

emotion Initiative
Frauen
für die
Zukunft

ERFOLGREICH NETZWERKEN

Wer Karriere machen will, tut gut daran, sich Verbündete zu suchen. Das ist strategisch klug und effektiv. Lesen Sie hier Teil 2 unserer dreiteiligen Serie „Frauen für die Zukunft“

text Helga Birnstiel

Sie ist äußerst erfolgreich – und wird trotzdem bisweilen unterschätzt: „Wenn ich in meinem eigenen Sekretariat stehe, kommt es manchmal vor, dass ein Mann mich für die Sekretärin hält“, sagt Eva-Maria Korbmacher. Seit fast fünf Jahren ist sie kaufmännische Leiterin der Siemens Zentralstelle Corporate Information Technology. Dennoch gibt es bisweilen immer noch Männer im Siemens-Konzern, die Dr. Korbmacher selbstverständlich für einen Mann halten. Ihre klare Ansage deshalb: „Ich will, dass Frauen wahrgenommen und ernst genommen werden.“ Allein schon für die Zukunft ihrer heute 23-jährigen Tochter müsse sich etwas ändern; Frauen in Führungspositionen sollten Normalität sein.

Konzernchef Peter Löscher sieht das ähnlich: Er hat nicht nur zwei Frauen in den Siemens-Vorstand geholt, sondern auch eine umfassende Diversity-Initiative gestartet mit der die Vielfalt im Management systematisch fördern möchte: Unter anderem wurde ein internationales Netzwerk für Frauen in Führungspositionen gegründet. Im Rahmen von GLOW – Global Leadership Organisation of Women – fördern Frauen jüngere, talentierte Geschlechtsgenossinnen. Aus den derzeit 150 Teilnehmerinnen aus über 30 Ländern sollen im Laufe der Zeit 400 werden. Sie sollen als eine Art Katalysator wirken. Jetzt wird institutionalisiert, was Frauen wie Eva-Maria Korbmacher instinktiv schon ihr ganzes Berufsleben gemacht haben: „Ich habe gelernt, Netzwerke zu schließen. Einfach um zu überleben und Karriere zu machen.“

Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist Diversity-Botschafterin der ersten Stunde und setzt sich dafür ein, jungen Frauen den Weg leichter zu machen als es ihr eigener war: Als sie als junge Mutter, damals noch bei Daimler, zurück an den Schreibtisch wollte, war dieser nach vier Monaten schon besetzt. Als sie Teilzeit arbeiten wollte, war es schier unmöglich, dafür eine qualifizierte Stelle zu finden. Als sie nebenbei promovieren wollte, glaubte man, sie würde sich nun endgültig über-

schätzen. Sie hat alles geschafft, fühlte sich aber als Einzelkämpferin. Nun ist es ihr Anliegen, zum einen die Rahmenbedingungen für Frauen zu verbessern, wobei Themen wie flexible Arbeitswelten nicht nur Frauen zu gute kommen, zum anderen eben jene Frauen zu einem Netzwerk zusammenzuschließen, damit sie gemeinsam stark sind.

Grundsätzlich steht Siemens gut da mit Frauen in Führungspositionen – ganz oben im Vorstand und ganz unten jedenfalls: bei den Führungskräften unter 35 Jahren sind fast 30 Prozent Frauen. Sie sind da, wohin die Telekom per Quotenregelung noch hinwill. Der erste Karriereschritt funktioniert also, doch dann stolpern viele Frauen in die Familienfalle. Den Baby-Break zu verhindern und gleichzeitig den Mittelbau der Führungspositionen weiblicher werden zu lassen, hat sich der Konzern vorgenommen. Mit anderen namhaften Unternehmen und Organisationen wie etwa Allianz und Unicredit hat Siemens im Mai das Münchner Memorandum für Frauen in Führung unterzeichnet, eine Selbstverpflichtungserklärung.

Ein Firmennetzwerk ist das eine, aber auch das persönliche Netzwerk muss aufgebaut und gepflegt werden, manchmal ganz unkompliziert bei einem Feierabend-Bier. „Männer machen es doch auch so“, sagt Korbmacher: „Wobei das für eine junge Mutter durchaus schwierig sein kann. Ich hatte damals oft ein schlechtes Gewissen.“ Aber auf Dauer hat es sich ausgezahlt. Wie es sich bei Männern eben auch auszahlt. Heute hat sie einen Ladies-Lunch ins Leben gerufen und ist aktiv bei Veranstaltungen mit anderen Unternehmen und politischen Organisationen. Den Kontakt weiterdrehen, voneinander lernen, das Netzwerk ausbauen – das sind die wichtigen Themen.

Das war und ist auch der Gedanke des Cross-Mentoring. „Menschen fördern Menschen, die einem ähnlich sind“, sagt Nadja Tschirner, eine der Gründerinnen des Programms. Das sei keine Böswilligkeit, sondern der Wunsch, sich im anderen zu verwirklichen. Also fördern Männer eher Männer. Dem galt es vor zehn Jahren eine Frauenförderung entgegenzusetzen. Die zweite Idee: Die Mentees sollten keinen Mentor aus

der eigenen Firma haben, sondern aus einer anderen – denn dann spricht man viel offener über Schwierigkeiten. Und drittens sollte das ganze regional sein, damit ein dauerhaftes Netzwerk daraus entstehen kann.

Im April 2001 startete die 1. Runde des Cross-Mentoring München: die Allianz Group, Deutsche Bank, Deutsche Telekom und Fraunhofer Gesellschaft beteiligten sich an diesem Pilotprojekt. Inzwischen sind 17 Firmen dabei, Cross Consult bietet sein Programm auch in Frankfurt, Augsburg und im Rhein-Neckar-Gebiet an; in anderen Regionen existieren ähnliche Projekte. Bis jetzt gab es in München 300 Mentees, die Mentoren sind nach wie vor meist männlich – und erst eine Mentee war später auch Mentorin.

Sabine Ardey war vor zwei Jahren dabei. Sie war Leiterin des Technologie-Portfolios Triebwerkssysteme beim Triebwerkshersteller MTU Aero Engines, als sie von ihrem Vorgesetzten gefragt wurde, ob ihrerseits Interesse bestünde. „Die haben mit mir anscheinend noch was vor“, war für sie das Signal. Was außergewöhnlich war, denn die promovierte Maschinenbau-Ingenieurin arbeitete auf Teilzeitbasis und mit Home-Office. Ihre Devise: „Familie geht vor“.

„Viele Frauen reagieren erst einmal mit Skepsis“, berichtet Nadja Tschirner: Frauen mit wenig Zeit denken immer in Kosten-Nutzen-Relation. Wobei der persönliche Nutzen stark von der Frau selbst abhängt. Neben dem Mentoring gibt es Stammtische, Veranstaltungen, werden Coaching-Kurse angeboten. Die Frauen kommen so dazu, sich auszutauschen und ein Netzwerk zu bilden – auch über einzelne Jahrgänge hinweg. Der Austausch mit Frauen in ähnlichen Situationen ist wichtig, zu sehen, dass sich Probleme gleichen. „Gerade nach dem ersten Karriereschritt haben Frauen in ihrem Berufsalltag zu wenig Möglichkeiten des Austausches“, erklärt Nadja Tschirner: „Sie kennen einerseits zu wenig Gleichgesinnte – und andererseits ist es ihnen unangenehm, anderen Frauen von ihren beruflichen Erfolgen oder auch Schwierigkeiten im Berufsleben zu erzählen.“ Das Netzwerk, das



Dr. Sabine Ardey:
„Ein firmenübergreifendes Programm wie Crossmentoring wäre für jede Nachwuchsführungskraft gut – egal ob Mann oder Frau.“

Dr. Susanne von Bassewitz: „In einem Service-Club wie Zonta steht die Frage im Vordergrund ‚Was kann ich bewirken?‘ und nicht ‚Was bringt es mir?‘“



Fotos: xxx xxx

Fotos: xxx xxx

durch das Cross-Mentoring entsteht, schafft dabei Abhilfe. Außerdem erfahren die Frauen wie wichtig es ist, sichtbar zu werden und sich ihres Wertes bewusst zu werden.

Das Selbstbewusstsein hatte Sabine Ardey schon immer. Eine Frau, die sich die Luft- und Raumfahrttechnik als Arbeitsplatz ausgesucht hat, braucht das auch. Gleichwohl profitierte sie von den Einblicken in andere Unternehmen. Kern des Programms ist aber die Tandembeziehung mit einem Mentor aus einem anderen Konzern. Ein Mann, von dem Sabine Ardey noch heute begeistert ist: „Es passte perfekt für mich. Ich wollte jemanden aus dem technischen Umfeld. Und auf keinen Fall einen Frauenversteher – solche habe ich in meinem Alltag auch nicht.“ Sie wuchs durch seine langjährige Management-Erfahrung, er lernte von ihr, dass flexible Arbeitszeitmodelle bei Mitarbeiterinnen Energie für den Beruf freisetzen und sich Kind und Karriere nicht behindern müssen. Der gegenseitige Input ist einer der Grundgedanken des Mentoring – Netzwerken ist eben keine Einbahnstraße.

So bleibt die Mentorenbeziehung häufig auch über das Programm hinaus bestehen. Sowohl Ardey wie auch ihr Mentor haben sich inzwischen beruflich weiterentwickelt, und sie sagt: „Ich kann ihm gegenüber sehr offen sein. Seine Unterstützung ist sogar zunehmend wichtig für mich, weil ich vor großen Herausforderungen stehe.“ Noch nutzt die 42-Jährige selbst eine helfende Hand, irgendwann will sie es sein, die einer anderen Frau die Hand reicht.

Netzwerken beruht auf Gegenseitigkeit. Diesen Gedanken müssen Frauen häufig noch verinnerlichen: „Sie haben eine hohe Erwartung an andere, bleiben aber selbst gerne in Deckung“, so Expertin Tschirner. Selbständige können sich diese Haltung nicht leisten. „Wer nur zu uns kommt, weil er sich Aufträge verspricht, ist fehl am Platz“, sagt Christa Porten-Wollersheim vom Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU).

Vielfalt ist eine Bereicherung. Im VdU, den es seit 1954 gibt, haben sich Frauen aus allen unternehmerischen Bereichen zusammengeschlossen, egal ob ihr Geschäft eine

One-Woman-Show oder ein Betrieb mit 100 Mitarbeitern ist. Eines haben die 1500 Mitglieder gemeinsam: ein echtes wirtschaftliches Interesse und Risiko.

„Wir stehen alle vor gleichen Herausforderungen, arbeiten

„NETZWERKEN IST KEINE EINBAHNSTRASSE“

zusammen und bringen uns dadurch voran“, so Gesundheitsmanagerin Porten-Wollersheim. Sie selbst ist seit vier Jahren im VdU und hat Anfang des Jahres die Regionalleitung Freiburg übernommen. Kontaktpflege und Austausch stehen im Zentrum der Aktivitäten, denn Zusammenarbeit ist nur möglich, wenn man die Arbeit des anderen kennt. Deswegen präsentieren sich die Frauen und ihre Arbeit regelmäßig, treffen sich zum Business-Lunch, auf Vortragsabenden und bei Diskussionen. Junge Frauen werden durch Mentoring gefördert – beispielsweise beim Aufbau eines Unternehmens. Eng vernetzt sich der VdU mit Verbänden, Institutionen und der Politik. Auf politischer Ebene vertritt er nicht nur die unternehmerischen Interessen der Mitglieder, sondern will auch die Stellung von Frauen in Führung verbessern – etwa durch ein Projekt, das mehr Frauen in Aufsichtsräte bringen soll.

Für die 51-jährige Breisgauerin ist Netzwerken essentiell. Mit ihrer Firma FitalManagement entwirft sie für Unternehmen Programme für die Gesundheitsvorsorge von Mitarbeitern und organisiert deren Durchführung, arbeitet also mit Ärzten oder Physiotherapeuten zusammen. Sie sagt: „Ich habe mich für ein Frauennetzwerk entschieden, weil ich mich da wohl fühle. Die Kommunikation ist einfacher und selbstverständlicher.“

Die Vertretung von frauenpolitischen Interessen, und das

weltweit, hat sich auch ein anderer Verband auf die Fahnen geschrieben: Zonta, eines der exklusivsten Frauennetzwerke. Hier kann man nicht einfach beitreten – Selbständige oder Frauen in verantwortlicher Stellung werden zur Mitgliedschaft aufgefordert: „Frauen, die etwas bewegen wollen und dies auch tun“, sagt Susanne von Bassewitz, International Director von Zonta.

Die Verbindung gibt es seit 1919, inzwischen ist sie in 66 Ländern vertreten und hat mehr als 31 000 Mitglieder; 3900 davon in Deutschland. Vorrang hat Zonta das Ziel, die Stellung der Frau im rechtlichen, politischen, wirtschaftlichen und beruflichen Bereich zu verbessern. Als NGO hat sie Mitwirkungsrechte bei der UN und im Europarat, arbeitet mit anderen Organisationen zusammen, um für Frauenrechte zu kämpfen. Das können große Projekte wie der Kampf gegen genitale Verstümmelung sein, aber auch Projekte vor Ort wie die Unterstützung von Mädchen mit Migrationshintergrund. Damit stehen die Frauen heute noch im Geist ihrer Gründerinnen, schließlich bedeutet der Name Zonta in der Sprache der Sioux Indianer ehrenhaft handeln, vertrauenswürdig und integer sein.

Aber neben der gemeinnützigen Arbeit, die der Grundgedanke ist, haben Frauen heute den klaren Anspruch, sich auch beruflich auszutauschen. Durch die gemeinsame Basis gibt es Respekt und Vertrauen. Nebeneffekt: Die Frauen unterstützen sich auch gegenseitig: „Das gemeinschaftliche Engagement bringt mich den anderen Frauen näher als es eine berufliche Organisation täte“, sagt Susanne von Bassewitz. Eine Zonta-Frau hilft der anderen. Auch beruflich, das hat die Kommunikationsmanagerin schon dankbar erfahren und selbst praktiziert. Und was sie dann noch sagt, gilt grundsätzlich: „Netzwerk heißt ja auch, dass ich etwas von mir gebe.“

Lesen Sie in Heft 2/2011 Teil 3: Kinder & Karriere

Viele Frauen wollen beides, Kinder und Karriere. Nur: In Deutschland ist das immer noch schwerer zu erreichen als in fast allen anderen EU-Ländern. Was es für Lösungen gibt und wie Top-Jobs auch mit Kindern möglich sind. **Plus:** alles über Teilzeittjobs



Christa Porten-Wollersheim: „Mehr Frauen in Führung – auf jeden Fall, gegebenenfalls auch durch eine zeitlich befristete Quote!“

SOLIDARITÄT – EIN MYTHOS?

„Unter Frauen ist sie nicht besonders ausgeprägt“, urteilt jedenfalls Coach Claudia Ludwig. Statt sich gegenseitig zu fördern, fordern Frauen eher – nämlich Verständnis und Hilfe. Und kämpfen nicht für etwas, sondern gegen etwas; im Zweifel auch gegeneinander. **Karriereberaterin Nadja Tschirner** verweist auf Forschungsergebnisse, die zeigen: Solange eine Minderheit, egal welche, nicht mindestens 30 Prozent hat, wird sie sich der Mehrheit anschließen. Denn die Gefahr ist zu groß, mit auf ein Abstellgleis zu geraten. Zwei Frauen in einer Abteilung werden sich nicht verbünden, wenn der Rest aus Männern besteht.

Also würde eine Frauenquote das Problem lösen? Nicht zwingend. Denn lösen müssen sich Frauen auch von spezifisch weiblichen Denkmustern. Doch dabei fehlt ihnen vor allem Gelassenheit: „Frauen treten in mehrfacher Hinsicht in Konkurrenz zueinander“, sagt Kommunikationstrainerin Ludwig. „Sie können die Leistung anderer nicht anerkennen, weil sie ihre eigene Leistung nach wie vor nicht erkennen.“ Gleichzeitig wollen und brauchen Frauen oftmals ein starkes Gefühl von Gleichheit. **Die Folge:** Bisweilen zeigen sie für andere Lebensmodelle wenig Verständnis. Beispielsweise solidarisiert sich eine berufstätige Mutter eher mit einer anderen berufstätigen Mutter als mit einer kinderlosen Kollegin. Aber das auch nur, wenn ohnehin Sympathie vorhanden ist. Frauenbeziehungen stehen in der Regel unter dem Leitmotiv: Jede muss jede mögen. Was allerdings unmöglich ist. **„Frauen muss klar sein, dass sie alle im gleichen Boot sitzen“**, sagt Tschirner. Um etwas zu erreichen, müssen sie lernen, einander zu akzeptieren und zu respektieren – und aus dem Gemeinschaftsgedanken entsteht dann auch Solidarität. **Claudia Ludwig:** „Frauen müssen sich wieder für etwas einsetzen – wie die ersten Frauenrechtlerinnen, die eingehakt für ihre Rechte eingestanden sind. In einer Reihe.“



Dr. Eva-Maria Korbmacher: „Ein Unternehmen muss etwas für junge qualifizierte Frauen tun, denn es kann es sich nicht leisten auf ihr Potential zu verzichten.“

Fotos: xxx xxx

Fotos: xxx xxx