



Whitepaper

Frauen in Führung – Tipps für weibliche Führungskräfte im Umgang mit Machtstrukturen

Ute Höfer



Inhalt

Frauen in Führung – Tipps für weibliche Führungskräfte im Umgang mit Machtstrukturen

1. Eine Führerin sein	03
2. Der Führungsstil muss zum Mitarbeiter passen	04
3. Was Mädchen nicht über Führung lernen	06
4. Wie unsere verschiedenen Stile sich auf Führungsentscheidungen auswirken	07
5. Unter Männern Autorität durchsetzen	08
6. Wärme zeigen und flirten	09
7. Das Old-boys-Netz	09
8. Stufen in der Befehlskette überspringen	10
9. Frauen führen	10
10. Hinterhältigkeit	11
11. Zwischen zwei Welten	12
12. Das Kreuz mit der Macht	13
Unsere Angebote für Frauen in Führungspositionen	15
Autorin	15
Über die Haufe Akademie	16



1. Eine Führerin sein

Große Führerinnen und Führer lassen Führung einfach aussehen. Wer jedoch schon einmal eine Führungsposition innehatte, weiß, welch ein Balanceakt es tatsächlich ist. Eine zu starke Kontrolle kann zu Widerständen führen oder auch dazu, dass Mitarbeitende sich immer mehr auf die Führungskraft verlassen und das eigenständige Denken mehr und mehr abschalten. Ist eine Führungskraft dagegen zu herzlich und offen, wird sie wahrscheinlich sehr gemocht, aber ihre Durchsetzungsfähigkeit kann darunter leiden. Es ist immer wieder die Balance, auf die es ankommt – und die so schwer zu erreichen ist.

Hardball-Lektionen, die Jungen lernen¹

- Um ein Anführer zu sein, muss man Befehle erteilen und durchsetzen.
- Es gibt nur einen Anführer, und sein Wort gilt.
- Macht ist die Fähigkeit, seine Wünsche durchzusetzen.
- Macht ausüben ist natürlich, wünschenswert und maskulin.
- Wenn man nicht alle Antworten hat, kann man wenigstens so tun, als ob.

Puppenmutter-Lektionen, die Mädchen lernen

- Es gibt keine Anführerinnen.
- Verhandelt! Leute herumkommandieren kann Beziehungen kosten!
- Mädchen können nicht gleichzeitig offen Macht ausüben und feminin sein.
- Es ist wichtig, alle eigenen Mängel zu bekennen.
- Haltet die Macht im Gleichgewicht!

¹ Siehe: Pat Helm, Susan K. Golant: Frauen lernen fighten: ein Sparringskurs für Aufsteigerinnen. Haufe Verlag, Freiburg 1993

2. Der Führungsstil muss zum Mitarbeiter passen

Die besten Manager wählen und ändern ihren Führungsstil je nach den Menschen, die sie führen, und den Situationen, in denen sie sich befinden. Die hervorragende, zuverlässige, kenntnisreiche Angestellte so zu behandeln wie die Widerspenstige, die nur arbeitet, wenn Sie hinschauen, wäre weder für Mitarbeitende noch der Organisation dienlich.

Laut Hersey und Blanchard in „Management of Organizational Behavior“ sind die wichtigsten Komponenten der Führung das Anweisen und die Pflege von Beziehungen. Dies sind kontinuierliche Größen. Im Fall des Anweisens brauchen manche Mitarbeiter wenig Anleitung und wären beleidigt, wenn ihnen ständig gesagt würde, was sie tun sollen; andere hingegen brauchen mehr Anleitung. Im Extremfall bedeutet Anweisen das hierarchische Befehlen und Kontrollieren (oft von Männern angewendet), das vorschreibt, wer, was, wann, wo und wie zu tun hat.

Auch die Beziehungskomponente ist davon bestimmt, dass manche Mitarbeiter ständig Bestätigung und Feedback brauchen, andere hingegen kompetent sind, Selbstvertrauen haben und nur gelegentlich ein Schulterklopfen schätzen. Im Extremfall bedeutet das Pflegen von Beziehungen, dass keine Entscheidung ohne Verhandlung getroffen wird – eine flachere, eher weibliche Vorgehensweise.

Aus diesen Dimensionen ergibt sich eine Progression von vier Führungsstilen: anweisend, anleitend, unterstützend und delegierend. Dabei ist der anweisende Stil am stärksten und der delegierende am wenigsten kontrollbetont. Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter für eine Aufgabe diktieren, welcher Stil angebracht ist.

Anweisend

Ein anweisender Stil beinhaltet eine einseitige Kommunikation: Die Managerin erklärt den Mitarbeitenden, wie sie die Aufgabe erfüllen sollen, die Mitarbeiter tun es, und damit hat es sich.

Vielen Frauen ist ein anweisender Stil unangenehm, weil er Hierarchie impliziert und voraussetzt, dass die Führerin berechtigt ist, alle Entscheidungen zu treffen. Männer verfallen hingegen eher in diese Methode „Befehle und Kontrolle“, weil sie ihre früheren Erfahrungen widerspiegelt. Männer wählen diesen Stil eventuell aus Gewohnheit, doch auch Frauen können sich damit wohl fühlen. Anweisungen erteilen (oder „Befehl und Kontrolle“) ist besonders in folgenden Situationen sinnvoll:

- Sie müssen eine Situation in den Griff bekommen.
- Ein neuer Mitarbeiter braucht klare Vorgehensweisen (Orientierung).
- Sie haben wenig Zeit.
- Es gibt keine Alternativen (etwa, wenn eine neue Politik oder Prozedur von oben vorgeschrieben wird).
- Sie müssen in diesem Punkt gewinnen, oder Ihre Stellung, Ihre Abteilung oder die Firma werden ernsthaft beschädigt.

Es ist wichtig, den anweisenden Stil als zeitweilig anzusehen. Langfristig lernen kompetente Mitarbeiter ihre Aufgaben und haben es weder nötig noch gern, Anweisungen zu bekommen.

Anleitend

Bei Interaktionen des Anleitens gibt die Managerin auch Anweisungen (weil der Mitarbeiter etwas lernt), aber die Kommunikation geht in beide Richtungen. Die Managerin fragt ihre Mitarbeiter zwar nach Ideen und Meinungen zur Problemlösung, aber die Entscheidung liegt letztlich bei ihr.

Unterstützend

Die Managerin lässt ihre Mitarbeiter selbstständig einen Aktionsplan entwickeln oder Probleme lösen. Das Gespräch (speziell Fragen der Managerin) bringt die Tätigkeit voran. Eine gute Managerin unterstützt ihre Mitarbeiter, die in Kompetenz und Engagement für eine Aufgabe gewachsen sind, und hat Vertrauen zu ihnen.

Ein Wort der Warnung: Manager tun sich oft schwer, vom anleitenden zum unterstützenden Stil überzugehen. Wenn kompetente Mitarbeiter ihren Rat suchen, finden diese Manager es leichter (und sind vielleicht mehr daran gewöhnt), einfach Antworten zu geben, statt zu fragen: „Was denken Sie?“ Auch die Mitarbeiter mögen den anleitenden Stil sicherer finden, denn selbst zu entscheiden bedeutet auch, Verantwortung zu tragen.

Weibliche Vorgesetzte verwenden oft einen unterstützenden Stil, weil auch er ihrem Bedürfnis nach Geben und Nehmen in Arbeitsbeziehungen entgegenkommt.

Delegierend

Wenn ein Mitarbeiter völlig kompetent und engagiert für seine Aufgabe ist, ist es angebracht zu delegieren. In diesem Fall überträgt die Managerin ihrem Mitarbeiter die Verantwortung, ohne sich selbst zu beteiligen oder ihn direkt zu führen.

Wie Ken Blanchard zum delegierenden Stil schreibt: „Tun Sie nicht einfach was – sitzen Sie da!“ Delegieren erfordert, wie das Anweisen, mehr einseitige Kommunikation, aber diesmal kommen die Ratschläge nicht von oben, sondern der Mitarbeiter berichtet seiner Chefin von seinem Erfolg oder seinen cleveren Ideen.

Problematisch wird es, wenn Manager glauben, sie müssten in allen Bereichen ihrer Abteilung mitmischen. Bedenken Sie aber, dass eine Managerin sich mit strategischem Denken, ihrem Beziehungsnetz befassen und ihre Karriere fördern kann, wenn sie es versteht, Arbeit zu delegieren. Wenn Sie jedoch so darin verstrickt sind, Ihren Mitarbeitern die Grundbegriffe ihrer Arbeit beizubringen oder Tag für Tag Anweisungen zu geben, bleibt wenig Zeit für derlei Aktivitäten.

Frauen neigen zum anleitenden und zum unterstützenden Führungsstil, weil sie am kooperativsten sind. Doch um gute Managerinnen zu sein, müssen sie auch den anweisenden und den delegierenden Stil anwenden. Unabhängig davon, welchen Stil Sie wählen: Denken Sie daran, dass alle Mitarbeiter von ihrer Führung klare Ziele brauchen!

Mitarbeiter mit Lob heranziehen

Männliche Führungskräfte arbeiten eher mit Kritik als mit Lob. Frauen hingegen setzen Lob ein, um ihre Mitarbeiter zu guten Leistungen zu ermutigen. Frauen loben tatsächlich instinktiv. Richtig angewandtes Lob kann ein hochwirksames Führungsinstrument sein.

Wenn ein Mitarbeiter sich in einer Richtung bewegt, die Ihnen genehm ist, wird er von Ihrem positiven Feedback lernen. Wenn Sie mit der Belohnung warten, bis er die Aufgabe tatsächlich abgeschlossen hat, müssen Sie vielleicht sehr lange warten. Loben Sie die gut durchdachte Bemühung und die Schritte auf dem Weg zur Leistung, nicht nur die Leistung selbst! Dies trifft besonders für Mitarbeiter zu, die Sie zu mehr Initiative ermutigen wollen, speziell, wenn sie Rückschläge hinnehmen mussten.

Wenn Sie loben, sprechen Sie spezifisch das Verhalten an, das Ihnen gefallen hat. Statt zu sagen „Prima Bericht!“ sagen Sie: „Ich finde es gut, dass Sie den Bericht kurz unter vier Seien gehalten haben. Sie haben mir alle verfügbaren Daten gegeben. Gute Arbeit!“ Es ist wahrscheinlich, dass Mitarbeiter wiederholen, wofür Sie sie gelobt haben.

Leistungsprobleme managen

Was geschieht, wenn ein Mitarbeiter überfordert ist? Dann müssen Sie den Rückwärtsgang einlegen. Das heißt: Stellen Sie fest, welchen Führungsstil Sie verwendet haben, und gehen Sie einen Schritt zurück! Wenn Sie zum Beispiel delegiert haben, erfordert die Situation vielleicht Unterstützung. In diesem Fall würden Sie beginnen, Fragen zu stellen wie: „Was ist los mit Ihnen? Ihre Arbeit hat in letzter Zeit nachgelassen.“ Dann stellen Sie vielleicht fest, dass Ihr Mitarbeiter persönliche Probleme zu Hause hatte, sich mit seiner Arbeit langweilt oder wütend auf Sie ist. Im Idealfall finden Sie das Problem und helfen Ihrem Mitarbeiter, eine Lösung zu erarbeiten. Wenn es aber durch Reden nicht besser wird, müssen Sie vielleicht noch einen Schritt zurückgehen, zum anleitenden Stil. In diesem Fall könnten Sie sagen: „Wir haben uns auf diese Ziele geeinigt, aber Sie erfüllen sie nicht.“ Führen Sie alle zwei Wochen ein informelles Gespräch, danach ein Gespräch mit offiziellem Termin, um die schriftlichen Pläne

und Ziele Ihrer Mitarbeiterin zu besprechen und um neue Arbeitspläne für die nächsten zwei Wochen zu erstellen. Wenn Sie noch immer nicht die erwartete Leistung bekommen, ziehen Sie die Zügel straffer und führen Sie wöchentliche Gespräche. Diese schriftlichen Arbeitspläne und Ihre formalisierten Auswertungen können als Dokumentation dienen, falls Sie später Konsequenzen, wie z. B. eine Abmahnung in Erwägung ziehen müssen.

Schließlich, wenn alles andere nicht fruchtet, müssen Sie in den anweisenden Stil zurückgehen. Dann würden Sie sagen: „Ich werde Ihnen genau sagen, was heute Ihre Aufgaben sind. Wenn Sie damit Probleme haben, kommen Sie zu mir und wir klären es.“ Diesen anweisenden Stil können Sie verlassen, sobald ihr Mitarbeiter mehr Verantwortung übernimmt, eigene Ideen einbringt, sicherer wird – je nach vorausgegangener Problemlage.



3. Was Mädchen nicht über Führung lernen

Mädchen werden von klein auf trainiert, mit kooperativen statt mit anweisenden Führungsstilen zu operieren. Obendrein wird ihnen oft vermittelt, Männer und nicht Frauen seien in Machtpositionen.

Jungen haben Gelegenheit, anweisende Führung zu üben, wenn sie Mannschaftskapitän werden. Wie Deborah Tannen in „Du kannst mich einfach nicht verstehen“ schreibt, ist es hier das Entscheidende, „Befehle zu erteilen und durchzusetzen“.

Von einem Jungen wird erwartet, dass er seine Autorität durchsetzt und seine Macht zeigt. Nicht, dass er verhandelt. Männer wachsen damit auf, dass man einen Anführer, der Anweisungen gibt, schätzt. Im Idealfall ist die Anweisung gut, aber selbst wenn sie es nicht ist, werden sie kaum in Frage gestellt.

Tatsächlich schätzen Sie einen starken Anführer oft mehr als einen, der Recht hat. Die Selbstgewissheit ist ihnen das Wichtigste.

Die flache Organisation, in der Mädchen aufwachsen, entwickelt und nährt Vertrautheit. Gewiss waren einige von uns zuerst höchst direkte Persönchen (bei Mädchen wird dieses Verhalten gewöhnlich als herrschsüchtig bezeichnet), aber die meisten lernten schnell, dass dies Freundinnen und Spielkameradinnen kostete.

Bei Mädchenspielen wird die Richtung nicht von einer Machthaberin vorgegeben, sondern ausgehandelt. Ein Hauptziel ist, jede in den Prozess einzubeziehen. Es gibt keine einzelne Führerin, und selbst wenn ein Mädchen sich als offizielle Führerin auszeichnet, verhält sie sich nicht so. Manche Mädchen sind überzeugender als andere, aber trotzdem gelten sie nicht als Chefin.



Aus diesen Gründen fühlen sich Männer mit anweisenden, Frauen hingegen mit anleitenden und unterstützenden Führungsstilen wohler.

Infolge dieser frühen Konditionierung fühlen sich Frauen in einer Führungsrolle besonders unwohl, wenn Männer anwesend sind, und übernehmen selten die Führung, wenn ein Mann da ist, der es stattdessen tut.

Selbst wenn eine Frau für eine Funktion die Fähigste und Kenntnisreichste ist, tritt sie zurück. Langfristig ist dieses Verhaltensmuster schädlich. Wenn eine Frau die Macht nicht in die Hand nimmt, wird ihre Karriere von Anderen bestimmt. Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse werden nie voll zum Tragen kommen.

Dass Frauen Männern den Vortritt lassen, ist durch Studien bestätigt worden. In einer Untersuchung wurden die Versuchspersonen auf Dominanz getestet

und dann in Paaren kombiniert, um eine Entscheidung zu treffen. Wenn die Paare vom gleichen Geschlecht waren, übernahm die dominantere Person die Führung.

Bei gemischten Geschlechtern aber kam es zu interessanten Interaktionen. Wenn ein dominanter Mann mit einer schwächeren Frau kombiniert wurde, wurde er in 90 % der Fälle der Anführer. Die Überraschung kam, wenn die Frau die Dominante war. Sie übernahm nur in 20 % der Fälle die Führungsrolle, doch selbst als Untergeordnete übte sie ihre Macht aus, sie ernannte ihren schwächeren männlichen Partner zum Anführer und sagte: „Übernehmen Sie doch bitte die Führung!“

4. Wie unsere verschiedenen Stile sich auf Führungsentscheidungen auswirken

Jungen genießen Herausforderungen. Es geht ihnen weniger darum, dass man sie mag, als dass man sie achtet. Sie setzen sich lieber durch und gewinnen, statt der Beliebteste in der Gruppe zu sein. Sind sie einmal der Gewinner, werden die Anderen zu ihnen aufschauen und tun, was sie sagen. Das ist Belohnung genug.

Mädchen hingegen brauchen auf Grund des Vorrangs von Beziehungen das Gefühl, dass man sie mag. Oft stecken Mädchen die Köpfe zusammen und tauschen sich über ihre liebsten Kameradinnen aus. Für die meisten Mädchen ist es ein wichtiges gesellschaftliches Ziel, „beliebt“ zu sein, d. h. von vielen gemocht zu werden, denn dies ist die Voraussetzung für die Teilhabe an Aktivitäten, die Einladungen von Anderen, also grundsätzlich dazu zu gehören.

Unsere frühere Konditionierung kann für Geschäftsfrauen ein erhebliches Problem werden, besonders für Managerinnen. Während die Managerin den ganzen Tag Entscheidungen fällt, wägt sie nicht nur die objektiven Faktoren ihres Handelns ab, sondern kalkuliert auch, wie andere persönlich auf sie reagieren werden. Werden sie sie nicht mehr mögen, wenn sie eine unpopuläre, aber notwendige Politik durchsetzt?

Ihre Konkurrenzfähigkeit kann durch das Bedürfnis geschwächt werden, gute Beziehungen zu Kollegen und Mitarbeitern zu bewahren. Solche Sorgen machen sich die meisten Männer offensichtlich nicht.

Noch problematischer kann die Situation werden, wenn Mitarbeitende erkennen, wie sensibel eine Führungskraft auf ihre negativen Äußerungen reagiert. Dies kann dazu führen, dass Mitarbei-

tende austesten, welche konkreten Vorteile sie erreichen, wenn sie ihrer Führungskraft unfaires Verhalten, Gleichgültigkeit oder unnötige Härte vorwerfen. Geht die Führungskraft auf sie ein, gibt sie nach, hat sie ein schlechtes Gewissen? Dieses Verhalten kann Führerinnen viel Respekt kosten, wenn Männer ihnen die Fähigkeit absprechen, harte aber faire Entscheidungen zu treffen.

Sie umgehen vielleicht schwere Entscheidungen, etwa einen unfähigen Mitarbeiter zu entlassen, das Budget oder Stellen zu kürzen oder von Mitarbeitern Überstunden zu verlangen, damit ein Projekt fertig wird, weil Sie Angst haben, jemanden zu verärgern.

Zugegeben, dies ist der schwierige Teil des Managens für Frauen. Nach einer Weile lernen wir jedoch, unser Bedürfnis, gemocht zu werden, von kompetenter Arbeit zu trennen. Oft geschieht dies nach vielen schmerzhaften Zwischenfällen, die uns lehren, dass der Preis dafür, jedermanns Freundin zu sein, einfach zu hoch ist – wie Franz-Josef Strauß es einmal formulierte: „Everybody’s darling is everybody’s Depp!“.

Wenn wir hart, aber fair zu unseren Mitarbeitern sind, sehen wir außerdem, dass sie sich damit abfinden, auch wenn wir ihnen nicht immer geben, was sie wollen. Wenn wir aber willkürlich sind (manchmal hart, manchmal weich) oder unfair (nur unsere Favoriten gewinnen oder die lautesten Stänkerer in der Abteilung), dann wird die schwelende langfristige Wut über unser Verhalten irgendwann explodieren.

Die Kunst ist zu begreifen, dass es Zeit braucht, um die Realität zu erkennen. Wenn Sie tun, was sein muss, werden

Ihre Mitarbeiter Sie vielleicht nicht lieben, aber sie werden sie respektieren und ihnen folgen.

Doch achten Sie darauf, sich nicht durch negative Selbstkritik zu untergraben, etwa „Die hassen mich. Ich bin eine schlechte Managerin.“ Unterstützen Sie vielmehr Ihre eigenen Entscheidungen! Die folgende Übung kann Ihnen helfen, Ihren inneren Dialog zu kontrollieren und zu verhindern, dass er zur Selbstkritik verkommt.

Ihre Innere Stimme hören

Versuchen Sie, sich bewusst zu machen, ob Sie sich selbst negative Dinge sagen, wenn Sie eine Entscheidung getroffen haben, die Sie als fair, aber unpopulär empfinden:

- 1. Hören Sie auf Ihren inneren Dialog! Wenn Sie sich dabei erwischen, dass Sie selbstkritisch sind, sagen Sie: „Ach komm. Die Entscheidung musste getroffen werden und so war es die gerechteste Form.“*
- 2. Wenn sie sich dabei erwischen, dass Sie etwas Positives zu sich sagen, klopfen Sie sich geistig auf die Schulter!*

5. Unter Männern Autorität durchsetzen

Bei der Arbeit neigen Frauen in Machtpositionen dazu, Lösungen auszuhandeln, durch die alle gewinnen können. Diese Vorgehensweise kann recht effizient sein, wenn Sie mit einer anderen Frau zu tun haben. Nehmen wir ein Beispiel: Monika meint, dass ihre Mitarbeiterin Klara falsch liegt, wenn sie eine Direct Mail-Kampagne zur Steigerung des Umsatzes befürwortet.

Sie meinte, solche Werbung würde direkt in den Müll wandern. Für sie ging der beste Weg zur Umsatzsteigerung über persönliche Kontakte. Eines Tages bestellte sie Klara zu einem Gespräch in ihr Büro.

Monika:

„Wie viele Antworten erwarten Sie auf das Mailing?“

Klara:

„Ich bin nicht sicher, aber wir schicken es an eine Menge potenzieller Kunden. Ich glaube, es wird uns wirklich bekannter machen.“

Monika:

„Haben Sie an persönliche Kontakte gedacht? Referenzen von unseren jetzigen Kunden einholen und die Leute direkt anrufen?“

Klara:

„Das würde sehr lange dauern. Mit Direct Mail werden wir bei Tausenden umgehend bekannt.“

Monika:

„Ich fürchte, die Leute werden die Sendung einfach wegwerfen, ohne sie zu lesen, und wir haben eine Menge Geld verschwendet.“

Klara:

„Ich habe mit anderen geredet, die solche Sendungen machen, und sie sagen, das sei das Beste.“

Monika:

„Gibt es eine Möglichkeit, dass wir das testen, bevor wir solche Riesensummen investieren?“

Obwohl Monika Klara's Vorgesetzte ist, setzte sie einen unterstützenden Führungsstil ein und vermied es, Klara zu sagen, was sie tun müsse. Am Ende beschlossen sie, es mit einem kleinen Testmailing zu versuchen, einer Strategie, die ihnen beiden gerecht wurde. Sie fanden eine Win-win-Lösung.

Setzen Sie Ihre Autorität durch und halten Sie an Ihren Grenzen fest

Eine Vorgesetzte wie Monika würde einen Mann zum Wahnsinn treiben. Männer erwarten, dass diejenigen, die in der Befehlskette über ihnen sind, Anweisungen geben und die Autorität ausüben, die ihre Position mit sich bringt.

Statt Monika als aufgeschlossen zu empfinden, würde ein Mann oft finden, dass sie um den heißen Brei herumredet.

„Warum sagt sie mir nicht einfach, was sie will, und ich tue es, statt dieser Spielchen?“ Der durchschnittliche Angestellte will, dass eine Managerin die Trainerrolle übernimmt (wie beim Hardball), damit er gehorchen kann.

Außerdem testen alle Angestellten die Grenzen, wenn sie neue Beziehungen eingehen. Besonders Männer gehen

gegen die Autorität des Chefs an, um ihren Platz in der Hierarchie zu ermitteln. Bei Chefinnen testen sie die Grenzen unverhohlener, schneller und aggressiver, zumal sie gelernt haben, dass Frauen oft Rückzieher machen, um die Beziehung nicht zu gefährden.

Es ist daher existenziell wichtig für Managerinnen ihren männlichen Mitarbeitern Grenzen zu setzen und daran festzuhalten. Wenn Sie sich unentschlossen zeigen, werden Ihre männlichen Mitarbeiter noch mehr Druck machen, in der Hoffnung, endlich das Problem gefunden zu haben, bei dem Sie kapitulieren.

Sie sehen sich vielleicht schon am Steuer (da Gleichheit keine Option ist, müssen sie über oder unter anderen in der Hierarchie sein) und stellen entsprechende Forderungen. An Ihren Grenzen festzuhalten mag von Zeit zu Zeit unangenehm sein, aber Schwäche und Schwanken ist ein großer Fehler.

Frauen fällt es schwer, die Grenze zu ziehen. Es ist jedoch unerlässlich, sich Kontrolle und Respekt zu sichern, indem Sie Ihre Grenzen durchsetzen und an ihnen festhalten.



6. Wärme zeigen und flirten

Wenn Sie Männer führen, ist es sehr wichtig, ihnen gegenüber eine Haltung zu meistern, die Wärme mit Zurückhaltung ausgleicht und nicht als Flirten verstanden wird. Bereitschaft zum Flirt wird durch subtile, nichtverbale Zeichen mitgeteilt. Sie zeigt sich in der Körperhaltung, der Qualität des Augenkontakts, der Färbung der Stimme.

Wärme kann mit den gleichen Zeichen vermittelt werden. Aber Flirt und Wärme unterscheiden sich durch die Absicht hinter dem Verhalten.

Genau hier entstehen allerdings öfter Missverständnisse zwischen Frauen und Männern: Frauen sind es gewohnt in der Kommunikation mit anderen Frauen sehr persönliche und private Informationen auszutauschen. In ihrem beziehungsorientierten Kommunikationsstil schaffen diese Informationen eine engere Verbindung und stärken die Beziehung. Männer dagegen treffen sehr strikt zwischen privater und öffentlicher Kommunikation. In ihrem Berufsumfeld – einem öffentlichen Raum – geben sie oft nur sehr wenige private Dinge preis. Wenn ihnen eine Frau

dann in diesem öffentlichen Rahmen private Dinge erzählt, interpretieren sie dieses Verhalten oft als einen Versuch, mehr Nähe herzustellen und damit als Interesse an ihrer privaten Person oder kurz, als Flirt.

7. Das Old-boys-Netz

Gelegentlich rotten sich Männer in einer Art „Old-boys-Netz“ zusammen, um ihre Chefin einzuschüchtern oder auszugrenzen. Die beste Strategie hier ist, sich ganz entschieden als Chefin zu verhalten. Halten Sie an Ihren Grenzen fest, und berufen Sie Konferenzen ein, in denen Sie das Gespräch über den Fortschritt des Projekts leiten!

Außerdem ist es klug, männliche Mitarbeiter einzeln zu treffen, ihre Arbeit zu besprechen und ihnen negatives und positives Feedback zu geben. Entscheidend ist hier, ob Sie Ihrem Mitarbeiter sagen können: „Ich möchte, dass Sie heute um 15 Uhr in meinem Büro sind“; dann haben Sie noch die Führung, ob er dem „Old-boys-Club“ beigetreten ist oder nicht.



8. Stufen in der Befehlskette überspringen

Wer Stufen in der Befehlskette überspringt, indem er sich beim Chef eines Vorgesetzten beschwert, tut das vielleicht, um Autorität in Frage zu stellen. Frauen wie Männer können ein solches Manöver versuchen, wenn sie etwas gegen eine Frau als Vorgesetzte haben oder wenn sie keine Frau über sich in der Hierarchie haben wollen, die ihnen sagt, was sie tun sollen.

Ist ein Mitarbeiter mit Klage oder Fragen über Ihre Autorität zu Ihren Vorgesetzten gegangen und zielt darauf, dass Ihre Ent-

scheidung gekippt wird, ist die Reaktion Ihres Chefs entscheidend. Sie oder er sollte sagen: „Haben Sie Ihrer Teamleiterin Bescheid gesagt?“ und den Mitarbeiter dann eine Stufe nach unten in der Befehlskette verweisen. So wird Ihr Mitarbeiter nicht mehr allzu oft solche Spielchen versuchen.

Befasst sich Ihr Chef jedoch mit der Beschwerde, wird Ihre Autorität untergraben. In diesem Fall ist Ihr Chef das Hauptproblem, nicht Ihr Mitarbeiter. Das sollten Sie ansprechen: „Ich weiß, dass

mein Mitarbeiter sich über seinen Auftrag beklagt hat. Ich möchte Sie um einen Gefallen bitten. Wenn künftig Mitarbeiter von mir sich bei Ihnen beschweren, fragen Sie sich doch bitte, ob sie mit mir gesprochen haben. Wenn nicht, lassen sie zuerst mich versuchen, das Problem zu lösen.“. Bedenken Sie, dass ein Vorgesetzter manchmal einem verärgerten Mitarbeiter hilft. Sie können nicht voraussetzen, dass Ihr Chef mit dem Mitarbeiter gemeinsame Sache gemacht hat, um Sie zu untergraben.

9. Frauen führen

Wenn Frauen andere Frauen führen, stoßen sie auf andere, nicht minder heikle Probleme.

Im Idealfall möchten sie als Managerin aufsteigen und die Freundschaften erhalten, wie sie einst waren. Leider ist dieser Balanceakt schwierig, wenn nicht unmöglich, denn die flachen Beziehungen zwischen Freundinnen stehen im Gegensatz zu den hierarchischen, die in der Wirtschaft vorherrschen.

Praktisch ist es unmöglich, Busenfreundin einer Frau zu bleiben, die Ihre Untergebene geworden ist. Wenn Sie Hardball spielen, müssen sie eventuell eine Freundschaft für eine Position opfern.

Ja, ein Mann kann alles durcheinander bringen und seiner Sekretärin Arbeit auf den Tisch knallen, die Sekretärin wird dieses Verhalten zähneknirschend akzeptieren, aber einer Frau wird es angekreidet. Nein, es ist nicht fair, es ist einfach so.

Wenn Sie direkte Macht über eine Mitarbeiterin haben, können Sie Anweisungen geben, aber Sie müssen trotzdem darauf achten, die persönliche Seite der Beziehung zu managen.

10. Hinterhältigkeit

Wenn Managerinnen in hierarchischen Organisationen mit anderen Frauen arbeiten, kommt es zu interessanten Problemen. Wann immer ich Managerinnen in einem Seminar frage, wer zuerst angreift, wenn eine von ihnen befördert wird, ist die Antwort ein schallendes „Frauen!“

Die meisten Frauen, die ins Management befördert wurden, haben erlebt, dass frühere Kolleginnen, die ihnen jetzt direkt unterstellt sind, sich gegen sie wenden, oft indem sie persönliche Bemerkungen hinter ihrem Rücken machen.

„Was habe ich getan, um das zu verdienen?“ fragen sie mich. Sie fragen sich, ob ihr Verhalten irgendwie unangemessen war, aber generell besteht ihr Vergehen darin, dass sie die Regel des Machtausgleichs verletzen, indem sie Vorgesetzte wurden.

Ich glaube tatsächlich, dass Mitarbeiterinnen sich nicht bewusst vornehmen, anzugreifen, sondern dass ihre Hinterhältigkeit ein unbewusster Versuch ist, die Hierarchie wieder abzuflachen. Sie haben diese Reaktion vor Jahrzehnten gelernt und begreifen nicht, dass sie zu der hierarchischen Struktur der meisten Organisationen nicht passt.

Es ist wichtig festzustellen, dass sich die ranghöheren Frauen nicht über die vielen rangniederen Männer im Ausschuss beschwerten, sondern nur über die eine Frau, die in ihren Augen über sie hinausgehoben worden war.

Viele Frauen haben sich in Seminaren über ihre neuen weiblichen Vorgesetzten beklagt. „Wofür hält sie sich, dass sie mir sagt, was ich tun soll?“ fragen sie empört.

Ich staune darüber, dass sie nicht einsehen, dass ihre Chefin tut, was sie tun muss. Offensichtlich haben diese Frauen nicht erkannt, dass sie, wenn sie ihre Befehle nicht durchsetzt, nicht Chefin bleibt. Dies hätte zur Folge, dass es eine Frau weniger in einer Führungsposition und als Rollenvorbild gibt

Was tun gegen die Neigung zur Hinterhältigkeit?

Bedenken Sie zunächst, dass eine hinterhältige Frau wahrscheinlich unbewusst auf ihre Wahrnehmung von Ihrer Macht reagiert. Unter diesen Umständen können Sie sagen: „Schauen Sie, meine Liebe, ich bin hier die Chefin, und daran sollten Sie sich besser gewöhnen“ – und sich auf die tiefe, ewige Sabotage gefasst machen, die garantiert folgt. Ich empfehle eine andere Taktik, eine flachere Beziehung, mit der sich Ihre Mitarbeiterin wohl fühlt und die Sie positiver dastehen lässt.

Im Idealfall wird eine Mitarbeiterin umso eher ihre Feindseligkeit aufgeben und Sie als Freundin betrachten, je mehr sie spürt, dass Sie echtes Interesse an ihr haben. Nutzen Sie daher Ihre Fähigkeit zum Beziehungsaufbau.

Nur wenige von uns sind immun gegenüber Ressentiments von Frauen, die in Machtpositionen über uns stehen. Schließlich ist es schwer, eine lebenslange Konditionierung loszuwerden. Doch wir müssen daran denken, dass wir alle im selben Boot sitzen. Wenn eine Frau Erfolg hat, haben wir ihn alle. Wir müssen das Lob anderer Frauen singen, und wenn sie befördert werden, müssen wir ihnen ein volles Maß an positivem Feedback geben.

Beginnen sie zu diesem Zweck mit arbeitsbezogenen Fragen wie:

- Welche Art von Arbeit tun Sie?
- Was tun Sie wirklich gern?
- Was können Sie gut?

Kommen Sie dann zu persönlichen Fragen:

- Haben Sie Kinder?
- Was macht Ihr Mann?
- Wo verbringen Sie gern Ihre Ferien?

11. Zwischen zwei Welten

Sylvia bekam direkt nach der Uni eine leitende Stellung als Direktorin eines Amtes, das Obdachlosen und Armen in einer großen Stadt medizinische Versorgung bietet. Die Leiterin des Amtes war eine Frau, die sie sehr achtete. Carmen hatte dieses städtische Amt von Null zu einem Millionen-Budget geführt. Wie Sylvia erklärte, hatte ihre Chefin gelernt, das Spiel zu spielen, wie Männer es tun.

Doch Sylvia fühlte sich weit unwohler in ihrer Position, als sie je erwartet hatte. Sie erhielt die Leitung einer Abteilung, die in kurzer Zeit radikal umstrukturiert werden musste. Entweder würde die Situation schnell verbessert oder die Abteilung würde untergehen. Trotz der Dringlichkeit der Situation hatte sie auf Grund ihres Führungsstils eine Menge Probleme.

Nach Sylvias erstem Monat bei der Arbeit äußerte sich Carmen unzufrieden mit Sylvias Führungsqualitäten. „Sie sagte mir, ich sei zu offen, zu leger mit meinen Mitarbeitern, und ich müsse ein wenig Formalität einführen, selbst wenn ich mich damit nicht wohlfühlte“, sagte Sylvia in einem Seminar. „Mein Stil exponierte mich nicht als Führerin, und ich wurde nicht geachtet. Aber ich mag einen kooperativen Ansatz, bei dem alle gewinnen. Wenn ich einen Gewinnen/Verlieren-Ansatz benutze, fühle ich mich schuldig. Konflikte belasten mich. Wenn ich die Führung übernehmen muss, fühle ich mich als Tyrann. Carmen wollte, dass ich eine Führerin ihres Stils würde, und das ist der männliche Stil, aber ich muss zugeben, dass mir das nicht gefiel.“

Sylvia hatte in der Kindheit gelernt, dass alle bekommen, was sie brauchen, wenn sie lange genug darüber reden. Die Situation bei der Arbeit wurde noch schwieriger durch die Tatsache, dass ihre Untergebenen, ausschließlich Frauen, Kooperation von ihr erwarteten.

„Meine stellvertretende Direktorin Maren wollte alles durchdiskutieren, aber wir mussten schneller zu Entscheidungen kommen. Wenn ich Entscheidungen

selbst traf, wurde Maren wütend. Sie sagte, ich hörte nicht zu und sei unansprechbar. Tatsächlich habe ich das Problem wohl mitverschuldet, indem ich zuerst so offen war. Jetzt sitze ich zwischen zwei Stühlen.“ Obendrein sagte Carmen Sylvia nach einem Monat, dass ihre Leistung nicht ausreichte. Die erforderlichen Änderungen wurden nicht schnell genug durchgeführt.

Sylvia war in der Zwickmühle zwischen dem vertrauten, unterstützenden Führungsstil und der Notwendigkeit, in der Führungsrolle mehr anweisend zu sein. Ihre Chefin, deren Stil „sehr männlich“ war – distanziert und befehlend – sah diese Offenheit als zeitraubend und unproduktiv. So musste Sylvia einen ihr fremden Stil annehmen. „Ich möchte rein gehen und sagen: „So denke ich, so empfinde ich“, aber ich musste „empfinden“ aus meinem Vokabular eliminieren.“ Sie wurde sogar darin beschränkt, was sie ausdrücken durfte. „In meiner Arbeit muss ich mich wie ein Mann benehmen, und ich hasse es, weil ich nur so tue.“ Ihre natürliche Neigung, in Interaktionen authentisch zu sein, verschlimmerte ihr Unbehagen nur. Und von oben kam sehr wenig Hilfe.

Sylvia fühlte sich orientierungslos, dabei hatte sie mehrere Möglichkeiten, die sie zu ihrem Vorteil nutzen konnte. Ihr

wurde eine großartige Chance geboten, Hardball spielen zu lernen wie ihre bewunderte Chefin. Carmen hatte sogar signalisiert, dass sie bereit war, Mentorin zu sein.

Es ist wichtig zu begreifen, dass sowohl der kooperative als auch der anweisende Stil in der Wirtschaft ihren Platz haben, aber zu verschiedenen Zeiten. Keiner von beiden ist falsch, wenn auch nicht beide immer effektiv sind. Leider neigen wir dazu, uns auf einen bestimmten Stil zu verlassen, weil wir uns mit ihm am wohlsten fühlen, nicht weil er der Beste ist. Wir müssen unsere Konflikte strategisch managen. In diesem Fall empfahl ich Sylvia, einen stärker anweisenden Führungsstil zu praktizieren.

Daraufhin ging Sylvia vom Unterstützen zum Anleiten über. Sie bat um Beiträge, machte aber deutlich, dass sie die Entscheidungen selbst treffen würde. Nach einigen negativen Reaktionen am Anfang begannen die Mitarbeiter, diesen Stil zu akzeptieren. Wahrscheinlich, weil sie keine andere Wahl hatten, und auch, weil Sylvia weiter kooperativ war, wenn die Zeit und die Aufgaben es erlaubten.





12. Das Kreuz mit der Macht

Macht ist eindeutig ein unangenehmes Thema für viele Frauen. Fragen sagen, sie wollten nichts mit diesem „Machtgeklüngel“ zu tun haben, weil sie nicht „macht-hungrig“ seien. Sie tun, als sei Macht ein gesellschaftlicher Aussatz, den es um jeden Preis zu meiden gilt.

Einfach ausgedrückt ist Macht die Fähigkeit, Dinge getan zu bekommen. Wer keine Macht hat, ist bei der Arbeit nicht effizient. Ohne Macht ist es unmöglich, andere zu führen. Außerdem ist es schwierig, Gehaltserhöhungen durchzusetzen. Schließlich landen sie auf dem Abstellgleis und fragen sich, wieso Sie bei all Ihren Fähigkeiten und Kenntnissen in die Sackgasse geraten sind. Macht ist zentral im Leben erwachsener Menschen. Warum fühlen sich Frauen damit nicht wohl? Das Problem ist ihre Definition.

Nach Personen befragt, die enorme Macht ausgeübt haben, fallen Frauen am ehesten Namen von Personen ein, die einen Staat oder eine große Organisation lange ungestraft kontrolliert haben. Mutter Teresa

wird nie genannt. Auch nicht Nelson Mandela, Gandhi oder Martin Luther King. Doch wenn Macht die Fähigkeit bedeutet, seine Ziele zu erreichen, waren die letzteren außerordentlich mächtig; sie hatten einen erheblichen Einfluss auf Menschenwürde und Bürgerrechte. Dennoch denken Frauen bezeichnenderweise nur an negative Beispiele; wir finden Macht bei uns selbst und bei anderen bedrohlich.

Tatsächlich ist Macht wie Geld: weder gut noch böse. Ihre negative oder positive Tendenz hängt davon ab, wie wir sie einsetzen.

Trotzdem empfinden wir Macht meistens nicht als neutral. Als Mädchen haben wir für Gleichheit gearbeitet, weil wir auf diese Weise Freundinnen gewannen. Macht zu demonstrieren hätte uns unsere engen Beziehungen gekostet. Zudem sind „Macht“ und „Männlichkeit“ in unserer Kultur fast gleichbedeutend. „Macht“ und „Weiblichkeit“ schließen einander in unseren Augen aus. für einen Mann ist es

angenehm und leicht, gleichzeitig mächtig und maskulin zu sein; für eine Frau ist es weit schwieriger gleichzeitig mächtig und feminin zu sein.

Um sich mit ihrer Macht wohl zu fühlen, muss eine Frau sowohl mächtig als auch feminin sein. Sie kann nicht auf die gleiche Weise mächtig sein, wie ein Mann, denn sie wird an weiblichen Maßstäben gemessen. doch sie kann ihre Ziele deutlich machen und unbeirrt an ihnen festhalten, ohne auf Wutanfälle, grobe Ausdrücke oder andere Verhaltensweisen zu verfallen, mit denen Männer Machtansprüche durchsetzen.

Außerdem muss sie sich damit anfreunden, Autorität zu übernehmen. Diese Balance zwischen Weiblichkeit und Autorität zu finden ist eine Herausforderung, die sich Männern nie stellt. Wirkt eine Frau zu maskulin, wird sie als „Zicke“, „Hexe“ oder Schlimmeres bezeichnet. Eine sehr feminine Frau hingegen wird nie gehört; man fordert sie vielleicht auf, Protokoll zu führen und Kaffee zu servieren.

Wir geben ihm Macht und nehmen sie ihr weg

Unser Unbehagen mit der Macht wurzelt zum Teil darin, wie die Welt funktionierte, als wir heranwuchsen. Die Leitung der Schule hatte gewöhnlich ein Mann. Für die Arbeit, das Lehren waren gewöhnlich Frauen zuständig. Kamen wir ins Krankenhaus, so war der Arzt ein Mann und die Krankenschwestern Frauen. Gingen wir in ein Kaufhaus, war der Filialleiter ein Mann, die Verkäuferinnen Frauen. Die Botschaft war klar: Männer geben die Befehle, Frauen machen die Arbeit.

Als Erwachsene geben wir noch immer Männern Macht und nehmen sie Frauen weg. Ein unbekannter Mann kann ein Büro betreten und dem Personal sagen, was er will und wen er sprechen muss. Wahrscheinlich werden die Sekretärinnen flitzen. Stellt eine Frau die gleichen Forderungen, wird sie eher verhört, wer sie geschickt hat, ob sie einen Termin hat und was sie eigentlich genau will. Treten ein Mann und eine Frau in einem beruflichen Kontext gemeinsam auf, wird in den meisten Fällen angenommen: Er ist der Chef und sie die Mitarbeiterin.

Folgendes Beispiel ist typisch: Christine wollte stellvertretende Geschäftsführerin eines Filmverleihs werden. Sie arbeitete darauf hin, die Position zu bekommen, doch man sagte ihr, sie sei „noch nicht so weit“, weil sie noch unter Dreißig war. Bestimmt würde sie mit der Zeit reif für die Position sein. Ein Jahr später wurde Frank stellvertretender Geschäftsführer; er war ein Jahr jünger als Christine und weniger erfahren.

Als Christine die Entscheidungsträger nach Franks Alter fragte, schienen sie überrascht, dass es überhaupt ein Thema war. Es schien natürlich, dass ein Mann in der Machtposition war; es war die Frau, die zusätzliche Hürden überwinden musste, bevor sie als reif für eine solche Position angesehen wurde.

Zurückscheuen vor der Macht

Wenn uns Macht in den Schoß fällt, scheuen wir zurück, statt sie zu ergreifen. Vielleicht hängt unser Unbehagen mit der Furcht zusammen, dass wir von anderen Frauen angegriffen werden, wenn wir uns aufführen, als hätten wir mehr Macht als sie. Liebe Mädchen geben nicht an oder streichen ihre Leistungen heraus. Da Frauen überdies nicht an Machtpositionen gewöhnt sind, neigen sie dazu, ihre Führungsqualitäten abzuwerten oder nicht einmal zu erkennen.

Ein typisches Beispiel dafür aus meinen Coachings: Eine Unternehmerin bat mich um eine Formulierungshilfe für eine kurze Vorstellung. „Ich brauche einen knackigen Anfangssatz!“, so lautete ihre Bitte. Auf meine Frage, wie sie denn bisher beginne, antwortete sie: „Ich sage immer, dass ich ein Netzwerk aufgebaut habe.“ Eine un-

glaubliche Untertreibung, wie sich herausstellte, da diese Frau erfolgreiche Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen aufgebaut hatte. Nach dem sie mir kurz ihre Tätigkeitsfelder und Unternehmen vorgestellt hatte, schlug ich ihr folgenden Anfangssatz vor: „Ich leite fünf Unternehmen auf zwei Kontinenten mit insgesamt 650 Mitarbeitenden!“ Sie war begeistert. Dabei handelte es hier nur um die ultra-kurze Zusammenfassung ihrer unternehmerischen Tätigkeit.

Scheuen Sie vor Ihrer Macht nicht zurück! Sie untergraben sich nur selbst, wenn Sie das tun. Nennen Sie, wenn Sie gefragt sind, Rang und Position! Stellen Sie sich der Realität, und andere werden es auch tun!

Führung übernehmen

- Es gibt keinen einzig richtigen Führungsstil
- Wählen Sie einen Führungsstil, der auf Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter abgestimmt ist!
- Klare Ziele vorzugeben ist entscheidend.
- Unterstützen und anleiten mag angenehm sein, aber auch der anweisende und der delegierende Stil sind effektiv.
- Scheuen Sie vor Führungspositionen nicht zurück!
- Auch wenn Ihnen die flache Struktur vertrauter ist, Ihre Umgebung ist gewöhnlich eine Hierarchie.
- Für einen Mann sind Sie entweder über- oder untergeordnet, und wenn Sie oben sind, sollten Sie sagen, wo es langgeht.
- Mitarbeiterinnen erwarten oft einen kooperativen Stil, aber dieser ist nicht immer der Beste.
- Frauen haben etwas dagegen, anderen Frauen zu „dienen“.
- Wenn eine andere Frau Applaus bekommt, sollten Sie sie unbedingt unterstützen.
- Sie brauchen Macht, um erfolgreich zu sein.
- Sie können gleichzeitig mächtig und feminin sein, aber es kostet Arbeit und Training.
- Akzeptieren Sie die Realität: Ergreifen Sie Ihre Macht!
- Entziehen Sie nicht Frauen Macht, um sie Männern zu geben!
- Denken Sie sich die Antworten aus, und tun, als wüssten Sie Bescheid!

Unsere Angebote für Frauen in Führungspositionen

Erstmals Vorgesetzte Führungstraining für Frauen

Dieses Training wendet sich speziell an Frauen kurz vor oder nach erstmaliger Übernahme von Führungsverantwortung. Sie erhalten einen Überblick über die vielfältigen Anforderungen an weibliche Führungskräfte und lernen, authentisch und sicher zu führen.

www.haufe-akademie.de/95.88

Frauen in Führung Erfolgreich als weibliche Führungskraft

Frauen in Führungspositionen sehen sich besonderen Herausforderungen gegenüber. Ein klares Rollenbewusstsein im Führungsverhalten, beim Auftritt im Unternehmen, bei der Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten und in Entscheidungs- und Verhandlungssituationen ist erfolgsentscheidend.

www.haufe-akademie.de/86.77

Ihr erfolgreicher Auftritt als weibliche Führungskraft Wirksames Selbstmarketing – überzeugende Durchsetzungskraft

Persönlichkeit und Führungskompetenzen sind längst nicht mehr die Faktoren, die allein für den Erfolg als Führungskraft sorgen. Selbstmarketing, Kommunikations- und Netzwerkfähigkeit sowie Durchsetzungskraft werden zu Schlüsselkompetenzen – gerade auch für weibliche Führungskräfte.

www.haufe-akademie.de/35.47

Leadership Coaching Perspektiven erweitern. Neue Wege gehen.

Führen ist eine komplexe Aufgabe und mehr denn je sind Führungskräfte gefordert, bei schnellen Veränderungen, abnehmender Planbarkeit und zunehmender Komplexität Orientierung und Sicherheit zu bieten. Lassen Sie sich dabei von unseren Coaches begleiten.

www.haufe-akademie.de/coaching

Leadership Consulting Die ganze Welt der Führung

Ein erfolgreiches Führungskonzept ist eingebunden in ein Feld von Strategien, Tools und Systemen, das zu ihrem Unternehmen passt. Unsere erfahrenen Consultants unterstützen Sie darin, Ihre Führungslandschaft langfristig erfolgreich zu gestalten.

www.haufe-akademie.de/consulting

Autorin



Ute Höfer

Diplom-Pädagogin, langjährige Managementtrainerin und Coach mit folgenden Schwerpunkten: Rhetorik, Führung und Konfliktmanagement.

Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Passgenaue Lösungen, einzigartige Services, höchste Beratungskompetenz und individuelle Entwicklungen.

Beratung und Service

Tel.: 0761 898-4422

service@haufe-akademie.de

Anmeldung

Fax: 0761 898-4423

anmelden@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de