

E-Mail an eine weibliche Führungskraft

Vermeiden Sie den »Dornröschen- Effekt«!

1. In einer leistungs- starken Gruppe haben Sie nur eine Chance ...

... beim Coaching für weibliche Führungskräfte geht es im Wesentlichen darum, drei Parameter in den Fokus zu rücken, die für die Karriere zielbestimmend sind, so Wolfgang Gemba: die Bekanntheit, das Selbstmarketing und die Leistung. Die Bekanntheit habe dabei einen Bedeutungsanteil von 60 Prozent, das Selbstmarketing einen Anteil von 30 Prozent. Die Leistung stehe im Hintergrund. »Letztendlich haben Sie in einer Kohorte, die leistungsstark ist, nur eine Chance, wenn Sie Ihren Bekanntheitsgrad extrem erhöhen und sich gut vermarkten. Das Programm erhöht die Handlungskompetenz bezüglich dieser drei Parameter und entwickelt Strategien, um voranzukommen.«

2. Kennen Sie das Projekt »Horizonte«?

Wolfgang Gemba ist seit 1992 Kreisbau- rat für Bauen und Umwelt im Landkreis Peine. In den Verantwortungsbereich des Diplom-Bauingenieurs fallen zum Beispiel

Wolfgang Gemba bringt das Problem gleich auf den Punkt: »Frauen haben im Berufsleben häufig hervorragende Noten, sind fleißig und diszipliniert und vertiefen ihr Fachwissen. Dann kommt der Dornröschen-Effekt: Sie hoffen, dass der Vorgesetzte sie eines Tages entdeckt und zur Beförderung vorschlägt.« Männer gehen anders vor. Bei ihnen spielt Mikropolitik eine wesentliche Rolle: das Arsenal an alltäglichen Methoden, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird. »Frauen erzählen sich zum Beispiel alles. In einer Gruppe von Sachbearbeiterinnen gibt es die beste Freundin, die alles erfährt. Männer erzählen sich nicht alles«, erläutert er. »Männer können auch morgens Fußball zusammen spielen, treten sich die Schienbeine blutig, und abends trinken sie zusammen Bier. Das beobachtet man bei Frauen weniger.«

die Kreisstraßen. Er ist Chef von rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vor seinem Wechsel in den öffentlichen Dienst arbeitete er in der freien Wirtschaft, in Ingenieurbüros in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Das Projekt »Horizonte« unterstützt er seit 2011. »Die Gleichstellungsbeauftragte war auf mich zugekommen. Sie fragte, ob ich Interesse hätte, Frauen im mittleren Management zu coachen.«

Das organisationsübergreifende Programm wurde von der Polizeidirektion Hannover und der Polizei Niedersachsen ins Leben gerufen, um Frauen für Spitzenämter zu qualifizieren. »Horizonte soll nun über das ganze Land ausgerollt werden. Im vierten Durchlauf möchten wir noch mehr Interessentinnen aus der Region Braunschweig gewinnen.« Aktuell ist Wolfgang Gemba strategischer Berater einer Kriminalhauptkommissarin, einer Abteilungsleiterin eines Krankenhauses und einer Sales-Managerin

aus einem optischen Betrieb. »Ein Mentoring macht auch etwas mit dem Mentor«, sagt er. »Die Arbeit hat meinen Blick auf die Gleichstellung von Männern und Frauen geschärft.«

3. Wie der Austausch funktioniert

Das Programm beginnt mit einem Kompetenzmessverfahren, einem ausführlichen psychologischen Test. »Nach einem systematischen Verfahren wird untersucht, wo die Stärken und Schwächen liegen. Das Ziel ist dann, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen. Dafür gibt es verschiedene Module. Angeboten werden zum Beispiel Seminare über Aufstiegskompetenz, Macht und Mikropolitik sowie über Grundlagen der Strategieentwicklung.« Das Mentoring läuft über ein Jahr. »Die Mentee bestimmt die Richtung und das Tempo. Die Zahl der Treffen wird individuell vereinbart. Sie hängt von der Qualität der Beziehung ab. Aktuell habe ich zum Beispiel vereinbart, dass wir uns mindestens einmal im Monat sehen und über WhatsApp und Mails kommunizieren. Freitags telefonieren wir. Das ist eine relativ intensive Form des Austausches.«

4. Es geht um Arbeits- situationen

Gesprächsthema sind oft Arbeitssituationen. »Die Führungskraft erzählt, wenn sie etwas betroffen gemacht hat oder wenn etwas nicht funktioniert hat. Dann sage ich nicht: Ich würde das so machen. Ich spiele es zurück. Ich sage zum Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie drehen einen Film. Morgen soll die Handlung sich positiv entwickeln. Wie sieht das Drehbuch aus? Man öffnet den Fokus und löst

Was macht eigentlich ein Mentor für weibliche Führungskräfte, Herr Gemba?

die emotionale Blockade. Natürlich ist man mitfühlend und versucht, auf eine Lösung hinzuarbeiten.«

5. Frauen definieren sich zu stark über ihre Leistung

Frauen definierten sich in der Regel sehr stark über ihre Leistung, berichtet er. »Sie finden es eher unanständig, sich in den Vordergrund zu rücken. Sie können auch Macht nicht genießen. Zur Macht gehört allerdings nicht nur eine hierarchische Einordnung. Man kann auch als Zweite oder Dritte Macht haben. Das ist dann die graue Eminenz. Macht hat die, der man sie zuschreibt; nicht unbedingt der, der in der Hierarchie oben ist.«

Wer Interesse an dem Mentoring-Programm »Horizonte« hat, wendet sich an Wolfgang Gemba. E-Mail: wolfgang.gemba@gmail.com
Foto: Jörg Scheibe

6. Mit welcher Frau kann ich zusammen Karriere machen?

Zu einer größeren Bekanntheit trägt auch das Netzwerken bei. »Es heißt ja: Tagungen sind in den Kaffeepausen am interessantesten – oder abends beim Essen und an der Bar. Da werden viele Geschäfte und Verbindungen angebahnt. Die Männer organisieren Macht auch durch Männerbünde: durch informelle Netzwerke vom Rotary Club bis zum Fußballclub. Da sagt man dann: Das ist ein Guter, den nehmen wir.« Das Coaching wirkt deshalb darauf hin, Netzwerken als strategisches Instrument zu nutzen. »Wir machen zum Beispiel eine Analyse: Wer im Unternehmen ist der Chef? Wer ist die graue Eminenz, der Offizier und der Leutnant? Wer tuschelt nur? Durchschaut man die soziokulturellen Beziehungen, kann man überlegen: Mit welcher Frau kann ich zusammen Karriere machen? Welche Person kann mich in wichtige Kreise einführen?«

7. Es geht um eine Neuinszenierung

Wichtig für die Bekanntheit sei zum Beispiel auch, in Diskussionen das Wort zu ergreifen, insbesondere wenn die Mächtigen dabei sind. »Das machen die Frauen eher auch nicht. Es geht ein bisschen um die Neuinszenierung – darum, sich auf etwas einzulassen, das mit Risiken behaftet ist. Man muss Lust haben, um die eigene Sache zu kämpfen. Überzeugt sein, dass man etwas wert ist und etwas zu sagen hat.«



8. Haben Sie eine Persönlichkeits-Macht?

Und welches sind die wichtigsten Instrumente beim Selbstmarketing? Wolfgang Gemba nennt zum Beispiel die Art, wie man sich in Diskussionen einbringt: die Bereitschaft, auch mal aggressiv zu sein; dominant aufzutreten und sich nicht die Butter vom Brot nehmen zu lassen. »Wichtig ist außerdem, sich zu inszenieren und über das, was man gut kann, an gegebener Stelle zu reden. Und es geht ums Auftreten generell. Wie komme ich in den Raum? Habe ich eine Persönlichkeitsmacht? Persönlichkeitsmacht bedeutet z.B., ich betrete einen Raum, die

Leute schauen mich an und möchten dann auch in meiner Nähe sein und mit mir sprechen. Der ganze Habitus ist wichtig. Unter dem Aspekt der Karriere sollte frau als das bereits erscheinen, was frau werden will.«

9. Das Verhalten von Männern nicht als Blaupause nehmen

Wolfgang Gembas bisherige Erfahrung mit dem Projekt Horizonte: »Die Frauen verändern sich. Sie treten anschließend anders auf. Sie versuchen zum Beispiel, stärker zu netzwerken.« Durch das Programm erweitert sich der Fokus. »Der Status, die Kleidung, der Parkplatz, das Einzelzimmer – solche Dinge werden dann auch gelebt. Frauen neigen zum Beispiel dazu, wenn sie Chefin sind und es eine Raum-Enge gibt, ihr Zimmer zur Verfügung zu stellen. Das können sich dann zwei Mitarbeiterinnen teilen, und die Chefin zieht in ein kleineres Zimmer um. Das würde ein Mann eher nicht machen. Input des Coachings ist somit auch eine Menge Psychologie. Das Ziel des Programms ist aber nicht, das Verhalten von Männern als Blaupause zu nehmen. Die Frauen müssen ihren eigenen Weg finden.«

10. Wenn die Luft bleihaltiger wird

Indes: Das Mentoring kann auch zu der Erkenntnis führen, dass jemand nicht für ein Spitzenamt geeignet ist. »Im Management kommt es auf Teamfähigkeit an; im Top-Bereich auf Durchsetzungsfähigkeit. Da zählen vor allem „männliche“ Attribute wie Durchsetzungskraft, Initiative und Risikobereitschaft. Die Luft wird bleihaltiger. Da frage ich auch mal: Haben Sie Lust, Konfliktgespräche mit schwierigen Mitarbeitern zu führen, viele Überstunden zu machen und unangenehme Entscheidungen durchzubringen? Manchmal heißt es dann: Das fühlt sich nicht gut an.«