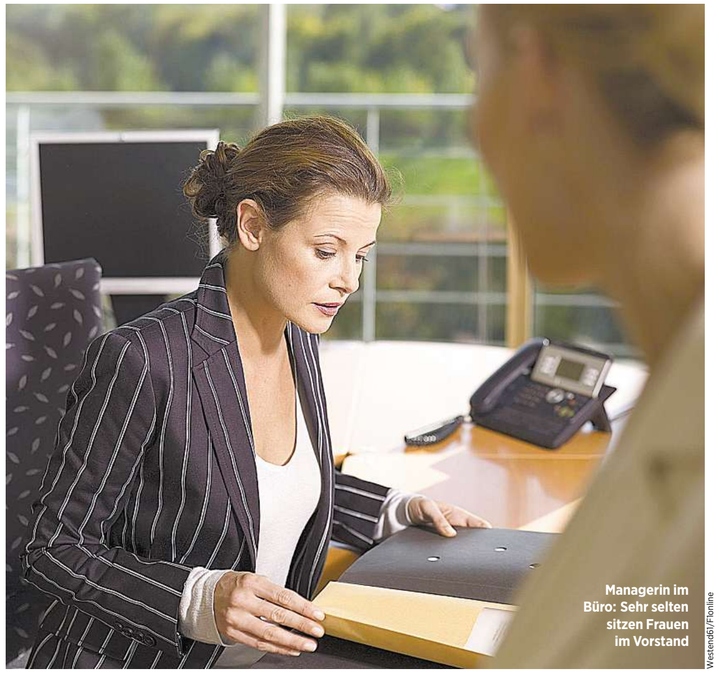
Frauen streben an die Macht

In Deutschland sind Top-Managerinnen selten. Doch Lobbyverbände machen Druck. Sie haben gute Argumente: Gemischte Teams sind erfolgreich.

Claudia Obmann
Düsseldorf



Managerin im Büro: Sehr selten sitzen Frauen im Vorstand

Westend61/Fotolinie

Frauen sind wie Teebeutel. Wie stark sie sind, zeigt sich erst, wenn man sie in heißes Wasser wirft", soll Margaret Thatcher einmal gesagt haben. Seit der Regierungszeit von Englands „Eiserner Lady" haben berufstätige Frauen zum Beweis ihrer Leistungskraft in vielen Ländern staatliche Nachhilfe bekommen: So müssen schwedische Arbeitgeber ihre Jahresplanung für eine ausgewogene Beschäftigungs- und Entgeltstruktur veröffentlichen; in den USA drohen harte Strafen im Diskriminierungsfall. Besonders weit hat es Norwegen mit seiner Quotenregelung gebracht: Dank gezielter Nachwuchsschulung konnte der geforderte Frauenanteil von 40 Prozent in den höchsten Wirtschaftsgremien, den Aufsichtsräten, sogar um zwei Prozent übertroffen werden.

Kein Wunder, dass hierzulande der Unmut bestens ausgebildeter Frauen über den Männerclub der Deutschland AG wächst: „Die Zeit ist überreif für tiefgreifende Veränderungen", sagt Carola Eck-Philipp, Sprecherin des größten Managerinnen-Netzwerks EWMD. Gemeinsam mit den Unterzeichnerinnen der sogenannten Nürnberger Resolution, fordern die rund 800 EWMD-Mitglieder nun eine gesetzliche 40-Prozent-Quote für weibliche Aufsichtsratsmitglieder inklusive Qualifikationsnachweis für alle Kontrolleure und Förderprogramme für weiblichen Führungsnachwuchs wie in Norwegen.

Die Managerinnen wollen sich mit der jahrelangen Selbstverpflichtung deutscher Bosse zur Frauenförderung nicht mehr zufrieden geben. Denn das Ergebnis stagniert: In den 30 Dax-Unternehmen hat mit Siemens-Chefeinkäuferin Barbara Kux nur eine einzige Frau einen Vorstandsposten. Bei den 200 größten deutschen Firmen sind nach aktueller Zählung des Deutschen Instituts für Wirtschaft 21 von 833 Vorständen weiblich - ein Anteil von 2,5 Prozent. Und in den deutschen Aufsichtsräten belegen Frauen jeden zehnten Sitz, wobei drei Viertel von Arbeitnehmerseite kommen.

„Kindergärten zur Unterstützung aufstiegswilliger Mütter sind gut und schön, aber Frauenförderung muss von oben nach unten erfolgen, damit sie wirkt", sagt Anke Domscheit. Die Microsoft-Managerin koordiniert die Lobbyarbeit der wachsenden Zahl von Quotenbefürwortern in Berlin. „Die Abwesenheit von Frauen bedeutet nicht, dass es keine qualifizierten Kandidatinnen gibt. Aber für Frauen ist es schwer, in die Old-Boys-Networks der Spitzengremien vorzudringen. Denn die Besetzung erfolgt häufig nach dem Prinzip ‚Gleich und gleich gesellt sich gern'."

Korpsgeist macht betriebsblind

„Homogene Gruppen entwickeln oft einen Korpsgeist, der betriebsblind macht", sagt Top-Headhunter Heiner Thorborg. Frischer Wind durch weibliche Perspektive und Herangehensweise sei nötig. Für smarte Chefs gäbe es gute Gründe, die Kompetenzen beider Geschlechter zu vereinen: um dem Fachkräftemangel zu begegnen und um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Denn das wird deutlich besser, wenn mindestens drei Frauen die Unternehmenskultur des Vorstands beeinflussen. Darin stimmen Studien von McKinsey und der Nichtregierungsorganisation Catalyst überein: Die Firmen mit den meisten Frauen im Vorstand erzielten im Vergleich zu denen ohne weibliche Manager eine bis zu 48 Prozent höhere Umsatzrendite; auch Aktienkurse und Gewinn fallen erheblich höher aus.

Und an der renommierten London School of Economics kamen Forscher zu der Erkenntnis, dass die Innovationskraft in gemischten Teams am höchsten ist. Das kann Jean-Claude Le Grand, Personalchef des Kosmetikkonzerns L'Oréal, nur bestätigen: Die meisten Patente stammen aus Laboren, die paritätisch mit Frauen und Männern besetzt sind.

Trotz aller Argumente beißen Quoten-Befürworter bei Bundeskanzlerin Angela Merkel und Arbeitsministerin Ursula von der Leyen auf Granit. Sie setzen für die überfällige Trendwende auf die Regierungskommission für gute Unternehmensführung unter Leitung von Commerzbank-Aufsichtsratschef Klaus-Peter Müller. Offenbar verliert aber selbst der angesichts der Lippenbekenntnisse nun die Geduld: Im Mai wird die Kommission daher Eckdaten benennen, nach denen deutsche Unternehmen ihre Planungen, wie viele Frauen sie im Aufsichtsrat haben wollen, zumindest öffentlich machen und einen Zeitrahmen nennen müssen, in dem sie ihr Ziel erreichen wollen. Personalvermittler Heiner Thorborg: „Wenn dann noch der Druck der Aktionäre wächst, das Potenzial an Frauen auszuschöpfen, stehen die Chancen auch für deutsche Managerinnen gut, die sich an der Spitze beweisen wollen."

FRAUENKARRIERE

Selbstmarketing Warten Sie nicht darauf, aufgrund guter Leistungen entdeckt zu werden, sondern sprechen Sie mit Ihrem Chef über Ihre Ambitionen.

Entschlossenheit Bevorzugt ein Arbeitgeber bereits auf unteren Ebenen männliche Mitbewerber, wechseln Sie schleunigst. Es wird nicht besser.

Vernetzen Erweitern, pflegen und nutzen Sie intern und extern Ihre Kontakte für neue Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

H **Wie Coaching hilft, im Männerclub zu bestehen:** karriere.de/frauen

Ameisen und Amöben dienen Managern als Vorbild

Die Natur zeigt anschaulich, wie sich Strategieentwicklung und Personalpolitik in Unternehmen verbessern lassen

Michael Detering
Düsseldorf

In einem Ameisenstaat leben Millionen Tiere. Nur dank perfekter Kommunikation funktioniert das Zusammenleben. Wenn eine Ameise Futter findet, markiert sie den Weg von der Futterquelle zum Ameisenbau mit Duftstoffen. So wissen ihre Artgenossen, wo es Nahrung gibt. Unternehmensberater nutzen dieses Beispiel, um zu zeigen, wie wichtig es in komplexen Organisationen ist, Informationen weiterzugeben. Da Mitarbeiter keine Duftstoffe versprühen, bleibt den Unternehmen nichts anderes übrig, als ein systematisches Wissensmanagement aufzubauen.

Manager können einiges von der Natur lernen. Der neue Wissenschaftszweig, der sich damit beschäftigt, nennt sich Wirtschaftsbionik. Einige Wissenschaftler und Unternehmensberater meinen, dass sich Managementmethoden gezielt von der Natur abschauen lassen - gerade in Krisenzeiten. Die Erkenntnisse der Wirtschaftsbionik reichen von der Strategieentwicklung über die Personalpolitik bis hin zu Organisationsfragen.

In der Natur ist der Störfall die Regel

Fredmund Malik, der Gründer des Malik Management-Zentrums in St. Gallen, ist überzeugt: „Die wirklich spannenden Ergebnisse für die Lösung komplexer Systeme werden künftig aus den biologischen Wissenschaften kommen." Die aktuelle Finanzkrise führt Malik unter anderem auf die Vorstellung zurück, man könne das Geldgeschäft quasi maschinell betreiben und das Handeln von Menschen genau vorhersehen. „Man kann die Zukunft aber nicht mit Computern berechnen", sagt Malik. Wer dies einsehe, brauche völlig neue Strategien - vergleichbar mit jenen, die die Natur entwickelt hat. „In der Natur ist der Störfall die Regel. Biologische Organismen rechnen ständig mit Überraschungen."

Schlaue Ameise: Die ausgefeilte Kommunikation der Insekten ist auch für Menschen interessant

OKAPIA KG/Germany

Die Biologin Gudrun Happich ist davon überzeugt, dass Unternehmen im Krisenmanagement viel von der Natur lernen können. „Viele Unternehmen sind auf Krisen unvorbereitet und lassen sich dann verrückt machen", sagt Happich. In der Natur sei dies anders. Als Beispiel nennt sie Blut, das im Blutkreislauf flüssig ist, bei einer Wunde aber automatisch gerinnt. Ein verletzter Mensch überlebt, weil der Körper auf die Verletzung vorbereitet ist und sofort reagiert.

Ein Unternehmen, das in seiner Firmenstruktur erfolgreich der Natur nacheifert, ist der US-Konzern W. L. Gore & Associates. Das Unternehmen ist bekannt für die Kunststoffmembran Gore-Tex, die Textilien wasserdicht und trotzdem atmungsaktiv macht. Die Organisationsstruktur des Unternehmens wird oft mit einer Amöbe verglichen. Dieser Einzeller teilt sich, sobald er eine bestimmte Größe erreicht hat. Ähnlich ist es bei Gore. Die Unternehmensleitung will nicht, dass in einem Werk mehr als 200 Mitarbeiter arbeiten. Wächst eine Einheit zu stark, wird sie aufgeteilt. „Wir machen das, um den persönlichen Umgang und die direkte Kommunikation der Kollegen sicherzustellen", sagt ein Sprecher des Unternehmens.

H **Was sich Unternehmen von der Natur abschauen:** karriere.de/ameisen

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Handelsblatt Shop

Verdienen Sie genug?

Finden Sie in der aktuellen Studie Vergleichswerte zu Gehältern, Gratifikationen, Tantiemen, Pensionszusagen und Dienstwagen von über 3.500 GmbH-Geschäftsführern.

inkl. CD-ROM

Über 200 Seiten.
Preis: € 325,–

Bestellen Sie jetzt:
handelsblatt-shop.com/studien oder gebührenfrei unter 0800.000 20 56

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

MBA

Für Hochschulabsolventen

Master-Studium neben dem Beruf

AKKREDITIERT FIBAA

Info-Veranstaltungen in den FOM-Hochschulstudienzentren (jeweils um 18:00 Uhr)

Platzreservierung/Veranstaltungsort:
fon 01801 810048 bundesweit zum City-Tarif | info@fom.de

Berlin		12.03.10	Köln	18.03.10
Bremen		08.03.10	Leipzig	11.03.10
Dortmund		09.03.10	Marl	11.03.10
Duisburg		17.03.10	München	09.03.10
Düsseldorf	(LL.M./M.A.)	09.03.10	Neuss	17.03.10
	(MBA)	11.03.10	Nürnberg	15.03.10
Essen		09.03.10	Siegen	11.03.10
Frankfurt a. M.	(LL.M./M.A.)	08.03.10	Stuttgart	08.03.10
	(MBA)	10.03.10	Luxemburg (nur MBA)	16.03.10
Hamburg		09.03.10		

Graduate School

- MBA Master of Business Administration
  In diesem Studiengang werden Englischkenntnisse vorausgesetzt.
- Master of Laws (LL.M.)
- Master of Arts (M.A.)

IN DEN STUDIENRICHTUNGEN
» Accounting & Finance
» Human Resources
» IT Management
» Marketing & Communications
» Marketing & Sales

www.fom-gs.de

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
University of Applied Sciences

MBA. Jetzt buchen.

iq media marketing gmbh
Telefon 02 11.887-13 12
E-Mail hb-weiterbildung@iqm.de

Seminarkalender

Aus- und Weiterbildung

Thema: **Berufsbegleitende Promotion**
Die britische University of Gloucestershire bietet in Deutschland ein Doktoratsstudium zum Doctor of Business Administration an.
Datum/Ort: **Nächster Beginn: Februar/März 2010**
München, Wappenhalle
Veranstalter: UNIVERSITY OF GLOUCESTERSHIRE
University of Gloucestershire, German Office
Tel. +49 (0)89/207042301
www.gbsgo.com, contact@gbsgo.com

Betriebswirtschaft

Thema: **Operative und strategische Betriebswirtschaft für die Unternehmenspraxis**
Modul III: Methoden der strategischen Betriebswirtschaftslehre
Datum/Ort: **19.04.2010, Mannheim**
Gebühr: 550,– € zzgl. 7 % USt.
Anmeldung unter: www.zew.de/weiterbildung
Veranstalter: ZEW
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European Economic Research
L 7, 1 68161 Mannheim

Finanz- und Rechnungswesen

Thema: **RiskManager (univ.)**
An elf Kurstagen werden Sie durch die wesentlichen Aspekte des Risikomanagements geführt. Durch Fallstudien und Rechenbeispiele werden Probleme verdeutlicht und theoretische Inhalte praxisorientiert vertieft. Der Kurs schließt mit dem Zertifikat RiskManager (univ.) der Universität Augsburg ab.
Datum/Ort: **Start: 22.04.2010,** Universität Augsburg/ZWW
Veranstalter: ZWW Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer UNIVERSITÄT AUGSBURG
Universität Augsburg / ZWW
Tel. 0821/598-4730, Fax 0821/598-14-4730
finance@zww.uni-augsburg.de
www.zww.uni-augsburg.de

Thema: **IFRS Intensiv Seminar 2010**
Datum/Ort: 16tägiges Seminar; 4 Module á 4 Tage
1. Modul: 05.–08.05.2010, Bad Lippspringe
2. Modul: 09.–12.06.2010, Bad Lippspringe
3. Modul: 15.–18.09.2010, Hohenstein
4. Modul: 27.–30.10.2010, Mainz
Gebühr: 4.800 Euro + MwSt.
Veranstalter: IDW
IDW AKADEMIE GMBH
IDW Akademie GmbH
Tersteegenstr. 14, 40474 Düsseldorf
Tel. 0211/4561176, koschnick@idw-akademie.de

Kommunikation / Rhetorik

Thema: **Wertschätzende Kommunikation - Jetzt mal Klartext!**
Erlernen Sie die Grundlagen der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg für einen wertschätzenden und klaren Kommunikationsstil. Trainieren Sie Gespräche authentisch, empathisch und situationsgerecht zu führen, Ihre Interessen konstruktiv zu vertreten und in schwierigen Dialogsituationen Lösungen zu finden.
Datum/Ort: **12. April 2010,** Frankfurt am Main
Veranstalter: Frankfurt School of Finance & Management Bankakademie | HfB
Trainingsmanagement Gisela Erbacher
Tel. 069/154008-280, seminare@frankfurt-school.de
www.frankfurt-school.de/exprofkkp

Management und Weiterbildung

Thema: **General Management**
Universitäre Zertifikatsprogramme für Berufstätige, u.a. Change Management, Unternehmensführung & Controlling, Projektmanagement, Wissensmanagement
Datum/Ort: Berufsbegleitend & flexibel per Fernstudium!
Start: jederzeit, **Dauer:** 2-4 Monate
Veranstalter: Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies
Deutsche Universität für Weiterbildung (DUW)
www.duw-berlin.de / Tel.: 0 18 02 - 33 55 11

Qualitätsmanagement

Thema: **Qualitätsmanagementausbildung per Fernlehre**
Module: QB, TQM, QM Produktion, QM Gesundheitswesen
Datum/Ort: **Beginn jederzeit, Dauer individuell**
täglicher Beginn, Brilon
Veranstalter: cqa
CQa, Hansering 28, 59929 Brilon
info@cqa.de, www.cqa.de

Seminarkalender. Jetzt buchen.

Freitag, 2 x im Monat im Handelsblatt
Anzeigenschluss: 5 Werktage vor Erscheinen, 12.00 Uhr

iq media marketing
iq media marketing gmbh
Telefon 02 11.887-13 12
Fax 02 11.887-97 8007
E-Mail hb-weiterbildung@iqm.de

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.