

# Schluss mit der unternehmerischen Torheit!

Von Marguerite Spycher

**Denkmodell:** Eine Untersuchung von Handschriften Führungsverantwortlicher hat ergeben, dass weibliche Führungskräfte in signifikant höherem Masse über eine gut kultivierte Intuition, hohe soziale Kompetenz und gutes Kommunikationsvermögen verfügen. Auch die Selbstkompetenz ist bei weiblichen Führungskräften überdurchschnittlich entwickelt. Klug geführte Unternehmen nutzen diese Ressourcen.

einzu beziehen. Darüber hinaus bewegen sich weibliche Führungskräfte teilweise in anderen Netzwerken, gelangen demnach auch an andere Informationen – ein nicht zu unterschätzender Vorteil, der für eine qualitativ gute und umfassende Informationssammlung unbedingt genutzt werden soll.

**O** bwohl die Rollenbilder in der Erziehung von Knaben und Mädchen seit den fünfziger Jahren aufgeweicht worden sind, verläuft die Sozialisation immer noch klar unterschiedlich (siehe Kasten). Als Erwachsene haben Männer nach aussen eher eine raue Schale zu zeigen – immerhin wird ihnen zugestanden, dass darin ein weicher Kern stecke, doch der muss sorgfältig geschützt werden. Frauen dürfen sich dagegen auf ihren «Bauch» verlassen. Mit anderen Worten: Just die Stärken, welche Frauen in hohem Masse kultivieren konnten, sind für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Führungsaufgaben von grösster Bedeutung.

## Perspektiven erweitern durch Einbezug weiblicher Sichtweisen

Ein wichtiger Anteil von Führungsaufgaben besteht darin, Probleme rechtzeitig zu erkennen und ihre Tragweite richtig abzuschätzen. Das bedeutet, dass neben den aktuellen Themen auch solche beachtet werden müssen, die derzeit noch harmlos aussehen, über kürzere oder längere Zeit aber zu brennenden Fragen werden können.

Männer neigen dazu, dem Operativen einen sehr grossen Raum zu geben. Tatsachen stehen im Vordergrund, Resultate müssen möglichst schnell sichtbar sein und damit Effizienz dokumentieren. Nur zu gut kennt man die Hektik, die daraus entstehen kann.

Frauen tendieren dazu, Sachverhalte in grössere Zusammenhänge einzuordnen. Sie beachten Relationen und Ab-

hängigkeiten mehr, verknüpfen und kombinieren selbstverständlicher und gelangen so zu ganz anderen Bildern als ihre Kollegen.

Der Einbezug dieser «weiblichen» Sichtweise bedeutet, dass bei der Problemerkennung ein weiteres Spektrum zur Verfügung steht, was wiederum rechtzeitiges und effektives Handeln ermöglicht. Statt hektisch zu reagieren kann vermehrt und überlegter agiert werden.

## Frauen informieren sich anders

Täglich erhalten wir unzählige Informationen, aus denen wir alle eine Selektion treffen müssen. Je nach unserem Wahrnehmungsfiter finden die einen Botschaften unsere Aufmerksamkeit, während wir andere als weniger wichtig erachten oder gar übersehen. Was jeweils gespeichert wird, hängt unter anderem auch von unserer psychischen Grunddisposition ab. Ob Einzelheiten oder das Ganze, ob Teilaspekte oder komplexe Zusammenhänge, alles muss berücksichtigt werden, doch nicht alles wird von uns gleichermaßen aufgenommen. Informationsaustausch ist daher eine grundlegende Notwendigkeit.

In Führungsgremien ist es daher wichtig, dass möglichst viele Facetten mit einbezogen werden. Ist die Zusammensetzung der Runde bezüglich Wahrnehmungstypen heterogen, so bietet dies Gewähr dafür, dass beim Sammeln von Informationen die unterschiedlichen Aspekte berücksichtigt werden. Dies allein ist schon Grund genug, auch Frauen in diese Phase mit

## Wettbewerbsfaktor Intuition

Die vorhandenen Informationen bilden die Grundlage für das Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten. Nachdem man sich einen Überblick verschafft hat, soll das Wesentliche herausdestilliert werden, damit möglichst taugliche Lösungen gefunden werden können.

Auch bei der Analyse der Ursachen eines Problems spielt die oben erwähnte unterschiedliche Wahrnehmungsweise eine Rolle: Jeder sieht den Kern einer Angelegenheit bei Symptomen und Zusammenhängen, die ihm am nächsten liegen und ihn oft auch am meisten beunruhigen. Entsprechend gehen die Lösungsansätze von unterschiedlichen Szenarien aus. Neben sachlichen Aspekten müssen auch Zeitdimension und mögliche Einflussfaktoren berücksichtigt werden. So können wirksame Strategien entwickelt und sinnvolle Prioritäten gesetzt werden.

Die Chance, keinen Gesichtspunkt ausser acht gelassen zu haben ist um so grösser, je breiter die Palette von Sichtweisen ist. Dass auch hierzu die Optik von Frauen Wesentliches beiträgt, steht ausser Zweifel. Auf Grund der mehrheitlich besser angelegten bzw. kultivierten Intuition können Frauen entscheidende Impulse für innovative und erfolgversprechende Lösungen bringen.

## Andere Sozialisation – andere Lösungsansätze

Logik und Vernunft, Sachlichkeit und Analyse sind wichtig, um qualitativ



**Marguerite Spycher** ist dipl. Schriftpsychologin und grafologische Beraterin für Private und Unternehmen. Zum Abschluss ihrer dreijährigen Ausbildung legte sie eine Diplomarbeit zum Thema «Frauen in Führungspositionen» vor, worin sie über 60 Handschriften analysierte. Ihre Adresse für Fragen aus der Leserschaft: Im Marbach 37 8800 Thalwil Tel/Fax 01-720 79 94

## Männliche und weibliche Führungskräfte – zwei Pole eines Ganzen

|   |   |
|---|---|
| <b>Männliche Sozialisation</b><br>gefördert werden: Cool bleiben, Logik, Sachlichkeit, rauhe Schale – weicher Kern  | <b>Weibliche Sozialisation</b><br>gefördert werden: Entscheide aus dem Bauch heraus, Gefühle, Intuition   |
| <b>Männliche Sichtweise</b><br>im Vordergrund stehen: Operatives, Strategien, Tatsachen, Resultate, Effizienz   | <b>Weibliche Sichtweise</b><br>im Vordergrund stehen: Grössere Zusammenhänge, Relationen, Abhängigkeiten  |
| <b>Männlicher Zeithorizont</b><br>kurzfristig – rasche Resultate beweisen   | <b>Weiblicher Zeithorizont</b><br>langfristig – wachsen lassen, kultivieren   |
| <b>Männliche Informationsbeschaffung</b><br><b>Was:</b> Fakten, Zahlen, Teilaspekte<br><b>Wo:</b> Arbeits- und Sportkollegen, Armee, Internet<br><b>Wie:</b> gezielt, projekt- und themenbezogen, enger Kreis | <b>Weibliche Informationsbeschaffung</b><br><b>Was:</b> Zusammenhänge, Hintergründe, Gesamtes<br><b>Wo:</b> Freundeskreis, informelle Zusammentreffen, Druckmedien<br><b>Wie:</b> sammeln, assoziativ, Brains stormings, verknüpfen, weiter Kreis |
| <b>Männliche Kommunikation</b><br>direkt, informativ, sachlich, objektbezogen   | <b>Weibliche Kommunikation</b><br>assoziativ, verbindend, vermittelnd, personenbezogen  |
| <b>Männliche Entscheidung</b><br>vordergründige Effizienz wichtig   | <b>Weibliche Entscheidung</b><br>Akzeptanz, Durchführbarkeit wichtig  |

«Just die Stärken, welche Frauen in hohem Masse kultivieren konnten, sind für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Führungsaufgaben von grösster Bedeutung.»

gute Lösungen zu erarbeiten. Das beginnt bei der Art, wie wir mit Daten und Fakten verfahren, wie gründlich wir die Analyse durchführen und alle berücksichtigungswürdigen Informationen erkennen. Wir brauchen ein klares Ziel, was wir mit der Problemlösung erreichen wollen, und Bewertungskriterien, die eine gute Lösung erfüllen müssen.

Aber auch eine qualitativ noch so gute Lösung muss nicht die Zustimmung der Betroffenen finden. Es kommt darauf an, ob sie in ihre «Philosophie» passt, ob sie von ihnen überhaupt unterstützt werden kann. Oder anders gesagt: Führende und Geführte müssen sich mit einer Entscheidung identifizieren können. Nur so kann sie tragfähig werden.

Männer und Frauen setzen aufgrund ihrer unterschiedlichen Sozialisation oft unterschiedliche Akzente. Es ist unabdingbar, die Tauglichkeit einer Lösung auch unter dem Aspekt der Akzeptanz zu prüfen. Was nützen beispielsweise Einsparungen, wenn damit ein erheblicher Imageverlust des Unternehmens verbunden ist, der mit aufwendigen PR-Massnahmen wieder wettgemacht werden muss? Die Tatsa-

che, dass Frauen tendenziell viel mehr auch zwischenmenschliche Aspekte berücksichtigen, bringt hier entscheidende Vorteile: Tragweite, mögliche Reaktionen und Akzeptanz werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.

### Zunehmend weibliche Kundschaft

Schliesslich muss noch ein Moment in diesen Betrachtungen berücksichtigt werden: Frauen sind ein zunehmend stärker umworbener Kundenkreis. Bessere Bildung, höhere Kaufkraft, grössere Selbstständigkeit bringen es mit sich, dass sie vermehrt auch in Segmenten angesprochen werden, die vor noch nicht allzu langer Zeit fast ausschliesslich männliche Kunden kannten. So werden beispielsweise vermehrt spezielle Konzepte der Vermögensverwaltung für Frauen entwickelt. Kann das gelingen, ohne Frauen in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen?

### Unsere Zeit braucht weibliche Führungskräfte

Der Einbezug von Frauen in Führungsaufgaben bietet in allen Phasen ent-

scheidende Vorteile: Neue Sichtweisen können mit einbezogen werden, wichtige Ressourcen werden genutzt, mehr Know-how wird aktiviert – alles unabdingbare Voraussetzungen für geschäftlichen Erfolg.

Die veränderten Ansprüche verlangen Fähigkeiten, wie sie mit der Intuition und dem Fühlen als psychische Funktion (nach C. G. Jung) verbunden sind. Der Umstand, dass Frauen im Allgemeinen gerade diese beiden Eigenschaften besonders kultiviert haben, weist darauf hin, dass sie für heutige Führungsaufgaben ganz besonders prädestiniert sind. Letztlich kann es aber nicht um Konkurrenz zwischen den Geschlechtern, um ein gegenseitiges Aufrechnen von Fähigkeiten und Schwächen gehen – konstruktives Verhalten ist gefragt. Die komplexen Probleme verlangen nach gemeinsamem Einsatz aller Kräfte. Wenn weibliche Führungskräfte weiterhin so stark untervertreten sind, liegt ein enormes Potenzial an Synergie-Effekten brach. Dieses nicht zu nutzen, ist eine unternehmerische und gesellschaftliche Torheit, die sich kein Betrieb mehr leisten kann.

«Letztlich kann es nicht um Konkurrenz zwischen den Geschlechtern, um ein gegenseitiges Aufrechnen von Fähigkeiten und Schwächen gehen – konstruktives Verhalten ist gefragt.»