

# Wie Frauen in Führung gehen

FRAUENFÖRDERUNG VIA COACHING

Foto: image source



Studien belegen: Frauen sind ebenso gute, wenn nicht sogar bessere Führungskräfte als Männer. Dennoch schaffen es nur wenige in die oberen Führungsetagen. Denn sie müssen sich in einem Wettkampf bewähren, deren Regeln ihre männlichen Kollegen aufgestellt und auf sich selbst ausgerichtet haben. Mit einem Coach können Frauen klären, wie sie sich souverän behaupten können. Was Coaches empfehlen, die Frauen beraten.

**Preview:** ► Frauenpower in der Führungsriege: Warum die Hegemonie der Männer den Aufstieg erschwert ► Coaching für die Karriere: Warum Coaching Frauen hilft, in Führung zu gehen ► Eigene Themen: Welche Anliegen fast alle Frauen mit ins Coaching bringen ► Spot on: Wie Frauen lernen, sich Gehör zu verschaffen ► Zwischen Kampfgeist und Charisma: Warum die Arbeit am Selbstbild besonders wichtig ist ► Männlicher oder weiblicher Coach: Wann welcher Berater die bessere Wahl ist

■ Wer führt in die Zukunft? Es müssten eigentlich Frauen sein. Denn Frauen sind die besseren Führungskräfte, wie eine weltweite Studie des amerikanischen Beratungsunternehmens Caliper aus dem vergangenen Jahr nahe legt. Die Tiefeninterviews mit 59 Führungsfrauen aus 13 Branchen zeigten im Vergleich: Frauen sind überzeugender als ihre männlichen Kollegen, sie können besser mit Misserfolgen umgehen, sind teamorientierter und risikobereiter. Trotz des famosen Zeugnisses, das die Studie dem ehemals als „schwach“ titulierten Geschlecht ausstellt, schaffen es bislang nur wenige Frauen in die obersten Führungsriege. In den Chefetagen großer Unternehmen dominieren immer noch die Männer. Nur jede vierte Führungsposition der obersten Leitungsebene ist von einer Frau besetzt, wie das

Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelte. Für Großunternehmen malt die Studie, die Anfang dieses Jahres vorgestellt wurde, ein noch viel homogeneres Bild: Der Frauenanteil in Top-Positionen in Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten liegt demnach bei nur vier Prozent. Und in den Vorstand eines deutschen Dax-Unternehmens hatte es bis zum Untersuchungszeitpunkt im Jahr 2004 keine einzige Frau geschafft.

### Unternehmen wollen Frauenpower in der Führungsriege

Kareen Dorrepaal und Christine Licci haben das Eis gebrochen. Dorrepaal ist seit September 2004 im Vorstand des Berliner Pharmagiganten Schering, Licci wurde im Januar 2005 ins oberste Entscheidungsgremium der HypoVereinsbank gewählt. Damit waren erstmals zwei Frauen in die Riege der rund 200 deutschen Dax-Vorstände eingetreten – und das hat wahre Euphorie-Stürme ausgelöst. „Nie hatten Frauen bessere Chancen, Spitzenjobs zu ergattern“, jubelte das Manager-Magazin damals angesichts der Personalien.

Tatsächlich bemühen sich immer mehr Unternehmen um einen größeren Frauen-

anteil in den Chefetagen – vor allem aus wirtschaftlichen Überlegungen. „Wir können es uns nicht leisten, auf eine Hälfte der Talente zu verzichten“, meint etwa Martina Rissmann von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group. Damit Frauen tatsächlich in Führung gehen, setzen vor allem international agierende Unternehmen auf Förderprogramme. Seminare und Mentoring-Programme sollen den Weg zur Spitze ebnen, Coaching soll denjenigen helfen, die ihn bereits beschreiten.

Von den so genannten Fördermitteln ist die Beratung unter vier Augen für die Gipfelstürmerinnen der erfolgreichste Wegbegleiter. Denn sie hat entscheidende Vorteile, meinen zumindest Experten: „Beim Coaching bekommen Frauen eine persönliche, maßgeschneiderte Beratung und haben einen Gesprächspartner auf Augenhöhe“, schildert etwa Diplom-Psychologin Barbara Hofmann-Huber. Sie hat in ihrem Freiburger Coaching-Büro Huber & Partner einen Schwerpunkt auf die Beratung ihrer Geschlechtsgenossinnen gelegt und bietet sowohl Seminare als auch Coaching an. Die Vorteile von Coaching liegen für sie auf der Hand: „Hier können in einem geschützten Raum individuelle Probleme und Perspektiven besprochen werden.“ Benötigen Frau-

en diesen geschützten Raum mehr als Männer? Bringen sie andere Anliegen ins Coaching ein? Nicht zwangsläufig, meint Hofmann-Huber. Denn Menschen beiderlei Geschlechts schlagen sich im Arbeitsalltag mit den gleichen Problemen herum. Doch Frauen müssen darüber hinaus noch mit ein paar mehr Schwierigkeiten kämpfen. Denn obwohl die Fraktion der Powerfrauen so heterogen ist wie jede andere Gruppe verschiedener Persönlichkeiten auch, gibt es für alle die gleichen Hürden – und daraus entstehen Probleme, die fast alle Frauen mit ins Coaching bringen. Eine dieser Herausforderungen ist das ungleiche Geschlechterverhältnis in vielen Führungsetagen. Das schafft Reibungspunkte – sogar jenseits der Muster von „Typisch Frau!“ oder „Typisch Mann!“. Dr. Christine Kaul, Leiterin des Geschäftsfeldes Coaching bei der Volkswagen Coaching GmbH, bringt es auf den Punkt: „Eine Minderheit hat immer Probleme, wenn sie einer Mehrheit gegenübersteht.“

### Kulturmuster erkennen und umstricken

Für Frauen bedeutet die zahlenmäßige Unterlegenheit im Führungsalltag: Sie spie-

len in einem Spiel mit, in dem die Schiedsrichter männlich sind und die Regeln bestimmen. „Es gibt Männermilieus und Frauenmilieus, und beide haben unterschiedliche Erwartungen“, erklärt Diplompsychologin Dr. Astrid Schreyögg. In ihrem Berliner Coachinginstitut bespricht sie mit ihren Kundinnen, wie man auf fremdem Terrain einen Weg zum Erfolg finden kann.

Ein erster Schritt ist es laut Schreyögg, „die Kulturmuster von Männerorganisationen zu erkennen“. Und sie dann – wenn möglich – zum eigenen Vorteil umzustricken. Sie rät Frauen: „Wirken Sie kulturprägend, indem Sie neue Rituale einbauen, die keine Männerrituale sind.“ Das könne beispielsweise, wenn ein Erfolg gefeiert wird, die Einführung eines Empfanges sein statt einer Kneipentour mit offenem Ende. Oder die Etablierung eines offenen Gesprächskreises statt Kaminzimmer-Gesprächen hinter verschlossenen Türen. Wenn sich der weibliche Stil dennoch nicht durchsetzen lässt, ist laut Schreyögg Taktik gefragt: der geordnete Rückzug zur rechten Zeit. „Eine kluge Frau trägt der Tatsache Rechnung, dass sie in manchen Situationen nicht erwünscht ist“, ist die Psychologin überzeugt. Andernfalls drohe die Gefahr von Mobbing.

Leserbefragung: Wenn Frauen führen	
<b>Der typisch weibliche Führungsstil</b>	
Frauen führen teamorientiert: Sie beziehen ihre Mitarbeiter in Entscheidungsfindungen ein.	67%
Frauen führen beziehungsorientiert: Sie bemühen sich stets, eine positive Atmosphäre zu schaffen.	58%
Frauen führen qualitativ: Sie orientieren sich nicht an Zahlen, sondern konzentrieren sich auf Prozesse.	25%
Frauen führen integer und authentisch: Sie identifizieren sich voll und ganz mit ihrer Arbeit.	23%
Frauen legen lieber selbst Hand an, statt zu delegieren.	19%
<b>Die häufigsten Probleme von Frauen in Führungspositionen</b>	
Sie haben zu hohe Ansprüche an sich selbst.	51%
Sie sehen sich mit Vorurteilen, Arroganz, Neid und Misstrauen ihrer männlichen Kollegen konfrontiert.	51%
Sie haben mit Selbstzweifeln zu kämpfen.	35%
Sie lehnen bestimmte Faktoren ab, die zur Führungskompetenz gehören, z.B. die Eigen-PR.	33%
Sie können die Rituale ihrer männlichen Kollegen nicht durchschauen.	32%
Sie können sich nicht durchsetzen.	23%
Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 57 Leser an der Umfrage beteiligt.	

## Männer und Frauen kommunizieren unterschiedlich

Wo weder Rückzug noch ein Umstricken der Kulturmuster möglich ist, müssen Frauen lernen, nach den Regeln der Männer zu spielen. Und das gilt besonders in punkto Kommunikation, meint Marion Knaths. In der Kommunikation macht die Beraterin aus Hamburg den größten Unterschied zwischen den Geschlechtern aus. „Das Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen ist grundverschieden“, ist Knaths überzeugt. Sie differenziert: „Frauen kommunizieren im Netz, sie docken ständig aneinander an, sie grenzen sich nicht gezielt ab und sie sind sach- und aufgabenorientiert. Männer legen durch die Kommunikation eine Hackordnung fest. Das ist für sie erst einmal wichtiger als der Inhalt.“

Knaths spricht aus Berufserfahrung: Bevor sie Coach wurde, arbeitete sie für den Otto Versand Hamburg und war dort mit 32 Jahren die jüngste leitende Angestellte des Konzerns. An ihre Coachees kann sie praxiserprobte Tipps weitergeben – z.B. in Bezug auf das Verhalten in Vorstandssitzungen. Sie hat beobachtet: Frauen suchen sich zuerst Meinungspartner. Und in der Konferenz



## „Weibliches Führungsverhalten wird anders bewertet als männliches.“

Dr. Christine Kaul, Leiterin des Geschäftsfeldes Coaching der Volkswagen Coaching GmbH.  
Kontakt: [GeschaeftsfeldCoaching@volkswagen.de](mailto:GeschaeftsfeldCoaching@volkswagen.de)

sprechen sie dann zur ganzen Gruppe, um die Schar ihrer Anhänger peu à peu zu vergrößern. Da Männer jedoch in hohem Maße statusorientiert sind, ist dieses Vorgehen völlig ineffizient, so Knaths. Viel besser sei es, sich mit seiner Idee ausschließlich an den Meinungsführer zu wenden und diesen zu überzeugen. „Wenn der Opinion Leader von der Idee überzeugt ist, werden alle anderen Männer es auch sein, weil sie sich – da sie in der Hierarchie unter dem Meinungsführer stehen – an diesem orientieren.“ Simpel und simplifizierend hört sich dieser Ratschlag an,

aber er funktioniert offenbar. Knaths' Coachees konnten sich mit dieser Methode bereits Gehör verschaffen, wie die Beraterin berichtet.

## Stärken erkennen und die Muskeln spielen lassen

Sich Gehör verschaffen und harte Bandagen anziehen – das müssen Frauen, wenn sie sich den Weg nach oben freikämpfen wollen, berichtet Knaths: „Je weiter man in den Hierarchieebenen nach oben steigt, desto härter

wird der Machtkampf. Es geht nicht mehr darum, beliebt zu sein, sondern darum, respektiert zu werden.“ Frauen werden dabei härter und öfter auf der persönlichen Ebene angegangen, ist die Beraterin überzeugt. Im Coaching übt sie mit ihren Klientinnen deshalb auch, wie man klare Ansagen macht, Ansprüche formuliert und unfaire Angriffe abwehrt. Der schöne Ausblick auf dem Gipfel entschädigt aber für den rauen Wind, auch da ist die ehemalige Führungskraft sicher. „Es ist ein ständiges Machtspiel, aber dieses Spiel macht Spaß“, will Knaths im Coaching vermitteln.

Pluspunkte im ewigen Machtspiel bringt auch eine gute Selbst-PR – ein weiteres Übungsfeld für Frauen, denn mit Werbung in eigener Sache tun sich diese schwer. „Frauen haben tendenziell Schwierigkeiten, sich gut zu verkaufen“, bemängelt Christine Kaul von VW Coaching. Das Dilemma liegt dabei auf der Hand: „Sei fröhlich und bescheiden, dann mag Dich jeder leiden“, schrieb man Mädchen ins Poesiealbum. Ein paar Jahre später sollen sie lernen, „die Muskeln spielen zu lassen“, wie Kaul es fordert. Für diesen Schritt bieten Coaches Unterstützung an. Und die ist hier besonders Erfolg versprechend, ist die VW-Frau überzeugt: „Selbstvermarktung ist eine Qualifikation, die man mit Coaching besonders gut abdecken kann.“

Erfolge klein reden und sich kurz fassen, diese beiden Angewohnheiten treibt daher Ursula Kraemer von Navigo Coaching aus Friedrichshafen ihren Klientinnen aus. Mit ihren Kundinnen übt sie, wie man sich selbst auf den Sockel stellt und den Scheinwerfer auf sich ausrichtet. „Frauen sind sich oft nicht bewusst, was sie besonders gut können“, meint sie. „Im Coaching kann man diese Stärken definieren und lernen, darüber zu sprechen.“

Neben dieser Potenzialanalyse ist es laut Barbara Hofmann-Huber aber auch wichtig, Frauen ein Gefühl für den Wert ihrer täglichen Arbeit zu geben. Die Freiburger Beraterin hat beobachtet, dass Frauen bei einer kleinen Einzelkritik vom Vorgesetzten häufig ihre ganze Leistung in Frage stellen und es nicht mehr wagen, nach höherem Gehalt oder einer neuen Position zu fragen. „Sie stellen dann all ihre Forderungen und Wünsche ein, ziehen sich zurück und arbeiten im stillen Kämmerlein an ihrer weiteren Perfektionierung.“ Hofmann-Huber gibt allen Managerinnen mit auf den Weg: „Es reicht, gute Arbeit zu machen und diese den Verantwortlichen zu zeigen.“ Nicht ständig mehr als 100 Prozent zu geben, sei kein Grund, an sich zu zweifeln oder sich gar unsichtbar zu machen.

### **Der Spagat zwischen Kampfgeist und Charisma**

Kopf hoch und Brust raus – Frauen, die davon überzeugt sind, dass sie ihr Gehalt wert sind, überzeugen auch leichter andere. Und doch lauern, wenn sie oben angekommen sind, weitere Fallstricke. Denn der Spagat, den die Frauen leisten müssen, ist es „sicher und kompetent aufzutreten, aber keinesfalls allzu taff zu wirken“, wie Barbara Hofmann-Huber zuspitzt. Will heißen:



**„Im Coaching legen Frauen viel schneller die Karten auf den Tisch als Männer.“**

Ursula Kraemer, Inhaberin von Navigo-Coaching, Friedrichshafen. Kontakt: [uk@navigo-coaching.de](mailto:uk@navigo-coaching.de)

Frauen müssen zwar – wie gesagt – auf dem Spielfeld nach Regeln agieren, die Männer aufgestellt haben. Aber in aller Härte mit ihnen bolzen – das dürfen sie nicht. „Weibliches Verhalten wird anders bewertet“, resümiert Christine Kaul von VW-Coaching. So würden Frauen, die sich aggressiv verhalten, schnell vom Platz gestellt. Bei Männern hieße es anerkennend, sie hätten eben Biss.

Dieses Spannungsfeld versuchen die Coaches mit ihren Klientinnen aufzulösen. Dabei haben es die Frauen besonders schwer, denn trotz einer Bundeskanzlerin und ein paar Frauen im Vorstand fehlen ihnen meist die persönlich erlebbaren Rollenvorbilder. Den Umgang mit Macht muss jede von ihnen ganz individuell ausloten. Und jede von ihnen muss erkennen, wie sie dabei authentisch bleibt. Persönlich befinden sich die Führungsfrauen von Anfang an in einem Spannungsfeld: In der Chefetage gelten männliche Stärken wie Entschlussfähigkeit, Durchsetzungskraft und Risikobereitschaft als Erfolgsgaranten. Diesem Muster müssen sie sich anpassen – ohne sich zu verleugnen. „Es besteht die Gefahr, dass Frauen männliches Verhalten kopieren und sich dann irgendwann sich selbst entfremdet fühlen“, berichtet Marion Knaths.

Mit sich selbst nicht mehr im Einklang sein – das ist persönlich belastend. Und auch im Beruf bringt es Nachteile, denn das Umfeld leidet, wenn man mit sich nicht im Reinen ist. „Noch vor einigen Jahren wurden Führungskräfte sachorientiert bewertet – heute ist die Persönlichkeit mindestens genauso wichtig“, berichtet Barbara Hofmann-Huber. Auf das Coaching von Frauen hat das ihrer Meinung nach direkte Auswirkungen. „Seit etwa fünf Jahren geht es vermehrt darum, wie Frauen trotz ihrer Rolle als Führungskraft eben auch Frau bleiben können – und sich durch Anpassung nicht verbiegen müssen“, so Hofmann-Huber. Die



**„Es besteht die Gefahr, dass Frauen männliches Verhalten kopieren und sich dann irgendwann sich selbst entfremdet fühlen.“**

Marion Knaths, Inhaberin des Beratungsunternehmens sheboss, Hamburg. Kontakt: m.knaths@sheboss.de

Hamburgerin Marion Knaths berichtet, wie das praktisch aussehen kann: „Im Coaching besprechen wir, wie Führung mit Soft Skills aussehen kann und wann es doch unerlässlich ist, klar durchzugreifen.“

### **„Kind oder Karriere?“ als zentrales Coaching-Thema**

Frau sein, Frau bleiben. Diese Thematik führt Frauen zwangsläufig zur Abwägung: Kind oder Karriere? Oder beides? Die Frage nach dem „doppelten Lebensentwurf“, wie Astrid Schreyögg es formuliert, ist ein zentrales Thema im Coaching von Frauen. Dieser Meinung ist zumindest die Beraterin aus Berlin – was vielleicht daran liegt, dass die berufstätige Mutter oft unter Frauen empfohlen wird, die mit der Entscheidung für oder gegen Nachwuchs schwanger gehen. Die Beraterin arbeitet mit ihnen an der Frage nach dem ursprünglichen Lebensplan. Dabei gilt es, unabhängig von fremden Erwartungshaltungen zu eruieren, ob Schreibtisch oder Wickelkommode die nächsten Lebensphasen prägen sollten.

Dass sich junge Frauen mit dieser Frage schwer tun und Beratung brauchen, ist

allerdings ein deutsches Phänomen. „Die Kinderbetreuung in Deutschland spiegelt ein archaisches Rollenverständnis“, schimpft Marion Knaths. „Wenn Sie Coaches in Frankreich fragen würden, würde sich zeigen, dass das Thema dort keine vergleichbar zentrale Rolle spielt.“ Anders als im Nachbarland, wo schon Kleinstkindern Betreuung garantiert wird, sind Frauen hier zu Lande bei der Betreuung mehr oder weniger auf sich selbst gestellt – und brauchen Tipps wie sie sich, ihren Partner und ihren Beruf so organisiert bekommen, dass sowohl Baby als auch Beruf in 24 Stunden passen. Schreyögg ist davon überzeugt, dass dieses Thema frühzeitig im Coaching aufgegriffen werden muss: „Wenn eine Frau weiß, dass sie langfristig Mutter werden möchte, gilt es, bereits mittelfristig ihren Karriereweg darauf abzustimmen.“

### **Coaching von Frau zu Frau ist nicht immer die beste Wahl**

Managerinnen, die sich – wie bei der Frage nach Kind und/oder Karriere – von ihrem Coach einen ähnlichen Erfahrungshintergrund wünschen, sind mit einem weiblichen

Gegenüber besser bedient. Doch nicht immer ist die Beratung von Frau zu Frau die beste Wahl. „Die Wahl des Coaches hängt von der individuellen Fragestellung ab, die man im Vorgespräch klären muss“, erklärt Barbara Hofmann-Huber.

Der gleichen Meinung ist Christine Kaul, die als Verantwortliche für Coaching-Prozesse im VW-Konzern die Vorauswahl von Coaches trifft. „Erstmal entscheide ich: Was muss ein wichtiges Element des Coachings

sein?“, berichtet Kaul. Wenn sich eine Managerin zentral damit beschäftigt, wie man Karriere und weibliche Identität unter einen Hut bringen kann, ist ein weiblicher Coach eine gute Wahl, ist auch Kaul überzeugt. „Aber wenn ich eine weibliche Führungskraft habe, die sich im männlich dominierten Produktionsumfeld bewähren muss,

würde ich einen Mann auswählen.“ Schließlich ist die männliche Sozialisation und der „andere Blick auf die Dinge“ in manchen Situationen hilfreicher, meint Kaul. Probleme durch geringes Einfühlungsvermögen eines männlichen Coaches in die Probleme seiner Klientin befürchtet sie nicht: „Genügend Empathie ist durch die Berufsausbildung sichergestellt.“

### Nicht alles dreht sich um den Geschlechterkampf

Ob männlicher oder weiblicher Coach, ist also Geschmackssache und von der Situation und der Problemstellung abhängig. Der Blickwinkel des Coaches ist ein anderer – doch die Schnittmenge in der Beratung von Männern und Frauen ist sehr groß. „Die Methode ist die gleiche“, betonen etwa Astrid Schreyögg und Ursula Kraemer, die beide sowohl Männer als auch Frauen coachen. Und auch die Themen sind nicht per se verschieden, denn längst nicht alle Anliegen, die Führungsfrauen mit ins Coaching bringen, ranken sich um den ewigen Kampf der Geschlechter, hebt Barbara Hofmann-Huber hervor. Die Beraterin aus Freiburg warnt davor, Probleme vorschnell auf die Landkarte des Geschlechterkampfes zu verlegen. „Man sollte den Graben nicht künstlich aufreißen“, ist Hofmann-Huber überzeugt.

Der kleine Unterschied zwischen Männern und Frauen – im Coaching gibt es ihn aber doch. Zwar nicht zwangsläufig bei den Inhalten, aber dafür in der Kommunikation. Was definitiv anders ist und den Coaches die Arbeit erleichtert, ist der Umgang der Frauen mit ihren Schwächen: „Frauen legen schneller die Karten auf den Tisch und sagen viel früher, worum es geht“, schildert Ursula Kraemer. „Ich glaube, es liegt daran, dass sie Defizite besser zugeben können.“

Dass Frauen sich leichter damit tun, ihre Schwächen zu thematisieren, erleichtert nicht nur die Arbeit im Coaching. Es verkleinert auch die Hemmschwelle, sich überhaupt in Beratung zu begeben. Astrid Schreyögg hat beobachtet, dass Frauen problemloser die Hilfe eines Coaches in Anspruch nehmen als ihre männlichen Mitstreiter: „Die Barriere, sich beraten zu lassen, ist für Frauen sehr viel geringer.“ Christine Kaul vermutet, dass das an der Sozialisation der Frauen liegt: „Frauen haben früher gelernt, Hilfe anzunehmen.“

Doch nicht nur der offensive Umgang mit den eigenen Schwächen führt Frauen ins Coaching. Viele junge Frauen arbeiten genauso offensiv an der eigenen Karriere, und haben erkannt, dass die gezielte Beratung ein probates Mittel ist, um nach oben zu gelangen. Zwar kommen sie häufig – ebenso wie ihre männlichen Kollegen – nicht in den Genuss eines arbeitgeberfinanzierten Coachings, weil sie noch keinen entsprechenden Hierarchie-Posten bekleiden. Aber einige schreckt das nicht ab: Sie investieren aus eigener Tasche in ihre berufliche Zukunft.

### Das Honorar kommt oft aus der eigenen Tasche

Für die Frauen, die die Karriereleiter bereits einige Stufen emporgeklettert sind, stehen die Chancen hingegen immer besser, dass die Firma die Beraterrechnung be-

## Service

### Studien

► **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB Kurzbericht, Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn.** Nürnberg 2006, <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>

Die IAB-Führungskräfte-Studie 2004 zeigt, dass Frauen in Führungspositionen von Großunternehmen noch Seltenheitswert haben. Kleine Betriebe werden häufiger von Frauen geführt.

► **Sonja Bischof: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft in Deutschland – die vierte Studie.** W. Bertelsmann, Bielefeld 2005, ISBN 3-7639-3266-6, 39 Euro.

Eine der umfangreichsten Studien über Männer und Frauen des Mittelmanagements. Das Buch fasst die Ergebnisse aus dem Jahr 2003 zusammen und zeigt die Entwicklungen der vergangenen Jahre.

► **Caliper Corporation: The Qualities That Distinguish Women Leaders.** Princeton 2005, <http://www.calipercorp.com/womenstudy/index.shtml>

Das amerikanische Beratungsunternehmen Caliper Corporation hat das Führungsverhalten von Männern und Frauen verglichen und kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen unter anderem überzeugender sind und besser mit Misserfolgen umgehen können.

### Artikel

► **Andrea Bittelmeyer: Frauen im Management: Evolution statt Revolution.** managerSeminare Heft 75, April 2004, Seite 22-28, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=135447](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=135447)  
Der Artikel beschäftigt sich mit männlichen und weiblichen Rollenmustern und zeigt auf, warum sich Frauen mit dem Aufstieg in der Unternehmenshierarchie nach wie vor schwer tun. Mit Infokasten: Welche Fallen es gibt und wie man sie umgeht.

► **Astrid Schreyögg: Konfliktcoaching für Führungskräfte in Mann- und Frau-Konstellationen.** In Astrid Schreyögg: Konfliktcoaching, Campus, Frankfurt/Main 2002, ISBN 3-593-36949-4, 44,90 Euro.

Das Kapitel beleuchtet die unterschiedliche Bedeutung des Berufs für Männer und Frauen und zeigt auf, welches Konfliktpotenzial daraus entstehen kann. Ferner beleuchtet er das Führungsverhalten von Frauen in unterschiedlichen Kontexten.

### Bücher

► **Claus von von Kutzschenbach: Frauen, Männer, Management. Führung und Team neu denken.** 2. Auflage, Rosenberger, Leonberg 2004, ISBN 3-931085-48-1, 24,80 Euro.  
Frauen werden als Führungskräfte für die Unternehmen immer wichtiger. Doch noch haben sie es schwer, sich in der Männerwelt durchzusetzen. Der Autor erläutert, warum das so ist, und gibt nützliche Tipps, wie sich das ändern lässt.

► **Cornelia Topf, Rolf Gawrich: Das Führungsbuch für freche Frauen.** 3. Auflage, Redline Wirtschaft, Heidelberg 2005, ISBN 3-636012-27-4, 19,90 Euro.

Die These des Buches: Frauen benötigen für den Erfolg andere Strategien und Fähigkeiten als ihre männlichen Kollegen. Anhand vieler Fragebögen, Checklisten und Übersichten sollen die Leserinnen ihre Führungsqualitäten bestimmen und lernen, wie sie sich mit ihren Kompetenzen und Stärken beruflich behaupten können.

gleicht. „Der Wunsch vieler Unternehmen, noch mehr Frauen in Führungspositionen zu haben, geht einher mit ihrer Bereitschaft, die weiblichen Führungskräfte gezielt zu fördern – etwa durch Coaching“, berichtet Marion Knaths aus Hamburg. Auf der Kundenliste ihres Beratungsunternehmens sheboss stehen Firmen wie Tom Tailor und der Otto

Versand. Sie ist der Meinung: „Der Markt für das Frauen-Coaching wächst beständig.“

Doch noch nicht alle Firmen haben erkannt, dass die Förderung von Frauen im ureigenen Interesse des Unternehmens liegt. Viel zu viele Führungsfrauen greifen beim Coaching immer noch ins eigene Portemonnaie, berichtet Ursula Kraemer. „Ich

erlebe in meiner Beratungspraxis viele Probleme, für deren Lösung eigentlich das Unternehmen zuständig ist“, schildert sie. Doch die Coachees trauen sich laut Kraemer nicht, die Beratungsrechnung ihrem Arbeitgeber vorzulegen und wollen die Herausforderung lieber im Alleingang lösen. Die Beraterin aus Friedrichshafen hält dies

allerdings für den falschen Weg. Sie plädiert dafür, Unterstützung vom Arbeitgeber einzufordern. Schließlich gilt für alle Frauen auf dem Weg nach oben, das, was Simone de Beauvoir einmal gesagt hat: „Frauen, die nichts fordern, werden beim Wort genommen. Sie bekommen nichts.“

*Corinna Moser* ■