



**MARION KNATHS** war 15 Jahre lang Managerin bei Otto und gründete 2004 Sheboss. In ihren Seminaren trainieren Frauen die Spielregeln im Topmanagement.

## Frauen in die Linie!

Soll der Talentepool nicht austrocknen, müssen männliche Chefs ihre stereotyp Besetzungspolitik überdenken.

**Z**wei Zitate von Topmanagern zweier ganz unterschiedlicher Konzerne, die fast identisch sind – und Bemerkenswertes offenbaren: „Das Geschäft in der Automobilbranche ist knallhart. Das liegt den Frauen nicht so. Bei uns arbeiten Frauen überwiegend im Personalbereich oder im Vertrieb von Finanzdienstleistungen.“

„Der Vertrieb von Finanzdienstleistungen ist knallhart. Das liegt den Frauen nicht so. Bei uns arbeiten Frauen überwiegend im Marketing und im Personalbereich.“

Fest steht: In vielen Unternehmen ist der Frauenanteil bei den Personalern überdurchschnittlich hoch. Nur hängt das wirklich damit zusammen, dass uns Frauen das Personalwesen so gut liegt?

Personaler sind zumeist Stabsstellen, die ihren Kollegen in der Linie zuarbeiten. Und dass Frauen gut zuarbeiten können, ist unbestritten. Bemerkenswert ist, dass die Chefs solcher Stabsstellen dann doch wieder häufig Männer sind. Also liegen uns Frauen offenbar die eher machtfernen Stabsstellen.

In der Linie, dort wo es ums „harte Geschäft“ geht, haben wir nach Auffassung vieler Männer eigentlich gar nichts zu suchen. Der Spruch eines Einkaufsleiters, den ich unlängst selbst hörte, ist typisch für das weitverbreitete Stereotyp: „Sie sind als Frau für den Einkauf von Hartwaren nicht geeignet. Das fängt schon damit an, dass Sie die Geräte nicht tragen können.“ – „Aber ich habe den Waschmaschineneinkäufer noch nie mit einer Waschmaschine auf dem Rücken gesehen. Dafür gibt es doch Träger!“ – Nach einer längeren Pause wieder der Einkaufsleiter: „Unsere Lieferanten haben Probleme mit Frauen.“ Aha ...

**DA, WO'S WICHTIG WIRD**, halten Männer die Frauen gern raus. Dort wo das Geld mit dem Verkauf von Autos verdient wird, arbeiten Frauen im Vertrieb von Finanzdienstleistungen; dort wo das Geld mit dem Vertrieb von Finanzdienstleistungen verdient wird, dürfen sie höchstens noch ins Marketing. Aus Sicht der Verantwortlichen in der Linie können sie so am wenigsten „Schaden an-

**„Wo es ums harte Geschäft geht, haben wir nach Auffassung vieler Männer eigentlich nichts zu suchen.“**

richten“. Das heißt: Ob Frauen ein Produkt vertreiben können oder nicht, liegt also nicht an den Frauen, sondern daran, wie wichtig den Männern der Vertrieb eben jenes Produkts ist. Gilt er als zentral, kann das nur ein Mann übernehmen. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Dabei gibt es bislang keine einzige (!) Studie, die typische männliche oder weibliche Stärken in Bezug auf Führungspositionen belastbar belegen kann. Die Autorin Cordelia Fine, eine Expertin für Neurowissenschaften, hat etliche Studien einer kritischen Analyse unterzogen. Sie kommt zu dem Schluss: Die größten tatsächlich messbaren Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen im Weitwurf und der Häufigkeit der Masturbation. Da liegen die Männer vorn.

Sollten diese beiden Kompetenzen für die zu besetzende Position nicht zwingend erforderlich sein, würde es sich vielleicht lohnen, wenn Sie es beim nächsten Mal mit einer Frau versuchen. Selbst wenn sie zurückhaltender auftritt als ihre männlichen Kollegen, weniger raumfüllend. Männer werden befördert, wenn sie dominant auftreten. Allzu rabiates Verhalten wird notfalls mit Training und Coaching sozialverträglich abgemildert. Frauen ist es nicht vergönnt, sich derart hochzuboxen. Sie würden sofort von ihrem Umfeld sanktioniert. Also halten sie sich zurück.

Daraus den Schluss zu ziehen, Frauen seien zu weich fürs Kerngeschäft, ist absurd. Bloß weil eine ruhig und freundlich auftritt, muss sie nicht gleich schwach sein. Zudem lassen sich ja auch Frauen trainieren und coachen, nur eben mit einem anderen Ziel. Anders als Männer müssen sie sich die für eine Führungsposition notwendigen Ecken und Kanten oft erst aneignen.

In einer Studie von 2014 kommt Bain & Company zu dem Ergebnis, dass junge Männer und Frauen nach dem Studium zu gut einem Viertel gleichermaßen die Zuversicht haben, später einmal im Topmanagement zu arbeiten. Während diese Quote bei den Männern recht konstant bleibt, bricht sie bei den Frauen innerhalb der ersten Berufsjahre ein. Wenn Sie nicht wollen, dass Ihr weiblicher Talentepool austrocknet, dann sollten Sie den Frauen auch endlich mal was zutrauen. ■