

Die Spielregeln genau kennen, um weiterzukommen

Veröffentlicht am 07.06.2022 | Lesedauer: 6 Minuten

Von Katrin Starke



Konstruktiv streiten lernen wird in Workshops ebenso trainiert wie das Schlichten zwischen zerstrittenen Parteien

Quelle: pA/dpa-tmn

Frauen führen nicht wie Männer. Deshalb setzt das Coaching für Chefinnen andere Schwerpunkte. Es geht darum, weibliche Sichtweisen zu etablieren. Wichtig ist auch, die eigenen Stärken gut zu kennen.

Zwei Streithammel können eine ganze Herde auseinandernehmen“, sagt Manuela Maria Lagemann. Aber da gebe es einen Weg, das zu verhindern: die Tiere eng in einen Hänger packen, Po an Kopf, Strohhallen davorschieben, so dass sie einander nicht ausweichen und sich an den Geruch des anderen gewöhnen können. „Wenn die Tiere nach ein paar Stunden vom Hänger gehen, kommen sie bestens miteinander aus – das ist eine alte Schäferweisheit“, erklärt Lagemann, Gründerin und Geschäftsführerin der Osnabrücker Agentur sec und des [secolo-Verlages](https://agentur-sec.de/verlag/) (<https://agentur-sec.de/verlag/>).

Was im Tierreich so einfach funktioniert, stellte sie als Chefin vor eine echte Herausforderung. Zwei ihrer Projektmanagerinnen standen einander ständig im Weg. Verschiedene Erfahrungshorizonte, unterschiedlicher Umgang mit Hierarchien, das gab

Die Chefin hatte die beiden Projektleiterinnen dorthin geschickt, wo sie selbst sich bereits vor Jahren das Rüstzeug geholt hatte, um ihre Firma gut zu führen – zu Monika Henn. Die Management-Trainerin aus Bonn hat sich auf das Thema Frauen und Führung spezialisiert, hat darüber auch promoviert. Sie coacht Frauen zur Karriereentwicklung, gibt Seminare mit Titeln wie „Erfolgsstrategien für Frauen“ oder „Durchsetzungskraft für Frauen“.

Ob Consultingfirmen, Bildungswerke oder Akademien – in der deutschen Weiterbildungslandschaft findet sich eine Fülle von Workshops, die sich an weibliche Führungskräfte richten. „Weil Frauen anders führen“, sagt Monika Henn. „Das müssen sie auch, weil sie von außen anders bewertet werden“, fügt die Diplom-Psychologin hinzu.

Hohes Potenzial

Es gehe darum, „weibliche Sichtweisen und neue Ansätze in der Führung von Mitarbeitenden zu etablieren“, begründet die Freiburger Haufe Akademie (<https://www.haufe-akademie.de/>) die Notwendigkeit gezielter Führungskräfte trainings für Frauen. Über viele Jahrzehnte, „wenn nicht Jahrhunderte“, habe sich die Führungskultur auf der Basis männlicher Vorstellungen von Führung entwickelt. Es sei „eine Tatsache, dass in Führungsetagen immer noch mehrheitlich Männer zu finden sind“.

„Meist kommen Frauen in unsere Seminare, die für eine Führungsrolle vorgesehen sind oder diese gerade übernommen haben“, berichtet Elke Wailand vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (<https://www bbw.de/startseite/>) (BBW), das seit mehr als zehn Jahren in Nürnberg, Augsburg und Regensburg Trainings für weibliche Fach- und Führungskräfte anbietet. „Um Führung zu übernehmen, braucht man ein klares Bild von seiner Rolle“, sagt Wailand. Männer würden sich da meist schneller positionieren als Frauen.

„Es gibt unbestritten ein sehr hohes Potenzial an weiblichen Führungskräften, aber oft mangelt es ihnen am Selbstmarketing.“ Da setzen die Trainings an. Es wird geübt, sich selbstbewusst zu präsentieren, sich in Gesprächen professionell durchzusetzen. Es wird der eigene Führungsstil analysiert und der ganze Werkzeugkasten an Führungsinstrumenten in Arbeitsgruppen ausgetestet. „Beispielsweise geht es darum, zu erkennen, an wen die Führungskraft eine Aufgabe delegieren kann und was dabei zu bedenken ist“, sagt Elke Wailand.

Übergeordnetes Ziel sei, „die Selbstwahrnehmung der Frauen in Führungsrollen zu verbessern, damit sie sich sicherer ihren Aufgaben widmen können.“ Frauen müssten ihren eigenen Weg in der Führung und im Führungsstil finden, nur dann seien sie glaubwürdig. „Die Adaption eines maskulinen Führungsverständnisses und -stils ist hier nicht hilfreich. Auch wenn das jetzt nach

Stereotypen klingt“, unterstreicht Wailand.

Sympathie und Nützlichkeit

„Wenn ein Mann laut spricht und in seinen Bewegungen raumgreifend ist, gilt er als Führungspersönlichkeit. Agieren Frauen so, sagt man ihr schnell nach, sie habe Haare auf den Zähnen“, erläutert Monika Henn. Männern werde eben eher zugestanden, den Chef herauszukehren und zu bestimmen, wo es langgehe. „Frauen führen anders, aber sie können führen – und das auch lernen“, sagt Henn. Von zentraler Bedeutung sei, die Chefinnenrolle zu akzeptieren.

„Die Erfahrung zeigt: Wenn Frauen in Führungspositionen sind, bewähren sie sich dort auch. Aber viele kommen erst gar nicht dort an. Deshalb brauchen sie Unterstützung. Männer schaffen das üblicherweise allein, das beweisen die Zahlen.“ In ihren Seminaren arbeitet Monika Henn unter anderem die Bedeutung von Netzwerken heraus. Studien würden zeigen, dass Frauen eher nach unten als nach oben Netzwerken und ihre Kontakte eher nach Sympathie als nach Nützlichkeit auswählen. „Gehen Sie bei einem Get-together einfach mal hin zu ihrem Chef, trauen Sie sich heran an die oberen Hierarchien“, rät sie ihrer weiblichen Klientel.

„Wenn Sie eine Leistung erbracht haben, reden Sie darüber.“ Vielfach gehe es in ihren Seminaren darum, Denkblockaden abzubauen. So würden viele Frauen noch immer glauben, dass es nicht möglich sei, in einer Teilzeittätigkeit zu führen. Sie wolle ein Umdenken anstoßen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. „Wir brauchen die Mischung von Männern, die oft risikofreudiger und innovativer sind, und Frauen, die meist empathischer sind sowie nachhaltiger denken“, sagt Henn.

Schon öfter hat Eva Enisz Führungskräfte-seminare für Frauen bei Monika Henn gebucht. Hilfreich sei, das eigene Handeln zu reflektieren. „Ein externes Training ist wie Wellness für die berufliche Tätigkeit, da bekommt man neue Stärke.“ Ihr helfe das, sich die Mechanismen von Führung immer wieder bewusst zu machen, sagt die Ökonomin.

Klare Worte

Seit 26 Jahren arbeitet die gebürtige Ungarin bei Bayer

(<https://www.bayer.com/de/de/deutschland-startseite>), davon viele Jahren im internationalen Management des Agrargeschäfts des Konzerns. Seit drei Jahren leitet sie den Bereich Quality Excellence in der Monheimer Firmenzentrale. „Man muss alle Fähigkeiten regelmäßig trainieren,

auch Soft Skills“, sagt Enisz. Sie habe in den Führungskräftekursen gelernt, wie wichtig es sei, Mitarbeitern zuzuhören. „Oft sagen die Leute nicht genau, was sie wollen. Da kommt es darauf an, die Motivation dahinter zu verstehen.“

Man müsse klare Worte in der Kommunikation mit Mitarbeitern finden, betont Katrin Bernöster. „Wichtig ist, eine Erwartungshaltung zu formulieren, es aber nicht an Wertschätzung fehlen zu lassen“, so die promovierte Chemikerin. Viele Jahre lang hatte sie leitende Positionen beim Arzneimittelhersteller Biotest in Dreieich inne, gerade wechselt sie zum Pharmakonzern Boehringer Ingelheim nach Wien. Bei Monika Henn, die neben ihrer Consulting-Firma auch eine Gastprofessur an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen innehat, habe sie gelernt: „Führung ist wie ein Spiel. Du musst die Regeln kennen, das Verhaltensrepertoire von Frauen und Männern und du musst deinen Einsatz bringen.“

Ihr habe es weitergeholfen zu wissen, „dass es okay ist, selbstbewusst und kompetent aufzutreten“. Auch habe sie gelernt, dass es normal sei, in leitender Position Neider zu haben. „Damit muss man umgehen, hingucken und Lösungen für sich finden“, sagt sie heute. Und sie habe gelernt mit Kritik umzugehen: „Das zeigt mir doch, dass ich wahrgenommen worden bin – und das kann ich dann auch parieren.“ Der Austausch in Seminaren habe ihr zudem gezeigt, dass sie mit ihren Zweifeln, mit ihrer Angst vor Enttäuschungen nicht allein dastehe.

Diese Erkenntnis half auch Manuela Maria Lagemann. Aufgebaut habe sie ihr Unternehmen vor 28 Jahren „mit großer Leidenschaft und noch längst keinem fertigen Konzept“. In Führungskräfte Seminaren habe sie sich mit anderen Chefinnen austauschen können und „im geschützten Raum gelernt, wie ich bei allen flachen Hierarchien meine Position wahren kann“. Gerade Frauen dürften nicht in die „Falle der konstanten Freundlichkeit“ tappen, müssten Unzufriedenheit ebenso deutlich formulieren wie Lob. Unangenehme Themen offen zu kommunizieren, das habe sie Mut gekostet. Schwer sei es auch gewesen, das Delegieren zu lernen. „Aber du musst loslassen, musst dein Baby laufen lassen. Sonst hat dein Team keine Chance, sich zu entwickeln.“