

# Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

## Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in wenigen Jahren?

Alexander Christiani und Frank M. Scheelen bieten Erfolgsstrategien zur Unternehmenswertsteigerung



### Warum Frauen oft im Abseits stehen

Marianne Heiß: „Schwächen können dem Unternehmen schaden“



### Ohne mentale und körperliche Fitness geht es nicht

Robert Beckenbauer: Die Führungskraft als Hochleistungssportler



### Doch sie wissen nicht, dass sie irren ...

Nandine Meyden über die schlimmsten Benimmirtümer



# „Das Ziel im Visier“

Roswitha van der Markt über den Weg in die Top-Etage

**Viele Frauen sind Top Performer. Aber statt mit Mitte 30, Anfang 40 den gezielten Aufstieg in die Vorstandsetage anzutreten, scheinen die meisten zu stagnieren oder steigen ganz aus. Obwohl sie mit einem exzellenten Studienabschluss die richtigen Weichen für ihre Karriere gestellt, vollen Einsatz gezeigt und hervorragende Arbeit geleistet haben. Bis Mitte 30 verläuft ihre Karriere ähnlich wie bei ihren männlichen Kollegen. Dann jedoch erfolgt ein unerklärlicher Einbruch.**

**F**akt ist: Frauen sind in Corporate Boards immer noch unterrepräsentiert (McKinsey-Studie 2010). Laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) sind die Zahlen in Deutschland mit nur neun Prozent im Top-Management und mit 2,5 Prozent auf Vorstandsebene erschreckend niedrig und stagnieren seit Jahren. Norwegen (mit Frauenquote) hat eine klare Führungsposition von 32 Prozent Frauen in Corporate Boards. In Deutschland sind sich dagegen noch nicht einmal Kanzlerin Merkel mit Arbeitsministerin von der Leyen einig, ob eine Frauenquote sinnvoll ist. Fakt ist auch: Es müsste keine Überzeugungsarbeit mehr notwendig sein.

Denn Unternehmen mit höherem Frauenanteil im Top-Management weisen eine höhere wirtschaftliche und finanzielle Performance auf als Unternehmen mit geringerem Frauenanteil (McKinsey-Analyse 2008). Im Durchschnitt übertreffen sie ihren jeweiligen Branchenindex in Bezug auf Kapitalrendite (11,4 Prozent vs. 10,3 Prozent), Betriebsergebnis (EBIT: 11,1 Prozent vs. 5,8 Prozent) und Aktienkursanstieg (64 Prozent zwischen 2005 und 2007, vs. 47 Prozent). In allen neun Hauptkriterien: Führung, Richtung, Umfeld und Werte, Verantwortlichkeit, Fähigkeiten, Koordination und Kontrolle, Motivation, Innovation und



*Der Anteil an weiblichen Managern, die beides wollen: Top Performance und glückliches Privatleben, wächst.*

Außenorientierung stellte sich heraus, dass Unternehmen mit mehreren Frauen in oberen Führungspositionen bei jedem Kriterium besser abschneiden als Unternehmen, in denen keine Frauen an der Spitze stehen.

Wollen Frauen etwa gar keine Karriere machen? – hochtalentierte und ambitionierte Frauen, die dann ab Mitte 30 „plötzlich“ aufgeben, wie der Stern-Artikel 09/2010 zusammenfasst: „Karriere? Das tue ich mir nicht an!“ ... „Viele Frauen wollen das Spiel der Männer um Geld, Status und Macht nicht mitmachen.“ Fehlender Wille zur Macht, fehlende Belastbarkeit bis hin zu fehlendem Selbstbewusstsein? Diese verkürzte Sicht ist zu einfach und für unsere Wirtschaft bei steigendem Führungskräfte­mangel in Zukunft fatal. Denn gerade junge Frauen wollen Karriere machen und sind selbstbewusst genug, dies mit Partner und Familie in Einklang zu bringen. Sie wollen alles im Leben. Prof. Dr. Jutta Rump (Institut für Beschäftigung und Employability) sieht einen klaren Wertewandel bei Jüngeren: Ausgewogenheit von Arbeits- und Privatleben (82 Prozent), Erhalt des Wohlbefindens und der eigenen Gesundheit (70 Prozent) sind in Zukunft gleichermaßen wichtig – für Männer wie Frauen.

Belastbarkeit ist dabei eine Schlüssel-Fähigkeit für 71 Prozent aller Chefs (Accenture Studie 2010 in 20 Ländern). Weltweit liegen mit 53 Prozent weibliche Nachwuchsmanager leicht vor ihren männlichen Kollegen (51 Prozent). „Die deutschen Befragten halten dagegen mit 55 Prozent Männer für sehr belastbar, aber nur 51 Prozent assoziieren diese Eigenschaft mit Frauen. Allerdings werden Frauen hierzulande als anpassungsfähiger wahrgenommen im Vergleich zu männlichen Kollegen (26 Prozent versus 15 Prozent).“ An Selbstbewusstsein mangelt es den deutschen Managerinnen aber nicht. Fast die Hälfte der Befragten sieht keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern, was selbstbewusstes Auftreten angeht (47 Prozent). Darüber hinaus beweisen sie Flexibilität – eine der wichtigsten Karrierefaktoren. Die Fähigkeit, sich anzupassen, auf Verände-

rungen zu reagieren und dennoch konsequent Ziele zu verfolgen.

Selbst der bewusste „Ausstieg“ von Frauen beweist Mut. Statt an Image und Privilegien zu kleben, nehmen sie Machtverluste hin, um ihren persönlichen Werten und Zielen zu folgen. Häufig treten sie in kleinere Unternehmen ein, die flexibler sind oder gründen ihre eigene Firma. Sie arbeiten dann nicht weniger, aber selbstbestimmt nach eigenen Regeln. Als Unternehmerinnen sitzen sie in der Top-Etage, wenn auch nicht in der eines Konzerns. Zeitsouveränität mit vollem Einsatz – diese neue Generation, Frauen wie Männer, will:

- Verantwortung übernehmen und Chef sein, aber nicht mehr zu den Bedingungen weitverbreiteter Unternehmenskulturen, wo Belastbarkeit eine 60-Stunden-Woche, Dauerstress, Burn-out, Politik und Konkurrenzkämpfe bedeutet.
- mehr Selbstbestimmung, wann, wo und wie viel sie arbeitet,
- eine Infrastruktur, die eine Integration von Berufs- und Privatleben nicht nur ermöglicht, sondern wertschätzend unterstützt.

Diese neuen Spielregeln können auch große Unternehmen realisieren. Sie sind die entscheidenden kritischen Erfolgsfaktoren in der Zukunft, um ambitionierte Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu halten. Die Boston Consulting Group hat bereits 2008 festgestellt, dass global Talentmanagement und Work-Life-Balance oberste Herausforderungen darstellen.

Als Executive Coach stelle ich mit Freude fest, der Anteil an weiblichen Manager-Klientinnen wächst, die beides wollen: Top Performance und glückliches Privatleben – eine Zerreißprobe. Der entscheidende Unterschied: Ambitionierte Männer konzentrieren sich voll auf ihre Karriere. Sie stellen sich wenige Fragen nach dem Sinn ihres Lebens, ihrer Vision und Werten, was ihnen wirklich wichtig ist. Solche Fragen stellen sie sich – wenn überhaupt – erst Mitte 40 bis 50. Dann

haben sie ihre Top-Position bereits erreicht. Wenn sie dann „aussteigen“, leben sie einfach ihr zweites Leben und holen das nach, was ihnen im ersten Leben nicht gelungen ist. Konzentrieren sich mehr auf Partnerschaft und Familie. Sie haben es leichter. Sie behalten das Image des erfolgreichen Machers. Ambitionierte Frauen leisten sich diesen Luxus nicht. Der kritische Erfolgsfaktor liegt Mitte 30 in der Entscheidung: Karriereposition im Ausland – oder – das erste, zweite Kind und erfüllte Partnerschaft.

Was können ambitionierte Frauen tun – und sich selbst dabei nicht aus dem Auge verlieren?

### 1. Strategie und flexible, aber klare Planung:

Ambitionierte Männer wissen sehr früh, was sie wollen. Pro-aktiv definieren sie Strategie und Planung. Fragt man nach ihren Zielen, folgt prompt Partner-, Geschäftsführer- oder Vorstandposition. Frauen reagieren bescheiden, wollen Leistung zeigen, Kompetenzen erwerben. Frauen planen wenig und erst recht nicht langfristig, meist nur aktuelle Aufgabenpakete. Sie sind fleißig, strebsam und dann stolz, wenn ihnen Posten angeboten werden. Dass dies vielleicht die falsche Position ist, wird ihnen oft zu spät bewusst. Wesentliche Chancen sind vertan – wie in einer Marketingstrategie steht man dann auf verlorenen Posten. Eine erfolgreiche Karrierestrategie beinhaltet klare Ziele, Positionen in festgelegten Zeitabschnitten. Flexibel zwar, aber langfristig und nachhaltig geplant von Mitte 20 bis Mitte 40. Mit Controlling wesentlicher Meilensteine, Alternativen und Korrekturmöglichkeiten.

Machen Sie sich bereits Mitte 20 klar, was Sie im Leben erreichen wollen – im Beruf wie privat. Was Ihnen im Leben wirklich wichtig ist? Worauf Sie verzichten könnten? Welche Werte Ihnen wichtig sind? Mit welchen Menschen Sie zusammen arbeiten wollen? Wie das Unternehmen sein sollte, welche Werte es lebt, damit es Sie unterstützt – und sei es nur für einen bestimmten Karriereschritt? ►

**2. Karrierestrategie ohne Lebensplanung reicht**

**nicht:** Planen Sie flexibel und im großen Rahmen, welche wichtigen Ziele Sie in jeder Dekade Ihres Lebens erreichen wollen? Typisch für 20 sind relevante Praktika, Auslandsstudium, exzellenter Abschluss, Einstieg ins passende Unternehmen mit der richtigen Ausgangsposition, aber auch Partnersuche: Welche Werte, Visionen und Ziele kongruieren oder konkurrieren mit Ihren Vorstellungen? Typisch für 30 dann die entscheidenden Schnittstellen – die richtigen Mentoren und Netzwerke, die wesentlichen Positionen, in denen man seine Führungsqualitäten bis zur Top-Etage beweisen kann. Parallel Abstimmung mit Partner, Familiengründung, Lebensstandort. Mit 40 Erreichen und Sicherung der

guten Risiko-Managements, nicht so im eigenen Lebens-Projekt. Hier wird volles Risiko ohne Puffer gelebt. Karrieren für den Traumpartner zurückgestellt oder aufgegeben. Haben Sie einen Plan A, B und C – vor allem in Ihrem Privatleben? Was passiert, wenn Sie trotz Traummann allein erziehende Mutter werden? Wie sichern Sie sich finanziell? Mit einer gut dotierten Position können Sie Aufgaben auch im Privatleben delegieren – von der Haushälterin bis zur Nanny. Sie gewinnen dadurch Lebensqualität, mehr Zeit für sich selbst wie „Quality time“ mit Partner wie Kindern.

**4. Sich selbst wert sein:** Respekt ist wertvoller als Beliebtheit. Seien Sie authentisch. Stehen Sie zu sich selbst, Ihren Werten und Zielen.



Machen Sie sich bereits Mitte 20 klar, was Sie im Leben erreichen wollen – im Beruf wie privat.

Top-Position, Ausbau der eigenen Wirkkraft wie auch die Achtsamkeit auf Privatleben und Gesundheit.

**3. Risiko-Management:** Als erfahrene Managerinnen wissen viele um die Wichtigkeit eines

Schaffen Sie sich bewusst Freiraum und Zeit für Ihre privaten Träume. Nehmen Sie wahr, dass Karriere und Erfolg beflügelt. Freude bereitet, weil man wirklich etwas bewirken und gestalten kann – einen hohen Grad an Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung erreicht. ■



**Roswitha van der Markt**

ZUR PERSON

Roswitha van der Markt ist Unternehmensberaterin und Leadership Coach mit mehr als 20 Jahren Management-Erfahrung in der Industrie und als geschäftsführender Partner der weltweit führenden Unternehmensberatung Accenture. Seit 1998 begleitet die erfahrene Change-Management-Expertin M&A-Projekte, Strategie- und Organisationsentwicklungen und berät und coacht das Management von Top-Unternehmen bei Human Performance-Strategien. Roswitha van der Markt ist professionelles Mitglied der German Speaker Association. Weitere Informationen unter: [www.visionandsuccess.com](http://www.visionandsuccess.com)



**Sabine Asgodom (Hrsg.)**  
**GENERATION ERFOLG**  
So entwickeln Sie Persönlichkeit

**Kösel Verlag**  
**ISBN: 978-3-466-30879-8**

**19,99 EURO**