



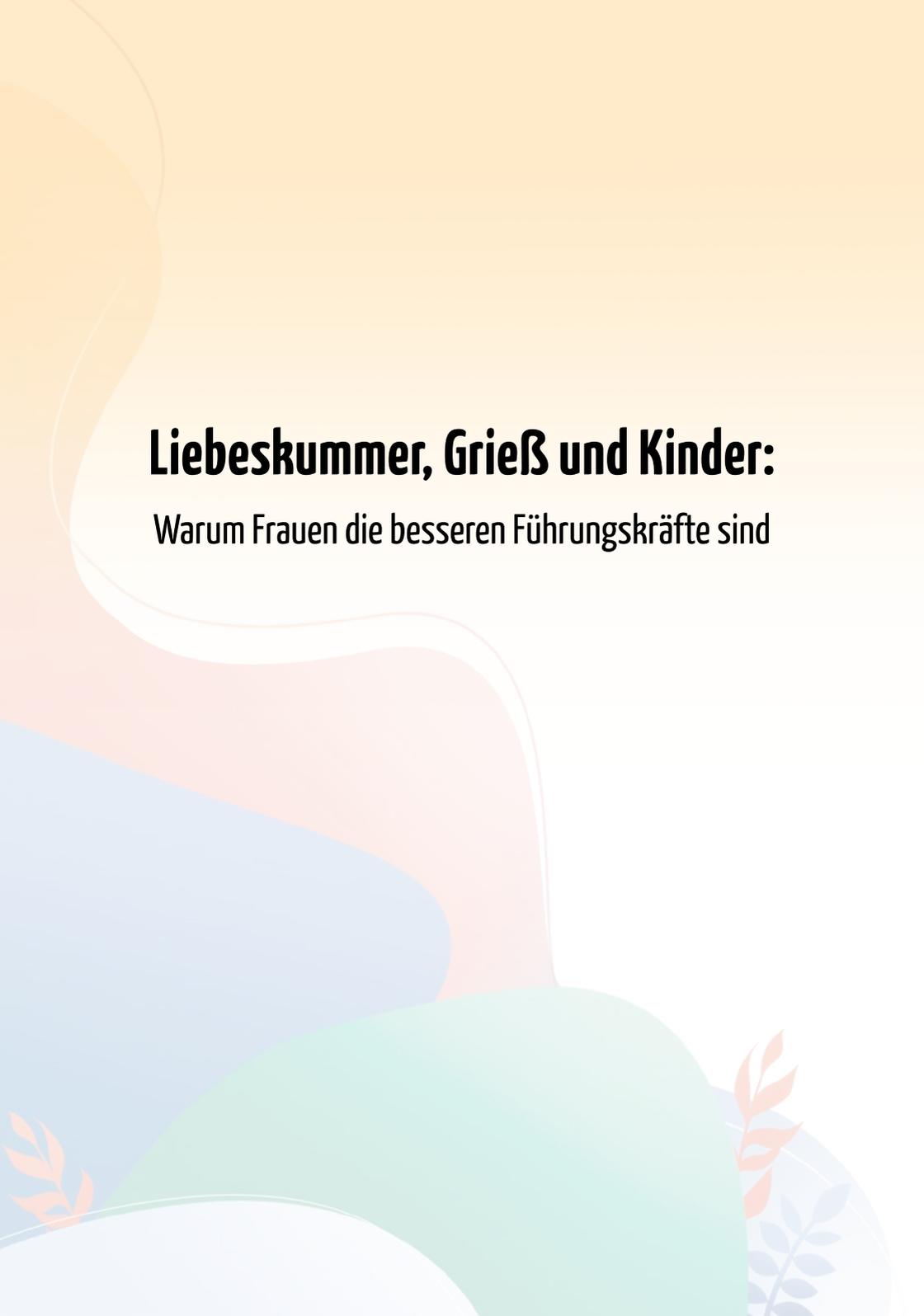
Herausgeber
Marian Prill

Das Buch,
das mit Dir
spricht



Liebeskummer, Grief und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind



Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Wer in der Römerstraße 1 in Remagen durch die Tür kommt, stellt ziemlich schnell fest: Hier sitzen alle in einem Boot. Die Wellen, die sich hier ausbreiten sind hörbar: Es wird geredet statt gerudert, geplaudert statt geplanscht. Wenn die Vocatur zur Arbeit ruft, dann greift sich eine knappe Hundertschaft die Telefonhörer und steht den Kundinnen und Kunden der Auftraggeber Rede und Antwort.

Die Steuerfrau der Call-Center-Company heißt Diana Runkel. Sie macht 50 Prozent der Geschäftsführung aus und sieht sich selbst als Firmenmutter.

Die Arbeitgeberin als Familienoberhaupt? Ist das nicht ein gewagter Vergleich?

Die Antwort folgt auf dem Fuße. „Wir sind alle voneinander abhängig“, sagt die Rheinländerin mit Bedacht und beschreibt den Netzwerkeffekt innerhalb der Firma. „Der eine muss seinen Job machen, damit der andere das Geld bekommt. Und umgekehrt. Doch es gibt bei uns auch Tätigkeiten, die Geld kosten, statt das Konto zu füllen. Um am Ende des Tages die Belegschaft zufrieden nach Hause schicken zu können, haben wir eine Köchin eingestellt“, verkündet Diana Runkel stolz.

„Claudia Schneider ist die gute Seele unserer Firma. Zuvor war sie mit uns gestartet, um – so wie die meisten von uns – zu telefonieren. Doch mit der Zeit schwand ihre Begeisterung für den Job. Sie hatte vor, das Handtuch zu werfen und sich beruflich neu zu orientieren. Es kann natürlich nur im Interesse eines jeden gut geführten Un-



Liebeskummer, Grieß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

ternehmens sein, die Juwelen der Firma zu halten“, bekräftigt Diana Runkel. Also tat man was im Call-Center gang und gäbe ist: Es wurde gesprochen. Man einigte sich auf die Einrichtung einer neuen Stelle und benannte diese Position: Wohlfühl-Managerin.

Kochen, catern und bewirten – all das kann Claudia Schneider hervorragend und noch vieles mehr. Und das wiederum schätzen Team und Kundschaft gleichermaßen. „Müsli, belegte Brötchen, ein warmes Mittagessen oder auch Kaffee und Kuchen – alles was das Herz begehrt, macht unsere Kuchenkönigin möglich“, erklärt Diana Runkel.

Wenn heute jemand kommt und sagt: „Ich habe schon ewig keinen Grießpudding mehr gegessen“, dann macht Claudia Schneider dies möglich.

Schließlich zieht Runkel Bilanz: „Schon nach drei Wochen ihrer Neupositionierung zählte die Wohlfühl-Managerin zur beliebtesten Mitarbeiterin des Unternehmens.“

Das eigene Personal als wertvollste Unternehmensressource anzusehen, es zu hegen und zu pflegen, ist ein kluger Schachzug.

Die Callcenter-Chefin erzählt weiter: „Die Grundlage eines funktionierenden Teams entsteht, wenn man jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter so behandelt, wie man selbst auch behandelt werden möchte. Wenn Mitarbeiterinnen eigenverantwortlich Schichten abstimmen, damit sich ihre Kinder im Betrieb sehen können, dann ist das ein eindeutiger Hinweis auf eine gesunde Unternehmenskultur.“

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Wer annimmt, es wäre ein Leichtes, diesen Zustand zu erreichen, ist ein Fantast oder eine hoffnungslose Romantikerin. So viel ist klar. Denn tatsächlich bedeutet der Aufbau eines Teams, das eigenverantwortlich für sich einsteht, viel Arbeit. Mitunter auch einen schmerzhaften Prozess, vor allem aber die Anwendung fester Regeln, die für alle gelten.

Wer sich Mitglied der Vocatur-Familie nennen möchte, sollte sich darüber im Klaren sein, dass es unmöglich ist, sich die Kollegen auszusuchen. Ähnlich verhält es sich ja auch mit der Wahl der Familienangehörigen: Sie ist ausgeschlossen. Umgekehrt jedoch hat das bestehende Call-Center-Team in Remagen einen erheblichen Einfluss auf die Zukunft neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dass es eine Herausforderung sein kann, sich in eine bestehende Gruppe zu integrieren, ist kein Geheimnis. Diana Runkel erinnert sich an ein Gespräch, das sie mit einer Mitarbeiterin führte, die bereits vor zweieinhalb Jahren ins Unternehmen kam. Sie sagte erst kürzlich: „Es war nicht einfach ins Team reinzukommen.“

Um solche Engpässe zu vermeiden, sind die Vocatur-Führungskräfte besonders gefragt und gefordert.

„Als wir gemerkt haben, dass diejenigen, die neu reinkommen, Probleme haben, nahmen wir uns die besonders kritischen Kollegen zur Seite und baten um Unterstützung: ‚Hier ist Frau oder Herr Soundso, bitte helft den Neuen immer beim Einstieg, zeigt ihnen das Haus und erklärt ihnen wie wir funktionieren.‘ Dafür gibt es unterschiedliche Gelegenheiten: Wenn Raucher aufeinandertreffen, kommen



Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

sie in der Regel schnell ins Gespräch. Selbstverständlich sollten sich Unternehmen davor hüten, Neuzugänge zum Rauchen zu animieren. Ihnen das Aufsuchen der Raucherecke zu empfehlen, kann trotzdem Sinn machen: Zum Zwecke der Kommunikation.“

Wo Zigaretten glühen, bricht häufig das Eis. Ähnliche Effekte lassen sich in der Teeküche oder am Mittagstisch beobachten. Gute Führungsarbeit wird vor allem dann sichtbar, wenn die Belegschaft bemerkt, dass man sich für sie interessiert. Nicht nur für die Leistungskraft und -fähigkeiten der Team-Mitglieder, sondern vor allem auch für die Menschen selbst.

Wer neues Personal beobachtet, wird bemerken, ob sich der Neuzugang an Bord wohlfühlt oder eben nicht. Dann kann man entsprechend reagieren und gegensteuern. Das fängt übrigens schon viel früher an, nämlich beim Vorstellungsgespräch. Der Kandidat oder die Kandidatin sollte die Anforderungen an die zu besetzende Stelle natürlich erfüllen können. Dabei abzugleichen, ob er oder sie zum restlichen Team passt, kann nach hinten heraus Ärger ersparen.

Chefin Runkel bringt auch die Kommunikation zur Sprache. Nach ihrer Auffassung sei es enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann man etwas anspricht und auf welche Art und Weise: „Einer unserer jüngeren Mitarbeiter hatte neulich Liebeskummer. Ihm war anzusehen, dass er nicht Herr über seine Gefühlswelt war.“ Doch wie geht man am besten damit um? Die Geschäftsführerin signalisierte ein offenes Ohr: „Ich sehe, dass Sie etwas beschäftigt. Sie brauchen es mir nicht zu erzählen, aber wenn

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Sie sprechen möchten, bin ich für Sie da.“ Das Ergebnis: Nach einer halben Stunde öffnete sich der Mitarbeiter und ihm fiel sichtlich ein Stein vom Herzen, über seine private Angelegenheit sprechen zu können.

„So macht man das eben in einer Familie. Aber wahrscheinlich sind Frauen bei solchen Themen ohnehin kompetenter“, vermutet Diana Runkel. In den Augen der Vertriebspezialistin zeichnen sich Frauen vor allem dadurch aus, dass sie keine Angst vor Führung haben und sich besser darin verstehen, Probleme aus dem Weg zu räumen. Sie glaubt, dass die Redewendung „Ein Mann, ein Wort – eine Frau, ein Wörterbuch“ nicht von ungefähr käme.

„Bei den Männern in meinem Bekanntenkreis – und mein Mann hat selbst eine Führungsposition in einer Gießerei – höre ich immer nur ‘Reisende soll man nicht aufhalten und wenn einer geht, dann geht er eben.’ Es lässt sich nicht unbedingt verallgemeinern, doch ich denke, Frauen suchen nach Lösungen und klammern sich nicht allzu lange an den Problemen fest. Das ist auch ein Grund, weshalb ich annehme, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind. Vielleicht auch, weil sie in ihrer Rolle als Mutter geübt darin sind, die Perspektive zu wechseln.“

Kaum hat sie es ausgesprochen, holt die bekennende Unternehmensmutter gedanklich Jan Aures mit an den Tisch, der Familienvater der Firma, wenn man so möchte. Runkel sagt: „Ich bin in der glücklichen Lage, einen super-angenehmen

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Geschäftspartnerkollegen zu haben, der mir in meinem Bereich wirklich freie Hand lässt. Auch wenn Herr Rohde, der sich hier um IT und Technik kümmert, meine Arbeit manchmal belächelt und mir einen ‘Kuschelkurs’ unterstellt, vertraut er letztlich auf meine Kompetenz.“ Dann bekräftigt sie: „Eine Firma zu leiten, ist wie eine Familie zu führen. Ohne Werte und Regeln geht es einfach nicht.“

Jetzt geht’s ans Eingemachte. Die Personalverantwortliche beschreibt die wichtigste Regel des Unternehmens: „Keine Extrawurst. Für niemanden. Auch nicht für Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Herkunft Frauen als Vorgesetzte nicht akzeptieren können oder wollen. Das gab es schon: Der Mann wollte sich von unserer weiblichen Führungskraft einfach nichts sagen lassen. Auch mit gutem Zureden nicht.“

Was macht man da am besten? Ihn in ein anderes Team schicken? Das wäre vielleicht eine bequeme Lösung, doch langfristig würde es dem Unternehmen schaden. Denn wenn der eine nicht mehr mit der anderen arbeiten möchte, was kommt dann als nächstes? Was ist, wenn die Raucher kommen und sagen, sie benötigen eine Extrapause? Was erlauben Sie dann dem Nichtraucher? Irgendwann käme vielleicht dann eine Mitarbeiterin und würde erklären, dass sie zweimal die Woche für eine halbe Stunde die Fingernägel feilen muss. So etwas funktioniert im unternehmerischen Kontext einfach nicht.“

Diese Form konsequent angewandter Autorität sei ein wichtiger Baustein bei der Mitarbeiterführung. Solche Prinzipien finden sich auch in intakten Familien wieder: Klare Regeln. Da ist er schon wieder,



Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

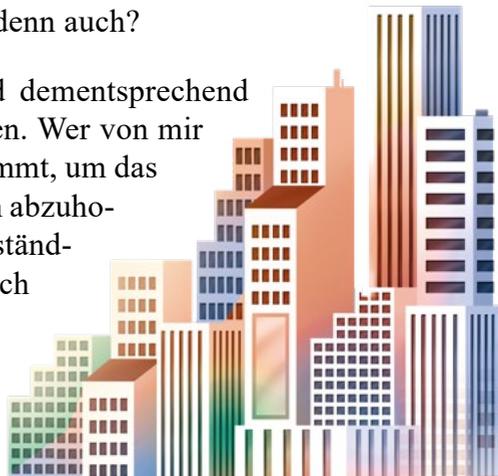
der Familienbegriff. Und ein Beispiel aus der privaten Umgebung gleich noch dazu: „Man sollte auch Kinder gleich behandeln“, rät Diana Runkel. „Wenn verabredet wurde, in rotierender Reihenfolge den Müll rauszubringen, dann tut man niemandem einen Gefallen damit, dies bei drei Kindern einzufordern und es dem vierten Kind zu ersparen, weil es etwas anderes gut gemacht hat. Die Aufgaben sind ja keine Bestrafung, sondern eine Notwendigkeit.“

Übertragen auf die Firma bedeutet dies Gleichheit für alle und jeden.

„Wenn ich jemanden bitte, Kaffee zu holen und dieser jemand sagt, ‘Das steht nicht in meinem Arbeitsvertrag’, er aber bei nächster Gelegenheit früher gehen will, kann ich mit demselben Argument antworten. Die garantierte Gleichbehandlung macht den Erfolg einer Firma aus.

Verlässlichkeit, Stetigkeit und Sicherheit – das ist es, wonach Menschen sich sehnen. Ob es sich nun um unseren derzeit jüngsten Mitarbeiter mit 21 Jahren handelt, oder um unseren ältesten mit 68 Jahren. Ob es sich um die Seniorin handelt, die sich etwas dazu verdienen will, oder um Männer mit Bärten. Hier bekommt niemand einen Extra-Status, warum denn auch?

Wir geben eine ganze Menge und dementsprechend dürfen wir auch etwas zurückerwarten. Wer von mir jeden Tag eine Stunde eher frei bekommt, um das Kind pünktlich aus dem Kindergarten abzuholen, wofür ich übrigens vollstes Verständnis habe, von dem erwarte ich, auch



Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

mal die Übernahme der Schicht von 18 Uhr bis 20 Uhr, wenn die Partnerin oder der Partner zuhause ist. Unsere Mitarbeiter wissen das. Sie verstehen und leben es. Und vor allem tragen sie es auch an Neue heran: ‘Du bekommst viel, aber du musst auch geben. Wie man es in der Familie so macht.’ Gleichzeitig – und auch das ist sicher – wissen alle aus der Belegschaft, dass wir immer ein offenes Ohr für jeden haben. Das heißt, alle können mit ihren Sorgen und Nöten zu uns kommen. Das ist wichtig.“

Vielleicht ist es Diana Runkel gerade deshalb ein Anliegen, sich gut um die Belegschaft zu kümmern, weil sie die andere Seite kennt. Als sie selbst noch als Prokuristin in einem Unternehmen arbeitete, hatte sie die Aufgabe, ein Service-Center aufzubauen. Sie stellte jeden einzelnen Mitarbeiter selbst ein und über die Jahre wuchs das Team unzertrennlich zusammen. „Nach acht Jahren kam der Inhaber, mein früherer Chef, dann zu mir und erklärte mir, dass er schon in Kürze das Unternehmen stark verkleinern wollte. Das war ein Schockmoment. Mehr noch: Er wollte mich behalten, verlangte dafür aber von mir, Stillschweigen zu bewahren. Das konnte ich einfach nicht. Und das ist übrigens auch ein Nachteil einer Familienführung: Wenn jemand geht, ganz gleich ob Kind, Partner oder Mitarbeiter, dann ist das meistens mit enormen Schmerzen verbunden und tut fürchterlich weh.

Ich konnte mich damals nicht verstellen und wollte meinem Team keine falschen Hoffnungen bis zum bitteren Ende machen. Also bin ich gegangen. Das hat mich wirklich Tränen und Nerven gekostet und war mit Abstand der tiefste Punkt meiner

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Karriere. Da hatte ich das erste Mal gedacht, dass ich nie wieder eine Führungsposition übernehmen würde.“

Doch wie so oft im Leben kam alles ganz anders. Dass die Beschreibung „Grenzenloser Zusammenhalt im Team“ heute gelebte Realität geworden ist, schreibt Diana Runkel den geschaffenen Bedingungen zu. Die Effekte, die aus ihrer Führungsarbeit hervorgehen, können sich sehen lassen: Bestes Beispiel war ein vollgelaufener Keller einer Mitarbeiterin während der Flutkatastrophe im Sommer 2021 in der Region. Das Team rückte nicht nur einmal aus, um den Keller trocken zu legen, es wurden sofort Anschlusstermine vereinbart und wahrgenommen.

„Stehen bei uns alle füreinander ein? Ja, auf jeden Fall. Auch wenn unsere Leute nicht direkt betroffen sind, wird geholfen. Ein Mitarbeiter ließ verlauten, dass die Freundin seiner Schwester schwanger sei und zudem noch nahezu mittellos. Drei Tage später hatte unsere Belegschaft die Grundausrüstung zusammengetragen.

Selbst wenn wir als Geschäftsführung außen vor bleiben, hält unser Team zusammen: Wenn eine Mitarbeiterin sagt: ‘Meine Tochter hat morgen Geburtstag und wünscht sich eine Erdbeertorte. Ich weiß aber gar nicht wie man eine Torte macht’, dann sagt eine andere: ‘Ich bringe sie dir heute Abend vorbei.’ Das ist einfach schön.“

An weiteren Paradebeispielen mangelt es nicht: Eine Frau aus dem Team hat ihr Auto mittlerweile seit drei Wochen in der Werkstatt. Damit sie nicht laufen muss, nehmen Kolleginnen den Umweg in Kauf, um



Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

sie abzuholen und sie wieder zurückzubringen. Und auch wir, die Geschäftsleitung, tun alles für unser Personal. Wir sind ihnen loyal gegenüber und versuchen unser Möglichstes, um es ihnen recht zu machen. Wir lassen niemanden hängen. Zum Beispiel zahlen wir ohne Nachfragen Vorschüsse, wenn sie gebraucht werden. Als besagte Mitarbeiterin beispielsweise Geld für die Autoreparatur benötigte, haben wir es ihr vorgestreckt. Und deshalb erwarten wir, dass unsere Mitarbeiter auch uns gegenüber loyal sind, weder betriebsinterne Dinge ausplaudern noch bei erstbestener Gelegenheit mit Kündigung drohen.

Das führt zur Frage: Was macht eine gute Mitarbeiterin und einen guten Mitarbeiter denn eigentlich aus?

„Ganz einfach: Sie müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren. Prinzipiell ist jeder zu ersetzen. Und doch leisten alle ihre Beiträge, die sie ein Stück weit unersetzlich machen. Das wiederum führt dazu, dass den meisten die eigene wichtige Rolle fürs Team und das Unternehmen bewusst wird. Sie trauen sich, Dinge kritisch zu hinterfragen. Das ist die perfekte Ausgangslage, das Personal zu fordern und zu fördern.

Dazu gehört es selbstverständlich auch, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass es überhaupt so weit kommen kann. Die Vocatur-Führungsspitze stellte schnell fest, dass sich vor allem alleinerziehende Mütter besonders gut eignen, um das Call-Center-Team zu verstärken, weil sie mit ausreichender Ernsthaftigkeit und Flexibilität dabei sind. Ein Knackpunkt ist jedoch immer wieder die Kinderbetreuung.

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

„Und deshalb haben wir Abhilfe geschaffen. Wenn der Kindergarten ausfällt, sind alle Kinder eben bei uns im Haus. Und wenn dann eine Mutter schon früh geht, nimmt sie ihr eigenes Kind und andere Kinder mit zu sich. Das hat zwei Vorteile: Unsere Mütter, die hier noch arbeiten, brauchen sich in dieser Zeit nicht um ihren Nachwuchs zu kümmern und wissen, dass dieser gut aufgehoben ist. Und die Mutter erleichtert sich ebenfalls das Leben, da sie zu Hause ihre Arbeit erledigen kann, im guten Wissen, dass die Kinder dort weiter zusammenspielen. Das verstärkt den Team-Zusammenhalt noch weiter, der auch dem Unternehmen Mehrwert bringt. Somit sind viele Eltern-Probleme gelöst.“

Und wie viele Kinder finden sich im Haus ein?

„Im besten Fall neun, im ungünstigsten Fall nur eines im Alter zwischen anderthalb und dreizehn Jahren.“

Schließlich bringt Diana Runkel auf den Punkt, was, in ihren Augen, den Erfolg des Unternehmens ausmacht: „Ich glaube, es ist wichtig, sich gegenseitig zu respektieren. Und zwar nicht nur die Stärken, sondern auch die Schwächen. Wenn man sich eingesteht, dass man selbst auch Schwächen hat und sich trotzdem mag, dann kann echtes Vertrauen im Unternehmen gelebt werden.“

Und am Ende gibt es das eben auch nur in einer Familie: „Grenzenloses Vertrauen und bedingungslose Liebe.“

Liebeskummer, Griefß und Kinder:

Warum Frauen die besseren Führungskräfte sind

Zum Hörbuch:

<https://autoren.club/dba1>

Feedback geben & Fragen stellen:

<https://autoren.club/dba1f>

Zur Unternehmensseite:

<https://www.vocatur.de/>

