



Hat Leadership ein Geschlecht?

Vermeht wird gefordert, dass Frauen in Führungsebenen Einsitz nehmen müssen. «Diversity» wird verlangt. Dies führt dazu, dass plötzlich in Top-Stellenausschreibungen das Kriterium «Frau» gefordert wird. Führung und Innovationen bedingen eine Vielfältigkeit, aber damit sind nicht nur Frauen gemeint.

David Fiorucci, Armin Baumann

Diversität bezeichnet Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen oder Gruppen. Diese lassen sich auf individueller, institutioneller und struktureller Ebene betrachten und betreffen alle Menschen, nicht nur einzelne Gruppen. Deshalb geht es in diesem Artikel nicht um Geschlecht, Typologien oder gar Stereotypen. Dies würde dem Facettenreichtum des

menschlichen Wesens nicht gerecht und wäre allzu simpel. Diversität ist eine Bereicherung, um erfolgreich zu agieren. Zwar wissen wir das längst, aber die bewusste gewollte Umsetzung ist kein Kinderspiel. Die Geschlechter müssen auf allen Ebenen repräsentativ vertreten sein, sowohl in den Verwaltungsräten als auf Geschäftsleitungsebene und in weiteren Kaderpositio-

nen. Selbstverständlich unter der Voraussetzung, dass die erforderlichen Kompetenzen, Ausbildungen und Erfahrungen vorliegen.

VUCA- und BANI-Welt

Doch wie steht es um die Sensibilität und die Ausprägung von Leadership im Zusammenhang mit der aktuellen Situation? Wie sind

die Auswirkungen, mit denen wir konfrontiert sind, wie Epidemien, Kriege, Klimaerwärmung, Energiekrisen, Lieferkettenprobleme, Fachkräftemangel sowie die Zunahme der psychischen und psychosomatischen Erkrankungen? In den letzten Jahren sprachen wir diesbezüglich gelegentlich von der VUCA-Welt: Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Neu dazu gekommen ist BANI. Denn dazugekommen sind eine erhöhte Fragilität (B: brittle), zunehmende Ängste (anxious), nicht lineare, exponentielle Auswirkungen (non linear) und weltweite Verständnislosigkeit (incomprehensible). Welche Art von Leadership ist in einem solchen Kontext geeignet oder, anders formuliert, welche Einflüsse auf die Leadership-Merkmale haben diese Ereignisse?

Leadership hat eigentlich kein Geschlecht

Zwei im letzten Jahr durchgeführte Studien stimmen in ihren Ergebnissen und Schlussfolgerungen überein. Die in solchen Situationen erforderliche Leadership hat eine Sensibilität, die wir herkömmlich ausgedrückt als «weiblicher» einstufen. Dabei hat Leadership eigentlich kein Geschlecht. Sie lässt sich besser mit der Symbolik von Yin und Yang abbilden. Menschen, Männer, Frauen und natürlich alle Arten von Gender (LGBTIQ+) haben unterschiedliche, mehr oder weniger stark ausgeprägte oder bezogen auf das Erlebte entwickelte Sensibilitäten. Menschen halten die diversen Aspekte dieser Sensibilitäten in sich im Gleichgewicht. Je nachdem, wo sie sich im Symbol von Yin und Yang positionieren, sind manche Aspekte präsenter und ausgeprägter als andere.

Bei den beiden Umfragen handelt es sich um:

- die 2021 von Soufyane Frimousse und Jean-Marie Peretti durchgeführte Erhebung, die in Ausgabe 4 der Revue «Question(s) de management»¹ publiziert wurde. 139 Dozenten/Forschende, Führungspersonen, HRM, operativ Verantwortliche, Expertinnen und Berater aus 21 Ländern antworteten auf die Frage: «Welche Managementstile sind nach Covid zu bevorzugen?»
- Resultate aus Workshops, die von LP3 zusammen mit Cristina Gaggini, Westschweizer Direktorin von economiesuisse, für die französischsprachige Schweiz und mit KMU SWISS für den deutschsprachigen Teil

durchgeführt wurden. Dabei wurden Leaderinnen eingeladen, über den Mehrwert der Frauen in der Leadership und Führungspersönlichkeiten über sogenannte «weibliche» Aspekte/Sensibilitäten befragt.

Die Ergebnisse der beiden Umfragen ähneln sich sehr stark, sie stützen und ergänzen sich gegenseitig. Ohne ins Detail zu gehen oder sich in einzelnen Themen zu vertiefen, können die nachfolgenden Resultate abgeleitet werden:

Zugehörigkeit

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich einer Gruppe, einem Ganzen zugehörig fühlen können. Dank dem Sinn ihrer Arbeit und ihrem Beitrag zum Ganzen (also zum Unternehmen) kann dies erzielt werden. Zum Fördern dieses Zugehörigkeitsgefühls kann der Einsatz von «Ritualen» wie auch die laufende Orientierung führen.

Selbstreflexion

Superman oder Superwoman existieren nur im Comic. Es ist für Führungskräfte, weiblich und männlich, wichtig, die eigenen Grenzen und Schwächen zu kennen und den Mut zu haben, um Hilfe zu bitten. Auch geht es darum, sich der eigenen Stärken bewusst zu sein, Entscheide zu fällen und Neues zu wagen, um damit vorwärtszukommen. Kurzum: Den Mutigen gehört die Welt. Ein Zitat von Nelson Mandela unterstreicht dies: «Wenn wir uns von unserer Angst befreien, befreit unsere Präsenz automatisch die andern.» Im Rahmen der Selbstreflexion kann davon ausgegangen werden, dass Menschen, die aus Fehler lernen, eine Resilienz entwickeln und schlussendlich zur psychologischen Sicherheit derer beiträgt, die diese Menschen umgeben.

Teilen der Macht durch Entwicklung der andern

Erfolgreiche Leader/innen ermuntern, erlauben und befähigen ihre Mitarbeiter, mehr Verantwortung (für Entscheidungen und Handlungen) zu übernehmen (im Englischen spricht man hier treffend von «accountability»), und erreichen dadurch autonome, flexible Teams.

Transparenz

Transparenz im Handeln, Entscheiden und Reden gibt der Fairness und dem Gerechtig-

KMU Swiss Symposium

Ort: Trafohalle Baden

Thema: Macht des Vertrauens – Manipulation versus Vertrauen!

Datum: 23. März 2023 (13–20 Uhr)

Referenten und Referentinnen berichten aus ihren Erfahrungen und Erlebnissen und über aktuelle Situation. Dies sind unter anderem: KKdt Thomas Süssli (Schweizer Armee), Monique Bourquin (Multi VR u.a. Emmi, Kambly, Weleda), Andreas Seonbuchner (CitizenTalk), Ivano Somaini (Compass Security), David Fiorucci (LP3), Christof Moser (Republik), Thierry Burkart (Ständerat Aargau, Präsident der Liberalen FDP) und zahlreiche Überraschungen

Anmeldung:

www.kmuswiss.ch/symposium

Impressionen: www.kmuswiss.tv

keitsgefühl (Empfinden von Gerechtigkeit) mehr Präsenz und Gewicht.

Empathie

Aktives Zuhören und wirkliches, echtes Interesse sowohl für die Arbeit und die persönlichen Anliegen der MitarbeiterInnen sind sehr wichtige Aspekte der Führung. Dies führt umgehend zu einem gewissen beidseitigen Wohlwollen.

Positive Dynamik

Schliesslich schaffen Führungspersönlichkeiten mit ihrer Haltung, ihrem Vorbildcharakter, ihren Werten und ihren Taten eine positive Dynamik ihres Teams. Sie gehen in aller Bescheidenheit mit ihren Teams entsprechend um.

Resümee

Die sogenannte «weichere» oder «weiblichere» Leadership-Sensibilität gilt es zu berücksichtigen und ihr ein gebührendes Augenmerk zu verleihen. Durch dieses Führungsverhalten ist es einfacher, aus Krisen zu kommen, ohne MitarbeiterInnen auf der Strecke zu lassen. Damit schafft man Vertrauen unter allen Beteiligten. Diversity hilft zur Förderung «weiblicher» Führung und Innovation. Sie ist aber nicht auf das Geschlecht zu reduzieren, sondern als vielfältige kulturelle Zusammensetzung eines Gremiums zu verstehen. Fähigkeiten, Verhalten, Kompetenzen, Toleranz, Wissen und Erfahrung sind Kompetenzen für erfolgreiche Taten in allen Belangen einer Organisation und Führung eines Unternehmens. ■

¹ EMS Editions «Question(s) de management», 2021/4, Nr. 34, Seiten 97–171, ISSN 2262-7030