

In einem Boot mit voller Kraft in die gleiche Richtung rudern

Wer führen will, der muss nicht nur den Willen dazu haben und entscheidungsfähig sein. Er muss vor allem seine Mitarbeiter einbinden, mitnehmen und begeistern können, sagt Gabriele Traude-Stopka und nennt dies „kompetente kooperative Führung“. Die 54-Jährige kann auf jahrelange Erfahrung im Top-Management zurückblicken, coacht heute Führungskräfte und ist für die Besetzung von Führungspositionen zuständig. Am 19. September wird sie als Referentin zu Gast beim IHK-Forum Wirtschaftsfrauen sein. Mit der „wirtschaft“ sprach die gebürtige Hamburgerin zuvor darüber, was eine gute Führungskraft leisten muss.

wirtschaft: Frau Traude-Stopka, Sie verfügen über jahrelange Erfahrungen im Top-Management und sind inzwischen für die Besetzung von Führungspositionen verantwortlich. Wodurch zeichnet sich eine gute Führungskraft aus?

Gabriele Traude-Stopka: Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie den Willen hat zu führen und ein klares Verständnis darüber, welche Ziele erreicht werden sollen. Sie schafft es, ihre Mitarbeiter einzubinden, zu motivieren und mitzunehmen. Und sie muss bereit sein, Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus sollte eine Führungskraft von den Mitarbeitern akzeptiert werden – anders kann man nicht führen.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Defizite?

Das ist zum einen oft ein unklares Verständnis über die eigene Rolle und zum anderen „Unklarheit“ hinsichtlich der

Ziele, die erreicht werden sollen. Als Führungskraft muss ich alles daransetzen, Vorhaben gemeinsam mit meinem Team zu realisieren. Dazu ist eine klare Kommunikation notwendig. Wenn eine Führungskraft Ziele oder notwendige Veränderungen nicht klar und transparent vermitteln kann, dann wird sie Probleme haben, erfolgreich zu führen. Defizite lassen sich immer wieder aber auch in einer fehlenden Abgrenzung zu den Mitarbeitern erkennen. Vor diesem Problem stehen oftmals junge Menschen, die zum Chef ihrer bisherigen Abteilung befördert werden. Sie müssen sich bewusst machen, dass sie nun als Vorgesetzte eine andere Aufgabe haben und dies sollten sie auch ihren bisherigen Kollegen vermitteln – auf nette Art und Weise. Bei solchen Entwicklungen kann ein Coaching helfen, sich in die neue Rolle einzufinden.

Sie unterstützen als Business-Coach Führungskräfte bei der beruflichen Weiterent-

wicklung. Kann man gute Führung lernen oder ist das eine Frage der Persönlichkeit?

Beides! Jemand, der lieber im stillen Kämmerchen seine Aufgaben erledigt und ungern auf andere Menschen zugeht, der mag ein hervorragender Experte auf seinem Gebiet sein, wird aber nie Freude am Führen haben, und das kann auch ein gutes Coaching nicht richten! Andererseits ist es so, dass Menschen, die vom Grundsatz her gerne Verantwortung übernehmen, eine hohe Einsatzbereitschaft haben und über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen, durchaus trainiert werden können und sich die notwendigen Führungsinstrumentarien aneignen.

Was verstehen Sie unter einer kompetenten kooperativen Führung?

Eine Führungskraft muss die Basics der Führung in Theorie und Praxis be-

INDUSTRIEHALLEN | GEWERBEBAU
LAGERHALLEN | BÜROGEBÄUDE
PRODUKTIONSHALLEN

www.schwevers-raab.de



SCHWEVERS & RAAB

SCHWEVERS & RAAB | Stahl - Hochbau GmbH
Walbecker Straße 182 - 184 | 47608 Geldern
T +49 2831 397-0 | F +49 2831 397-32
E-Mail info@schwevers-raab.de

Ihr Partner in allen Entsorgungsfragen

Tel.: 02361-97908-0 · Fax: 02361-97908-25
region-west@veolia-umweltservice.de



Hallen aller Art mit Holzleim-Binder F30*



Nach Standard oder angepasst, mit Statik + farbiger Bedachung, mit und ohne Montage – bundesweit – alle Größen
z.B. Typ Lombard Standard (Lastzone II, 250m ü. NN.) Br. 15,00 m, Lg. 24,00 m, Tr. 4,50 m DN 10° – ab Werk 22.300,- € + MwSt.
Reithallentypen 20/40 + 20/60 m besonders preiswert!
*1000-fach bewährt, montagefreundlich, feuerhemmend F-30 B

Typ Lombard



Timmermann GmbH – Hallenbau & Holzleimbau
59174 Kamen | Tel. 02307-4484 | Fax 02307-40308
www.hallenbau-timmermann.de | E-Mail: info@hallenbau-timmermann.de

herrschen, die Mitarbeiter in Entscheidungen, Wege und Visionen einbinden und in der Lage sein, ihnen ihre Kreativität zu entlocken. Sie sollte den Mitarbeitern zuhören, auf ihre Wünsche und Ziele eingehen und ihnen zum Beispiel die Angst vor Veränderungen nehmen. Um es bildlich zu sagen: Um erfolgreich zu führen, müssen alle in einem Boot sitzen und mit voller Kraft in die gleiche Richtung rudern.

Wie lassen sich Mitarbeiter durch eine gute Führung begeistern und mitreißen?

Indem man ihnen interessante Aufgaben überträgt, die sie fordern und weiterbringen. Auch wenn in einem Unternehmen nicht jeder in die Geschäftsführung oder den Vorstand gelangen kann: Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel die Übernahme einer neuen Aufgabe oder eines Projektes, gibt es auch im Kleinen. Darüber hinaus ist es wichtig, Mitarbeiter zu loben und wertzuschätzen - und zwar nicht durch ein beiläufiges Schulter-Klopfen, sondern mit den richtigen Worten. Ich habe immer wieder erlebt, dass Mitarbeiter sich dann motivieren und begeistern lassen, wenn sie menschlich und fair behandelt werden.

Führen Frauen anders als Männer?

Zu diesem Thema gibt es unzählige Untersuchungen. Die einen stellen fest, dass Frauen kooperativer als Männer führen und weniger über ihre Machtposition gehen. Es gibt aber auch Studien, die belegen, dass sich das Führungsverhalten von Frauen, je weiter sie aufsteigen, dem von Männern angleicht. Und nicht zuletzt gibt es genauso gut Männer, die kooperativ führen, und Frauen, die über ihre Macht und ihren Status Ziele zu erreichen versuchen. Es gibt viele verschiedene Facetten.

Woran liegt es, dass es bislang nur wenige Frauen in Spitzenpositionen gibt?

Das liegt zum einen in der Beförderungspraxis, die in manchen Unternehmen stehengeblieben ist. Dort scheut man sich, eine Frau auf eine Position zu setzen, in der sie zum Beispiel international tätig sein muss, weil man befürchtet, dass sie nicht überall die notwendige Akzeptanz bei Geschäftspartnern erreichen kann. Es gibt aber auch diejenigen, die gar nicht in solche Spitzenpositionen aufsteigen wollen, das habe ich auch mehrfach erlebt. Und schließlich gibt es die Frauen, die gerne in eine Top-Führungsposition möchten und versuchen, alles perfekt zu machen, und dabei die Außenpolitik ver-



Gabriele Traude-Stopka, Referentin des achten IHK-Forums Wirtschaftsfrauen.

gessen. Denn neben fachlicher Kompetenz ist es genauso wichtig, auf sich aufmerksam zu machen, zum Beispiel mit einem Vortrag vor der Geschäftsführung, oder sich einen Mentor im Unternehmen zu suchen, der an den Schaltstellen sitzt, an denen Personalentscheidungen getroffen werden. Diese Frauen sollten ihr Selbstmarketing verstärken.

Was also muss konkret geschehen?

Es muss sich Verschiedenes ändern. Die in Deutschland viel diskutierte Frauenquote allein wird es nicht richten. Zumal diese dazu führen kann, dass weibliche



Gewerbebau mit System: wirtschaftlich, schnell und nachhaltig

konzipieren bauen betreuen. www.goldbeck.de



GOLDBECK West GmbH, Niederlassung Bielefeld

Ummelner Straße 4-6
33649 Bielefeld
Tel. 05 21/94 88-94 88

Frielinghauser Straße 9
59071 Hamm
Tel. 0 23 88/30 106-0

Spitzenkräfte als Alibi-Frauen abgestempelt werden, und das wollen die meisten Frauen selber nicht. Aus meiner Sicht sollte sich das gesellschaftliche Rollenverständnis, das in Deutschland existiert, weiter entwickeln. In den USA, Asien oder Frankreich ist es selbstverständlich, dass Frauen nach einer Schwangerschaft schnell wieder ins Berufsleben zurückkehren und dafür nicht schief angesehen werden. Weiter sollten Frauen verstärkt auf ihr Selbstmarketing achten und auf Mentoring setzen. Damit ist wesentlich mehr zu erreichen.

Haben Sie selbst je das Gefühl gehabt, dass Sie es als Frau schwerer haben als männliche Kollegen?

Ehrlich gesagt nein! Ich habe mich anfangs über Fachkompetenz in meinen verschiedenen beruflichen Stationen etabliert und war innerlich sehr angstfrei und unabhängig. Insbesondere diese Unabhängigkeit hat dazu geführt, dass ich meine Meinung sehr offen kommuniziert habe - auch unpopuläre. Ich hatte aber auch Mentoren an meiner Seite, die mir

bei meiner Karriere wichtige Hilfestellungen gegeben haben. Später kam hinzu, dass es mir immer wieder gelungen ist, meine Mitarbeiter zu Teams zu formen, die gemeinsam mit mir und viel Motivation anstehende Herausforderungen bewältigt haben. Die dadurch entstandene Wertschätzung seitens meiner Mitarbeiter hat auch dazu beigetragen, dass ich den Entscheidern aufgefallen bin. Ich erinnere mich aber auch an andere Situationen. Zum Beispiel als ich mich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn für eine interessante Stelle beworben habe. Im Gespräch mit einem Kollegen stellte sich heraus, dass er diese Position bekommen sollte. Und er sagte zu mir: ‚Du wärst du eh nicht genommen worden. Du bist nicht verheiratet und du bist eine Frau.‘ Das hat mich damals schockiert.

Was war die wichtigste Erfahrung, die Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn gesammelt haben?

Dass Mut zur Veränderung dazugehört. Ich halte nicht an Bestehendem fest und probiere gerne mal etwas Neues aus. Was

ich aber auch gelernt habe ist, dass es unglaublich wichtig ist, sich Zeit für seine Mitarbeiter zu nehmen, um sie zu verstehen und auch ihre Stärken und Entwicklungsfelder einordnen zu können. Damit stärkt man die Beziehungsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, und dann funktioniert die Zusammenarbeit meistens auch gut!

Kann man eine Karriere planen?

Natürlich kann man das. Ich habe gerade zu Beginn einige Schritte geplant, andere aber auch nicht. Manche Dinge sind einfach auf mich zugekommen. Je weiter ich in meiner beruflichen Laufbahn gekommen bin, desto mehr habe ich geplant. Jungen Menschen würde ich in jedem Fall raten, nicht nur konkrete Ziele zu planen, sondern auch zu überlegen, wer sie dabei unterstützen kann, diese zu erreichen. Und um Erfolg zu haben, gehört neben dem Quäntchen Glück immer die Bereitschaft zur Veränderung dazu, denn mit jeder neuen Karrierestufe ändern sich die Spielregeln und Herausforderungen.

Gabriele Traude-Stopka beim IHK-Forum Wirtschaftsfrauen

Unter dem Motto „Kompetente kooperative Führung: Erwartungen aufgreifen und Ziele erreichen!“ wird Gabriele Traude-Stopka als Referentin des achten IHK-Forums Wirtschaftsfrauen am 19. September um 18 Uhr zu Gast in Arnsberg sein. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre durchlief Gabriele Traude-Stopka während ihrer beruflichen Laufbahn verschiedene leitende Positionen in einem internationalen Logistik- und Touristikonzern sowie bei einem weltweit agierenden Röhren- und Halbleiterhersteller in den Schwerpunkten Finanz- und Rechnungswesen sowie

Controlling. 1999 wechselte sie als Geschäftsführerin einer Dienstleistungsgesellschaft für Rechnungswesen in die Douglas-Gruppe. 2000 wurde sie in den Vorstand der Douglas Holding AG berufen. Als Mitglied des Vorstands verantwortete sie bis 2009 unter anderem die Ressorts Finanzen, Personal, Recht, Immobilien und Dienstleistungen. Darüber hinaus nahm sie die Funktion der Arbeitsdirektorin wahr. Anfang 2010 trat Gabriele Traude-Stopka als Partnerin in die InterSearch Deutschland GmbH mit Sitz in Düssel-

dorf ein. Seit Juni 2012 ist die 54-Jährige bei der PHN Personalberatung Nowald in Essen tätig. Basierend auf ihrer langjährigen und breitgefächerten Top-Managementenerfahrung ist sie verantwortlich für die Besetzung von Führungs- und Spezialistenpositionen mit den Schwerpunkten Finanzdienstleistungen, Handel, Immobilien, IT und Logistik. Darüber hinaus unterstützt sie mit ihrer eigenen Firma „traude kooijman coaching“ als Business-Coach Führungskräfte in ihrer beruflichen Weiterentwicklung. Die gebürtige Hamburgerin lebt seit 13 Jahren in Bochum und ist verheiratet.

Kunststoff-Teile

Eigener Formenbau
Thermoplastische Kunststoffteile


Anton Friedrichs GmbH & Co. KG

Am Waller Bach 14, 59872 Meschede-Calle
Tel. 0291/6175, Fax 0291/1272
www.friedrichs-kunststoffe.de



Wagener Holzwaren GmbH

CNC-Bearbeitung,
Zuschnitte u. Fräsarbeiten
Holz und Holzwerkstoffe



Am Waller Bach 13-17 Tel. +49 (0)291 - 5486/0 Internet: www.w-heels.com
D-59872 Meschede-Calle Fax: +49 (0) 291 - 5486/55 E-Mail: wagener@w-heels.com