

# Erste Frau im Vorstand

**W**er als erste Frau in einen Vorstand berufen wird, verändert etwas, nicht nur für sich selbst, sondern für das gesamte Vorstandsteam. In meinen Gesprächen mit ersten Frauen im Vorstand spielen Mann/Frau-Themen praktisch keine Rolle.

Viel häufiger geht es um eine Frage, die sich jeder neue Vorstand stellen sollte: Was treibt mich an, Verantwortung für ein ganzes Unternehmen zu übernehmen?

Fast alle Frauen, die vor dem Schritt in den Vorstand stehen, sind nicht mit dem Wunsch, Karriere zu machen so weit gekommen, sondern mit dem Wunsch, zu gestalten. Sie wollen Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und die Zukunft des Unternehmens übernehmen. Sie wollen Einfluss nehmen, Ergebnisse verbessern und Wirkung entfalten. Wer aus einem inneren Gestaltungswillen heraus handelt, bleibt auch dann authentisch und wirksam, wenn der Einstieg schwieriger verläuft als angenommen.

## Die Realität ist immer anders

Die Erfahrungen der ersten Frauen im Vorstand nach dem Start sind sehr unterschiedlich. Einige fühlen sich vom ersten Tag an willkommen. Andere werden von Anfang an unter Druck gesetzt. Einige werden von ihren Vorstandskollegen unterstützt. Andere werden zunächst kritisch beäugt und erleben häufig Sticheleien. Einige kommen von extern ins Unternehmen und benötigen Zeit, Menschen, Kultur und interne Netzwerke kennenzulernen. Andere kommen aus dem eigenen Haus und müssen bewusst vermeiden, auf vertrauten Wegen weiterzugehen. Gemeinsam ist ihnen eins: Keine weiß vorher, wie die neue Vorstandskonstellation tatsächlich funktionieren wird. Deshalb beobachten zunächst fast alle, hören zu und führen viele Einzelgespräche. Nicht ihre Erwartungen, sondern die Realität wird damit zum Ausgangspunkt ihres Handelns.

## Unterstützer und Unterstützerinnen machen den Unterschied

Ein Aspekt stellt sich erst im Laufe meiner Gespräche mit ersten Frauen im Vorstand als besonders wichtig heraus. Nahezu jede Vorständin nennt Menschen, die sie auf ihrem Weg unterstützt oder überhaupt erst ermutigt haben, sich auf eine Vorstandsposition zu bewerben. Bemerkenswert ist, dass diese Unterstützer häufig Männer waren: Ehemänner, Vorstandsvorsitzende, Verwaltungsratsvorsitzende oder frühere Vorgesetzte, die Potenzial erkannt, Türen geöffnet oder einfach den Anschub gegeben haben, den nächsten Schritt zu gehen. Frauennetzwerke werden ebenfalls als wertvoll beschrieben, vor allem für den vertraulichen Austausch über Erfahrungen.

## Authentisch bleiben

Offenheit und Selbstreflexion ist für viele Vorständinnen selbstverständlich. Sie wollen weder weibliche Rollenerwartungen erfüllen noch besonders männlich auftreten. Sie wollen authentisch und beim eigenen Gestaltungswillen bleiben, nicht an früheren Erfolgsrezepten festhalten, sondern sich Zeit nehmen, um herauszufinden, was die passenden Lösungen zur Umsetzung der eigenen Vorstellungen sind. Darin sehen viele den Schlüssel für die Wirksamkeit ihrer Führung. Nicht Macht erzeugt gute Führung, sondern der Wille zu gestalten, verbunden mit einem klaren Blick auf die Realität.

## Was Kolleginnen raten

Aus den Gesprächen kristallisieren sich fünf Empfehlungen heraus, die erste Frauen im Vorstand ihren Kolleginnen geben:

- Sei dir klar, wozu Du diesen Schritt gehen möchtest.
- Verschaffe dir ein umfassendes Bild deiner Kollegen, der Organisation und ihrer Mitarbeitenden.
- Vertraue deinen Beobachtungen und nicht deinen Annahmen.
- Hebe dir Sticheleien der männlichen Kollegen nicht für den Austausch unter Frauen auf, sondern sprich es direkt an, bevor es anfängt, dir Energie und Respekt zu rauben.
- Vertraue deiner eigenen Haltung, insbesondere in ungewohnten Situationen.

## Neue Perspektiven für Vorstände und Unternehmen

Die erste Frau im Vorstand verändert nicht nur das Vorstandsteam. Das Vorstandsteam verändert auch sie. Beide betreten Neuland. Gelingt es dieses Neuland mit Neugier und Offenheit zu gestalten, entsteht mehr als ein personeller Wechsel im Vorstand. Dann entstehen neue Perspektiven, optimale Zusammenarbeit und ein Gewinn für Unternehmen und Kunden.