

# „Es braucht eine große Rollenklarheit“

Ingrid Mylena Kösten, Trainerin zur Karriere-Entwicklung von Frauen und Obfrau von womanSuccess, über die Stärken weiblicher Führungskräfte und eine gute „Fähler“-Kultur.

## **Warum ist es so wichtig, dass mehr Frauen Führungsverantwortung übernehmen?**

**Ingrid Mylena Kösten:** Allein schon angesichts des Fachkräftemangels können wir es uns gesellschaftlich und wirtschaftlich gar nicht mehr leisten, ein so großes Potenzial ungenutzt zu lassen. Derzeit beträgt der Frauen-Anteil in den Geschäftsführungen der heimischen Top-200-Unternehmen allerdings nur neun Prozent. – Und das, obwohl aktuell 51 Prozent der Frauen ihr Studium mit Erfolg beenden. Bei den Männern sind es 49 Prozent.

## **Was muss passieren, damit es künftig mehr Chefinnen gibt?**

Zunächst einmal braucht es förderlichere gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Einige große Unternehmen versuchen schon, etwa durch flexiblere Arbeitszeiten und Homeoffice für Männer und Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern und Frauenkarrieren zu fördern. Insgesamt ist dieser Änderungsprozess aber noch sehr zaghaft.

Dazu ist aber auch ein Umdenken der Frauen selbst nötig: Uns wurde über Generationen von der Gesellschaft „Sei ruhig, bescheiden und rein“ ins Stammbuch geschrieben. Männer kommunizieren ihre eigenen Stärken oft viel selbstverständlicher und sie haben auch kein Problem, ihre Macht zu demonstrieren. Vielen Frauen bereitet hingegen allein das Wort „Macht“ Unbehagen, dabei kann man es positiv interpretieren im Sinne von „etwas machen können“. Coachings können helfen, in der Männerwelt besser zu bestehen.

interview





**„Wir können es uns gesellschaftlich und wirtschaftlich gar nicht mehr leisten, ein so großes Potenzial ungenutzt zu lassen.“**

**Dr. Ingrid Mylena Kösten**

### **Führen Frauen eigentlich anders als Männer?**

Das ist umstritten. Meiner Erfahrung nach sind die Unternehmensziele und Managementtechniken bei beiden Geschlechtern dieselben. Frauen binden aber ihr Team tendenziell stärker in Entscheidungen ein und leiten Informationen besser weiter. Sie haben die einzelnen Personen gesamtheitlicher im Blick und motivieren deshalb häufig auch besser. Bei der Bewertung herrscht aber ein Doppelstandard: Man gesteht weiblichen Führungskräften zwar mehr zu, sich von ihrer verletzlichen Seite zu zeigen. Äußern sie aber einmal etwas lautstärker oder heftiger Kritik, werden sie schnell als „unweiblich“ abgestempelt.

### **Was raten Sie also Frauen, die in eine leitende Position kommen?**

Zunächst einmal, sich eine dickere Weste anzuziehen und nicht in die Harmoniefalle zu tappen. Es braucht ein gesundes Durchsetzungsverhalten und eine große Rollenklarheit, wenn ich die Vorgesetzte

meiner ehemaligen Kolleginnen und Kollegen werde. Wichtig ist dabei, die eigene Leistung mit Diplomatie, Taktik und Fingerspitzengefühl zu verbinden, was Frauen meist ohnehin liegt. Zudem sollte man möglichst rasch die internen, informellen Spielregeln durchschauen und sich Bündnispartnerinnen und -partner im Unternehmen suchen.

### **Was macht gute Führung insgesamt aus?**

Moderne Führung erfordert viel Vertrauen ins eigene Team und Freiraum für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Zeiten von Einzelkämpfertum und Top-down-Entscheidungen sind vorbei, dafür sind die modernen Anforderungen im Wirtschaftsleben einfach zu komplex. Auch eine gute Fehlerkultur im Unternehmen ist wichtig: Ich rate deshalb in meinen Coachings manchmal: Hängen Sie im Besprechungszimmer ein Plakat an die Wand: „Hier sind Fehler erlaubt.“ – Und schreiben Sie „Fehler“ am besten mit Umlaut a, denn jeder Fehler ist ein Anstoß zum Lernen.