

## „Ich muss klar machen, dass ich das Alphetier bin“

*Wie Unternehmerinnen ins Chefinnen-Dasein  
hineinwachsen und ihre Rolle finden*

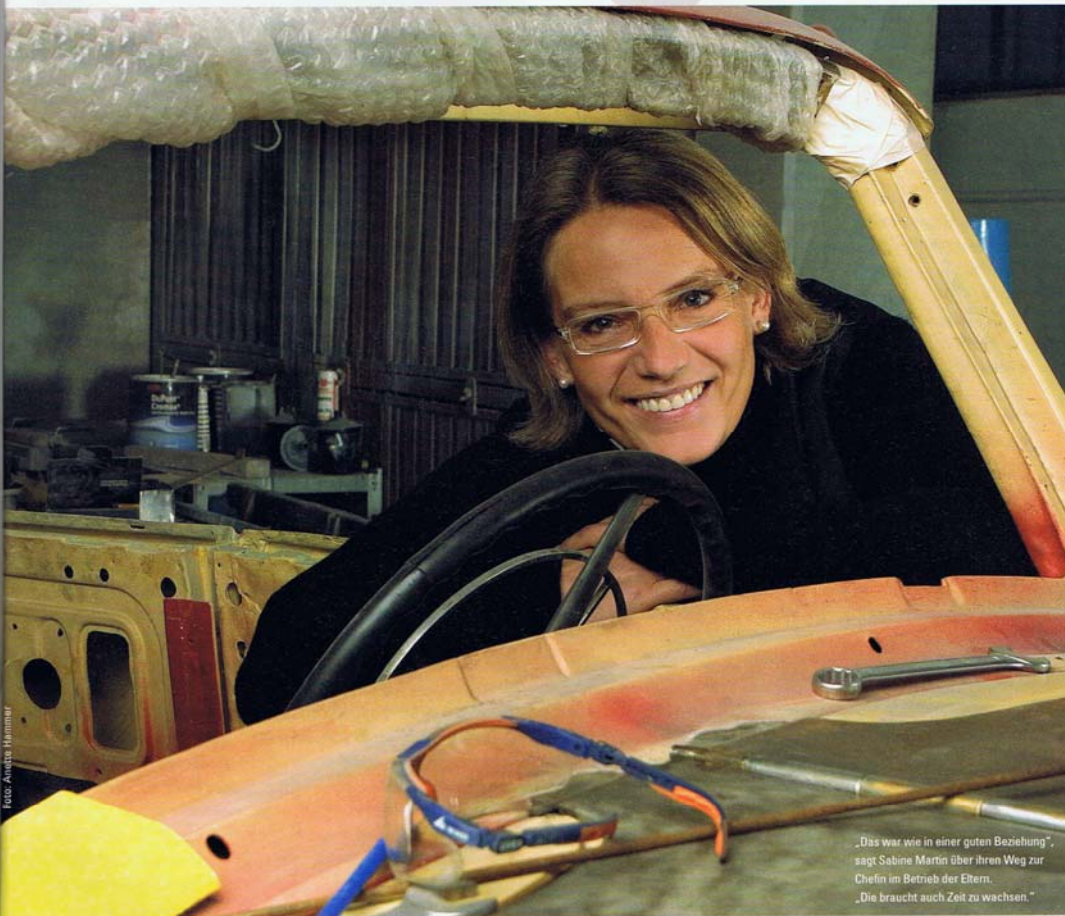


Foto: Annette Hammer

„Das war wie in einer guten Beziehung“,  
sagt Sabine Martin über ihren Weg zur  
Chefin im Betrieb der Eltern.  
„Die braucht auch Zeit zu wachsen.“

**Als sich Sabine Martin vor rund sechs Jahren entschloss,** die Autolackiererei ihrer Eltern zu übernehmen, hatte sie denkbar schlechte Karten. Jeder vernünftige Mensch hätte ihr von ihrem Vorhaben abgeraten. Aber manchmal wächst man in einen Posten hinein, nicht weil es passt. Sondern weil es passen muss. Die Eltern hatten im Ausland einen schweren Unfall erlitten und konnten nicht in den Betrieb zurück. Sabine Martin, gelernte Bürokauffrau, versorgte eine elfjährige Tochter, hatte einen voll berufstätigen Mann und verstand von Autos und Lack kaum etwas. Die drei Mitarbeiter, allesamt Männer von eher rauem, wortkargem Wesen, lagen auf der Lauer: Ob diese ahnungslose Frau den alten Chef ersetzen konnte, einen Mann, der in zweiter Generation sein Geschäft führte, damit gewachsen war, die Materie in- und auswendig kannte und für gewöhnlich selbst mit anpackte?

**Eine klassische No-Win-Situation.** Sabine Martin stieg trotzdem ein. Weil sie ihre Eltern nicht im Stich lassen wollte. Weil die Familie fürchten musste, das Geschäft und damit viel Geld in den Sand zu setzen. Vielleicht auch, weil es ihr entsprach, zuzupacken, Risiko inklusive. „Das erste Jahr war eine Katastrophe“, sagt Sabine Martin heute. Ein dreiviertel Jahr nach ihrer Übernahme bestellte sie einen Gutachter und war drauf und dran, alles hinzuwerfen.

**Kein Wunder:** „Im ersten Jahr zeigt sich, ob ein Team zusammen passt“, bestätigt Lioba Heinzler, Sprecherin der „Weberwirtschaft Remscheid“, die mit ihrer Firma „Relation-Ship“ bundesweit Führungskräfte und Berufsteams coacht. Eine gute Chefin lerne in dieser Zeit, ihre Rolle überzeugend auszufüllen und zu einer selbstverständlichen Autorität zu finden, „das ist im Job so wie bei der Kinder- und Hundeerziehung: Ich muss klar machen, dass ich das Alphanimal bin und weiß, wo's lang geht.“ Unmissverständliche Anweisungen seien wichtig, deutlich müssen Qualitätskriterien und Ziele kommuniziert werden. Für Frauen sei diese Rollenfindung meist keine leichte Aufgabe, weil sie sich im Allgemeinen „ungern messen, mit Leistung weniger spielerisch umgehen als Männer und es wenig schätzen, sich aus der Masse hervor zu heben“.

**Vom „kleinen Unterschied und seinen Folgen“** kann Sabine Martin ein Lied singen: bei ihrer Betriebsübernahme war er der übelste Fallstrick. „Mein Hauptproblem waren die Männer.“ Allein mit drei Männern, drei Spezialisten in einer männerdominierten Branche – das kostet Kraft. Auf Schritt und Tritt wurde sie beobachtet. „Ich musste versuchen, auf ihrer Ebene zu sein. Sonst hätten sie mich auflaufen lassen.“ Vor den Kunden sollte Sabine Martin souverän auftreten, „obwohl da kein Wissen war“. Misstrauen begegnete ihr von allen Seiten. „Ziemlich konfus“ lief Sabine Martin in ihren sportlichen Klamotten durch den Betrieb und wusste nicht so recht, wohin die Reise gehen sollte. Dass das Geschäft die Aufrühr des Anfangs dann doch überstand und die Autolackiererei heute brummt wie so eine kleine Remscheider Autolackiererei nun mal brummen kann, hat wohl mit



Foto: Barbara Langer

„Als Chefin gewinnt man an Macht“, sagt die Physiotherapeutin Ilka Krollpfeiffer, „und muss Macht abgeben.“

Sabine Martins Naturell zu tun. Sie entschloss sich ganz bewusst dazu, das Sagen zu haben, Vorgesetzte zu sein und trotzdem Augenhöhe zu halten, loyal zu sein, nicht hierarchiefixiert aber auch keineswegs unterwürfig.

**Das Büro ließ sie verglasen,** um den Überblick zu haben, aber sie signalisierte so auch, dass sie jederzeit ansprechbar ist. Kamen Kunden, holte sie sich einen Mann aus der Werkstatt an die Seite – so wussten sich die Kunden gut betreut und die Mitarbeiter ernst genommen. Sie übernahm Kundenbetreuung und Akquisition, Buchhaltung und Ersatzteilbeschaffung und überließ den Männern das Feld der Reparaturen. Hatte sie mal keine Ahnung, wovon die Rede war, ließ sie sich auf die üblichen Pokerspiele nicht ein. Ehrlichkeit entwarfnet. Also erklärte sie lächelnd, sich erst mal schlau machen zu müssen. „Es ging um die Sache, nicht um die Hierarchie.“ Von Anfang an bezog sie die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein, die neue Lackierkabine zum Beispiel vor drei Jahren, eine erhebliche Investition: alle hat sie dazu angehört. Oder die neuen Materialien, Lack auf Wasserbasis: jeder gab seine Meinung ab.

**Dass Führungsstil und Chef,** aber auch Führungsstil und Personal zusammen passen, ist, so Lioba Heinzler, besonders wichtig. Ein stark kontrollierender Chef trifft demnach im Idealfall auf den Mitarbeiter der kleinen Schritte, der sich gern rückversichert, wenn Entscheidungen anstehen. Der vertrauende, großzügige Chef dagegen, dem es nur auf's Ergebnis ankommt, ist auf selbstständige, kreative Mitarbeiter angewiesen, die sich nicht überfordert fühlen, wenn sie Aufgaben selbst lösen, und nicht im Stich gelassen, wenn ein Feedback mal ausbleibt. Verzwickt, dass jede

Stärke gleichzeitig Schwäche ist, aber nur Vielfalt auf dem Markt Erfolg hat. Wer sich als Chef, wie es nach Lioba Heinzler typisch menschlich ist, lediglich ein paar Kopien seiner selbst an die Seite stellt, wird nie Top-Erfolge einfahren. Andererseits gefährden auch ständige Reibungsverluste zwischen sehr unterschiedlichen Arbeitsstilen den Erfolg. Ergänzen sollen alle Teammitglieder einander und doch zu einander passen. Die Quadratur des Kreises? Eher die ständige Herausforderung, zwischen großen Unterschieden zu vermitteln. Das aber erfordert, wie das Beispiel Sabine Martin zeigt, vor allem eines: Einfühlung und Kommunikationstalent.

**Chefin aus Not**, als einzige Frau in einem Männerbetrieb – das ist schon ein Extremfall. Meist zeichnet sich die Möglichkeit, den Einzelkampf aufzugeben und Personal anzustellen, längerfristig ab – auch wenn dann in der Phase der Entscheidungen alles oft ziemlich schnell geht. Wie bei Ilka Krollpfeiffer, 42, die vor fast fünf Jahren „ganz Holterdipolter“ mit ihrer Physiotherapiepraxis durchstartete, auf 240 Quadratmetern weite, luftige Räume mitten im Dorf anmietete, da, wo es Parkplätze gibt und eine Bushaltestelle. Sie engagierte eine Anmeldekraft und eine Kollegin, Spezialisierung: Kindertherapie. Sehr groß schienen die Räume da, sehr leer, aber Ilka Krollpfeiffer war glücklich nach einer längeren Phase abhängigen Arbeitens und dabei voller Hoffnung. Zu Recht.

**Inzwischen arbeitet die Mutter von zwei Kindern zusammen** mit acht Angestellten, alle ebenfalls Mütter, die meisten in Teilzeit. Stolz empfindet sie auf das Erreichte, darauf, dass auch dieses Baby, ihr Betrieb, groß geworden ist. Das mulmige Gefühl vom Anfang ist bloß noch Erinnerung. Ilka Krollpfeiffer genießt die Selbstbestimmtheit, die Unabhängigkeit in der Arbeitsweise, in der Gestaltung, bei der Personalauswahl. Die Räume, wirtschaftlicher orientierten Kollegen eher zu groß, sind genau so offen, wie sie es sich wünscht, die Wände haben den richtigen Gelbton, das Licht ist weich, die Musik stimmungsvoll. Die Mitarbeiterinnen („da verlasse ich mich auf mein Bauchgefühl, nicht auf die Zeugnisse“) passen zu ihrer Chefin. Krankheitsausfälle gibt es so gut wie keine. Ganz nebenbei ist der Betrieb – was andere mühsam lernen müssen – auch noch kinderfreundlich. Als Mutter weiß Ilka Krollpfeiffer, worauf es ankommt: auf bewegliche Arbeitszeiten und einen guten Puffer, wenn's brennt.

**Für Ilka Krollpfeiffer war nicht sonderlich schwer**, wovon weniger unternehmungslustig veranlagte Menschen kaum zu träumen wagen, nämlich eine Vision zu entwickeln und ihr zu folgen – laut Lioba Heinzler unabdingbare Voraussetzungen, wenn man als Chefin Erfolg haben will. Auch die Rolle der Chefin auszufüllen, Diskussionen auf Augenhöhe anzuleiten, aber große Entscheidungen schließlich allein zu verantworten, kommt dem Temperament der Physiotherapeutin entgegen. Dass es eher die unpopulären Entscheidungen sind, die eine nette Kollegin als Chefin erkennbar machen – damit kommt sie in einem Betrieb,

der von der Nähe lebt und vom „Du“, von Transparenz und regelmäßigem Austausch, gut klar. Schwieriger war es da Anfangs schon für sie, Verantwortung abzugeben: „Als Chefin gewinnt man an Macht“, sagt sie, „und muss Macht abgeben.“

**Das Delegieren machte ihr immer wieder zu schaffen**. Weil sie eine gute, schnelle Entscheiderin ist, fiel es ihr schwer, nicht alles rasch selbst zu erledigen. Inzwischen übergibt sie wesentlich mehr Aufgaben, die sie früher in ihrer Freizeit erledigt hat, anderen, lässt die Mitarbeiterinnen selbst über die Inhalte ihrer Kurse bestimmen, „jede Kollegin ist für ihren eigenen Patienten verantwortlich und bis zum Ende der Therapie zuständig“. So hält sich Ilka Krollpfeiffer den Kopf frei – zum Beispiel, um von einer Vergrößerung der Praxis und einer Erweiterung des Angebots für die Patienten zu träumen und jene „Veränderungslust“, wie sie sagt, wieder ins Spiel zu bringen, die am Anfang der erfolgreichen Praxisgründung stand.

**Auch Lioba Heinzler weiß, dass sich Frauen schwer tun, zu delegieren**, Unterstützung einzufordern, andere für sich anzustellen. „Frauen leisten dieselbe Arbeit wie Männer – aber mit weniger Personal!“ Das sei keine Tugend, sondern ein Karrierehindernis. Entlastung ist das Zauberwort, Entlastung in Haushalt und Beruf, Entlastung auch von der Vorstellung, berufstätig und zugleich die „perfekte Hausfrau und Mutter“ zu sein, wie es die eigene Mutter war, allerdings als „Nur-Hausfrau“. „Möglich, dass Bügeln hin und wieder entspannt“, sagt Lioba Heinzler. „Aber ich finde Bügeln wenig entspannend, wenn ich anderes zu tun hab!“ Ganz einfach ist das Wachsen und Delegieren trotz allerbesten Vorsätze nicht. Lioba Heinzler selbst ist gerade auf der Suche nach einer Angestellten, die zu ihr passt, und diese Suche kostet genau dann Zeit, wenn eigentlich überhaupt keine Zeit da ist – sonst hätte sie ja nicht den Wunsch nach einer Unterstützung.

Die Autorin  
Monika Goetsch ist freie Journalistin in München.

#### STRATEGIETIPP: Chefin werden

##### → Wer bin ich?

Wer sich entwickeln will, muss sich selbst kennen lernen. Ein Coaching hilft, Stärken und Schwächen auszuloten und einen persönlichen, passenden Führungsstil zu entwickeln.

##### → Es geht nicht um Liebe

Eine gute Chefin buhlt nicht um Liebe, sondern schenkt ihren Angestellten Sicherheit. Also: Für Transparenz und Zuverlässigkeit sorgen, fair sein und loyal und, wenn nötig, auch unpopuläre Entscheidungen fällen.

##### → Einsamkeit ist normal

Einsamkeitsgefühle und Überforderung sind normal. Darum: Hilfe holen beim Partner, bei Freundinnen, anderen Führungskräften oder Beratungsprofis. Angestellte sind die falschen Adressaten!