

Erfolgsfaktor Frau

Wirtschaft braucht Führungs-Ressourcen von Frauen

In der Region Trier gibt es zwar kein mächtiges Frauennetzwerk in der Wirtschaft. Aber zahlreiche Frauen, die in ihren Führungspositionen mittelständische Betriebe in den Erfolg führen. Was kann man(n) von ihnen lernen?

Petra van Oyen leitet in Hillesheim ein international agierendes Unternehmen der Metallbranche, Sabine Rademacher-Anschütz in Daun einen Global Player im Hightech-Bereich. Hiltrud Zock steht für eine der erfolgreichsten Marketing- und Kommunikationsagenturen der Großregion, Karin Kaltenkirchen ist Powerfrau der City Initiative Trier und managt ein großes Modehaus. Irene Schmitz behauptet sich als Geschäftsführerin der MSR Röntgenraumtechnische Systeme GmbH in einer klassischen Männerdomäne, der Tourismus im Moselland ist bestens aufgestellt auch dank der Kompetenzen von Sabine Winkhaus-Robert als Chefin der entsprechenden Regionalagentur. Martina Josten schärft als Geschäftsführerin des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier das wissenschaftliche Profil des Standorts. Diese und unzählige weitere Beispiele aus der Region Trier zeigen: Auch hier ist die Führungsfähigkeit von Frauen längst Alltag.

Frauen nehmen die Herausforderung an

Auch Birgitt Schemann, die über die Physiologie des Lernens und Denkens promovierte und ein Institut für Management-Training mit Sitz in Konz und Luxemburg gründete, kann als Beispiel dafür gelten, wie sehr sich Frauen in den letzten Jahrzehnten den Weg nach oben freigekämpft haben. „Frauen sind offen für Wandel und Herausforderungen“, beschreibt sie die Grundhaltung, mit der sie und ihre Geschlechtsgenossinnen erfolgreich sind. „Gerade in einer Zeit wie dieser, in der angesichts von Krisenerfahrungen Führung gänzlich neu angedacht wird, ist das eine Riesenchance!“ Noch immer überwiegen in den Führungsetagen sehr deutlich männliche Figuren, doch die stoßen nach Schemanns Erfahrung zunehmend auf das Bewusstsein eigener Begrenztheit. „Es kristallisiert sich heraus, dass Führen etwas anderes ist als Managen. Zahlen, Daten und Fakten können gemanagt und organisiert werden. Menschen nicht. Führen hat also viel mit Emotionalität zu tun“, sagt die vor allem im Bankensektor aktive Trainerin.

Den Frauen sei es von der Evolution quasi in die Wiege gelegt, führen zu können im Sinne von behüten und konstruktiv begleiten. „Frauen in den Topetagen sind sensibler für den Unterschied zwischen der Anforderung, Dinge zu organisieren, und der Aufgabe, Mitarbeiter zu führen.“ Diese Differenzierungsfähigkeit sei eine wichtige Ressource für Unternehmen. „Daher ist es besonders wichtig, dass Frauen nicht in eine weit verbreitete Falle tappen und das Verhalten von männlichen Führungskräften imitieren. Sie müssen auf ihre eigenen Stärken vertrauen und sie zur Blüte bringen.“

Emotionalität ist nicht gleich Irrationalität

Der Frauenbewegung früherer Jahrzehnte bescheinigt Schemann, selbst eine Angehörige der Generation fünfzig-plus, zu viel Verbissenheit. „Damals stand es im Vordergrund, möglichst so strategisch-vertikal zu managen wie ein typischer Mann. Das galt als erfolgversprechend und karrierefördernd. Doch damit haben sogar die Männer selbst versagt, wie wir heute wissen. Erst recht ist es kein Vorbild für uns Frauen.“ Dabei sei ein emotional-intelligenter Führungsstil alles andere als diffus oder schwammig. „Gerade Frauen in Führungspositionen schaffen es, den Mitarbeitern klare Ansagen zu geben. Die Grundlage dafür ist, dass sie mit der emotionalen Ebene vernünftig und bewusst umgehen können.“ Das Wort von den soft skills, also den „weichen“ Fähigkeiten, bedeute nicht Konturllosigkeit,

sondern Wertschätzung und Behutsamkeit. Sie machten darüber hinaus die hard skills, also die „harten“ Fähigkeiten, keinesfalls überflüssig.

„Bislang hat die Wirtschaft immer nach dem Entweder-Oder-Prinzip gedacht: entweder weiche oder harte Faktoren, entweder Methoden- oder Fachkompetenz. Doch wir brauchen beides zusammen. Nicht wie bisher bipolar, sondern dual funktioniert die Wirtschaft der Zukunft“, ist Schemann überzeugt. Und: „Frauen sind auf Grund ihrer deutlich besseren Vernetzung von rechter und linker Gehirnhälfte besonders gut in der Lage, diese Dualität zu schaffen.“ Es sei leichter für Frauen, das Faktenwissen zu lernen, als umgekehrt für Männer, die emotionalen Fähigkeiten anzuwenden. „Die widersprechen häufig auch dem überkommenen Rollenklischee der Männer. Was wir Frauen allerdings wirklich noch stärken müssen: Wir wissen oft gar nicht, wie viel Macht wir mit unserer Emotionalität haben. Wir können darauf vertrauen, mit dieser Fähigkeit führen zu können. Das müssen wir uns immer wieder vor Augen halten!“

Reine Frauennetzwerke – Sinn oder Unsinn?

Bewusstsein für die eigenen Stärken stärken – das ist auch das Ziel von Cornelia Müller-Saxler, die als Coach unter anderem Wiedereinsteigerinnen in den Beruf oder im Rahmen des Landesprogramms „KompetenzenBilanz“ künftige Selbstständige begleitet und trainiert. „In reinen Frauennetzwerken finden wir gegenseitige Unterstützung und sind häufig auf derselben Wellenlänge. Aber in gemischtgeschlechtlichen Zusammenhängen läuft vieles anders“, macht sie auf einen Sachverhalt aufmerksam. „Dann besteht noch immer die Gefahr, dass Frauen sich gegenseitig als Konkurrentinnen wahrnehmen. Jedenfalls in der älteren Generation. Die jüngeren sehen das schon viel lockerer“, ist ihre Beobachtung. Ist der Schutz eines reinen Frauen-„Biotops“ nicht gegeben, sei es umso wichtiger, die eigenen Stärken erstens an sich selbst zu kennen und zweitens authentisch nach außen zu kommunizieren.

Keine falsche Bescheidenheit – lautet Saxlers Appell an weibliche Klienten, die sie coacht. „Das eigene Marketing vorantreiben und zugleich sachorientiert bleiben – wir können das!“ Je mehr Überzeugungskraft eine Frau ausstrahlt, desto besseres Feedback bekommt sie. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, wenn der Blick auf männliche Führungskräfte und deren Taten gerichtet ist. „An einem ganz simplen Beispiel lässt sich deutlich machen, dass dies für Frauen noch immer nicht die alltägliche Normalität ist und dass unsere Kompetenzen noch immer nicht wirklich anerkannt sind.“

Warum Männer keinen Kaffee kochen

Saxlers provokantes Beispiel dafür, dass Frauenkompetenzen unterschätzt werden, ist typisch für eine weibliche Berufsrolle: das Kaffeekochen für ein Geschäftsmeeting. Es sieht kinderleicht aus, doch selbst gestandene Chefs scheitern nicht selten an dieser gastronomischen Grundübung. Zumeist versuchen Männer sie nicht einmal. „Was braucht jemand, der Kaffee für ein Businessstreffen kocht? Erstens: simple räumliche Orientierung, wissen, wo der Kaffee steht. Zweitens: technisches und logisches Verständnis, wissen, wie die jeweilige Kaffeemaschine funktioniert. Drittens: kommunikative und soziale Kompetenzen, wissen, wer welche Art des Kaffees bevorzugt. Viertens: gestalterisches Können, wissen, wie der Kaffee ansprechend serviert wird.“

Derart illustriert wird deutlich, was Saxler mit der KompetenzenBilanz vermittelt: Frauen haben viele Fähigkeiten von großem Wert, deren Relevanz besser an die Öffentlichkeit getragen werden können und müssen. Zudem verweist die Führungskraftetrainerin auf Untersuchungen, die eindeutig belegen, dass gemischtgeschlechtlich geführte Unternehmen signifikant wirtschaftlich erfolgreicher und in Krisenzeiten stabiler aufgestellt sind als solche, die allein von Männern geführt werden. „Gute Unternehmensführung braucht den weiblichen Blick!“