Das Businessmagazin für Ladies mit Drive

Ladies Drive

Seit 2007

HOMO EMPATHICUS

Wieso Empathie das wichtigste Asset unserer Zeit ist

ANJU RUPAL

Wie man 37.000 indische Mädchen mit einer Beauty-Marke zur Schule schickt

ANITRA EGGLER

Wieso es so unendlich langweilig ist, angepasst zu sein

SUSANNE MUELLER ZANTOP

Was man mit 62 Jahren als älteste Deutsche auf dem Mount Everest fürs Business lernt

#no more drama

No. 43

We love slow reading: vierteljährliche Erscheinungsweise für Ihre Quality-Me-Time

Herbst 2018 . Jahrgang No. 11
Schweiz, Deutschland, Österreich

FOTO: ALEXANDER JAMES COLLINS

Schweiz CHF 15.00 Europa 11.00 €

03

4 190690 811003

KOLUMNEN

ASCHENPUTTELS Schwestern

FOTO: ISTOCK.COM/FREEMIXER

Die Arbeitswelt ist – besonders wenn es um Führungspositionen und Karriere geht – immer noch eine Männerwelt. Müssen sich die Frauen anpassen? Was sind Alternativen?

Frauen machen alles Mögliche, nur um zu „passen". Das erzählt bereits das Märchen Aschenputtel. Meist wandert unsere Sympathie gleich zu Aschenputtel, und dahinter verblasst die Geschichte der beiden anderen Schwestern. Darum sei hier daran erinnert: Die ältere Schwester haut sich den grossen Zeh ab, die jüngere die Ferse. Nur um in den Schuh von Aschenputtel zu passen. Die Mutter, die der Schuhprobe beiwohnt, ist dabei noch diejenige, die das Messer reicht und zur Tat ermutigt: „Hau die Ferse ab: Wenn du Königin bist, so brauchst du nicht mehr zu Fuss zu gehen." Und dann ist da noch der Prinz, der fordert: „Keine andere soll meine Gemahlin werden als die, an deren Fuss dieser goldene Schuh passt."

Frauen machen in Organisationen öfter die Erfahrung, dass sie irgendwie nicht hineinpassen. Oder – vielleicht etwas später in ihrer Berufslaufbahn – gar nicht mehr hineinpassen wollen. Wenn Frauen Karriere machen wollen, bleibt ihnen meist nur die Anpassung an die vorherrschende (männliche) Norm. Oder sie ziehen sich diesen Schuh nicht an. Dann heisst es schnell: Sie wollen keine Karriere machen. Klar ist nicht alles in einer Führungsposition gleich spannend und angenehm. Trotzdem stellt sich die Frage, ob und wie wir Führungskulturen ändern können, damit sie für verschiedene Menschen passen und nicht nur einen bestimmten Männertyp anziehen. Eine Mitarbeiterin einer Sparkasse sagt dazu: „Menschen zu motivieren und anzuleiten macht mir schon Spass. Aber die Opfer, die man für eine Führungsrolle bringen muss, sind mir einfach zu gross. Das ist doch nach wie vor eine Männerwelt. Ich mag diese Ellenbogen-Mentalität nicht."

Und dann gibt es da noch die Frauen, die sich die Ferse abschneiden oder den Zeh, je nachdem, wo es drückt. Ein Beispiel: Ärztinnen zeigen mehr Empathie als ihre männlichen Kollegen. Sie verbringen mehr Zeit mit Gesprächen und Zuhören. Sie fragen nach dem Befinden ihrer Patientinnen und Patienten. Und sie bezahlen einen hohen Preis dafür, dass sie sich mehr Empathie leisten: Sie entwickeln öfter ein Burn-out als Ärzte, und auch die Selbstmordrate ist bei Ärztinnen höher als bei Ärzten.

Warum ist das so? Ein Teil des Problems dürfte sein, dass Patientinnen und Patienten an Ärztinnen andere Erwartungen stellen als an Ärzte. Ein aufmunterndes Wort eines Arztes wird nicht unbedingt erwartet und ist schon ein grosses Plus. Ein aufmunterndes Wort einer Ärztin wird erwartet. Sie kann damit nicht punkten, sondern sammelt Minuspunkte, wenn es fehlt.

Da ist aber noch eine andere Seite: Frauen bringen hier Empathie als einen regulären Standard in ein Arbeitsumfeld ein, in dem Empathie – aus der Perspektive des Systems – ein nicht notwendiges, wenn nicht sogar unerwünschtes Verhalten darstellt. Das hat zur Folge, dass sie für die Leistung „Empathie" von ihren Vorgesetzten und Kollegen keine Anerkennung erhalten. Ihre Empathie wird vielleicht sogar noch als störend erlebt (die Patientinnen und Patienten könnten dann ja beginnen, Ansprüche zu entwickeln, und fügen sich weniger in die gegebenen Abläufe, beginnen mehr Fragen zu stellen und Hierarchien nicht mehr anzuerkennen etc. – jedenfalls könnte das bisherige System damit ins Wanken oder unter Veränderungsdruck geraten). Chefärztinnen oder leitende Ärztinnen werden diese Frauen nicht – denn wer sich „unpassend" verhält, wird auch nicht befördert.

Es stellt sich die Frage: Was belohnen wir auf dem Karriereweg und was nicht (mehr)? Viele Top-Management-Teams brauchen heute professionelle Unterstützung in der Teamentwicklung, weil die Einzelnen auf dem Weg nach oben vor allem in ihrem egoistischen Verhalten belohnt wurden. Caring/Empathie und Führung/Karriere denken wir häufig nicht zusammen.

Nun, wenn (Frauen-)Füsse und Schuhe nicht zusammenpassen, könnte man ja auch einen anderen Weg gehen. Schuhe lassen sich (bis zu einem gewissen Grad) anpassen, oder man entscheidet sich für ein anderes, neues Paar Schuhe. Führungs- und Arbeitskulturen müssen und können neu verhandelt werden, wenn verschiedene Gruppen teilhaben sollen. Eine „Adding-Women"-Perspektive, die Frauen ins Burn-out treibt oder sie rasch wieder verliert, war noch nie erfolgreich.

GUDRUN SANDER ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin des Competence Centre for Diversity and Inclusion
www.ccdi-unisg.ch
FOTO: ANNA-TINA EBERHARD