder auf Kundenaussagen verweisen. Sie legen Christa nahe, in den täglichen Anordnungen präziser und strenger zu sein. Dank der finanziellen Hilfe eines Kunden und langjährigen Geschäftspartners kann die Übernahme abgewandt werden.

Diesen Vorfall vergisst Christa ihren Mitarbeitenden nie. Die Krise wandelt die Zusammenarbeit mit besagtem Geschäftspartner grundlegend. Anstelle der herkömmlichen Preisdiskussionen zwischen Lieferant und Kunde setzt zwischen den Belegschaften der beiden Unternehmen eine Diskussion neuer Qualität ein. Unnötige Kosten sind zu vermeiden. Gemeinsam werden Veränderungen in beiden Unternehmen in den Abläufen und an den Produkten beschlossen.

Führungskräfte wie Anna, Birgit und Christa bekunden mit wechselnder Führerschaft wenig Mühe. Auf dem Weg nach oben lernen sie, mit Vertrauen umzugehen und scheuen nicht davor zurück, von ebenso begabten und führungsstarken Personen umgeben zu sein. Dieser Vorbildfunktion bedarf es insbesondere auf der Chefetage. ■

### Literatur

Schiller, R. (2009): *Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei – führen mit Leib und Seele*. Stämpfli Verlag, Bern.