

# CHEFINNEN VOR

**Ingrid Mylena Kösten, Trainerin zur Karriere-Entwicklung von Frauen und Obfrau von womanSuccess (www.womansuccess.at), über die Bedeutung von weiblichen Führungskräften, ihre Hürden auf dem Weg nach oben und Fehler mit Umlaut a.**

## Frau Kösten, führen Frauen anders als Männer?

**Kösten:** Ob es einen weiblichen Führungsstil gibt, ist umstritten. Meiner Erfahrung nach sind zwar 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: Äußert eine Frau einmal etwas lautstärker oder heftiger Kritik, wird sie schnell als „unweiblich“ abgestempelt, weil das Formen sind, die wir üblicherweise aus dem männlichen Verhaltensrepertoire kennen. Dafür gesteht man weiblichen Führungskräften mehr zu, sich von ihrer verletzbaren Seite zu zeigen.

## Was sollten Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, also beachten?

Ich rate allen, sich zunächst einmal 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 auch, die eigene Leistung mit Diplomatie, Taktik und Fingerspitzengefühl zu verbinden. Das können Frauen aufgrund ihrer Empathiefähigkeit in der Regel gut. Zudem sollte man möglichst rasch die internen, informellen Spielregeln durchschauen und sich Bündnispartnerinnen und -partner im Unternehmen suchen. Die Zeiten von Einzelkämpfertum und Top-down-Entscheidungen sind vorbei. Moderne Führung erfordert viel Vertrauen ins eigene Team und Freiraum für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Ist es für Frauen immer noch schwerer, ins Management aufzusteigen, als für Männer?

Ja, absolut: Obwohl aktuell 51 Prozent der Frauen ihr Studium mit Erfolg

beenden – bei den Männern sind es 49 Prozent –, beträgt ihr Anteil in den Geschäftsführungen der Top 200 heimischer Unternehmen nur 9 Prozent. Bei dem Fachkräftemangel können wir es uns aber gesellschaftlich und wirtschaftlich gar nicht mehr leisten, ein so großes Potenzial ungenutzt zu lassen. Außerdem erzielen gemischte Teams die besten Ergebnisse.

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

Es gibt hier schon Vorstöße von großen Unternehmen, 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 noch sehr zaghaft. Es braucht förderlichere gesellschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch ein Umdenken der Frauen selbst: Uns wurde über Generationen von der Gesellschaft „Sei ruhig, bescheiden und rein“ ins Stammbuch geschrieben. Männer kommunizieren ihre eigenen Stärken viel

selbstverständlicher und sie haben auch kein Problem, ihre Macht zu demonstrieren. Vielen Frauen bereitet hingegen alleine 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.

## Was raten Sie insbesondere jungen angehenden Chefinnen?

Das Wichtigste ist: Diese Rolle stülpt man sich nicht über wie einen Mantel, sondern man muss hineinwachsen. Es braucht etwa ein Jahr, um den Umstieg von der Mitarbeiterin zur Chefin authentisch rüberzubringen. Diese Zeit muss man sich geben und darf hier auch nicht zu streng zu sich sein. Eine gute Fehlerkultur ist übrigens für das gesamte Unternehmen 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 „ä“, denn jeder Fehler ist ein Anstoß zum Lernen. ●



**Ingrid Mylena Kösten rät Frauen in Führungsverantwortung, nicht in die Harmoniefalle zu tappen.**