



+ wirtschaft weiterbildung

06_12

www.wuw-magazin.de

Rückblick_Thomas Sattelberger verlässt die Telekom s. 14

Tipps_Als junge Führungskraft erfolgreich starten s. 32

Methode_So sollte sich die Suggestopädie weiterentwickeln s. 42

Frauen fördern – aber wie?

Gezielte Trainings für Managerinnen helfen s. 18

Dr. Anne Schwarz
gründete die Frauen-
führungsakademie (FFA)
und betritt mit dem
Ausbildungsgang
„Frauen in Führung“
Neuland



FRAUENSEMINARE. Eine Expertin für Frauenseminare listet in diesem Artikel die fünf wichtigsten Fragen auf, die ihr derzeit von Personalentwicklern gestellt werden. Ihre Antworten drehen sich um Arbeitsbedingungen, Lebenspläne und den Umgang mit Macht. Wie ein „Grundkurs Führung“ für Frauen kognitives, emotionales und körperorientiertes Lernen verknüpft, wird im 2. Teil der Titelgeschichte ab Seite 24 beschrieben.

Frauen fördern –

**WAS EINE FRAUEN-
FÖRDERUNG ...**

beinhalten sollte, um Frauen
eine Karriere zu erleichtern:

A photograph of three people (two women and one man) standing in a workshop. They are all wearing blue work jackets and safety glasses. The man on the right is holding a hammer. The background is filled with various tools hanging on a rack. A clock is visible on the left wall.

Dr. Anne Schwarz (2. von links)
mit ihrem Trainerteam (von
links): Dr. Maria Uhanyan,
Christiane Stamm, Heike Nie-
derberghaus, Kia Böck und
Lutz Schiffel. Sie stehen in der
Schmiede von Kunstprofessor
Heiner Zimmermann, in der die
Teilnehmerinnen ihr individuelles
Change-Symbol schmieden.

aber wie?

01.

Unterstützung durch HR bei
einer frühzeitigen Lebens- und
Karriereplanung

02.

Unterstützung bei der Kinder-
betreuung wie zum Beispiel
mit flexiblen Arbeitszeiten

03.

Möglichkeiten zum
Job-Sharing auch in Führungs-
positionen



→ Die Frauen, die derzeit als Trainee oder junge Führungskraft in deutschen Unternehmen am Start sind, gehören der sogenannten „Generation Y“ an. Sie sind gut ausgebildet, ehrgeizig, selbstbewusst und anspruchsvoll. Ihr häufig zu hörendes Credo: „Ich kann viel und ich will alles – und zwar sofort.“ Bezogen auf die Karriereplanungen heißt das: „Ich bin leistungsbereit, aber ich bezahle nicht jeden Preis für den Aufstieg.“ Viele Personalabteilungen beklagen deshalb den fehlenden Aufstiegswillen junger Frauen und sind bereit, unterstützend einzugreifen. Die fünf wichtigsten Fragen, die in diesem Zusammenhang in Deutschlands Personalabteilungen zu hören sind, lauten:

1. Welche Anreize schaffen wir für unsere jungen und gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen, damit sie überhaupt Karriere machen wollen?

Was sind die Gründe für die „Generation-Y-Frauen“, einen Aufstieg zu vermeiden? Sonja Bischoffs fünfte Studie „Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland“ (Bielefeld 2010) gibt Auskunft: Bischoff beschäftigt sich mit der Frage: Wer will denn überhaupt aufsteigen? Gefragt wurden Männer und Frauen in mittleren Managementpositionen: 44 Prozent aller befragten männlichen Teilnehmer und 36 Prozent aller Frauen geben an, noch weiter nach oben zu wollen. 45 Prozent der Frauen und 50 Prozent der Männer erteilen einem weiteren Aufstieg eine eindeutige Absage. Der Rest der Befragten steht dieser Frage unentschieden gegenüber. Ein interessanter Aspekt ist: Unter den 36 Prozent der aufstiegswilligen Frauen sind 14 Prozent teilszeitbeschäftigt. Hier wird der Trend zum

Umdenken deutlich. Führung und Teilzeit wird immer attraktiver für Frauen und für Unternehmen!

Die Gründe für die Entscheidung, keine höhere Führungsposition anzustreben, sind nach Bischoff nicht in der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu finden. Es gibt keinen Unterschied zwischen aufstiegswilligen und aufstiegsablehnenden Frauen aus dem mittleren Management bezogen auf Partnerschaft und Familie. Etwa 40 Prozent aus beiden Gruppen haben Kinder und Familie. Aufstiegsorientierte Frauen mit und ohne Familie sind sogar geringfügig mehr als Männer bereit, für die Karriere den Wohnort zu wechseln. Im Gegensatz dazu steht ein Befund von Monika Henn („Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“, Campus Verlag, 2. Auflage 2012), die in ihrer Studie Frauen in Führungspositionen mit Kolleginnen ohne Führungsjob vergleicht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass für Frauen ein weiteres Kriterium für einen Aufstieg in der Frage besteht, ob und wie viel familiäre Verantwortung sie tragen müssen. Entscheiden sich Frauen für einen Aufstieg, dann wirkt Familie nicht karrierehemmend, sind Frauen indifferent bezogen auf einen möglichen Aufstieg und erleben sie ihre Familienexistenz „als Führungsjob“, dann sind viele Anstrengungen seitens der Unternehmen, einen Aufstieg attraktiv zu machen, vergebene Liebesmühe.

Neben den subjektiven Gründen gelten derzeit für Frauen und Männer gleichermaßen folgende Aufstiegsriterien: Ausbildung mit Hochschulabschluss, Spezialkenntnisse, Netzwerke und soziale Beziehungen, Förderung durch Vorgesetzte, äußere Erscheinung und sicheres Auftre-

ten sowie hoher Arbeitseinsatz. Typische Hindernisse, die Frauen auf ihrem Weg nach oben erfahren, sind:

- die Tatsache, in der Familie bereits Führungsaufgaben übernommen zu haben oder sie in der Zukunft zu übernehmen
- geschlechtertypische Vorurteile bezogen auf ihre Führungsfähigkeiten und ihre Fähigkeiten, sich durchzusetzen. Je höher die Stufe ist, desto höher und machtvoller ist das Vorurteil
- die kulturelle Zuschreibung, dass „Frau und Führung“ keine Selbstverständlichkeit sei, sondern eine Ausnahme
- führen Frauen ähnlich wie Männer, so gelten sie als zu hart. Legen sie einen „weicheeren“ Führungsstil an den Tag, wird ihnen weniger Führungskompetenz attestiert. Hier ist ein sogenanntes „Double Bind Dilemma“ am Werk: Egal, wie eine Frau führt, es scheint nie richtig zu sein
- Frauen zweifeln oft, durch ihre Position tatsächlich Macht und damit Gestaltungsmöglichkeiten zu haben (im Gegensatz zu Männern, die davon ausgehen, dass ihre Position Macht beinhaltet)
- Frauen begegnen auf ihrem Weg nach oben deutlich häufiger als Männer belastenden Situationen wie Mobbing, Konkurrenzkampf, sexuelle Belästigung und geschlechterdiskriminierendes Verhalten wie A.H.Eagly und L.L.Carli in einem Artikel („Women and the Labyrinth of Leadership“) in der Harvard Business Review nachwiesen.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Erkenntnisse zu Frauen und Führung stellt sich nun die Frage nach den richtigen Anreizen für den Aufstieg. Was lockt junge Frauen – trotz aller Hindernisse – eine Karriere anzustreben und den Gegenwind auszuhalten? Die Erfahrungen

04.

spezielle **Mentorenprogramme** für alle Karrierefragen von Frauen

05.

anfassbare weibliche **Vorbilder** im Unternehmen, die Beruf und Familie bewältigen

06.

Aufstiegsmöglichkeiten auch in **Spitzenpositionen** für erfolgreiche Frauen



der Frauenführungsakademie lassen sich so zusammenfassen: Eine weibliche Karriere wird begünstigt durch ...

... eine frühzeitig gemachte Lebens- und Karriereplanung, die proaktiv vom Arbeitgeber unterstützt wird. Welche beruflichen und privaten Visionen und Ziele hat die jeweilige junge Frau? Wo kann das Unternehmen die Pläne unterstützen? Was wäre eine Win-win-Situation für beide Seiten?

... ein Traineeprogramm für junge Frauen und Männer, das die Lebens- und Karriereplanung beider Geschlechter unterstützt und vorantreibt

... konkrete materielle Unterstützungsstrukturen, die ein Unternehmen für Frauen mit Kindern anbietet: Kinderbetreuung im Unternehmen oder in unmittelbarer Nähe, Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung gleich nach der Geburt, flexible Arbeitsplätze und -zeiten und anderes mehr

... die Möglichkeit des Jobsharings einer Führungsposition

... ein Mentorensystem, das mehr ist als ein Aushängeschild: Echte Unterstützung durch eine ältere Führungskraft (kann auch der direkte Vorgesetzte sein) bei allen Fragen des Aufstiegs

... weibliche Vorbilder im Unternehmen, die erlebbar und „anfassbar“ sind. Wie haben sie den Aufstieg gemeistert? Welche Schwierigkeiten hatten sie und wie wurden diese überwunden? Hier sind moderierte Themenabende vorstellbar, Gastvorträge und betriebliche Weiterbildungen mit „Vorbildern“.

2. Welche Anreize schaffen wir für unsere gestandenen Führungsfrauen, dass sie im Unternehmen bleiben?

Eine aktuelle Studie zu Managerinnen im Alter zwischen 45 und 55 von Christiane Funken („Managerinnen 50plus“, Berlin 2011) macht einmal mehr deutlich: Der Anteil von gestandenen Führungsfrauen, die entnervt das Handtuch werfen, steigt. Nur 40 Prozent der befragten Frauen sind proaktiv daran interessiert, im Unternehmen zu bleiben und sich um den eigenen Aufstieg auch weiterhin zu bemühen. Ein größerer Anteil jedoch, nämlich 60 Prozent der befragten Frauen, wandern ab in völlig andere Beschäftigungen oder in die Selbstständigkeit. Sie geben auf, weil

sie jahrelang erfolglos um eine Spitzenposition gekämpft haben – und weil sie keine wirkliche Wertschätzung erfahren und keine sinnhaften neuen Herausforderungen haben. Der Aufstieg in die Vorstandsetage hängt laut Funken von nicht nachvollziehbaren Kriterien ab (berichtet wird vom „Bauchgefühl“ der Aufsichtsräte). Ein Anreiz, im Unternehmen zu verbleiben, ist gegeben, wenn der HR-Bereich den Frauen, die bereits zehn bis 15 Jahre mit Unternehmen mit Führungsaufgaben betraut sind, Gesprächsangebote macht. Unter Beteiligung der Unternehmensleitung sollte die weitere berufliche Planung thematisiert werden. Unternehmen könnten intern regelmäßig Befragungen unter den älteren Managerinnen durchführen, in denen ihre Zufriedenheit abgefragt wird und Anregungen zu neuen Herausforderungen erkundet werden.

3. Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen schon sehr viel an, aber oft nutzen sie diese Angebote nur selten. Wie kommt das?

Einige Unternehmen helfen zwischenzeitlich ihren Mitarbeiterinnen sehr aktiv, Beruf und Familienleben unter einen Hut zu bekommen. Trotzdem zögern viele, diese Angebote wahrzunehmen. Ratlos fragen sich Personalern woran das liegen könnte. Hier kann nur ein Ursachenbün-



AUTOR

Dr. Anne Schwarz
Sozialwissenschaftlerin mit Erfahrung in der Sozial- und Berufsfeldforschung, Managementtrainerin und Coach, Gründerin der Frauenführungsakademie (FFA). Schwarz ist Experte für die Entwicklung von Management-Development-Programmen und deren Durchführung in Konzernen unterschiedlichster Branchen.

Dr. Anne Schwarz
AST Anne Schwarz Training AG
Zeppelinstraße 3
72124 Pliezhausen
Tel. 07127 8878561
www.ast-development.de

del vermutet werden, das nicht immer rational nachvollziehbar sein muss:

- es gibt vor allem in Westdeutschland immer noch die Vorstellung, dass Kleinkinder am besten von den Müttern betreut werden sollten

- viele Studien kommen zu dem Ergebnis, dass bestehende Lohnunterschiede einen weiblichen Aufstieg weniger attraktiv machen und es naheliegt, wenn Frau ihrem besser verdienenden Partner den Aufstieg ermöglicht (www.lohnspiegel.de/main/frauenlohnspiegel/frauengehalter-niedriger)

- sich nicht festzulegen, bedeutet auch Freiheitsgrade zu haben

- junge Frauen sehen die Mühen, die die älteren Kolleginnen haben, sich durchzusetzen, und sie fragen sich, ob sie sich das antun sollen

- manche junge Mitarbeiterin ist überfordert von den wohlmeinenden Angeboten ihres Arbeitgebers. Sie fühlt sich schon fast bedrängt und will mehr Zeit zum Nachdenken.

Möglichkeiten zur Abhilfe dieser Probleme liegen in individuellen Coaching-Angeboten, die die Erwartungen und Befürchtungen von Mitarbeiterinnen thematisieren und spezifische Weiterbildungen zur Bearbeitung der inneren Widerstände anbieten.

4. Wie stärken wir unsere weiblichen Führungskräfte, um bei Machtspielen mit Männern nicht den Kürzeren zu ziehen?

Frauen haben ein ambivalentes Verhältnis zur Macht, das sich nur allmählich ändert. Macht wird assoziiert mit dem Missbrauch von Macht. Der Gedanke, dass Macht auch Gestaltungsmöglichkeit bedeutet, ist für viele Frauen in Führungspositionen nicht selbstverständlich. Was brauchen Frauen, um mit diesem Thema produktiver umzugehen? Zunächst eine persönliche Auseinandersetzung mit den inneren Widerständen zu diesem Thema. Darüber hinaus eine Plattform im Unternehmen, um sich mit den herrschenden Machtstrukturen konstruktiv befassen zu können und sie als veränderbar zu begreifen. Dies kann auch im Rahmen eines geschlechtshomogenen Workshops passieren, in dem Frauen sich mit folgenden Phänomenen beschäftigen:



„Karriere bewusster planen und gezielter angehen“

Interview. Managementtrainerin Dr. Anne Schwarz über die Nachteile der Frauenquote, die Zufälligkeiten im weiblichen Berufsleben und warum Frauen nicht so leichtfertig den nächsten Karriereschritt anstreben wie Männer.

Wie stehen Sie zur Frauenquote?

Dr. Anne Schwarz: An der Spitze deutscher Unternehmen sehe ich oft männliche Netzwerke, die mit ausgeprägtem Beharrungsvermögen ihre Macht verteidigen, sodass die Frauenquote als einzige Gegenmaßnahme sinnvoll erscheint. Aber wenn die Quote käme, würde sie sich nach meiner Einschätzung zuungunsten der Frauen auswirken, weil dann jeder erfolgreichen Frau unterstellt würde, sie sei doch bloß die Quotenfrau. Ich verspreche mir sehr viel mehr davon, wenn die großen Unternehmen sich freiwillig verpflichten, einen ambitioniert hohen, firmenspezifisch ermittelten Prozentsatz von Frauen in die oberste Führungsebene aufzunehmen. Mir ist es lieber, die Männer sehen etwas freiwillig ein, als dass sie zu etwas gezwungen werden.

Was entgegnen Sie Männern, die behaupten, Frauen wollten gar nicht aufsteigen?

Dr. Schwarz: Es gibt in der Tat viele Frauen, die sich die männlichen Machtspiele auf dem Weg an die Spitze nicht antun wollen und deshalb auf eine Fortsetzung ihrer Karriere verzichten. Sie haben die Persönlichkeit und die Kompetenz für einen Vorstandsposten, bleiben aber lieber in der zweiten Reihe oder machen sich selbstständig. Diese Frauen, die lächelnd und selbstbewusst das Handtuch werfen, gibt es in der Tat. Die Unternehmen verspielen an dieser Stelle einen wertvollen Aktivposten, mit dem sie noch wettbewerbsfähiger sein könnten.

Wie könnte das aussehen?

Dr. Schwarz: Unternehmen sollten als Erstes ihre jungen weiblichen High-Potentials dabei unterstützen, einen ganz individuellen Lebensplan aufzustellen – ohne getrieben oder geschoben zu werden. Es gilt, frühzeitig jene Frauen herauszufinden, die sagen: „Wenn die Bedingungen stimmen, dann will ich Karriere machen.“ Wenn ein Unternehmen solche Frauen am Start hat und ihnen akzeptable Voraussetzungen bietet, vergrößert sich im Laufe der Zeit auch die Zahl der weiblichen Top-Manager. Es bedarf einer kritischen Masse, damit dann die nächste Generation nachzieht.

Was sollten Frauen bei der Berufsplanung bedenken?

Dr. Schwarz: Sie müssen unbedingt wegkommen von der Einstellung: „Mal sehen, vielleicht mach ich ja Karriere,



Foto: Pichler

Dr. Anne Schwarz, Managementtrainerin, Coach und Gründerin der Frauenführungsakademie.

vielleicht aber auch nicht.“ Es sollte eine bewusste, gezielt angegangene Lebensplanung geben, die unabhängiger macht von Zufälligkeiten und die dazu führt, dass Frauen für passende Rahmenbedingungen kämpfen und etwas einfordern. Neben einer individuellen Planung sollten sich Frauen in Seminaren und Coachings auch das innere Rüstzeug beschaffen, um ihre Pläne durchzuziehen und nicht aufzugeben. Immer wichtiger werden weibliche Netzwerke, um sich gegenseitig zu fördern, zu ergänzen und sich bei Rückschlägen wieder gegenseitig aufzubauen. Menschen haben nicht immer die Kraft, aus sich selbst heraus Niederlagen zu verarbeiten.

Besteht jetzt im Zusammenhang mit einer Frauenquote nicht die Gefahr, dass Frauen in Positionen gehievt werden, für die sie noch nicht reif sind?

Dr. Schwarz: Ich erlebe im Mittelmanagement fast nur Frauen, die genau wissen, ob sie für einen weiteren Aufstieg bereit sind oder nicht, und die sich besser abgrenzen können als die Frauengeneration zuvor. Sie lehnen es entweder selbstbewusst ab, aufzusteigen oder arbeiten intensiv an sich, um der nächsthöheren Aufgabe gewachsen zu sein. Frauen lassen sich selten auf ein Spiel ein, bei dem sie so tun müssen, als ob sie etwas beherrschten. Männer sind da deutlich risikobereiter.

Interview: Martin Pichler ●

- • Frauen agieren stark auf der Sachebene, was Entscheidungen auf der Basis von Macht unter den üblichen Bedingungen eher ausschließt
- Frauen erkennen immer noch zu wenig den Nutzen konkreter Beziehungsnetzwerke
 - eigene und fremde mikropolitische Strategien und Verhaltensweisen werden von Frauen zu wenig reflektiert
 - Frauen können politische Mitspieler im Unternehmen weniger gut einschätzen. Wie gehen Männer vor, wie gehen Frauen vor? Wo sind Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?
 - offene und versteckte mikropolitische Strategien, Taktiken und Steuerungstechniken werden nicht erkannt
 - Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit mikropolitischen Facetten des Alltags fehlen oft
 - machtbasierte Durchsetzung von Interessen ist oft eine Einzelfallentscheidung und daher auf Basis der Analyse der je-

weiligen Macht- und Interessenkonstellationen situationsbedingt zu handhaben, was Frauen eher schwerfällt.

5. Was ist zu tun, um jungen Mitarbeitern von Anfang an klarzumachen, dass Karriere- und Familienpläne früh zu entwickeln sind?

Diese Frage wird immer häufiger gestellt und macht einen Bewusstseinswandel deutlich. Es geht in den Personalabteilungen von Unternehmen zunehmend um die Frage: Wie bereiten wir beide Geschlechter auf eine individuell befriedigende Integration verschiedener Lebensbereiche vor, sodass es nicht dauerhaft zu einer Überforderung kommt? Leistungsfähige Mitarbeiter entwickeln eine hohe Arbeitsmotivation und Unternehmensbindung, wenn sie bei einem Arbeitgeber wichtige Lebensthemen wie Karriere und Privatleben gut unter einen Hut bekommen. Das ist es, was die Generation Y anstrebt. Was können Unternehmen

tun? Es sollten interne Traineeprogramme entwickelt und angeboten werden, die auch eine ganzheitliche Lebensplanung zum Inhalt haben, und zwar nicht als Schmalspurthema, sondern mit genügend Raum, sich rational und emotional diesem Thema zu stellen. Gerade über eine solche Entwicklungsarbeit entsteht Unternehmensbindung.

Grundsätzlich hilft es auch, alle Führungskräfte in einem Unternehmen dafür zu sensibilisieren, dass auch heute noch viele Vorurteile über die Führungsfähigkeit von Frauen kursieren und dass Frauen im Interesse des Unternehmens verstärkt Aufstiegschancen anzubieten sind. Für diese Sensibilisierungsarbeit eignen sich die Personalreferenten und die Mitarbeiter von HR-Abteilungen besonders gut. Sie gilt es zum Beispiel in Seminaren fit zu machen, dass sie bei ihren „internen Kunden“ das wichtige Thema „Gender und Diversity“ gekonnt ansprechen.

Dr. Anne Schwarz ●

Frauen in der Wirtschafts- und Finanzwelt: Kompetenzen ausbauen und erfolgreich führen

 Frankfurt School of
Finance & Management
Bankakademie | HfB

SEMINARE

Als eine der führenden Business Schools in der Wirtschafts- und Finanzbranche in Deutschland bietet die Frankfurt School Seminare speziell für Frauen an. Die Qualifizierungen wenden sich an weibliche Mitarbeiter und Führungskräfte.

Workshop

Frauenetzwerke in der Wirtschaft – Mehr Erfolg durch Netzwerken

12.–13.06.2012 oder 27.–28.11.2012, Frankfurt am Main
Erfahren Sie in einem zweitägigen Workshop, wie unterschiedlich Frauen und Männer netzwerken. Gewinnen Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag und Kontakte für Ihre Karriere.

Programm und Anmeldung: www.fs.de/frauen1

Seminar

Women's Excellence in Leadership – Frauen in Führungspositionen stärken

14.–15.11.2012 oder 28.02.–01.03.2013, Frankfurt am Main
Übernehmen Sie die Regie für Ihre Weiterentwicklung, managen Sie Ihre persönlichen „Erfolgsquotienten“ und bauen Sie so Ihre Führungspotenziale aus. Auch als Inhousetraining verfügbar.

Programm und Anmeldung: www.fs.de/frauen2

Ihre Ansprechpartnerinnen:

Sonja Thiemann, Leiterin Competence Center Management, Leadership und Strategie, Telefon: 069 154008-268, s.thiemann@fs.de, www.fs.de/mls
Sabine Schorr, Leiterin Competence Center Kommunikation und Vertrieb, Telefon: 069 154008-296, s.schorr@fs.de, www.fs.de/kv