

DAS WOMEN LEADERSHIP MAGAZIN

PRESENTED BY VGN & 

# WOMANAGER

*Alexa Wesner  
über Motivation  
& Karriere*

## **Networking**

Wie sich Frauen jetzt  
erfolgreich vernetzen

## **Weiblich/ Männlich**

Das Beste aus zwei  
Welten vereint

## **Im Höhenflug**

Spitzensportlerinnen  
als Role-Models

# Erfolg hat viele Gesichter

Immer mehr Frauen durchbrechen die gläserne Decke

## Editorial:

Frauen sind auf dem Vormarsch: Gut ausgebildet, top Führungsqualitäten. Dennoch sind sie seltener in Führungspositionen. Das muss nicht sein.

**F**rauen wissen, worauf es in Unternehmen ankommt, und verstehen, was diese heute brauchen. Dennoch sind sie Mangel in Spitzenpositionen. Wohl auch, weil Frauen viel mehr als Männer unterschiedliche Anforderungsprofile vereinen müssen.

Die hohen Ansprüche, die Frauen erfüllen sollen, reichen von beruflichem Erfolg, glücklicher Beziehung, Kindern mit gutem Benehmen, geschmackvoller Wohnung, interessanten Freunden, Gesundheit und Fitness bis zu tollem Aussehen. In den Branchen, in denen Frauen deshalb unterrepräsentiert sind, geht das Potenzial, das Wissen, der Blickwinkel und die Lösungsansätze von mehr als 50 Prozent der Bevölkerung verloren. Studien belegen, dass die Einbeziehung des weiblichen Know How der Wirtschaft ein um rund 30 Prozent gesteigertes Wachstum bescheren würde. Wollen, können wir uns diesen Verzicht leisten? Wie erreichen wir, dass Frauen sich auch auf männlich dominierten Terrains behaupten? Indem man von den Besten lernt.

Wir alle: Frauen, Männer, Unternehmen. Was hilft: Etwa frauenfreundliche Jobs, der Aufbau von Netzwerken: Für die Kinderbetreuung und die Karriereförderung. Wer gibt, gewinnt. Frauen müssen wegkommen von der Idee, immer nur durch „echte Leistung“ überzeugen zu wollen. Frauen brauchen zwar Glauben an den Erfolg und den Willen zur Veränderung. Aber sie müssen nicht der bessere Mann sein. Alte Vorurteile und neue Rollenbilder: Was haben weibliche Führungskräfte gemeinsam – und was unterscheidet sie trotz allem?

Sicher ist: Die meisten Frauen an der Spitze haben einen brillanten Verstand und eine exzellente Ausbildung und sind äußerst engagiert. In diesem neuen Magazin der Verlagsgruppe News beleuchten wir vielfältige Aspekte von Frauen im Top Management. Denn wenn wir neben Männern auch die andere Hälfte des Potenzials nutzen, profitieren wir alle. Viel Spaß bei der Begegnung mit einigen äußerst erfolgreichen Frauen wünscht.

Die Redaktion

**Impressum:** WOMANAGER / Media Solutions & Corporate Publishing, Verlagsgruppe NEWS: Martin Moser (Ltg.), Tara Sukhta | Chefredaktion: Stefan Kubina | Projektleitung: Tara Sukhta | Artdirektion: Steve Kinard | Produktion: Sabine Stumvoll (Ltg.), Lisa Bossew | Hersteller & Herstellungsort: Leykam Druck GmbH & Co KG, Werk: Bickfordstr. 21, 7201 Neudorf | Verlags-, Erscheinungsort: Wien | Coverfoto: shutterstock.com, beige stellt | Medieneigentümer, Verleger, Medieninhaber: Verlagsgruppe NEWS Gesellschaft m.b.H. (FN 183971x HG Wien), Taborstraße 1–3, 1020 Wien | Redaktions-, Herausgeber-, Verwaltungsanschrift: media.tower, Taborstraße 1–3, 1020 Wien



## Frauen-Netzwerke durchleuchtet

Networking galt lange Zeit als reine Männer-Domäne. Immer mehr Frauen erkennen die Wichtigkeit der Vernetzung und durchbrechen alte Strukturen.

Seite **3**

## Die Erfolgsformel

Der Chef muss nicht weiblich oder männlich sein, eine gemischte Doppelspitze vereint die besten Eigenschaften und kann ein Unternehmen zu Höchstleistungen antreiben.

Seite **8**



## Fokussiert zum Ziel

Die Spitzensportlerinnen Anna Fenninger und Gerlinde Kaltenbrunner über Motivation, Disziplin, Leidenschaft und weshalb es wichtig ist, sich selbst treu zu bleiben.

Seite **12**

## Die US-Botschafterin im großen Talk ...

... über die Anfänge ihrer Karriere als Unternehmerin in den Vereinigten Staaten und die verantwortungsvolle Aufgabe als Botschafterin der USA in Österreich.

Seite **14**





# Was bringen Frauen- Netzwerke?

Frauen erklimmen die Chefsessel in den oberen Etagen. Aber der Aufstieg geht langsam vor sich. Was können Frauen-Netzwerke zur Beschleunigung beitragen? Was braucht es, damit Frauen andere Frauen überhaupt fördern können?

Die Zahl der Frauen in Führungspositionen wird nur langsam größer. Ist Österreich ein Macholand? Machen sich die Herrenrunden alle Jobs untereinander aus? Es sieht doch so aus: Wer in Österreich Karriere machen will, sollte vor allem eines sein: ein Mann. Österreichs Führungsetagen sind nach wie vor Männervereine. Top-Managerinnen finden sich eher in Tochterunternehmen internationaler Konzerne, wie die Beispiele Tatjana Oppitz bei IBM oder Claudia Oszwald bei H & M zeigen.

Früher hieß es noch, Frauen könnten Spitzenjobs nicht bewältigen. Dass Frauen nicht qualifiziert genug seien, traut sich immerhin niemand mehr sagen. Männer sind heute geübt darin, die Talente von Frauen zu loben. Aber zwischen den schönen Worten und der Realität klaffen noch Welten. Vielerorts hört man in Un-

ternehmen: „Wir haben keine Frau für die Position gefunden“. Die Stereotype, die Vorstellung, dass Frauen weniger leisten, lebt in den Köpfen weiter. So kommt es, dass die Gehaltsschere zwischen Frauen und Männern immer noch weit auseinanderliegt. Frauen erbringen im Beruf oft die gleiche Leistung, manchmal sogar den doppelten Einsatz. Dennoch haben sie gegenüber den Männern finanziell das Nachsehen.

Fest steht: Österreich braucht die besten Köpfe, um in Europa mithalten zu können. Wir können nicht auf die Hälfte des Potenzials verzichten. Tatsächlich löst der demografische Wandel – das Volk „vergreist“ – einen Kampf um gut ausgebildeten Nachwuchs aus, da können Firmen auf Frauen nicht verzichten. Die Unternehmen brauchen auch das visionäre Know How, die kreativen Ideen und neuen Schwung durch Frauen

an entscheidenden Positionen. Wer auf Frauenförderung „vergisst“, muss Nachteile in Kauf nehmen.

■ **Frauen in Top Positionen.** Unternehmen wollen Frauen an der Spitze, Frauen wollen den Aufstieg. Woran scheitert es also?

## Mehr Frauen in Führung bringen mehr Gewinn

Unternehmen mit Frauen in Führungsteams sind wirtschaftlich erfolgreicher. Gemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse. Laut einem McKinsey-Bericht können Unternehmen mit einer ausgewogenen Beteiligung von Männern und Frauen einen 56 Prozent höheren Gewinn vorweisen als rein männlich besetzte Unternehmen. Frauen haben zu Problemen oft ganz andere Zugänge und Lösungsansätze. Kooperatives Verhalten zählt immer mehr als reines Wettbewerbsdenken. Diversity, also Vielfältigkeit, sollte in jedem prosperierenden Unternehmen zum Regelwerk gehören. Das ist durch zahlreiche Studien belegt. Aber Unternehmen lernen daraus nur langsam.

Im eigenen Interesse müsste in Unternehmen Frauenförderung unter anderem deshalb stehen, weil sie über drei Viertel der Haushaltsausgaben



"Es müssen sich Frauen zusammenschließen, die Entscheidungen treffen oder beeinflussen können."

## Die 50 einflussreichsten Frauen in Österreich

Der Soziologe Harald Katzmaier hat in einer groß angelegten Analyse die Netzwerke der Mächtigen untersucht. Daraus hat er für WOMANAGER die Top 50 Frauen herausgefiltert.

1.	Ulrike Baumgartner-Gabitzer	Vorstand, APG Verbund-Netzgesellschaft AG
2.	Brigitte Bierlein	Vizepräsidentin, Verfassungsgerichtshof
3.	Renate Brauner	Vizebürgermeisterin, Stadt Wien, zuständig für Finanzen, Wirtschaftspolitik und Wiener Stadtwerke
4.	Manuela Bruck	Leiterin Strategische Kommunikation, Post AG
5.	Doris Bures	Nationalratspräsidentin
6.	Eva Dichand	Eigentümerin und Herausgeberin, heute
7.	Gabriele Domschitz	Vorstand, Wiener Stadtwerke
8.	Brigitte Ederer	Aufsichtsrätin, ÖBB
9.	Henrietta Egerth-Stadlhuber	Geschäftsführerin, FFG Forschungsförderungsgesellschaft
10.	Ingrid Flick	Erbin eines Milliardenvermögens
11.	Alexandra Förderl-Schmid	Herausgeberin und Chefredakteurin, Der Standard
12.	Eva Glawischnig	Bundespartei-Vorsitzende, Die Grünen Österreich und Abgeordnete zum Österreichischen Nationalrat
13.	Elisabeth Gürtler	Geschäftsführerin Spanische Hofreitschule
14.	Sonja Hammerschmid	Rektorin, Veterinärmedizinische Universität Wien
15.	Kristin Hanusch-Linser	Leiterin Konzernkommunikation, ÖBB
16.	Gabriele Heinsch-Hosek	Bundesministerin für Bildung und Frauen
17.	Sabine Hertlitschka	Vorstand, Infineon Österreich
18.	Martina Hörmer	Geschäftsführerin, Eigenmarken REWE Gruppe, ja!natürlich, Delikatesserie und Cosmetics
19.	Agnes Husslein-Arco	Direktorin, Schloss und Museum Belvedere
20.	Brigitte Jilka	Stadtbaudirektorin, Stadt Wien
21.	Michaela Keplinger-Mitterlehner	Vorstand, Raiffeisenlandesbank Oberösterreich
22.	Viktoria Kickinger	Geschäftsführerin, INARA, Gründerin Directors Channel
23.	Sandra Kollath	Geschäftsführerin, Xerox Österreich
24.	Helga Krump-Kolb	Universitätsprofessorin und Zentrumsleiterin, Universität für Bodenkultur Wien
25.	Brigitte Kulovits-Rupp	Stiftungsrätin, ORF

26.	Karin Mair	Partner & National Leader Deloitte Forensic sowie Allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige bei Deloitte Österreich.
27.	Eva Marchart	Vorstandsvorsitzende, Raiffeisen Centrobank
28.	Anna Maria-Hochhauser	Generalsekretärin, WKÖ
29.	Johanna Mikl-Leitner	Bundesministerin für Inneres
30.	Martha Oberndorfer	Geschäftsführerin, Österreichische Bundesfinanzierungsagentur
31.	Sigrid Oblak	Geschäftsführerin, Wien Holding
32.	Tatjana Oppitz	Geschäftsführerin, IBM Österreich
33.	Barbara Potisk-Eibensteiner	Vorstand, RHI
34.	Barbara Prammer	Präsidentin des Österreichischen Nationalrats
35.	Regina Prehofer	Vize-Rektorin, Wirtschaftsuniversität Wien
36.	Susanne Riess	Generaldirektorin, Wüstenrot-Gruppe
37.	Renate Römer	Obfrau, Allgemeine Unfallversicherungsanstalt
38.	Renée Schroeder	Universitätsprofessorin, Max F. Perutz Laboratories
39.	Sabine Seidler	Rektorin, Technische Universität Wien
40.	Gabriele Spiegelfeld-Quester	PR-Unternehmerin und Netzwerkerin
41.	Dwora Stein	Bundesgeschäftsführerin, GPA-djp
42.	Michaela Steinacker	Abgeordnete zum Österreichischen Nationalrat
43.	Edeltraud Stiftinger	Geschäftsführerin, AWS Austria Wirtschaftsservice
44.	Gertrude Tumpel-Gugerell	Finanzexpertin, Aufsichtsrätin
45.	Hilde Umdasch	Unternehmerin, Umdasch AG
46.	Maria Vassilakou	Vizebürgermeisterin, Stadt Wien
47.	Eva Weissenberger	Chefredakteurin, Kleine Zeitung
48.	Gundi Wentner	Partnerin und Bereichsleiterin, Deloitte Österreich
49.	Susanna Zapreva-Hennerbichler	Geschäftsführerin, Wien Energie
50.	Kathrin Zechner	Fernsehdirektorin, ORF

Quelle: FAS-Research

entscheiden. Frauen treffen Konsumententscheidungen. Und um zu wissen, wofür Frauen Geld ausgeben, sollten auch Schlüsselpositionen in Unternehmen mit Frauen besetzt sein. Wer für den Markt arbeitet, muss wie der Markt denken.

Der Internetkonzern Google hat vor kurzem Nachholbedarf bei der Frauenförderung in den eigenen Reihen artikuliert. Denn nur jede fünfte Führungskraft bei Google ist weiblich. Für den Erfolg eines Unternehmens sei aber die Vielfalt entscheidend, meinte Google-Manager John Gerosa: „Hier gibt es noch eine Menge zu tun.“

„Die Kinderversorgung mit allem Drum und Dran bleibt immer noch überwiegend an der Mutter hängen“, bedauert Harald Katzmaier, Soziologe und Netzwerk-Spezialist. „Paare leben oft egalitär miteinander, das erste Kind katapultiert sie dann zurück in Verhältnisse früherer Generationen. Die klassische Rollenverteilung ist in unserer Gesellschaft tief verankert.“ Und Kinder – ohnehin schon ein Karrierehindernis – lassen Frauen oft keine Zeit für Netzwerkpfege. Dabei sind Netzwerke ein essenzieller Bestandteil kluger Karriereplanung.

Deloitte Österreich-Partnerin Gundi Wentner bestätigt: „Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt weiterhin die zentrale Herausforderung dar. Kind und Karriere unter einen Hut zu bringen, sollte das Ziel sein und kein Entweder oder. Verschränkte Ganztagschulen müssten selbstverständlich sein, damit Frauen nicht 15 Jahre bei der Karriere-Entwicklung gehemmt



Fotos: shutterstock.com, beigestellt

#### ■ Was macht Frauen-Netzwerker erfolgreich?

Mächtige Frauen. Denn am Ende geht es um die Verteilung von Ressourcen.

sind.“ Warum aber ist es immer noch selbstverständlich, dass Frauen hier den Großteil der Arbeit übernehmen? Viele Experten, auch Wentner, sehen die Ursachen in längst überholten Rollenbildern, die bis heute nachwirken. Wentner: „Gesellschaftliche Entwicklung ist immer auch an Rahmenbedingungen geknüpft, aber wenn diese nachweislich zum Nachteil von Frauen ausfallen, so dass eine Frau sich zwischen Kind und Karriere entscheiden muss, ist dies eine Aufgabe, die Politik, Unternehmer, Arbeitnehmer, öffentliche Institutionen und Meinungsbildner gemeinsam lösen müssen.“ Dass Unternehmen ihren Beitrag dazu leisten können, erzählt Torhild Barlaup, Managing Director der norwegischen MECA Group: „Bei uns gilt die Grundregel: Kein Meeting mehr nach vier Uhr. Denn die meisten sind dann bereits unterwegs, ihre Kinder abzuholen. Frauen wie Männer“.

## Die reinen Herrenrunden erodieren bereits kräftig

Was tun gegen die Diskriminierung? Vorstöße der Politik, den Frauenanteil in den Spitzengremien zu erhöhen, blieben in Österreich bisher unverbindlich. Nicht so in Norwegen: Dort befahl ausgerechnet ein konservativer Wirtschaftsminister bereits vor Jahren ein umstrittenes Gesetz – die Aufsichtsräte aller norwegischen Firmen



### Mag. Tatjana Opptiz

Generaldirektorin IBM Österreich

**Was empfinden Sie im Nachhinein als größte Herausforderung in einem neuen Führungsjob? Aus Ihrer heutigen Erfahrung:**

**Was würden Sie Frauen in einer neuen Führungsposition raten?**

Ein Job im Top-Management verlangt einem Einiges ab, inhaltlich wie organisatorisch. "Zeit" wird privat wie beruflich zu einem Luxusgut. Eine anfängliche Herausforderung war daher, Aufgaben in diesem Sinne zu delegieren und darauf zu vertrauen, dass sie erfolgreich erledigt werden.

Frauen in neuen Führungspositionen rate ich: 1. Zuhören: Die besten Manager sind jene, die noch zuhören können. 2. Nein sagen lernen. 3. Authentisch bleiben.

**Wie wichtig war und ist Netzwerken für ihren Karriereweg?**

Ein berufliches Netzwerk aufzubauen und zu pflegen ist unbestritten wichtig, gerade in Österreich. Wer Sinnvolles leistet, aber damit nicht sichtbar ist, wird bei Karriereentscheidungen leichter übersehen. Aber: Reine Netzwerker und Selbstdarsteller sind mir zu wenig, in erster Linie zählen Leistung und Fachwissen.



### Dr. Harald Katzmair

CEO und Gründer FAS Research

*The quality of decision-making improves significantly with the degree of gender diversity. Closed homogeneous networks are the*

*main reason for a lack of ability to learn and adapt, and therefore a lack of resilience.*



### Sally Helgesen

US Leadership Consultant, Speaker und US Bestseller-Autorin

**What are the 5 most important principles for a successful career?**

*A successful career reflects an individual's most authentic talents, giving scope for self-expression and creativity over time. In this way, an individual is able to find refreshment in the process of doing his or her chosen work, rather than seeking refreshment only in private life.*

*A successful career enables an individual to cultivate meaningful relationships throughout the course of his or her worklife, giving a sense of connectedness and belonging.*

*A successful career enables an individual to contribute to the world in a way that he or she finds personally meaningful and important.*

*A successful career does not always unfold along a straight line as in the old industrial para-*

*digm. A fast-changing global economy has shifted the model to more of a spiral. This means that individuals do not need to move continually "up" to be successful but to find satisfaction in the experience of work as they do it.*

*A successful career leaves open space for an individual to be reflective and pursue good health as well as develop strong relationships with family and friends.*



### Mag. Corinna Tinkler

Direktorin Unternehmenskommunikation REWE International AG

**Wo glauben Sie, dürfen sich Frauen gerne von ihren männlichen Kollegen etwas abschauen, und was?**

Von typisch weiblichen und typisch männlichen Stärken zu sprechen, ist oft zu pauschalierend. In der Realität und aus der Historie heraus haben Männer aber tatsächlich erfolgreiche Mechanismen entwickelt, um Leadership zu leben. Ich denke da haben Frauen noch Aufholbedarf – vor allem, wenn es darum geht, den Mut zu haben, sich zu zeigen und sich in die erste Reihe zu stellen. Viele Frauen sind immer noch Einzelkämpferinnen und verkennen die Notwendigkeit wie auch die Vorteile, die eine gute Vernetzung mit sich bringt. Und damit meine ich Networking in alle Richtungen. Frauen-Netzwerke bergen mitunter die Gefahr in sich, auf den Sonderstatus ‚Frau und Leadership‘ zu fokussieren. Das sollten wir hinter uns lassen und mehr Selbstbewusstsein zeigen.



### KR DI Dr. Gerhard Hrebicek

Vorstand European Brand Institute

**Was wäre Ihr persönlicher Netzwerk-Tipp an Frauen, die weiterkommen wollen?**

*Ladies: Networking findet nicht am Schreibtisch statt! Pflegen Sie Ihre beruflichen und sozialen Kontakte öfter mal beim Frühstück oder Lunch, besuchen Sie gezielt interessante Veranstaltungen und starten Sie Ihre persönliche „Marke ICH“-Offensive!*

*„Frauen sollten ihre „Marke ICH“, ihre Persönlichkeit und Ideen in bestehende (meist von Männern dominierte) aber auch neue Netzwerke unter dem Motto „Was kann ich für andere tun?“ - ohne etwas zu erwarten, einbringen.*

*Wenn sie dann noch offen auf andere zugehen, zur richtigen Zeit über ihre Ideen und Projekte sprechen, andere nach deren Meinung und Empfehlungen fragen, können sie als Vermittlerinnen und Anlaufstelle für Kontakte punkten, damit anderen nützen um dann gegenseitig voneinander zu profitieren.*

*Frauen sollten sich also mit Herz, Kompetenz und weiblichem Kommunikationsgeschick im beruflichen Umfeld genauso wie in „extracurricular“ Netzwerken - sozial, wirtschaftlich und gesellschaftlich – engagieren, woraus sich sicher auch beruflich interessante Verbindungen ergeben werden.“*



**"Männer-Netzwerke brechen auseinander. Das ist eine große Chance für Frauen-Netzwerke."**



**Harald Katzmaier,**  
Führender Netzwerkexperte

Je mehr Frauen in die oberen Etagen vordringen, desto stärker werden auch Frauennetzwerke. Netzwerke kann man nicht unabhängig von Macht denken. Gleitet die langsam aus der Hand der Männer in die Hände der Frauen, kann das wiederum mehr Frauen für ihren Aufstieg nutzen. Die männlichen Helden von früher sind bereits ausgelaugt und heute nur mehr bedingt brauchbar. Heutige Helden, besser Heldinnen, müssen Teamplayer sein – anders ausgedrückt: Netzwerkspieler.

Frauen sind in jeder Hinsicht bessere Beziehungsmenschen, während Männernetzwerke über Macht und Hierarchie funktionieren. Katzmaier: "Wirtschaft ist Konkurrenz und im weitesten Sinne Krieg. Selbst wenn man kooperiert, macht man das, um konkurrenzfähig zu sein." Aber: „Die reinen Herrenrunden zerbröseln mittlerweile“. Der Grund: Die beschleunigte Gesellschaft, das Getriebensein durch technologische Entwicklungen wie etwa das Smartphone und die daraus resultierende ständige Verfügbarkeit führen dazu, dass auch Männer immer weniger Zeit haben, physisch an den Treffen diverser Netzwerke teilzunehmen. Das schwächt die typischen Männer-Seilschaften.

Zudem stirbt die Generation an Männern aus, die sich noch miteinander verschworen hat, weil sie etwas Unmoralisches getan haben. Als Beispiel nennt Katzmaier den gemeinsamen Bordellbesuch, um einen erfolgreichen Geschäftsabschluss zu feiern.

Somit sind Frauennetzwerke bald ebenso chancenreich wie Männernetzwerke. Die Aufstiegschancen von Frauen steigen. In Sachen Bildungsniveau haben sie ohnehin schon gleichgezogen. Kluge Unternehmen rufen schon länger nach mehr Frauen an der Spitze. Nun können Frauen ihre Talente vermehrt in Führungspositionen einsetzen. Was Frauen zudem entgegenkommt, erklärt Wentner so: „Unternehmen verlassen sich heute bei Neubesetzungen nicht mehr auf Empfehlungen von Männern, die einer Seilschaft angehören. Heute zählt tatsächlich die Qualifikation, Personalchefinnen und -chefs sehen sich Bewerber ganz genau an. Dass eine Firma jemanden aufnimmt, nur weil er im gleichen Golfclub Mitglied ist wie der Chef, ist nur mehr eine Rarität.“ Geht es etwa um die Besetzung von Aufsichtsräten, spielt Frauen in die Hände, dass seit jüngerer Vergangenheit und bedingt durch die Wirtschaftskrise immer deutlicher wird, welche enorme Verantwortung und wie viel Arbeit dahintersteckt. Aufsichtsräte müssen heute hoch qualifiziert sein.

Karrierenetzwerke, wo es um den Austausch von Frauen in ähnlichen Jobs und in einer ähnlichen Lebenssituation geht, seien hilfreich, erklärt Wentner. Denn vor allem nach dem Aufstieg seien Frauen relativ allein. „Dennoch funktionieren Frauen-Netzwerke noch nicht so gut wie Männer-Netzwerke.“ Eine der Ursachen: Es gibt nach wie vor mehr Männer in einflussreichen Positionen als Frauen. Eine echte Förderung fällt dementsprechend schwer. Deshalb vernetzen sich Frauen nicht nur untereinander, sondern zum Teil auch mit erfolgreichen Männern. Erfolgreich seien Frauen-Netzwerke jedenfalls, wenn sich

**Männerwelt im Wandel:**  
Die alten Helden sind müde und ausgelaugt. Heute sind Netzwerkspieler gefragt, also Teamplayer.



**Gundi Wentner,**  
Partnerin Deloitte Österreich

**"Es geht um den Austausch von Frauen in ähnlichen Jobs und in einer ähnlichen Lebenssituation."**

mussten ab 2006 binnen zwei Jahren zu 40 Prozent aus Frauen bestehen. Aufsehenerregend sind auch die angedrohten Sanktionen: Unternehmen, die sich nicht daran halten, kommen nicht etwa mit einer Geldstrafe davon, sondern werden aufgelöst.

Fehlt Frauen in Österreich der Zug zum Tor? Eine Umfrage des Karmasin-Instituts unter Personalberatern und Personalchefs zeigte, dass 61 Prozent bei männlichen Bewerbern eine höhere Selbstsicherheit ausmachen. Frauen schätzen ihre Fähigkeiten realistischer ein als Männer – bei Gehaltsverhandlungen nicht zwangsläufig ein Vorteil. Und für Männer ist nach Einschätzung der Personalexperten ein hohes Gehalt der wichtigste Faktor bei der Bewerbung um einen Job, bei Frauen ein kinderfreundliches Klima und die Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen.

## Wie Frauen erfolgreicher werden können.

Was hilft Frauen, den Weg auf der Karriereleiter noch oben zu erklimmen? Neben legislativen Maßnahmen wie etwa die Koppelung der öffentlichen Auftragsvergaben an Gleichstellung

in Unternehmen eben die Etablierung eines Bildungssystems, das den pax de deux von Kind und Karriere ermöglicht. Und Frauen sollten sich gegenseitig in Netzwerken unterstützen. Denn Männer haben kein Problem damit, wenn ihre Kolleginnen auf den niedrigeren Sprossen der Karriereleiter stecken bleiben. Wie Frauen sich untereinander aushelfen können: Selbstbewusstsein geben, darauf hinweisen, dass es nicht nur darauf ankommt, den Job tadellos zu erledigen, sondern auch, dies sichtbar zu machen. Aufzeigen, dass man sich von der Illusion verabschieden soll, ohne Macht auskommen zu können: Denn wie soll man sich sonst gegen Widerstände durchsetzen? Davor warnen, nicht zu lange Teilzeit zu arbeiten. Denn Teilzeit ist ein klassischer Karrierekiller. Frauen sollten sich gegenseitig klar machen, dass sie sich oft unterschätzen, wenn es um Aufstiegschancen geht.

Ohne Netzwerke kann man jedenfalls nicht auskommen. Da kann man noch so intelligent sein und Wissen anhäufen. Verwertbar ist dies nur in einem Netzwerk. Wer besser verbunden ist, hat mehr Erfolg, ist nachhaltig innovativ und anpassungsfähiger. Das verleiht Robustheit. "Netzwerke sind die soziale Infrastruktur des Erfolgs. Über Netzwerke können wir uns Zugang zu Kapital, Wissen, Information und sozialen Beziehungen verschaffen", erklärt Katzmaier. Was zeichnet erfolgreiche Frauen-Netzwerke aus? Zum einen können Frauen Business-Geheimnisse austauschen: Etwa, wie Frauen Chancen erkennen und zu nutzen verstehen. Es gibt sie ja: Frauen, die es bis an die Spitze geschafft haben. Mit Durchsetzungskraft und Disziplin haben sie sich in der Männerwelt behauptet.

Frauen zusammenschließen, die selbst Entscheidungen treffen oder beeinflussen können. Am Ende geht es schließlich auch bei Frauen-Netzwerken um die Verteilung von Ressourcen.

## Wirtschaft will mehr Frauen in Spitzenpositionen

Wentner: „Nicht nur als Einzelkämpferin, sondern auch als Gruppe sollten sich Frauen die Diskriminierung nicht gefallen lassen. Dass es in der Wirtschaft noch Aufholbedarf gibt, in der Verwaltung Frauen hingegen oft gleichgestellt sind, beweist, dass die Rahmenbedingungen stimmen müssen, damit Frauen aufsteigen“. Die „Schuld“ trägt nicht die Frau individuell, sondern mehr das System.

Was Frauennetzwerke auch für bessere Karrierechancen von Frauen erreichen können, wenn sie offensiv kommunizieren und sich Gehör verschaffen, ist eine Bewusstseinsänderung in der Gesellschaft und in den Unternehmen.

Katzmair legte bereits vor langem Parameter für erfolgreiche Netzwerke fest: Die Menge der Ressourcen und die Werte, die geteilt werden, sind ausschlaggebend. Wichtig ist, dass



■ **Männerbünde.**  
Der klassische Stammtisch stirbt aus. Männern fehlt immer öfter die Zeit dafür.

Frauen aus verschiedenen Positionen kommen und auch verstehen, was die jeweils andere benötigt. Katzmaier: "Wir können einander nur helfen, wenn wir unterschiedlich sind. Nur dann funktionieren Netzwerke. Man ist ja auch interessanter, wenn man Dinge weiß, die andere nicht wissen, und das ist nur möglich, wenn man in unterschiedlichen Welten zuhause ist."

Gute Netzwerkerinnen, so meint Netzwerk-Profi Katzmaier, denken immer zuerst daran, was sie für die andere tun können, und nicht, wie die andere für sie selbst nützlich sein kann. Letzteres ist auch nur eine maximal kurzfristig erfolgreiche Strategie.

Generell empfiehlt es sich, Männern beim Netzwerken vor allem eines abzuschaun: Während Männer nur einen kleinen Teil in Sacharbeit investieren, nehmen sie sich für das Netzwerken tendenziell mehr Zeit. Bei Frauen ist es oft umgekehrt, und sie wundern sich, warum sie nicht vorankommen. Der gesellschaftliche Wandel spielt Frauen jedenfalls in die Hände.



## Corinna Widenmeyer

Geschäftsführung Mercedes-Benz Österreich Vertriebsges.m.b.H

**Wo glauben Sie, dürfen sich Frauen gerne von ihren männlichen Kollegen etwas abschauen, und was?**

*Nach meiner Einschätzung gibt es „die“ weibliche und „die“ männliche Führung nicht. Ich denke, es hängt immer vom eigenen Typ, den Erfahrungen sowie der jeweiligen Situation im Umfeld ab, welche Führungsqualität gelebt wird.*

**Was sind aus Ihrer Sicht Vorteile beim weiblichen Netzwerken? (Intuition, aktiv Zuhören, Nachhaltigkeit)?**

*Frauen können durch aktives Zuhören im Gespräch gut auf das Gegenüber eingehen. Der Unterschied beim Netzwerken zwischen Frauen und Männern ist meiner Ansicht nach jedoch marginal.*



## Jackie Duff

Strategic Project Director, Women's Economic Empowerment, Coca Cola Company

**What is the greatest challenge in a new leadership job?**

*At Coca-Cola we have a global women's network where we follow the vision to Lead, inspire and connect.*

*A great leader needs both vision & courage. So that they can inspire, influence and encourage people to be their best."*

**What would you like to advise women in a new leadership position?**

*If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.*

*To lead in my daily life is about knowing who i am, having integrity in all that i do, balancing all areas of my life, supporting and helping others to achieve their goals, whatever their passion is, and believing that we can all achieve anything we set our minds to.*

*Connecting with other people is also truly an empowering experience to me. Through interaction you have a chance to inspire and influence ideas, build on knowledge from others and hopefully also provide useful insights and tools.*



## Mag. DI Dr. Brigitte Bach

Head of Energy Department AIT

**Wie wichtig finden sie gemischte Teams in Führungsetagen?**

*Eine Mischung von Frauen und Männern in Führungsteams haben durch ihre unterschiedlichen Zugänge zu Kommunikation, Führungsstil, Mitarbeiterführung und Kri-*

*senmanagement einen positiven Einfluss auf die Performance in einem Unternehmen. Gerade auch im Bereich der Forschung sind Teams mit hoher Diversität, Frauen und Männer, aber auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus unterschiedlichen Herkunftsländern mit ihren verschiedenen Ausbildungshintergrund ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges.*



## Mag. Corinne Gabler

Generaldirektorin Nestlé Österreich GmbH

**Wenn Sie sich an Ihre erste Zeit zurückerinnern: Wie haben Sie sie erlebt? Wo gab es für sie Fallen, wo gab**

**es Chancen, was hat Sie überrascht?**

*Meine erste Zeit als Führungskraft war die Leitung eines Außendienstteams, das überwiegend aus wesentlich älteren männlichen Mitarbeitern bestand. Ich war damals 25 Jahre alt und hatte klar Bauchweh am ersten Tag! Das wichtigste war damals, einen echten Teamspirit zu schaffen, alle auf ein (Verkaufs-)ziel einzuschwören und Kompetenz zu zeigen. Sobald wir uns alle mit unserem Ziel identifizieren konnten und gemeinsam Wege fanden, dieses auch zu erreichen, spielte es keine Rolle mehr ob ich jünger oder weiblich war. Wir kämpften gemeinsam um auch gemeinsam etwas zu erreichen.*

*Genaugenommen gilt dies auch heute noch: die Teams und Organisationen wurden größer, das Erfolgsrezept ist dasselbe: Zusammen mit engagierten und motivierten Mitarbeiter einen Weg bestreiten, der manchmal vielleicht schwierig ist aber mit einem klaren Ziel vor Augen.*

**Wie halten Sie es mit dem Netzwerken? Was wäre Ihr persönlicher Netzwerk-Tipp an Frauen, die weiterkommen wollen?**

*Ich glaube, dass die Bedeutung eines „Netzwerkes“ überschätzt wird. Es ist teilweise unheimlich wichtig, sich austauschen zu können, bei Hindernissen eventuelle Impulse zu erhalten oder bei ähnlichen Situationen gemeinsame Schritte zu setzen, aber für das eigene Weiterkommen zählt für mich nach wie vor die Kompetenz und die Persönlichkeit. Am Beginn einer Karriere wäre ein guter und ehrlicher Mentor sehr vielversprechend, denn eine Person, von der man lernen und der man vertrauen kann, hilft meiner Meinung mehr als eine größere Anzahl an Ratgebern.*



## Anett Hanck

Managing Director CSO VGN Verlagsgruppe NEWS

**Worauf achten Sie bei der Zusammenstellung Ihrer Teams?**

*Die perfekte Mischung macht es aus – die sinnvolle Kombination von starken Menschen (Männern und Frauen) ist aus meiner Sicht ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Aus persönlicher Erfahrung setze ich gern auf „gemischte“ Teams, da sich Frauen und Männer oft sinnvoll ergänzen und für Dynamik und Effizienz sorgen.*

# Das Beste aus zwei Welten

Frauen arbeiten anders, Männer auch. Wenn beide sich zusammentun, profitieren alle, nicht zuletzt Team und Unternehmen. Warum also nicht auf die weiblich-männliche Doppelspitze setzen? Die Idee ist relativ neu – und für das Thema Projektleitung gerade frisch erforscht worden. Mit der Lizenz zum Erfolg.

„Mehr Frauen in Führungsoptionen“ – dieses Thema, bewegt Unternehmen seit Jahren. In Österreich, Europa, weltweit. Das Startniveau ist dabei relativ niedrig, und der Frauenanteil steigt nur langsam, wie neue Studien zeigen. Für staatsnahe Unternehmen gibt es Quoten, um den weiblichen Anteil an Führungskräften zu erhöhen. Wobei die angestrebten 25 Prozent bis Ende 2013 bisher nicht erreicht wurden – und die ehrgeizigen 38 Prozent plus bis 2018 noch in weiter Ferne liegen. Dabei gilt: Mehr Frauen in Führungspositionen bringen Unternehmenserfolg und die Gesamtwirtschaft nach vorne. Das belegen neueste Studienergebnisse des Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.

Die Diskussionen um bessere Bedingungen für weibliche Führungskräfte sind noch in vollem Gang – da denken Trendsetter schon einen Schritt weiter. Warum in rein weiblichen und rein männlichen Kategorien steckenbleiben, und nicht lieber das Beste aus beiden nutzen und in eine gemeinsame Doppelspitze investieren? Die österreichische Beratungsfirma Next Level hat das Thema Projektleitung bei Frauen und Männer beleuchtet. „Wir haben schon lange gemerkt, dass Projektleiterinnen ganz anders arbeiten als ihre männlichen Kollegen. Das fanden wir interessant“, erklärt Beraterin Cornelia Zimmer-Reps die Intention der empirischen Beobachtungen. Dabei ging es um die Frage, wie Frauen und Männer vorgehen, um ihr Projekt zu stemmen. Die interessantesten Erkenntnisse:

## Workflow im richtigen Tempo

Tatsächlich legten die Männer beim Projektbeginn samt und sonders gewaltig vor, präsentierten zum Teil nach kurzer Zeit erste Lösungsvorschläge. Die sich, wie sich bald darauf zeigte, als vorschnell erwiesen: Die Umsetzung hinkte hinterher, das Team protestierte. Die weiblichen Pendanten ließen sich dagegen Zeit, ihr Projekt aufzustellen. Und tappten in die Perfektionsfalle: Planung durchdenken, das frisst wertvolle Zeit, die der Projektausführung am Ende fehlt. „Mit ihrer durchdachten Planung sind Frauen häufig im Vorteil“ urteilt Cornelia Zimmer-Reps. „Manchmal zahlt es sich aus, von den Männern zu lernen und trotz kleinerer Lücken im Plan in das Projekt zu starten“. Da der Projektbeginn als Achillesferse gilt, kann die Doppelspitze hier perfekt greifen: Die Frau übernimmt den planenden Part, der Mann gibt den Startschuss. Verantwortung tragen beide – ein Umstand, den Brigitte Huber häufig als entlastend empfunden hat. Die heutige Solo-Chefredakteurin Deutschlands größter Frauenzeitschrift Brigitte hat jahrelang mit männlichen Pendanten in einer Doppelspitze gearbeitet. „Es ist schon ein gutes Gefühl, wenn man weiß, man trägt die Verantwortung für ein Blatt oder eine Strategie gemeinsam“, findet sie. „Man durchdenkt Projekte besonders genau, weil man sie ja dem anderen erst mal erklären und schmackhaft machen muss. Argumente und Gegenargumente werden intensiver abgewogen, das kommt dann dem Projekt zugute“.

## Nicht ohne mein Team

Personalverantwortung ist ein zweiter großer Komplex, bei dem männliche wie weibliche Qualitäten gefragt sind. „Männer

legen bei der Rekrutierung besonderen Wert auf Fachkompetenz“, so die Beobachtung von Next-Level-Berater Gaston Sabrowski. „Frauen schauen auch darauf, ob die Mitarbeiter zur Arbeitskultur in ihrem Projekt passen und ob die Chemie zwischen ihnen und dem übrigen Team stimmt“. Kommt beides zusammen, kann das Optimum erreicht werden.

Umgekehrt ist das Suchen und Finden eine klare Männer-Domäne. Geht es darum, die Spezialisten fürs Team zu ermitteln und zu finden, ist das Thema „Netzwerken“ auf dem Plan. Hier nennt Brigitte Huber ein interessantes Phänomen: „Werden Männer nach Empfehlungen für eine Stelle gefragt, haben sie immer jemanden parat. Frauen zögern oft, ihr Anspruch, die hundertprozentig richtige Person für den Job zu finden, hindert sie. Und die Sorge, der Tipp könnte nicht funktionieren. Männer machen sich da keinen Kopf. Und sehen sich, falls der Empfehlungene nicht passt, gar nicht in der Verantwortung“.

## Wer ist hier der Boss?

In den meisten Firmen sieht der Führungsstil eher traditionell aus: Chefs ordnen an, verteilen Aufgaben, setzen sich bei Konflikten mit Autorität durch. Frauen tun sich mit diesem Stil oft schwer – und Teams auch. Einerseits muss der Kurs klar sein, andererseits erwarten Mitarbeiter von Chefs überzeugende Argumente. Männliches Durchsetzungsvermögen plus weibliche Empathie machen laut Next-Level-Ergebnis auch hier das gemischte Doppel zum Erfolgsfaktor. Denn es muss beides sein: einfühlsame Mitarbeitergespräche genauso wie ein klares „Basta“ um fruchtlose Diskussionen zu beenden. Sind die beiden Chefs aufeinander eingespielt, können sie sogar immer wieder clever die Rollen tauschen.

## Anerkennung braucht Fachwissen

Auch wenn beim Thema Autorität das traditionelle Rollenverständnis in vielen Unternehmen tonangebend ist: Moderne Führungsqualitäten setzen vor allem auf Fachkompetenz – und da punkten Frauen gewaltig. Eben weil sie ihre Hausaufgaben schon im Vorfeld machen. Wer die richtigen Argumente auf der Hand hat, muss sich kaum Sorgen um Anerkennung machen. Allerdings ist es nicht immer Chefsache, am meisten von der Materie zu verstehen. Wer sich auf sein Team verlässt, signalisiert Vertrauen. Delegieren ist genauso Chefsache, weibliche Führungskräfte tun sich da oft schwerer als männliche.

## Konsenz ist okay, Kuschkurs nicht

Nach der Startphase eines Projekts tauchen erfahrungsgemäß immer wieder offene Punkte auf, die zu klären sind. Klarer Geschlechtsunterschied bei den Projektbeobachtungen von Next Level: Männliche Manager warten ab, ob sich das eine oder andere nicht vielleicht von selbst erledigt. Frauen diskutieren, spe-

Kommunikativ

Intuitiv

Empathisch

Teamorientiert

Diszipliniert



Fotos: shutterstock.com



Ton angeben

Durchsetzungsstark

Risikobereit

Entscheidungsfreudig

Machtbewusst

ziell, wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt. Das ist grundsätzlich richtig gedacht, kann aber im Alltag das Projekt verzögern und gefährden. Das Learning: Keine Diskussionen abwürgen, aber zügig und ergebnisorientiert zum Ende bringen.

## Gemeinsamer Stil, unterschiedliche Kompetenz

Das wichtigste Ergebnis fasst Next-Level-Beraterin Cornelia Zimmer-Reps so zusammen: „Es gibt typisch männliche und typische weibliche Verhaltensweisen – und beide haben ihre Berechtigung“. Und können, wenn sie zusammenkommen, ein Projekt zum Fliegen bringen. Genau das hat auch Bettina Banaj, Europäische Botschafterin für Unternehmensgründungen für Frauen, beobachtet. Sie hat sich in diesem Jahr in ihrer Diplomarbeit mit gemischten Doppelspitzen beschäftigt. „Das Thema Frauen in Führungspositionen war mir immer zu einseitig“, berichtet sie. Sie fand die Idee bestechend, Mann und Frau und ihre Ideen in einem Best-of-Duett zusammenzuspannen. Freilich: „Das Thema ist immer noch ziemlich am Anfang. Gemischte Doppelspitzen gibt es am ehesten in kleinen oder mittelständischen Betrieben“. Und in der Politik – zumindest wenn sich die Beteiligten ein klares Mann-Frau-Bekenntnis auf die Fahnen geschrieben haben.

Damit die Doppelspitze Erfolgsgeschichte schreiben kann, muss nach Bettina Banajs Erfahrung vor allem ein Punkt stimmen. „Beide Manager müssen zu Themen wie Führung, Werte und Firmenphilosophie ein gemeinsames Grundverständnis haben. Dagegen ergänzen sie sich idealerweise in ihren Kompetenzen, also in dem, was es braucht, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Die Charaktere müssen außerdem dazu geeignet sein, an einem Strang zu ziehen“. Chefredakteurin Brigitte Huber spricht gerne von der „Chemie zwischen beiden Chefs“, die stimmen muss.

## Machen, akzeptieren, zurückstecken

Eine unmissverständliche Aufteilung der Aufgaben und Kompetenzbereiche ist eine der weiteren Erfolgs-Voraussetzungen für die funktionierende Doppelspitze. „Kommunikation ist die halbe Miete“, weiß Cornelia Zimmer-Reps von Next Level. „Es muss von Anfang an klar sein, wer welche Befugnisse hat, wer was ent-

scheiden darf“. Leicht gesagt. Im Alltag steckt dahinter ein durchaus mühsamer Prozess, der dauernd nachjustiert werden muss. Und es wird immer Aufgabengebiete geben, bei denen Chef und Chefin sich einigen müssen, am besten im stillen Kämmerlein. Vor versammelter Mannschaft löst ein dauerndes Hin und Her Orientierungslosigkeit aus. „Ein bisschen funktioniert das wie bei der Kindererziehung“, vergleicht Bettina Banaj, „Hat die Mama etwas verboten, darf es der Papa nicht erlauben“. Brigitte Huber hat den Ausgleich mit ihren männlichen Pendanten immer gut hingekriegt. Und durchaus auch mal zurückgesteckt, wenn der Kollege eine Entscheidung getroffen hatte, die nicht in ihrem Sinne war. „Wichtig ist nur, dass das nicht einseitig wird und einreißt“, sagt sie. „Auf keinen Fall dürfen unterschwellige Konflikte und Missverständnisse weitergetragen werden. Da hilft nur, klar anzusprechen, was nicht passt“.

Besonders schwierig ist das natürlich, wenn Privates und Berufliches miteinander verzahnt ist. Unternehmensberaterin Banaj hat aber auch da schon glückhafte Duos erlebt. „Hier ist die Rollenaufteilung noch entscheidender“, so ihre Erfahrung. „Im Idealfall werden Konflikte bis Arbeitsende ausgetragen oder zumindest vertagt, dann kann das Private beginnen“. Leicht sei das allerdings nicht, gibt sie zu.

## Vorteil Doppelspitze

Viele Unternehmen tun sich mit der Chef-Besetzung schon schwer, wenn es um eine Person geht. Zwei zu finden, ist doppelt schwer. Vermutlich einer der Gründe, warum die gemischten Duos immer noch selten sind. Welche Vorteile es gibt, hat eine kürzlich von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) gemeinsam mit der Universität Augsburg veröffentlichte Studie zum Thema gezeigt. Interessant vor allem der Blick auf typisch männliche und weibliche Eigenschaften. Demnach sind für eine optimale Projektleitung vor allem fünf markante Eigenschaften entscheidend: Überlegenheit, Durchsetzungskraft, Disziplin, sachliches Agieren, Zupacken. Die ersten beiden werden eher Männern zugesprochen, die anderen den Frauen. Kommen sie zusammen, können sie zur Erfolgsgarantie werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang übrigens, dass sich Frauen wie Männer genau auf diese Stärken besinnen und sie bewusst einsetzen. So lautet auch Bettina Banajs wichtiger Rat an Frauen auf dem Weg zur Doppelspitze: „Lasst Euch nicht verbiegen!“

Cornelia Menner

## Was Männer von Frauen lernen können:

### 1. Nicht um jeden Preis den Boss spielen

Den Ton angeben: Ja.  
Die Macht jederzeit ausspielen: Nein.

### 2. Keinen Kaltstart hinlegen

Erst mal über das neue Projekt und die Zielsetzung nachdenken, eine Portion Geduld mitbringen: Was Frauen intuitiv liebt, müssen Männer meistens erst lernen. Und tun gut daran.

### 3. Das Team mitnehmen

Ohne Unterstützung im Team läuft nichts. Kommunikation und Teambuilding sind also gefragt, typisch weibliche Stärken.

### 4. Mit Fachwissen punkten

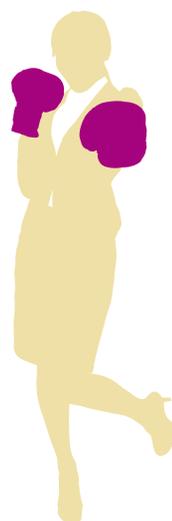
Je mehr die Inhalte stimmen, desto besser läuft das Projekt. Kompetente Chefs bekommen Anerkennung vom Team.

### 5. Zwischenmenschliches ernst nehmen

Von Anfang an festlegen, wie Konflikte gelöst werden, wie man mit Problemen umgeht, etc. Das beugt Eskalationen vor.

### 6. Interessengruppen mit einbeziehen

Stakeholdern o.ä. nicht nur das Endergebnis, sondern sie auf den Weg mitnehmen, Zwischen-Entscheidungsschritte einbauen.



## Was Frauen von Männern lernen können:

### 1. Eigenlob stimmt!

Bescheidenheit gilt laut einer Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater als einer der Top-Karrierekiller. Männer haben deutlich weniger Probleme, ihre Verdienste ins rechte Licht zu rücken. Der Lohn: Mehr Geld, mehr Ansehen, mehr Karriere.

### 2. Fest an sich glauben

Wer nicht an sich selbst glaubt, kann nicht erwarten, dass es andere tun. „Ich kann das“ ist einer der Regelsätze, die Männer besser verinnerlicht haben als Frauen.

### 3. Verantwortung übernehmen

Entscheidungen treffen & sie durchziehen ohne sich dauernd rückzuversichern.

### 4. Netzwerken ohne Hemmungen

Ehemalige Schulfreunde oder Studienkollegen, der erste Chef: Jeder potenzielle Karriere-Unterstützer darf angefragt werden.

### 5. Nicht das Herz auf der Zunge tragen

Nicht zu vorschnell mit Ideen herausplatzen, in Diskussionen eher cool reagieren: Zurückhaltend wirkt professioneller.

### 6. Mut zum Risiko zeigen

Sich auf eine Stelle bewerben, für die man sich unterqualifiziert glaubt, eine spontane kleine Rede im Meeting halten: Mini-Profilierung ist gefragt.



## "Nicht auf 50 Prozent Potenzial verzichten"

Kristin Hanusch-Linser

### Wie halten Sie es mit dem Netzwerken?

Gutes Netzwerken sollte zweckfrei sein. Es funktioniert nur, wenn man die Menschen, die man in sein Netzwerk einbezieht, danach auswählt, dass man sie mag und nicht danach, dass man sie mal brauchen könnte.

### Welchen Stellenwert nimmt es für Sie auf einer Skala ein von 1 (unwichtig) bis 10 (wichtig)?

Persönliche Netzwerke = 10  
berufliche Netzwerke = 5

### Was sind aus Ihrer Sicht Vorteile beim weiblichen Netzwerken?

Leider sind Frauen traditionell schlechter vernetzt und wollen Ergebnisse selbst erkämpfen. Dabei kämpfen sie oft gegen sich selbst. Machos und ihre Netzwerke sind allerdings längst nicht mehr das Problem. Das Problem sind die Lehmstufen im Mittelmanagement: Die wollen sich ihre eigene Karriereperspektive nicht gefährden durch Frauen in den eigenen Rängen, die sie auch noch fördern sollen.

### Aus Ihrer heutigen Erfahrung: Was würden Sie Frauen in einer neuen Führungsposition raten?

Jedenfalls Geduld, Ausdauer und Mut zum persönlichen Risiko. Für Frauen bedeutet das vor allem, in ein Beziehungsrisiko zu gehen und dabei auch in Kauf zu nehmen, nicht immer geliebt oder gemocht zu werden. Auf dem Weg nach oben ist Respekt viel wichtiger. Die Zuneigung kommt meistens danach, oder auch nicht: Das muss man aushalten.

Ich selbst habe mich immer für Aufgaben entschieden, bei denen ich Veränderungsprozesse di-

rekt steuern und verantworten kann. Logischerweise kommt dann immer ein Punkt, wo die geforderte Veränderungsaufgabe erledigt war und ich mich entscheiden musste, ob ich das Erreichte weiter betreibe oder eben eine neue Herausforderung suche. Da ich grundsätzlich davon überzeugt bin, dass erfolgreiches Management das Gestalten und Steuern von Veränderungen bedeutet, ist mir auch klar, dass man sich selbst bewegen muß, bevor man vom System bewegt wird. Das bedeutet auch, dass man die eigene Veränderung manchmal bewusst selbst in die Hand nehmen, also ins Risiko gehen muss, um etwas oder sich selbst zu verändern. Meine Erfahrung ist, dass sich das jedenfalls und immer auszahlt.

### Gab es in Ihrem Arbeitsleben eine Situation, in der Sie von einer der üblichen weiblichen Soft Skills profitiert haben?

An Frauen schätzt Mann, was nicht unbedingt über den Erfolg entscheidet: Dass sie sozialkompetent, teamfähig und sachorientiert sind. Nicht gerade karriereentscheidende Eigenschaften. Über den beruflichen Erfolg entscheiden aber eher sogenannte „männliche Eigenschaften“: Durchsetzungsfähigkeit, Selbstmarketing, Selbstbewusstsein. Frauen sind nicht die besseren Menschen oder Manager, sie lernen gerade die besseren Männer zu werden. Das ist weder gut noch schlecht, aber es schafft absehbar ein neues Managementklima, das jedenfalls gesünder ist für die Wirtschaft. Mehr Frauen im Management ist eine wesentliche Voraussetzung, um betriebswirtschaftlich erfolgreich agieren zu können. Wir können nicht auf 50 Prozent



■ Kristin Hanusch-Linser, Head of Corporate Communications ÖBB Holding

des Potenzials verzichten und schon gar nicht auf die Hälfte der Kaufkraft.

### Wie oft ziehen Sie für sich Bilanz und stellen sich Fragen: Bin ich an meiner Stelle richtig, fühle ich mich wohl, kann ich mich weiterentwickeln?

Mir ist Unabhängigkeit sehr wichtig. Zum Beispiel ist es mir wichtig, mir meinen Chef aussuchen zu können. Ich habe mich auch damals nicht für das Unternehmen ÖBB entschieden, auch nicht für den Job, sondern für Christian Kern.

Unabhängigkeit bedeutet auch, nicht nur jederzeit die Sinnfrage stellen zu können und zu müssen sondern auch zu wollen. Ich schaue jedenfalls nie zurück, ziehe aber immer wieder gerne Bilanz: Das ist reinigend und gesund. Das bedeutet auch, dass man die eigene Veränderung manchmal bewusst selbst in die Hand nehmen, also ins Risiko gehen muss, um etwas oder sich selbst zu verändern. Bewege dich selbst, bevor dich das System bewegt.



■ Michaela Huber, Senior Vice President für Corporate Communications & Sustainability, OMV AG

## "Die Vielfalt macht es aus"

Michaela Huber

nauso bedeutsam wie offizielle. Netzwerke helfen vielleicht, schneller von einer interessanten freien Position zu hören oder dafür empfohlen zu werden, aber die Karriereleiter erklimmt man dann aufgrund von erbrachter Leistung.

### Wenn Sie sich an Ihre erste Zeit zurückerkinnern: Wie haben Sie sie erlebt? Aus Ihrer heutigen Erfahrung: Was würden Sie Frauen in einer neuen Führungsposition raten?

Das gleiche, was ich auch Männern raten würde: hinfallen, Krone richten, weitergehen.

### Was ist aus Ihrer Sicht der Mehrwert im Blick auf weibliche Führung – etwa Teamfähigkeit, Empathie, Stringenz, Urnengang mit Kollegen und Mitarbeitern? Was glauben Sie, dürfen sich Frauen gerne von ihren männlichen Kollegen etwas abschauen, und was?

Warum sollen sich Frauen etwas von Männern abschauen und umgekehrt? Es zählt der Mensch, unabhängig vom Geschlecht. Gute Teams sind solche, die aus Frauen und Männern, aus jungen und

erfahrenen, aus lokalen und internationalen Persönlichkeiten aus unterschiedlicher Herkunft und Überzeugung bestehen. Die Vielfalt macht es aus.

### Wie sind Sie an Ihre jetzige Position gekommen? Haben Sie sich konkret beworben, ein Gespräch mit einem Vorgesetzten über Möglichkeiten im Betrieb gesucht und geführt? Wie oft ziehen Sie für sich Bilanz und stellen sich Fragen: Bin ich an meiner Stelle richtig, kann ich mich weiterentwickeln?

Wenn man eine bestimmte Position will, muss man das auch offen kommunizieren. Und das habe ich gemacht. Ich bin 2008 mit einer klassischen Bewerbung vom Innenministerium als zweite Sprecherin zur OMV gewechselt. Nach einem Jahr habe ich die Leitung der Pressestelle übernommen, nach weiteren zwei Jahren die gesamte Kommunikation und im Oktober 2012 kam die Sustainability-Abteilung dazu, was mein Spektrum gewaltig erweitert hat. Die Frage nach der Weiterentwicklung sollte einen ständig begleiten, alles andere würde Stillstand bedeuten.

# BIPA Karriereportrait: RAYONSLEITERIN

BIPA-Rayonsleiterin  
Verena Painsi

Sie sind Führungspersönlichkeiten mit einer hohen Kommunikationsfähigkeit, haben das richtige Gespür für verkaufsfördernde Maßnahmen und behalten den wirtschaftlichen Erfolg ihres Rayons stets im Blick: BIPA RayonsleiterInnen stellen ihre Fähigkeiten jeden Tag aufs Neue im Außendienst unter Beweis.

Die Suche nach neuen Herausforderungen und ihr persönliches Interesse für Kosmetik und Pflege führten Rayonsleiterin Verena Painsi vor sechs Jahren zu BIPA: „Die Dynamik des Einzelhandels hat mich schon während meines berufsbegleitenden Wirtschaftswissenschafts-Studiums fasziniert. Nach meiner Studienzeit habe ich nach Möglichkeiten gesucht, dieses Wissen auch in die Praxis umzusetzen und mich als Rayonsleiterin beworben – das war der Anfang meiner Karriere bei BIPA.“ Mittlerweile ist die 35-jährige zum unverzichtbaren Mitglied im BIPA RayonsleiterInnen-Team avanciert und – wie ihre 51 KollegInnen – für die Leitung und Betreuung eines Rayons mit zehn bis zwölf Filialen verantwortlich. Eine Position, die für Verena Painsi neben unternehmerischem Denken und Organisationstalent auch Führungskompetenz und eine große Portion Enthusiasmus erfordert: „Als Rayonsleiterin ist man nicht nur treibende Kraft in wirtschaftlicher Hinsicht, sondern auch Motivatorin für bis zu 60 MitarbeiterInnen im Rayon.“

## Ein Beruf mit vielen Facetten

Die Tätigkeit als RayonsleiterIn bietet vielfältige Aufgabenbereiche: „In meinem Job ist keine Woche wie die andere. Jeden Tag besuche ich eine meiner Filialen im Rayon, um meinen MitarbeiterInnen vor Ort mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Sei es für die optimale Warenpräsentation, bei der Inventur oder dem Recruiting von neuen MitarbeiterInnen.“ BIPA RayonsleiterInnen

sind zudem für den wirtschaftlichen Erfolg ihres Gebietes verantwortlich, kontrollieren die Filialkennzahlen und erarbeiten gemeinsam mit den Shop ManagerInnen neue, verkaufsfördernde Aktivitäten. Erfolg auf der ganzen Linie steht dabei für Verena Painsi auch auf der persönlichen Agenda: 2013 wurde die gebürtige Steierin, die zudem als Coach für die Ausbildung neuer RayonsleiterInnen sowie als Vertriebscoach für BIPA Kroatien fungiert, im Zuge des „BIPA Best Shops“-Wettbewerbs zur besten Rayonsleitung gekürt.

## Schritt für Schritt zur Führungspersönlichkeit

Starke Persönlichkeiten, die eine Karriere im Vertrieb anstreben, können sich für das Rayonsleiter Traineeprogramm bewerben. Voraussetzung für die Aufnahme in das Traineeprogramm sind, neben einer abgeschlossenen Hochschulbildung oder mehrjähriger Vertriebs- und Führungserfahrung, wirtschaftliches Denken, hohe Kunden- und Ergebnisorientierung, Reisebereitschaft und Belastbarkeit. Abhängig von ihren individuellen Vorkenntnissen, durchlaufen die zukünftigen RayonsleiterInnen verschiedene Phasen. Die Dauer des Programms wird dabei an Vorerfahrung und individuellen Fortschritt des Einzelnen angepasst. Um das grundlegende Know-how für diese Position zu erwerben, gibt es zusätzlich laufend spezielle Coachings und Seminare. Die individuelle Abstimmung des Programms auf den Trainee führt neben der optimalen Förderung der Teilneh-

merInnen auch zu einer ausgewogenen Mischung an internen und externen AufsteigerInnen im mittleren Management: Rund 60 Prozent aller BIPA RayonsleiterInnen haben ihre BIPA Karriere als MitarbeiterIn im Verkauf oder als Shop ManagerIn gestartet.

## Prämie für ausgezeichnete Leistungen

Nach erfolgreich absolviertem Traineeprogramm erwartet die BIPA RayonsleiterInnen eine herausfordernde Tätigkeit mit hoher Eigenverantwortung und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Ein weiterer Benefit ist die erfolgsabhängige Wirtschaftsjahresprämie, mit der die Erreichung quantitativer und qualitativer Ziele honoriert wird. Um bei einem vollen Terminkalender rasch von A nach B zu gelangen, steht RayonsleiterInnen darüber hinaus ein Dienstwagen – auch zur privaten Nutzung – zur Verfügung. Von den zahlreichen, grundlegenden Vorteilen, die für alle BIPA MitarbeiterInnen gelten, profitieren selbstverständlich auch RayonsleiterInnen – von der allgemeinen Mitarbeiterbeteiligung über den REWE International AG Mitarbeiterabbatt bis hin zur Teilnahme an maßgeschneiderten Aus- und Weiterbildungsangeboten.

Nähere Informationen zum Bewerbungsverfahren sowie weitere Details zur Position als RayonsleiterIn unter <http://karriere.bipa.at/>





# Motivation als Wurzel des **Erfolges**

Anna Fenninger und Gerlinde Kaltenbrunner – beide werden für ihre sportlichen Großtaten bewundert. Ihre Erfolge sind das Ergebnis harter Arbeit.

## Anna Fenninger

"Ich achte stets darauf, dass ich immer *ich selbst* bleibe."

### ■ Anna Fenninger

Die Olympiasiegerin, Weltmeisterin und Gesamtweltcupsiegerin hat im Alpinen Skisport alle großen Titel errungen. Sie unterstützt die Non-Profit-Organisation Cheetah Conservation Fund (CCF), die sich um die Rettung des Lebensraumes der Geparden bemüht.

#### Wie hat der Olympiasieg in Sotschi ihr Leben verändert?

*Der Olympiasieg hat mich selbst nicht verändert und glücklicherweise mein Leben auch nicht allzu sehr. Natürlich kennen mich nun ein paar Leute mehr und in den Wochen danach war mehr los. Vor allem war die Sommerpause kürzer als die Jahre davor weil ich eben noch mehr zu tun hatte. Aber jetzt stehe ich wieder wie alle anderen vor dem neuen Saisonbeginn und es ist alles wie immer. Ich trainiere hart, und ich hoffe verletzungsfrei in die Saison starten zu können.*

#### Wie schwierig ist es, sich auf Großereignisse vorzubereiten, wenn man weiß, es gibt nur einen Versuch den Sieg zu holen?

*Egal wie groß oder wichtig das Rennen ist, ich habe immer nur einen einzigen Versuch, auch wenn es beim Riesenslalom und Slalom zwei Durchgänge sind. Klar ist man vor manchen Rennen mehr angespannt und nervöser als vor anderen. Deshalb gehört die Nervosität prinzipiell zum Sport dazu. Das ist aber kein Hindernis, sondern puscht mich noch mehr. Ich versuche deshalb immer an die positiven Dinge zu denken und lasse mich nicht verrückt machen.*

#### Eine Weltcupaison ist unglaublich lange, wie gelingt es, die Spannung & Motivation über diesen Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten? Haben sie einen Motivationsgeheimtipp?

*Wenn ich einen habe, würde ich den jetzt sicherlich nicht verraten (lacht). Ich will einfach immer die Beste sein. Und wenn ich oben im Starthaus stehe, dann habe ich nur ein Ziel vor Augen: im Ziel die Schnellste zu sein. Ich fahre nicht Ski, damit ich etwas erreiche, sondern weil das mein Leben ist und mir das taugt. Ich bin jetzt Olympiasiegerin, das kann mir keiner mehr nehmen, aber ich will mich auch weiterentwickeln und ich weiß ganz genau, was ich dafür tun muss. Ich habe das Glück, meinen Traum zu leben und das motiviert mich, tagtäglich fleißig dafür zu trainieren und bei jedem Rennen aufs Neue das Bestmögliche aus meinem Körper herauszuholen. Durch den Sieg bin ich jetzt*

*sogar noch etwas entspannter, denn es fällt der Druck weg, etwas erreichen zu wollen. Ich kann es freier angehen, das schadet sicherlich nicht. Natürlich zehren dieses tägliche harte Training und die vielen Rennen am Saisonende ganz schön an der physischen Verfassung, aber das geht allen Sportlern im Weltcup-Zirkus so. Die Motivation hingegen bleibt bis zum Saisonende gleich hoch.*

#### Alle Athleten leisten großartige Arbeit. Ist es dennoch gerechtfertigt, dass ein Herrensieg höher prämiert wird als ein Damensieg?

*Was ist schon gerecht und was nicht? In den einen Sportarten verdient man mehr als in anderen. Ich denke, das hat alles seinen Grund.*

#### Welche weiblichen Attribute & Eigenschaften prädestinieren Frauen zum Erfolg?

*Das ist sicherlich unterschiedlich, schließlich sind ja nicht alle Frauen gleich – zum Glück. Generell würde ich aber sagen, dass Geduld, Willensstärke, ein gewisses Feingefühl, Zielstrebigkeit, aber auch die Tatsache sich nicht verbiegen zu lassen, sondern stets authentisch zu bleiben, zum langfristigen Erfolg führen kann. Ich achte stets darauf, dass ich immer „ich selbst“ bleibe.*

#### Spitzensport erfordert enorme Disziplin. Sehen Sie in den geistigen Anforderungen Parallelen zwischen Spitzensportlern & Personen im Top Management?

*Ja, absolut. Egal ob Spitzensportlerin oder Managerin, man geht sicherlich sehr oft an seine geistigen Grenzen. Man muss immer hochkonzentriert sein, einen klaren Blick haben, muss sich auf sein Ding konzentrieren und sich nicht von äußerlichen Begebenheiten ablenken lassen. Beide dürfen zudem nicht alles, was von außen an sie herangetragen wird, so zu Herzen nehmen. Manchmal fällt mir das immer noch schwer, weil ich dazu neige, alles persönlich zu nehmen.*

#### Sowohl im Sport als auch im Top Management ist man oft gezwungen, sehr rasche Entscheidungen zu treffen. Wie sehen sie dabei das Ver-

#### hältnis zwischen Erfahrung und Bauchgefühl? Haben sie eine spezielle Methode, das Vertrauen in ihr Bauchgefühl zu stärken?

*Mein Bauchgefühl muss ich definitiv nicht stärken. Ich bin ein absoluter Bauchmensch und diesem Gefühl kann ich meist vertrauen. Ich hatte schon immer einen sehr ausgeprägten Spürsinn, egal, ob es um das Skifahren oder um Menschen geht. Ich kann Leute oft besser einschätzen als andere. Deshalb verlasse ich mich auch bei spontanen Entscheidungen meist auf das Bauchgefühl. Logischerweise fließen da die Erfahrungen, die man über die Jahre gemacht hat, irgendwie mit ein. Dennoch überwiegt bei mir sicherlich das, was der Bauch sagt.*

#### Was ist für sie persönlicher Erfolg? Haben Sie einen Rat, wie auch andere Menschen ihre (Lebens) Ziele erreichen können?

*Wenn man etwas wirklich möchte, dann muss man dafür kämpfen und dieses Ziel verfolgen, egal welche Steine einem in den Weg gelegt werden. Das führt meistens zum Erfolg. Man darf nicht vorher aufgeben oder den Kopf hängen lassen, nur weil es gerade nicht so läuft, wie man es sich vorstellt. Ehrgeiz, Disziplin, Willensstärke und ein Stück Gelassenheit spielen da sicherlich eine Rolle. Ich kann nur jedem raten, seinen Traum definitiv nicht aufzugeben, sondern daran zu glauben und hart dafür zu arbeiten. Persönlicher Erfolg ist für mich, wenn ich etwas erreicht habe, was ich mir schon lange gewünscht habe, das muss aber nicht immer ein sportliches Ziel sein.*

#### Als Olympiasiegerin und amtierende Gesamtweltcupsiegerin bleibt wenig Zeit für zusätzliche Projekte. Dennoch schaffen Sie es, Botschafterin der Cheetah Conservation Fund zu sein. Wie kam es zu diesem Geparden-Engagement?

*Thomas Kettner, ein Freund, hat mich auf das Geparden-Projekt aufmerksam gemacht. Ich war sofort begeistert, denn ich möchte die Geparde noch lange in freier Natur jagen sehen. Es sind einfach faszinierende Tiere: elegant, aber auf der Jagd rigoros und sehr schnell ... (schmunzelt) wie ich eben, wenn ich den Hang hinunter jage. Ich erkenne mich in dem Gepard wieder.*



## Gerlinde Kaltenbrunner

"Ich bin ganz im Jetzt und nehme schwierige Situationen an."

**Welche Gefühle verspürten Sie, als Sie als erste Frau überhaupt den K2 als letzten der 14 Achttausender ohne zusätzlich mitgeführten Sauerstoff bezwungen hatten?**

Nicht als erste Frau habe ich den K2 ohne Flaschensauerstoff erstbestiegen. Nur als erste Frau alle 14 Achttausender ohne Flaschensauerstoff.

Nach vielen Expeditionen, mit wunderschönen Momenten aber auch einigen starken Rückschlägen, die letzten Schritte zum allerhöchsten Punkt des K2 zu setzen, empfand ich als ein großes Geschenk vom – für mich göttlichen – Universum.

Ich verspürte unendliche Dankbarkeit und tiefe Freude. Einige Minuten war es ganz still und ruhig in mir. Ich gab mich nur dem Anblick der großartigen Natur und Bergwelt hin, mit den Gletscherzusammenflüssen - über 4000 Höhenmeter tiefer - und den umliegenden 6000-7000- und 8000ern. Aber mir war bewusst, der wirkliche „Gipfel“ war und ist immer erst - wenn ich mit meinem kleinen Team wieder gut unten im Basislager angekommen bin.

**Zu welchem Zeitpunkt wussten Sie, dass Sie alle 14 Achttausender dieser Erde besteigen wollen? War diese Idee anfänglich mehr ein Traum oder schon ein konkretes Ziel?**

Bis zur Besteigung des Dritthöchsten und - nach dem K2 - schwierigsten Achttausender Kanchendzönga dachte ich nicht an eine Besteigung aller 14 Achttausender. Ich setzte mir nach einer gelungenen Expedition mein nächstes Ziel. Nach dem Kangch (Kurzform) 2006 kam zum ersten Mal der große Wunsch auf, gerne auf jedem der höchsten Berge gestanden zu haben. Wichtig war mir von Beginn an, dass ich die Berge nur ohne Flaschensauerstoff und ohne Hilfe von Hochträgern besteige.

**Wer Extremsport betreibt, bewegt sich immer an den Grenzen des Möglichen. Wann weiß man, dass man eine Grenze erreicht hat, die nicht verschoben werden kann?**

Ich kann das für mich nicht an Zahlen - wie Höhe oder Zeit usw. - festmachen.

Dafür braucht es ein verlässliches Gespür für den eigenen Körper und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (den eigenen Körper ganz bewusst wahrnehmen, offen zu sein, auf Signale hören und sie beachten). Ebenso wichtig für mich ist Intuition: Die Natur gibt die Rahmenbedingungen vor, in denen wir uns bewegen dürfen ... auf intuitive Weise darf ich die von ihr vorgegebenen Grenzen erkennen ...

**Um die höchsten Berge der Erde zu bezwingen**

**ist mentale Stärke eine Schlüsselfähigkeit. Mit welchen Methoden bereiten Sie sich geistig auf Höchstleistungen vor?**

Die präzise Herangehensweise für meine Expeditionen, - Training, Ernährung, logistische Planung, ... - ist für mich auch eine Art der mentalen Vorbereitung. Für die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen bestmöglich vorbereitet zu sein, stärkt mich mental, lässt mich ruhig, und vor allem mit einer tiefen Vorfreude zu einer Expedition aufbrechen. Zudem meditiere ich regelmäßig - mit verschiedenen Themen - Stille; also keine Gedanken zu haben - Fokus auf den Berg: ohne Druck, kein Bezwingen oder Kämpfen, vielmehr ein sich der Natur hingeben, die Situationen annehmen und bestmögliche Entscheidungen treffen. Diese Empfindungen z.B. lebe ich in einer Meditation vollkommen durch.

Bevor ich vom Basislager Richtung Gipfel aufbreche, gehe ich im Geiste den Auf- und Abstieg bis ins kleinste Detail durch. Visuell hole ich mir alle nur denkbaren Situationen, schwierigste und schönste Momente in den Kopf. Dabei sehe ich mich durch hüfthohen Schnee spüren, bei eisiger Kälte und Sturm das Zelt aufbauen, auf einem ganz engen Platz sitzend die Nacht verbringen, ... genauso stelle ich mir auch wunderschöne Bilder vor. Einen magischen Sonnenuntergang, den ich in 7500 Meter Höhe erleben darf, und den Augenblick, wo die Sonne ihre ersten Strahlen auf mich wirft. Genauso denke ich auch an einen unfassbar eindrucksvollen Sternenhimmel - ohne jede Lichtverschmutzung. Immer stelle ich mir die letzten Schritte zum allerhöchsten Punkt eines Achttausenders vor. Dann die ganz bewusste Konzentration auf den Abstieg - kein auch nur noch so kleiner Fehler darf passieren. Die „Reise“ dauert immer einige Stunden, bis ich wieder im Basislager angekommen bin. Ohne diesen inneren Prozess der geistigen Vorbereitung würde ich nie starten.

**Im Sport wie auch im Top Management kann man vor schier unlösbaren Aufgaben stehen. Wie motivieren Sie sich in schwierigen Situationen?**

Wir Menschen stellen uns oft ganz bewusst schwierigen Aufgaben. Ich wachse mit diesen Herausforderungen und habe mein Ziel ganz klar in mir verankert. Ich motiviere mich immer für die oberste Priorität: Sei es der Gipfel, oder auch nach einer notwendig gewordenen Entscheidung zu einem Abbruch einer Expedition, für die gesunde Rückkehr.

Dabei bin ich ganz im Jetzt, nehme die schwierige Situation an und mache das mir bestmögliche daraus. Ich schätze die Lage nach meinem eigenen Ermessen ein. Bei meinen Entscheidungen verlasse

ich mich überwiegend auf meine Intuition, den mit von der Natur abgesteckten und vorgegebenen Handlungsrahmen, und damit auch zum Beispiel meine Risikobereitschaft nicht zu überschreiten.

**Immer mehr Frauen durchbrechen die gläserne Decke und gelangen sowohl in der Wirtschaft als auch im Sport an die Spitze. Was können Männer aus Ihrer Sicht von erfolgreichen Frauen lernen?**

Man kann nicht generell sagen, was Männer von erfolgreichen Frauen lernen können. Es gibt auf beiden Seiten sowohl, als auch. Erfolgreiche Frauen hören eher in ihren Körper und erzwingen nichts mit der „Brechtstange“. Sie konzentrieren sich vollkommen auf ihre eigenen Aufgaben und urteilen weniger über andere. Dies spart Kraft und gibt Energie für weitere Anforderungen frei.

**In Ihrem Sport ist Gefahr ein ständiger Begleiter. Was würden Sie Top Managerinnen raten, um besonders kritische Situationen zu meistern oder sogar gestärkt daraus hervor zu gehen.**

In kritischen Situationen atme ich einige Mal ganz bewusst tief ein und aus, das hilft mir um ruhig und überlegt zu bleiben. Wichtig ist, die Situation in dem Moment so anzunehmen. Sich bewusst machen, dass ein „sich hinein steigern“ oder panisch werden, nur Energie kostet und keine Lösungen hervorbringt. In ganz schwierigen Situationen bündle ich meine ganze Energie - körperlich und mental - konzentriere mich ganz und gar auf den Moment und versuche die Schwierigkeit bestmöglich zu meistern. Schwierige Situationen gut zu bewältigen, stärkt jeden Menschen, gibt Zuversicht und Selbstvertrauen. Immer bedanke ich mich hinterher für den guten Ausgang.

**Sie haben im Sport alle Rekorde gebrochen. Gibt es fernab des Bergsports ein weiteres großes Lebensziel, das Sie bereits verfolgen?**

Für mich ist meine Art des Bergsteigens kein Sport. Vielmehr ist es eine Lebensphilosophie. Gerade bin ich in einer Orientierungsphase. Die Berge werden mich ein Leben lang begleiten. Ich habe verschiedene Ideen und Wünsche in mir, darüber möchte ich, solange ich sie nicht konkret formulieren kann, nicht sprechen. Ein Lebensziel verfolge ich schon länger, zum einen gesund und fit zu bleiben und zum anderen Menschen, besonders junge Leute, zu inspirieren, der Natur zu begegnen und ihre Talente zu erkennen, ihren Weg zu finden und ihre Ziele zu erreichen.

**Gerlinde Kaltenbrunner**  
Bestieg als erste Frau alle 14 Achttausender ohne zusätzlichen Sauerstoff. 2011 wurde Gerlinde Kaltenbrunner mit dem Goldenen Ehrenzeichen der Republik Österreich ausgezeichnet.

# Tun was man gerne macht

Von der erfolgreichen Unternehmerin zur US-Botschafterin in Österreich – Alexa Wesner im Talk über ihr Leben und ihre Karriere.



**Frau Botschafterin, Sie sind jetzt seit 2013 US-Botschafterin in Wien. Ist Österreich so, wie Sie es sich vor Ihrem Dienstantritt vorgestellt haben, und wie würden Sie die typische Österreicherin, den typischen Österreicher beschreiben?**

Meine Familie und ich kannten Österreich schon vor meiner Ernennung zur US-Botschafterin. Wir waren hier auf Urlaub, haben die schöne Landschaft bewundert und die österreichische Gastfreundschaft genossen. Ich habe deutsche Wurzeln, und so war mir schon damals die historische Bedeutung Österreichs bewusst – die wichtige Rolle, die das Land gespielt hat, und auf internationaler Ebene weiterhin einnimmt. Daher war für mich die Aussicht, als Botschafterin wieder nach Wien zu kommen, auch so verlockend. Bei unserer Ankunft und seither wurden wir sehr freundlich aufgenommen, sowohl in der Botschaft selbst, als auch von den Menschen in Österreich. Meine Familie und ich haben uns hier vom ersten Tag an zu Hause gefühlt.

**Vor Ihrer Tätigkeit als Botschafterin waren Sie lange Jahre wirtschaftlich sehr erfolgreich. Profitieren Sie von den Erfahrungen dieser Zeit bei Ihrer jetzigen diplomatischen Aufgabe?**

Wie Sie vielleicht wissen, bin ich als Unternehmerin sozusagen eine „Wiederholungstäterin“. Mein Mann Blaine ist ein Venture Capitalist. Zusammen waren wir an etwa 100 Start-Up Unternehmen in den USA beteiligt. Manche davon waren höchst erfolgreich, andere wiederum nützlich für die Erprobung neuer Ideen und Konzepte und zur Sammlung von Erfahrung.

Entrepreneurship bietet eine Weltsicht, die nicht in erster Linie von Hindernissen geprägt ist, sondern von Chancen, die die Welt nicht bloß zeigt wie sie ist, sondern wie sie sein könnte. Mit dem nötigen Selbstvertrauen, mit Entschlossenheit und Know-How können wir uns dieser besseren Welt annähern. Österreich ist in einer sehr guten Position, um das Projekt Entrepreneurship in der Region voranzutreiben und vor allem in Osteuropa und der Türkei zu etablieren. Österreich kann hier eine führende Rolle spielen.

**Was war für Ihren beruflichen Erfolg ausschlaggebend? Welche Eigenschaften halfen Ihnen auf Ihrem Erfolgsweg, und gibt es Erfolgseigenschaften, die vor allem Frauen mitbringen?**

Vor meiner Ernennung zur US-Botschafterin in Österreich war ich eine erfolgreiche Unternehmerin mit mehr als 15 Jahren Erfahrung, auch im Non-Profit Sektor. Dies hat meine Wertschätzung für internationale Handelsbeziehungen vertieft, ebenso wie mein Verständnis dafür, welche Rolle politische und wirtschaftliche Systeme in einer vitalen globalen Wirtschaft spielen. Ich bin auch in Fragen der Entwicklung von Geschäftsideen und bei Social Entrepreneurship sehr engagiert.

Wie wir wissen, benötigen Frauen Chancen, Zutritt und Bildung, um ganz nach oben zu gelangen. Ohne diese grundlegende Struktur stehen Frauen vor schwierigen Herausforderungen in der Entfaltung ihrer Führungsqualitäten. In meiner Arbeit ist mir die Tatsache, dass ich auf diese drei Faktoren zurückgreifen kann, sehr bewusst, und ich bin dankbar dafür. Darüber hinaus denke ich, dass die Eigenschaft, die

mir am meisten weitergeholfen hat die ist, dass ich ein sehr integrativer Mensch bin. Schon sehr früh habe ich erkannt, dass wir mehr erreichen können, wenn wir zusammenarbeiten. In fast jeder Situation ist das Team umso stärker, je integrativer es agiert, und je klüger und kreativer die Ideen sind. Ich habe Interaktivität als Strategie erkannt. Das ist eine Eigenschaft, die vielleicht nicht auf alle Frauen zutrifft, doch in meiner Erfahrung kann ich sagen, dass viele der erfolgreichsten Frauen in Führungspositionen genau diesen Ansatz verinnerlichen.

**Als Botschafterin eines der bedeutendsten Länder der Erde konnten Sie bei Dienstantritt in Österreich auf ein bestehendes Netzwerk zurückgreifen. Wie wichtig ist es dennoch, vorhandene Netzwerke weiter auszubauen, haben Sie hierfür ein Geheimrezept?**

Kontakte sind das A und O. Im Laufe meiner Karriere habe ich erkannt, dass bei Netzwerken die Quantität weniger wichtig ist als die Qualität. In Führungspositionen ist für mich Teamgeist wichtig. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass es innerhalb von Netzwerken die innere Stärke des Teams ist, welche die Fähigkeit einer Gruppe bestimmt, flexibel und kreativ auf schnell wechselnde Herausforderungen zu reagieren. Es fällt uns viel leichter, neue Ideen und Ansätze zu entwickeln, wenn wir unser Netzwerk pflegen und auf echten Teamgeist bauen. Mein Rat bei der Netzwerkpflege ist daher, sich genügend Zeit für strategische Fragen zu nehmen, zuzuhören, und Verbindungen zwischen den Menschen innerhalb eines Netzwerkes zu schaffen. So kann ein starkes Netzwerk gut gedeihen.

**Gerade als Botschafterin kann man mit heiklen politischen Situationen konfrontiert werden und muss im Umgang mit Menschen besonders sensibel reagieren. Denken Sie, dass Frauen gerade im Bereich der Diplomatie dieses Fingerspitzengefühl stärker als Männer mitbringen?**

Frauen wenden Diplomatie in den unterschiedlichsten Situationen und Bereichen an, von den eigenen vier Wänden bis zur Vorstandsetage oder in Meetings. Das Talent und Können von Frauen sollte in all diesen Bereichen gefördert, gestärkt und bestätigt werden. Ich denke, dass in unserer Welt steigende Chancen für Frauen gleichzeitig dauerhaften Frieden, größeren Wohlstand und gesellschaftliche Stabilität ermöglichen. Frauen spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung dieser Ziele. Länder, die Frauen wertschätzen und sie gleichberechtigt an Entscheidungsprozessen teilhaben lassen, erweisen sich als stabiler, reicher und sicherer. Kein Land kann hier Erfolg haben, wenn nicht alle Bürger die Möglichkeit haben, zur seiner Zukunft beizutragen.

**Moderne Kommunikationsmittel und Social Media werden immer wichtiger. Welchen Stellenwert nehmen diese Kommunikationsformen in Ihrem Alltag ein?**

Social Media sind ein wichtiges Tool, um große Gruppen von Menschen zu erreichen und mit ihnen in Kontakt zu bleiben. Das schließt auch Familienmitglieder und Freunde mit ein. Ich habe als Bot-

schafterin meinen eigenen Twitter Account und ich tweete was ich will.

**Es ist bekannt, dass Sie in Ihrer Freizeit als Läuferin und Triathletin einen sehr sportlichen Lebensstil pflegen. Um sportlich erfolgreich sein zu können, ist hartes Training nötig, dafür braucht es gerade in einem stressigen Alltag ein hohes Maß an Disziplin. Eine Eigenschaft, die Sie in besonderem Maße auszeichnet?**

Sport formt den Charakter, und lehrt uns Fairplay, Teamgeist und Durchhaltevermögen. Außerdem hat Sport eine ausgleichende Wirkung auf Geist und Körper. Ich finde auch, dass uns Sport eine einzigartige Gelegenheit bietet, Menschen aus allen Bereichen des Lebens zusammenzubringen. Sport liegt mir sehr am Herzen, und die Menschen in Österreich sind ja auch sportbegeistert.

Ich fahre sehr gern Ski, sowohl alpin als auch nordisch, und ich gehe fast jeden Tag joggen. Dies wird auch durch meine Familie und meine Mitarbeiter ermöglicht, und ich bin dankbar für deren Unterstützung. Aktiv zu sein, bedeutet für mich Stress abbauen zu können und eine positive Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu erhalten.

Beim Sport ist es wichtig, sich auf das Team verlassen zu können und dass die Mitglieder einander unterstützen. Das hat mir auch in meiner beruflichen Laufbahn geholfen und auch jetzt als Botschafterin, wenn es um Führungsqualität und Motivation geht.

**Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist leider immer noch Thema. Als erfolgreiche Unternehmerin, Botschafterin und Mutter: Stießen Sie durch die Mehrfachbelastung schon einmal an Ihre Grenzen und welchen Ratschlag würden Sie anderen Frauen aus Ihrer persönlichen Erfahrung geben?**

Trotz unserer anspruchsvollen Karrieren sind mein Mann und ich gleiche Partner in der Erziehung unserer Kinder und in unserem Bestreben, ihnen ein liebevolles Heim zu bieten. Wir versuchen beide ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Familienleben aufrechtzuerhalten. Wir teilen Aufgaben im Haushalt, lesen Gute-Nacht-Geschichten vor, und sind beide berufstätig.

Wenn man mit Leidenschaft an eine Sache herangeht, kann man Ziele erreichen, die man nie für möglich gehalten hätte. Als Mutter und als erfolgreiche Geschäftsfrau habe ich gesehen, was man alles erreichen kann, wenn man es mit Liebe tut.

Mein Rat an andere Frauen ist, das zu tun, was man wirklich gerne macht, um dadurch Beruf und Familie besser in Einklang bringen zu können.

**Wie sehr motivieren und unterstützen Ihre Kinder Sie in ihrem Alltag?**

Bei allem, was ich tue, bin ich durch die Arbeit an einer lebenswerten Welt und einer dynamischen Gesellschaft für meine Kinder und für alle Kinder motiviert. Meine Kinder waren einer der Gründe, warum ich in den Staatsdienst getreten bin. Sie sind auch die Motivation für mein Engagement im Non-Profit Sektor – ein Bereich unserer Gesellschaft, der durch die Verbreitung von zivilgesellschaftlichen Werten die Demokratie stärkt.

"Mein Rat an andere Frauen ist, das zu tun, was man wirklich gerne macht."

■ Botschafterin Alexa Wesner  
Die in Washington, D.C. geborene dreifache Mutter ist nach einer erfolgreichen Karriere als Unternehmerin seit 2013 US-Botschafterin in Österreich.

Foto: WOMAN / Florian Rainer

# Unterstützung in jeder Lebenslage ExpertInnen der MAG ELF stehen beratend zur Seite

**Geburt, Schulanfang, Pubertät** – der Weg mit Kindern ist eine Bereicherung, wenn auch nicht immer einfach. Und manchmal ist es nicht einmal der eigene Nachwuchs, der einen auf Trab hält. Gut, wenn man jemanden hat, der einem zur Seite steht, damit aus Kids lebensstüchtige Menschen werden.

**S**chon in den ersten aufregenden Wochen mit einem Neugeborenen tauchen erfahrungsgemäß viele Fragen auf. Aber auch Kindergarten, Trotzphase, Schuleintritt, Pubertät und das Erwachsenwerden stellen Groß und Klein ständig vor neue Herausforderungen. Die gute Nachricht: Kompetenter Rat in Erziehungsfragen ist in Wien nicht teuer, sondern sogar kostenlos. Die Eltern-Kind-Zentren der MAG ELF, dem Amt für Jugend und Familie helfen in jeder Lebenslage – unabhängig davon, ob man in Schwierigkeiten steckt oder einfach nur eine Frage hat. AnsprechpartnerInnen aus den Bereichen Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Psychologie und Medizin bieten umfassende Informationen, Unterstützung und Beratung.

## Volle Unterstützung.

### Hilfe, wenn Eltern nicht mehr weiter wissen.

Manchmal fühlen sich Eltern und ihre Kinder allerdings in einer Sackgasse angekommen: Wenn Erziehungsberechtigte ihren Pflege- und Erziehungsaufgaben nicht mehr nachkommen können, dann muss rasch gehandelt werden. Auch hier stehen die SozialarbeiterInnen der 18 Regio-



nalstellen in Wien unterstützend und beratend zur Seite. Als erster Schritt wird mit den Eltern eine Vereinbarung über die Art der Hilfe und deren Umsetzung getroffen. Das Kind bleibt in seiner Familie, die in engem Kontakt mit der MAG ELF an einer Lösung der Problematik arbeitet. In akuten Situationen – wenn es zum Beispiel um Gewalt geht – kann das Jugendamt vorübergehend Kinder in Krisenzentren oder bei Krisenpflegeeltern unterbringen, um in der Zwischenzeit eine Verbesserung der Lage zu erreichen. Gelingt das nicht, dann wird nach einer neuen Wohnmöglichkeit für die Kleinen gesucht – bei Verwandten, in einer WG oder bei Pflegeeltern.

### Krisenpflege: Ein Gästebett und viel Verständnis.

167 Kinder wurden im Vorjahr bei Krisenpflegeeltern untergebracht, 49 Krisenpflegefamilien gab es mit Ende des Jahres 2013. Sie übernehmen für einen kurzen, befristeten Zeitraum die

Elternschaft für Babys oder Kleinkinder. In dieser Zeit ist viel Verständnis und Einfühlungsvermögen in die verletzte Kinderseele gefragt – darin sind Krisenpflegeeltern Experten. Und sie können sich immer wieder verabschieden, wenn die Kinder nach etwa 6 bis 8 Wochen zu ihren leiblichen Eltern zurückkehren oder in eine andere Pflegefamilie aufgenommen werden. Ziel ist natürlich, dass Kinder in ihr gewohntes Zuhause zurückkehren. Darum wird auch während des Aufenthalts bei Krisenpflegeeltern der regelmäßige Kontakt zu den leiblichen Eltern ermöglicht. Auch Krisenpflegeeltern werden durch die MAG ELF unterstützt. Gemeinsam mit den SozialarbeiterInnen werden Lösungen für etwaige Probleme gesucht und gefunden.

## Neue Chance: Pflegeeltern.

### Wenn Kinder nicht nach Hause können.

Wenn Kinder vorerst doch nicht nach Hause zurückkehren können, dann werden Pflegeeltern zu ihrer Ersatzfamilie. Ende 2013 gab es in Wien 645 Pflegefamilien. Sie übernehmen für unbestimmte Zeit die Aufgaben der leiblichen Eltern. Anders als bei der Adoption behalten die leiblichen Eltern bestimmte Rechte wie zum Beispiel das Kontaktrecht und Pflichten wie beispielsweise die Zahlung von Unterhaltsbeiträgen. Wenn nichts dagegen spricht, können und sollen die Eltern den persönlichen Kontakt zum Kind aufrechterhalten. Ein erfahrener Pflegepapa meint dazu: „Kindern ein gesundes Selbstwertgefühl zu vermitteln ist eine wichtige Aufgabe. Dazu gehört auch, mit ihnen positiv über die leiblichen Eltern zu sprechen.“

### Bestens vorbereitet und hilfreicher Background.

Um Pflegemama oder Pflegepapa zu werden, braucht man eine Bewilligung der MAG ELF. Dafür müssen persönliche, soziale, gesundheitliche und wirtschaftliche Bedingungen erfüllt sein. Im Bewilligungsverfahren werden diese Voraussetzungen geprüft und dabei alle im Haushalt lebenden Familienmitglieder mit einbezogen. Zusätzlich wird in persönlichen Gesprächen ihre Eignung festgestellt. Das kann bis zu sechs Monate dauern. Pädagogische Ausbildung brauchen Pflegeeltern keine, dafür aber eine gewisse Lebenserfahrung – auch im Umgang mit Kindern. Solange sie ein Pflegekind betreuen arbeiten Pflegeeltern eng mit dem Jugendamt zusammen. Gespräche mit den SozialarbeiterInnen und ein großes Angebot an Beratung, Begleitung und Weiterbildungskursen sichern, dass es für alle in der Pflegefamilie gut läuft.

### Infos unter:

[www.pflegemama.at](http://www.pflegemama.at)  
[www.pflegepapa.at](http://www.pflegepapa.at)  
[www.efk.at](http://www.efk.at)

## MAG ELF – täglich rund ums Kind im Einsatz.

### ExpertInnen beraten Eltern und Kinder:

Viele verschiedene Fragen rund um Erziehung, Konflikte in der Familie oder Krisen mit Kindern können verunsichern. Die Servicestelle ist der Wegweiser durch das umfangreiche Angebot der MAG ELF – vertraulich und kostenfrei. Die MitarbeiterInnen klären direkt, wer für die entsprechende Situation der richtige Ansprechpartner ist bzw. an welche Beratungsrichtung man sich wenden kann.

**Krisenpflege:** Krisenpflegeeltern übernehmen für einen kurzen, befristeten Zeitraum die Elternschaft für ein Kind. Das Pflegeelterngehalt für Krisenpflege beträgt monatlich 1.000 Euro.

**Pflegeeltern:** Pflegemamas oder Pflegepapas übernehmen für unbestimmte Zeit die Aufgaben der leiblichen Eltern. Pflegeeltern erhalten Pflegeelterngehalt – je nach Alter des Pflegekindes 16x jährlich zwischen 480 und 555 Euro.

### MAG ELF Servicestelle (Mo – Fr von 8-18 Uhr)

■ Tel: +43 1 4000 – 80 11  
■ [service@ma11.wien.gv.at](mailto:service@ma11.wien.gv.at)  
Alle Infos unter [www.kinder.wien.at](http://www.kinder.wien.at)



WIEN • PARIS • LONDON • NEW YORK • MOSKAU • +43 1 599 25 450

FREYWILLE.COM | VIENNA



HOMMAGE À CLAUDE MONET  
GIVERNY



FREYWILLE

PURE ART