

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

"Führungskräfte müssen soziale Kälte aushalten"

Wer ganz nach oben will, kann nicht von allen geliebt werden. Besonders Frauen können das schlecht, darum fehlen sie an der Spitze, sagt die Trainerin Sigrid Meuselbach.

von Sabine Hockling | 13. März 2015 - 07:02 Uhr

© Stefan Sauer/dpa



Frauen fehlen in Führungspositionen – oft auch, weil sie Machtpositionen eher ablehnen als Männer.

ZEIT ONLINE: Frauen fehlen immer noch in Führungspositionen. Wollen die nicht führen oder können sie es nicht, Frau Meuselbach?

Sigrid Meuselbach: Das ist ein heikles Thema. Ich werde oft von Unternehmen gerufen, um den Mitarbeiterinnen die Führung überhaupt erst einmal schmackhaft zu machen. Denn viele Unternehmen haben mittlerweile kapiert, dass Frauen häufig besser führen können als Männer, aber sich zu wenig trauen, auch Chefin zu werden.

Für viele ist die Belastung von Leitungsposition und familiären Verpflichtungen zu groß. Es ist ja immer noch so, dass Frauen den Großteil der Erziehungs- und Hausarbeit übernehmen. Junge Frauen sagen deshalb auch häufig, dass sie gar nicht ein Team leiten könnten. Tatsächlich steckt hinter so einer Aussage aber vor allem die Furcht, als Chefin unliebsame Entscheidungen treffen zu müssen. Als Führungskraft ist man manchmal eben nicht mehr die "liebe Kollegin", die gefällig ist.

CHEFSACHE: WIE GEHT GUTE FÜHRUNG?

Wie gelingt gute Personalführung, was zeichnet einen fairen Chef aus, wie löst man Konflikte mit Mitarbeitern und was macht Führungskräfte erfolgreich?

Jede Woche, immer freitags, spricht die Journalistin und Unternehmerin [Sabine Hockling](#) in der Serie "Chefsache" mit Managementexperten über Führungsfragen.

ZEIT ONLINE: Die Frauen sind also selbst schuld, weil sie geliebt werden möchten?

Meuselbach: Ja, ich glaube, dass nur wenige Frauen offensiv Führungspositionen anstreben, weil dieses Verhalten eher frauenuntypisch ist. Man ist oben ganz allein. Das wollen viele Frauen einfach nicht. Das hat auch viel damit zu tun, wie wir erzogen worden sind. Viele Frauen haben stark verinnerlicht, dass Frauen soziale Wesen sind, die an der Gemeinschaft interessiert sind. Als typisch weiblich gilt ein eher weiches, ausgleichendes, gefühlsvolles Verhalten. Und nicht ein wettkampforientiertes. Deshalb haben wenige Frauen von innen heraus das Interesse, ganz oben mitzuspielen.



© Sabine Hockling

SABINE HOCKLING

[Sabine Hockling](#) war lange selbst Führungskraft in verschiedenen Medienhäusern. Mit Ulf Weigelt schrieb sie den *Ratgeber Arbeitsrecht*. Seit 2011 ist sie Autorin der Serie *Chefsache*. Immer freitags spricht sie mit Managementexperten über Führungsfragen. Hockling bloggt mit [Tina Groll](#) unter [diechefin.net](#), das Blog für Führungsfrauen, über Frauen und Karriere.

Übrigens sind Töchter von Vätern, die selbst Führungsverantwortung tragen und ihre Töchter gefördert und gefordert haben, viel eher bereit, den Weg nach oben anzutreten.

ZEIT ONLINE: Was sollten Frauen tun, die gerne Karriere machen wollen?

Meuselbach: Sie sollten sich früh von dem Wunsch verabschieden, von allen geliebt werden zu wollen. Sie sollten sich daran gewöhnen, dass sie nicht für alles gelobt werden. Diese Bedürfnisse müssen sich Führungsfrauen von außen holen, denn ein Unternehmen guckt nur, ob eine Führungskraft ihren Job schafft. Wer Führungskraft werden möchte, muss soziale Kälte aushalten können.

ZEIT ONLINE: Und außerdem?

Meuselbach: Für sich selbst Werbung machen. Eine Frau, die nach oben möchte, muss Selbstmarketing beherrschen, sollte sich Verbündete suchen und netzwerken. Das vernachlässigen Frauen leider immer noch. Sie fühlen sich schlecht, wenn sie Netzwerke beruflich nutzen.

Außerdem sollte man früh solche Weichen stellen – schon beim Berufseinstieg oder in den ersten Berufsjahren. Es hat viele Vorteile, die Karriere beim ersten Arbeitgeber zu starten. Kommt eine Frau nämlich von außen in ein Unternehmen, fehlt häufig der berühmte Stallgeruch. Deshalb sind jüngst auch so viele Frauen in Führungspositionen gescheitert.

ZEIT ONLINE: Vielen Vorstandsfrauen fehlte aber auch die Unterstützung aus dem Mittelmanagement.

	<p>SIGRID MEUSELBACH</p> <p><u>Sigrid Meuselbach</u> bringt Frauen in Führung und hilft Männern, damit zu leben. Die Trainerin thematisiert seit mehr als 25 Jahren die weibliche Verantwortung in Unternehmen.</p>
<p>© Sigrid Meuselbach</p>	

Meuselbach: Darum ist es wichtig, sich früh Unterstützung zu holen. Männer machen das auch nicht anders. Viele Manager begleite ich seit Jahren auf ihrem Karriereweg. Die ziehen sich morgens ihren Anzug an und schlüpfen damit in ihre Rolle als Chef. Sie gehen ins Büro, machen ihren Job, gehen nach Hause und ziehen mit dem Anzug auch ihre Rolle wieder aus. Ich beobachte, dass Frauen sich beim Rollenwechsel schwerer tun und sich damit auch vieles mehr zu Herzen nehmen. Viele Managerinnen nehmen den Job mit nach Hause ins Privatleben. Das ist nicht gut.

ZEIT ONLINE: Die Managerin Sheryl Sandberg fordert Frauen auf, sich stärker einzubringen . Wie können Frauen das in einem rein männlich dominierten Team erreichen?

Meuselbach: Auf keinen Fall sollte eine Frau männliche Führungseigenschaften blind kopieren. Sie sollte sich aber auch nicht mädchenhaft verhalten, sondern selbstbewusst mit den Männern auf Augenhöhe gehen. Bis zu 80 Prozent der Wirkung funktioniert über Körpersprache.

Wer sich im wahrsten Sinne groß macht, Klartext spricht und darauf achtet, dass die Stimme am Ende des Satzes immer nach unten und nicht nach oben geht, verschafft sich Gehör. Eine klare Kommunikation ist wichtig. Leider neigen Frauen dazu, zu viel zu sprechen, um in Beziehung zu bleiben. Eigentlich ein gutes Motiv, leider überfordert das viele Männer. Auch hier wirken wieder sehr stark unsere traditionellen Rollenmuster, mit denen wir aufgewachsen sind und aus denen wir nicht einfach so aussteigen können.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-03/frauen-fuehrungspositionen-erfolg>