

Tekst 3

Zoff¹⁾-Training für die neue Chefin

Seminarleiterin Ute Wörner will Frauen für Führungspositionen fit machen

Eigentlich sind Frauen die geborenen Chefs: Sie sind innovativer und entscheidungsfreudiger als Männer, sorgfältiger, ehrlicher, sogar sachlicher. Dass sie die 15 Vorgesetzten sind, ist laut der französischen Zeitung *L'Entreprise* sogar belegt: Die Publikation kam nach der Durchleuchtung von 22 000 Unternehmen zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass die von Frauen geführten Firmen zweimal schneller als der Durchschnitt wachsen und doppelt so rentabel sind.

So weit, so schön. Doch in der beruflichen Realität haben die meisten Frauen mit ihrer Chefrolle 16 Schwierigkeiten. Denn wenn alles so leicht und selbstverständlich wäre, müsste es Seminare wie „Frauen führen besser?!“ ja gar nicht geben. Und die gibt es nicht nur, sie werden auch immer häufiger nachgefragt. Das weibliche Führungsproblem ist schnell umrissen: Frauen 17 Zoff. Ob es sich um die neue Abteilungsleiterin handelt, die ihrer Freundin und nun plötzlich unterstellten Mitarbeiterin keine eigentlich angebrachte Abmahnung verpassen möchte, oder um die junge Marketingleiterin, die die Aussprache mit einem dreißig Jahre älteren Mitarbeiter scheut, der sich ebenfalls um den Posten beworben hatte und nun Machtkämpfe provoziert. „Haben Sie bloß kein schlechtes Gewissen“, rät Ute Wörner, die Seminarleiterin. „Das Aussprechen von Lob und Tadel gehört zu den klassischen Führungsaufgaben. Sie werden dafür bezahlt, Kritik an ihren Mitarbeitern zu üben.“

Ein gut Teil der Seminarzeit wird 18 darauf verwendet, genau solche Kritikgespräche in Dreiergruppen durchzuspielen. Die Rollenverteilung: eine Chefin, eine zu kritisierende Mitarbeiterin und eine Beobachterin, die nach dem Gespräch ihre Eindrücke wiedergibt. Das Resultat: Auch in einem Konfliktgespräch scheut sich die Vorgesetzte gerne, direkt auf das Problem zuzusteuern. 19 tendieren Chefinnen dazu, bereits im Gespräch von sich aus Lösungen

für Konflikte anzubieten – eine Aufgabe, die eigentlich der Mitarbeiter übernehmen sollte.

Doch auch die Theorie des Führens kommt nicht zu kurz: Hauptaufgaben einer Führungskraft, Führungsinstrumente, Konfliktstrategien, Fragetechniken sowie das kleine ABC des Delegierens werden durchgesprochen. Das alles gilt allerdings für männliche Vorgesetzte 20 für Frauen – und scheint somit auf den ersten Blick vom Seminarthema wegzuführen. Doch der Referentin gelingt es meist – mitunter auf Drängen der Seminarteilnehmerinnen – die Kurve Richtung Frau gerade noch zu kriegen. So werden etwa anhand von Fallbeispielen – auch persönlichen – von den Teilnehmerinnen Lösungsvorschläge für Führungskräfte erarbeitet, die die Stärken weiblicher Vorgesetzter einbeziehen sollen. Wörners Tipp für fast alle komplizierten Fälle: „Reichen Sie Ihrem Mitarbeiter, mit dem Sie Probleme haben, erst einmal die Hand.“

Was aber, wenn der widerwillige Untergebene überhaupt nicht auf die junge, freundliche Chefin hören will? „Bei völlig uneinsichtigen Mitarbeitern muss man 21 den Chef rauskehren und sagen: Sie machen das jetzt, wie ich es will“, so die Seminarleiterin. Frauen tendierten zwar dazu, „harmonisieren zu wollen. Aber Frauen in Führungspositionen müssen nun mal bestimmte Dinge mitmachen, wenn sie Erfolg haben wollen.“ Wenn es hart auf hart kommt, so Ute Wörner, wird die Chefin eben auf 22 zurückgreifen müssen. Was nutzen ihr also die soziale Kompetenz und die Kommunikationsfähigkeit? Ihr vielleicht zunächst nicht viel, wohl aber ihren Mitarbeitern. Während männliche Vorgesetzte der Meinung sind, sie müssten Lob und Tadel 23 erteilen, sind Chefinnen der Ansicht, dass auf jede Kritik mindestens drei motivierende Situationen entfallen sollten. Wer arbeitete da nicht lieber unter einer Frau?

Berit Schmiedendorf, in: Süddeutsche Zeitung, 4./5.11.2000

noot 1

Zoff = Streit

■ Tekst 3 Zoff-Training für die neue Chefin

Kies bij iedere open plek in de tekst het juiste antwoord uit de gegeven mogelijkheden.

- 1p **15** ■
- A beliebteren
 - B fähigeren
 - C kritischeren
 - D strengeren
- 1p **16** ■
- A durchaus
 - B fast nur noch
 - C selten
- 1p **17** ■
- A drücken sich vor
 - B haben kein Auge für
 - C schrecken nicht zurück vor
 - D sind nicht selten Grund für
- 1p **18** ■
- A außerdem
 - B deshalb
 - C trotzdem
- 1p **19** ■
- A Nur selten
 - B Statt dessen
 - C Trotzdem
- 1p **20** ■
- A ebenso wie
 - B noch mehr als
 - C weniger als
- 1p **21** ■
- A außerdem
 - B einfach
 - C niemals
 - D vielleicht
- 1p **22** ■
- A die Hilfe von Kolleginnen
 - B ihre weibliche Intuition
 - C männliches Rollenverhalten
- 1p **23** ■
- A in gleichem Ausmaß
 - B nur spärlich
 - C ohne Ansehen der Person
 - D uneingeschränkt