

Theoretisches Rüstzeug für die Trainertätigkeit kann man sich etwa an der **Donau-Universität Krems** im Rahmen des englischsprachigen postgradualen Universitätslehrgangs **Intercultural Studies** aneignen.

Bereits seit 1997 bietet das **Interkulturelle Zentrum** in Wien spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote wie den Diplomlehrgang universitären Charakters **Interkulturelle Kompetenzen** an.

in Japan erleben kann, dann sind das bereichernde Momente“, erinnert sich Langthaler. Ihre Aufgabe als Trainerin sieht sie darin, „den Projektleiter im Feld zu sensibilisieren, aktiver hinzuhören und hinzuschauen, damit er seine Aufmerksamkeit neben dem Kosten- und Ressourcenmanagement auch

die Qualität des Trainings. „Wir möchten das gegenseitige Trainieren und Kritisieren unter den Trainern fördern“, meinte Hakan Gürses, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Österreichischen Gesellschaft für politische Bildung bei einer Podiumsdiskussion über interkulturelle Bildung in Österreich.

Was Frauen wollen und Managerinnen brauchen

Ganz klischeefrei: Frauen führen anders. Nach einem steinigem Weg in die Chefetage.

Zwischen Chef und Chefin gibt es oft mehr Unterschiede als nur das Geschlecht. Dafür, dass Frauen und Männer zum Teil ganz unterschiedliche Führungsstile und -qualitäten haben, kann man sich bei der Gesellschaft bedanken, nicht bei der Natur, meinen Experten. „Das ist vor allem teilweise darin begründet, dass Männer und Frauen immer noch unterschiedlich aufwachsen“, erklärt Regina Trotz von der BeraterInnengruppe Naschmarkt. Bis die Frauen ihre Qualitäten auf den Chefsesseln ausspielen können, wird es ihnen allerdings nicht leicht gemacht.

Achtung, Stolpergefahr

„Es stimmt noch immer: Frauen müssen doppelt so tüchtig sein wie Männer, wenn sie sich als Führungspersonen behaupten wollen“, meint Trainerin und Coach Ina Biechl. Dabei bringen sie außergewöhnliche Eigenschaften in die Chefetage mit: „Die Kompetenzen von Frauen in Führungspositionen liegen meist in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen und Arbeitsbeziehungen. Frauen führen gruppenorientiert, sie treffen Entscheidungen in Kontakt mit dem Team, das macht die Entscheidungen tragfähig“, erklärt Biechl. Viele Frauen zögern jedoch, unliebsame Entscheidungen

zu treffen, beobachtete Trotz: „Weiblichen Führungskräften ist oft nicht bewusst, dass Mitarbeiter, die sich im Widerstand gegen eine Entscheidung befinden, mit klarem und eindeutigen Verhalten besser umgehen können.“ Darüber hinaus tappen Frauen in Führungspositionen in eine Reihe weiterer Fallen. „Oft muten sie sich zu viel zu, um in ihrer Position akzeptiert zu werden“, sagt Susanna Kober, Leiterin des Diplomlehrgangs „Management- und Führungskompetenz“ an der **bfi Wien Akademie für Führungskräfte**. Viele würden auch die Tendenz zeigen, „die Übermutter zu mimen, und alle zu versorgen außer sich selbst“.

Biechl sieht einen Stolperstein etwa auch im Selbstverständnis der Frauen. „Die Sozialisierung der Frauen läuft meist noch immer darauf hinaus, dass sie weniger wert sind als Männer“, erklärt Biechl. „Wer sich selbst gut kennt und über Fachwissen sowie entsprechendes Selbstbewusstsein verfügt, kann mögliche Fallen umgehen.“

Fortbildung speziell für Frauen

Fachkompetenz, aber auch die gute Vorbereitung auf eine Schlüsselposition helfen, diese nicht nur zu erreichen, sondern auch zu be-

halten. Das Problem: Als Frau ist man oft allein auf weiter Flur. „Eine Frau findet manchmal keine oder nur wenige andere Frauen als Kolleginnen im Führungsstab von Organisationen“, sagt Trotz. „Daher sind Fortbildungen, welche die Netzbildung von Frauen in Führungspositionen ermöglichen und den Austausch fördern, auf jeden Fall zu empfehlen.“ Die BeraterInnengruppe Naschmarkt hat für angehende weibliche Führungskräfte extra ein Seminar gezimmert: „Erfolgcoaching für Frauen – Zielerreichungsprozesse und Erfolgsstrategien“. Im Fokus stehen dabei „der Veränderungswunsch und die Entwicklungsbereitschaft“, erläutert Trotz.

Punktuell qualifizieren

Welche Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll sind, sei nur individuell zu bestimmen – darin sind sich die Expertinnen einig. Manchmal sei es sinnvoll, punktuell zusätzliche Fertigkeiten zu erwerben, sagt Kober und nennt als Beispiele „Konflikte, Gesprächsführung, Verhandlung, Budgetierung, Team“. Auch Biechl rät, dort anzusetzen, wo man persönlich ein Defizit spürt. „Oft genügt ein kurzes Einzelcoaching. Manchmal ist es aber auch hilfreich, eine Weiterbildung in der Gruppe anzustre-



Auf Frauen lauern in Chefetagen oft Fallen.

Fotolia / Adam Gregor

ben, um durch unterschiedliche Blickwinkel der anderen Teilnehmer zusätzlich unterstützende Anregungen zu erhalten.“

Ist die Führungsposition erst einmal erreicht, hat so manche Frau mit einem oder mehreren männlichen Mitarbeitern zu kämpfen, die mit weiblichen Vorgesetzten immer noch nicht zu recht kommen. Biechl rät, Befindlichkeiten ernst, aber nicht persön-

lich zu nehmen. Trotz empfiehlt in diesem Fall, darauf hinzuweisen, „dass man sich nicht selbst in die Funktion gehievt hat, sondern von der nächsten Führungsebene eingesetzt wurde“. Fühlt man sich von Kollegen geringgeschätzt, sei es wichtig, das Problem anzuerkennen und nicht wegzuleugnen.

www.bfi-wien.or.at

www.ina-biechl.at

www.naschmarkt.co.at