

Durch Führungsqualitäten Ziele und Chancen in Resultate umsetzen

Graziosa Alge coacht Menschen in der Businesswelt. Doch was hat das mit der Polizei zu tun? Wieso wird sie bei Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung von Führungspersonen beigezogen? Wo sieht sie die Gründe, weshalb in der Polizeilandschaft Frauen in der Führungsetage fehlen?

INTERVIEW: MICHELLE GUILFOYLE; FOTOS: ZVG



Wer ist Graziosa Alge?

Geboren und aufgewachsen bin ich in Widnau im schönen St.Galler Rheintal. In der Zwischenzeit lebe ich im Thurgau. Nach Studien in Soziologie und Wirtschaftsinformatik habe ich mich auf das Berufsleben konzentriert und vor mehr als zwanzig Jahren mein eigenes Unternehmen mit den Schwerpunkten Coaching, Assessment und Executive Search gegründet. Die Coaching-Ausbildung hierfür habe ich in den USA absolviert.

Was versteht man unter Coaching, Assessment und Executive Search?

Zum Beispiel die Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten für Stellen, die besonders schwer zu besetzen sind. Oder die Begleitung von Einzelpersonen und Teams in speziell herausfordernden Situationen, und eben auch die sorgfältige Evaluation von Kandidatinnen und Kandidaten im Assessment, wenn Fehlbesetzungen möglichst ausgeschlossen werden müssen.

Seit 20 Jahren arbeiten Sie für die Polizei. In welchen Aufgabenbereichen werden Sie sich engagieren?

Ich durfte in der Ausbildung (Führungslehrgang OstPol, SPI) und in der Projektbegleitung arbeiten, durfte Einzelpersonen und Teams im Coaching begleiten und habe interne Assessments für Stellenbesetzungen durchgeführt.

Über welche Kompetenzen soll eine Führungsperson verfügen?

Sie soll Vorbild sein und Vertrauen aufbauen können. Sie soll inspirieren, soll Menschen zu selbstständigen, kreativen Problemlösungen anregen und in ihrer Entwicklung individuell fördern können. Sie soll für Fairness in der zwischen-

menschlichen Kommunikation sorgen, soll unternehmerisches Denken und Handeln fördern und die Fähigkeiten von Menschen stärken können. Das können Frauen und Männer gleich gut.

Gibt es Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften?

Aus der Erforschung der Persönlichkeit wissen wir, dass es kleine Unterschiede – und die sind wirklich klein! – in einzelnen Aspekten der Persönlichkeit gibt. Bei den «Big Five», den fünf grossen Dimensionen der Persönlichkeit zeigen Frauen eine gering stärker ausgeprägte Verträglichkeit (Kooperation, Anpassung, Freundlichkeit) als Männer, welche tendenziell etwas stärker zu Konkurrenz neigen. Diese kleine Verschiebung bedeutet aber nicht, dass jede Frau verträglicher ist als der Mann. Es gibt fast ebenso viele Männer, deren Verträglichkeit genauso stark (oder schwach) ausgeprägt ist wie die der Frau. Wo es einen Unterschied gibt, ist im berühmten «Confidence Gap». Wenn ein Mann zum Beispiel eine Stellenausschreibung sieht und sich dafür interessiert, wird er sich bewerben, wenn er ca. 60% der Anforderungskriterien erfüllt. Eine Frau dagegen verlangt von sich selbst, dass sie alle Kriterien erfüllt und fragt sich dann immer noch, ob sie den Anforderungen wohl genügen wird. Ein weiterer oft zitierter Unterschied – und auch der ist sehr klein – liegt darin, dass Männer sich tendenziell eher für Dinge und Frauen sich tendenziell mehr für Menschen interessieren. Und auch hier gilt, dass es auch Frauen gibt, die sich für Dinge interessieren und die Laufbahn der Wissenschaftlerin oder der Ingenieurin einschlagen, und es gibt eben auch Männer, die sich für Menschen interessieren und Kleinkinderzieher oder Pflegefachmann werden. Diese winzigen Unterschiede in den Dimensionen der Persönlichkeit sind nicht massgeblich für die Kompetenz in der Führung.

In der Polizeilandschaft hat es wenige weibliche Führungskräfte. Sind Frauen weniger geeignet, um zu führen?

Frauen sind genau gleich gut geeignet für Führungsarbeit wie Männer. Und leider sind nicht nur in der Polizeilandschaft wenige Frauen mit Führungsaufgaben betraut, sondern in vielen anderen Unternehmen ebenso.

Worin unterscheiden sich männliche und weibliche Führungskräfte?

Unterschiede, welche erwiesenermassen, das heisst wissenschaftlich erforscht, auf dem biologischen Geschlecht basieren gibt es keine.



Graziosa Alge.

*Was halten Sie von sogenannten
«Frauenquoten»?*

Quoten sind erwiesenermassen ein gutes, probates Mittel, um Veränderungen in einer Startphase zu beschleunigen. Sie sind gezielt, sorgfältig geplant und zeitlich beschränkt einzusetzen. Ist die gewünschte Quote dann erreicht, gewöhnen wir uns an den Zustand und es braucht sie nicht mehr. Wir alle haben nicht gerne Veränderungen, weil sie von uns fordern, dass wir unsere Komfortzone verlassen. Gerne belassen wir die Dinge, wie sie waren, das ist einfach bequem.

*Wo sehen Sie die Ansätze, um die
Gleichberechtigung voranzutreiben?*

Die gleichen Rechte für alle Menschen sind bei uns bereits weitestgehend gesetzlich festgelegt. Allerdings ist es noch ein weiter Weg dahin, dass Menschen, Männer wie Frauen, als gleichwertig angesehen und behandelt werden. Wir alle sind gefordert, alte Rollenbilder zu hinterfragen und sie neu zu gestalten. Was es auf ge-

sellschaftlicher Ebene braucht, sind vor allem arbeits- und familienpolitische Reformen. Da können wir viel von den skandinavischen Ländern lernen.

*Was halten Sie von sogenannten Ritualen
in der Businesswelt?*

Menschen brauchen Rituale. Sie geben uns Sicherheit und Orientierung. So können Rituale im Arbeitsleben ein Mittel sein, um das System «Unternehmen» zusammenzuhalten und Veränderungen erfolgreich durchzuführen und zu bewältigen. Rituale steuern unter anderem unser Verhalten. Aus der anthropologischen Forschung wissen wir zum Beispiel, dass Übergangsrituale, wie Initiationsriten, es den Menschen ermöglichen, einschneidende Rollenwechsel zu bewältigen. Rituale müssen aber nicht nur ganz spezielle, grossartige Dinge sein. Auch die gemeinsame Tasse Kaffee mit der Chefin oder dem Chef in der Pause ist ein Ritual.

*Müssen sich Frauen verändern, um in der Businesswelt
bestehen zu können?*

Nein, Frauen sollen sich nicht verändern. Sie dürfen aber sicher mutiger und auch fordernder sein und ihren Platz in der Arbeitswelt ganz selbstverständlich einnehmen.

*Worauf müssen Frauen insbesondere achten,
um in der Arbeitswelt voranzukommen?*

Um voranzukommen, ist nach wie vor ein gutes Netzwerk von grosser Bedeutung. Und zwar ein Netzwerk, welches gezielt für die Arbeitswelt aufgebaut ist. Und wie bereits erwähnt, dürfen sich Frauen mehr zutrauen. Frauen arbeiten genauso gut wie Männer – und umgekehrt. ■

Die Antworten zu den Interviewfragen repräsentieren die Meinung der/des Interviewten und widerspiegeln unter Umständen nicht die Meinung des VSPB.