

Unter den Vorständen der 30 Dax-Konzerne gibt es derzeit nur eine Frau: **Bettina von Oesterreich**. Sie verantwortet das Risikomanagement der Hypo Real Estate Gruppe. Die 40-jährige Betriebswirtin hat als Trainee der Deutschen Bank ihre Karriere begonnen. Vor ihrem jetzigen Job durchlief sie wichtige Stationen bei der Eurohypo und der Württembergischen Hypothekenbank. Ihr Erfolgsrezept: Zielstrebigkeit und Disziplin.

Generation CEO♀

In den mittleren Führungsetagen der Wirtschaft gibt es jede Menge top-qualifizierter Frauen. Warum aber sind weibliche Vorstandsmitglieder nach wie vor kaum existent? Eine einzigartige Initiative von Capital und weiteren Partnern forscht nach den wahren Ursachen für diesen Mangel – und schafft Abhilfe.

Bettina von Oesterreich arbeitet als Chief Risk Officer in der Münchner Zentrale der Hypo Real Estate Holding – einen Steinwurf entfernt vom Englischen Garten. Zum Schlendern im Grünen bleibt der 40-Jährigen unter der Woche natürlich keine Zeit. Die Bankerin verantwortet seit Februar das Risikomanagement des Immobilienfinanzierers – und ist damit die einzige Frau im Vorstand eines Dax-Konzerns.

Das ist einerseits toll für die studierte Betriebswirtin, die auf eine Bilderbuchkarriere zurückblicken kann – mit Stationen in Stuttgart, Frankfurt, London und New York. Andererseits: Wieso ist der Anteil der Frauen in den Top-Etagen der größeren deutschen Unternehmen immer noch eine Quantité négligeable? Verglichen etwa mit den USA, wo Managerinnen so namhafte Konzerne wie Pepsi, Xerox oder Ebay leiten?

Die Antwort liefern rund 500 Managerinnen mit Hochschulabschluss, die das Meinungsforschungsinstitut Forsa aktuell befragt hat: Bald sechs von zehn schätzen ihre weiteren Aufstiegschancen im eigenen Unternehmen nicht nur schlechter ein als die vergleichbarer männlicher Kollegen. Sie benennen auch die wichtigsten Gründe. Eines allerdings stimmt optimistisch: Jede zweite Befragte rechnet schon bald mit mehr Entscheiderinnen in den Top-Etagen.

„Die Zeiten für Frauen im Management sind nie besser gewesen“, bestätigt der renommierte Headhunter Heiner Thorborg aus Frankfurt/Main. „Wir haben die am besten ausgebildete junge Generation aller Zeiten. Die Unternehmen wollen Frauen im Vorstand haben, fördern weibliche Nachwuchskräfte und bieten flexible Möglichkeiten für die Rückkehr nach der Babypause.“

Um Frauenkarrieren zu forcieren, hat Thorborg gemeinsam mit der „Financial Times Deutschland“ und Capital eine einzigartige Initiative ins Leben gerufen: Insgesamt 40 Abteilungs- und Bereichsleiterinnen, die es auf die Ebene Vorstand oder Geschäftsführung schaffen wollen, erhalten ein Karrieretraining auf höchstem Niveau und direkten Kontakt zu einer handverlesenen Schar von Top-Entscheidern (siehe „Coaching und Networking für Managerinnen“). Sieben Konzerne stellen fürs Erste rund eine Million Euro zur Verfügung. Dieses beispiellose Projekt Generation CEO habe „Vorbildfunktion für die Wirtschaft“, sagt Bundesministerin Ursula von der Leyen und übernimmt die Schirmherrschaft.

Gute Jobs nur über Seilschaften

Dass die Initiative genau zur rechten Zeit kommt, belegt der Blick auf die Ergebnisse der von „Generation CEO“ in Auftrag gegebenen Forsa-Studie. Je größer das Unternehmen, desto schwerer fällt es einer Managerin, sich gegen ähnlich qualifizierte männliche Konkurrenten durchzusetzen. In Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten empfinden das 72 Prozent der Befragten so. Als Haupthindernis für ihre weitere Karriere führen die weiblichen Führungskräfte nicht etwa das viel zitierte Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an. Stattdessen fühlen sich 70 Prozent von der Dominanz der männlichen Netzwerke ausgebremst. ▶

Angebots von Krippen- und Hortplätzen. Diese Entwicklung setzt sich fort und trägt dazu bei, dass der Frauenanteil in den Vorständen stetig steigt, glauben 55 Prozent der weiblichen Führungskräfte in Deutschland.

Aus Sicht vieler Managerinnen muss sich aber auch gesellschaftlich einiges ändern. „Anders als etwa in Frankreich, Großbritannien oder den USA ist hierzulande die Erwartung tief verwurzelt, die Frau sei allein für die Familie zuständig“, sagt Beraterin Reißmann. Allzu oft erweise sich dabei die eigene Schwiegermutter als Hürde für die Karriere. Denn sie sehe die Frau ihres Sohnes lieber als Betreuerin ihrer Enkel. Deshalb rät Siemens-Bereichsvorstand Pamela Knapp Schülerinnen auf Informationsveranstaltungen ohne Umschweife: „Sucht Euch den richtigen Mann, der auch bereit ist, seiner Partnerin den Rücken freizuhalten.“

Auf dem Weg ins Top-Management haben die Frauen allerdings auch einen wichtigen Wunsch an die Konzernoberen: 54 Prozent der Interviewten wünschen sich einen Coach für gewisse Zeit an ihrer Seite. „Wer eine Abteilung oder gar einen Bereich verantwortet und Teil der ersten

Ebene werden will, der muss sich eindeutig zur Macht bekennen und Ansprüche anmelden“, sagt Managementtrainer Fischer. Das seien wichtige Coaching-Themen für Männer, aber noch wichtigere für Frauen. „Denn dafür ist es nötig, Sätze klar und deutlich auszusprechen, die Frauen oft schwerer fallen.“ Dann müsse es beispielsweise heißen: Ich will in fünf Jahren Vorstand sein. Nicht in zehn und auch nicht erst dann, wenn jemand mich anspricht. Ist das einmal ausgesprochen, kann der Coach helfen, entsprechend zu handeln. Dafür ist ein Plan sehr hilfreich: Wen muss ich noch kennenlernen? Wer könnte dafür ein hilfreicher Mentor sein? Bei welcher Besetzung muss ich mich ins Spiel bringen – und vor allem wie?

Bankerin von Oesterreich hat es geschafft. Sie arbeitet in einem Unternehmen, in dem die Zukunft für Frauen längst begonnen hat: Unabhängig von ihrer Position gibt es noch eine Generalbevollmächtigte in der Holding, zwei Kolleginnen führen je ein Vorstandsressort in den Unternehmen der Hypo Real Estate Gruppe und zwei leiten konzernweit die Bereiche Personal und IT. „Wir sind“, sagt die Managerin, „auf gutem Wege.“ □



3 JAHRE GARANTIE
MAX. 100.000 KM GEMÄSS GARANTIEBEDINGUNGEN

gramm.de

Test überzeugt mit der klassenbesten aktiven und passiven Sicherheit. Mit Wankneigungskontrolle, elektro-nischem Bremsassistenten, sieben Airbags und mehr bringt er Sie entspannt an jedes Ziel. Sind Sie bereit?

JETZT PROBEFAHREN: SMS MIT „FREELANDER“ AN 72600* oder www.landover.de



GO BEYOND

Kraftstoffverbrauch Freelander: innerorts 15,8–9,2l/100km, außerorts 8,6–6,2l/100km, kombiniert 11,2–7,5l/100km; CO₂-Emissionen: kombiniert 265–194g/km. Die Angaben wurden ermittelt nach den vorgeschriebenen Messverfahren (RL80/1268/EWG). Weitere Informationen zum Fahrzeug bekommen Sie bei Ihrem Land Rover Partner oder beim Land Rover Infoservice, Tel.: 0180 5 108855 (EUR 0,14/Min.).

Coaching und Networking für Managerinnen

Die Initiative „Generation CEO“ bietet Abteilungs- und Bereichsleiterinnen eine einzigartige Chance für den wichtigsten Karriereschritt in die Top-Etage.

→ **Projekt.** In Deutschland gibt es viele hervorragende Managementtalente unter den Frauen. Sie haben das Zeug für den entscheidenden Schritt auf die Ebene Vorstand oder Geschäftsführung. Das wollen der Personalberater Heiner Thorborg und die Publikationen Capital wie auch „Financial Times Deutschland“ mit einer bislang einzigartigen Initiative beweisen: Das Projekt „Generation CEO“ soll erfahrenen Managerinnen mithilfe einzigartiger Coaching- und Networking-Angebote den Weg in die Top-Etage ebnen. Die Konzerne Bertelsmann, Haniel, Henkel, Mercedes Car Group, Otto, Siemens und Trumpf stellen dafür die beachtliche Summe von einer Million Euro zur Verfügung. Das Geld wird 40 Frauen zugutekommen, die eine Abteilung oder einen Bereich verantworten, über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung verfügen und sich im Auswahlverfahren durchsetzen.

→ **Angebot.** Die besten Kandidatinnen – 20 in diesem und 20 im kommenden Jahr – erwartet dreierlei: Sie bekommen jeweils ein Karriere-Coaching im Wert von 25 000 Euro finanziert, wobei sie sich den Trainer selbst wählen können. Im Spätherbst findet zudem ein Dinner im Schlosshotel Kronberg statt. Dort werden die Frauen mit den Vorstandsvorsitzenden der sieben Sponsoren zusammenkommen und

während des Essens reichlich Gelegenheit zu Gesprächen haben. Last but not least stellen die Initiatoren den Kandidatinnen auf Wunsch ein exklusives Netzwerk an Gesprächspartnern zur Verfügung und bieten eine Plattform, die das Networking untereinander erheblich erleichtert.

→ **Teilnahme.** Bewerben sollten sich Managerinnen, die das klare Ziel haben, in fünf Jahren die Ebene Vorstand oder Geschäftsführung zu erreichen. Gerne auch Frauen nach der Baby-pause. Die Voraussetzungen: Sie sind Akademikerinnen, die über eine mehrjährige Führungserfahrung verfügen und Ergebnis- oder Budgetverantwortung haben, zeitweise schon im Ausland eingesetzt waren, zumindest Englisch als Fremdsprache perfekt beherrschen und auf etwa zehn Jahre Berufserfahrung zurückblicken. Berater Thorborg beurteilt alle Bewerberinnen aus seiner professionellen Sicht, gibt jeweils ein detailliertes Feedback und wählt die besten aus. Interessierte Managerinnen bewerben sich bitte online über **generation@thorborg.com**. Möglich ist es auch, Frauen mit den genannten Qualifikationen von dritter Seite vorzuschlagen.

Unternehmen



NEUE HORIZONTE ENTDECKEN.
DER NEUE FREELANDER

LEBEN IST VERÄNDERUNG. Der neue Freelander im Premium-Design ist bereit, wenn Sie es sind. Neue, kraftvolle Motoren vom 2,2-Liter-TD4-Dieselmotor bis zum 3,2-Liter-V6-Benziner sorgen für den gewünschten Vortrieb. Exzellentes Handling sowie das Terrain Response™-System geben die passende Antwort auf jedes Gelände. Der einzige Kompakt-SUV mit 5 Sternen in der Kategorie Insassenschutz beim Euro NCAP

*SMS zum netzinternen Tarif, WAP/GPRS-Verbindungsentgelte gemäß Vertrag.

Über drei Stationen schaffte es **Elke König** in den Vorstand der Hannover Rück: Die promovierte Kauffrau arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Köln, wechselte dann zur KPMG Deutsche Treuhand, wo sie Versicherer prüfte und beriet. Es folgten zwölf Jahre in der Direktion der Münchener Rück. Dort war sie zuständig für Rechnungswesen und Controlling. Die 53-Jährige ist Mutter von zwei mittlerweile erwachsenen Kindern. Karrierebedingt musste die Familie oft umziehen. „Das war mit Kompromissen verbunden, klappte aber recht gut“, sagt die Managerin.



sen als Männer“. Bertelsmann-Chef Thielen ergänzt: „Es wäre falsch, wenn wir das Potenzial der Frauen dem Unternehmen vorenthalten würden. Dies können wir uns schlicht nicht leisten.“ Und Henkel-Vormann Ulrich Lehner ist überzeugt, dass mehr Managerinnen gut fürs Geschäft sind: Vielfalt bedeute „wirtschaftliche Stärke“.

Überdies wird die demografische Entwicklung die Karrierechancen gut ausgebildeter junger Frauen verbessern, glaubt fast jede zweite Führungskraft von heute. „Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf die Hälfte der Talente zu verzichten“, bekräftigt Headhunter Thorborg. Verstärkt wird dieser für Managerinnen vielversprechende Trend durch die Marktgegebenheiten: Frauen machen die Hälfte der Verbraucher aus. Deshalb sagt Klaus Maier, Vertriebsvorstand der Mercedes Car Group, die zunehmend weibliche Kundschaft müsse sich „auch

in der Führungsstruktur des Hauses abbilden“. Aus diesem Grund will der Konzern „gezielt mehr Frauen in Führungspositionen bringen“. Tatsächlich legen sich viele Konzerne mittlerweile mächtig ins Zeug, um Managerinnen die gängige Doppelbelastung leichter zu machen. Bei der Mercedes Car Group entstehen in diesem Jahr an den deutschen Standorten 350 zusätzliche Betreuungsplätze für Kleinkinder. Der Mischkonzern Haniel zahlt Frauen den Lohn weiter, wenn sie ausfallen, wenn ein Kind krank ist. Die Otto Group bietet unter anderem die Möglichkeit des Jobsharings. „Gerade auf Ebene der Teamleiterinnen haben wir damit gute Erfahrungen gemacht“, sagt Firmenchef Michael Otto. Siemens ist sehr offen, wenn Teilzeit gewünscht ist – verbunden mit Telearbeit von zu Hause aus. Parallel müht sich Familienministerin von der Leyen um eine Ausweitung des ▷



In der deutschen Geschäftsführung der Boston Consulting Group (BCG) verantwortet **Bettina Reißmann** die Ressorts Organisationsentwicklung und Finanzen. Die 43-jährige Betriebswirtin startete ihren beruflichen Erfolg bei Procter & Gamble, wechselte dann zur BCG. Dort gründete sie das Berliner Büro mit und leitete es später. Die Beraterin ist spezialisiert auf Konsumgüter- und Medienfirmen. Ihr Tipp an Frauen: Am besten in Bereichen arbeiten, wo Erfolge messbar sind, in der Forschung etwa oder im Vertrieb. Denn dort könnten sie sich gut gegenüber ihren Kollegen profilieren und Karriere machen.

eine Mutter nicht immer von acht bis 20 Uhr zur Verfügung stehen muss.“

Unabhängig davon ärgert sich jede zweite Managerin über die ausgeprägte Ellenbogenmentalität der Kollegen. „Männer machen ihre Ansprüche offensiv geltend“, bekräftigt Nicola Leibinger-Kammüller, Chefin des schwäbischen Maschinenbauers Trumpf. Die sagen, wenn eine Stelle frei wird: „Da interessiere ich mich für, ich bin jetzt auch mal dran.“ Eine für die Position ebenso geeignete Managerin gerate dabei ins Hintertreffen. Beraterin Reißmann erklärt das mit dem Tanzstundensyndrom: „Wie Frauen einst zum ersten Walzer aufgefordert wurden, wollen sie heute gebeten werden, den neuen Job zu übernehmen.“ Es sei ein großer Moment, wenn eine Frau sich „das erste Mal für Damenwahl entscheidet und ihren Hut in den Ring wirft“.

Andere Form von Ehrgeiz

Eines allerdings sollte auch klar sein: Bei Weitem nicht jede Frau will Karriere machen. Zwei von zehn weiblichen Führungskräften erleben einen mangelnden Ehrgeiz bei ihren Geschlechtsge nossinnen. Für Elke König, Chief Financial Officer der Hannover Rück, hat das viel mit dem Rollenverständnis zu tun: „Wenn eine Frau mit Mitte 30 im Job längere Zeit frustriert ist, verlässt sie das Unternehmen, sobald sie ein Baby erwartet.“ Die Tradition fördere diesen Rückzug.

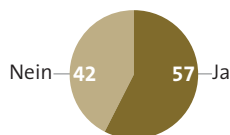
Der fehlende Drang nach oben zeigt sich für die promovierte Betriebswirtin auch in den Prioritäten: „Ist ein Aufstieg mit einem Wechsel der Stadt verbunden, greift ein Mann schnell zu, selbst wenn er dann nur am Wochenende nach Hause kommt.“ Eine Frau nehme solch ein Angebot seltener an. „Denn sie denkt an die Kinder und hat die Schwierigkeiten eines Schulwechsels vor Augen, will keine Rabenmutter sein.“ König selbst, immerhin zweifache Mutter, ist mit ihrer Familie dreimal umgezogen. Das sei mit Kompromissen verbunden gewesen, habe im Rückblick aber gut geklappt.

Immerhin: Mehr als zwei Drittel der Managerinnen rechnen mit einem steigenden Anteil der Frauen im Top-Management. Und dies allein deshalb, so glauben vier von fünf dieser Optimistinnen, weil als weiblich geltende Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen und Organisationstalent immer wichtiger werden. Das sehen auch die Chefs so: Frauen haben aus Sicht von Haniel-Lenker Eckhard Cordes „Persönlichkeitskomponenten, die ihnen helfen, Konflikte besser zu lö- ▶

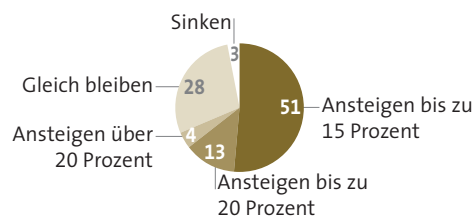
Was Frauenkarrieren hemmt – und was sie vorantreibt

501 Managerinnen verraten, welche Faktoren ihnen den Aufstieg in die Top-Etage erschweren.

Mangelnde Chancengleichheit. Frauen haben es im eigenen Unternehmen schwerer, in Top-Positionen zu gelangen – verglichen mit ähnlich qualifizierten Kollegen:

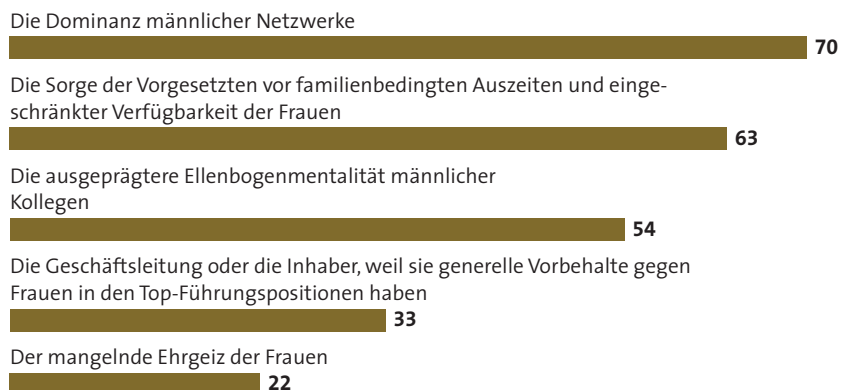


Trotzdem bald mehr Frauen im Top-Management. Der Anteil an Managerinnen auf der Ebene Vorstand oder Geschäftsführung wird sich in Deutschland innerhalb der nächsten fünf Jahre wie folgt entwickeln:



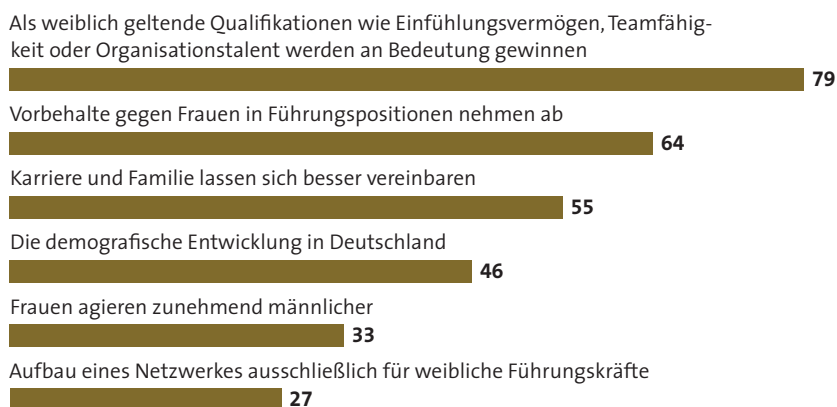
Angaben in Prozent. An 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“. Quelle: Forsa.

Was Managerinnen heute am weiteren Aufstieg im eigenen Unternehmen hindert



Alle Angaben in Prozent. Basis: Befragte in Unternehmen, in denen Frauen geringere Aufstiegschancen haben als Männer. Quelle: Forsa.

Warum der Frauenanteil im Top-Management trotzdem steigen wird



Alle Angaben in Prozent. Basis: Befragte, die mit einem Anstieg des Frauenanteils im Top-Management rechnen. Quelle: Forsa.

Für den Hamburger Managementtrainer Peter Fischer ist diese Einschätzung bestens nachvollziehbar: „Wir coachen viele Frauen aus männerdominierten Unternehmenskulturen. Da zeigt sich immer wieder ein eklatanter Widerspruch zwischen den offiziellen Botschaften, Frauenförderung zu betreiben, und den tatsächlichen Hürden in der Organisation.“ Die Vorstände und Geschäftsführer merkten gar nicht, dass sie immer wieder Stellen über Seilschaften besetzen, bei denen Frauen außen vor sind. Solche Entscheidungen fallen abends an der Bar oder in anderen Herrenrunden. Für Martina Reißmann, in der deutschen Geschäftsführung der Boston Consulting Group verantwortlich für Organisationsentwicklung und Finanzen, heißt das in der Konsequenz: „Junge Frauen sollten Jobs dort wählen, wo Erfolge messbar sind.“ Dazu gehöre die Forschung oder der Vertrieb. Dort sei klar, wer am meisten leistet und sich so für die nächste Hierarchiestufe empfiehlt.

Demgegenüber scheint der Aspekt der beruflich-familiären Doppelbelastung vor allem in den Köpfen der Männer verankert. Fast zwei von drei Managerinnen sehen sich in ihrem Fortkommen dadurch behindert, dass man ihnen höheren Ortes eingeschränkte Flexibilität unterstellt. Und dies, obwohl Frauen mit Führungsjob meist bestens organisiert sind: Bei der Frage, was sie sich mit Blick auf ihr eigenes Fortkommen wünschen, fordern fast zwei Drittel der Managerinnen mehr generelle Akzeptanz für Frauen in Führungspositionen; vier von zehn wären gerne in ein High-Potential-Programm einbezogen. Aber nicht einmal jede zwölfte thematisiert bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Angebote für Kinderbetreuung.

Kontraproduktive Rituale

Natürlich ist es für Managerinnen mit Kind manchmal schwieriger als für die Herren Kollegen, bis spät in den Abend hinein im Büro präsent zu bleiben. Nur ist dies weniger Folge geringerer weiblicher Flexibilität, sondern Konsequenz völlig überflüssiger, oft kontraproduktiver männlicher Rituale. Ohne jede Not werden Sitzungstermine auf 18 Uhr gelegt – und endlos in die Länge gezogen, wenn es darum geht, sich zu produzieren. Die Aufgaben zu Hause hat man schließlich an die Gattin delegiert. „Männer nehmen bei Terminen selten Rücksicht auf Frauen“, räumt auch Bertelsmann-Vorstandschef Gunter Thielen ein. „Wir haben dafür zu sorgen, dass >

