

# **Genderaspekte in der Führungsleistung: Ergebnisse aus internationalen Wilderness- Experience Management-Trainings.**

©Prof.Dr. Ingelore Welpel, Molfsee

Analysen zeigen, dass es geschlechtstypische Leistungsvermögen von Frauen und Männer gibt und legen es Unternehmen nahe, Management- und Führungspotenziale auch unter dem Genderaspekt zu suchen. Genderpotenziale betreffen Leistungs- und Verhaltensunterschiede bei Männern und Frauen. Moderne Unternehmen können und wollen Genderpotenziale als spezifische Leistungspotenziale zur Steigerung der Wertschöpfung und personalstrategisch nutzen.

Genderpotenziale sind Talente, Motive, Wertorientierungen, Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen, bei denen zwischen Frauen und Männern bedeutsame Mittelwertunterschiede bestehen. Belegt sind solche Unterschiede bisher bei geschlechtstypischer Kommunikation, Durchsetzungs- und Konfliktlösungsverhalten, für Führungsmotivation und Führungsstil.

Bisher, so zeigen Genderpotenzialanalysen, in denen die Kompetenzen von Frauen und Männern unter Kosten und Nutzen im Vertrieb bewertet wurden, dass weibliche Vertriebsmitarbeiter weitaus mehr Potenzial für die Lösung der Probleme mit schwierigen, insbesondere männlichen Kunden haben. In Kundengesprächen verhindern nicht selten typisch maskuline Selbstdarstellungspraktiken wie Übertreibung, Dominanz, unfaire Gesprächstaktiken die Vertrauensbildung, Kooperation und tragfähige Konfliktlösungen. Heute nutzen vor allem wettbewerbsgetrieben nicht nur Pharmaunternehmen und Medizingerätehersteller, sondern auch Dienstleister in der Gesundheitswirtschaft, Versicherer oder Banken die Potenziale weiblichen Personals bei der Kundenakquisition, der Kundenbetreuung und der Kundenbindung.

Management- und Führungsaufgaben sind ein weiteres Feld, in denen Genderpotenziale relevant sind. Die Anforderungen der Unternehmen an ihre Führungskräfte haben sich im Kontext der Globalisierung und unter dem internationalen Wettbewerb deutlich verändert.

Bei den Führungskräften von morgen wird nicht das zählen, was sie sagen, was sie leisten wollen, sondern, dass sie leisten, was sie versprochen haben. Führungskräfte sind gefordert als Experten für Veränderungs- und Emotionsmanagement. Verlangt sind ein neues Selbstverständnis und Rollenflexibilität. Das, was im Management- und Leadership-Modell der Zukunft und bei der interkultureller Zusammensetzung des Personals zählt, sind Softskills als komplexe soziale Fähigkeiten, Anleitung zum kollektiven Commitment, Empathie und emotionale Intelligenz, Resilienz in Belastungssituationen, Selbstmanagement, Sachorientierung, Kommunikation und Kooperationsfähigkeit. Diese sozialen und persönlichen Kompetenzen werden Frauen nicht nur mehr zugeschrieben, sondern tatsächlich sind sie bei den meisten Frauen aufgrund von Erziehung, Übung und Anlagen stärker ausgeprägt als bei den meisten Männern.

In unseren langjährigen **Wilderness-Experience-Trainings** ließen sich in den anspruchsvollen Projekten erhebliche Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern hinsichtlich der sozialen Kompetenzen, des Führungsverständnisses und der Führungsleistungen beobachten. In Projektleiterpositionen, in den Funktionen von Tagesmanagern oder Teamleitungen zeigten die Frauen im Vergleich bessere Leistungen als Männer. Die Leistungsunterschiede betrafen:

### **1. Ergebnisbezogene Kommunikation**

Frauen sorgten für eine präzisere Auftragsklärung bei Projektübernahme, vermittelten Informationen vollständiger, stellten Teamziele klarer dar und forderten Ergebnisse nachhaltiger ein. Der Kommunikationsstil wurde den Schwierigkeiten in der Outdoor-Situation, dem Sachverhalt, den Erfordernissen und den Bedürfnissen der Teammitglieder besser angepasst.

### **2. Führungsleistung**

Frauen in der Rolle Tagesmanager, Projektleiter, Teamleiter oder Experte übertrafen Männer in mehrfacher Hinsicht. Ihre Führungsmotivation war sachbezogen, nicht profilierungsorientiert. Der Führungsstil war sachlich und strategischer ausgerichtet, ressourcenorientierter und partizipativer. Frauen trafen Entscheidungen analytisch begründet, nicht impulsiv oder aus dem Bauch heraus irrational geleitet. Im Wilderness-Training zeigten sich Frauen als rationaler, führungsstärker und damit erfolgreicher bei

der Zielerreichung. Auftraggeber und Teams gaben den Frauen generell die besseren Führungsnoten für Effektivität, Effizienz und Führungsklima.

### 3. **Konfliktkommunikation**

In den Feedback- und Reflexionsrunden zur Projektevaluation zeigten sich die Frauen bereitwilliger, Fehler zu sehen, einzugestehen und Andere hinsichtlich unproduktiver Haltungen und Einsatzbereitschaft zu konfrontieren und Konflikte sachgerecht und ausdauernd zu lösen. Frauen in Führungspositionen erwiesen sich als besonders kritikstabil im Wilderness-Training und sorgten beharrlicher für eine konstruktive Streitkultur in Stresssituationen und Teamkonflikten. Die interaktiven emotionalen Kompetenzen von Frauen sicherten ihnen größere und nachhaltigere Lernfortschritte im Training.

### 4. **Resilienz, Selbstorganisation und Selbstmanagement**

Das Wilderness-Experience-Training ist körperlich, mental und psychisch sehr anspruchsvoll und nicht selten stressgeladen. In den Projekten und in der Teamarbeit sind außergewöhnliche Anpassungsbereitschaft, Widerstandskraft und Stressresistenz gefordert. Frauen zeigten sich auch hier stabiler und leistungsfähiger im Ertragen von körperlich und emotional frustrierenden Anforderungssituationen. Sehr viel besser waren ihre Kenntnisse und praktischen Kompetenzen in der Selbstversorgung und Selbstorganisation, dem Zeitmanagement und bei der psychischen Regulation.

**Fazit:** Ergebnisse aus Wilderness-Experience-Trainings legen es nahe, dass mehr Frauen in Management und Führungspositionen vor allem in die höheren und höchsten Positionen von Unternehmen kommen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass in Unternehmen die Führung transformativer, die Problemanalysen vollständiger, die Strategiepläne realistischer, die Praxisempfehlungen konkreter, die Teamorganisation effektiver, das Veränderungsmanagement professioneller, die Konfliktlösungen nachhaltiger und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen größer ist.

Weiterlesen:  
Henschel, Henning & Welpel, Ingelore:  
Wilderness Experience. Motivation ohne Befehl und Gehorsam.  
Signum Verlag, 2002.