

»Frauen, zeigt Selbstbewusstsein!«

DAS GESPRÄCH FÜHRTE
MIRIAM STEINRÜCKEN

WIESBADEN. Kinder und Karriere: Beides unter einen Hut zu kriegen, fällt vielen Frauen schwer. Nur wenige schaffen es in die Chefetage großer Unternehmen. Doch es könnten mehr werden – wenn sie den Rat von Barbara Liebermeister beherzigen. Der Businesscoach aus Wiesbaden berät Führungskräfte im digitalen Zeitalter. Im GEA-Interview verrät sie den Leserinnen ihr Erfolgsrezept. Um an die Spitze zu kommen, braucht es dreierlei: eine souveräne Persönlichkeit, soziale Kompetenz und digitales Know-how.

GEA: *Führungskräfte sollten aus Ihrer Sicht wertorientierte, selbstbewusste und verantwortungsvolle Persönlichkeiten sein. Heißt das: Wer andere führen will, muss zuerst sich selbst führen?*

Barbara Liebermeister: Führung startet bei mir. Nur wenn ich selbst im Gleichgewicht bin, kann ich andere führen. Im digitalen Zeitalter, das durch Schnelligkeit, Informationsflut und Dauerkrise geprägt ist, müssen Führungskräfte jeden Tag Wettkämpfe bestehen. Darin sind sie wie Leistungssportler. Die achten auf effizientes Training, gesunde Ernährung und genug Schlaf. Viele Führungskräfte betreiben jedoch Raubbau an den eigenen Ressourcen und glauben, sie schaffen die Arbeit trotzdem irgendwie. Das ist ein Irrtum. Denn nur wer für sich selbst sorgt und sich wohlfühlt, liefert im Job Qualität und ist Mitarbeitern ein Vorbild.

Strategisches Netzwerken, offene Kommunikation, wertschätzender Umgang: Führungskräfte qualifizieren sich Ihrer Meinung nach durch soziale Kompetenz. Hat der Einzelkämpfer, der auf Konkurrenz und Konfrontation setzt, ausgedient?

Liebermeister: Definitiv! Weil die Rahmenbedingungen sich geändert haben. Früher, im industriellen Zeitalter, konkurrierten viele Bewerber um wenige Jobs. Den Führungsposten erhielt, wer am längsten im Betrieb war und am meisten Erfahrung hatte. Dann erteilte er Anweisungen und kontrollierte die Umsetzung. Heute dagegen herrscht Fachkräftemangel. Da wetteifern viele Betriebe um wenige Bewerber. Mitarbeiter geben wenig auf Titel und viel auf Mitbestimmung. Die Führungskraft kann die Herausforderungen des digitalen Zeitalters nicht allein bewältigen. Dafür braucht sie ein Team. Darum wirbt sie wie ein Influencer um Follower – und zwar mit Hilfe sozialer Kompetenz.

Haben Soft Skills durch die Digitalisierung an Bedeutung gewonnen?

Liebermeister: Ja, unbedingt! Wenn Teams digital zusammenarbeiten, dann wächst die soziale Distanz. Denn die Persönlichkeit des Einzelnen lässt sich nicht komplett digitalisieren. In Videokonferenzen zum Beispiel werden Mimik und Gestik nur zum Teil abgebildet. Tastsinn und Geruchssinn etwa fallen vollständig weg. Wie viel vom Kuselhormon Oxytocin, das die emotionale Bindung zu anderen Menschen stärkt, am Bildschirm



Businesscoach Barbara Liebermeister berät Führungskräfte im digitalen Zeitalter. FOTO: PRIVAT

ausgeschüttet wird, da ist die Wissenschaft sich nicht sicher. Auf jeden Fall zu wenig. Kein Wunder also, dass die Teamidentität schwächelt.

Wir sind soziale Wesen. Für die Zusammenarbeit reicht der virtuelle Kontakt nicht, es braucht den persönlichen Austausch. Dafür zu sorgen, ist Aufgabe der Führungskraft. Das digitale Zeitalter zeigt also, dass der Mensch im Mittelpunkt steht.

Kommt es nur noch auf Soft Skills an, nicht mehr auf fachliche Kompetenz?

Liebermeister: Fachliche Kompetenz ist zwar nach wie vor wichtig, reicht aber nicht mehr. Das Ergebnis der Teamarbeit ist das Ergebnis der Führungsarbeit. Dafür ist soziale Kompetenz unverzichtbar: Soft Skills sind die neuen Hard Skills. Der Teamleiter beziehungsweise die Teamleiterin muss zum Beispiel psycho-

logische Sicherheit geben. Das heißt: Eine Atmosphäre schaffen, in der die Mitarbeiter jederzeit Fragen stellen, Kritik üben oder Fehler zugeben können – und zwar ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Davon profitieren alle: die Gruppe, die Arbeit und das Ergebnis.

Gerade Frauen zeichnen sich durch Kommunikation, Kooperation und Empathie aus. Warum schaffen sie es trotzdem selten in die Chefetage?

Liebermeister: Das hat mehrere Gründe. Es gibt durchaus noch Branchen und Unternehmen, die Männer an der Spitze wollen. Anderswo sind Frauen grundsätzlich willkommen. Doch wenn dann Kinder kommen, brauchen sie Unterstützung. Bei der frühkindlichen Betreuung ist Deutschland aber nach wie vor Entwicklungsland.

Soweit zu den äußeren Hürden, jetzt

zu den inneren: Frauen bringen zwar die nötigen Soft Skills mit. Im Umkehrschluss legen sie jedoch großen Wert auf Harmonie. Männer dagegen besitzen mehr Durchsetzungskraft und entscheiden daher Konflikte für sich. Das könnte allerdings auch daran liegen, dass Männer – historisch betrachtet – bereits länger im Job und darum gewohnt sind, sich durchzuboxen. Das gilt zwar nicht für jeden Mann und jede Frau, aber eine gewisse Tendenz gibt es schon.

Was können sich Frauen von Männern abschauen?

Liebermeister: Selbstbewusstsein, Risikobereitschaft und Mut. Ein Beispiel: Auf eine Stellenausschreibung, in der vier Fremdsprachen gefordert werden, bewirbt sich eine Frau, die nur drei Fremdsprachen beherrscht, wahrscheinlich nicht. Ein Mann schon – und schaut mal, was draus wird. Frauen – wenn sie den Job dann haben – übernehmen Fleißprojekte; Männer erobern Prestigeprojekte. Frauen geben sich mit ihrer Position zufrieden; Männer setzen sich ambitionierte, aber realistische Aufstiegsziele. Frauen warten darauf, dass andere ihre Leistung bemerken; Männer kommunizieren ihre Erfolge selbst. Gekonntes Selbstmarketing ist allerdings nicht laut und aufdringlich, sondern intelligent und kontinuierlich. Manchmal genügt es schon, am Ende einer Teambesprechung seine Meinung zu platzieren, um allen in Erinnerung zu bleiben.

Wie bringen Frauen Kinder und Karriere unter einen Hut?

Liebermeister: Im besten Fall kommt Unterstützung vom Mann, Vorgesetzten und Betrieb. Außerdem sollten Frauen ihr Ziel im Auge behalten: also zum Beispiel ein Jahr Elternzeit nehmen, währenddessen Kontakt zum Chef, Entscheidern und Kollegen halten, dann eventuell in Teilzeit wiedereinsteigen.

Wie bleiben Karriere-Frauen authentische Frauen mit Ausstrahlung?

Liebermeister: Um an die Spitze zu kommen, braucht es Durchsetzungskraft und Konfliktfähigkeit. Diese Eigenschaften zeichnen Führungskräfte im Allgemeinen aus, nicht Männer im Besonderen. Frauen können genauso konsequent handeln – ohne darum weniger Frau zu sein. (GEA)

ZUR PERSON

Barbara Liebermeister ist Managementberaterin. Die Wirtschaftswissenschaftlerin leitet das Institut für Führungskultur im Digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden. Für Politik und Wirtschaft veranstaltet sie Vorträge, Seminare und Beratungen zu den Themen Selbstführung, digitale Führung und Netzwerken. Außerdem ist sie Buchautorin und Hochschuldozentin. Bevor Liebermeister sich selbstständig gemacht hat, war sie im Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne tätig wie Christian Dior, L'Oreal und Hoechst und leitete Projekte unter anderem für die Royal Bank of Scotland, die Deutsche Bank und Merck. (mis)