

# Leadership/t

Nöllke

2024

ISBN 978-3-8006-7354-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

»Das gute Mädchen verfügt über viel intuitives Wissen, es bewegt sich leichtfüßig und selbstverständlich durch soziale Räume, aber gewinnen wird es im patriarchalen System nicht. Denn es geht gar nicht erst an den Start, sondern feuert nur begeistert von der Außenlinie an.« – Sophia Fritz: Toxische Weiblichkeit

Für eine Führungskraft ist diese Rolle fatal. Sie werden nicht ernstgenommen. Sogar wenn Sie menschlich geschätzt werden, so werden Sie Ihre Leute nicht führen. Im Gegenteil, die werden annehmen, dass es Ihre Aufgabe ist, sich um ihre Belange zu kümmern. Ein Mitarbeiter sitzt in Ihrem Büro und klagt darüber, dass er seine Arbeit nicht geregelt kriegt. Sie hören geduldig zu, geben den einen oder anderen Ratschlag und versprechen, mit seiner Kollegin zu sprechen, von der er sich gestört fühlt, weil sie immer so laut telefoniert. Bis Ihnen auffällt: Sie sollen seine Probleme lösen. Ist das Ihre Aufgabe? Eine Führungsaufgabe ist es jedenfalls nicht.

Erschwerend kommt noch etwas hinzu: Moralische Fehlritte werden Führungskräften oft überraschend großzügig verziehen. Wie der Management- und Machtexperte Jeffrey Pfeffer betont, soll die Führungskraft dafür sorgen, dass die Dinge in Schwung kommen, dass der Laden läuft. Er nennt das den »Schwungrad-Effekt«. Wenn die Sache Fahrt aufgenommen hat, kümmert es keinen mehr, ob da jemand zu etwas anrühigen Mitteln gegriffen hat, um auf die Führungsposition zu kommen. Anders gesagt, es ist nicht sehr erfolgversprechend, seinen Führungsanspruch (allein) auf moralische Qualitäten zu gründen. Sie müssen sich vielmehr Respekt verschaffen. Bei Ihren eigenen Leuten, aber auch darüber hinaus. Manchmal genießen weibliche Führungskräfte in ihrem Team oder in ihrer Abteilung großen Rückhalt, und die Probleme beginnen erst auf der nächsthöheren Ebene. Dort stoßen sie auf Ablehnung oder fühlen sich nicht ernstgenommen. Das ist nicht nur unangenehm, sondern es wirkt auf das Team oder die Abteilung zurück. Die wünschen sich eine Führungskraft, die sich da besser durchsetzen kann. Und bevor Sie falsche Schlussfolgerungen ziehen: Genau dieses Problem kennen auch männliche Führungskräfte, die »zu nett« sind.

Für Frauen in Führungspositionen heißt das: Verabschieden Sie sich von der Rolle des »guten Mädchens«. Es gibt andere Rollen, weibliche

Führungsrollen, die womöglich besser passen. In diesem Kapitel finden Sie ein paar Ideen dazu. Darüber hinaus gibt es viele weibliche Führungskräfte, die in ihrer täglichen Arbeit sehr gute »Rollenmodelle« abgeben. Suchen Sie danach, orientieren Sie sich daran, entwickeln Sie es weiter. Auf diese Weise erweitern Sie Ihr Repertoire und Ihre Handlungsmöglichkeiten. Und vielleicht inspirieren Sie ja auch andere, es Ihnen gleichzutun.

## MÄNNER OHNE RESPEKT

Von den »Erklärbaren« war ja schon im zweiten Kapitel die Rede. Auch bei denen gibt es einen Mangel an Respekt, wenn sie Ihnen Dinge erklären, über die Sie sehr gut Bescheid wissen. Es muss keine böse Absicht dahinterstecken, es kann sich um ihren »Default Mode« handeln, ihre Standard-Einstellung, mit der sie durch die Welt gehen. Das ändert aber nichts daran, dass dieses Verhalten Ihnen gegenüber nicht angemessen ist und Sie darauf reagieren sollten. Wie überhaupt, wenn jemand Sie »von oben herab« behandelt, Sie belehrt, Sie verbessert oder Ihnen Komplimente macht. Komplimente? Respektlos? Ja, die gibt es. Wir reden hier nicht von höflicher Anerkennung oder vom Ausdruck ehrlicher Wertschätzung. So etwas ist natürlich nicht zu beanstanden, sondern immer willkommen. Doch gibt es Komplimente »von oben herab«, Bemerkungen, die zwar freundlich klingen, die aber nicht angemessen sind gegenüber der Chefin.

Wer lobt, der positioniert sich nämlich mehr oder weniger subtil über der gelobten Person. Er ist derjenige, der sich anmaßt, Sie zu beurteilen. Und der auch darüber entscheidet, wofür Sie das Lob bekommen. Dabei kommt es auf die Nuancen an und auf den Kontext. Diskutieren Sie im Team, ist es angemessen, die Vorschläge der anderen zu kommentieren und zu bewerten. Sie wollen sich ja auf Augenhöhe austauschen, die Diskussion lebt davon. »Finde ich richtig gut!« ist da gewiss keine Äußerung, die Sie irritieren sollte. Anders liegt der Fall, wenn Sie in einer Teambesprechung eine Anweisung geben und Ihr Mitarbeiter äußert denselben Satz – und zwar nicht als spontane Zustimmung, sondern in dem Sinne: Erst wenn ich ungefragt meine Anerkennung darunter stempeln kann, kann Ihre Anweisung in Kraft treten.

Eine Variante, die vielen Frauen bekannt vorkommen dürfte, sind

die Komplimente für ihr »gutes Aussehen«. Auch hier kann der Kontext und die »Ortsüblichkeit«, wie die Juristen sagen, die Angelegenheit entschärfen. Doch weit häufiger ist es so, dass diese Bemerkung geradezu ein Paradebeispiel für das herabsetzende Kompliment ist, weil es nämlich Ihre äußere Erscheinung zum Thema macht, um die es in diesem Zusammenhang gar nicht geht. Was die vermeintlichen Charmeure energisch bestreiten. Es sei doch keine Beleidigung, jemanden als gutaussehend zu bezeichnen. Ist es auch nicht. Es ist aber respektlos. Das zeigt sich, wenn man die Gegenprobe macht und sich vorstellt, in der gleichen Situation bekäme der männliche Vorgesetzte zu hören, sein Haarschnitt sei »flott« oder sein Businessanzug mache »was her«.

Viel unangenehmer sind jedoch die Respektlosigkeiten, die am entgegengesetzten Ende des Spektrums zu finden sind. Keine Komplimente, sondern Widerstand, Ablehnung oder offene Feindseligkeit. Sie werden als Führungskraft nicht ernst genommen. Ihre Worte werden kommentiert, und zwar negativ. »Stimmt nicht.« – »Was soll das jetzt wieder?« – »Machen Sie mal keinen Stress.« So in dem Sound.

Und zwischen diesen beiden Polen lassen sich Verhaltensweisen verorten, mit denen Ihr Mitarbeiter mehr oder minder subtil seinen Status erhöht und Ihren senkt. Er weist Ihnen den Weg, belehrt Sie oder gibt Ihnen Anweisungen. Er beansprucht Statussymbole, die Sie zurückweisen, weil sie Ihnen nichts bedeuten: Den besten Sitzplatz beim Meeting, vorne am Kopfende, den dicksten Dienstwagen, den Parkplatz am Eingang.

In allen diesen Fällen müssen Sie reagieren und, wie wir im fünften Kapitel gesagt haben, brennend dagegenhalten. Sie dürfen sich diese Respektlosigkeiten nicht gefallen lassen. Sonst verlieren Sie Status und Autorität und werden auch von denen nicht mehr geachtet, die eigentlich auf Ihrer Seite sind.

Stellen Sie Ihren respektlosen Mitarbeiter zur Rede und weisen Sie ihn darauf hin, dass sein Verhalten nicht akzeptabel ist. Lassen Sie keinen Zweifel daran aufkommen, dass Sie dies nicht dulden werden. In diesem Zusammenhang dürfte der bereits erwähnte »Basic Talk« gute Dienste leisten. Und noch ein Hinweis: Verwenden Sie bei diesem Gespräch keine »Ich-Botschaften«! Sagen Sie also nicht: »Ich finde, Ihr Verhalten ist völlig inakzeptabel.« Oder: »Nach meinem Eindruck versuchen Sie hier die Führungsrolle zu übernehmen.« Dadurch schwächen Sie nur Ihre Position. Die Aussagen »Ihr Verhalten ist völlig inak-

zeptabel« oder: »Sie versuchen hier die Führungsrolle zu übernehmen« wirken wesentlich stärker. Denn es ist nicht Ihre persönliche Ansicht, über die sich streiten lässt (»Ich sehe das aber anders...«), sondern es ist so. Und es wird nicht darüber diskutiert.

Das ist schweres Geschütz. Doch wenn Ihnen jemand offen respektlos begegnet, müssen Sie das auffahren. Bleibt die Frage, ob es nicht auch ein, zwei Nummern kleiner geht. Vor allem wenn es sich um eher subtile Respektlosigkeiten handelt wie beispielsweise ein Kompliment »von oben herab«. Nun, das kommt ganz darauf an und ist eine Frage des persönlichen Stils. Wovon jedoch abzuraten ist: Die subtile Respektlosigkeit zu übergehen. Ist Ihnen doch zu blöd, sich auf solche Spielchen einzulassen. Das ist verständlich, aber es könnte sich rächen. Ihr Mitarbeiter ist ungestraft mit seiner Respektlosigkeit durchgekommen. Das dürfte ihn veranlassen, bei nächster Gelegenheit die Dosis zu erhöhen. Und dann müssen Sie ohnehin scharf reagieren. Das Mindeste, was Sie tun sollten: Die Respektlosigkeit »markieren«. Sie lassen also durchblicken, dass Sie die Provokation bemerkt haben und missbilligen. In der energiesparendsten Variante wiederholen Sie einfach die Äußerung und lassen den vielsagenden Kommentar folgen: »So so!« Oder: »Naja!« Oder: »Interessant.«

Und wenn Sie ein Kompliment für Ihr Aussehen bekommen, können Sie ebenfalls auf Niedrigenergie-Level reagieren: »Ich freue mich über jedes aufrichtige Kompliment. Doch möchte ich mit Ihnen nicht über Äußerlichkeiten sprechen.« Oder mit der hilfreichen Standardantwort: »Sie meinen es bestimmt nett. Ich finde es ein wenig unpassend.«

## **DIE FRAUENVERSTEHER**

Es mag überraschen, aber nicht wenige Frauen in Führungspositionen fühlen sich von einem Typus genervt, der doch eigentlich ihr natürlicher Verbündeter sein müsste: Der männliche Frauenversther. Er findet ja, dass Frauen die besseren Menschen sind und die besseren Führungskräfte sowieso. Er reagiert allergisch auf alles, was für ihn nach männlicher Dominanz aussieht. Das wirkt zunächst vielversprechend. Es hat sich halt doch etwas getan, in den vergangenen hundert Jahren. Meinen Sie. Bis Ihnen der männliche Frauenversther mit seinem humorbefreiten Gerede irgendwann auf die Nerven geht.

Er ist ein Streber und ein Besserwisser. Und wenn er Sie als weibliche Führungskraft kritisiert, dann weil Sie nicht korrekt gendern.

Nichts gegen männliche Unterstützer. Die können Sie gut gebrauchen. Aber so ein Frauenverstehrer ist keine wirkliche Hilfe. Würde er sich für Sie stark machen, könnte er nicht viel durchsetzen. Aber er macht sich ja gar nicht für Sie stark. Er tut nur so. Lassen Sie sich nicht täuschen. Die Frauenverstehrer wollen eigentlich nur zeigen, dass sie auch in Sachen Feminismus ganz weit vorne sind. Darum geht es. Im Grunde ist so ein Frauenverstehrer auch nur ein Erklärbar im Schafspelz.

## **DIE »SCHÖNSTE IM GANZEN LAND«**

Wenn es um weibliche Führungskräfte geht, stoßen wir auf zwei gegenläufige Tendenzen. Frauen sollen kooperativer sein, weniger in Hierarchien und Hackordnungen denken als diese zu allen Schandtaten bereiten Männer. Und dann andererseits gibt es etliche Frauen in Führungspositionen, die verkünden, dass sie mit diesen unkomplizierten Männern sehr viel besser zurechtkommen. Es sind die Frauen, die Ärger machen, während bei den »Jungs« eine klare Ansage genügt.

In diesem Zusammenhang taucht eine Konkurrentin auf, die manchen weiblichen Führungskräften Kopfzerbrechen bereitet. Die Autorin und Unternehmensberaterin Marion Knaths hat sie »die Schönste im ganzen Land« genannt. Diese Kollegin oder Mitarbeiterin will vor allem Anerkennung als die tollste Frau im Raum. Sie will Aufmerksamkeit, sie will ernstgenommen werden, aber sie ist überhaupt nicht daran interessiert, beruflich voranzukommen oder Ihnen gar die Führungsposition streitig zu machen. Und doch ist sie bestrebt, Sie auszustechen – und zwar »im Wettstreit um die männliche Gunst«, wie Knaths bemerkt. Dazu setzt sie ihren Charme ein, ihren Humor und all die anderen Qualitäten, von denen man annehmen darf, dass sie bei Männern gut ankommen. Es geht also nicht allein um »Schönheit«, aber eben auch. Es geht um ihre Wirkung »als Frau«, wenn man das so sagen darf. Dabei hat die »Schönste im ganzen Land« keine weitergehenden Ambitionen. Sie sucht nur diese Bestätigung. Und gut ist. Dummerweise geht das aber auf Ihre Kosten und die aller anderen anwesenden Frauen. Sie kann es nicht ertragen, wenn ihr da jemand

die Show stiehlt. Doch die gute Nachricht ist: Das kann Ihnen vollkommen egal sein. Als Führungskraft können Sie der »Schönsten im ganzen Land« großzügig die Bühne überlassen. Ja, vieles spricht dafür, dass Sie das tun sollten. Denn im Unterschied zu den Statuskämpfen und den mehr oder weniger subtilen Respektlosigkeiten schadet es Ihrer Position und Ihrer Reputation nicht im Geringsten, wenn die »Schönste im ganzen Land« ihren Charme spielen lassen kann. Ganz im Gegenteil, es wäre eher befremdlich, wenn Sie sich als Führungskraft auf so einen Wettstreit einließen und versuchten, Ihre Mitarbeiterin »als Frau« in den Schatten zu stellen.

So etwas gibt es nämlich auch: Weibliche Führungskräfte, die es nicht ertragen können, wenn eine Mitarbeiterin »im Wettstreit um die männliche Gunst« besser ankommt. Und die sie dann auszustechen versuchen, sie wegschicken, sie schlechtmachen oder irgendwie übertrumpfen. So etwas wirkt unsouverän, unsympathisch und unprofessionell. Als Führungskraft halten Sie sich aus solchen Spielen heraus.

Es kommt noch etwas hinzu: Sie können in Zukunft mit Ihrer Mitarbeiterin problemlos zusammenarbeiten. Jetzt da sie die Gewissheit hat, die »Schönste im ganzen Land« zu sein.

## DREI FÜHRUNGSROLLEN

Wir haben es angedeutet, es gibt Führungsrollen, die sich eher mit Frauen verbinden. Damit wollen wir keineswegs behaupten, dass dies die weiblichen Führungsrollen wären. Vielmehr können Sie aus einem umfangreichen Arsenal an Führungsrollen wählen, die Ihnen am besten zusagen, die Ihrer Persönlichkeit entgegenkommen, die Ihnen aber auch zugestanden werden müssen. Ihr Gegenüber muss mitspielen. Sonst kommt etwas ganz Anderes dabei heraus. Außerdem muss die Rolle der Situation angemessen sein. Sie sollte Ihnen helfen, das Führungsproblem zu lösen, mit dem Sie es aktuell zu tun haben.

Das heißt, Sie können die Führungsrollen auch wechseln. Nicht beliebig, aber doch mit einer erstaunlichen Flexibilität. Ihr Gegenüber muss den Rollenwechsel dann nur mitmachen. Und noch etwas: Manche Führungsrollen werden Ihnen auch entgegengetragen, ja geradezu aufgedrängt. Dann liegt es an Ihnen, ob Sie da »mitspielen«. Oder sich lieber eine andere Rolle suchen.

Eine etablierte weibliche Führungsrolle ist »die Dame«. Dazu gehört ein bestimmtes Auftreten. Freundlich, aber bestimmt, selbstbewusst, mit exzellenten Umgangsformen. Sie ist taktvoll, lässt sich nicht aus der Ruhe bringen. Auch wenn sie sich mit anderen bespricht, sie ist diejenige, die die Entscheidung trifft. Sie erwartet von allen, mit Respekt behandelt zu werden. Geschieht dies nicht, kann sie sich auf diejenigen verlassen, die einschreiten und diejenigen zurechtweisen, die es an Respekt fehlen lassen. Eine Dame erledigt möglichst wenig selbst. Sie delegiert nahezu alle Aufgaben und kümmert sich ausschließlich um Führung und Repräsentation. Darin liegt auch eine Quelle ihrer Macht. Niemand vertritt ihr Team, ihre Abteilung oder ihre Organisation so würdig nach außen wie sie.

Geradezu das Gegenteil der gelassenen und beherrschten Dame ist die furiose »Amazone«, die Kriegerin. Sie ist auf Krawall gebürstet und nimmt jede Konfrontation an. Sie ist der Schrecken selbstgefälliger Männer, die angenommen haben, sie könnten sich einfach über sie hinwegsetzen und die nun den Kürzeren ziehen, weil sie dieser Energie nichts entgegenzusetzen haben. Die »Amazone« ist unkalkulierbar und scheint bereit, bis zum Äußersten zu gehen. Das wollen die wenigsten männlichen Flegel riskieren und drehen bei. Ohne Zweifel ist »die Amazone« nur eine sehr begrenzte Führungsrolle, in die Sie allenfalls kurzzeitig schlüpfen können. Doch ist sie geeignet, ein wirklich hartes Problem für weibliche Führungskräfte zu lösen: Sich bei den bösen Buben Respekt zu verschaffen.

Die weibliche Führungsrolle Nummer drei ahnen Sie gewiss schon. Es ist »die Mutter«. Und wenn Sie Bedenken haben, weil diese Führungsrolle nun gerade nichts mit dem beruflichen Leben zu tun haben soll, so haben Sie schon recht. Einerseits. Andererseits stellt »das Mütterliche« eine so fundamentale Machtquelle dar, dass es völlig unangemessen wäre, sie nicht zu erwähnen. Nun ist »das Mütterliche« im beruflichen Zusammenhang schon etwas anders geartet als in der Familie. Dennoch entfaltet mütterliches Verhalten auch im Beruf seine Wirkung. Und gar nicht so selten sind es die anderen, die dieses Verhalten bei Ihnen abfragen. Es sind also gar nicht Sie, die diese Führungsrolle beansprucht. Vielmehr werden Sie in sie hineingezwungen. Was keineswegs nachteilig sein muss, wenn Sie sich auf diese Führungsrolle verstehen. Sie sind diejenige, denen sich alle anvertrauen können, weil sie wissen, dass Sie es gut mit ihnen meinen.



Sie sind Ratgeberin, Unterstützerin, wirken ausgleichend und vermittelnd. Sie strahlen emotionale Wärme aus. Sie mögen die Menschen, die Sie führen. Auch das ist eine Quelle von Macht, zumindest wenn Ihre Leute das ebenso empfinden. »Das Mütterliche« verschafft Ihnen einen ungeheuren Einfluss.

Allerdings hat das Mütterliche vor allem diesen fürsorglichen Charakter. Und das kann machtstrategisch betrachtet auch zum Problem werden. Denn als Führungskraft wollen Sie auch Dinge durchsetzen, die Ihren Leuten einiges abverlangen. Dann müssen Sie das Register wechseln. Ansonsten aber muss man es dick unterstreichen: Frauen, die sich auf »die Mutterrolle« verstehen, haben ihren männlichen Kollegen etwas voraus. Doch können die sich auf »die Vaterrolle« beziehen, die auch ihre Vorteile hat. Aber das ist ein anderes Thema.

Im Umgang mit den Menschen, die Sie (noch) nicht mögen, haben alle drei Führungsrollen ihre Vorzüge, aber auch ihre Grenzen. »Die Dame« eignet sich vielleicht am besten, um die unterschiedlichsten Charaktere und Temperamente zu führen, die Mimosen, Wichtigtuer und schlechtgelaunten Eigenbrötler. Respektvoll, fair und distanziert. Das erklärte Ziel: Wir müssen miteinander auskommen. »Die Amazone« hilft, um sich gegenüber denen zu behaupten, die versuchen, Sie kleinzumachen und vorzuführen. Damit ist dieses Rollenfach nur mit Einschränkungen zu empfehlen. Aber ganz ohne »Amazone« wird es wohl nicht gehen, sich auf einer umkämpften Führungsposition zu behaupten. »Die Mutter« setzt hingegen auf die Überzeugungskraft der Gefühle, auf Fürsorglichkeit und emotionale Bindung. Mit allen Vorteilen und Risiken, die das hat.

Das sollen natürlich nur Anregungen sein. Es gibt weitere Rollen, die Sie kreieren und sich auch anschauen können. Dabei werden sich manche weiblichen Führungsrollen erst noch herausbilden. Nicht zuletzt auch, weil sich gerade sehr viel verändert und die anderen ja erst herausfinden müssen, wie sie am besten mitspielen. Und schließlich können Sie zwischen den Rollen auch abwechseln. Nicht beliebig, aber wenn es der Situation angemessen ist, passt das schon.

Frauen in Führungspositionen klagen manchmal darüber, dass es ihnen schwergemacht wird. Wenn sie dominant auftreten, wird ihnen das negativ ausgelegt, während die männlichen Kollegen als »führungsstark« erscheinen. Sogar dann noch, wenn sie sich rücksichtslos aufführen. Das ist wohl so. Und das mag man beklagen. Doch ent-