

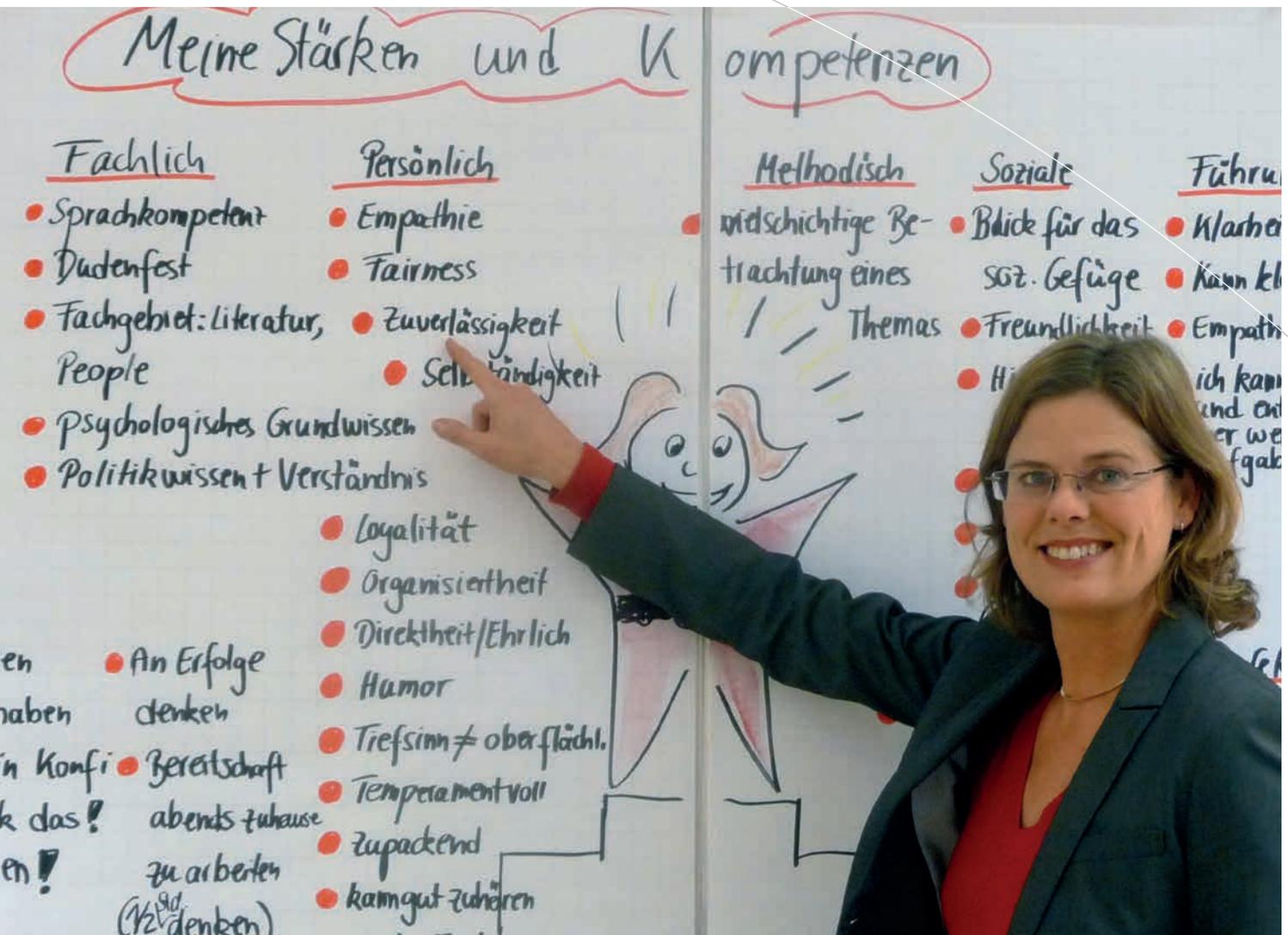
LIEGT ES IN DEN STRUKTUREN ODER IN DEN KÖPFEN?

WARUM IMMER NOCH WENIGER FRAUEN ALS MÄNNER IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN SIND

An Schulen und Hochschulen liegt der Frauenanteil bei 50 Prozent. Warum geht es danach nicht so weiter, warum sind nicht auch 50 Prozent der Frauen in den Aufsichtsräten, Geschäftsführungen oder Präsidien? Liegt die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen an den Strukturen in den Unternehmen oder Organisationen, die sie ausbremsen? Oder muss sich auch in den Köpfen von Frauen selbst etwas verändern? Diese Fragen stellten wir Kommunikationsexpertin und Business-Coach Silke Kienecker.

Redaktion: **Haben Männer und Frauen unterschiedliche Motivationen, um Führungsverantwortung zu übernehmen?**

Silke Kienecker: Die Motive, die uns anspornen, nach einer Führungsposition zu streben, sind zunächst einmal die gleichen: das Streben nach Macht, nach Leistung und danach, gemeinsam etwas zu bewegen. Diese drei Basismotive treiben sowohl Frauen als auch Männer an. Anders wird es, wenn man hinter diese Motive schaut. Denn jedes Basismotiv kann unterschiedliche Erlebnisqualitäten haben: affektive (weil es mir Spaß macht), kalkulative (weil ich damit etwas erreichen möchte) und normative (weil es erwartet wird). Bei Männern sind normative und kalkulative Aspekte verbreiteter als bei Frauen: Für sie ist oft klar: Wenn man schon studiert, sollte man auch eine Führungsposition übernehmen. Oder sie nehmen einen Job an, weil es sich gehaltsmäßig und auch vom Prestige her lohnt. Frauen treibt der affektive Aspekt mehr an: Sie wollen, dass ihre Arbeit ihnen Freude bereitet. Männer tendieren eher dazu, in der Macht eine Befriedigung zu empfinden. Frauen setzen sich differenzierter mit Macht auseinander. Sie fragen sich, was Macht für sie bedeutet, wie sie Macht ausüben wollen, wie sie mit Macht umgehen, wie sie Macht leben wollen. Und wer sich mehr Gedanken macht, läuft eher Gefahr zu zweifeln. Wer sich solche Fragen gar nicht stellt, geht oft viel zielstrebig an die Sache. Ob das dann tatsächlich zu einem zufriedenstellenden Berufsleben führt, ist eine andere Frage. Zu mir ins Coaching kommen immer wieder Männer, die ihre Karriere wie ferngesteuert verfolgt haben, und dann in der ersten Führungsposition merken, dass das gar nicht ihr Ding ist.



Redaktion: **Welche Eigenschaften muss eine Frau mitbringen, die eine Führungsposition übernehmen will?**

Silke Kienecker: Ganz wichtig sind Selbstvertrauen und das Wissen über eigene Stärken und Schwächen. Wer führen will, muss einerseits bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und sich andererseits auch abgrenzen können. Eine Frau, die eine Führungsposition übernimmt, wird Situationen erleben, in denen sie nicht gemocht wird. Manchmal muss sie auch Entscheidungen im Interesse des Unternehmens durchsetzen, die anderen nicht gefallen. Das gilt es auszuhalten. Aber das lässt sich lernen, zum Beispiel im Rahmen eines Coachings.

Es gibt Untersuchungen zur Frage, was Frauen in Führungspositionen ausmacht. Dabei ist herausgekommen, dass Frauen, die früh Führungsaufgaben übernehmen, zum Beispiel als Jugendleiterin, auch im Erwachsenenalter häufiger Führungspositionen übernehmen. Je früher Frauen Leitungsrollen

Business-Coach Silke Kienecker unterstützt Frauen in Einzelcoachings und Workshops, ihre beruflichen Ziele zu entwickeln und zu erreichen. Mehr Infos unter www.kienecker-coaching.de.



einnehmen, umso größer ist die Chance, eine Führungspersönlichkeit zu werden. Wenn es dann noch Lob dafür gibt und jemand sagt „Du machst das toll!“, dann verstärkt dies die Erfahrung, dass sie gestalten, Verantwortung übernehmen, etwas bewirken können.

Genauso sollte es auch im Sportmanagement/in Sportverbänden? sein. Das geht aber nicht, wenn die Strukturen die alten bleiben. Den wenigsten Frauen macht es Spaß, nur mit „Old Boys“ zusammenzuarbeiten, die ein ganz anderes Machtverhalten haben, eine andere Kultur. In einer solchen Umgebung fühlen viele Frauen sich nicht wohl, vor allem, weil die Rollenbilder hier unterschiedlich definiert sind. Es müssen mehr Frauen in die Vorstände! Je mehr Frauen dort tätig sind, desto attraktiver werden Führungspositionen im Sport auch für andere Frauen.

Mentoring ist ein gutes Mittel, um Frauen das nötige Rüstzeug zu geben. Ich meiner Coachingpraxis beobachte ich immer wieder, dass Frauen dazu tendieren, ihre eigenen Fähigkeiten unter den Scheffel zu stellen. Gezieltes Training kann hier sehr hilfreich sein: Wer eine herausfordernde Situation meistert, kann sich dies bewusst machen und so die eigene Leistung besser wahrnehmen. Ich empfehle meinen Kundinnen zum Beispiel, ein Erfolgstagebuch anzulegen. Sie sollen täglich drei Dinge aufschreiben, die gut gelungen sind und sich dabei klar machen, welche Hindernisse sie überwunden haben, welche ihrer Stärken und Kompetenzen sie einsetzen konnten und was sie als messbares Ergebnis erzielt haben. Damit sie nicht wieder sagen „das war Glück“ oder „ich hatte einfach gute Bedingungen“. Nein! Ihr Erfolg liegt darin, dass sie sich etwas vorgenommen und es erreicht haben. Wer

sich das selbst klarmacht, kann auch souveräner über die eigene Leistung sprechen – und klappern gehört auf jedem Fall zum Handwerk. Ohne Eigenwerbung wird man nicht bemerkt!

Redaktion: Welche Voraussetzungen benötigen Frauen, um Interesse an Führungspositionen zu haben und sich (in den organisierten Sport) einzubringen?

Silke Kienecker: Weibliche Vorbilder! Je mehr Frauen mit Macht und in einflussreichen Positionen in der Öffentlichkeit präsent sind, desto schneller ändert sich unser Frauenbild und junge Frauen empfinden diesen Weg auch für sich als selbstverständlich.

Hinzu kommen veränderte Rahmenbedingungen und Zeiten, die sich mit ihrem Leben zum Beispiel mit einer Familie vereinbaren lassen. Normale Dinge wie die Tatsache, dass Zeiten für Besprechungen auf die Öffnungszeiten von Kitas Rücksicht nehmen. Dass Vereine sich nach den Zeiten der Frauen richten. Einfache Veränderungen, wie beispielsweise Meetings effektiver und kürzer zu machen. Die meisten Themen können in 1,5 Stunden besprochen werden.

Redaktion: Was muss sich noch in den Köpfen verändern, bis Frauen in Führungspositionen selbstverständlich geworden sind?

Silke Kienecker: Es ist wichtig, dass Frauen lernen, ihren Blick nicht auf die Hindernisse zu fokussieren. Das hält sie davon ab, eine Führungsposition zu übernehmen. Denn Führung hat viele positive Aspekte: Man kann selbstständig arbeiten und vieles eigenständig entscheiden. Ich selbst bin immer wieder begeistert von dem, was ich bewegen kann. Als einfache Mitarbeiterin war mir das nicht möglich. Da haben die anderen gesagt, wo es langging und ich hatte zu folgen. Wie befriedigend ist es, Gestaltungsmöglichkeiten zu haben, Erfolge zu genießen und darauf stolz sein zu können! Daraus generiert sich Anerkennung und ein hohes Selbstwertgefühl.

Im Endeffekt wird diese Entwicklung auch unsere Arbeitswelt positiv verändern. Nur wenn Frauen in Führung gehen, haben sie die Möglichkeit, das, was sie als wichtig empfinden, durchzusetzen, egal ob im Beruf oder im Ehrenamt. Sie können Visionen verwirklichen, andere mitreißen und von ihren Zielen begeistern. Das ist das Tolle an einer Führungsposition! Das ist beglückend. Für die Führungskraft selbst, aber auch für diejenigen, die sie führen darf.