

***Frauen führen besser!***

Wenn sie sich trauen authentisch zu sein

# Vorwort

**M**ein beruflicher Werdegang und meine persönliche Entwicklung sind eng verknüpft. Das gilt nicht nur für mich. Ich gehe so weit zu sagen, dass beides voneinander abhängig ist und sich gegenseitig beflügeln, aber auch hemmen kann. In meinem Fall sehe ich vor allem den positiven Aspekt und die auf meinem Weg gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen möchte ich gern mit Euch teilen und hoffe, Euch damit auf Eurem Karriereweg zu unterstützen oder dazu zu inspirieren.

Dass jedes Vorstandsmitglied der Aktiengesellschaft, in der ich arbeitete, mich und meinen Namen kannte, war nicht selbstverständlich. Schon gar nicht, wenn man eine von mehreren Hundert Führungskräften ist. Ich hatte mir im Laufe meiner Karriere einen Namen gemacht. Dies war

zu Beginn meiner Laufbahn in diesem Unternehmen nicht unbedingt absehbar. Klar, ich war ehrgeizig, ambitioniert und wollte „Karriere“ machen, bloß hatte ich mir nicht vorstellen können, „tough“ genug dafür zu sein. Ich war schließlich eine Frau, eine hoch emotionale noch dazu, die meist schneller spricht, als sie denkt, und daher oft Gefahr läuft, sich um Kopf und Kragen zu reden. Zwar hatte ich zwei Hochschulabschlüsse, aber mit meiner Karriere in der Hotellerie war ich nicht typisch ausgebildet für die männerdominierte Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche. Dass mich wahrscheinlich gerade diese Voraussetzungen so weit gebracht haben, wie ich gekommen bin, ist mir inzwischen klar geworden.

Angefangen habe ich in dem Konzern als dreißigjährige Studienabsolventin im Rahmen eines Führungskräfteaufwuchsprogramms, welches eine straffe Karriere ins mittlere Management versprach, so man sich dafür eignete und die einzelnen Schritte erfolgreich meisterte. Meine ersten Schritte fanden an der absoluten Basis statt – in der Beratung und im Verkauf von Versicherungen; man musste schließlich wissen, wovon man sprach. Das finde ich heute immer noch wichtig. Ziemlich schnell ging es aber dann in die hauseigene Führungskräfteentwicklung und anschließend in meine erste Führungsposition im Vertrieb.

Gerade der Vertrieb lebt von der Motivation der Mitarbeiter und der Verkäufer. Das schien mir besonders gut zu liegen und ich hatte einen Riesenspaß dabei. Schnell merkte ich, dass die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung

von Menschen meine Leidenschaft sind, und entschied mich, die Personalführung weiter zu verfolgen und die fachlichen Themengebiete eher anderen zu überlassen.

Ich machte mir Gedanken über einen eigenen Führungsstil und meine Positionierung und fing an, mich im Bereich Coaching weiterzubilden, was ich in meinen Führungskräftealltag sehr gut einbauen konnte. Dabei versuchte ich immer, ich selbst zu bleiben und authentisch zu sein, auch auf die Gefahr hin, unkonventionelle Dinge zu tun, die man von einer Managerin nicht erwartet; hier kommen Pippi Langstrumpf und die Pferde ins Spiel.

Genau dies ist für mich das Entscheidende: die eigene Persönlichkeit authentisch in seinen Führungsstil einfließen zu lassen, damit man von der *Führungskraft* zur *Führungspersönlichkeit* wird. Mittlerweile bin ich das – eine geschätzte Führungspersönlichkeit des mittleren Managements, die Nachwuchsführungskräften dabei hilft, sich zu gestandenen Führungspersönlichkeiten zu entwickeln.

Vielfach habe ich beobachtet, dass sich gerade Frauen oft schwertun, authentisch zu sein, und ich behaupte, dass Frauen dann wesentlich besser führen, wenn sie sich trauen, authentisch zu sein. Wer jetzt jedoch meint, Authentizität sei das Einzige, was einen zur erfolgreichen Führungskraft macht, der irrt. Es gehören viel harte Arbeit, Fleiß, Tränen und Schweiß dazu. Die Bereitschaft, in sich selbst zu investieren, gehört genauso dazu wie das Vermögen, über sich selbst nachzudenken, sich manchmal infrage zu stellen. Aber es lohnt sich!

## VORWORT

Für mich gibt es nichts Schöneres, als zu sehen, wie sich Mitarbeiter unter meiner Begleitung so erfolgreich entwickeln, dass sie nicht nur ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, sondern selbst zur erfolgreichen Führungspersönlichkeit werden.

Ich habe dieses Buch geschrieben, um jungen Menschen Mut zu machen, den Schritt in Richtung Führungskarriere zu gehen, so sie denn Interesse daran haben und ein gewisses Potenzial vorweisen. Da Frauen erfahrungsgemäß an der ein oder anderen Stelle entweder von Einflussfaktoren ausgebremst werden oder es zulassen, sich selbst auszubremsen, beziehe ich mich in der Hauptsache auf Frauen. Vieles trifft auch auf Männer zu, daher möchte ich Euch Männer selbstverständlich nicht ausschließen.

Da Du dieses Buch in den Händen hältst, gehe ich davon aus, dass Du auf der Suche nach Inspiration oder praktischen Tipps bist, wie Du Dich entweder zur Führungskraft entwickeln oder Dich als gestandene Führungskraft weiterentwickeln kannst. Daher spreche ich Dich direkt mit „Du“ an. Bitte nimm mir nicht übel, dass ich – entgegen den aktuellen Gepflogenheiten – nicht „gendern“ werde. Ich spreche jede und jeden an, der sich dafür interessiert, was ich zu sagen habe, und wenn ich beispielsweise „Mitarbeiter“ schreibe, dann meine ich natürlich immer alle Mitarbeitenden, egal welchen Geschlechts. Selbstverständlich können sich bei der weiblichen Form eines Begriffs oder einer Ansprache ebenso alle wertgeschätzt sehen, die sich in der jeweiligen Thematik wiederfinden. Ich möchte mir

## VORWORT

einfach die Freiheit erlauben, ein wenig „gegen den Strom zu schwimmen“.

Ich beschreibe im Verlauf des Buches immer wieder Situationen, die ich durchlebt habe und die auf bestimmte Art und Weise meine Persönlichkeit und meinen Führungsstil geprägt haben. Vielleicht findest Du Dich in der ein oder anderen Situation wieder.

Am Ende jeden Kapitels gebe ich Dir ein paar Tipps, Ideen oder Denkanstöße, die Du für Deine Reflexion und Deinen Erkenntnisgewinn nutzen kannst. Vielleicht kann ich einigen als Vorbild dienen, obgleich ich nicht Pippi Langstrumpf, Mutter Theresa oder Vorständin eines DAX-Konzerns bin, sondern einfach nur Managerin mit Personal- und Umsatzverantwortung sowie finanzieller Unabhängigkeit. Ich wünsche Euch, meinen Lesern, nicht zuletzt auch Vergnügen bei der Lektüre und freue mich auf Euer Feedback.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	
<b>Frauen in Führungspositionen – immer noch nicht selbstverständlich?!</b>	<b>17</b>
<b>Die Entwicklung der Rolle der Frau in der Berufswelt</b>	<b>20</b>
Recht zur eigenständigen Arbeitsaufnahme	21
Recht auf vergleichbare Entlohnung	23
Warum ungleiche Entlohnung	23
Zweites Gleichberechtigungsgesetz	26
Führungspositionengesetz I und II	27
Frauenanteil in Führungspositionen heute	28
<b>Frauenteilhabe an Führungspositionen</b>	<b>31</b>
Frauenquote	31
Negative Rahmenbedingungen für einen adäquaten Frauenanteil	34
Positive Rahmenbedingungen für einen adäquaten Frauenanteil	37
Verbreitete weibliche Plus- und Minuspunkte	44
Fazit	47

**2**

<b>Warum Führung?</b>	<b>49</b>
<b>Macht oder Leadership?</b>	<b>51</b>
Aufmerksamkeit	51
Anerkennung, Ruhm und Ehre	52
Macht	53
Leadership	54
Verlässlichkeit und Integrität	55
Macht – das falsche Motiv	55
Elemente aktueller Führungskultur	57
Führungsaufgabe Mitarbeiterentwicklung	59
<b>Was eine gute Führungskraft ausmacht</b>	<b>65</b>
Interesse an Menschen	65
Authentizität	68
Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen	71
Mut und Entscheidungsfreude	73
Intuition	76
<b>Sich selbst führen können</b>	<b>81</b>



**3**

**Schritt für Schritt zur Führungskraft 85**

**Bewirb Dich – mit Mut und Selbstvertrauen! 87**

Bleib Dir treu 87

Äußeres – sich anpassen oder auffallen? 88

Der eigene Stil 91

Bescheidenheit ziert nicht immer! 92

**Der nächste Karriereschritt – vom Potenzialkandidaten zur Führungskraft 97**

Was einen Potenzialkandidaten kennzeichnet 98

Bereit für den nächsten Schritt 102

Der Tag X als Führungskraft 103

Führungskräfte in der Sandwichposition 105

Kommunikationsfallen 107

Klarheit in der Positionierung 110

**4**

**Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit 111**

**Den eigenen Führungsstil entwickeln und authentisch bleiben 113**

In zwischenmenschliche Beziehungen investieren 113

Mitarbeiter einbinden 115

Authentisch agieren 116

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Intuition und Mut – einfach mal machen</b>	<b>119</b>
<b>Auf Stärken bauen</b>	<b>125</b>
<b>Meine Eigenschaften als Führungspersönlichkeit</b>	<b>128</b>
Flexibilität	129
Harmoniebedürfnis	130
Lust auf neue Herausforderungen	131
<b>Inspiration durch Vorbilder</b>	<b>135</b>
Vorbilder aus dem Sport	136
Vorbilder aus der Politik	139
<b>5</b>	
<b>Frauen führen besser ...</b>	<b>143</b>
... wenn sie authentisch sind!	145
... wenn sie sich an mutige Vorbilder wie Pippi Langstrumpf halten	147
... wenn sie ihre Authentizität schulen – Pferde können dabei helfen	150
<i>Zu guter Letzt</i>	159
<i>Danksagung</i>	161
<i>Autorenporträt</i>	165
<i>Quellen</i>	167
<i>Bildnachweis</i>	171

# 1

## Frauen in Führungspositionen – immer noch nicht selbstverständlich?!

**W**arum beschäftigen wir uns überhaupt mit dem Thema? Sollte es nicht selbstverständlich sein, dass sowohl Frauen als auch Männer diejenigen Jobs ausüben, die ihnen Spaß machen und in denen sie dann gut sind?

Selbst heute passiert es mir noch, dass ich mit großen Augen angeschaut werde, wenn ich Leuten, die mich vielleicht nur aus der Freizeit kennen, erzähle, dass ich Managerin bin und Personalverantwortung für mehr als hundert Mitarbeiter trage. Diese fragenden Augen, als ob sie sagen würden „Du als Frau hast so viel Verantwortung?“, haben mich vor einiger Zeit noch beinahe in Wut versetzt, mittlerweile gehe ich nicht weiter darauf ein – mein Job ist für mich zur Selbstverständlichkeit geworden.

Leider ist das nicht überall so, treffe ich doch häufig auf Menschen, die beruflich nicht das machen, was sie gerne tun würden. Die Gründe dafür sind vielfältig und leider teilweise nicht einfach abzustellen. Erst kürzlich hörte ich von einer Freundin, dass deren 18-jähriger Neffe ein freiwilliges soziales Jahr in einem integrativen Kindergarten absolviert hatte. Als dieser junge Mann gegen Ende des Jahres gefragt wurde, ob ihm dieser Job gefalle und er sich vorstellen könne, einen Beruf in diesem Gebiet zu erlernen und auszuüben, verneinte er mit der Begründung, dass er von dem Gehalt in dieser Berufssparte ja keine Familie ernähren könne. Die Aussage des jungen Erwachsenen zeigt, dass wir – im 21. Jahrhundert – noch vielen Klischees und gesellschaftlichen Zwängen unterlegen sind. Warum muss der Mann die Familie ernähren? Und warum kann man nicht unabhängig davon den Job tun, der einem Spaß macht?

Der ersten Frage widme ich mich auch in diesem Buch. Denn das Beispiel des jungen Mannes zeigt, dass die Verantwortung für die Ernährung einer Familie oft noch im männlichen Selbstverständnis gesehen wird. Ich möchte jedoch junge Frauen ermutigen, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und danach zu streben, finanziell unabhängig und in der Lage sein zu können, sich selbst und eine Familie zu ernähren – genauso, wie ich es könnte.

Bevor ich von meinem Werdegang berichte und damit Mitmenschen die Gelegenheit gebe, sich etwas „abzuschauen“, werfen wir einen Blick auf die Entwicklung der Frauenrolle in der Arbeitswelt in Deutschland.



1158

TOP 2  
Beratung über Geschäftsverträge  
zu  
Dr. Hans-Joachim Lauth, FDP  
Mittler TOP 2 Wahl der Präsidentschaft für  
Präsidenten des Deutschen Bundestages

## Die Entwicklung der Rolle der Frau in der Berufswelt

Dass Frauen in Deutschland nicht von Anfang an mit denselben Rechten ausgestattet wurden wie Männer, war mir klar. Dass es jedoch bereits so viele Bemühungen und Anstrengungen gab, um die Rolle der Frau im Berufsleben zu stärken, und es trotzdem immer noch einer Frauenquote bedarf, hat mich ehrlicherweise erschrocken, als ich dies kürzlich recherchierte.<sup>1</sup>

Vor mehr als hundert Jahren, nämlich im Jahre 1919 zu den Wahlen der verfassungsgebenden Deutschen Nationalversammlung, durften Frauen in Deutschland das erste Mal wählen. Das entsprechende Reichswahlgesetz trat im November 1918 in Kraft und beschied den Frauen das aktive und passive Wahlrecht; das heißt, Frauen durften nicht nur wählen, sondern sich auch zur Wahl aufstellen lassen. Auf Anhieb gab es damals eine Frauenquote von 9 % in der Deutschen Nationalversammlung. Wenn man bedenkt, dass sich im Deutschen Bundestag im Jahr 2021,<sup>2</sup> also mehr als einhundert Jahre später, nur ein knappes Drittel Frauen befindet, diese Zahl sogar rückläufig ist (2013 waren es noch rund 37 %), finde ich nicht das damalige Ergebnis, sondern eher die heutige Situation schlecht. Bedauerlicherweise verloren die Frauen ihr passives Wahlrecht wieder in der Zeit des Dritten Reiches.

## Recht zur eigenständigen Arbeitsaufnahme

Im Jahr 1958 wurde in der Bundesrepublik Deutschland ein Gesetz verabschiedet, das die wirtschaftliche Gleichberechtigung von Mann und Frau regelte. Bis dahin war es üblich, dass sich der Mann um alle Eheangelegenheiten kümmerte, so auch das von der Frau eingebrachte Vermögen verwaltete oder über ihr Dienstverhältnis entscheiden konnte. Frauen durften erst ab 1958 ohne die Erlaubnis ihres Ehemanns arbeiten gehen, ab 1962 ihr eigenes Konto eröffnen und damit selbst über ihr Geld entscheiden. Allerdings galt die Freiheit zur Arbeitsaufnahme nur dann, wenn Ehe und Kinder nicht darunter litten. Praktisch bedeutete dies, dass Ehefrauen nur nachrangig berufstätig sein konnten, dann nämlich, wenn die familiären Pflichten erfüllt waren.

Die ehemalige DDR war schneller als die Bundesrepublik bei der Gesetzgebung zur Gleichberechtigung von Frau und Mann im Berufsleben. Dort gab es bereits 1950 ein Gesetz, welches die Rechte der Frau sowie den Mutter- und Kinderschutz regelte. Damit wurden die Berufstätigkeit der Frau gefördert und der staatliche Ausbau der Kinderbetreuung erweitert. Gute zwanzig Jahre später traten weitere Vergünstigungen für Mütter in Kraft, unter anderem das bezahlte Babyjahr. Ich habe während meiner rund zehn Berufsjahre im ehemaligen Osten des Landes die Erfahrung gemacht, dass in diesem Teil Deutschlands, auch dreißig Jahre nach der Wiedervereinigung, diese Kultur noch immer vorhanden ist. Für viele Kolleginnen – ob in Führungspositionen

# 4

## Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit

**D**as Ziel einer jeden Führungskraft sollte es sein, sich von einer Führungskraft hin zu einer Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Allein das Wort „Kraft“ durch das Wort „Persönlichkeit“ zu ersetzen, macht psychologisch schon einen Unterschied aus.

Um seine Führungspersönlichkeit zu entwickeln, braucht es ein paar dafür geeignete Eigenschaften. Die aus meiner Sicht wichtigsten sind Authentizität, Mut und Intuition, Entscheidungsfreude und gute kommunikative Fähigkeiten. Diese Liste ist nicht abschließend und Du wirst vermutlich viele davon bereits haben. Nur bist Du Dir vielleicht noch nicht sicher, wie Du diese Eigenschaften als Führungskraft einsetzen kannst.

Im Folgenden beschreibe ich, wie es mir gelungen ist, meinen persönlichen Führungsstil zu erkennen, auszubauen und erfolgreich zu leben, und wie auch Dir das gelingen kann.





### **Den eigenen Führungsstil entwickeln und authentisch bleiben**

Mit der Zeit entwickelt man seinen eigenen Führungsstil, ob man will oder nicht. Nur habe ich die Erfahrung gemacht, dass einem das nicht immer so klar ist. Ich habe stets Wert darauf gelegt, meine Teammitglieder für mich zu gewinnen. Ich wollte, dass sie hinter mir stehen, weil ich es geschafft habe, sie inhaltlich zu überzeugen, zu begeistern und zu motivieren, sodass wir alle gemeinsam in eine Richtung gehen – und zwar die Richtung, die ich vorgegeben hatte.

### **In zwischenmenschliche Beziehungen investieren**

Zunächst war ich immer auf der zwischenmenschlichen Seite. Denn wie sollte ich jemanden überzeugen, wenn ich es nicht schaffte, dass er oder sie mir zuhört und mich und meine Argumente ernst nimmt? Dies ist intuitiv geschehen und hatte zur Folge, dass ich mich so manches Mal als dienstjunge Führungskraft gegen die Anweisung meines Chefs, Gespräche so sachlich und kurz und knapp wie möglich zu führen, verhalten habe. Ich sah einfach die Notwendigkeit, meine Gesprächspartner, die ich für mich und meine Ideen aufschließen wollte, zunächst auf der zwischenmenschlichen Seite kennenzulernen. Das hat Zeit in Anspruch genommen, da ich für manche Gespräche, wie zum Beispiel

Zielvereinbarungen, zwei oder drei Anläufe benötigte. Rückblickend ist es die Zeitinvestition wert gewesen und ich empfehle es heute noch allen dienstjungen Führungskräften, auch wenn alle und alles in nahezu allen Führungsetagen auf Zeiteffizienz getrimmt sind. Ein Kennenlernen, eine nachvollziehbare inhaltliche Argumentation und Zeit für die Pflege zwischenmenschlicher Kontakte sind die Basis für einen kooperativen Führungsstil auf Augenhöhe.

Natürlich gibt es Führungspositionen, in denen es wichtig ist, dass auf Ansage alles funktioniert. Ich denke an meinen Schwiegervater, der Leiter der Berufsfeuerwehr einer großen norddeutschen Stadt war und im Katastrophenfall mehr als eintausend Personen unter seinem Kommando hatte. Wenn es irgendwo einen Notfall gibt, muss es reichen, den Anweisungen des Chefs Folge zu leisten, da einfach keine Zeit für Diskussionen ist, wenn Menschenleben in Gefahr sind. Dazu gehört jedoch, dass die Abläufe für solche Einsätze im Vorfeld genauestens durchdacht und geprobt worden sind, d. h., hier hat die aus meiner Sicht notwendige Argumentation, Überzeugung und Einbindung der Mitarbeiter zu einem vorgelagerten Zeitpunkt stattgefunden.

Schau also, in welcher Situation Du Dich befindest, und versuche zunächst, Deine Kollegen und Teammitglieder auf der menschlichen Seite einschätzen und kennenzulernen.

### Mitarbeiter einbinden

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Sachen guter Führung ist die Einbindung der Mitarbeiter oder Teammitglieder. Ich war immer gezwungen, meine Teammitglieder in Entscheidungen einzubauen, und zwar deshalb, weil ich diejenige mit der wenigsten fachlichen Erfahrung war. Ich war darauf angewiesen, dass fachliche Argumente zwischen meinen Mitarbeitern ausgetauscht wurden, um viele, vielleicht sogar alle Sichtweisen beleuchten zu können. Zwar sind in einem großen Konzern in der Regel viele Dinge vorgegeben, aber man kann oft als Manager und Führungskraft selbst entscheiden, WIE die Dinge umgesetzt werden; und dazu braucht es das „Buy-in“ der Mitarbeiter, die hinterher für die Umsetzung verantwortlich sind.

Für mich als fachlich Unerfahrenste war es zunächst sehr befremdlich, die Meinung meiner Mitarbeiter einzuholen. War es doch lange eine Führungstugend, dass der Chef am meisten wusste und alle ihn immer fragen konnten, wenn sie nicht weiterwussten. Das ist das klassische „Chef-Bild“: der allwissende Mensch, der zu jedem Problem eine Lösung hat, man braucht nur zu fragen. Nicht selten – das habe ich in meinen Anfängen als Führungskraft noch so erlebt – waren es die besten Teammitglieder, die dann prädestiniert dazu waren, zum nächsten Chef zu werden.

Ich habe oft gehört, dass man erst einmal selbst „durch den Schlamm robben“ musste, um sich in Sachen Führung weiterzuentwickeln. Man musste selbst der Beste gewesen sein, bevor es in die nächste Stufe ging. Davon halte ich nicht

viel. Zwar bin ich der Auffassung, dass man wissen muss, wovon man spricht, und den Job seiner Mitarbeiter kennen muss, damit man eine gute und akzeptierte Führungskraft sein kann, jedoch reicht es aus, den Job entweder kurz selbst gemacht oder eine Zeitlang hospitiert zu haben – je nachdem, wie schnell man Verständnis für die Prozesse und Arbeitsweisen erlangt.

Natürlich verunsichert es, sagen zu müssen, dass man etwas nicht weiß oder die Hintergründe nicht kennt, weil einem die Erfahrung fehlt. Für mich war es jedoch ein großer Lerneffekt, von der Unsicherheit des Nichtwissens wegzukommen und diese vermeintliche Schwäche in eine Stärke umzuwandeln, nämlich die Stärke der Mitarbeiterereinbindung und -wertschätzung. Mir hat es irgendwann Spaß gemacht und tut es noch immer, mit meinem Führungsteam in einer Diskussion zu sitzen, mir die verschiedenen Ansichten und Argumente anzuhören, dabei entspannt meine eigene Meinung zu bilden und dann die Diskussion in Richtung einer Entscheidung und Beschlusslage zu lenken.

### Authentisch agieren


Mein Führungsstil ist geprägt vom zwischenmenschlichen Miteinander und der Einbindung der Ansichten und Argumente meiner Mitarbeiter. Damit bin ich authentisch. Ich habe nie versucht, mich zu verstellen und beispielsweise

se meinen Leuten vorzumachen, dass ich das notwendige Fachwissen hätte, wenn ich es nicht hatte. Das hätten sie sofort gemerkt und dann hätte ich an Glaubwürdigkeit verloren. Denn nichts anderes ist Authentizität: Glaubwürdigkeit.

Authentizität halte ich mit für das Wichtigste, was eine gute Führungskraft ausmacht. Glaubwürdig zu sein ist für mich die Grundlage, um Vertrauen aufzubauen, und dies wiederum ist wichtig, um eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit zu gestalten.

Überleg einmal für Dich:

- Was macht Deinen Führungsstil aus oder soll ihn einmal ausmachen?
- Was ist Dir wichtig, in welchen Dingen kannst Du authentisch auftreten?
- Hast Du viel Fachwissen und überzeugst auf Deinem Fachgebiet?
- Wie kannst Du Deine Fachkompetenz so einsetzen, dass noch Raum für die Ideen Deiner Mitarbeiter bleibt und Du nicht versucht bist, alle Lösungen gleich vorzugeben?
- Wenn Du derjenige bist, der eher weniger Fachkompetenz auf einem Gebiet hat, siehst Du darin eine Schwäche oder eher eine Stärke, so wie sich meine Sicht darauf entwickelt hat?



*Bilde die Leute gut genug aus, damit sie gehen können, und behandle sie gut genug, damit sie nicht wollen.*

Richard Branson

# 5

## Frauen führen besser ...

**D**iese Behauptung ist natürlich eine Anmaßung, die ich weder belegen kann noch will. Darum geht es gar nicht. Vielmehr habe ich versucht darzustellen, wie man bzw. frau besser führen lernen kann. Dazu muss man sich nicht zwischen den Geschlechtern vergleichen, jedoch sollte man wissen, was es möglicherweise für Unterschiede in der Persönlichkeit und damit im Führungsverhalten gibt. Wichtig ist, dass man sich klar macht, wo die eigenen Stärken und Interessen liegen, und sein Führungsverhalten danach ausrichtet. Das Allerwichtigste ist jedoch, dass man, was immer man tut, authentisch bleibt ...







## ... wenn sie authentisch sind!

Daher relativiert dieser Nachsatz die Behauptung von oben, lässt den Leser schmunzeln und möglicherweise erleichtert aufatmen, sollte er sich innerlich bereits auf ein wortreiches Duell der Geschlechter, gespickt von schlagkräftigen Argumenten pro und kontra Führungsstile, eingestellt haben.

Ich habe die Erfahrung gemacht, und beobachte dies gleichfalls bei vielen anderen Frauen in meinem beruflichen Umfeld, dass sie erst dann ihre Stärke in Sachen Führungskompetenz so richtig entfalten, wenn sie sich trauen, ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln und so einzusetzen, dass sie keine „Rolle als Führungskraft“ spielen, sondern vielmehr eine selbstsichere Führungspersönlichkeit geworden sind, die ihre Stärken bewusst und gekonnt, aber sehr authentisch einsetzt.

Es hat sich an vielen Stellen gezeigt, dass Authentizität eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit ist. Daher stellt sich die Frage, wie man dies für sich entwickeln kann. Dazu ist es zunächst notwendig, dass man von sich selbst weiß, wie man tickt, was für Stärken und Interessen man hat und inwieweit diese das eigene Führungsverhalten positiv gestalten können. Vielleicht denkst Du gerade darüber nach, was es bei Dir sein könnte: Sind es die fachlichen, prozessseitigen oder doch eher die zwischenmenschlichen Tätigkeiten, die Dich faszinieren?

Wenn Du Dir unsicher bist – auch was das für die Entwicklung Deines Führungsstils bedeutet –, kann ich Dir empfehlen, die Unterstützung eines Business Coaches zu suchen, der Dir hilft, zu diesen Themen Deine Gedanken zu sortieren. Tools zur Einordnung der Persönlichkeitsmerkmale, wie das DISG®-Modell,<sup>21</sup> können hilfreich sein und Aufschluss darüber geben, was genau Deinen Persönlichkeitsstil prägt.

Hast Du Dir darüber erst einmal Klarheit verschafft, dann braucht es Mut, Deine Persönlichkeit im Beruf oder in einer Führungsposition einzusetzen. Wenn Du beispielsweise der Typ „Nähe“ oder „Menschenfreund“ bist und es Dir leichtfällt, Kontakt zu anderen aufzunehmen, dann darfst Du das gerne im Führungsalltag einfließen lassen. Du musst hier nicht künstlich auf Distanz gehen. Sei mutig, Du selbst zu sein. Du hast dann zwar keine vermeintlichen Schutzschilder mehr, die Dir das „Verstellen“ geben, Du bist dafür jedoch sehr nahbar und greifbar für Deine Mitarbeiter und Kollegen. Da aus Greifbarsein schnell Angreifbarsein werden kann, eben weil man ohne Schutzschild mit offenem Visier unterwegs ist, braucht man wirklich Mut, authentisch und man selbst zu sein.