



# FORUM FÜHRUNGSFRAUEN

Managerinnen und  
Unternehmerinnen  
im Gespräch



Eine Sonderveröffentlichung von:

Ein Projekt der:

Gefördert durch:

**existenzielle**  
das magazin für selbstständige frauen

**Reviert**  
GmbH



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT  
Europäischer Fonds  
für Regionale Entwicklung

Ministerium für Generationen,  
Familie, Frauen und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## INHALT

### Leidenschaft für die Menschen

Maria Mintrop, Mintrop Hotels,  
und Dr. Ilka Teermann, CURRENTA

Dass eine Unternehmerin ihre Arbeit mit Liebe und Leidenschaft tut, fällt nicht schwer zu glauben. Schließlich gestaltet sie ihren eigenen Betrieb. Aber wie lebt und liebt eine angestellte Managerin ihre Aufgabe? Ein Gespräch über die Liebe zur Arbeit, die Kraft von Unternehmenskulturen und Führungsqualität.

4-8

### „Oh, jetzt muss ich daran arbeiten ...“

Sandra Ling, British Petroleum, und  
Eveline Brinkert, Deutsche Bäckerei Brüssel

Eine Unternehmerin muss allein ziemlich große Schritte tun, um sich auf einem europäischen Markt zu behaupten. Die Managerin profitiert von Erfahrungen der Kollegen aus aller Welt. Ein Gespräch über den Reiz, im Ausland zu arbeiten, interkulturelle Kompetenz und unternehmerisches Risiko.

9-13

### Du darfst kein Häschen sein

Marina Grochowski, Orchesterdirektorin der  
Bochumer Symphoniker, und Barbara Mettler-von  
Meibom, Beraterin und Coach

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht es keinen Unterschied, ob ihre Chefin angestellt oder selbstständig arbeitet. Deren Aufgabe ist es immer, ein Team zu bilden, die Richtung vorzugeben und zu Leistungen zu motivieren. Ein Gespräch über Führungskraft, Lust an der Macht und die Kraft der Intuition.

14-17

### Männerrunden überraschen

Dr. Petra Beckefeld, HOCHTIEF,  
und Kerstin Feix, Autohäuser FeixMeures

Am Verhandlungstisch gelten besondere Regeln. Macht es einen Unterschied, ob eine Managerin im Auftrag ihres Arbeitgebers verhandelt oder eine Unternehmerin eigene Ziele verfolgt? Ein Gespräch über kommunikative und rhetorische Fähigkeiten, Kompromisse, Frauenrollen und Überraschungseffekte.

18-22



#### Impressum

Sonderveröffentlichung  
existenzielle. das magazin  
für frauen in der wirtschaft  
[www.existenzielle.de](http://www.existenzielle.de)

Herausgeberin: Verlag Andrea Blome

Redaktion: Andrea Blome, Cornelia  
Sperling und Birgit Unger

Fotos: Ulrike Dammann, Angelika  
Osthues

Illustrationen:  
Sabine Sandkämper (S. 9-13),  
Katrin Liebert (S. 4-8, 14-22)

Gestaltung:  
elemente designagentur, Münster

Druck: CCC Münster, Juni 2008

ISSN 1610-1758

Idee und Projektentwicklung  
„Forum Führungsfrauen“  
RevierA GmbH Essen,  
[www.chefin-online.de](http://www.chefin-online.de)

Gefördert durch: Europäische  
Gemeinschaft und MGFFI NRW

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland ist zu niedrig. Kaum jemand bestreitet noch öffentlich, dass mehr weibliche Führungskräfte einen Gewinn bedeuten. Doch wie erreicht man real eine größere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen über das mittlere Management hinaus? Das waren und sind die Ausgangsfragen für das „Forum Führungsfrauen“, das im September 2007 im Ruhrgebiet startete und im Juni 2008 fortgeführt wurde. Das Besondere: Auf der Suche nach neuen Strategien bezieht das „Forum Führungsfrauen“ die Managerinnen und Unternehmerinnen ein. Beim Auftakt kamen die Stahl-Unternehmerin, die Orchester-Direktorin, die Global Business Managerin und die Polizeipräsidentin zusammen. Frauen, die „es geschafft haben“, die Erfahrungen teilen und weitergeben wollen. Für die heutigen Führungsfrauen, das wird in diesem Projekt mehr als deutlich, ist der eigene Aufstieg untrennbar mit den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen verbunden.

Wer Unternehmerinnen und Managerinnen einlädt, stellt zugleich fest, dass sie einander wenig kennen. Selbstständig wirtschaftende Frauen haben ihre Unternehmerinnen-Netzwerke, Managerinnen ihre eigenen. Was lag da näher, als das „Forum Führungsfrauen“ auch außerhalb der jährlichen Treffen mit Dialogen zu begleiten? In einer Medienkooperation von RevierA GmbH als Initiatorin des Forums und existenzielle, dem bundesweit einzigen Magazin für Frauen in der Wirtschaft, haben wir diese Idee weitergesponnen und zu jeder der letzten vier Ausgaben der existenzielle Unternehmerinnen und Managerinnen zum Gespräch gebeten.

Wir haben sie eingeladen, über ihren beruflichen Alltag zu sprechen, über ihre Identität, ihren Weg und ihre Ziele. „Internationales“, „Liebe“ und „Verhandeln“ waren die Themen, die jeweils durch die Schwerpunkte der existenzielle vorgegeben waren. Was dann passierte, überraschte die Gesprächspartnerinnen selbst am allermeisten. Aus einer anfänglichen Fremdheit entwickelten sich Dialoge von großer Intensität – und Nähe. Managerinnen und Unternehmerinnen sind einander zunächst wirklich fremd, wenn sie sich begegnen. Die eine bringt ihre Erfahrungen als Inhaberin oder Nachfolgerin mit, die andere ist immer auch Vertreterin eines Konzerns mit einem oft langen Weg in der unternehmerischen Hierarchie. Sie sind Frauen, die sich auskennen mit Führung und Macht, die Hürden überwunden haben und gläsernen Decken ihre Ziele entgegen setzen. Sie sind Vorbilder in einer Zeit, die neue Strategien ebenso braucht wie authentische und persönliche Geschichten.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen mit dieser Sonderveröffentlichung der bislang erschienenen Dialoge eine anregende Lektüre.



Andrea Blome  
Herausgeberin der  
Zeitschrift existenzielle



Cornelia Sperling  
Projektentwicklerin  
RevierA GmbH



Birgit Unger  
Geschäftsführerin  
RevierA GmbH

*B. Unger* *C. Sperling* *Andrea Blome*

Birgit Unger

Cornelia Sperling

Andrea Blome

# Leidenschaft für die Menschen

von Andrea Blome

Auszug aus existenzielle 1-2008

Dass eine Unternehmerin ihre Arbeit mit Liebe und Leidenschaft tut, fällt nicht schwer zu glauben. Aber wie lebt und liebt eine angestellte Managerin ihre Aufgabe? Über Liebe zur Arbeit, Führungsqualitäten und Glücken im Betrieb haben die CURRENTA-Managerin Dr. Ilka Teermann und die Unternehmerin Maria Mintrop gesprochen. Der zweite Teil unserer Serie

 FORUM FÜHRUNGSFRAUEN



Was lieben Sie an Ihrer Arbeit?

MARIA MINTROP: Ich habe eine Leidenschaft für Menschen. Das ist nicht nur der Gast, das sind die Mitarbeiter, die Lieferanten. Was ich tue, hat mit viel Bewegung zu tun, im Kopf wie auch körperlich. Das ist so, wenn man ein kleines Unternehmen aufbaut, eines, wo Tische und Stühle und Wände stehen. Es gibt viele Dinge in meinem Arbeitsalltag, die heute nicht mehr mit dieser Liebe zu tun haben, weil sich Aufgaben mit der Größe auch verändert haben. Aber mir ist wichtig, dass bestimmte Aufgaben in meinem Feld bleiben, die noch aus dieser Liebe kommen. Wenn ich etwas tue, tue ich es aus Überzeugung und dann kann es auch Liebe sein. Sonst würde ich es nicht tun oder ich würde es nur eine bestimmte Zeit lang tun. Letztlich macht es krank, wenn man nicht zu dem zurückkehrt, was man eigentlich im Herzen trägt.

ILKA TEERMANN: Ich tue meine Arbeit aus Liebe und Leidenschaft zum Wasser. Ich wusste sehr früh, dass ich Trinkwasser machen will, ich wollte immer dafür sorgen, dass die Menschen in dem Ort, in dem ich lebe, supergutes Wasser haben. Heute weiß ich nicht mehr, was den Ausschlag für diesen Berufswunsch gab, aber ein Schlüsselerlebnis war sicher, dass ich als 16-Jährige ein Trinkwasserwerk besichtigen durfte, eine enge Verbindung zur Natur und die technischen Möglichkeiten gesehen habe. Meine Eltern haben mich in meinem Ziel sehr unterstützt.

Frau Mintrop, was gab den Ausschlag für Ihren Berufswunsch?

MARIA MINTROP: Ich wollte auf keinen Fall das tun, was meine Eltern taten. Mein Ziel war, Kunst zu studieren, und das lehnte meine Mutter kategorisch ab. Ich habe dann eher aus Zufall gesehen, wie sie arbeitet, wie sie mit den Gästen umgeht, wie sie miteinander lachen. Lachen ist mir eine Leidenschaft, das fand ich also ganz schön und dachte: Arbeiten und Lachen könnte gar nicht schlecht sein. (lacht)

Sie sind mit 20 ins Unternehmen der Eltern eingestiegen ...

... und das war kein Herzenswunsch von mir, das habe ich nicht gerne gemacht! Ich hatte die Ausbildung und ein gutes Angebot in Genf, als meine

„Ich tue meine Arbeit aus Liebe und Leidenschaft zum Wasser.“

Dr. Ilka Teermann, CURRENTA AG

Mutter krank wurde und mich bat, sie hier zu unterstützen. Ich hatte nicht das Ziel, das Unternehmen meiner Eltern weiterzuführen – bis heute sehe ich mich nicht als Hotelier oder als Unternehmerin –, ich habe einfach gespürt, dass sie mich nicht gehen lassen können. Ich bin eine Frau, die Dinge, die sie gerne gemacht hat, aus Überzeugung getan hat. Und daraus ist das hier entstanden.

Geht es in Ihrer Branche nicht sogar nur mit Liebe? Sie werben damit, aber erwarten Gäste nicht auch ein liebevolles Ambiente?

Das kann sein, da bin ich mir gar nicht so sicher. Ich kenne viele Hotels, die nicht liebevoll geführt sind und trotzdem laufen. Ich kann's nicht anders!

Frau Teermann, wo hat in Ihrem Alltag die Liebe zum Wasser Platz?

ILKA TEERMANN: Der Ursprung meiner Liebe zum Wasser war das Ziel, für

Menschen in meiner Umgebung gutes Trinkwasser zu machen. Insofern liegen wir vielleicht gar nicht so weit auseinander. Sie möchten mit Menschen zusammenkommen und mit denen gut umgehen. Ich versuche, alles, was ich kann, dafür einzusetzen, dass wir gutes Wasser bekommen.

MARIA MINTROP: Es ist ja nicht die liebevolle Einrichtung, sondern es geht darum, dass der Gast reinkommt und glücklich rausgeht (lacht). Wenn er drei Tage hier ist, ist das schon eine Aufgabe. Dazu kann die Einrichtung beitragen, aber es ist absolut der Mensch, der ihm dieses Gefühl gibt.

ILKA TEERMANN: Bei Ihnen gehen die Leute dann glücklich raus und bei mir machen sie völlig sorglos und unbedacht den Wasserhahn auf und halten es für selbstverständlich, dass das saubere Wasser da ist.

Wie können Sie Ihre Leidenschaft zum Wasser weitergeben? Wie vermitteln Sie das in Ihrem Team?

ILKA TEERMANN: Hmmh ... Wasserversorgung ist ein absolutes Teamwork. Bei meiner ersten großen Führungsaufgabe in Düsseldorf gesellte sich zu der Liebe zum Wasser die „Liebe“ zu meinen Leuten. Es ging nicht mehr nur darum, für Menschen Wasser zu gewinnen und aufzubereiten, sondern auch darum, dass diese Männer mit Freude zur Arbeit kommen und Spaß daran haben, dass wir gemeinsam einen verdammt guten, wichtigen Job machen. Die

meisten Wasserversorger wissen sehr genau, mit welchem Medium sie es zu tun haben, wie wertvoll Wasser ist. Sie wissen, dass die Betriebe still stehen, wenn wir zu wenig liefern. Sie haben eine sehr große Nähe zur Natur. Auch wenn diese Nähe in einem großen Chemiapark sicher geringer ist als draußen in einem kleinen Trinkwasserwerk.

*Es ist ja auch nicht unbedingt nahe liegend, als Wasserversorgerin bei einem Chemieunternehmen zu arbeiten ...*

**ILKA TEERMANN:** Das stimmt. In der Branche gibt es schon so ein altes Feindbild von der bösen Chemie. Damit musste ich mich auseinandersetzen, als ich mich für diese Stelle entschieden habe. Wir machen hier die komplette Wasserversorgung für den Chempark am Niederrhein, der die Werke Dormagen, Leverkusen und Uerdingen umfasst. Aber wir schützen auch das Wasser rund um unsere Standorte. Wir haben hier Standorte mit über 100 Jahren Chemie und sorgen dafür, dass kein Tropfen Wasser, der nicht sauber ist, unser Gelände verlässt.

**MARIA MINTROP:** Da müssten die Umweltschützer Sie ja sehr lieb haben ...

**ILKA TEERMANN:** Der Rhein war nicht immer so sauber wie heute. Früher fehlten Kläranlagen, auch von den Privaten. 1957 wurde ein Verein der Rhein-Wasserwerke gegründet, daraus entstand später auch eine internationale Vereinigung. Sowohl mein alter als auch mein neuer Arbeitgeber waren hier Gründungsmitglieder. Bayer ist ein Unternehmen, das sich stark für die Sauberhaltung des Rheins engagiert. Das war für mich ein wichtiger Punkt.

*Können Sie mit Ihrer tiefen Verbundenheit zum Wasser eine unternehmerische Kultur mitprägen?*

**ILKA TEERMANN:** Wenn Sie in ein großes Unternehmen mit einer langen Geschichte kommen, dann kommen Sie in eine Kultur, die von vielen Menschen geprägt wurde. Da gilt es sich einzufinden. Ich muss mich mit der Vision des Gesamtunternehmens auseinandersetzen und mich fragen, ob das mit dem kompatibel ist, wofür ich stehen möchte. Unter der Corporate Compliance, zu der sich jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft verpflichtet, kann ich meine eigenen Ziele verfolgen.

*Frau Mintrop, gibt es eine verbrieft Kultur in Ihrem Unternehmen?*

**MARIA MINTROP:** Ja, sonst schafft man das nicht. Wir haben an einem Standort 70, am anderen 35 Mitarbeiter. Als der Betrieb gewachsen ist und ich Personal einstellen musste, habe ich mir überlegt, was ich denen, die hier arbeiten sollen, sagen muss. Ich wollte ihnen sagen, wer ich als Person bin und



**Maria Mintrop, 51,** ist Inhaberin des Landhotels Burgaltendorf und des Stadthotels Margaretenhöhe in Essen. Im Alter von 20 Jahren stieg die gelernte Hotelfachfrau in den damals 7-Zimmer-Betrieb der Eltern ein. Heute hat Maria Mintrop mehr als 100 Beschäftigte, ihr Mann ist gemeinsam mit ihr in der Geschäftsführung. Die Mintrop Hotels sind mehrfach ausgezeichnet worden, beim „Grand Prix der Tagungshotels zum Wohlfühlen 2007/2008“ belegte Maria Mintrop deutschlandweit den zweiten Platz. In ihrem Unternehmen gibt es für alle Beschäftigten regelmäßige Einzel- und Gruppencoachings.

**Dr. Ilka Teermann, 37,** ist Verfahreningenieurin. Sie studierte in Karlsruhe, machte eine Zwischenstation in Frankreich und promovierte in Berlin, wo sie ein neues Verfahren zur Reinigung des Wassers von Huminstoffen entwickelte. Nach einem Forschungsaufenthalt in Norwegen arbeitete sie mehr als 5 Jahre bei den Wasserwerken der Stadtwerke Düsseldorf AG. Seit 2006 ist sie die Leiterin der Wasserversorgung mit 150 Mitarbeitern bei der ehemaligen Bayer Industry Services in Leverkusen, heute CURRENTA GmbH Co. OHG. Damit ist sie verantwortlich für die gesamte Wasserversorgung der drei Chemiestandorte Leverkusen, Dormagen und Uerdingen.

was ich von ihnen erwarte. Ich habe mir immer zwei Stunden Zeit genommen, egal für welche Position, und damals begriffen: Ich muss den Menschen sagen, worauf sie sich hier einlassen. Und das tue ich heute noch. Wir haben dann in Arbeitsgruppen zusammengesessen und eine „Vision und Mission“ geschrieben, wir haben Leitlinien entwickelt und Goldene Regeln. Ich bin ein Mensch, der es liebt, ohne Regeln zu leben, habe aber festgestellt: Die Menschen im System wollen das, das ist ein roter Faden für sie, den sie schon in der Bewerbung bekommen, damit sie sich entscheiden können, ob sie hier arbeiten wollen.

*Diese Leitlinien erleichtern es auch Ihnen, das Unternehmen zu führen?*

Ich habe angefangen, das zu verschriftlichen, als wir 35 Mitarbeiter hatten. Bis dahin hatte ich keine Abteilungsleiter und war für alles selbst verantwortlich. Ich habe einfach nur Menschen eingestellt, habe sie ausgebildet und arbeiten lassen. Aber ich war zunehmend nicht mehr an allem so nah dran, wie ich wollte. Ich habe Abteilungsleiter eingesetzt und kleine Abteilungen gebildet, weil ich davon überzeugt bin, dass ein Mensch nicht für mehr als sieben oder zehn Menschen eine Wirkung erzielen kann. Bei uns arbeiten Leute, die eine Riesenkraft haben müssen und die Energie, andere mitzunehmen und zu führen, und da sind mehr als zehn zu viel.

*Frau Teermann, wie viele Leute arbeiten in Ihrer Abteilung?*

**ILKA TEERMANN:** 150. In meiner Gruppe in Berlin waren wir bis zu acht, das war eine gute Größe. In Düsseldorf hatte ich die Verantwortung für 60 Menschen und habe mehr als ein Jahr lang gebraucht, um mit jedem, vom Ingenieur bis zum Schlosser, eine Stunde einzeln zu reden. So entstand eine neue Basis. Im neuen Unternehmen bin ich damit auch gestartet, aber mit den vielen Aufgaben lässt sich das kaum vereinbaren. Und so sucht man ständig Wege, wie man Bodenkontakt zu den Einzelnen halten kann.

**MARIA MINTROP:** Als ich vor sieben Jahren gemerkt habe, dass ich es mit zwei Betrieben nicht mehr schaffe, die Menschen auf einem hohen Niveau zu begleiten, haben wir zwei Coaches eingesetzt, die alle Mitarbeiter in Einzel- und Teamcoachings begleiten. Ich habe die Verantwortung für 100 Arbeitsplätze und ich will mich dafür engagieren, dass das Unternehmen funktioniert. Wenn ich morgens aufstehe und in den Betrieb gehe, dann muss ich gerne in den Betrieb gehen und vor allen

Dingen brauche ich das Gefühl, dass die Menschen mich gerne sehen und gerne hier arbeiten. Meine Leidenschaft kommt über die Menschen; wenn ich die Menschen im Unternehmen nicht mag, dann kann ich mich nicht engagieren. Ich muss meine Mitarbeiter lieben. Ich liebe jeden Einzelnen, für jeden Einzelnen mache ich mich hier krumm. Da ist mir kein Coaching-Termin zu teuer.

*Frau Teermann, wenn Sie Frau Mintrop zuhören, beneiden Sie sie um ihre Gestaltungsmöglichkeiten?*

ILKA TEERMANN: Ich finde vieles wieder. Zum Beispiel die Unternehmensleitlinien. Die haben wir auch, aber es gibt einen Unterschied: Sie sind von oben gemacht. Wir müssen schauen, dass wir damit klarkommen. Als ich ins Unternehmen gekommen bin, war das eine Umbruchsituation mit der neuen Struktur und jetzt dem neuen Namen CURRENTA. Da war die Unruhe unter den Mitarbeitern groß, die sich fragten: Die große Bayer-Familie will uns nicht mehr? Wir haben dann ein Projekt gemacht, in dem sich die Mitarbeiter mit der Geschichte unserer Wasserversorgung auseinandergesetzt haben. Daraus ist ein dicker Ordner entstanden, den wir jetzt in Internet-Form ausarbeiten. Das haben die Mitarbeiter gemacht. Auf dem offiziellen Internet-Auftritt kommen sie als Person nicht vor.

*Frau Mintrop, kann viel Leidenschaft auch mal zu viel sein?*

MARIA MINTROP: Nein, im Gegenteil. Ich bin jetzt 51 und denke immer: Verdammst noch mal, noch ein paar Jahre brauche ich diese Leidenschaft, ich brauche sie einfach noch für das Produkt, sonst funktioniert das nicht. Diese Leidenschaft ist ele-

mentar wichtig. Sonst wird es langweilig, man geht arbeiten, macht seinen Job.

ILKA TEERMANN: Zu viel wird die Liebe zu den Mitarbeitern da, wo sie glückenhaft wird. Wenn jemand im Betrieb glückt, fühlen sich die Mitarbeiter darunter nicht wohl.

MARIA MINTROP: Das stimmt, es gibt auch im Betrieb so ein Mütter- und Väterverhalten. Dann muss ich reagieren und sagen: Du bist hier nicht als Mutter oder Vater eingestellt, lass das mal weg. Die finden das Gefühl dann toll: Ich bin wichtig und die brauchen mich ... Das zu reflektieren, lernen sie im Coaching.

ILKA TEERMANN: Bedauern Sie das manchmal?

MARIA MINTROP: Was?

ILKA TEERMANN: Na ja, dass Sie nicht Mitarbeiter einstellen, die von allein in diese Richtung gehen?

MARIA MINTROP: Nein, das weiß ich doch, das geht gar nicht, woher sollen sie das können?

ILKA TEERMANN: Ge-

fährlich kann zu viel Leidenschaft vielleicht dann werden, wenn Sie sich stark mit einem Unternehmen verbinden, dann aber abberufen werden. Das kann Gefühle verletzen.

MARIA MINTROP: Auch ich muss entscheiden, wo verkaufe ich etwas von mir. Ich habe ein gutes Verhältnis zu Gästen, aber trotzdem eine Distanz, die mich nicht verletzt.

ILKA TEERMANN: Ich meine noch etwas anderes. Wenn ein Unternehmen verkauft wird und der neue Gesellschafter eine ganz andere Philosophie erwartet ...

*... dann ist es gut, eine eigene Liebe zu haben – die zum Wasser zum Beispiel. Wollten Sie mal ein eigenes Unternehmen haben?*

ILKA TEERMANN: Das wäre ein Wasserwerk und eine kleine Wasserfamilie. (lacht) Aber es ist unwahrscheinlich, dass ich ein Wasserrecht bekomme und eine kleine Gemeinde mit Wasser versorgen werde.

MARIA MINTROP: Für mich gibt es nichts Besseres, als selbstständig zu sein. Aber eine Managerin hatte ich mir ganz anders vorgestellt ...

ILKA TEERMANN: Ich sage auch lieber Führungskraft. Den Begriff Managerin mag ich nicht besonders, da fehlt die Liebe. |

» „Wenn ich die Menschen im Unternehmen nicht mag, kann ich mich nicht engagieren.“

Maria Mintrop, Mintrop Hotels



# „Oh, jetzt muss ich daran arbeiten ...“

von Andrea Blome

Auszug aus *existenzielle* 4-2007

Zu Gast in der Konzernzentrale von British Petroleum: Wir wollen über Erfahrungen im internationalen Geschäft reden und zwar mit der englischen BP-Mangerin Sandra Ling und der deutschen Unternehmerin Eveline Brinkert. Der Dialog ist der Auftakt unserer Interviewserie im Rahmen des Projektes **FORUM FÜHRUNGSFRAUEN**. Wir bringen Managerinnen und Unternehmerinnen miteinander ins Gespräch.

**FORUM FÜHRUNGSFRAUEN**

Mehr Frauen in Führungspositionen, das ist das Ziel eines Projektes, das die RevierA GmbH in NRW umsetzt. Auf der Suche nach Strategien bindet das „Forum Führungsfrauen“ Unternehmerinnen und Führungskräfte ein. Ihre Erfahrungen sollen genutzt werden, um Frauen an die Spitze zu bringen. Nach einer Auftaktveranstaltung im September 2007 geht es im Juni mit einem zweiten Forum weiter. *existenzielle* begleitet die Initiative als Medienpartnerin. Wir bringen Managerinnen und Führungsfrauen ins Gespräch und wollen wissen: Was wissen sie voneinander? Was teilen sie? Was können sie voneinander lernen?

**»** *Frau Brinkert, 1995 haben Sie die Deutsche Bäckerei Brüssel gegründet. Worin bestand für Sie damals der Reiz, den Weg ins internationale Geschäft zu gehen?*

EVELINE BRINKERT: Wir hatten Anfang der 90er Jahre beobachtet, dass Brüssel immer mehr Einfluss gewinnen wird und bekamen als Betrieb Anfragen von Landesvertretungen und Bestellungen deutscher Backwaren. Der Bedarf war da und damit auch die unternehmerische Entscheidung. Der Reiz war für mich sicherlich auch ein persönlicher. Zuhause war ich die Frau von. In Belgien konnte ich ganz allein entscheiden.

*Wie haben Sie sich auf die Arbeit im Ausland vorbereitet?*

EVELINE BRINKERT: Ich hatte überhaupt keine Auslandserfahrungen, das war am Anfang hart. Nur mit meinem bisschen Schulenglisch kam ich da rüber und musste dann Französisch und Niederländisch lernen. Die ersten zwei Jahre waren ganz furchtbar.

schätze die Lebensqualität in Deutschland sehr, mir gefällt die Stadt, in der ich lebe. Meine Freunde sagen, ich sollte Bürgermeisterin von Recklinghausen werden, weil ich so begeistert bin.

EVELINE BRINKERT: Seit ich wieder mehr in Deutschland bin, erlebe ich hier eher Enge als Lebensqualität. Die Belgier leben ohne Obrigkeit, man lernt das im Laufe der Jahre. In Deutschland empfinde ich die Kontrolle viel stärker, der Führungsstil ist mir zu hierarchisch, das spüre ich in vielen Betrieben. Ich habe im Ausland eine viel stärkere Teamorientierung gelernt.

SANDRA LING: Dass ich im Unternehmen eine bestimmte Position habe, ist in England nie wichtig gewesen. Hier in Deutschland wird mir Respekt entgegen gebracht, weil ich eine bestimmte Rolle spiele. Das war für mich eine neue Erfahrung. Aber ich habe, nachdem ich hierher gekommen bin, auch mehr über England gelernt. Man sieht das Land mit einer anderen Brille.

*Was haben Sie über England gelernt?*

SANDRA LING: Dass wir einen anderen Führungsstil haben, zum Beispiel. Deutsche Manager beantworten Fragen, englische Manager stellen Fragen. Das ist eine ganz unterschiedliche Art zu managen. Aber wenn man hier ist, versteht man, warum das so ist. Ein deutscher Manager hat in der Regel sehr stringent Karriere gemacht, er hat hier angefangen, hat studiert, ist Spezialist geworden und hat sich so nach oben entwickelt. In englischen Unternehmen springt man eher in der beruflichen Biografie. Man macht mal hier etwas, dann dort, bewegt sich eher im Zickzackkurs. Und wenn ich oben bin, dann kann ich nur Fragen stellen, da ich nicht die Spezialistin bin.

*Wie hat das Unternehmen Sie auf die neuen kulturellen Erfahrungen im Ausland vorbereitet?*

SANDRA LING: Gar nicht. Wir sind ein globales Unternehmen, das sehr angloamerikanisch geprägt ist und ich leiste immer noch kulturelle Übersetzungsarbeit. Ein Beispiel: Wir haben ein Programm namens „Emerging Leaders“ für Leute, die wir mit Trainings oder Mentoring fördern wollen. Als die internationalen Standorte ihre „Emerging Leaders“ benennen sollten, kamen aus anderen Ländern die 25-Jährigen, Deutschland schickte 50-Jährige. Und wir haben gefragt: Warum macht ihr das? Eure Leute sind doch längst emerged. Aber der Gedanke der Deutschen war ein anderer: Man kann kein Leader

sein, ohne Erfahrung zu haben. Diese Grundgedanken muss man verstehen, um die Übersetzungsarbeit in einem Konzern zu machen.

*Ist das Ausland in der beruflichen Biografie immer ein Karrieresprung?*

SANDRA LING: Für Führungskräfte ist dieser Schritt irgendwann dran. Wer ins Ausland geht, hat allerdings oft keinen Job mehr, wenn er zurückkommt. Man muss den Auslandsaufenthalt für sich genießen. Mein Mann und ich hatten immer gesagt, wir wollen ins Ausland gehen, die Firma hilft uns, also nehmen wir das Risiko. Weil es für unser Leben was ist.

*Frau Brinkert, Sie haben Ihren Neustart in Belgien ganz allein organisiert, war die Bürokratie hier noch massiver als in Deutschland?*

EVELINE BRINKERT: Sie ist deshalb so massiv, weil sich eben keiner danach richtet. Den Mut, an Gesetzen vorbei zu arbeiten, hatte ich damals nicht. Eine Deutsche kommt nach Belgien, nimmt sich die Satzung und arbeitet ordentlich alles durch, weil sie es ja so gelernt hat.

SANDRA LING: Ich habe das hier ähnlich erlebt. Ich habe zum Beispiel Leute zusammengeholt, ihnen eine Idee vorgestellt und gesagt: Dort will ich hin. Sie haben gesagt: Nein, das funktioniert nicht, weil... Dann habe ich diesen Weg aufgegeben und gesagt: Okay, ich möchte diese Regel umgehen. Wie würdest du das tun? Dann sind sie sofort dabei. Ich habe den Fehler gemacht und es selbst versucht.

EVELINE BRINKERT: Ich auch ...

*Weil eine Kleinunternehmerin immer alles selbst macht?*

EVELINE BRINKERT: Als ich nach Brüssel kam, stand ich allein in meiner Welt und musste mir jeden Schritt allein erkämpfen. Es ist im global tätigen Unternehmen natürlich viel leichter über die Grenze zu springen, weil das Unternehmen den Rahmen bietet und viele Formalitäten erledigt.

*Könnten internationale Netzwerke das für kleine Unternehmen leisten?*

EVELINE BRINKERT: Ich glaube, es gibt einfach zu wenige Unternehmen, die so arbeiten. Es hängt immer von der Kraft der einzelnen Person ab. Und jedes Land, jede Mentalität ist anders.

SANDRA LING: In der Firma haben wir ein Projekt namens „Peer Review“. Ich kann dort ein Projekt per Telefon- oder Videokonferenz präsentieren und

bekomme von Kollegen aus aller Welt Erfahrungen und Rat. Sie berichten, was sie erlebt haben, wo sie vielleicht schon weiter sind. Selbst wenn ich deren Erfahrungen vor Ort nicht teile, so bekomme ich dennoch viele Tipps, die ich nutzen kann.

*Hat es eine Managerin in den Strukturen des Konzerns eher gelernt, Erfahrungen von anderen zusammenzubringen?*

SANDRA LING: Vielleicht besteht für eine Unternehmerin der Reiz ja darin, es selber zu machen. Um unsere Arbeitsweise zu vergleichen: Sie müssen allein mehr leisten, ich muss mehr Leute mitnehmen.

**»** **„Eine Deutsche kommt nach Belgien und arbeitet die Satzung ordentlich durch – weil sie es ja so gelernt hat.“**

Eveline Brinkert, Deutsche Bäckerei Brüssel

*Wäre es jemals für Sie reizvoll gewesen, ein eigenes Unternehmen zu haben?*

SANDRA LING: Ja, aber ich wollte das meines Vaters nicht übernehmen. Nicht weil es eine Metzgerei war, sondern weil es nicht meins war. Ich weiß, dass ein Unternehmen zu haben, viel mehr Arbeit ist als ich jetzt habe. Meine Eltern waren immer platt. Mit den Kindern könnte ich mir das nicht vorstellen.

*Sie sind Mutter von drei Kindern und die waren, als Sie nach Deutschland kamen, ziemlich klein.*

SANDRA LING: Ja das war interessant. Ich hatte mein drittes Kind bekommen, er war drei Monate alt. Das älteste war drei. Ich fragte meinen Chef, nach einer Stelle in der Nähe, auch weil ich fand, mein Mann sei jetzt mal mit seiner Karriere dran. Mein Chef sagte: Wieso denn? Wieso gehst du nicht nach Deutschland? Ich: Ich habe drei Kinder! Er: Wo ist das Problem? Der Vorteil von BP war dann, dass sie uns beiden Arbeit in Deutschland anbieten konnten. Ich habe hier zunächst 4 Tage in der Woche gearbeitet. Es war schon besonders für BP, dass sie einen Expatriate in Teilzeit schicken. Jetzt bin ich wieder mit voller Stundenzahl da, aber ich habe freitags meistens frei. Ich reise wegen der Kinder nur zwei bis drei Mal im Monat. Ich habe das Glück, dass ich andere schicken kann.

**»** **„Ich sollte Bürgermeisterin von Recklinghausen werden. Ich bin so begeistert von der Stadt.“**

Sandra Ling, Managerin bei British Petroleum

*Was war so furchtbar?*

EVELINE BRINKERT: Die Bürokratie war schlimm. Ich war auf Informationen und Erfahrungen anderer angewiesen und bin deshalb auch an falsche Ratgeber geraten. Ich habe Belgien als ein Land erlebt, wo man immer nur mit Kompromissen lebt.

*Warum sind Sie geblieben?*

EVELINE BRINKERT: Die Resonanz der Kunden war positiv und man findet im Lauf der Zeit andere Ausländer, denen es ähnlich geht. Das ist sehr solidarisch. Beides hat mich zum Halten bewogen. Aber irgendwann wurde es mir doch zu viel, zwei Mal bin ich in diesem Jahr wegen Überlastung zusammengebrochen. Jetzt löse ich gerade meinen Betrieb auf, ich habe keinen Nachfolger gefunden.

*Frau Ling, was war für Sie der Reiz ins Ausland zu gehen?*

SANDRA LING: Ich wollte immer ins Ausland gehen, um etwas anderes zu erleben. Egal wohin. Als ich das Angebot bekam, nach Deutschland zu kommen, passte das auch, weil ich Deutsch sprach. Ich



Foto: Ulrike Dammann

**Eveline Brinkert** (55) gründete vor 12 Jahren die Deutsche Bäckerei Brüssel. Sie ist Bankkauffrau und Betriebswirtin im Handwerk, ihr Ehemann ist Bäcker- und Konditormeister. In Brüssel musste sie den Betrieb unter ihrem Mädchennamen anmelden und kämpfte vor allem in den ersten Jahren mit großen bürokratischen Hürden. In diesem Jahr schließt sie die Deutsche Bäckerei Brüssel, sie fand keinen Nachfolger. Eveline Brinkert engagiert sich für den verbesserten sozialen Status von Unternehmerinnen, sie ist Vizepräsidentin des FEM, Frauen europäischer Mittel- und Kleinbetriebe.

**Sandra Ling** (44) ist Managerin beim englischen Unternehmen British Petroleum (BP). Sie stammt aus England, hat dort Deutsch und Betriebswirtschaft studiert und bei BP seit 1985 viele internationale Standorte des Konzerns kennen gelernt. Vor fünf Jahren kam sie gemeinsam mit ihrem damaligen Mann nach Deutschland. Ihre Kinder waren damals 3 Monate, 1,5 und 3 Jahre alt. Sandra Ling ist heute Cards Centre of Expertise Manager in der deutschen Konzernzentrale in Bochum und leitet eine Abteilung von 70 Mitarbeitern, die europaweit so genannte Flottenkarten vermarktet.

*Diese Vereinbarung von Privatem und Beruf wäre für eine Unternehmerin schwer, oder?*

EVELINE BRINKERT: Ich bin rübergegangen, als mein jüngster Sohn mit der Schule fast fertig war. Ich glaube, der Schritt ins Ausland wäre mir nicht möglich gewesen, hätte ich eine ganze Familie mitgenommen.

SANDRA LING: Unternehmer und Unternehmerinnen arbeiten oft 7 Tage in der Woche. Für meinen Vater hörte in seinem Betrieb auch Weihnachten die Arbeit nicht auf. Als Angestellte kann ich das ein bisschen steuern.

*Könnten kleine Unternehmen davon – auch fürs internationale Geschäft – lernen? Müssten sie wachsen, damit es individuell weniger Kraft kostet, diesen Schritt zu tun?*

EVELINE BRINKERT: Man müsste schon sehr große Schritte machen. Wir haben in unserem Betrieb 50 Beschäftigte, das ist für einen Handwerksbetrieb eine Menge Management. Man bleibt Kleinunternehmen und muss sehen, inwieweit man sich auf einem internationalen Markt behaupten kann.

SANDRA LING: Sie können als Unternehmerin mehr bewegen, ich muss für jede Entscheidung viele Leute einbeziehen ...

EVELINE BRINKERT: ... aber auch falsch bewegen! Meine Entscheidung kann den Betrieb ruinieren.

*Könnten Sie eine ruinöse Entscheidung treffen, Frau Ling?*

SANDRA LING: Es ist in einem Großunternehmen schwierig, überhaupt festzustellen, ob man einen Fehler gemacht hat oder nicht. So lange es nicht Betrug ist ... Ich kann dem Unternehmen mit einem Fehler keinen schweren Schaden zufügen.

*Wann haben Sie einen guten Job gemacht?*

SANDRA LING: Wenn man mir das sagt. Ich kriege viel Feedback von außen. In einem eigenen Betrieb muss man den Erfolg selbst erkennen.

EVELINE BRINKERT: Uns zeigen die Kunden, ob wir einen guten Job machen. Ich kann den Erfolg am Umsatz und am Gewinn messen ...

SANDRA LING: Genau, das kann ich nicht.

EVELINE BRINKERT: Sie können mit einer größeren finanziellen Sicherheit arbeiten. Ein solches Ruhekitzen haben wir nicht. Ich kämpfe zum Beispiel auf europäischer Ebene dafür, dass Unternehmerinnen nicht alles verlieren, wenn sie eine falsche Entscheidung treffen. Ich möchte, dass kleine Unternehmen eine gewisse Grundsicherung in ganz Europa bekommen. Mit einem sicheren Fundament kann man ganz anders loslegen.

*Das heißt es könnte auch politisch-strategisch von Konzernen für Kleinunternehmen gelernt werden?*

EVELINE BRINKERT: Ganz genau. Eine Managerin kann Babys bekommen, ohne ihre wirtschaftliche Sicherheit zu verlieren. Diese Dinge dürfen ein Unternehmen nicht so sehr in Bedrängnis bringen.

SANDRA LING: Wenn man Unterstützung will, kann man nicht den ganzen Gewinn nehmen, oder?  
EVELINE BRINKERT: Es wird in die Unterstützung investiert, z. B. durch Kammerbeiträge.

*Auch wenn Sie Ihren Standort in Brüssel jetzt schließen. Was hat der Betrieb durch die 12 Jahre gewonnen?*

EVELINE BRINKERT: Eine andere Chefin. Das Wissen kann mir niemand mehr nehmen. Dem Unternehmen hat es gut getan, auch zu sehen, wie es in anderen Ländern funktioniert.

SANDRA LING: Die Frage ist sehr unternehmerisch. Der Gedanke: Ich muss etwas hinterlassen ...

*Wie müsste sie für Sie lauten?*

SANDRA LING: Ich glaube, ich hinterlasse auf der Welt nichts durch meine Arbeit. Ich hoffe, dass ich eine gewisse Art zu managen präge, einen bestimmten Führungsstil, die Art und Weise mit Leuten umzugehen, das Mentoring mit guten Nachwuchskräften. Ich habe als Ausländerin in

Foto: Ulrike Dammann  
Sandra Ling (li.) und Eveline Brinkert trafen sich zu einer ungewöhnlichen Frage: Was teilen Unternehmerinnen und Managerinnen und was können sie voneinander lernen?

Deutschland auch die Möglichkeit, einen anderen Weg für Frauen im Beruf zu zeigen. Aber das ist alles, was ich habe, was könnte ich sonst hinterlassen? ... (lacht) Oh, jetzt muss ich daran arbeiten, was ich hinterlasse! |

## FORUM FÜHRUNGSFRAUEN

### Dialoge zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen

Es gibt zu wenige Frauen im Top-Management. Darin sind sich Politiker und Wissenschaftlerinnen, Statistiker wie Wirtschaftsakteurinnen einig. Aber was muss passieren, damit mehr Frauen in der Wirtschaft den Weg an die Spitze finden? Viele Modelle der Karriereförderung wurden in den vergangenen Jahren erprobt, sowohl zur Unterstützung junger Führungskräfte als auch zur Stärkung von Unternehmensgründungen durch Frauen. Auf der Suche nach neuen Strategien bindet das „Forum Führungsfrauen“ in NRW jetzt die Managerinnen und Unternehmerinnen selbst ein. Ihre Erfahrungen sollen genutzt werden, um mehr Frauen an die Spitze zu bringen. Am 20. September fiel der Startschuss mit einer Konferenz, die Handlungsfelder identifizieren sollte. „Dass alle es Spitze fanden, so viele interessante Führungsfrauen kennen zu lernen, das haben wir erwartet“, sagt Birgit Unger, gemeinsam mit Cornelia Sperling von der RevierA GmbH Initiatorin des Projektes. „Was uns aber überrascht hat, war das überwiegend strategische Denken der Teilnehmerinnen. Für die heutigen Führungsfrauen steht nicht mehr der eigene Aufstieg im Vordergrund. Die Lust konzentriert sich auf Veränderungen in der Gesellschaft!“ Und diese Lust soll genutzt werden.

[www.chefin-online.de](http://www.chefin-online.de)

# Du darfst kein Häschen sein

von Nadja Rosmann  
Auszug aus existenzielle 3-2008

Ein Gespräch über Führungskunst, die Lust an der Macht, dienende Führung und die Kraft der Intuition.

Marina Grochowski, Orchesterdirektorin der Bochumer Symphoniker, und die Beraterin Barbara Mettler-von Meibom in der Dialogserie 

**Frau Grochowski, wie führt eine Orchesterdirektorin?**  
MARINA GROCHOWSKI: Mit ganz viel Kommunikation, denn an der Schnittstelle zwischen Kunst und Verwaltung prallen die unterschiedlichsten Interessen aufeinander. Besonders wichtig ist es mir, dass alle Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen. Allerdings muss klar sein, dass ich letztendlich die Entscheidungen treffe.  
BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Für mich bedeutet führen, hinzuhören, was die Menschen bewegt, und die einzelnen Stimmen miteinander zu konzertieren. Gerade in der Arbeit mit größeren Gruppen stelle ich immer wieder fest, dass es viel mehr Gemeinsamkeiten gibt als Dissens.  
MARINA GROCHOWSKI: Es ist sehr wichtig, dass alle an eine gemeinsame Idee glauben!

*Wie schaffen Sie es, allen Beteiligten dieses gemeinsame Ziel immer wieder vor Augen zu führen?*

MARINA GROCHOWSKI: Ich treffe mich regelmäßig mit den Mitarbeitern der Verwaltung zu einem Jour fixe, an dem alle erzählen, womit sie gerade beschäftigt sind. Und auch für die Musiker steht meine Tür immer offen.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Dieses sachorientierte Miteinander ist für mich der Kern von Wertschätzung. Mit Wertschätzung kommt man leichter zu einer Wertschöpfung.

MARINA GROCHOWSKI: Wenn alle sich einbringen können, entstehen auch tolle Ideen! Bei der Gestaltung unseres Jahresprogramms beteiligen sich alle – bis hin zur Reinigungsfrau.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Das ist längst nicht selbstverständlich. Bei meinen Projekten stoße ich bisweilen auf sehr starre Strukturen, und es geht immer auch um Status und Macht. Nur wenn alle zusammenwirken, kommt man in der Sache weiter. Darum geht es bei der Führungskunst.

*Einen offenen Austausch ermöglichen, aber auch Entscheidungen treffen. Wie gelingt ein solcher Balanceakt?*

MARINA GROCHOWSKI: Indem man für die Sache führt und nicht für sich selbst.

*Dabei kann man nicht allen Beteiligten gerecht werden, oder?*

MARINA GROCHOWSKI: Natürlich nicht, aber dadurch, dass im Diskussionsprozess alle gehört werden, treffe ich ja keine radikalen Entscheidungen, die den Mitarbeitern von Grund auf neu wären.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Es ist bekannt, dass Frauen sehr viel sachorientierter führen als Männer. Wir sollten uns darüber klar werden, dass

das eine ganz besondere Stärke von uns ist! Hier kommt auch der Lustfaktor ins Spiel. Ich nehme die Dinge in die Hand und tue etwas.

MARINA GROCHOWSKI: Ja, und sollte meine Entscheidung einmal falsch sein, dann ist das kein Beinbruch. Dann übernehme ich dafür auch die Verantwortung.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Es ist wichtig, sich über das eigene Verhältnis zur Macht klar zu werden. Erlebe ich sie als negativ oder sehe ich sie als Energie, die ich konstruktiv für mich und für die Sache nutzen kann?

*War für Sie die Möglichkeit, die Dinge selbst in die Hand nehmen zu können, ein Grund, die Universität zu verlassen und damit auch in Führung zu gehen?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Dieser Schritt hat eine Vorgeschichte. Irgendwann bekam ich eine Gesichtslähmung. Das war für mich ein Indiz dafür, dass ich auf dem falschen Weg bin. Ich habe dann sehr lange daran gearbeitet, für mich eine geistig, seelisch und emotional tragfähige Lösung zu finden. Insgesamt zehn Jahre habe ich mit mir gerungen, ob es der richtige Weg ist, in die Selbstständigkeit zu gehen. Irgendwann konnte ich nicht mehr anders, als den Sprung ins kalte Wasser zu wagen.

**„Da kämpft das verängstigte Häschen mit der Erfahrung, dass man im Leben schon viel gestemmt hat.“**

Barbara Mettler-v. Meibom,  
Communio Kommunikations-  
und Kooperationsberatung

*Wie fühlt man sich, wenn man sich endlich traut, es zu tun?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: (lacht) Nun ja, da kämpft das verängstigte Häschen, das viele von uns in ihrem Inneren haben, mit der Erfahrung, dass man im Leben schon viel gestemmt hat. Ich habe einfach irgendwann gesagt: So, ich springe jetzt vom Turm. Jetzt muss es sein!

*Frau Grochowski, war Ihr Wechsel von der künstlerischen Leitung zur Orchesterdirektorin auch ein Sprung ins Unbekannte?*

MARINA GROCHOWSKI: Ja, natürlich. Aber ich war auch an dem Punkt, an dem ich bewusst eine neue Herausforderung gesucht habe. Im künstlerischen Bereich konnte ich mir viele interessante Projekte ausdenken, jetzt muss ich immer das große

Ganze im Auge behalten. Und bin heute diejenige, die auch einmal schöne Projekte ablehnen muss, wenn kein Geld dafür zur Verfügung steht.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Sie haben sich gezeigt mit Ihrem Wunsch, diese Führungsposition zu übernehmen. Oft schrecken Frauen davor zurück, in die Verantwortung zu gehen. Oder sie erlauben es sich nicht, den Wunsch nach Macht zu zeigen und zu leben.

## „Bei der Gestaltung unseres Jahresprogramms beteiligen sich alle – bis hin zur Reinigungsfrau.“

Marina Grochowski, Orchesterdirektorin der Bochumer Symphoniker

*Wie leben Sie denn Ihre Macht als Unternehmerin?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Wenn ich mit Städten oder Organisationen große Projekte mache, bin ich in Strukturen eingebunden. Ich habe dann die Aufgabe, Entscheider zu unterstützen. Da heißt führen: Kommunikation zu ermöglichen, Fragen zu stellen, Möglichkeiten aufzuzeigen, zu inspirieren, Sand aus dem Getriebe zu nehmen, Gegensätze aufzulösen.

*Wie haben Sie führen gelernt?*

MARINA GROCHOWSKI: Learning by doing? (lacht) Und durch Vorbilder. Ich habe viel von Menschen gelernt, die eine gute Atmosphäre für ihre Mitarbeiter schaffen

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: An der Universität hatte ich einige schwierige Lernerfahrungen zu bewältigen. In einem Seminar bin ich ausgeflippt, weil mir die Studenten zu wenig Engagement zeigten. Ich war mir gar nicht im Klaren, welche Autorität und damit Macht die Studenten mir qua meiner Rolle übertragen. Ich musste erst lernen, Kritik so zu dosieren, dass die Betroffenen sie auch annehmen können.

MARINA GROCHOWSKI: Ich musste ein bisschen Tempo herausnehmen. Man selbst ist im Kopf ja oft schon drei Schritte weiter und fällt dann leicht mit der Tür ins Haus.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Das ist ein Prozess, der nie aufhört – jedenfalls für mich. Ich mache immer noch Fehler. Führen heißt auch, dazu zu stehen.

*Was haben Sie aus Ihrem ersten Führungsfiasco gelernt?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Dass es wichtig ist, Wertschätzung zu entwickeln. Wenn ich jemandem gegenüber sitze, der ein geringes Selbstwertgefühl hat, dann darf ich als Führungskraft nicht einfach auf den Putz hauen. Wenn mir dagegen jemand aus einer Haltung der Selbstüberschätzung entgegentritt, muss ich ihm Grenzen setzen. Für mich ist es ein Ziel, mit Augenmaß und Herzenswärme angemessen zu reagieren.

*Wie schafft man es, damit zurechtzukommen, wenn man ein Projekt mal so richtig an die Wand gefahren hat?*

MARINA GROCHOWSKI: Das ist mir glücklicherweise noch nie passiert. (lacht) Aber wenn es mir passieren würde, dann ist es eben so.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Die innere Perfektionistin ist kein guter Ratgeber.

*Gab es für Sie Situationen, in denen Sie das Gefühl hatten, etwas nicht zu schaffen?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Ich kenne durchaus Existenzängste. Beispielsweise die Frage, ob das, was ich mache, überhaupt marktfähig ist. Drei Wochen, nachdem ich mich selbstständig gemacht hatte, war mein wichtigster Kunde plötzlich weg. Da bleibt einem nur noch Vertrauen!

*Wir haben viel darüber gesprochen, wie man als Führende auf Mitarbeiter eingehen kann. Wie schaffen Sie es, sich dabei selbst nicht zu sehr zurückzunehmen?*

MARINA GROCHOWSKI: Man muss den Punkt finden, an dem genug diskutiert wurde. Aber man muss die Entscheidungen treffen. Sonst kommen die Dinge nicht in Bewegung.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Für mich ist die Kommunikation nach innen wichtig. So meditiere ich regelmäßig und nehme mir auch jedes Jahr eine Auszeit von mehreren Wochen. Das brauche ich, damit ich mich nicht im Außen verliere. Dabei überprüfe ich auch die eigenen Werte.

MARINA GROCHOWSKI: Wenn ich das Gefühl habe, eine Sache ist noch nicht reif, erlaube ich mir, auch länger darüber nachzudenken.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Es ist hilfreich, die eigene Intuition zu berücksichtigen.

*Ist das nicht eine typisch weibliche Domäne?*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Eine gute Führungskraft, egal ob Mann oder Frau, braucht eine gute Intuition! Und glaubt man der Fachliteratur, dann sind die Menschen, die eine Vision haben und

sie mit ganzem Herzen verfolgen, deutlich erfolgreicher als diejenigen, die eher nach irgendwelchen mentalen Konzepten führen.

MARINA GROCHOWSKI: Im Umgang mit Menschen kann man sich nicht allein an starren Prinzipien orientieren. Jeder Mensch, jede Situation ist anders, darauf muss man sich intuitiv einstellen.

*Setzt einen die Führungsrolle auch unter Perfektionsdruck?*

MARINA GROCHOWSKI: Man möchte natürlich alles möglichst perfekt bewältigen. Sonst würde man wohl keine Führungsaufgabe annehmen. Es ist wichtig, anderen ein Beispiel zu geben.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Führung hat auch sehr viel mit Energie zu tun. Ich bin ein Vorbild, wenn ich die Energie einer Gruppe hochhalten kann. Wenn ich resigniert oder erschöpft bin, dann werde ich als Führungskraft zum Problem.

*Man hat doch auch mal schlechte Tage ...*

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Mir hilft vor allem meine spirituelle Praxis. Ich stimme mich vor jedem wichtigen Termin innerlich ein.

MARINA GROCHOWSKI: Es ist wichtig, grundsätzlich Spaß zu haben an dem, was man tut. Ich habe ganz wenige Tage, an denen ich schlecht gelaunt bin. (lacht) Wenn ich das Bild vermittele, von dem, was ich tue, nicht überzeugt zu sein, dann schlägt sich das auch bei meinen Mitarbeitern nieder. Die zwei Wochen, die wir jetzt in New York verbracht haben, waren zwar auch sehr anstrengend, aber es hat uns allen so viel Freude gemacht, dass wir eine unheimliche Kraft daraus gezogen haben.

*Die Musiker werden beim Konzert gehört. Wie kommt Ihr persönlicher Beitrag zur Geltung?*

MARINA GROCHOWSKI: Öffentlich eigentlich gar nicht. Ich bin dafür da, das Orchester erfolgreich zu machen, und stehe selbst nicht im Rampenlicht.

BARBARA METTLER-V. MEIBOM: Das ist die dienende Funktion von Führung. Je höher man kommt, umso mehr ist man verpflichtet, dem Ganzen zu dienen. Wer der Sache nicht dient, macht keinen guten Führungsjob.

MARINA GROCHOWSKI: Genau das ist es. Es geht um die Sache, nicht um mich oder meine Karriere. |



**Marina Grochowski** (38, rechts) ist seit 2007 Orchesterdirektorin der Bochumer Symphoniker. Zuvor war sie acht Jahre lang künstlerische Managerin des Orchesters. Die Musikwissenschaftlerin und Kulturmanagerin engagiert sich tatkräftig dafür, dass das Orchester mit der neuen Bochumer Symphonie endlich eine eigene Spielstätte erhält. Deren Gastspiel in New York im Juli dieses Jahres war ein wahrer Triumphzug. Die Inszenierung der Oper „Die Soldaten“ von Bernd Alois Zimmermann wurde von den New Yorkern mit fünf ausverkauften Vorstellungen und Standing Ovationen in Manhattans Armory Hall gefeiert. [www.bochumer-symphoniker.de](http://www.bochumer-symphoniker.de)

**Prof. Dr. Barbara Mettler-v. Meibom** (61, links) ist Professorin für Politikwissenschaft mit kommunikationswissenschaftlichem Schwerpunkt an der Universität Duisburg-Essen. Mitte der 90er Jahre gründete sie die Communio Kommunikations- und Kooperationsberatung. Sie arbeitet als Coach und unterstützt Unternehmen und Städte in Change-Prozessen. 2003 ließ sie sich von der Universität beurlauben, um sich ganz auf ihre Selbstständigkeit zu konzentrieren. Ihre Bücher zum Thema Wertschätzung haben ein breites Echo hervorgerufen. [www.communio-essen.de](http://www.communio-essen.de)

FORUM FÜHRUNGSFRAUEN


Das Forum Führungsfrauen ist eine Initiative der RevierA GmbH. Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, wurden Unternehmerinnen und Managerinnen eingeladen, gemeinsam Strategien zu entwickeln. Zwei Mal fand die Konferenz bislang statt. existenzielle begleitet das Projekt mit der Serie „Dialoge zwischen Managerinnen und Unternehmerinnen“. Auf unserer Website finden Sie die bisherigen Gespräche zum Download: [www.existenzielle.de](http://www.existenzielle.de)



# Männerrunden überraschen

von Andrea Blome

Auszug aus existenzielle 2-2008

Automobil- und Baubranche sind Männerdomänen. Wenn Frauen hier am Verhandlungstisch sitzen, sind sie Exotinnen. In unserer Serie  sprechen Kerstin Feix, Autohändlerin im Ruhrgebiet, und HOCHTIEF-Managerin Dr. Petra Beckefeld über ihre Erfahrungen im Verhandlungspoker. Über Ziele und Kompromisse, über Frauenrollen, Kleiderordnung und das Spiel mit dem Überraschungseffekt.

**Wann ist eine Verhandlung für Sie erfolgreich?**

KERSTIN FEIX: Es kommt immer auf Ihre Rolle und Ihre Motivation an. Nehmen wir zum Beispiel diesen Standort in Witten. Für uns war es 2005 eine strategische Überlegung, eine zweite Marke mit aufzunehmen, um das Produkt- und Dienstleistungsangebot zu erweitern und langfristig wettbewerbsfähig zu sein. Das zu verhandeln, ist uns erfolgreich gelungen. Ein anderes Beispiel: Wir wollten an diesem Standort eine Einfahrt von der Dortmunder Straße aus bekommen und haben das mit der öffentlichen Seite verhandelt. Wir werden die Einfahrt bekommen, was der Voreigentümer nicht geschafft hat. Das ist ein kleiner Schritt, aber für uns ein großer Erfolg.

*Verhandeln heißt, Kompromisse finden. Was haben Sie gegeben, damit Sie etwas bekommen?*

KERSTIN FEIX: Unsere Idealvorstellung war, eine Ein- und Ausfahrt zu bekommen. Die Ausfahrt ließ sich nicht umsetzen.

*Wie war das bei den beiden Marken unter einem Dach? Wo haben Sie in der Verhandlung mit Opel und Ford einen Kompromiss gemacht?*

KERSTIN FEIX: Keine Kompromisse. Wir haben das so durchbekommen, wie wir uns das vorgestellt haben. Wir haben gemeinsam mit dem Hersteller eine Lösung erarbeitet und gefunden.

*Frau Beckefeld, Sie verhandeln für HOCHTIEF Großprojekte und müssen Ihre Entscheidungen auch unternehmensintern argumentieren und freigeben lassen. Wie bereiten Sie sich auf Verhandlungen – und auf Kompromisse – vor?*

PETRA BECKEFELD: Normalerweise setzt man sich ein Ziel: Was will ich erreichen? Worum geht es hier? Wer ist beteiligt? Man überlegt sich: Was sind die Ziele des Partners? Was ist ihm möglich? Mir hilft es natürlich, wenn ich in etwa weiß, in welchem Spielraum sich der Partner bewegen kann. Dann kann ich die eigenen Forderungen darstellen. Es gibt immer bestimmte Dealbreaker in Verhandlungen. Zum Beispiel Risiken, die uns der Partner zuordnen will und die wir nicht tragen können. Das sind K.-o.-Kriterien. Die Punkte, die nicht verhandelbar sind, sollten beide Seiten möglichst früh signalisieren.

*Ein Beispiel?*

PETRA BECKEFELD: Wir verhandeln mit Banken für unsere PPP-Projekte. Hat die Bank ein hohes

Sicherheitsbedürfnis, versteht aber nichts vom Bau, schreibt sie irgendeine Bedingung in den Vertrag, die bautechnisch gesehen unsinnig ist. Wenn ich mich mit der Bank jetzt nur über diesen Unsinn streite, kommen wir nicht weiter. Ich muss fragen: Warum wollen Sie das? Und können wir das, was Sie wollen, nicht auf einem anderen Weg erreichen? Wenn wir verstehen, was sie wollen, können wir eine andere Formulierung vorschlagen. Eine gute Verhandlung ist für mich, wenn beide ihre Ziele erreicht, sich aber nicht an einer Formulierung festgebissen haben.

*Das bestätigt die Fachliteratur: Erfolgreich verhandeln heißt, nicht Positionen durchzusetzen, sondern Interessen auszuloten.*

PETRA BECKEFELD: Das ist ganz wesentlich und deshalb muss ich wissen: Wer ist mein Verhandlungspartner? Je mehr ich dann auch über seine Person weiß, desto einfacher ist es, mit ihm ins Gespräch zu kommen.

KERSTIN FEIX: Egal über was man verhandelt, man muss zuhören. Wie denkt jemand? Was sind die wichtigen Kriterien?

PETRA BECKEFELD: Aber das ist ja nur die eine Ebene. Man muss die Beteiligten und ihre Ideen kennen, aber Sie müssen auch den Persönlichkeiten Raum geben, um sich darzustellen, auch wenn es 15-minütige Monologe sind. Wenn Sie das versäumen, dann haben Sie keine Chance. Nach diesen Freiräumen können Sie dann wieder auf eine ganz sachliche Ebene zurückkehren und arbeiten.

*Wann spüren Sie in einer Verhandlungssituation, wie die Atmosphäre ist und was die Leute brauchen?*

KERSTIN FEIX: Es gibt Gesprächspartner, die ich kenne und von denen ich weiß, dass ich bei ihnen etwas mehr Zeit einplanen muss.

PETRA BECKEFELD: Man kann gar nicht über das Thema reden, wenn der Mensch noch nicht so weit ist. Wenn Sie ihn unterbrechen, kommen Sie nicht zum Ziel.

KERSTIN FEIX: Dann ist er persönlich verletzt und Sie scheitern.

PETRA BECKEFELD: Diese Geduld ist mir in den ersten Berufsjahren zum Teil schwergefallen. Heute kann ich mich zurücknehmen und warten.

KERSTIN FEIX: Ist es jemand, den wir noch nicht kennen, dann versuche ich in den ersten Minuten, erst einmal zuzuhören. Vielleicht möchte mein Gesprächspartner von sich erzählen oder davon, wie viel er zu tun hat, vielleicht braucht er eine Art

Kummerkasten, dann hört man interessiert zu und hat Verständnis. Ich muss die Stimmung gut halten, um ein Ergebnis erreichen zu können.

*Wie haben Sie gelernt, was Sie schildern? Taktisch vorzugehen und strategisch in ein Gespräch zu gehen, mit allen kommunikativen und rhetorischen Fähigkeiten?*

PETRA BECKEFELD: Ich bin da reingewachsen. In meiner ersten Berufstätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Braunschweig hatte ich einen älteren Kollegen, von dem ich gelernt habe, wie ich in eine Besprechung gehe, mich systematisch auf Präsentationen vorbereite, einen Folgeauftrag erreiche. Natürlich hatte ich später unternehmensinterne Schulungen, aber im Wesentlichen habe ich dann von dem ständigen Wechsel im Unternehmen gelernt. Alle zwei Jahre war ich in neuer Funktion und musste mich immer schnell auf neue Situationen einstellen. Auch durch den Aufbau einer Niederlassung in einem fremden Land habe ich im Umgang mit Menschen viel gelernt.

KERSTIN FEIX: Für uns als Mittelständler, die langfristig denken, sind diese wechselnden Funktionen in Konzernen nicht immer von Vorteil. Mitunter verhandeln wir mit Personen, die nur für eine bestimmte Zeit ein Projekt betreuen – ohne eigene Überzeugung.

PETRA BECKEFELD: Ich konnte glücklicherweise immer die Interessen vertreten, mit denen ich mich identifizierte. Mein Problem in Verhandlungen ist eher, dass ich eine Entscheidung im Kopf habe, die ich durchsetzen möchte und energisch vertrete. Jemand sagte mir vor Jahren: „Sagen Sie mal, von Ihnen haben auch viele Leute ein Bild auf Ihrer Dartscheibe.“ Dazu habe ich nur gesagt: „Aber genauso viele haben ein Fanposter an der Tür.“ Man polarisiert, wenn man ich solchen Situationen arbeitet. Zumindest tue ich das.

» **„Vielleicht möchte mein Gesprächspartner von sich erzählen, vielleicht braucht er eine Art Kummerkasten.“**

Kerstin Feix, Autohaus Feix Meures GmbH

*Sie arbeiten beide in sogenannten Männerbranchen. Ihre Verhandlungspartner sind meistens Männer. Was bedeutet das?*

PETRA BECKEFELD: Ich erlebe: Man guckt. Man ist erstaunt, dass in einem solchen Konzern auf einer solchen Position eine Frau arbeitet. Für mich



**Kerstin Feix (41)** ist Inhaberin der Autohaus Feix Meures GmbH Bochum/Witten/Hattingen. „Ich wollte etwas nicht Alltägliches und suchte die Herausforderung“, sagt die Diplom-Ökonomin über ihre Entscheidung, das 80 Jahre alte Unternehmen in dritter Generation weiterzuführen und vor über 10 Jahren in das von ihrem Vater aufgebaute Autohaus Feix einzusteigen. Seit 1999 firmiert das Unternehmen mit Stammsitz in Bochum im Firmenverbund. 2003 hat Kerstin Feix hier die Geschäftsführung übernommen. An insgesamt sechs Standorten im Ruhrgebiet beschäftigt das Unternehmen 150 Mitarbeiter, am Standort Witten führt Feix Meures als Vertragshändler mit Opel und Ford zwei Marken unter einem Dach.

bedeutet diese Sonderrolle zunächst, dass ich sehr genau überlege, wie ich auftrete, das beginnt bei der Kleidung. Ich muss wissen: Wem begegne ich? In welchem Land arbeite ich? Was sind die Menschen gewohnt?

KERSTIN FEIX: Es gibt einen gewissen Überraschungseffekt, wenn Sie in einer reinen Männerrunde verhandeln und als Frau dabei sind. Aber ich versuche dann doch eher sachlich mit Argumenten diese Gespräche zu führen. Ich möchte nicht, dass man mich anders behandelt, weil oder obwohl ich eine Frau bin.

*Was machen Sie denn mit dem Überraschungseffekt?*

KERSTIN FEIX: Ich ignoriere den ...

PETRA BECKEFELD: Das kommt auf meine Stimmung, auf die Beteiligten und auf die Situation an. Früher hat mich das gestört, weil ich einfach keine Lust mehr auf diese permanente Sonderrolle hatte,



**Dr. Petra Beckefeld (49)** ist Leiterin der PPP (Public Private Partnership) Verkehrsprojekte der HOCHTIEF Construction AG. Die promovierte Bauingenieurin kam 1994 zur HOCHTIEF AG. Von der Umwelttechnik über das Controlling führte sie der Weg ins technische Projektmanagement und ins strategische Projektcontrolling. Sie hat in Ungarn, Tschechien und in Polen gearbeitet, hat heute ihren Bürostandort in Frankfurt/Main und pendelt zwischen aktuellen Projekten – zurzeit in Wien und Eisenach. Für HOCHTIEF verhandelt sie u. a. über den Bau privatisierter Autobahnteilstücke. Über ihre Rolle als Frau in der Branche sagt sie: „Ich bin eine Exotin und das hat für mich gravierende Konsequenzen.“

ich wollte nur meine Arbeit machen. Heute kann ich das eher nutzen. Das heißt: Manchmal lächeln und schweigen. Aber das fällt mir schwer. (lacht) Manchmal eine freundliche Erwidderung oder eine Diskussion. Manchmal auch eine schöne Gelegenheit, auf Persönliches sprechen zu kommen, und das führt teilweise auch zu einer anderen Atmosphäre. KERSTIN FEIX: Ich versuche das eher auf der Sachebene zu lösen, vielleicht noch eine positive Erinnerung zu prägen.

PETRA BECKEFELD: Mein Eindruck heute ist, dass das Besondere, das wir in unserer Funktion darstellen, unterschwellig immer da ist.

KERSTIN FEIX: Ich kenne keine gemischte Runde um mich herum und kann nicht beurteilen, ob die Stimmung ohne mich eine andere wäre. Ich versuche einfach, sachlich zu überzeugen.

PETRA BECKEFELD: Dass die Argumentation absolut sachlich sein muss, ist überhaupt keine Frage!

Aber ich erlebe in manchen heftigen Diskussionen zum Beispiel, dass die Blicke zu mir wandern.

*Sie haben gesagt, dass Sie Ihre Kleidung bewusst auswählen.*

PETRA BECKEFELD: Wenn ich eine schwierige Verhandlung vor mir habe, dann gehe ich nicht in einer roten Bluse dorthin. Aber mein Bewusstsein

» **„Man guckt. Man ist erstaunt, dass in einem solchen Konzern auf einer solchen Position eine Frau arbeitet.“**

Dr. Petra Beckefeld, HOCHTIEF Construction AG

dafür hat sich auch durch die Auslandsaufenthalte verändert. In Deutschland bringt eine Tätigkeit in der Baubranche Frauen nicht gerade dazu, sich sehr weiblich zu kleiden. In Polen, Tschechien und Ungarn habe ich das vollkommen anders erlebt. Dort kleideten sich auch ältere Frauen sehr weiblich – und ich meine jetzt nicht aufreizend – und wurden als Gesprächspartnerinnen ernst genommen.

KERSTIN FEIX: (lacht) Wenn's hilft ...

PETRA BECKEFELD: Für mich brachte das einen Aha-Effekt und führte dazu, dass ich mir eine andere Garderobe zulegte. In Polen und Ungarn passte das. Hier ist das schwieriger. Aber es gibt Verhandlungen, da kann ein Kostüm nicht schaden.

*Marion Knaths schreibt in ihrem Buch „Spiele mit der Macht“: „Eine gute Verhandlung hat immer was von einem Flirt.“ Stimmt das?*

KERSTIN FEIX: Manchmal vielleicht. Wir hatten vor Kurzem eine sehr interessante und spannende Verhandlung. Dort wurde beiderseits sehr versteckt gesprochen. Das war ein charmant geführtes Gespräch, wo die Botschaft auf beiden Seiten durchaus überkam.

PETRA BECKEFELD: Ich kenne das so nicht und bin da eher vorsichtig. Zu leicht entstehen Gerüchte, daher nehme ich großen Abstand von allem, was in diese Richtung gehen könnte.

KERSTIN FEIX: Oh, wenn Flirt in diese Richtung geht ... dann muss ich mich korrigieren! Natürlich muss Privates und Berufliches getrennt sein!

PETRA BECKEFELD: Wenn Sie nur ansatzweise den Eindruck erwecken, dass Sie privat interessiert sind ...

*... schwächt das Ihre Position?*

PETRA BECKEFELD: Dann sind Sie „verbrannt“!



**KERSTIN FEIX:** Nicht anders als beim Gegenüber ...  
**PETRA BECKEFELD:** Das glaube ich nicht. Bei Männern unter sich, die mit Eroberungen untereinander eher angeben, hat das einen anderen Stellenwert. Wenn Sie als Frau nur ansatzweise den Eindruck erwecken, Sie seien zugänglich, sind Sie als Gesprächspartnerin schlichtweg erledigt.

*Ist es ein schwieriger Grat, eine persönliche Gesprächsatmosphäre herzustellen und die Position als Frau zu nutzen?*

**PETRA BECKEFELD:** Nein. Vielleicht sind wir als Frauen sogar vorsichtiger in dieser Rolle, eben weil wir Exotinnen sind und auffallen.

*Was brauchen Sie von Seiten des Arbeitgebers, damit Sie trotz dieses Exotinnenstatus eine starke Position haben?*

**PETRA BECKEFELD:** (überlegt) Ganz einfach: Sie werden das Umfeld nicht verändern, solange Frauen nicht sichtbar in allen Positionen vertreten sind. Und diese Frauen brauchen Vorgesetzte, die voll hinter ihnen stehen und ihnen den Rücken frei halten, solange sie nur ihren Job gut machen. So kann ich gelassen auftreten und sicher agieren.

*Welche Rolle spielen Netzwerke?*

**PETRA BECKEFELD:** Im Großunternehmen braucht jeder, der vorankommen möchte, ein Netzwerk – aus Männern und Frauen. Sie brauchen Menschen, die Ihnen Zugänge schaffen, wenn es brennt, und die Ihnen Informationen zutragen um zu wissen, was auf Sie zukommt. Mentoren sind in diesen Strukturen wichtig.

**KERSTIN FEIX:** Wichtig ist, dass wir zeigen: Da ist eine Frau, die kann es auch. Daran arbeiten wir jeden Tag, aber wir brauchen auch Frauen, die den Weg gehen wollen und mutig sind, in die Positionen zu kommen, um Vorbild zu sein.

*Wollen Sie gute Vorbilder sein?*

**PETRA BECKEFELD:** (lacht) Ich glaube nicht, dass ich ein gutes Vorbild bin. Aber ich bemühe mich, die jungen Ingenieurinnen in meinem Umfeld zu fördern und zu unterstützen. Bei mir ist der Beruf ganz klar der Mittelpunkt im Leben, alles andere wird darum herum organisiert. Ich glaube nicht, dass das generell als Vorbild dient.

Doch – eine Einschränkung dazu: Meine Schwägerin ist mit ihren drei Kindern lange Zeit zu Hause geblieben. Wir wollten den Kindern vermitteln, dass beide Rollen Vor- und Nachteile haben und jede ihren Weg gehen muss. Mir ging es darum, dieses vordergründig tolle Bild, von dem meine Nichten beeindruckt waren, wenn sie mich in Warschau oder Budapest besuchten, auch mit den negativen Seiten zu zeigen. Bevor sie sich für einen solchen Weg entscheiden, sollen sie auch sehen: Dieser Job geht an die Substanz und kostet Privatleben.

**KERSTIN FEIX:** Sie verzichten auf viel, wenn Sie eine solche Position haben. Ich will insofern ein Vorbild sein, als dass die Gesellschaft um mich herum wahrnimmt: Da ist ja eine Frau in einer Position, wo es bisher nicht üblich war. In dieser Hinsicht kann ich heranwachsenden Frauen zeigen, dass es möglich ist, dass eine Frau das schaffen kann. |

# Wie sportlich sind Ihre Ideen?

existenzielle – das sind Unternehmerinnen mit Visionen, Gründerinnen mit Ideen, Expertinnen mit Fachwissen und Erfahrung.

Das Magazin für selbstständige Frauen erscheint vier Mal im Jahr.

In jeder existenzielle begegnen Ihnen Frauen, die kleine oder große Unternehmen führen und über ihre Erfahrungen berichten.

Immer ehrlich, authentisch und ohne Hochglanzfolie.

-> Jetzt am Kiosk oder direkt:  
[www.existenzielle.de](http://www.existenzielle.de)



- Ich möchte existenzielle kennen lernen. Bitte senden Sie mir das aktuelle Heft zum Preis von 5,50 Euro zzgl. Versandkosten.
- Ich möchte existenzielle zum Preis von 20 Euro im Jahr (4 Ausgaben) inkl. Versandkosten abonnieren
  - ab der aktuellen Ausgabe (3/08)
  - ab der nächsten Ausgabe (4/08)
- Ich möchte ein Abonnement zum Preis von 20 Euro im Jahr (4 Ausgaben) inkl. Versandkosten verschenken.
  - Das Geschenk-Abo ist auf ein Jahr begrenzt.
  - Das Geschenk-Abo ist unbegrenzt, kann aber jeweils zum Ende des Abo-Zeitraums gekündigt werden.
- Ich zahle per Rechnung
- Bitte buchen Sie den Rechnungsbetrag von meinem Konto ab.

Rechnungsadresse:

Lieferadresse:

Kontonr.:

BLZ:

Datum, Unterschrift

Bankinstitut:

Ich kann das Abonnement mit einer Frist von vier Wochen vor Ablauf des Abo-Zeitraums kündigen. Innerhalb von 7 Tagen habe ich die Möglichkeit, meine Bestellung rückgängig zu machen und bestätige das mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum, Unterschrift

**FAX: 02 51 / 1625080 oder per Post: existenzielle das magazin für selbstständige frauen postfach 20 11 30 48092 münster**



**Mehr Frauen in TOP-Führungspositionen!**



## **FORUM FÜHRUNGSFRAUEN 2007/2008**

**Sie sind als Unternehmerin oder Managerin bereits auf der oberen Karriereleiter unterwegs?**

**Sie wollen als Führungspersönlichkeit neue Ideen und Strategien für mehr Frauen im**

**Top-Management auf den Weg bringen?**

**Die ausführliche Dokumentation dieser Initiative steht ab Herbst 2008 im Internet unter:**

**[www.chefin-online.de](http://www.chefin-online.de)**

Foto: Einige Akteurinnen des 1. Forum Führungsfrauen 2007 © RevierA GmbH