Editorial

Die *Berliner Zeitung* berichtete am 27./28. Januar 2001 auf der ersten Seite von einer Sensation an der *Londoner Börse*: Sie wird neuerdings von einer Frau, nämlich von Clara Furse geleitet. Und in ihrer Ausgabe vom 18.1.2001 fragte die *Wirtschaftswoche* schon: „Manager - Sind Frauen besser als Männer?“ Wir erfahren hier, dass Managerinnen bei einem 360-Grad-Feedback (Beurteilung einer Führungskraft von oben, von unten und von der Seite) deutlich bessere Noten als Männer bekamen. Sie erwiesen sich als fachlich kompetenter, setzten realistischere Ziele und konnten die Mitarbeiter besser beurteilen. Das belegen auch amerikanische Untersuchungen. Die Hapag Consulting Group im kalifornischen Foster City ließ 425 Topmanagerinnen und Topmanager bewerten: Frauen wurden als effektiver, qualitätsbewusster und sensibler für Trends beschrieben. Eine internationale Beratungsfirma aus Minneapolis kam ebenfalls zu erstklassigen Ergebnissen bei Frauen: Sie durchdenken Entscheidungen besser, sind stärker an Zusammenarbeit und weniger am persönlichen Glamour interessiert. Die *Wirtschaftswoche* berichtet aber gleichzeitig, dass Frauen in allen Untersuchungen jeweils in zwei Punkten den Männern unterlegen waren: Männer brillierten als die besseren Strategen und erwiesen sich besonders bei technischen Zusammenhängen als die besseren Analytiker. Gerade heute, wo sozialen Kompetenzen ein so hoher Stellenwert zugeschrieben wird, müsste es aber eigentlich in den Chefetagen von Frauen nur so wimmeln.

Die Realität ist dagegen deprimierend: Nur zwei der weltweit größten 500 Unternehmen haben weibliche Chefs, Hewlett Packard und Avon. In Deutschland ist die Lage geradezu bedrückend. Keines der größten deutschen Unternehmen hat einen weiblichen Chef, und in ihren Vorständen findet sich nicht eine einzige Frau. Für die Ebenen darunter sieht es leider kaum besser aus. Zwar sind 42% der Erwerbstätigen weiblich, aber nur 11% der Führungspositionen sind von Frauen besetzt. Die *Wirtschaftswoche* merkt an, dass selbst im höheren Dienst von Bundesbehörden, wo Gleichstellungsbeauftragte die Rekrutierungspraxis von Führungskräften überwachen, nur 2,1% der Frauen Abteilungsleiter stellen.

Wie lässt sich diese Situation erklären? Zunächst einmal ist festzustellen, dass Frauen bei ihrer Studienwahl sehr viel seltener als Männer technische oder wirtschaftliche Fächer angeben und tatsächlich seltener Ingenieur oder Betriebswirt werden. Das

sind aber genau die Fächer, die auch heute noch als Voraussetzung für Top-Positionen gelten. Wenn Frauen doch Wirtschaftswissenschaften studieren, wählen sie in der Regel Fächer wie Personalwirtschaft oder Werbung, mit denen man kaum für die höchsten Ränge rekrutiert wird. Die *Wirtschaftswoche* vermutet, dass die Stärke von Frauen, nämlich ihre soziale Kompetenz, in vielen Firmen nicht ausreichend honoriert wird. Wo sich Frauen sensibel auf andere einzustellen suchen, sind Männer eher mit ihrem Selbstmarketing beschäftigt. Und wie sich immer wieder zeigt, werden diejenigen Bewerber für Führungspositionen ausgewählt, die sich offensiv präsentieren können – und das beherrschen in der Regel eher Männer.

Die geringe Zahl weiblicher Führungskräfte lässt sich aber noch überzeugender aus übergeordneten Zusammenhängen erklären: Frauen sind durch ihre Sozialisation mit einem doppelten Lebensentwurf konfrontiert. Mit Familie und Beruf, d.h. mit Erwerbsarbeit auf der einen Seite und Hausarbeit sowie Kindererziehung auf der anderen (Geissler, Oechsle 1994). Daraus ergibt sich zum einen im Sinne von Bourdieu (1997) ein spezifischer „Habitus“, der es Frauen eher nahelegt, in einem vertrauten Rahmen zu agieren, als sich in einer immer noch von Männern dominierten Berufswelt (Lehner 1999) als „die Richtige“ für eine bestimmte Position zu präsentieren. Aus dem doppelten Lebensentwurf bzw. aus dem Faktum der Gebärfähigkeit von Frauen ergibt sich zum anderen eine potenzielle Diskontinuität im Beruf, was automatisch zur Schwächung der Autorität von Frauen in Führungspositionen führt. Wie erfolgreich der doppelte Lebensentwurf zu realisieren ist, sodass er sogar zur Übernahme einer Führungsposition führt, bestimmt sich aber nach den jeweiligen organisatorischen Bedingungen, die eine Frau vorfindet – und in einem noch umfassenderen Verständnis nach dem gesellschaftlichen Kontext, in dem eine Organisation angesiedelt ist. Angesichts dieser Situation gehen wir im vorliegenden Heft der Frage nach, ob und inwieweit Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung einen Beitrag zur Verbesserung dieser Situation leisten kann.

Im ersten Beitrag thematisieren Brigitte Bauer und Sigrid Metz-Göckel den Coachingbedarf von feministischen Wissenschaftlerinnen. Die Autorinnen, selbst Mitglieder dieser Profession, meinen, dass Anerkennung und Selbstbehauptung zentrale Themen aller Hochschullehrerinnen und -lehrer sind. Feministinnen erfassen diese Phänomene nur sensibler. Außerdem bedürfe diese Gruppierung auch besonderer Unterstützung bei der Realisierung ihrer Utopien. Gertraude Krell, Professorin für Personalwirtschaft an der Freien Universität Berlin, argumentiert im zweiten Beitrag, dass Coaching für Frauen möglichst nicht als Defizitveranstaltung definiert werden sollte oder als Hilfe für Frauen, die noch nicht begriffen haben, wie man sich in der „Männerwelt Beruf“ durchsetzt. Sie plädiert dafür, Coaching eher für die Veränderung von Strukturen zu nutzen, für eine frauenfreundliche Personalpolitik und für Gleichstellungsinitiativen, damit Frauen angemessenere Aufstiegsbedingungen als bisher in einem jeweiligen System erhalten. Und das muss in vielen Fällen eigentlich eher über das Coaching von männlichen Führungskräften geschehen. Denn sie sind immer noch diejenigen, die in einer Organisation die Regeln für den sozialen Aufstieg bestimmen. Cornelia Edding, Organisationsberaterin und Supervisorin, geht im dritten Aufsatz der Frage nach, wie Frauen zu beraten sind, um erfolgreicher als bisher zu sein. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist, dass es in vielen Fällen, insbesondere bei der Vergabe von Beratungsaufträgen, um eine „punktgenaue“ Selbstdarstellung geht, mit der ein potenzieller Auftraggeber sofort zu beeindrucken ist. Da Männer hier augenscheinlich gewandter sind, versucht die Autorin, deren Erfolgsstrategien zu erfassen, damit sie bei Bedarf auch für Frauen zugänglich werden. Daran anschließend gehe ich selbst der Frage nach, was beim Coaching

von Frauen in besonderer Weise zu bedenken ist. Dabei ist ein zentrales Thema der „doppelte Lebensentwurf“, also das Dasein von Frauen zwischen Familie und Beruf.

Bei den Praxisberichten demonstrieren *Astrid Schild* und *Susanne Valandro*, beides Arbeits- und Organisationspsychologinnen, Frauencoaching auf dem Hintergrund unterschiedlicher Kontraktsituationen. Danach zeigt *Friedel Schreyögg*, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt München, wie Frauen innerhalb einer Behörde beraten werden können. Im vierten Praxisbericht zeigt *Monika Oebelsberger*, Professorin für Musikpädagogik am Salzburger Mozarteum, die Bedeutung von Supervision in ihrer Profession. Im Diskurs untersucht *Gertrud Siller* „Supervision im Kontext gesellschaftlicher Wandlungsprozesse“.

Astrid Schreyögg, Berlin

Literatur

Berliner Zeitung, 27./28. Januar 2001, S. 1

Bourdieu, P. (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, I., Kraus, B. (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Geissler, B., Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen. In: Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Lehner, E. (1999): Arbeit, das Lebenselixier von Männern! Männliche Existenz im Spannungsfeld von Familie und Beruf. *OSC* 7 (2), 101-117.

Wirtschaftswoche Nr. 4, 18.1.2001, S.72-77.

In eigener Sache

Heft 1/2001 trägt den Umschlag von Heft 3/1999. Innen im Heft läuft, wie man sehen kann, alles richtig, nur der Umschlag passt nicht. Er kündigt nicht an, was anzukündigen wäre, und er wiederholt Botschaften, die nicht mehr aktuell sind.

Wir verstehen den Unmut der Leserinnen und Leser, die uns deswegen geschrieben haben, aber geschehen ist geschehen. Die Rekonstruktion der Panne ergab eine theaterreife Kombination von Missverständnissen ohne einen eigentlichen Schuldigen.

Selbstverständlich gibt uns der Vorfall Anlass, über unsere betriebsinternen Abläufe nachzudenken – dies tun wir – vor allem aber, uns bei allen Leserinnen und Lesern und Autorinnen und Autoren zu entschuldigen. Dies geschieht hiermit im Namen aller beteiligten Mitarbeiter.

Verlag Leske + Budrich