



Allein unter Männern: Frauen im Führungswechsel

Deutsche Unternehmen sind in Bewegung: EU-Kommission und EU-Parlament haben beschlossen, den rund 5.000 börsennotierten Firmen in der EU zu verordnen, bis zum Jahr 2020 Aufsichtsratsposten zu 40 Prozent mit Frauen zu besetzen. Bereits jetzt hat sich eine Reihe deutscher Unternehmen selbst zur Frauenförderung verpflichtet. Der Andrang von Frauen auf Führungspositionen nimmt also zu – und führt unweigerlich zu der Frage, wo die geschlechtsspezifischen Unterschiede beim Führungswechsel liegen, welche Themen beim Coaching weiblicher Führungskräfte besondere Relevanz haben und mit welchen Ansätzen Frauen der Führungswechsel erleichtert werden kann.

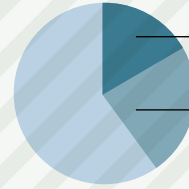
Jeder Führungswechsler hat seine Rolle, Frauen haben immer zwei

Das Thema Führungswechsel ist facettenreich – unabhängig vom Geschlecht der Führungskraft. Unter den Führungswechslern gibt es

- **Aufsteiger:** Sie müssen sich „freischwimmen“ und positionieren, um als Führungskraft in der neuen Rolle anerkannt zu werden.
- **Seiteneinsteiger:** Ihre Herausforderung liegt darin, sich als Außenseiter in eine neue Kultur zu integrieren und sich hier zu vernetzen.
- **Veränderer:** Ihre Aufgabe ist es, Widerstände abzubauen und andere zu einer aktiven Beteiligung zu motivieren.
- **High Potentials:** Sie müssen Souveränität und Persönlichkeit entwickeln.
- **Expats:** Sie sind damit konfrontiert, ihre kulturelle Identität zu reflektieren und zu erweitern.



Ob Frau oder Mann: Auf dem Weg an die Spitze haben alle Führungswechsler zunächst eine ganze Reihe von Herausforderungen zu bewältigen.



Der Frauenanteil in Aufsichtsräten soll nach dem Willen der EU von 17,6% auf 40% steigen.

Frauen haben aber immer auch noch eine weitere Rolle inne: Als Frauen in einer Männerwelt begegnen sie stereotypen Wahrnehmungen und haben es deutlich schwerer als Männer, ihre Macht auszubauen.

Eine neue Aufgabe – und jede Menge Hot Spots

Alle Führungswechsler, ob Frau oder Mann, müssen sich in den ersten 100 Tagen in ihrer neuen Position mit mehreren dieser Herausforderungen auseinandersetzen:

- **Erwartungen** werden als sofort zu erfüllende Aufgaben betrachtet oder aber – vor allem, wenn sie unausgesprochen bleiben – ignoriert. Wenn man sich jedoch mit den an einen gestellten Erwartungen auseinandersetzt, können dadurch genau die Energien freigesetzt werden, die nötig sind, um Dinge zu bewegen und Altbewährtes infrage zu stellen.
- **Schlüsselbeziehungen** werden nicht emotional wahrgenommen. Es gilt, Arbeitsbeziehungen nicht nur rein sachlich als Bestandteil eines Organigramms zu verstehen, sondern zu tragfähigen, für die eigene Position nützlichen Kontakten auszubauen.
- Es fehlen wichtige **Netzwerke**, die neue Führungskraft ist isoliert. Führungswechsler müssen akzeptieren, dass sie Beziehungskapital aufbauen müssen – trotz aller Herausforderungen auf der Sachebene.
- **Machtumfang und Einflussmöglichkeiten** der eigenen Position werden überschätzt, der Führungswechsler verhält sich dominant. Doch erst wenn er die neue Rolle glaubwürdig ausfüllt und Vertrauen schafft, entsteht die Art von Macht und Einfluss, die eine Führungskraft erfolgreich macht.

— **Aufträge** sind unklar oder gar widersprüchlich formuliert, die bzw. der „Neue“ wird in die falsche Richtung geschickt. Alle Führungswechsler stehen vor der Aufgabe, für sich selbst einen Auftrag zu definieren und entsprechenden Rückhalt in der Organisation zu gewinnen.

— Die **Business-Situation** ist schwierig und stellt den Führungswechsler vor große Herausforderungen. Die Führungskraft läuft Gefahr, neben der Bewältigung der unmittelbaren geschäftlichen Aufgaben die strategische Perspektive zu verlieren – statt die aktuelle Situation als Stellhebel für notwendige Veränderungen zu nutzen.

— **Politik und System** des Unternehmens sind schwer durchschaubar. In den ersten 100 Tagen in der neuen Position hat die Führungskraft kaum die Zeit, die Zusammenhänge zu verstehen. Wenn es dem Führungswechsler jedoch gelingt, sich in das System zu integrieren, ist eine wichtige Grundlage für den persönlichen Erfolg geschaffen.

— Es fehlt der Führungskraft an **Bewusstsein für die eigene Identität, Rolle und Verantwortung**. Gerade in der Startphase ist es nur natürlich, wenn die Führungskraft die neue Rolle noch nicht vollständig für sich interpretiert hat. Doch erst wenn das geschehen ist, kann sie mit ihrer ganzen Persönlichkeit Wirkung und Überzeugungskraft entfalten.

Stolz und Vorurteil: Was für Frauen beim Führungswechsel anders ist

Im Rahmen unserer langjährigen Coaching-Erfahrung mit Frauen verschiedener Generationen und Hierarchieebenen im Führungswechsel haben sich zudem diese Themen als frauenspezifisch herauskristallisiert:

Stereotype Wahrnehmungen

Nach wie vor sind Frauen in Führungsrollen eine Minderheit. Sie agieren in Männerwelten und werden mit Männern verglichen, denen diese Sphären qua ihrer Sozialisation deutlich vertrauter sind. Frauen werden



Frauen in Führungsrollen sind mit stereotypen Wahrnehmungen und Feindseligkeiten konfrontiert. Anders als für Männer gibt es für sie weniger Orientierungspunkte.

nicht nur „typisch“ weibliche Eigenschaften wie Sozialkompetenz oder emotionale Intelligenz zugeordnet – diese werden auch unausgesprochen von Frauen erwartet. Bleiben diese Anforderungen unerfüllt, scheitert die Frau. Da Frauen in Vorständen als Symbol für Modernität gelten, stehen sie im Scheinwerferlicht und werden nicht zuletzt unter optischen Gesichtspunkten bewertet. Im Management angekommen, sinkt paradoxerweise aber die Sensibilität vieler Frauen für die stereotype Wahrnehmung ihrer Person. Sie gehen davon aus, dass sie ausschließlich anhand ihrer Leistungen beurteilt werden.

Nähe, Distanz und Tabus

Das Nähe-Distanz-Verhältnis zwischen Männern und Frauen unterscheidet sich von dem zwischen Personen gleichen Geschlechts – zumindest das physische Verhältnis ist immer distanzierter. Jungen Frauen in Führungsrollen wird von Direct Reports häufiger das „Du“ angeboten, als ihnen recht ist. Andererseits bleiben männliche Vorgesetzte Frauen gegenüber beim sachlichen „Sie“, während sie männliche Peers duzen. Die Folge sind Irritationen und das Gefühl der Exklusion.

Doppelrolle: Beruf und Familie

Auch wenn viele Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend in ihrer Firmenstrategie verankern, sind Frauen immer noch zerrissen zwischen der Anpassung an die traditionelle Frauenrolle und dem Mut, persönliche Bedürfnisse zu artikulieren. Zugunsten der Familie verzichten Frauen häufig auf den informellen, netzwerkbildenden Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Räumen sie jedoch dem Beruf zeitliche Priorität ein, haben sie wiederum ein schlechtes Gewissen.

Belonging: Insider/Outsider

Eine Frau als erste und einzige weibliche Führungskraft in einem Männergremium wird immer wie „eine rote Kugel auf einem Brett mit lauter schwarzen Kugeln“ wahrgenommen. Das mögen Frauen zunächst genießen, bei näherer Betrachtung fühlen sie sich aber überhört oder übersehen. Sie stehen vor der Frage, ob sie sich sozial erwünscht verhalten oder „wie ein Mann“ agieren sollten.

Feindseligkeit

Solange Frauen in Führungspositionen in der Minderheit sind, sehen sie sich häufig mit Missgunst konfrontiert. Für viele Männer dürfte eine Frau gar nicht zum Kreis ihrer Konkurrenten gehören.

Geschlechtsgenossinnen verübeln es, dass die Frau gegen traditionelle Rollenbilder verstößt. Mitunter befördert die Frau selbst die Isolation: Aus Furcht, dass ihr Aufmerksamkeit gestohlen werden könnte, toleriert sie keine anderen Frauen in ihrer Nähe.

Mission nearly impossible

Wir begegnen deutlich mehr Frauen als Männern, die mit ihrem Führungswechsel scheinbar unlösbare Aufgaben übernommen haben. Frauen sollen aufgrund der ihnen zugeschriebenen sozialen Kompetenzen Kulturveränderungen vorantreiben. Oder aber ihnen werden eher ungeliebte Positionen übertragen. Häufig erfahren die Frauen erst im Nachhinein, dass sie „zweite Wahl“ waren.



Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie befinden sich Frauen mit Kindern immer noch in einer Zwickmühle – unabhängig davon, wo sie in der Firmenhierarchie stehen.

Ein Fallbeispiel: „Die unterschätzte Frau im Minenfeld“

Anfangs – so ein ehemaliger Kollege über Eva Schneider (Name geändert) – habe er sie für eine „graue Maus“ gehalten, aber alle hätten auch gewusst, dass sie auf ihrem Fachgebiet eine „graue Eminenz“ sei und hartnäckig streiten könne.

Mitten in der Finanzkrise wird Eva Schneider als erste Frau in den Vorstand eines traditionsreichen Finanzdienstleisters berufen. Dort soll sie als CFO die globalen Finanzgeschäfte steuern – eine Position, die große Durchsetzungsstärke gegenüber Lobbyisten, Analysten und möglichen Widerständen aus der Politik erfordert. Hinzu kommt, dass Eva Schneider die Folgen eines durch ihren Vorgänger ausgelösten Korruptions skandals bereinigen soll. Ihr neues Team ist seit einem Jahr ohne eigene Führungskraft. Es gilt also, ihrem Team eine neue Heimat zu geben und vertrauensvolle Beziehungen zu den Vorstandskollegen aufzubauen.



Nicht wie die anderen sein, sondern die eigene Identität und die individuellen Potenziale weiterentwickeln – hier setzt das Coaching von fgi an.

Eva Schneider ist sich zwar ihrer fachlichen Kompetenz bewusst, zweifelt jedoch an ihrer Durchsetzungskraft – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber externen Zielgruppen. Sie hat sich in der Vergangenheit durch Beharrlichkeit, Fleiß und Anstand große Anerkennung erworben. Jetzt spürt sie, dass sie sich noch weitere Führungskompetenzen aneignen und bereits in der Onboarding-Phase entsprechende Signale senden muss. Dafür muss sie sich ihrer eigenen Identität und ihrer eigenen Potenziale bewusst werden.

*Hier setzt
fgi an*

Im System angekommen, fällt es Frauen oft schwer, sich mit neuen Denkansätzen und Verhaltensweisen durchzusetzen. Im Coaching betrachten wir Erwartungen, „unsichtbare“ Abhängigkeiten sowie die ihnen zugrundeliegenden Werte und Motive – damit die Führungskraft ihre Entscheidungen selbstbewusst artikulieren kann. Zunächst unterstützen wir Eva Schneider dabei, sich ein Gesamtbild von ihren inhaltlichen und emotionalen Herausforderungen zu machen. Dabei entwickelt sie mit ihrem Coach eine systematische Vorgehensweise, um die an sie gestellten Erwartungen und ihren Auftrag zu klären.

Entscheidend ist dabei, dass Eva Schneider nicht in ihre alten Verhaltensmuster („fleißiges Lieschen“) zurückfällt, sondern delegiert und souverän auftritt. Dieses Ziel erreichen wir mit einer Wirkungsanalyse, bei der Eva Schneider ihr Selbst- und ihr Fremdbild reflektiert. Allein durch die Analyse der Sitzordnung im Management Board und der Art und Weise, wann und wie sie hier ihre Beiträge einbringt, wird ihr deutlich, wie Machtverhältnisse interpretier- und auch steuerbar sind.

Um Vertrauen aufzubauen und herauszufinden, wie die ungeschriebenen Spielregeln in ihren Gremien lauten, legt sie in ihren Gesprächen mit Mitarbeitern und Peers jetzt mehr Wert auf die Beziehungsebene – ohne persönlich zu werden. Nach und nach gelingt es Eva Schneider, Stereotypen offen anzusprechen und dabei geschlechtsspezifische Vorbehalte abzubauen.



Dr. Beate Heller

Rüdiger Schulz

Die Autoren

Die Neuphilologin und Organisationspsychologin Dr. Beate Heller ist Partnerin der Managementberatung fgi FischerGroupInternational. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Top Executive Coaching, Talent Management und Corporate Mentoring.

Rüdiger Schulz ist Partner der Managementberatung fgi FischerGroupInternational. Der Diplompsychologe und Betriebswirt begleitet seit langen Jahren die Entwicklung von Führungskräften in Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Seine Spezialgebiete sind Leadership Transition, Executive Coaching und Unterstützung bei Organisationsveränderungen.

Kontakt: info@fgi-mail.com, www.fgi-web.com