

Lilian Gehrke-Vetterkind

FRAU KANN CHEF

Mit Freude und Gelassenheit
in Führung gehen



GABAL

Lilian Gehrke-Vetterkind

FRAU KANN CHEF

**Mit Freude und Gelassenheit
in Führung gehen**

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-160-2

Lektorat: Christoph Landgraf, St. Leon-Rot | www.lektoratlandgraf.de

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Autorenfoto: privat

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
besitzschaffenden Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
1. Deine Persönlichkeit	
Führungsfrauen-Persönlichkeiten	17
Wenn du andere führen willst, führe zuerst dich selbst	20
Glaubenssätze zu Führung	35
2. Unternehmenskultur	
Deinen eigenen Werten auf der Spur	39
Unternehmensinterne Rahmenbedingungen für die Entfaltung deines Potenzials	46
3. Du als Führungskraft	
Der Unterschied zwischen Management und Leadership	61
Deine Führungsprinzipien	67
Führungsstile und Führungsrollen	73
4. Führung? Jetzt aber wirklich	
Beseitige deine eigene Voreingenommenheit	79
Führungsaufgabe und Privatleben – eine gute Passung finden	82
Konkretisiere deinen Plan	89
Werde sichtbar und sprich über deine Pläne und Ziele	91

5. Souverän führen

Formen und Ausprägungen von Macht	97
Umgang mit Macht, Politik und Hierarchie	100
Erlebte Fälle von Machtspielen und möglicher Umgang damit	103
Die größten Stolpersteine für Frauen in Führung	119

6. Umgang mit Fehlern

Du warst es und niemand anderes	130
Etablierung einer Lernkultur im Team	136

7. Kommunikativ überzeugen

Grundlagen gelingender Kommunikation	145
Eigenes Gesprächsverhalten reflektieren	154
Mitarbeitenden-Gespräche führen	156
Konfliktgespräche führen	159
Das Kommunikationsverhalten der Männer verstehen und deren Sprache anwenden können	166

Schlussgedanken

5 Hacks für den Start in die Führungsposition	171
Dankeschön	177
Anmerkungen	179
Literaturverzeichnis	185
Über die Autorin	188

Vorwort

Es gab keine bessere Zeit für Frauen, in Führung zu gehen, als heute. Über Jahrhunderte hinweg hat die Gesellschaft die Vorstellung aufrechterhalten, dass Führungskräfte starke, durchsetzungsfähige und dominante Persönlichkeiten sind. In der Regel wurden diese in Unternehmen und auch anderswo von Männern verkörpert. Es ist an der Zeit, dass die Art zu führen sich ändert. Und Frauen sollten bei diesem Wandel vorne dabei sein. Die Welt entwickelt sich rasant weiter, und damit ändern sich auch die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. Es braucht einen Führungsansatz, der integrativ, einfühlsam und kooperativ ist. Einen Ansatz, der Menschen ins Zentrum stellt. Es braucht Empathische Führung.

Empathische Führung zahlt auf die Bedürfnisse unserer Zeit ein. Sie stellt die Mitarbeiter*innen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt des unternehmerischen Erfolgs. Die fachliche als auch persönliche Weiterentwicklung der Einzelnen ist das Ziel. Empathische Führung hat nicht ausschließlich Interesse daran, dass Mitarbeiter*innen Leistung und Gewinn fürs Unternehmen erbringen. Sie hat auch das Ziel, Mitarbeiter*innen erfolgreich zu machen. Sie zu befähigen, ihre Ziele zu erreichen.

Damit ist dieser Führungsstil der Schlüssel für tiefere Verbundenheit mit dem Unternehmen, mit dem Team und der Führungskraft. Kurz: Empathische Führung sorgt für engagierte und loyale Mitarbeitende. Diese wiederum setzen sich motiviert für den Unternehmenserfolg ein. Diese Verbundenheit ist elementar, ganz besonders in Zeiten des Fachkräftemangels und der Frage nach der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Als junge Führungskraft stand ich oft an dem Punkt, die Führungskarriere hinzuschmeißen. Dabei war ich gerne Führungskraft.

Ich fühlte mich falsch. Mich belasteten nicht die Strukturen und Prozesse, sondern der Umstand, dass von mir ein Führungsstil erwartet wurde, der nicht meiner Persönlichkeit und meinen Werten entsprach. Einmal habe ich gewagt, bei meinem Vorgesetzten anzumerken, dass ich keine Zeit habe, mich adäquat um mein Team zu kümmern. Mein Vorgesetzter empfahl mir, nicht mit meinen Mitarbeitenden aus meinem Team zu sprechen. Das sei nicht wichtig.

Irgendwann habe ich beschlossen, mich allen Empfehlungen und Glaubenssätzen in Sachen Führung entgegenzusetzen. Ich entschied mich, anders zu führen als mein Chef, als der Rest des Unternehmens. Ich fing an, Empathische Führung zu praktizieren. Mit Empathischer Führung konnte ich meine persönlichen Stärken nutzen. Ich konnte authentisch sein, mein ehrliches Interesse für das Wohlbefinden anderer zeigen, sie bei ihrer Entwicklung unterstützen und eine gute Vertrauensbeziehung auf Augenhöhe aufbauen. Das sind die Voraussetzungen, damit überhaupt eine enge Bindung zur Führungskraft und dem Unternehmen entsteht. Dies führt zu mehr Engagement und Motivation bei den Mitarbeitern und damit zu höherer Produktivität und Arbeitszufriedenheit.

Was hat es gebraucht, um dahin zu kommen? Mut. Mut, anders zu führen. Mut, empathisch zu führen. In einer immer noch männerdominierten Führungslandschaft wird empathisch führen als soft sein missverstanden. Dabei geht es bei Führung weder um »soft« noch »hart«. Es geht darum, als Führungskraft Mitarbeitende mit ihren Bedürfnissen wahr- und ernst zu nehmen und menschlich zu agieren.

Ich hoffe, dieses Buch hilft dabei, dass in Zukunft Menschlichkeit in der Arbeitswelt keinen Mut mehr braucht.

Lunia Hara

Director Project Management bei diconium
Expertin für Empathische Führung

Mai 2023

Einleitung

Ein Mann, Christian, und eine Frau, Tanja, betreten gemeinsam das Gebäude, in dem das Unternehmen Columbia Fashion AG seinen Unternehmenssitz hat. Sie haben gerade ihr BWL-Studium beendet und möchten ihre Karriere starten. Beide sind sehr optimistisch, dass die Zukunft viel Gutes für sie bereithält.

In der Lobby des Gebäudes sitzen viele Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts und unterschiedlicher Herkunft. Tanja gefällt diese Vielfalt an Menschen sofort. Beide nehmen die Treppe in den ersten Stock. Dorthin führt sie ein Wegweiser mit blauen und roten Markierungen. Der blaue Wegweiser ist mit einem männlichen, der rote Wegweiser mit einem weiblichen Zeichen markiert.

Im ersten Obergeschoss angekommen bemerkt Tanja, dass der blaue Wegweiser auf den Aufzug zeigt, der rote weist ihr weiterhin den Weg übers Treppenhaus. Christian trennt sich hier von ihr, winkt ihr noch einmal kurz zu und steigt in den Aufzug. Sie nimmt die Treppe, wie aufgefordert. Die Treppe ist ziemlich steil und erscheint endlos. Nach einigen Stufen ist sie außer Atem. Um sie herum laufen weitere Frauen nach oben, einige von ihnen lehnen sich schon erschöpft an das Treppengeländer. Männer sind hier keine zu sehen.

Irgendwann auf ihrem Weg erfährt sie von einer anderen Frau, dass es eine »Head of Irgendwas«-Stelle im Unternehmen zu besetzen gibt. Tanja tippt ihre Bewerbung dafür in die interne Stellen-App. Während sie weitere Stufen nimmt, wartet sie auf den Rückruf. Dieser folgt auch bald. Der Personalchef sagt zu ihr: »Tanja, ich hatte ja keine Ahnung, dass Sie Ambitionen haben. Arbeiten Sie mal noch ein paar Jahre weiter so ambitioniert für uns. Sie sind aktuell noch nicht so weit.«

Tanjas Smartphone klingelt kurz danach ein zweites Mal: »Hallo, hier ist Christian. Ich bin gerade ›Head of Irgendwas‹ geworden. Ich habe damals, als ich in den Aufzug einstieg, einen anderen Christian getroffen. Er ist Vorstand hier bei uns. Mit ihm spiele ich seither Tennis. Er hat mir die Position bei einem Bierchen angeboten. Und was machst du so?«

Tanja ist sprachlos. Christian fährt mit dem Aufzug fast direkt in die Führungsetage. Die steilen Treppen musste er nicht nehmen. Und zu ihr sagte man, sie sei noch nicht so weit. Dabei hat sie ihr Studium mit einer deutlich besseren Note abgeschlossen als Christian. Außerdem hat sie einige Projekte super gewuppt, während sie im Gebäude Stufe um Stufe nach oben zurücklegte. Sie hat ständig neue Kunden für die Columbia Fashion AG akquiriert. Sie hat den Teamumsatz gesteigert, Monat für Monat. Ihre Leute mögen sie. Trotzdem hat im Treppenhaus kaum jemand wahrgenommen, wie sie sich Tag für Tag nach oben kämpfte und welche Erfolge sie einfuhr. Oft fühlte es sich beim Hinauflaufen so an, als stoße sie immer wieder mit dem Kopf gegen eine Glasdecke.

Sie ist den Tränen nahe. Eine andere Frau, die erschöpft auf einer der Treppenstufen sitzt, sagt zu ihr: »Das läuft hier immer so. Du bist einfach kein Christian, genauso wenig wie ich. Wir können uns anstrengen, wie wir wollen, sie lassen immer nur einen Christian, Michael oder Thomas in den Aufzug steigen.«

Kann so die Geschichte lauten, die hinter den aktuellen Zahlen zu Frauen in Führungspositionen steckt? Denn wie kommt es dazu, dass in deutschen Führungsetagen im Jahr 2022 immer noch nur rund 24 Prozent Frauen¹ vertreten sind? Diese Zahlen sind von Statista im Frühjahr 2023 ermittelt worden.

Im EU-weiten Ranking der 27 Mitgliedstaaten, das im Jahr 2021 publiziert wurde², waren es in Deutschland noch 29 Prozent Frauen in Führungspositionen und damit der 20. Platz. Insgesamt lag der Frauenanteil 2021 im EU-Durchschnitt bei rund 35 Prozent. Vorreiter war Lettland, wo 46 Prozent aller Führungspositionen von Frauen eingenommen wurden. Auch Schweden und Polen (je

43 Prozent) sowie Estland (41 Prozent) erreichten Quoten jenseits der 40-Prozent-Marke.

Eine Quote von 24 Prozent, also noch nicht einmal einem Drittel aller möglichen Führungspositionen³, die es zu besetzen gilt, und Platz 20 von 27 Plätzen innerhalb der EU ist eine schlechte Platzierung. Das zeigt sehr deutlich: Es gibt in verantwortlichen Positionen in Deutschland weitaus weniger Frauen als Männer.

Schaut man sich die Anzahl von Frauen in den Vorständen der 160 börsennotierten deutschen Unternehmen an, wie es in halbjährlichen Abständen die AllBright Stiftung⁴ macht, dann liest man in deren Zwischenstandsbericht per 7. März 2023 Folgendes: Nach wie vor sind mehr als 80 Prozent der Vorstandsmitglieder Männer. Von im März 2023 insgesamt gezählten 703 Vorständen sind 120 Frauen. Nicht umsonst haben wir für den Protagonisten in der Eingangsgeschichte den Namen Christian gewählt. Denn was die AllBright Stiftung ebenfalls ermittelt hat, ist, dass im Jahr 2022 mehr Vorstandsvorsitzende mit dem Vornamen Christian in den deutschen Börsenunternehmen sitzen (zehn), als es weibliche Vorstandsvorsitzende gibt (neun).

Und auch in der Politik herrscht keine Parität zwischen Männern und Frauen. Statista hat ausgewertet, dass der Frauenanteil im Deutschen Bundestag im April 2023 lediglich 35,05 Prozent⁵ beträgt. Der geringste Frauenanteil findet sich in der AfD-Fraktion, hier sind nur 11,54 Prozent der Abgeordneten weiblich. Auch in der Union finden sich nur 23,86 Prozent Frauen. Hingegen stellten in den Fraktionen der Grünen und der Linken die weiblichen Abgeordneten mit 59,3 Prozent (Bündnis 90/Die Grünen) und 53,9 Prozent (Die Linke) jeweils die Mehrheit unter den Fraktionsmitgliedern.

Obwohl in unserem deutschen Grundgesetz in Artikel 3 Absatz 2⁶ geschrieben steht, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind, haben wir immer noch ein großes Ungleichgewicht zuungunsten der Frauen in Führungspositionen.

Doch warum ist das so? Warum sprechen wir in einem demokratischen Land, in dem seit Jahren eine rechtliche Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen besteht, immer noch von einer fehlenden faktischen Gleichberechtigung in den Führungsetagen? Und von fehlender Chancengleichheit, wenn es um die Vergabe von Führungspositionen geht?

Schauen wir uns noch mal die Eingangsgeschichte mit Christian und Tanja an. Mit Sicherheit kann man sagen, dass die Voraussetzungen von Männern und Frauen für eine Führungsposition gleich sind. Frauen sind genauso top ausgebildet und schließen ihr Studium oder ihre Ausbildung prozentual sogar besser ab als Männer. Frauen sind genauso intelligent wie Männer, ehrgeizig und engagiert. Frauen können sich auf ihre Art durchsetzen und Teams zu Spitzenleistungen führen. Das ist auch ganz hervorragend im Sport feststellbar. Frauen sind also nicht weniger geeignet, haben nicht weniger Potenzial und haben ebenso Führungskompetenz.

Doch wenn man genauer untersucht, welche Gründe es hat, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, dann stößt man auf das in der Eingangsstory beschriebene Problem. Es hat mit dem Treppenhaus des Gebäudes zu tun. Mit den Wegweisern, die Frauen und Männern einen unterschiedlichen Weg nach oben anzeigen. Mit Strukturen und Unternehmenskulturen, die das begünstigen. Mit einem Christian, Michael oder Thomas im Management an oberster Spitze, der den anderen Christian, Michael oder Thomas unter seine Fittiche nimmt. Nicht aber Tanja. Und es hat damit zu tun, dass Tanja die Treppenstufen unter hohem Einsatz und mit viel Engagement erklimmt, die Abkürzung in Form des Aufzugs jedoch nicht angezeigt bekommt.

Eine These, die ich oft höre: Frauen wollen doch gar nicht führen; und halten sich deshalb lieber irgendwo in der Lobby oder im Treppenhaus auf. Und ich halte dagegen und sage, dass Frauen sehr wohl führen wollen. Doch unter anderen Vorzeichen und Bedingungen. Belegen kann ich das anhand unzähliger Beispiele.

Im Young Female Leadership Program⁷, das ich gemeinsam mit meiner Trainerkollegin Anja Kirsammer regelmäßig durchführe und das bereits bei der Premiere voll ausgebucht war, berichteten alle Frauen: Ja, sie haben Lust auf Verantwortung, und ja, sie würden gerne eine Führungsposition übernehmen. Einige waren zwar noch leicht verhalten und fragten sich, ob sie in den gegebenen Arbeitsstrukturen eine Führungsaufgabe übernehmen wollten. Dennoch sprachen sie über ihren Wunsch, ein Team zu leiten, gestalten zu können und Einfluss zu haben.

Andere Frauen wiederum berichteten, dass sie eine Führungsaufgabe übernommen hatten, jedoch von ihrer Umwelt als zu laut, zu selbstbewusst und damit unangenehm – man könnte auch umgangssprachlich sagen »bossy« – wahrgenommen wurden. Im Treppenhaus befanden sich also schon alle, einige waren schon ein paar Stufen höher als die anderen, in der Lobby befand sich keine der Frauen mehr.

Das gleiche Bild zeigte sich in den Interviews zur Studie »Frauen wollen führen – aber unter anderen Vorzeichen«, die ich 2021/2022 publizierte. Während sich die einen in ihrer Führungsaufgabe nicht wiederfanden, weil sie sich zu sehr der männlich dominierten Welt hätten anpassen müssen, sprachen die anderen Frauen davon, dass sie in der derzeitigen Arbeitsrealität nicht führen wollen. Zu sehr missfallen ihnen die politischen Spiele, zu sehr müssten sie sich einen Führungsstil aneignen, den sie nicht präferieren, zu unflexibel erscheinen ihnen Arbeitsstrukturen und Arbeitszeiten, zu wenig könnten sie ihr Privatleben mit dem Berufsleben in einer guten Balance vereinbaren.

So verfestigte sich der Eindruck, dass sowohl stillere Frauen, die noch für sich überprüfen, ob sie in ihrem bestehenden unternehmerischen Umfeld führen wollen, als auch lautere Frauen, die bereits führen oder aber auf jeden Fall einmal Führungsverantwortung übernehmen wollen, an Grenzen stoßen. Denn alle fragen sich, wie es gelingen kann, den Weg vom Treppenhaus zum Aufzug zu finden. Und wie sie die Fahrt nach oben mit einem guten Gefühl und voller femininer Power meistern können.

Warum Frauen, die grundsätzlich gerne führen wollen, dann doch keine Führungsposition anstreben, hat viel mit den vorhandenen Strukturen in Unternehmen zu tun, mit der dort gelebten Unternehmenskultur und mit vielen Rollenbildern und Stereotypen, die immer noch in vielen Köpfen fest verankert sind.

Ellenbogen-Methoden, Buddy-Netzwerke, 70-Stunden-Wochen, 100 Prozent Aufopferung für die Karriere, Führungsstile, die sich an »command and control« ausrichten, Misstrauenskultur etc. sind nicht der Rahmen, in dem Frauen wirken, ihr volles Potenzial entfalten und führen wollen.

Und da unterscheiden sich Frauen mit mehr introvertierten Anteilen kaum von den Frauen mit höheren extravertierten Anteilen. Alle interessieren sich stark für die Rahmenbedingungen und prüfen für sich, ob sie in den Organisationen Akzente setzen und Einfluss nehmen können – oder ob sie aufgrund ihres Tuns und ihrer Art zu führen ständig kritisiert werden. Frauen wünschen sich eine vertrauensvolle Atmosphäre im Unternehmen und wollen respektvollen und wertschätzenden Umgang untereinander, der auch zulässt, offen über Missgeschicke und Probleme zu sprechen. Machtspielchen untereinander oder sich vor dem Management zu profilieren ist weniger das, was Frauen interessiert. Sie setzen auf Zusammenarbeit und weniger auf ein »Sich nach oben durchbohren«.

Doch die alten Strukturen brechen mehr und mehr auf und Frauen sprechen heute viel lauter darüber, dass sie Lust haben, Einfluss zu nehmen, gestaltend in Organisationen tätig zu sein und Menschen zu führen. Es sind viel mehr Frauen geworden, die gleiche Teilhabe fordern und die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Diese Frauen stehen vor dem Aufzug und lassen sich nicht mehr dazu überreden, die Treppe zu nehmen. Sie möchten entspannt nach oben fahren, und zwar genauso selbstverständlich wie Christian.

Doch dazu wünschen sie sich eine gute Vorbereitung. Und genau dafür ist dieses Buch gedacht. Dieses Buch skizziert den Weg zum

Aufzug, begleitet Frauen während der Fahrt nach oben und vermittelt notwendiges Wissen. Keine Frau braucht mehr erschöpft und enttäuscht im Treppenhaus auf der Strecke zu bleiben.

Das Buch ist für jede Frau gedacht, die Lust auf und Freude an Führung hat. Es ist eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie eine Frau selbstbewusst, mit Leichtigkeit und empathisch in Führung gehen kann. Oder, um beim Aufzugsbeispiel zu bleiben: fahren kann.

Das Buch beinhaltet viele praktische Tipps für unterschiedliche Persönlichkeitstypen. *Frau kann Chef* soll allen Frauen Sicherheit geben, um in eine Führungsaufgabe hineinzuwachsen. Und dabei eine Führungskraft sein zu können, die sich mit allen ihren weiblichen Eigenschaften zeigen kann. Denn das ist mir wichtig zu betonen: Keine Frau soll ein besserer Mann werden. Frauen sind in ihrer persönlichen und individuellen Art, ihren Herangehensweisen, ihrem Tun gleich viel wert wie Männer.

Dieses Buch ist voll von Hintergrundwissen. Nicht nur zur eigenen Persönlichkeit, zum Weg hin zur Führungskraft, zum Umgang mit den Menschen im Team, für die Verantwortung übernommen wird, sondern auch zu Konfliktgesprächen, zum Umgang mit politischen Spielen und Hierarchien. Außerdem werden auch alle zeitgemäßen Probleme, wie die private Care- und Haushaltsarbeit, Führen in Teilzeit oder Jobsharing und der unter Frauen beliebte Servant-Leadership-Ansatz, beleuchtet.

Anja Kirsammer, Head of Human Resources in einer familiengeführten Holding mit langjähriger Führungserfahrung, Leadership Coach und Trainerin, wird separate Tipps aus ihrer Praxis als Führungskraft und Coach einfließen lassen. Diese markierten **#Leader Tipps** helfen dir dabei, die Erkenntnisse aus dem Buch konkret in deinem Alltag umzusetzen.

Anja und ich arbeiten in unserem eigenen Führungskräfte-Programm, dem Young Female Leadership Program, eng zusammen. Wir haben es Anfang 2022 zusammen entwickelt, vermarkten es

gemeinsam und begleiten die Frauen auch gemeinsam als Trainee-
rinnen während des Programm-Durchgangs⁸.

In diesem Buch bekommst du alles, was wichtig ist, an die Hand:
strukturiert aufbereitete und einfach zu lesende Kapitel mit vielen
Praxisbeispielen, von denen du direkt lernen kannst.

Denn eines ist klar und ganz zweifelsfrei: Frau kann Chef! Und zwar
so was von.

Deine Persönlichkeit

In diesem Kapitel geht es erst mal um dich. Du findest heraus, was dich dazu motiviert, eine Führungsfunktion zu übernehmen. Oder was dich bisher davon abgehalten hat. Und du erfährst, wie du dich selbst gut führst, um eine empathische und verlässliche Führungskraft für andere zu sein.

Du lernst so einiges zu deinen Motiven, deinen inneren Antreibern, aus denen du viel Motivation für dein Leben ziehen kannst. Außerdem bekommst du Impulse zu deinen eigenen Glaubenssätzen, die dich bis jetzt durch dein Leben getragen haben. Du darfst dich damit auseinandersetzen, was du über Führung denkst. So kannst du abgleichen, ob dir deine Glaubenssätze weiterhin als Wegbegleitung wichtig sind. Oder magst du sie lieber loslassen, weil sie dich in deiner Entwicklung als Führungskraft nicht unterstützen?

Führungsfrauen-Persönlichkeiten

Fragst du dich manchmal auch, ob nur du dich für Führungsverantwortung interessierst oder ob es anderen Frauen auch so geht? Interessant zu wissen, ob eigentlich fast jede Frau den Wunsch nach Führung – und damit nach Einflussnahme und Gestaltung – in sich trägt oder ob es bestimmte Frauentypen sind, die sich das wünschen und auch zutrauen.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass manche Frauen ihre Absicht sehr unerschrocken kundtun, während andere zuerst in Ruhe da-

rüber nachdenken und nicht mit anderen Menschen intensiv darüber sprechen. Und entgegen der manchmal gängigen Meinung, dass ruhige und introvertierte Frauen keine Führungsambitionen haben, kann ich sagen: Das stimmt nicht. Auch introvertierte Frauen beschäftigen sich mit der Fragestellung, ob sie führen wollen, und schließen das nicht für sich aus. Denn nicht nur die lauten, vermeintlich selbstbewussten Frauen haben Lust auf Einflussnahme und Gestaltungsoptionen.

Deshalb will ich keine Frau, die sich mit Führung beschäftigt, unerwähnt lassen. Ich habe folgende Persönlichkeiten ausfindig gemacht:

- Frauen, die bereits führen und für sich herausgefunden haben, dass sie in ihrem männlich geprägten Umfeld am besten klar kommen, wenn sie sich auf das Spiel einlassen und selbst männlich interagieren.
- Frauen, die bereits führen, die sich allerdings weniger an das patriarchalisch geprägte System angepasst haben. Sie treten insgesamt weniger männlich auf. Diese Frauen sind oft nicht in dem Maße erfüllt, denn sie leiden an dem bestehenden System und fühlen sich als Frau mit ihren femininen Eigenschaften weniger wertgeschätzt.
- Frauen, die bereits in einer Führungsposition gearbeitet haben und keine Lust mehr auf diese Position verspüren wegen vieler Grabenkämpfe im patriarchalisch geprägten System.
- Frauen, die führen wollen, sich jedoch keine männlichen Attribute aneignen wollen, sondern mit ihren femininen Attributen gleichwertig anerkannt werden möchten.
- Frauen, die führen wollen, die Gender-Probleme jedoch in ihrem Umfeld nicht wahrnehmen und deshalb keine Vorbehalte in Bezug auf das System haben.
- Frauen, die diese männlich geprägte Arbeitsrealität abschreckt und die deshalb erst gar nicht führen wollen. Sie haben keine Lust, sich immer behaupten zu müssen, und empfinden den Gedanken daran schon als sehr energieraubend.

Dann gibt es selbstverständlich noch all die Frauen, die aus ihrer Sozialisation heraus keine Führungsaufgabe übernehmen möchten, weil sie sich das nicht zutrauen oder weil ihnen die patriarchalisch geprägte Arbeitswelt maximal unsympathisch ist.

Diese Frauen sollen nicht unentdeckt bleiben, denn vielleicht hilft ihnen der Ausblick darauf, dass zukünftig noch viel mehr Frauen führen und damit die Arbeitswelt mit ihren femininen Eigenschaften prägen werden. Also alle Bedürfnisse mit hineinbringen, die Frauen haben, um ihr volles Potenzial entfalten zu können. Und das macht sicherlich Lust auf mehr Verantwortungsübernahme und der Wunsch zur Gestaltung und Mitbestimmung wird sicherlich bei vielen Frauen größer.

Diese unterschiedlichen Frauen-Persönlichkeiten konnte ich ausfindig machen. Einige Frauen tragen einen größeren Anteil an Extravertiertheit in sich. Sie scheuen sich nicht, laut darüber zu sprechen, was sie wollen und was sie können. Sie fordern eine verantwortungsvolle Aufgabe für sich ein. Doch ab und an stoßen sie sich auch den Kopf an. Sie wirken auf andere Menschen zu fordernd und werden als sehr unangenehm empfunden. Mit dem, was sie tun, wie sie auftreten und wie sie reden, ähneln sie Männern. Und das schreckt andere Menschen ab, die Rollenbilder im Kopf haben, die es nicht zulassen, dass Frauen unerschrocken, voller Tatendrang und Selbstvertrauen an die Arbeit gehen. Die Rollenbilder der Menschen sagen ihnen, dass es einer Frau besser zu Gesicht steht, zurückhaltend zu sein und nicht zu fordernd. Vor allem nicht zu laut und selbstbewusst zu sein. Und genau hier stoßen diese Frauen an Grenzen. Sie entsprechen in ihrer Extravertiertheit nicht dem Klischee. Oft ziehen sie sich, weil sie so auf Widerstand stoßen, von einer Führungsaufgabe zurück und gründen ihr eigenes Unternehmen.

Andere Frauen gelangen erst gar nicht in eine Führungsposition. Weil sie introvertiertere Anteile in sich tragen, ruhiger sind, sich nicht so laut äußern. Diese Frauen werden gerne einmal übersehen, weil sie sich selbst nicht »laut« genug positionieren. Ihnen wird dann gerne fehlender Mut oder mangelnde Durchsetzungs-

fähigkeit vorgeworfen. Doch damit wird man ihrem Naturell nicht gerecht, weil von ihrer Außenwirkung darauf geschlossen wird: Diese Frauen bringen auch keine Führungskompetenzen mit. Und hier ist bedauerlicherweise ein altbekannter Wahrnehmungsfehler im Spiel. Davon lassen sich die introvertierten Frauen leider auch immer wieder beeindrucken und ziehen sich dann enttäuscht und verletzt noch mehr zurück.

Erkennst du dich in einer dieser Persönlichkeiten wieder? Oder vielleicht treffen sogar mehrere der Merkmale auf dich zu? Dann kann ich dir versichern: Du bist keine Exotin. Sondern sehr vielen anderen Frauen geht es wie dir. Wie du dich selbst klarer sehen kannst, liest du auf den folgenden Seiten.

Es liegt mir schwerpunktmäßig nicht am Herzen, den Organisationen zu erklären, wie Frauen ticken. Es ist mir wichtig, dich als Frau zu ermutigen, dich mit deiner Persönlichkeit auseinanderzusetzen und dich selbst so wertzuschätzen, wie du bist, mit all deinen Stärken und Talenten. Es ist so wichtig, dass du deine Stärken und Talente dem Arbeitsmarkt nicht entziehst, sondern unsere Businesswelt aktiv mitgestaltest. Voller Zuversicht, Freude, Selbstvertrauen und innovativer Ideen.

Wenn du andere führen willst, führe zuerst dich selbst

In vielen Ratgebern für Führungskräfte ist nachzulesen: Der erste Schritt zum Erfolg ist die Selbsterkenntnis und die Selbstführung. Viele Führungskräfte-Coaches sagen das auch und arbeiten genau daran als Erstes mit ihren Coachees.

Je besser du dich selbst kennst, desto einfacher fällt dir der Umgang mit anderen. Weil du ganz genau weißt, warum du gerade etwas gut findest oder warum dich etwas nervt oder sogar massiv abstößt.

Du weißt genau, was es ist, was dich ärgert. Oder traurig macht. Denn du kennst deine Stärken und Schwächen.

Nehmen wir an, bevor du dich mit dir selbst als Führungspersonlichkeit beschäftigt hast, hätte dich vielleicht folgende Situation extrem geärgert. Und du hättest mindestens eine Nacht nicht richtig schlafen können. In einem Gespräch unter vier Augen sagte dein Mitarbeiter zu dir: »Du musst dich ja auch nicht vom Kunden beschimpfen lassen, denn für das Abfangen solcher Schimpftiraden hast du ja jetzt mich.« Für dich klingt das ein bisschen vorwurfsvoll und du hast das Gefühl, dein Mitarbeiter unterstelle dir, dass du nicht mehr weißt, wie hart es im Vertrieb zugeht. Es kommt dir so vor, als denke er, dass du keine Ahnung mehr davon hast, wie unangenehm es ist, wenn Kunden ihre Wut an einem auslassen.

Früher hättest du vielleicht gedacht: »Was für eine Frechheit von ihm. So abgehoben bin ich ja nun auch nicht. Hält er mich jetzt für überheblich, weil ich die Kundenbeschwerden nicht mehr in dem Maße mitbekomme und sie auch nicht mehr kläre? Wie kann er nur so wenig Verständnis für mich haben? Wo ich mich doch so ins Zeug lege für mein Team. Da kann ich nicht auch noch die Kundenbeschwerden abfangen. Oder doch?«

Du hättest dich nachts im Bett hin und her gewälzt und dich sehr über seine freche Aussage geärgert.

Heute ist dir bewusst: Du hast ihn genau deshalb eingestellt, weil du mittlerweile eine andere Rolle ausübst. Und du weißt, dass du früher auch unangenehme Kundengespräche geführt hast, damals im After Sales. Doch abgehoben bist du in keinem Fall, denn die Führungsaufgabe ist nun deine neue Rolle. Für Kundenbeschwerden hast du nun ihn eingestellt. Das ist auch okay, denn das ist jetzt seine Rolle und Aufgabe, die Kunden zu besänftigen. Du lässt dich auch nicht mehr triggern, sondern antwortest ihm zwischenzeitlich: »Ja, genau, dafür habe ich ja nun dich. Das ist nämlich deine Aufgabe hier im Unternehmen.«

Nachdem du dich mit dir selbst auseinandergesetzt hast, weißt du nun, was dich triggert, verletzt und aufwühlt. Du kannst folglich alles, was dich stutzig macht, entweder in deinem persönlichen »Mülleimer« entsorgen oder du suchst das Gespräch mit der Person, deren Aussagen oder Fragen dich beschäftigen. Das erleichtert dein Leben ungemein: Hintergründe und Zusammenhänge zügig erklären können, wenn Konfliktsituationen auftauchen. Und das funktioniert eben nur, wenn du dich selbst gut kennst.

Viele Menschen sind massiv unglücklich in ihren Lebens- und Arbeitsstrukturen und können nicht sagen, was es ist, was sie stört. Weil sie die sogenannte »inner work« nicht gemacht haben. Doch ohne die Arbeit an sich selbst gelingt in den seltensten Fällen die Arbeit mit anderen. Und führen gelingt nicht, wenn du dich selbst nicht führen kannst.

#Leader Tipp von Anja

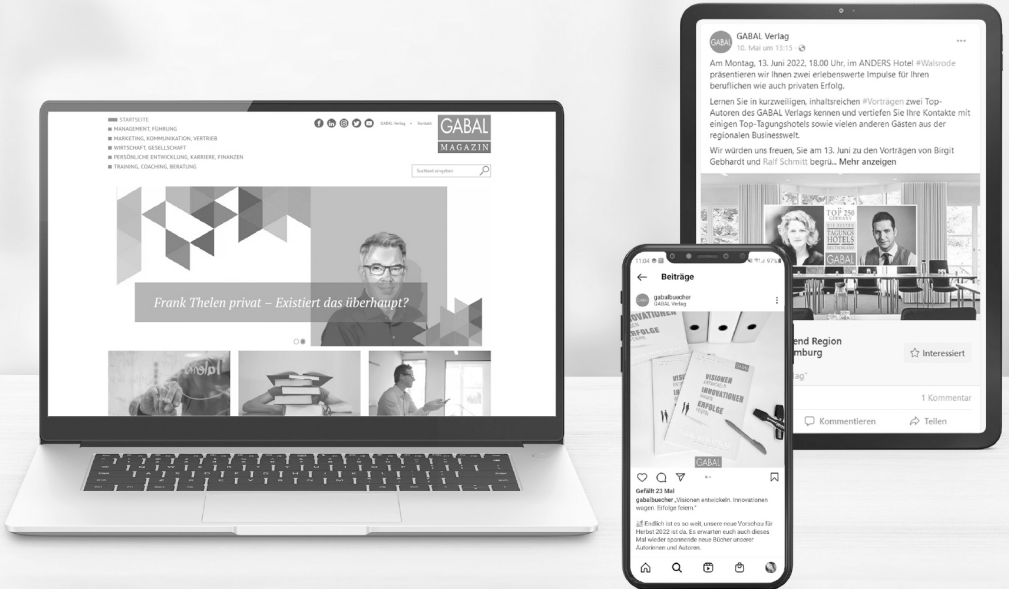
Bevor du andere führen kannst, musst du dich selbst führen lernen und dafür ist es wichtig, sich seiner selbst bewusst zu werden. Das bedeutet, sich intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen.

Finde daher Antworten auf die Fragen:

- **Wie bist du?**
- **Warum bist du so geworden?**
- **Welche Menschen und deren Überzeugungen sowie welche Erfahrungen haben dich geprägt?**
- **Welche Glaubenssätze sind dadurch entstanden, die dich heute noch unbewusst steuern?**
- **Wohin willst du, was sind deine Ziele und welche Bedürfnisse / Motive stehen dahinter?**

Du wirst sehen: Nichts ist befreiender und erhellender, als sich selbst gut zu kennen.

WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



→ Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

→ Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!
www.gabal-magazin.de



Folgen Sie uns auf
 unseren Social-Media-Kanälen!