



Eric Audras/PhotoAlto/F1online

GENDER DIVERSITY

## Nicht zu hart und nicht zu weich

Fachkompetenz ist nicht alles. Deshalb bietet die Bertelsmann Stiftung für „Next Leaders“ Executive Trainings an. Ein Seminar wendet sich gezielt an weibliche Führungskräfte. Wir sprachen mit Martin Spilker darüber, was Managerinnen und Manager unterscheidet.

---



Martin Spilker

---

### Informationen zum Text

*Martin Spilker ist seit 1988 in der Bertelsmann Stiftung, unter anderem als Persönlicher Referent von Liz Mohn. Er ist Mitglied im Strategiekreis der Bertelsmann Stiftung und Leiter des Kompetenzzentrums für Führung und Unternehmenskultur.*

Executive Trainings sind für Führungskräfte keine Besonderheit. Die Bertelsmann Stiftung bietet seit 2009 solche Trainings mittlerweile auch speziell und ausschließlich für weibliche Führungskräfte an.

Die Eckdaten auf einen Blick:

- die Seminare finden zweimal jährlich statt - die Veranstaltungsorte bieten ein ruhiges Ambiente
  - jedes Seminar dauert fünf Tage - die Größe liegt jeweils bei 20-25 Teilnehmerinnen
  - diese arbeiten u. a. in Peer Groups à 3-4 Personen zusammen
  - sie kommen aus verschiedensten Unternehmen - die Teilnehmergebühr beträgt 3.150 Euro
- 

*Woher stammt die Idee zu diesen Seminaren?*

Seit 2006 bieten wir Executive Trainings mit gemischten Gruppen an. Meiner Mitarbeiterin Martina Schwenk fiel auf, dass sich zwar zunehmend weibliche Führungskräfte anmeldeten, sie aber immer noch in der Minderheit waren. Sie fragte sich: Warum ist das so? Hilft es weiblichen Führungskräften weiter, wenn sie in einem eigenen Training unter sich ihre Probleme diskutieren können?

*Wie kam das anfangs bei den Frauen an?*

Interessanterweise war die erste Reaktion immer: "Ja, brauchen wir das denn, muss das eine 'Sondermaßnahme' sein?"

*Und – brauchen sie das?*

Das Executive Training für weibliche Führungskräfte ist ein großartiger Erfolg! Viele Frauen definieren sich über die fachliche Kompetenz: "Man wird schon auf mich aufmerksam, ich mache ja gute Arbeit." Aber das Vermarkten der eigenen Person kommt zu kurz. Da ist oft diese Zurückhaltung: "Ja, kann ich das denn schon? Ich bin doch noch gar nicht so lange hier." Männer würden sagen: "Na klar, ich bin dabei!" und sich erst danach Gedanken machen. Susanne Holst, die ARD-Moderatorin, hat in einem der Trainings einmal gesagt: "Wir Frauen haben die Angewohnheit, lieber zweimal gefragt werden zu wollen."

*... was Männer dann leicht als Schwäche auslegen?*

Ja. Frauen sind oft bescheiden und schreiben Erfolge gern anderen zu: "Da hat aber auch meine Abteilung mitgewirkt..." Männer würden sagen: "Das ist mein Erfolg." In den Executive Trainings geht es zwar generell immer darum, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren, es mit der Unternehmers-DNA zu spiegeln, Handlungsspielräume zu erkennen und seine eigenen Rollen zu definieren. Gerade bei den Trainings für weibliche Führungskräfte geht es aber auch um die positive Nutzung von Macht und die eigene Profilierung.

## Klare Ansagen zu den eigenen Zielen machen

*Was bedeutet das für Ihr Training?*

Es geht darum, Frauen ein Gefühl für die eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu geben und das Selbstbewusstsein zu vermitteln: "OK, hier stehe ich, ich habe Kompetenzen, ich werfe meinen Hut in den Ring." Bei einem unserer Executive Trainings hat die Trainerin eine Teilnehmerin gefragt: "Was ist Dein Ziel?" – "Bei uns ist ein Vorstandsposten frei geworden und ich habe eigentlich alle Voraussetzungen..." Dann haben die trainiert: "Du sagst jetzt: Ich will hier Vorstand werden. Das sagst Du jetzt immer wieder." Und sie ist es dann auch geworden.

*In den Seminaren gibt es neben der Kompetenz- auch die Kraftfeldanalyse. Was ist das?*

Kraftfeldanalyse bedeutet, sein Umfeld zu scannen: Wo habe ich Verbündete im Unternehmen, wo sind aber auch die Widerständler? Und vor allem: Wo ist diese breite, neutrale Masse? Die oftmals genau die Gefährlichen sind, weil die erst einmal abwarten, wohin das Pendel ausschlägt. Und sich dann auf die eine oder die andere Seite schlagen. Es ist wirklich wichtig, dass man unterstützende Netzwerke bildet, um seine Ziele durchsetzen zu können. Es ist ein Ratschlag, der auch immer wieder von Referentinnen wie Opel-Vorständin Tina Müller oder IBM-Chefin Martina Koederitz vorgebracht werden.

**) )** *Am besten bleiben Frauen wirklich so wie sie sind, authentisch. Sie sollten sich nicht verstellen.*

Martin Spilker

 Teilen

*Worin besteht die Rolle der Stiftung in den Seminaren?*

Gemeinsam mit unseren Trainerinnen konzipieren meine Mitarbeiterinnen Martina Schwenk oder Anja Schlenk Dramaturgie, Themen und denken über interessante Praxisreferentinnen nach. Ich selbst habe eine ambivalente Rolle: nach der Begrüßung als Leiter des Kompetenzzentrums nehme ich mich stark zurück. Weil die Frauen sagen: "Es gibt Themen, die möchten wir lieber im geschützten Raum diskutieren."

*Was berichten die Teilnehmerinnen über die Zeit nach dem Training?*

Anscheinend bewirken wir etwas. Nach wie vor ist die Nähe zu den hochrangigen Referentinnen – angefangen bei Brigitte Ederer, ÖBB-Aufsichtsratsvorsitzende über Star-Köchin Sarah Wiener bis zu Lufthansa-Vorständin Simone Menne – ein wichtiger Impuls. Wir hören oft Sätze wie: "So habe ich das noch nie gesehen!" Und ich weiß, dass vielen auch nach dem Seminar der Gedanke kommt: "Ach ja, da hab ich doch diesen Hinweis bekommen aus meiner Peer Group". Gleichzeitig treffen sich alle Gruppen auch nach dem Seminar und bilden so ein festes Netzwerk zur kollegialen Beratung. Das ist ein Erfolgsmerkmal der Executive Trainings!

*Was würden Sie den Leserinnen mit auf den Weg geben?*

Unterstreichen Frauen ihre soziale Kompetenz, dann unterstellt man ihnen schnell, sie sind zu weich. Geben sie sich besonders resolut, hat es genau den gegenteiligen Effekt. Am besten bleiben sie wirklich so wie sie sind, authentisch. Außerdem braucht es den Aufbau von Netzwerken. Aber auch die Unterstützung der Führungskräfte bei der Gestaltung einer chancengerechten Unternehmenskultur ist nicht zu unterschätzen. Deswegen wollen wir den Frauen klarmachen: Ja, ihr seid klasse ausgebildet, ihr habt etwas zu bieten! Aber verliert nicht eure Richtung, bleibt so geradlinig wie ihr seid. Und orientiert euch an geeigneten Role Models.