

Frauen den Rücken stärken

Frauen im Chefsessel – bei Kieser Training eine Selbstverständlichkeit. Immerhin liegt der Frauenanteil auf Führungsebene bei 36 Prozent. Und Kieser Training möchte noch mehr: Mittels frauenspezifischer Seminare werden weibliche Führungskräfte fit gemacht. Ein Interview mit der Seminarleiterin und Diplom-Psychologin Karen Zoller über männliche Kommunikation und weiblichen Führungsstil.



Frau Zoller, mal Tacheles gesprochen: Brauchen wir Frauen wirklich ein Frauenseminar?

Karen Zoller: Zugegeben, frauenspezifische Seminare stoßen nicht überall auf Beglückung. Es taucht schnell die Assoziation auf, dass die Teilnehmerinnen solcher Seminare Probleme mit Männern haben, etwas nicht schaffen oder mit einem gemischtgeschlechtlichen Seminar überfordert sein könnten. Frauenspezifische Angebote beinhalten immer auch eine Kränkung. Denn während uns andere Förderungsmaßnahmen für bestimmte Personengruppen wie z. B. Führungsnachwuchsprogramme ganz selbstverständlich erscheinen, weckt die besondere Förderung von Frauen geschichtlich eher Mangelassoziationen. Da spielt noch der Geist aus den 80er-Jahren hinein, dass Frauen aus einer schwächeren Position um Gleichberechtigung kämpfen. In unserem Seminar geht es nicht darum, Defizite weiblichen Führungsverhaltens aufzu-

decken, sondern einen Entwicklungsrahmen anzubieten, der den Frauen einen Gewinn liefern kann.

Auf der Gewinnerinnenseite möchten wir alle stehen – wie können Frauen von solchen Seminaren profitieren?

Manche Frauen sehen keinerlei Unterschiede in ihrer Kommunikation mit Frauen und Männern. Es gibt aber auch Frauen, die Schwierigkeiten wahrnehmen und denken, dass das etwas mit ihrer weiblichen Rolle zu tun haben könnte. Dann kann ein Seminar nur mit Frauen im Sinne eines individuellen Lernangebotes einen Mehrwert bieten – bei Kieser Training trainieren die Kunden ja

auch nicht alle nach Schema F, sondern sie bekommen einen individuellen Trainingsplan. Die zentrale Frage für mich ist deshalb nicht, ob Frauenseminare generell notwendig sind oder nicht, sondern: Wie sehen sich die Frauen selbst in ihrer eigenen Führungsrolle und welchen Unterstützungsbedarf haben sie? Wenn Frauen dabei gerne unter sich lernen – herzlich willkommen!

Ohne in Klischees zu verfallen – was sind typisch weibliche Schwierigkeiten?

Geht es um das berufliche Fortkommen, stellen Frauen das eigene Licht eher unter den Scheffel. Frauen haben im Berufsleben oft Schwierigkeiten damit, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zu betonen. Sie warten darauf, mit dem, was sie gut können, entdeckt zu werden. Für Frauen, die Karriere machen möchten, steht das Thema Selbstmarketing aber auf der Tagesord-

nung – also die Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Schwächen.

Müssen Frauen in puncto Selbstmarketing die besseren Männer werden?

Frauen in Führungspositionen bewegen sich meist in einer eher männlich strukturierten Arbeitswelt. Werte, Ziele und auch der Kodex in Unternehmen sind stark geprägt von Themen wie Leistungsfähigkeit, Zielorientierung, Effizienz, Sachlichkeit und Strategie. Die Führungsstärken von Frauen sind häufig erst sekundär gefragt, z. B. Orientierung an Beziehungen, Kommunikation, Teamgeist, Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung gegenüber anderen. Also eher das, was man als «weiche Faktoren» bezeichnet und was Frauen aus ihrer Sozialisation stärker mitbringen. Wächst eine Frau in die Führungsrolle hinein, sollte sie sich nicht nur fraglos an männlichen Führungsvorbildern orientieren. Manch eine Frau nimmt, aus Angst davor, sich verbiegen zu müssen, von einer Führungskarriere Abstand. In unserem Seminar lautet der Tenor: Lerne die Spielregeln der männlichen Führungswelt ebenso kennen wie deine eigenen Stärken – und entwickle die Fähigkeiten, die du brauchst, um dich selbst und der Situation gemäß zu verhalten. Für Frauen mit starken sozialen Kompetenzen wären z. B. Sachorientierung, Durchsetzungsfähigkeit oder auch eine positivere Besetzung des Begriffes von Macht potenzielle Entwicklungsziele. Es geht ums Ergänzen, nicht ums Ausmerzen.

Apropos Macht: Hilft uns vielleicht ein männlicher Kommunikationsstil auf der Karriereleiter nach oben?

Studien bescheinigen unserer Kommunikation tatsächlich eine Geschlechtsspezifität: Männer sprechen länger und mehr, unterbrechen und korrigieren häufiger, reden sachorientierter und direkter, achten in ihrer Kommunikati-

on stärker auf Hierarchien und fokussieren eher das Ziel und die Sache. Frauen stellen tendenziell erst einmal eine Ebene des Miteinanders her, sorgen für ein gutes Arbeitsklima und reden offener – auch über Persönliches und Konflikte. Aber es sind eher die Führungskräfte erfolgreich, die nicht nur imstande sind, Macht auszuüben und Entscheidungen zu treffen, sondern die durch ihre Persönlichkeit auch über eine Autorität als Mensch verfügen.

Männlicher Kommunikationsstil kontra weibliche Menschlichkeit – gibt es den besseren Führungsstil?

Keinesfalls, es braucht eher eine Balance. Auf der einen Seite bringt die Führungsrolle die Notwendigkeit der Sachorientierung mit sich: Führungskräfte sollen unternehmerisch denken, die Gesetze des Marktes kennen und leistungsfähig sein. Betrachten Führungskräfte ihre Rolle allerdings nur aus dieser Perspektive, laufen sie Gefahr, bei einer Rotstrichkultur zu landen, in der menschliche Belange überhaupt nicht mehr vorkommen und Unterschiede oder Konflikte nicht mehr als notwendiger Bestandteil zur Weiterentwicklung, sondern als Störfaktoren gesehen werden. Es bedarf deshalb ergänzend zur Sachorientierung einer Orientierung auf den Menschen sowie der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten und durch Wertschätzung und Respekt zu motivieren. Hierfür brauchen Führungskräfte nicht zuletzt eine gewisse «Herzensbildung», die es ihnen ermöglicht, sich aufrichtig mit sich selbst auseinanderzusetzen und sich gleichermaßen den innermenschlichen wie den zwischenmenschlichen Herausforderungen zu stellen.

Weitere Informationen unter www.zoller-kommunikation.de.