

Die neue Lust an der Macht

Managerinnen. Zusehends mehr Frauen setzen sich als Führungskraft durch, bauen ihren Einfluss geschickt aus – und schaffen es in die Top-Etage. Dabei hilft auch ein sehr exklusives Netzwerk.

Auf den ersten Blick wirkt Béatrice Guillaume-Grabisch nicht wie eine machtbewusste Managerin. Die Chefin von Coca-Cola Deutschland hat eine zierliche Figur, spricht eher leise mit leicht französischem Akzent – und lächelt gerne. Doch Vorsicht. Niemand sollte die 44-Jährige unterschätzen.

Von der Berliner Friedrichstraße aus verantwortet Guillaume-Grabisch mit ihrer 160-köpfigen Crew das Marketing, die Strategie, Produkt- und Verpackungsentwicklung für mehr als 60 alkoholfreie Getränke hierzulande. Und sie ist es gewohnt, Entscheidungen auf ihre Art durchzusetzen. Mit festem Blick und akzentuiert in der Sprache sagt sie: „Aus meiner Sicht ist es wichtig, authentisch zu sein, das angestrebte Ziel sehr genau zu formulieren, seinem Team und dem Einzelnen auf dem Weg dorthin ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu lassen und die Entwicklung im Blick zu behalten.“ So nimmt sie ihre Mannschaft mit ins Boot, wobei aber immer klar bleibt, „wer als Kapitän die Richtung vorgibt“.

Die Französin, deren Karriereweg von Colgate über Beiersdorf, Johnson & Johnson und L'Oréal zu Coca-Cola führte, ist als Managerin längst keine Exotin mehr. Der Frauenanteil in den Führungszirkeln der Unternehmen ist im vergangenen Jahr auf durchschnittlich 17,5 Prozent gestiegen, wie der Wirtschaftsinformationsdienst Hoppenstedt ermittelt hat. Auf den Top-Etagen wirken heute annähernd doppelt so viele Entscheiderinnen wie noch vor zehn Jahren, Tendenz weiter steigend. Um diesen Trend zu befördern, sucht der renommierte Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg gemeinsam mit Capital und „Financial Times Deutschland“ zum dritten Mal 20 junge Managerinnen, die das Zeug dazu haben, dereinst in einen Vorstand einzuziehen (siehe „Generation CEO“). Alle erhalten wertvolles Einzel-Coaching und werden in ein sehr exklusives Managerinnennetzwerk aufgenommen. Die bislang 40 Ausgewählten der Aktion „Generation CEO“ stehen für eine neue Generation hochambitionierter Businesswomen, für die Lust

an Macht und Erfolg eine Selbstverständlichkeit ist. Konsequenterweise die Karriere vorantreiben, nach Verantwortung und Einfluss streben – zunehmend mehr weibliche Führungskräfte bekennen dies unumwunden. Aber wie genau leben diese Frauen diesen Anspruch? Wann und mit welchen Mitteln kämpfen sie hart, wie setzen sie sich durch? Was konkret verstehen sie unter Machtkompetenz?

Dass weibliche Führungskräfte, die sich mit derlei Fragen auseinandersetzen, oft auf Unverständnis stoßen, hat Ines Kolmsee erlebt. Als sie vor geraumer Zeit in einer Art Bewerbungsgespräch gefragt wurde, warum sie einen bestimmten Posten wolle, antwortete die heutige Chefin der SKW Stahl-Metallurgie Holding: Geld und Macht seien die Gründe. „Da war mein Gegenüber im ersten Moment perplex.“ Beides komme in der deutschen Neidgesellschaft schlecht an. „Das gilt für die Vergütung eines CEOs sowieso“, sagt die 38-jährige Ingenieurin. „Und die Möglichkeit, anderen sagen zu können, was sie zu tun haben – leider auch.“

Aus Sicht von Gertrud Höhler allerdings ist es „etwas ganz Natürliches, Einfluss zu nehmen“. Die Professorin und Autorin von Managementbüchern wie „Alpha-Frauen an die Macht“ weiß aus Erfahrung: Verantwortung bekämen diejenigen Männer wie Frauen übertragen, die überlegen sind und respektvoll mit anderen umgehen. „Von solch einer Person wollen Menschen geführt werden.“

„Choose your battle“ als Erfolgsstrategie

Wie Führung funktioniert, weiß auch Kolmsee. Die Ingenieurin setzt mit 550 Mitarbeitern weltweit 360 Millionen Euro um, acht Manager berichten direkt an sie – fünf Ländergeschäftsführer sowie die Leiter Presse, Recht und Strategie. Sie spricht – wie Managerin Guillaume-Grabisch – vom Führen über Visionen und Ziele. „Auch ich will meine Leute über- >

Foto: Laif/Janni Chavakis



„Klar seine Meinung zu sagen, ist von besonderer Bedeutung“, findet **Béatrice Guillaume-Grabisch**, Chefin von Coca-Cola Deutschland. Klarheit und Authentizität sind der studierten Betriebswirtin im Joballtag wichtig, „um dem Gegenüber das Ziel vorzugeben und die Mitarbeiter zu motivieren“. Die Französin hat es mit dieser Einstellung in ihrer Karriere schon weit gebracht.



„Wenn es Hindernisse für meine Leute gibt, bin ich dazu da, sie wegzuräumen“, sagt Karen Heumann, Vorstand der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt.

zeugen und sie nur im Notfall überstimmen.“ Coach Christine Bauer-Jelinek nennt so etwas „Machtkompetenz“. Wichtig aber ist es dabei auch, die eigenen Grenzen zu kennen. „Vor vier Jahren hatten wir in meinem Managementteam noch keine Zusammengehörigkeit“, erzählt Kolmsee. Die Einzelnen seien Fürsten ihres Bereichs gewesen. Mit dem einen habe die Zusammenarbeit gut geklappt, mit dem anderen weniger. In dieser Zeit hat sie für sich gelernt, wie hilfreich die Devise ist: „Choose your battle.“ Weil es unmöglich ist, immer alles durchzusetzen, sei die entscheidende Frage, was einem momentan besonders wichtig ist. „Und da herein gebe ich meine ganze Kraft.“ Bei anderen Themen sei sie dann zu Zugeständnissen bereit, erwarte im Gegenzug dafür aber Loyalität – ganz in der Einsicht: Jetzt gebe ich Dir etwas, dann schuldest Du mir auch was. „So habe ich mir wichtige Verbündete geschaffen.“ Heute steht Kolmsee einem funktionierenden Team vor.

Auch Karen Heumann weiß, wie wichtig die Mannschaft für Leistungsbilanz und Karriere einer Führungskraft ist. Die Marketingfrau im Vorstand der großen Hamburger Werbeagentur Jung von Matt handelt deshalb nicht nur nach dem Motto: Suche Dir fürs Team immer die Besten aus, die Du kriegen kannst. Sie räume im Joballtag auch wie ein Schneepflug alles Hinderliche aus dem Weg, erzählt sie, damit die Mitarbeiter ungestört und selbstbestimmt ihre Projekte vorantreiben könnten. Heumann: „Dabei habe ich natürlich immer die Kompetenz, mit einem klaren ‚Ja‘ entscheiden zu können.“ Und was heißt das für Konflikte im Vorfeld von Entscheidungen? Aus Sicht von Hauke Stars eine wichtige Frage. Die Schweiz-Chefin des Hard- und Softwareproduzenten Hewlett-Packard (HP) ist für etwa 2200 Beschäftigte und zwei Milliarden Franken Jahresumsatz verantwortlich. „Ich selbst fördere Konflikte, wenn sie konstruktiv sind“, sagt die Informatikerin. Mit allzu viel Harmonie verpasse man Chancen. Entsprechend geht die 41-Jährige in vielen Fällen offen in eine Runde hinein. „Strategieentscheidungen bereiten wir im Team vor.“ Dazu gebe es regelmäßig Workshops, die Stars recht straff organisiere. „Wir diskutieren die Möglichkeiten

zunächst gemeinsam.“ Wenn es da zu keinem Konsens komme, gebe sie vor, „welchen Weg wir gehen“. Trotzdem erwarte sie anschließend von jedem, dass er mitzieht. Ihr Credo: „Man muss die Macht, die man hat, auch einsetzen.“ SKW-Chefin Kolmsee vergleicht Verhandlungen auch schon mal mit einem Kampf: „Das spüre ich immer wieder, wenn es um Kundenlieferverträge, Joint-Ventures oder den Kauf eines Unternehmens

geht.“ Da sei es natürlich entscheidend, die Interessen der eigenen Firma durchzudrücken. „Solche Situationen gehe ich im Vorfeld gerne mit meinem Mann durch, der in Verhandlungstheorie promoviert hat.“ Die entscheidenden Fragen: „Wo kommt mein Gegenüber her? Was ist für ihn wichtig? Und dann gilt es Situationen zu schaffen, die für mich nicht so bedeutend sind, wo ich mithin nachgeben kann. Und wo ist der Punkt, bei dem ich keine Kompromisse mache?“ Da gebe es dann als CEO eines börsennotierten Unternehmens durchaus Vorteile, wenn die Chefin sagen kann, diese oder jene Variante sei aufgrund der deutschen Rechtsprechung nicht möglich. „Männer haben in Verhandlungen oft eine gewisse Grunddreistigkeit. Ganz nach dem Motto: Wieso, das steht mir doch zu. Oder: Ein bisserl was geht immer.“ Mittlerweile habe sie das gelernt, denke nicht mehr, das ist doch dreist, sondern versuche es selbst. „Und es funktioniert gut.“

Die klaren Botschaften der Alpha-Frauen

Zur richtigen Strategie und Gesprächstaktik kommen im Geschäftsalltag noch die nicht zu unterschätzenden Signale der Macht. Ingenieurin Kolmsee etwa achtet bei wichtigen Konferenzen sehr genau darauf, wie sich die eigene Position stärken lässt: „Wenn ich in einen Raum reinkomme, muss ich direkt präsent sein.“ Junge Frauen neigten dazu, eher reinzuschleichen und an der Wand entlang zu gehen. „Männer achten mehr auf so etwas.“ Wichtig ist ihr bei Meetings auch die Sitzordnung. „Ich achte immer darauf, wo ich am Tisch Platz nehme“, erzählt sie. „Bei Verhandlungen gerne mit dem Rücken zum Fenster, damit die Sonne im Zweifelsfall mein Ge-

genüber blendet.“ In einer eher vertrauten Situation platziere sie sich über die Ecke – mit weniger Abstand zu ihrem Gesprächspartner. Auch während der Meetings rät Expertin Höhler, auf Signale zu achten. „Alpha-Frauen renommieren anders als Männer: Sie zeigen ihre Dominanz lieber durch wenige, dafür aber sehr klare Sätze, machen sich rar.“ Einem großmüuligen, letztlich im tiefsten Inneren unsicheren Gegenüber zeigten sie sich gelangweilt, unterbrächen ihn beizeiten, schauten auf die Uhr. „Sie lassen die Männer spüren, dass gedankenlose Angeberei pure Zeitverschwendung ist.“ Und was das Erscheinungsbild angeht, empfiehlt die Beraterin, auch mal die Arme zu verschränken. „Das bedeutet nicht Ablehnung, wie oft unterstellt wird. Es ist bequem, entlastet den Rücken.“ Die Botschaft: Hier stehe ich. Ich laufe so schnell nicht weg, hebe weder besserwisserisch den Zeigefinger noch eine zum Schweigen gebietende Hand und greife auch nicht zum Messer. „Verschränkte Arme sind die Königshaltung der Frauen“, findet Höhler und rät: „Bitte üben.“

Gekonnte PR in eigener Sache

Neben dem Verhalten im Joballtag zählt auch das Äußere, was so selbstverständlich gar nicht zu sein scheint. Auf Flughäfen fallen der Professorin immer wieder schlecht gekleidete Business-Frauen auf. „Die strahlen regelrecht die Botschaft aus, ich bin ein Kopfmensch und brauche mich nicht großartig zu pflegen.“ Ein großer Irrtum. „Zerzauste Haare, schlecht sitzende Kostüme und Hosenanzüge, High Heels oder überdimensionierte Klötze als Absatz sind unverzeihlich.“ Die Expertin rät ambitionierten Managerinnen: „Schuhe mit wenig Absatz, um Toppeln zu verhindern. Kleidung aus einem Stoff, der auch nach drei Flugstunden noch knitterfrei ist. Und Blusen, die sitzen und nicht laufend zurechtgezupft werden müssen.“ Wer Macht haben will, arbeitet auch selbstbewusst an seiner Karriere. Ein Handicap für eine ganze Reihe von Frauen. „Die spüren um sich herum im Job eine Masse mittelmäßiger Männer und denken, der Vorgesetzte werde das schon merken und



„Generation CEO soll das exklusivste Frauennetzwerk des deutschsprachigen Raums werden – mit reinem Bezug zum Business“, plant Ines Kolmsee, Vorstandsvorsitzende der SKW Stahl-Metallurgie.

sie fördern“, weiß Höhler aus vielen Gesprächen. Das sei natürlich mitnichten so. Wie es geht, weiß HP-Managerin Stars: „Ich habe nicht gewartet, bis mich jemand gefragt hat.“ Die Ingenieurin startete bei Bertelsmann, wechselte zur Thyssenkrupp-Tochter Triaton, wo sie für Marketing und Vertrieb zuständig war. Als HP die Firma übernahm, ging Stars zum Deutschland-Chef von HP, machte ihm Vorschläge, wie man

Triaton integrieren sollte, damit der Kauf HP möglichst viel bringt. „Und anschließend habe ich klar gesagt, dass ich intern eine neue herausfordernde Aufgabe übernehmen möchte – oder wechseln werde.“ Und der Geschäftsführer hatte direkt einen Vorschlag: Stars bekam in den Niederlanden bei HP die Verantwortung für Service und Vertrieb im B2B-Geschäft. Recht ähnlich sieht es Terri Kelly, Chefin des US-amerikanischen Hightech-Unternehmens Gore. In dieser Firma, die hierarchisch extrem flach organisiert ist, punktet nicht der mit der lautesten Stimme, sondern der mit den besten Ideen. „Aber natürlich kommt bei uns auch nicht weiter, wer still oder vornehmlich leise ist.“ Es gebe sicherlich eine Reihe von Frauen, die viel leisten, eher zurückhaltend sind und meinen, irgendwann auch entdeckt zu werden. Kelly: „Diese Kalkulation wird nicht aufgehen. Frauen müssen wie Männer darauf achten, gehört zu werden.“ Bei Microsoft Deutschland helfen die Entscheider den Frauen dabei. „Wir versuchen, für weibliche Talente mehr Sichtbarkeit zu schaffen und bieten einen ein- bis zweitägigen Workshop ‚Personal Branding‘ an“, sagt Brigitte Hirl-Höfer, die in der Geschäftsführung das Personalressort verantwortet. Das sei ein Pilotprojekt für Frauen, die das Potenzial haben, Führungsverantwortung zu übernehmen. Zudem hätten alle im Management ein paar Mentees. Und jetzt sei jedem bewusst noch eine Kollegin zusätzlich anvertraut worden. Die Betriebswirtin selbst kümmert sich als Mentorin um fünf Frauen. „Für die stehe ich jederzeit zur Verfügung – persönlich oder per Telefon.“ Bei den Themen gehe es um Konfliktsituationen und Karrierefragen, zu denen sie als Ratgeberin ihre Meinung sagen soll. >



„Macht definiere ich über den Spielraum, den ich in meinem Verantwortungsbereich habe“, sagt **Brigitte Hirl-Höfer**, Personalchefin bei Microsoft Deutschland.

Hirl-Höfer spürt, dass Frauen selbstbewusster geworden sind. Ganz nach dem Motto: Mit unserer guten Ausbildung wollen wir nicht zu Hause sitzen, sondern unseren beruflichen Beitrag leisten und in der Wirtschaft mitmachen. Entsprechend kommen bei dem IT-Konzern wesentlich mehr Frauen früher aus der Elternzeit zurück – nicht mehr nach drei Jahren, sondern mittlerweile schon nach durchschnittlich zwölf Monaten. Das sei auch möglich aufgrund der deutschlandweit von der öffentlichen Hand

zusätzlich geschaffenen Krippenplätze. „Wir bei Microsoft finanzieren obendrein die Vermittlung von Au-pair-Mädchen oder Tagesfrauen.“

Machtbewusste Frauen machen sich nicht nur die neuen, verbesserten Rahmenbedingungen zunutze, sondern suchen sich auch die richtigen Zirkel aus. Beraterin Höhler hat dazu eine sehr klare Botschaft, die im ersten Moment wie eine Binse klingt: Es sei entscheidend, die Richtigen zu kennen. „Das ergibt sich ohne große Probleme bei denen, die sich selbst zu schätzen wissen. Denn die umgeben sich auch vornehmlich mit ihresgleichen.“ Der Tipp der Expertin: „Vermeide bei Kontakten jede Beliebigkeit und Zerstreuung. Sei immun gegen Ablenkung. Entscheide cool, ob dich ein Kontakt weiterbringt oder nicht.“ Dieses Effizienzdenken sei extrem wichtig. Höhlers Devise: „Trefte mächtige Menschen in einem Klima der Macht.“ Bei dem exklusiven Frauennetzwerk „Generation CEO“ ist das der Fall. Unlängst trafen sich die 40 jungen Frauen der ersten beiden Jahrgänge auf Einladung von Initiator Thorborg im Schlosshotel Kronberg nahe Frankfurt zu einem festlichen Abend. Mit von der Partie waren etwa Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski und Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender des gleichnamigen Hamburger Versandkonzerns.

„Die Teilnehmerinnen lernen aber auch voneinander“, bemerkt Berater Thorborg. „Die helfen und vertrauen sich.“ Dieser Zirkel unterscheidet sich von anderen Frauennetzwerken, weil sich hier ausschließlich Managerinnen auf Augenhöhe begegnen. Auch Anette Weber, Finanzvorstand der Sandoz-Tochter Lek d.d. Ljubljana in Slowenien, zählt zu der Gruppe. „Ich ha-

be durch Generation CEO interessante Frauen kennengelernt, die mit ähnlichen Herausforderungen umgehen müssen wie ich“, sagt die 37-jährige Betriebswirtin. HP-Schweiz-Chefin Stars ist erstmals dabei: „Von solch einem Netzwerk kann man nur profitieren, fachlich wie menschlich.“ Auf dieser Klaviatur müssten Managerinnen erheblich konsequenter spielen.

SKW-CEO Kolmsee, wie Weber von Beginn an dabei, nennt die Vorgabe des Kreises: Es gehe nicht darum, Berufseinsteigerinnen zu fördern.

Das passiere meist in den jeweiligen Firmen selbst. „Wir sind alle von der Funktion her Abteilungsleiterin oder mehr, wollen uns gegenseitig helfen und Rollenvorbild für aufstrebende Frauen sein.“ Ihre Vision: „Wir hätten viel erreicht, wenn meine heute zweijährige Tochter in 30 Jahren auch dem Netzwerk angehören würde.“ Im besten Fall ist das 2039 dann alles eine Selbstverständlichkeit, über die ein Wirtschaftsmagazin wie Capital nur noch am Rande berichtet. □

„Generation CEO“: Frauen gesucht

Die Initiative bereitet die Schritte in die Top-Etage vor.

→ **Projekt.** Die Initiative von Personalberater Heiner Thorborg, der „Financial Times Deutschland“ und Capital ebnet pro Jahr 20 Managerinnen mithilfe exklusiver Coaching- und Networking-Angebote den Weg in die Top-Etagen. Finanziert wird „Generation CEO“ von den Konzernen Bertelsmann, Haniel, Henkel, Mercedes Car Group, Otto Group, Siemens, Swisscom und Trumpf.

→ **Angebot.** Die ausgewählten Managerinnen erhalten ein Karriere-Coaching. Im Herbst 2009 findet ein Dinner im Schlosshotel Kronberg statt, wo die Frauen mit den Chefs der Sponsorenfirmen zusammenkommen. Darüberhinaus stehen die Kandidatinnen in laufendem Kontakt zueinander.

→ **Teilnahme.** Akademikerinnen mit Führungspraxis sowie Budget-, Umsatz- oder Ergebnisverantwortung und Auslandserfahrung sowie erstklassigen Englischkenntnissen bewerben sich. Berater Thorborg wählt die Besten aus. Bewerbungen bitte per Mail an generation@thorborg.com.

Foto: WirtschaftsWoche/Robert Brembeck