

» GROSS DENKEN

Interview mit Management-Coach und Speaker
Friederike Freifrau von Mirbach

Kommunikationsexpertin Friederike Freifrau von Mirbach coacht und trainiert Vorstände, Unternehmer, Führungskräfte, High Potentials, Abteilungs- und Teamleiter namhafter deutscher und internationaler Unternehmen, vom Mittelstand bis zum DAX-Konzern. Ihr Erfolgsrezept: Die besondere Kombination aus umfangreicher Bühnenerfahrung, Studium der Kommunikationswissenschaften und langjähriger Praxis als Business Coach. Wir wollten Frau von Mirbach genauer kennenlernen und mehr über ihre Beweggründe und Standpunkte ihrer professionellen Arbeit herausfinden. Dazu lud Prof. Dr. Sarah Hatfield im Juni zu einem Gespräch an der Hochschule Augsburg ein.

Frau von Mirbach, Sie bieten Seminare für weibliche Führungskräfte an. Wie kam es dazu?

Ich coache seit über 25 Jahren Führungskräfte und High Potentials. Frauen, unabhängig von der Hierarchie, stellen mir immer wieder die gleichen Fragen: Wie werde ich besser gehört, wie kann ich mich besser positionieren, wie kann ich souveräner agieren? So ist das Seminar „Positionierung. Wirkung. Souveränität“ entstanden. Ich mache keine Anti-Männer Seminare, ich mag Männer. Diese speziellen Frauenseminare sind wunderbar, um sich wirklich offen auszutauschen. Es ist sehr wichtig zu sehen, auch andere haben ähnliche Herausforderungen. Das tut einfach gut und macht Mut, für eine zukünftig bessere Wirksamkeit die eigene Komfortzone zu verlassen.

Wie gehen Sie in diesen Seminaren vor?

Um es mit den Worten einer Teilnehmerin zu sagen: „Ich konnte mir bis vor kurzem den Besuch eines Frauenseminars nicht vorstellen. Frau von Mirbach gelingt es, dass jede Teilnehmerin verborgene Fähigkeiten an sich entdeckt, die sie ohne großen Aufwand sofort für sich nutzen kann und zukünftig unbedingt für sich nutzen möchte.“

Ich lenke den Fokus zunächst einmal auf die Stärken. Und das ist schon die erste Hürde: Frauen sind es gewohnt, über ihre Schwächen zu sprechen, nicht über ihre Stärken. So viele Frauen sind echte Leistungsträger und starke Teamplayer. Im Selbstmarketing stellen sie sich hingegen lieber hinten an. Erfolge reden sie klein, in Männergremien sind sie verunsichert. Das ändern wir im Seminar. Dabei nutze ich aus meiner Schauspielerfahrung, Übungen für Kommunikation mit Wirkung, mehr Präsenz und Selbstbewusstsein. Lernen beginnt außerhalb der Komfortzone. Das kostet Mut aber bringt auch viel Spaß. Am Ende geht jede Teilnehmerin mit ihrer individuellen Toolbox nach Hause.

Wer erfolgreich sein will, muss seinen Fähigkeiten vertrauen. Deshalb ist es immens wichtig, seine Stärken zu kennen, die eigenen Handbremsen zu identifizieren und neue Handlungsansätze zu entwickeln. Das Ziel ist eine Stärkung der inneren Sicherheit.



Kontakt/Info: Von Mirbach Coaching und Consulting GmbH,
mail@vonmirbach-coaching.de,
www.vonmirbach-coaching.de

Wir haben durch eine Befragung an unserer Hochschule festgestellt, dass Absolventinnen sich mit geringeren Gehältern zufrieden geben als Absolventen. Welche Erklärung haben Sie dafür?

Frauen trauen sich selbst oft weniger zu und das „ABER“ steht bei Lösungen im Weg. Ich habe Workshops mit Abiturientinnen gemacht, die schon jetzt daran denken, dass sie doch Job und Familie vereinbaren wollen. Dabei fallen ihnen tausend Gründe ein, warum das nicht funktionieren kann, statt sich Möglichkeiten zu überlegen, wie es funktionieren kann. Sie setzen jetzt schon als selbstverständlich voraus, dass sie diejenigen sind, die zu Hause bleiben, obwohl sie ihren zukünftigen Mann noch nicht einmal getroffen haben. Diese Denkweise zieht sich dann weiter bis in den Job. Genau da sollte moderne Personalentwicklung ansetzen: Offen sein für flexible Arbeitsmodelle, Potentiale erkennen, Stärken bestärken und vor allem Mut machen.

Sie sind also der Meinung, dass klassische Rollenbilder viel mit dieser Einstellung zu tun haben?

Ja. Meine Tochter hatte die Empfehlung für die Hochbegabtenklasse. Von 11 Frauen aus meinem Bekanntenkreis sagten 10, dass sie ihre Tochter nicht dorthin schicken würden. Mit der Begründung: „Da wird sie so merkwürdig selbstbewusst“ oder „Männer können mit selbstbewussten Frauen eh nicht umgehen“. Das war 2014 in den Köpfen von Akademikerinnen. Ich war erschüttert.

Doch Führung wird sich verändern. Erfolgreiche Führung wird zukünftig, ganz unabhängig vom Geschlecht, nur mit einem ausgewogenen Mix aus typisch männlichen und weiblichen Eigenschaften zu schaffen sein.

› **Was brauchen Frauen noch?**

Frauen brauchen eine klare Zielsetzung. Und diese müssen sie laut genug und selbstbewusst vertreten. Oft höre ich dann: Aber dann bin ich doch nicht mehr authentisch, das bin nicht mehr ich. Da wird aus meiner Sicht etwas verwechselt ... im Lehrbuch bedeutet Authentizität, dass das was ich sage, mit dem übereinstimmt, wie ich es sage.

Im Theater ist es oft so, dass Schauspieler ihre Rollen überhaupt nicht mögen und noch weniger, was der Regisseur daraus macht. In der Garderobe schreit das Baby, die Schwiegermutter nervt. Wenn sie so schlecht gelaunt auf die Bühne gingen, wäre das durchaus authentisch. Die Frage ist aber: Ist es zielführend? Da würde in der Zeitung am nächsten Tag stehen, das sei eine völlige Fehlbesetzung gewesen.

Es geht darum, sich zu fragen: „Wie will ich wirken“ und „Was will ich bewirken“? Und wie erreiche ich das authentisch mit meinen Mitteln? Es geht nicht um Persönlichkeitsveränderung, es geht darum zu wissen, welche Haltung welche Wirksamkeit mit sich bringt.

Aus manchen Firmen unkt man, dass Frauen befördert werden, wenn sie wie Männer führen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Was erwarten wir von erfolgreichen Führungskräften? Durchsetzungsstark sollen sie sein, strategisch, selbstbewusst und sie müssen Macht und Kraft ausstrahlen. Diese Eigenschaften schreibt man erstmal den Männern zu. Frauen sind stark in der Kommunikation, teamfähig, empathisch... Vertritt eine Frau trotz Gegenwind selbstbewusst ihre Meinung, gilt sie als zickig. Tritt ein Mann laut auf, gilt er als durchsetzungsstark. Leider werden Verhaltensweisen von Männern und Frauen noch unterschiedlich bewertet.

Natürlich brauchen auch Frauen, um in Top-Positionen zu gelangen, Ehrgeiz, Entscheidungsstärke, Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft. Oft beobachte ich in meiner Arbeit, dass Frauen der Meinung sind, wie Männer auftreten zu müssen, um akzeptiert zu werden. Sie kopieren männliche Verhaltensweisen und das ist schade. Meine persönliche Erfahrung ist, dass autoritäre Dominanz immer noch mit Stärke verwechselt wird. Wer innerlich gefestigt ist, der kann sich durchsetzen. In meiner Arbeit geht es um das innere „Bindegewebe“, das heißt den inneren Halt.

Was empfehlen Sie, wenn Frauen sich durch dominante Männer gestört fühlen?

Da empfehle ich ein buddhistisches „Na und“. In einem meiner letzten Seminare haben viele wunderbare intelligente weibliche Führungskräfte teilgenommen. Sie haben sich sehr darüber echauffiert, wie die Männer ihre Dominanz körper-sprachlich agierend darstellen. Meine Antwort: „Das ist doch völlig wurscht! Vielleicht haben die Männer lange dafür geübt, um so zu wirken. Wer weiß? Nutzen Sie doch bitte Ihre Energie, um Ihre Sache und Ihre Ziele nach vorne zu bringen, anstatt die Männer zu bewerten.“ Frauen stellen sich oft selbst in eine Ecke. Souveräne Menschen fallen nicht gleich um, wenn Gegenwind kommt, sie vertrauen ihrem Urteil. Da sehe ich noch viel Potenzial. Frei nach dem Motto: Ich entscheide darüber, wer mich ärgert, be- oder abwertet.

Wie wird Führung zukünftig aussehen und was bedeutet das für Frauen?

Führung verändert sich, Hierarchien werden flacher. Der Informationsfluss dreht sich um, der Mitarbeiter ist nun der Experte. Um sicherzustellen, dass dieser Experte dem Chef auch seine Meinung offen und aktiv mitteilt, muss eine vertrauensvolle Kommunikationskultur herrschen. Sonst schweigt der Mitarbeiter und die guten Ideen kommen nicht nach oben. Für Frauen in der Führung ist das oftmals leichter.

Beide Geschlechter - Männer und Frauen - müssen zukünftig mit ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe kommunizieren, dialogfähig werden. Dialogfähigkeit heißt: Ich interessiere mich wirklich für die Sichtweise meines Gegenübers. Um Daniel Goleman aus seinem Bestseller „Emotionale Intelligenz“ zu zitieren: „Was nutzt ein hoher IQ, wenn man ein emotionaler Trottel ist.“ EQ statt IQ. Im Bereich emotionaler Intelligenz liegen die Frauen meistens vorne. Aus meiner Sicht werden Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn Männer und Frauen die Bereitschaft haben, sich auszutauschen und voneinander zu lernen.

Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Was würden Sie sich und unseren Studentinnen für die Zukunft wünschen?

Frauen sollen mutig sein und Neues wagen. Sie sollen lösungsorientiert denken und sich auch Fehler gestatten. Sie sollen groß denken, ehrgeizig sein und durchsetzungsstark. Ich wünsche mir, dass sich die Frauen über ihre Ziele klar werden und sich dann den Mann aussuchen, der sie darin bestärkt. Und sie sollten sich einen guten Mentor suchen. Ihre guten Ergebnisse offen kommunizieren.

Auch die Firmen können viel zum Thema Vereinbarkeit beitragen. Beispielsweise über flexible Arbeitszeitmodelle oder gelebte Work-Life-Balance.

Wie sehr darf Familie auch Thema bei der Arbeit sein?

Wer Familie hat – darf stolz darauf sein. Familie und Beruf in einem vernünftigen Maß zu vereinen, ist eine echte Herausforderung. Ich hatte einmal einen Intendanten, der sagte: „Ich weiß, Ihr habt Kinder, aber ich will davon nichts wissen.“ Tja, da bleibt nur die Frage, ob ich in diesem Umfeld arbeiten möchte. Ich habe die Wahl. Frauen müssen handlungsaktiv bleiben, statt zu sagen: „Ich Arme“. Ich entscheide, wo und für wen ich arbeiten möchte. Das kostet natürlich Mut, sich dagegen zu entscheiden, „Nein“ zu sagen. Mutig sein heißt, ich probiere etwas aus, ohne zu wissen, wie es ausgeht. Das ist ein „Muskel“, der Mutmuskel, der trainiert werden kann. Das gilt für Frauen und Männer.

Aufgrund meiner eigenen Erfahrung als zweifache Mutter im Beruf und meiner Erfahrung als Coach und Trainer weiß ich: Mutig sein, zahlt sich aus. Wirklich wirken kann jeder – das ist reine Übungssache mit dem richtigen Trainer.

Für ein modernes Personalmanagement heißt das zusammengefasst: Nur ein kooperatives Miteinander ist wirklich wirksam. Dabei gehen Männer mehr in den Austausch und zeigen Dialogfähigkeit und Kooperationsbereitschaft und Frauen trauen sich souverän in die Führung mit einem wirkungsvollen Auftritt. <<

Das Interview führte Prof. Dr. Sarah Hatfield