

KÖLN-BONN MANAGER

Wirtschaft. Regional. Spannend.

TEST
Chiefsessel

RANKING
Uhren Trend 2009

TITELSTORY
Banken Ranking

TITELPORTRÄT
Degenring Couture
– aus Nümbrecht
in die Welt

Ausgabe 1 · 2. Jahrgang
März 2009 · 2,80 €



Das Unternehmer-Magazin für Köln - Bonn.
Gratis ab € 500.000 Jahresumsatz.



Begeisterung statt Bescheidenheit

Warum Frauen ihre Zurückhaltung ablegen sollten

Unternehmerinnen wie Mahi Degenring, sie werden mehr. Es könnten noch viel mehr Frauen in Führungspositionen sein, so Edmund Mastiaux, Inhaber des Zentrums für Management- und Personalberatung in Bonn. Doch viele Frauen erkennen gar nicht, welches Potential in ihnen steckt. Trotz bester Qualifikation schaffen viele noch nicht einmal den Sprung ins mittlere Management. „Weibliche Bewerber treten deutlich zurückhaltender auf, als ihre männlichen Bewerber“, so Edmund Mastiaux. Dabei sind gerade heute typisch weibliche Stärken wie soziale Kompetenz, Zuhören und Teamfähigkeit besonders gefragt. Der Personalcoach berichtet im Köln-Bonn-Manager über seine Erfahrungen.

KBM: Wie sind Sie auf die Idee gekommen, Menschen zu beraten?

Edmund Mastiaux: Ich habe immer einen Faible für andere Personen gehabt, was machen die, man muss neugierig sein, man muss ein Interesse haben am anderen, man darf nicht zu viele Bilder im Kopf haben. Man muss interessiert daran sein über Fragen zu erfahren, was ist dem anderen wichtig, um auch Stärken, Schwächen, Potentiale der anderen erkennen zu können. Es hat mir immer Spaß gemacht, mich mit anderen

auseinander zu setzen. Kucken, wie die sind, kucken, was denen wichtig ist, was die wollen und wie man die dabei unterstützen kann.

KBM: Wie war der erste Klient?

Edmund Mastiaux: Das war ein Mann, ein Abteilungsleiter, ein guter Mann, aber bei dem war klar, der war zu weich. Er sollte 400 gewerbliche Mitarbeiter führen. Es gab immer das Thema mit Nähe und Distanz. Die Firma hat aber gesagt, wir stellen den ein, wir glauben an den und wir haben dann den Coaching Auftrag bekommen mit der Zielsetzung, die ersten sechs Monate die Person zu unterstützen.

KBM: Worin wurde er geschult?

Edmund Mastiaux: In Führungsverständnis. Wenn man Mitarbeiter ist, hat man andere Aufgaben, hat man eine andere Rolle, als wenn man eine Führungskraft ist. Da sind sich viele gar nicht bewusst, von diesem Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Das haben wir herausgearbeitet, wie sehe ich mich als Führungskraft. Was ist mir da wichtig, welche Erwartungen werden durch andere an mich herangetragen, über Mitarbeiter und Vorgesetzte. Und dann kamen wir zu dem Punkt: „Was ist Ihnen wichtig,

wie wollen sie führen?“ „Ich will Mitarbeiter einbinden?“ „Ja, was heißt „einbinden“?“ „Was heißt das „mit einbeziehen“?“ So hat er seine Führungsleitlinien entwickelt. Ich will vertrauensvoll mit meinen Mitarbeitern zusammen arbeiten. Das haben wir dann wieder konkretisiert: „Was heißt das denn, „vertrauensvoll zusammen arbeiten“?“ Wo liegt da eine Chance, wo liegt da ein Risiko und was muss ich im Endeffekt tun, über welche Instrumente kann ich vertrauensvoll zusammen arbeiten.

KBM: Wenn Sie Frauen coachen, die in eine Führungsposition kommen, ist das genau so oder gibt es da Unterschiede?

Edmund Mastiaux: Von den Themen her ist es teilweise genau so. Auf der anderen Seite ist eine Frau kein Mann. Wenn eine Frau Vorgesetzte von Männern wird, dann ist das ein gravierender Einschnitt für die Frau. Und dann wird stärker beredet: wie verhalten sich Männer, worauf ist eigentlich zu achten, wenn ich mich in einer Männerwelt erfolgreich bewegen will. Wie positioniere ich mich, wie konfliktstabil bin ich. Das sind ganz konkrete Fragen

KBM: Was können Sie Frauen an die Hand geben? ▶



Edmund Mastiaux: Das ist schwierig, sie machen sich teilweise nicht bewusst, dass sie eine Frau sind und auch als Frau, als weibliche Vorgesetzte erst einmal gesehen werden von den Männern, die damit teilweise ein Problem haben. Männern fällt es schwer, sich von Frauen etwas sagen zu lassen. Darüber muss man reden und ins Bewusstsein rufen.

KBM: *Und wie kann man die Frau dann stärken?*

Edmund Mastiaux: Ich kann einen Vorgesetztenwechsel zum Thema machen, in Einzelgesprächen auch wenn es männliche Konkurrenten gab. Sie kann auch die Besprechung zum Auftakt machen und deutlich machen, worum es ihr geht, wenn ich die Führungsaufgabe übernehme. Aber im Endeffekt würde ich Frauen immer Mut zusprechen, also Mut im Sinne von ‚trau Dich‘, ‚Du kannst das auch!‘

KBM: *Was kann die Frau falsch machen?*

Edmund Mastiaux: Ein Fehler wäre, den Rollenunterschied nicht deutlich zu machen. Wenn ich vorher Mitarbeiterin war, muss klar sein, ich bin jetzt Vorgesetzte und in meiner Rolle liegt es auch, dass ich bestimmte Erwartungen haben kann, Leistung fordern kann. Da sind Frauen häufig zu freundlich. Da sind sie auch teilweise zu vorsichtig und wenn ein Mann das merkt, dann hat eine Frau ganz schnell verloren, wenn sie zu

zurückhaltend auftritt und das muss man sich gerade am Anfang klar machen. Wenn sie neu in so eine Position hineinkommt, muss sie sich bewusst sein, wie will ich auftreten, wie will ich wirken.

KBM: *Das ist ein schmaler Grat, denn Freundlichkeit ist an sich nichts Schlechtes...*

Edmund Mastiaux: Wenn ich von anderen Leistung einfordere, muss ich sehr verbindlich sein von meiner Sprache her, ich muss gut vorbereitet sein, ich muss von meiner Sprache her klar sein und ich muss auch einfach deutlich machen, was ich in welcher Qualität bis wann erwarte. Da gibt es Frauen, denen das schwer fällt, solche Dinge eindeutig zu kommunizieren.

KBM: *Gibt es einen Grund?*

Edmund Mastiaux: Das liegt in der Erziehung, Frauen werden immer noch zur Zurückhaltung erzogen. Frauen stapeln tief. Das erlebe ich auch immer wieder in Bewerbungsgesprächen. Frauen treten immer sehr authentisch auf, sie reflektieren sehr stark. Mit Frauen kann ich ernsthafte, sehr gute Bewerbungsgespräche führen. Nur wenn ich einer Frau dann die Frage stelle: wo liegen Ihre Stärken, dann sagen die nicht einfach, wie Männer das machen: ich kann das, ich bin sehr selbst bewusst, ich habe viel Erfahrung in der Führung eines Teams. Frauen neigen eher dazu, zu relativieren, stellen doch häufiger ihr Licht unter den Scheffel.

KBM: *Trotzdem sind sie damit ja nicht zufrieden...*

Edmund Mastiaux: Wir machen Seminare für Frauen und da gibt es eine Übung, die heißt Lobrede. 5 Minuten müssen sie herausstellen, was sie besonders gut können. Das fällt Frauen sehr schwer, das zu tun. Frauen fällt es sehr schwer, sehr positiv über sich zu reden. Männern fällt das bedeutend leichter. Männer behaupten. Ein Mann behauptet immer. Eine Frau macht das nicht, es mag Ausnahmen geben, das ist aber nicht frauentypisch. Frauen relativieren wenn sie reden, die denken viel mehr nach. Männer machen das anders, ob das in Besprechungen ist, ob das in Gesprächen ist und da muss ich als Frau einfach aufpassen und sie muss sich in Teilen auch so verhalten, um gut zurecht zu kommen.

KBM: *Reflektieren, nachdenken, das sind doch gute Eigenschaften, warum schaffen es so wenige in Führungspositionen?*

Edmund Mastiaux: Männer wählen Frauen aus. Wenn ein Mann die Wahl hat, entscheidet er sich im Regelfall für einen Mann. Es sei denn es geht um Argumente wie, ‚eine Frau würde uns gut tun‘. Weil einfach gesagt wird, wenn eine Frau mit in der Verantwortung ist, dann haben wir ein anderes Klima, auch unter den Männern. Frauen können im positiven die Welt verändern, Frauen können auch die Männerwelt im Positiven beeinflussen. Sie können viel für das Betriebsklima tun, sie können viel vernünftige Gesprächskultur einführen. Oder es werden ganz andere Perspektiven in Diskussionen eingebracht.

KBM: *Mahi Degenring ist eine Unternehmerin in einer Männerdomäne, hat aber überwiegend weibliche Mitarbeiter.*

Edmund Mastiaux: Wenn eine Frau Frauen führt, glaube ich, dass es ein anderes Verständnis gibt zwischen den Mitarbeiterinnen.

KBM: *Wie kommt das?*

Edmund Mastiaux: Männer gehen gerne in Konkurrenz oder in Wettkämpfe, darum geht es einem Mann. Das ist bei Frauen nicht so. Die sind interessiert an einer inhaltlichen Lösung und ein Mann ist interessiert an einem Kampf, einem Aufstieg, an einem nächsten Schritt. Wie kann ich mich darstellen und gut verkaufen. Frauen denken eher in inhaltlichen Dimensionen nicht so sehr in Aufstiegsorientierung, wie es ein Mann tut.

KBM: *Wie wichtig sind Äußerlichkeiten in der Männerwelt?*

Edmund Mastiaux: Auftreten ist immer wichtig und für Frauen in einer Männerwelt absolut wichtig, um von den Männern in ihrer Funktion wahrgenommen und ernst genommen zu werden. Wenn eine Frau sich auffällig schminkt oder einen bunten Schal trägt, kann ich sagen, das ist deren Markenzeichen. Es kann aber auch sein, dass das zu viel ist, dass die Wahrnehmung der Männer zu sehr auf das Tuch gelenkt wird oder auf das Makeup und dann wird die Frau als Frau wahrgenommen und nicht in ihrer Funktion als Leiterin. Dessen muss sich die Frau bewusst sein und das genau abwägen.

KBM: *Worauf kommt es noch an?*

Edmund Mastiaux: Eine Frau muss sehr gut vorbereitet sein in Besprechungen. Sie sollte in Männernetzwerke eintreten. Ich stelle immer wieder fest, es gibt ein Frauennetzwerk. Ich finde, es macht überhaupt

keinen Sinn, wenn Frauen sich auf Frauennetzwerke konzentriert. Ich rate ihr dann, machen sie das, das ist etwas Zusätzliches. Es wäre aber gut, sich auch in andere Netzwerke einzuklinken. Wenn ich mich als Frau in einer Männerwelt bewege, muss ich mich damit auseinandersetzen, damit ich in meiner Funktion anerkannt werde, als Experte, als Führungskraft.

KBM: *Verkaufen sich Frauen unter Wert?*

Edmund Mastiaux: Jedes Bewerbungsgespräch ist ein Verkaufsgespräch. Wie stellt sich jemand da. Und wenn ich frage: worauf sind Sie stolz? Dann will ich natürlich eine starke Antwort hören und da muss ich vom Ton hören, da sitzt jemand, der glaubt an das, was er sagt. Frauen sind zu ehrlich, sie stellen Dinge in Frage, sie sagen, ich muss mal kucken, wo ein Mann einfach behauptet, ich kann das. Männer greifen zu. Frauen überlegen zu lange, wenn es um Karrierechancen geht. Was muss ich heute tun, damit ich in zwei Jahren den Job bekomme. Da denken Männer strategischer und taktischer als Frauen.

KBM: *Kann eine Frau das überwinden oder sitzt das zu tief?*

Edmund Mastiaux: Wenn ich mir darüber klar werde, dass das etwas ist, was mich in der beruflichen Entwicklung gehindert hat, dann kann ich daran arbeiten, dann kann ich das auch überwinden.

KBM: *Und wie fängt man das an?*

Edmund Mastiaux: Was bei einem Coaching wichtig ist, ist, dass man sich noch Mal über sein Selbstbild klar wird. Das testet man in Fragebögen und sieht, wie ist

eigentlich mein Verhaltensprofil. Wie sehe ich mich. Dann gibt es eine Übung, wo man sich über seine Karriereorientierung klar wird – bin ich ein unabhängiger Typ oder bin ich sicherheitsorientiert, wie sehe ich mich. Dann kann ich mich austauschen welche Bedeutung haben die Punkte für meinen Werdegang gehabt, was ist förderlich und was ist hinderlich. Dann kann ich nachfragen oder in gezielte Übungen gehen, wo ich als Coach den Spiegel vorhalte.

KBM: *Wenn eine Frau so einen Kurs besucht hat, registrieren das die Männer?*

Edmund Mastiaux: Wenn sich was im Verhalten spürbar ändert, dann kriegt das auch der letzte Mann mit und dann werden die untereinander reden: hast Du bemerkt, wie die in der Besprechung aufgetreten ist. Oder: ich soll das machen und die hat nachgehakt.

KBM: *Fühlen sich die Männer da nicht auf den Schlipps getreten?*

Edmund Mastiaux: Wenn sie das nicht gekannt haben, ganz bestimmt. Er geht in eine Abwehrreaktion.

KBM: *Das muss eine Frau ja wieder überwinden, wie macht sie das?*

Edmund Mastiaux: Das geht nur in Mitarbeitergesprächen und indem sie es genau hinterfragt. Warum verhalten Sie sich so, Sie wollten mir einen Plan erstellen, Sie haben mich nicht informiert, was ist los? Ich möchte heute mit Ihnen darüber reden. Das erfordert viel Kraft, von einer Frau sogar noch mehr, wenn sie es nicht gewohnt ist und das mit einem Mann tun muss. Dann heißt es, sich konsequent zu verhalten



ten in dieser Führungsrolle, denn sonst hat sie verloren.

KBM: *Was sind die Stärken der Frauen, worauf können sie setzen?*

Edmund Mastiaux: Frauen sorgen für eine gute Atmosphäre. Wenn eine Frau einen Raum betritt, ist die Luft anders. Frauen haben eine hohe soziale Kompetenz. Sie sind empathischer als Männer. Sie sind interessierter an anderen, geben sich mehr Mühe, zu zuhören, sie sind an einem guten Klima interessiert, sie lassen eher ausreden. Eine Frau kriegt in einem Team ganz gut mit, was läuft jetzt gut, wo steht was zwischen uns und Frauen stehen für Qualität.

Das sind doch optimale Voraussetzungen. Vielen Dank für das Gespräch. ■

Intelligente Gebäude für intelligente Unternehmen.



- ✓ Planung, Projektierung und schlüsselfertige Erstellung aus einer Hand
- ✓ intelligente Energiekonzepte sparen zukünftige Kosten
- ✓ schnelle und unkomplizierte Umsetzung
- ✓ kurze Bauzeiten dank Vorfertigung im Werk
- ✓ 60 Jahre Erfahrung in Holzrahmenbauweise

Mit **Büdenbender Objektbau** setzen Sie auf intelligente Lösungen, die alle Anforderungen an moderne Betriebs- und Verwaltungsgebäude berücksichtigen.



Büdenbender Hausbau GmbH · Vorm Eichhölzchen 8-10
57250 Netphen-Hainchen · Telefon 0 27 37 / 9 85 40
Fax 0 27 37 / 98 54 36 · www.buedenbender-objektbau.de