

Mehr Frauenpower. Auf ihrem Weg nach oben bleiben Frauen immer noch in Männerseilschaften hängen. Durch Seminare und Coaching entdecken sie alternative Routen.

Es ist eng im Yachthafen von Zadar, einem Seebad an der kroatischen Adria. Das 15 Meter lange Segelschiff „Corinna“ manövriert langsam zwischen kleineren Booten. Die Frau, die achtern das Steuer bedient, lauscht angestrengt den Kommandos ihrer Teamgefährtin am Bug. Auf 15 Meter Entfernung schlucken Wind, Wasser und Möwen jedes zweite Wort – so geht es nicht. Die Skipperin hilft, sie ruft die Kommandos von mittschiffs weiter. Die „Corinna“ findet den Weg aus dem Hafen.

Eine Stunde später, während die Skipperin Kurs auf eine Inselgruppe hält, trifft sich die Crew in der Kajüte. Auch hier ist es eng, acht Frauen zwängen sich um

ben und nach vorn, zu den Mitarbeitern am Band gehen, meint sie, dann wüsste sie, was im Unternehmen wirklich los sei. Für Mahler zählt bei der Diskussion vor allem der „Transfer in den Beruf“. „Frauen in Führungspositionen stehen verschiedenen Erwartungen und Zuschreibungen von außen gegenüber – das reinste Rollenspiel“, sagt der Coach. „Das Leben an Bord hilft ihnen, Rollen zu erkennen und zu hinterfragen, weil hier eine kleine Crew eine Vielzahl von Rollen besetzt.“

Die Tatsache, dass es Führungseminare speziell für Frauen gibt, belegt, was noch immer deutsche Realität ist: Nach der jüngsten Auswertung des Wirtschaftsinformationsdienstes Hoppenstedt fiel der Anteil von Frauen im deutschen Top-Management von 7,5

Coaching auf See: Ein Schiff verlangt wie ein Unternehmen Teamwork.



Fotos: PR

Noch immer deutsche Realität: Nur jede zehnte Führungskraft in Deutschland ist weiblich.

den Tisch. Auf See gehen sie allenfalls als Leichtmatrosen durch, aber an Land bekleidet jede einen Offiziersrang: Marketingleiterin, Personalchefin, Partnerin in einer Unternehmensberatung. Sie nehmen an dem Seminar „Coach ‚n‘ Sail“ für Führungsfrauen teil, das der Nürnberger Trainer Jürgen Mahler regelmäßig veranstaltet.

„Wir nutzen das Schiff als Metapher für ein Unternehmen“, erläutert Mahler. Das schwierige Manöver im Hafen von Zadar wird zur Managementlektion: Die Marketingleiterin erzählt, mit ihren Vorschlägen für Produktinnovationen dringe sie selten bis zur Geschäftsführung vor. Ein „Verstärker“, der ihre Botschaft weitertrage, sei vielleicht die Lösung – so wie eben selbst an Deck erlebt. Die Fertigungsleiterin einer Maschinenfabrik deutet die Szene anders. Die Kollegin sollte öfter mal das Steuer abge-

ben. „Frauen haben zwar auf niedrigeren Führungspositionen und auf Führungspositionen in Teilzeit zugelegt, nicht aber auf höheren und Vollzeitstellen“, sagt Corinna Kleinert vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dessen eigene Studien die Hoppenstedt-Ergebnisse bestätigen. „Die ‚gläserne Decke‘ – es gibt sie nach wie vor. Denn je größer das Unternehmen, je verantwortungsvoller die Position und je höher die Führungsebene, desto weniger Frauen finden sich dort.“ Insgesamt ist etwa jede zehnte Top-Führungskraft weiblich. Damit liegt Deutschland zwar im europäischen Durchschnitt, aber andere Länder wie Schweden und Großbritannien sind weiter.

„Das größte Karrierehemmnis für Frauen sind nicht Kinder, sondern Vorurteile“, zieht die Ham-

Solche **Kontakte** muss frau haben

Das Steinbeis-Transferzentrum Unternehmen & Führungskräfte hat untersucht, woran Frauenkarrieren scheitern. Knapp 85 Prozent der befragten weiblichen Führungskräfte gaben an, sich zuweilen als Einzelkämpfer zu fühlen: Sie vermissten die Unterstützung durch ihr Unternehmen, die Gesellschaft und auch durch ihre Familie. Im Umkehrschluss betonten über 80 Prozent, wie wichtig es sei, sich Netzwerken anzuschließen. Hier eine Übersicht der wichtigsten Kontaktbörsen:

Business and Professional Women Germany: Eines der größten Netzwerke mit lokalen Gruppen in 38 Städten. Alle Be-

rufe sind vertreten. Dem Dachverband BPW International gehören Frauen aus 80 Ländern an.
Info: www.bpw-germany.de

Bundesverband der Frau in Business und Management: Kleiner und feiner Zirkel. Etwa 300 Unternehmerinnen und Managerinnen tauschen hier ihre Erfahrungen und Kontakte aus. Es gibt Arbeitskreise und Branchenclubs.
Info: www.bfbm.de

Forum Führungskunst: Steuerberaterinnen, Wirtschaftsprüferinnen und Anwältinnen haben sich hier organisiert.
Info: www.forum-fuehrungskunst.de

European Women's Management Development International Network: Der deutsche Zweig zählt 350 Mitglieder. Auch 15 Firmen finanzieren für ihre weiblichen Führungskräfte die Mitgliedschaft. Monatliche Veranstaltungen finden derzeit in sieben Städten statt.
Info: www.ewmd-deutschland.de

Verband deutscher Unternehmerinnen: Die 1500 Mitglieder organisieren sich in 16 Landesverbänden und 27 Regionalgruppen, um Lobbyarbeit zu machen. Zahlreiche Treffen, Vorträge und Tagungen sorgen für ein reges Vereinsleben.
Info: www.vdu.de

Deutscher Akademikerinnenbund: Der Schwerpunkt liegt auf den Themen Studium und Hochschule. Der Verein wendet sich aber auch an Führungskräfte in Unternehmen. Gut ist die internationale Vernetzung.
Info: www.dab-ev.org

Webgrrls: Frauen, die in den neuen Medien tätig sind, netzwerken hier.
Info: www.webgrrls.de

Frauen im Ingenieurberuf: Der Verein Deutscher Ingenieure hat eine starke Frauenfraktion.
Info: <http://microsites.vdi-online.de/index.php?id=1572>

burger Wirtschaftsprofessorin Sonja Bischoff ihr Resümee aus 20 Jahren Geschlechter-Forschung. „Weibliche Leistung wird weniger anerkannt als männliche Leistung. Daraus ergeben sich Einkommensnachteile, die sich wiederum so auswirken, dass Frauen ihre Karrieren selbst begrenzen. Je höher eine Frau in der Hierarchie steht, desto geringer ist ihr Wunsch ausgeprägt, weiter aufzusteigen.“

Die wenigen, die die „gläserne Decke“ durchstoßen, müssen mehr leisten als ihre männlichen Mitbewerber. Karin Katerbau, Vorstandsmitglied der Commerzbank-Tochter Comdirect, absolvierte ein deutsch-französisches Elitestudium und arbeitete sich in zig Funktionen von Produktmanagement bis Controlling hoch, bevor sie ihre Chance bekam (siehe Interview). McKinsey-Partnerin Clara Streit schrieb Fachbücher und zog als Beraterin jahrelang rund um den Globus. Helga Rübsamen-Waigmann, Geschäftsführerin der Bayer-Ausgründung Aicuris, erwarb sich einen Welt Ruf als Virologin und wurde mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. WDR-Intendantin Mo-

tun Sie das dann auch. Setzen Sie sich bei den für Sie wichtigen Leuten ins rechte Licht. Wie anders soll Ihr Chef wissen, was Sie können?“, rät sie ihren Klientinnen.

In ihren Coachingzirkeln verzichtet Keup auf zentrale Themen klassischer Führungstrainings wie soziale Kompetenz oder Selbstmanagement – „das brauchen Frauen meist nicht“. Sie legt den Schwerpunkt auf eine robuste psychische Konstitution. „Bei meiner Klientel, der Generation der 35- bis 45-Jährigen, hapert es oft am Selbstbewusstsein“, beobachtet sie. „Daher ist eines der wichtigsten Ziele, Selbstzweifel zu zerstreuen und den Blick auf Stärken, Fähigkeiten und Leistungen zu lenken.“

Selbstbewusste Frauen wie Christine Bortenlänger, die Geschäftsführerin der Börse München, scheuen sich nicht zuzugeben, dass sie ihren Erfolg zum Teil anderen verdankt. Vorbilder seien wichtig, „eine Aufgabe, die in meinem Fall zahlreiche männliche Vorgesetzte hervorragend erfüllt haben“, sagt die Betriebswirtin, die bei der Bayerischen Landesbank und in einer Strategieberatung die entscheidenden Karrie-



Schiff ahoi: Ablegen und Kopf frei für Managementlektionen.

nur kopieren. Die Lüneburger Beraterin Heike Hein gibt deshalb die Formel aus: „Authentizität als Führungsstil entwickeln“. Mit Selbstreflexion allein kommen Fachfrauen aber nicht weit – das weiß Hein, weshalb sie zusätzlich Wert auf „stringente Karriereplanung“ legt: „Karriere von Frauen ist – im Gegensatz zu den Männern – immer noch eher Zufall.“

Frauenforschung hat sich an Hochschulen längst etabliert, inzwischen erhält sogar Frauen-Coaching die akademischen Weihen. Die Universität Karlsruhe

bietet Berufstätigen einen Weiterbildungsstudiengang „Frauen in Führungspositionen“ an. Wesentliche Lerninhalte sind Präsentation, Führen im Team, Projekt- und Konfliktmanagement, Veränderungsprozesse und Interkulturelle Kommunikation. „Die praktische Auseinandersetzung mit diesen Themen und der Austausch mit Gleichgesinnten, die Lernpartnerschaften und die integrierten Coaching-Angebote bilden den Rahmen, eigenes Führungspotenzial zu aktivieren und glaubwürdiges Führungsverhalten zu

entwickeln“, erläutert Diplom-Psychologin Ute Breithaupt. Viele erfolgreiche Teilnehmerinnen, die ein Prüfungszertifikat erhalten, stiegen beruflich auf – „übrigens, wie wir in den letzten Jahren beobachten können, immer öfter auch mit Kind.“

Ein weiterer Trend: Unterwegs zu mehr Führungsverantwortung darf der Wohlfühlfaktor nicht zu kurz kommen. Die Firma Profitrain Frenz in Konstanz beginnt ihr Frauen-Coaching deshalb mit einem einwöchigen Basistraining an den Thermalquellen auf Ischia. „Dies bedeutet einen grundlegenden Perspektivenwechsel, die Klientin begibt sich auf eine Metaebene“, sagt Kursleiterin Amanda Frenz. „Wichtig ist, durch das Herauskommen aus dem Gewohnten überkommene Denkstrukturen aufzugeben, Leistungs- und Motivationsblockaden abzubauen und Raum für Energie und Kreativität zu schaffen.“

An Bord der „Corinna“ funktioniert das ähnlich. „Sie gehen auf das Schiff, Sie legen ab, der Beruf ist weit weg, und schon haben Sie den Kopf frei“, sagt Segel-Coach Jürgen Mahler. Vor der Kulisse eines Bilderbuch-Sonnenuntergangs legen die Seminarteilnehmerinnen fest, wohin der Törn am folgenden Tag gehen soll. Ein Strandtag auf einer Insel findet Beifall. Wellness pur bedeutet das für die Damen allerdings nicht. Die Marketingleiterin erklärt sich bereit, das Deck zu schrubben, und die Unternehmensberaterin wird in der Kombüse wirken.

Christoph Stehr

Erfolgreiche Frauen haben starke weibliche Vorbilder. Mentorinnen-Programme sind hilfreich.

nika Piel überzeugte durch ihr Engagement für den interkulturellen Dialog in Deutschland.

Solche Vorzeigekarrieren sind selten geplant – weder von den Frauen selbst noch von den Unternehmen. Die zahlreichen Gleichstellungsinitiativen (siehe Kasten) ändern daran wenig. „Die Einstellung von Frauen in Spitzenpositionen müssen die Unternehmen auch tatsächlich vornehmen“, fordert Privatdozentin Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung.

Langsam macht sich Resignation breit. „Alles was an Frauenfördermaßnahmen in den vergangenen 20 Jahren angeschoben wurde, sei verpufft, sagen viele Frauen in meinen Studien. Vieles wurde als reine PR empfunden“, berichtet Sonja Bischoff. „Ich glaube, das einzig Wirksame sind Mentoring-Programme. In meinen Untersuchungen habe ich gesehen, dass erfolgreiche Frauen mit einem Jahreseinkommen über 100 000 Euro auch erfolgreiche Mütter hatten. Das heißt, es kommt auf Vorbilder an, und diese Funktion wird nur von Mentoring-Programmen ausgeübt.“

Bei den Veranstaltern von Führungseminaren für Frauen ist diese Erkenntnis angekommen. Die früher verbreiteten Konfrontationstrainings nach dem Motto „Wir Frauen zeigen es euch Männern!“ haben ausgedient. Das Wort von der „smarten Karriere“ macht die Runde: Frau soll sich nicht verausgaben, sondern ihre Energie ökonomisch einsetzen – und die Männer für ihre Ziele einspannen. „Weniger Fleißarbeit im Hamsterrad, mehr Strategie“, empfiehlt zum Beispiel die Essener Trainerin Marion Keup. „Suchen Sie Herausforderungen, mit denen Sie glänzen können – und

reschritte machte. Aus Förderung wird Beförderung – allerdings nicht automatisch. Julia Jäkel, die in Heidelberg, Harvard und Cambridge studierte, dann Trainee bei Bertelsmann war und heute die Verlagsgruppe Brigitte leitet, betont, Frauen müssten „selber handeln“ und „stark und aktiv auftreten“.

Wie das geht, zeigt Anni Hausladen, Coach in Köln und Autorin von „Die Kunst des Klügelns“. „Stell das Netzwerken an erste Stelle und zeigt Ellenbogen“, fordert sie. Neben Networking lernt frau bei ihr, Kompetenzen und Erfolge zu verkaufen – und ein Gefühl für Macht zu entwickeln. Die Erkenntnis, dass Macht oft banal ist, gehört dazu: „Statussymbole sind ein stark männliches Bedürfnis in der Berufswelt. An Statussymbolen sollte auch eine Chefin sofort erkennbar sein.“ Hausladen rät Frauen, sich für Vorstellungsgespräche ein dickes Auto zu leihen. Nicht um Eindruck zu schinden, sondern „um mit dem richtigen Macht-Gefühl ins Gespräch zu gehen. Ich sage Ihnen, es wirkt.“

Marion Knaths, Inhaberin von Sheboss in Hamburg, schwört auf die „Regeln machtvoller Kommunikation“. Wer sich duckt, wird gedeckelt, deshalb helfen eine straffe Körperhaltung und ein gerader Blick, dem Gegenüber zu signalisieren: Ich bin dir ebenbürtig. „Die Rangordnung ist die zentrale Struktur männlich geprägter Organisationen“, sagt sie ihren weiblichen Coachees. „Das bedeutet nicht, dass Sie nicht auch weiterhin auf Ihre eigenen Stärken bauen können.“

Der letzte Punkt wird zunehmend wichtig in Karrieretrainings für Frauen. Sie sollen ihre männlichen Kollegen keineswegs



Master of Business Administration (MBA)

FIBAA-akkreditiert

- :: **International**
 - Integrierte Auslandsmodule in Südafrika
 - 42% englischsprachige Kurse
- :: **Praxisorientiert**
 - Integriertes Unternehmensprojekt
 - Direkte Anwendung des Wissens im eigenen Unternehmen
- :: **Kompakt**
 - 18 Monate, berufsbegleitend
 - Kumulativ in max. 48 Monaten erwerbbar
- :: **Persönlich**
 - Max. 15 Teilnehmer pro Kurs
 - Intensiver Austausch mit Dozenten

Standort Dortmund
Fon: +49(0)231.97 51 39-19
ism@ism-dortmund.de

Standort Frankfurt
Fon: +49(0)69.66 05 93 67-0
ism@ism-frankfurt.de



INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT
www.ism.de