Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 60 (2000-2001)

Heft: 7

Artikel: Joint Leadership von Frau und Mann : neue Spielregeln für die Zusammenarbeit

Autor: Buholzer, Sonja A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357414

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Joint Leadership von Frau und Mann

Neue Spielregeln für die Zusammenarbeit

Unser Wissenszeitalter mit gesellschaftlichen Umwälzungen, die kaum zuvor in dieser Vehemenz spürbar waren, beinhaltet auch grosse Chancen. Sie führen zu neuen Wegen für das Zusammenarbeiten und -leben von Frau und Mann. Am Anfang dieses neuen Jahrtausends steht uns eine tiefgreifende Restrukturierung einer jahrtausendealten Odyssee der Verständigung beider Geschlechter bevor. Es geht nicht mehr um die Emanzipation der Frau, sondern um das Recht eines selbstbestimmten Lebens von beiden, von Frau und Mann. Und mehr und mehr geht es auch darum, dass Männer den Mut fassen, sich ihre Träume einzugestehen und überkommenes Rollenverständnis abzulegen. Und schliesslich geht es um Spielregeln, die beide Geschlechter miteinander jetzt aushandeln müssen. Für ihre Koexistenz auf diesem Planeten, die von etwas mehr Harmonie und Friedfertigkeit getragen wird. Anstelle von Herrschaftsdenken tritt gemeinsames Nachdenken über Zusammenleben. Und über das Recht, so zu sein, wie wir sind.

Dr. phil. Sonja A. Buholzer

Wir schreiten durch unsere Patchwork-Gesellschaft und staunen, wie schnell sich alles verändert: Frauen machen den Kaltstart in ihre bedingungslose Autonomie, erfüllen sich die Träume einer Karriere, gründen ihr eigenes Unternehmen und brechen zusehends das letzte Tabu: Sie erklären finanzielle Unabhängigkeit als zentrales Ziel. Und wenn sie in Unternehmen Führungsverantwortung übernehmen, dann nicht trotz, sondern wegen ihres Anders-Seins als Frau, das zusätzliche Leadership-Kompetenz für den Arbeitgeber bedeutet.

Abhängigkeiten sind out, denn sie machen klein und schaffen Verlierer. Viele Männer schweben zwischen Faszination und Panik und spüren, dass hier eine Entwicklung im Gang ist, die sie ebenso fordert.

Für Frauen bedeutet das Diversifikation: Beruf und Karriere, finanzielle Autonomie, eine rückenstärkende Partnerschaft, selbstbestimmte Familienplanung und organisatorische Rückendeckung.

Für Männer bedeutet es die Chance, dazu den entscheidenden Beitrag zu leisten, ebenso verschiedene Standbeine zu pflegen und hierbei endlich auch die eigenen Befindlichkeiten und Bedürfnisse so zu definieren, dass auch sie ihr Recht auf gelebtes, geliebtes und geglücktes Leben wahrnehmen dürfen.

Männer, die dies erkannt haben und für ihre persönliche Entwicklung Einsatz leisten, fahren eine reiche Ernte ein: Sie haben Partnerinnen, ebenbürtig und stark, inspirierend und stärkend und sie bewegen sich, fernab aller Rollenklischees.

Das macht Frau und Mann zu einem «Gewinnerteam». Am Arbeitsplatz, wo beide voneinander lernen und sich in ihren Stärken ergänzen und im privaten Leben, wo sie ihre Karten neu verteilen können.

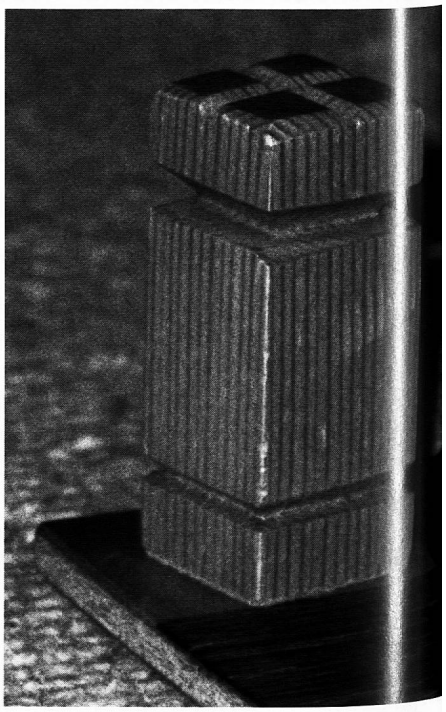
Auf einer Lebensbühne, die bis dato vorab von blutigen Machtkämpfen zwischen den beiden Geschlechtern Zeugnis ablegt, kann endlich ein neues Bühnenstück geschrieben werden. Das, welches von selbstverantwortlichem Miteinander und notfalls auch friedvollem Nebeneinander von Frau und Mann zeugt und beiden den Freiraum gibt, sich und seine Träume, Bedürfnisse und sein Selbstvertrauen zu leben und sich hierbei gegenseitig zu stärken. Dies ist dann das Ende von Emanzentum und Machismo, der Anfang von starkem Frau- und Mann-Sein. All dies gilt auch für Beruf und Karriere.

Wirtschaftskrisen fragen nach Leistung, nach Ertrag, nach return on investment und dem Benefit für das Unternehmen. Lösungen werden gesucht für Probleme, die drängen, der beste Problemlöser macht Karriere. Europa, vergleichsweise erst leicht durch den wirtschaftlichen Wandel geschüttelt, sucht die Spur und findet allmählich.

Was also kann ein Unternehmen tun, um das Potential einer möglichst störungsfreien Zusammenarbeit von Frau und Mann für sich zu nutzen, und was muss trainiert werden, um interne Reibungsverluste und leistungsschädigende Machtkämpfe zwischen den Geschlechtern zu minimieren?

Karriere-Chancen in kleineren Unternehmen im Dienstleistungssektor grösser!

Eine Studie der American Management Association (AMA) zeigt, dass heterogene Geschäftsleitungen produktiver und profitabler seien; ethnisch und geschlechtlich gemischte Unternehmensspitzen schneiden laut Studie längerfristig besser ab als solche, bei denen weisse Männer europäischer Abstammung über 40 die Führungsmannschaft bilden. Die AMA hat zusammen mit der Vereinigung der Businessfrauen eine Untersuchung über die Qualitäten von Führungscrews in mehr als 1000 Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen und Grössen-

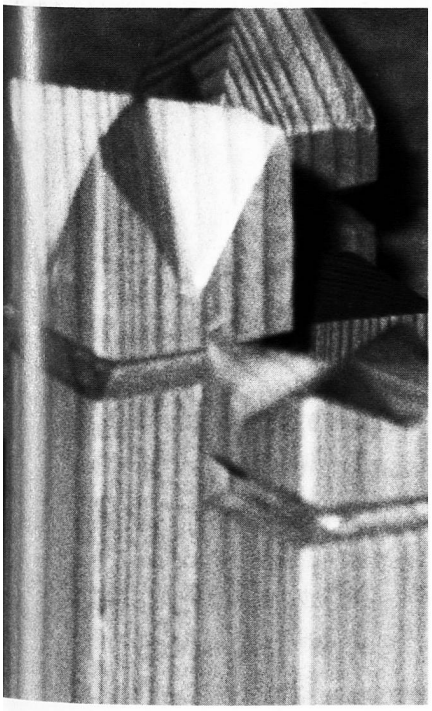


ategorien durchgeführt. Einerseits nahm ie Studie die Zusammensetzung der «se- ior managament teams» der Firmen unter ie Lupe, andererseits wurden Daten wie Umsatz, Marktanteil, Aktien- und Buchwert, Rentabilität und Produktivität untersucht.

Die Untersuchung liefert folgende Ergebnisse:

- Heterogenität als Durchmischung von Geschlechtern, ethnischer Abstammung und Altersgruppen im Führungskader korreliert mit einer besseren Unternehmensleistung
- «Offene» Führungsteams mit einem beträchtlichen Anteil von Persönlichkeiten, die von ausserhalb der Unternehmung angeheuert wurden, leisten mehr als Gremien, die durch Beförderungen innerhalb der Firma entstanden
- Jüngere Führungskräfte müssen einbezogen werden; Untenehmen, deren Führungskader auch Personen enthalten, die jünger als 40 Jahre sind, zeigen bessere Ergebnisse als Firmen mit durchwegs älteren Managern.

Ebenso fand die Studie heraus, dass der Prozentsatz von Frauen, Minderheiten, Newcomern und jüngeren Führungskräften im Top-Kader von kleineren Firmen tendenziell höher ist, als in grösseren Unternehmen. Zudem nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass MitgliederInnen dieser «nicht traditionellen» Gruppen eine Mehrheit in der Geschäftsleitung stellen, mit der Grösse des Betriebs



umgekehrt proportional zu. Parallel ergab die Studie, dass die kleineren Firmen generell eine höhere Wachstumsrate hatten als grössere Unternehmen. Ein weiterer Befund zeigt, dass Frauen einen grösseren Prozentsatz der Stellen im Führungskader im Dienstleistungssektor (durchschnittlich 24.3 %) als in der verarbeitenden Industrie (12.9 %) innehaben. Besonders die Branchen Kommunikation (31.6%), «Business and professional services» (31.4%), letztere schliessen Software-Entwicklung und Geschäftsberatung ein, schliessen gut ab. In den Sektoren Finanz-, Versicherungs- und Liegenschaften sind Frauen überdurchschnittlich gut vertreten.

Wichtig ist, dass genau diese Sektoren die der verarbeitenden Industrie in allen von der Studie untersuchten Performance-Kategorien übertrafen! Mit anderen Worten: Es steht fest, dass Frauen die Aufstiegschancen, die ihnen der Dienstleistungssektor anbietet, wahrgenommen haben und zusammen mit diesem Wirtschaftszweig Erfolg haben. Die Wahl der Firma, in welcher Sie Karriere machen wollen, ist also entscheidend. Zusammengefasst haben Sie heute in kleineren Unternehmen der Dienstleistungsbranche bessere Chancen, durch die berühmt-berüchtigte Glasdecke durchzustarten; Umso wichtiger ist die Frage, wie die Geschlechterverständigung auch auf Top-Level verbessert werden kann, denn es gilt leider noch immer:

Wenn Frauen und Männer zusammenarbeiten, prallen zwei Welten aufeinander

Lassen Sie mich hier einige Denkanstösse vermitteln, die sich möglicherweise auch sofort in unser tägliches Leben und Arbeiten integrieren lassen.

Wenn Frauen und Männer Karriere machen wollen, kreuzen sich die Klingen.

Frauen fühlen sich oftmals ausgegrenzt, von männlichen Spielregeln torpediert, mit durchschnittlich weniger Respekt für überdurchschnittlich grösseren Einsatz behandelt.

Männer fühlen sich bedroht, beobachtet und von fremdartigen Eindringlingen verunsichert.

Was entsteht, sind Macht- und Territorialkämpfe, unsanfte Reaktionen und ein wenig

Dr. phil. Sonja A. Buholzer

M.A., Wirtschaftsreferentin/Buchautorin

Ist Gründerin und Inhaberin einer Zürcher Wirtschafts- und Unternehmensberatung. Expertin für Executive Development. Persönliche Beraterin namhafter Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik. Zählt Vorstände, Geschäftsleitungen und Management führender Konzerne zu ihren Kunden. Europaweit bekannte Wirtschaftsreferentin mit breiter publizistischer Tätigkeit.

Werdegang: Studium der Literaturwissenschaft, Philosophie, Literaturkritik und Geschichte an der Universität Zürich, 1987 Promotion zur Dr. phil., 1984 bis 1985 wissenschaftliche Assistentin und Lehrbeauftragte an der State University of New York at Albany, 1985 Master of Arts (M.A.), Management-Weiterbildung an der Universität Zürich.

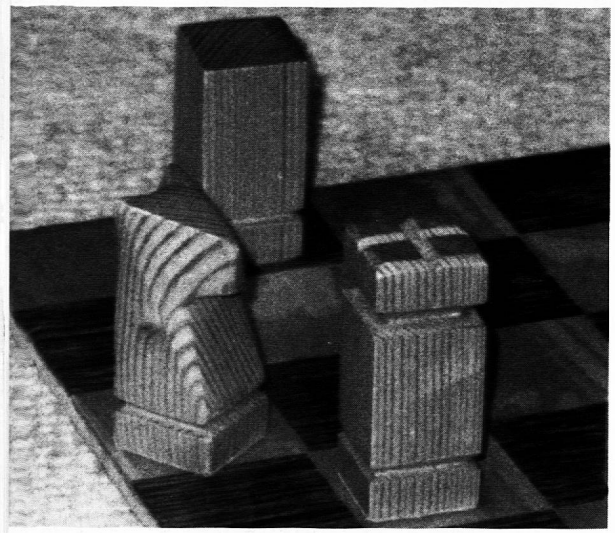
Ihr Umstieg in die Wirtschaft: Leiterin der internationalen Ausbildung einer Grossbank, Direktionsmitglied einer namhaften Schweizer Bank und oberste Ausbildungschefin, Verwaltungsratsmandate, mehrjährige erfolgreiche Management auf Zeit- und Restrukturierungsmandate. 1994 Gründung der eigenen Wirtschafts- und Unternehmensberatung.

Von ihr erschienen im Verlag Orell Füssli bereits der Bestseller FRAUENZEIT. Erfolgsstrategien für Gewinnerinnen (4 Auflagen innert eines Jahres) und AUFBRUCH. Profilierte Frauen in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Zusätzlich breite wirtschaftspublizistische Tätigkeit.

Ihr neuestes Buch erschien anfangs Februar mit dem Titel: «Verrückte Zeiten. Die neuen Rollen im Welttheater des 21. Jahrhunderts», Orell Füssli Management, 232 Seiten, gebunden, Fr./DM 49.–, ISBN 3-280-02665-2.

Weitere Informationen zu Seminarien, Beratungen und Veranstaltungen direkt unter www.vestalia.ch.

erfreuliches Unternehmensklima. Es geht nicht primär um das vielzitierte «Miteinander» von Frauen und Männern, das fatalerweise auf Gleichmacherei hinausläuft und ein grosses Konfliktpotential beinhalten. Es geht um das respektvolle Nebeneinander zweier Geschlechter, die vollkommen andere Grundbedürfnisse, Reaktionen, Erwartungen, Fähigkeiten und ein völlig unterschiedliches Sprachverhalten mitbringen. Es geht um das wirkungsvolle Nebeneinander von zwei Geschlechtern, die durch die Zusammenlegung vollkommen anderer Energien, Realitäten, Skills und Wahrnehmungen weit mehr als die Summe von 1+1 ergäben. Wenn wir dieses vollkommene «Anders-Sein» kennen, akzeptieren und gegenseitig fördern, wird der Weg zu einer neuen Führungskultur, in der starke Männer und starke Frauen ihre je eigenen Charakteristika einbringen können, geebnet.



Frauen und Männer können lernen, sich gegenseitig zu motivieren

Erst die Erfüllung der bei Frau und Mann unterschiedlichen Grundbedürfnisse ermöglicht ein konstruktives, erfolgreiches Zusammenarbeiten. Männer brauchen in erster Linie Signale von Vertrauen, Akzeptanz, Anerkennung, Zustimmung, Ermutigung; Frauen Signale von Respekt, Wertschätzung, Sicherheit, Fürsorge, Hingabe und Verständnis.

Frauen und Männer entziehen sich durch die Nichterfüllung ihrer gegenseitigen unterschiedlichen Grundbedürfnisse Motivation und Energie für die Zusammenarbeit.

Männer tun dies primär durch Nicht-Zuhören, Nicht-Eingehen auf implizite Botschaften, ungefragte Ratschläge anstelle von Verständnis-Signalen, Trivialisierung von Gefühlen, Recht-Haben-Wollen und Rückzug.

Frauen tun dies primär durch Erziehungsbemühungen, ungefragte Hilfeleistungen, Nicht-Anerkennung dessen, was er für sie tut, rhetorische Umgehung dessen, was sie wirklich will, nicht Nein-Sagen, Kritik persönlich nehmen und Einsatz oft bis zur Erschöpfung.

Die Sprache des andern lernen

Wir wissen, dass Frauen und Männer, obwohl sie dieselbe Sprache sprechen, diese vollkommen anders handhaben, in unterschiedliche Kontexte verpacken und gleiche Wörter mit verschiedenen Bedeutungsinhalten einsetzen. Daraus entsteht ein Potential an Missverständnissen, das seinesgleichen sucht.

Frauensprache ist prozessorientiert, teilt sich mit, der Sprachgebrauch ist bewusst geprägt von dichterischer Freiheit unter Gebrauch von Superlativen, freien Assoziationen, Metaphern, Verallgemeinerungen, Gebrauch von emotionaler Wortwahl und nicht selten dramaturgischen Effekten, die gezielt benutzt werden, um eine Sachlage in ihrer Tragweite zu kommunizieren. Es sind nicht Übertreibungen oder Ungenauigkeiten, sondern es ist die Sprache der Frau.

Männer können lernen, eine Frau durch aktives Zuhören, non-verbale Signale, durch das Zurückhalten von (nicht immer!) willkommenen pfannenfertigen Ratschlägen, mit aktivem Fragen und Ich-Botschaften zu unterstützen.

Männersprache ist die Sprache der Handwerker. Männer schweigen solange, bis sie ihre Lösung haben. Steht die Lösung an, ist die Sprache des Mannes verpackt in Fakten, Zahlen, Zielorientiertheit und in emotionsfreie Semantik (Wortwahl). Es sind nicht Gefühlslosigkeit und nüchterne Tatsachenberichte, sondern es ist die Sprache des Mannes. Dahinter sind ganz einfach viele Verwundbarkeiten, Emotionen, Ängste und Unsicherheiten versteckt.

Frauen können lernen, Männer in der wortlosen Phase des Suchens nach Lösungen zu lassen, ihm Zeit zu geben, bis er sprechbereit ist und – eigene Sprache weiterzusprechen, ohne sie zu entwerten.

Schnell wird klar, wie hoch der Prozentsatz an Konflikten durch Kommunikationsstörungen der beiden Geschlechter ist, wie nötig es ist, in und ein Instrumentarium an Übersetzungshilfen zur Hand zu haben.

Einmal mehr also heisst es: Weg von der Gleichmacherei und Erlernen der Unterschiede von Frau und Mann.

Die wichtige Rolle der Schule

Viel Zeit und Energie muss in den Fundus einer langfristig funktionierenden Verständigung beider Geschlechter investiert werden. Und dies beginnt bereits bei den Kleinsten: Die Schule und ihr wichtiger Beitrag an die Sozialisation unserer Kinder müsste schon längst hierin sensibilisiert worden sein. Zum täglichen Pensum gehörte deshalb auch das Bewusstmachen des Anders-Seins von beiden Geschlechtern, seiner unterschiedlichen historischen Wurzeln, seines Selbstverständnisses und schliesslich auch der Möglichkeiten, einander besser zu verstehen.

Jede Saat kann spriessen, doch jeder Stein die Saat ausbremsen. Wie sensibel und intelligent dieser Boden kultiviert werden muss, illustriert für mich das Beispiel des Bambus:

> Will ich einen starken Bambus züchten, muss ich folgende Prämissen erfüllen: Ich werde eine Sprosse in die Erde legen und ganze vier Jahre lang täglich giessen, liebevoll pflegen und hüten müssen, ohne in 48 Monaten je etwas zu sehen. Dazu ist mein Vertrauen in das richtige Gedeihen meines Schützlings wichtig, denn ich pflege ihn täglich, ohne zu wissen, ob er lebt. Nach rund vier Jahren wird dieser Bambus erst aus der Erde schiessen, um in nur 90 Tagen gegen 20 m zu wachsen.

Ich führe dieses Bild gerne an, weil es anschaulich zeigt, wieviel Liebe, Geduld und Glaube an den richtigen Lauf der Dinge vonnöten ist, um Kultur in seiner reinsten Form erblühen zu lassen.

«Manche Wünsche musst Du in die Erde legen wie ein Saatkorn. Mit der Zeit wird ein Baum daraus, der die Früchte der Erfüllung trägt.»

© Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Zürich

Zehn Erfolgsstrategien für Frauen und Männer

im Überblick:

10-Punkte-Liste: Was beide tun können, um Joint Leadership zu realisieren

(von Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Zürich)

Frauen und Männer werden...

1. **...zu ihrem Anders-Sein stehen, das heisst: weg von der Gleichmacherei, Mut zum Anders-Sein als Frau und Mann, beide lernen voneinander**

2. **...ihre je anderen Stärken bewusst in Führungsaufgaben und Familienleben (anstelle von Rivalität und Machtkämpfen) einbringen**

3. **...ihre Kräfte diversifizieren, Karriere mit Partnerschaft und Familie verbinden und gemeinsamen Einsatz dafür leisten**

4. **...aktiv ihr Umfeld wählen, statt gewählt zu werden, und mit grosser Sorgfalt ihren privaten und beruflichen Umgang prüfen (ein inspirierendes Umfeld gehört zur wichtigsten Erfolgsstrategie!).**

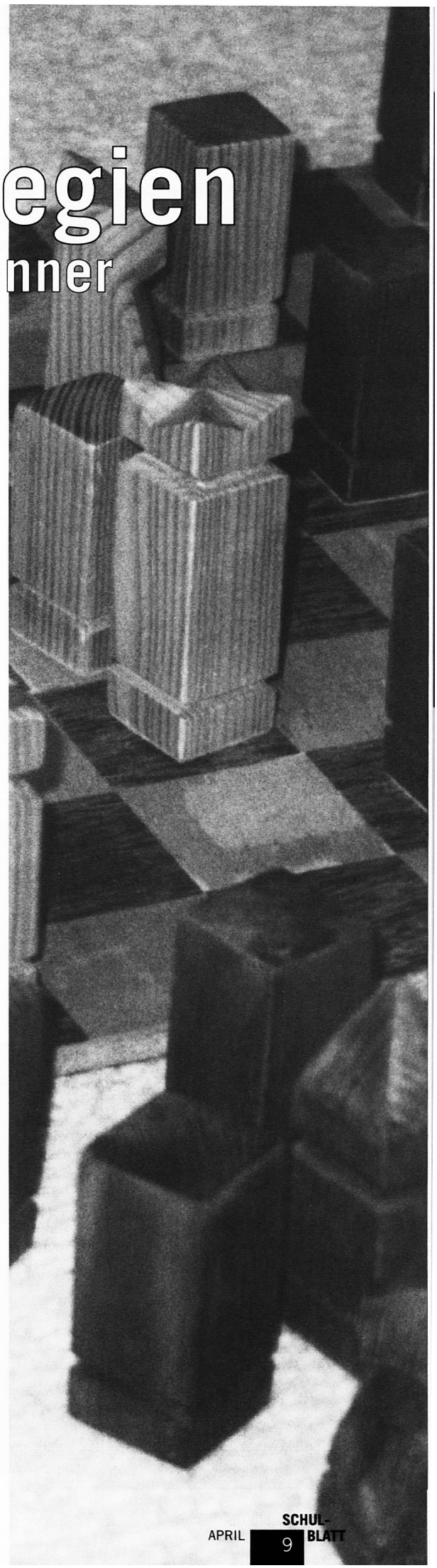
5. **...beide ihre finanzielle Unabhängigkeit bewahren und ausbauen**

6. **...Selbstvertrauen in ihr (anderes) Denken, Fühlen, Handeln, Sprechen pflegen und sich sein lassen, wo sie sich nicht finden**

7. **...sich zu sich selber comitten und den Mut zum Wort Nein haben**

8. **...Lebenspartner, Unternehmen, Freunde wählen, die sie beide liebevoll unterstützen und schätzen. Einseitige Koalitionen werden sie verabschieden.**

9. **...sichtbar und hörbar! Sie gestalten Öffentlichkeit aktiv mit, sagen, was Sache ist und ermutigen sich gegenseitig als «Gewinner-Team» darin**

10. **...Abhängigkeiten jedwelcher Art konsequent verabschieden und die eigene Autonomie bewahren**

© Dr. phil. Sonja A. Buholzer, Zürich