

MADONNA

14. 5. 2011

Werden Sie zur Sommer-

Beauty

- Neue freche Haarfarben
- Beste Selbstbräuner
- Make-up

Tragödie Gunter Sachs

Sein bester Freund erzählt exklusiv in MADONNA, wie es wirklich war

Straff!

Leserinnen testen den neuen Wunderwickel

Alle Fashion-Secrets

So stylen Sie die neuen Sommer-Looks wie eine Insiderin

Der
BOSS
bin ich!

Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf.

Jessica Alba als MADONNA-Cover-Model

**AKTUELLE ER-
KENNTNISSE IN
SACHEN KARRIERE**

SIE
IST
HIER
DER
BOSS

DAS SINNBILD weiblicher Macht: Meryl Streep als Miranda Priestly in „Der Teufel trägt Prada“.

Frauen führen anders... und begehen dabei oft eklatante Fehler. Warum schlaue Frauen mächtiger sind als fleißige und was es mit dem „Bienenköniginnen-Syndrom“ auf sich hat.

NATALIE MASSENET

Die Gründerin von „Net-A-Porter“ (hier mit VIP-Kundin Sophie Ellis-Bextor) ist seit 10 Jahren erfolgreich. Doch: „Wenn ich gewusst hätte, wie hart es wird, hätte ich es wohl sein lassen.“



Die gläserne Decke zu durchbrechen, mit Männern gleichzuziehen und eine Top-Karriere hinzulegen, gelingt erfreulicherweise immer mehr Frauen. Auch wenn die Zahlen noch nicht ganz dafür sprechen – Frauempower ist aus den Führungsetagen nicht mehr wegzudenken. Bestes Beispiel: Österreichs Bundesregierung, die kürzlich mit gleich drei Frauen in neuen Spitzenpositionen durchstartete. Seither Thema Nummer eins unter den Mitarbeiterinnen in den Ministerien von Maria Fekter (Finanzministerium), Johanna Mikl-Leitner (Innenministerium) und Beatrix Karl (Justizministerium): „Was bringt uns Frauen die neue weibliche Führung?“ Denn fest steht: Frauen führen anders. Doch wie steht es um die Förderung von Frauen durch weibliche Bosse?

Während zwar die einen Studien belegen, dass Managerinnen bei sämtlichen Führungskriterien wie „Motivieren“, „Strukturieren“, „Teamaufbau“ und „Emotionale Intelligenz“ besser abschneiden als ihre männlichen Kollegen, bringt eine aktuelle Studie eine völlig neue Erkenntnis ins Spiel: Psychologen der Universität von Cincinnati fanden heraus, dass ausgerechnet Frauen ihren Geschlechtsgenossinnen den Weg nach oben erschweren.

Bienenköniginnen-Syndrom nennt sich das Phänomen, das im Rahmen der Studie mit 2.000 Probanden erforscht wurde. Die Erklärung: In einem Bienenvolk kann es nur eine Königin geben. Noch bevor die Geschlechtsgenossinnen zur gefährlichen Konkurrenz heranreifen, werden sie von der Königin gestochen. Tatsächlich konnte ein ebensolches Verhalten von den Experten auch bei Frauen in Top-

Führungspositionen festgestellt werden. „Viele Frauen denken bewusst oder auch unbewusst: Ich musste mir meinen Erfolg hart verdienen – warum sollen es andere leichter haben als ich?“, erklärt Professor Cary Cooper von der britischen Universität Lancaster. „Diese Frauen glauben auch, dass sie ihre Position nur halten können, wenn sie genauso hart sind wie ihre männlichen Kollegen.“ Und genau hier liegt der Knackpunkt, wie auch Österreichs Top-Wirtschaftscoach Christine Bauer-Jelinek im Gespräch mit MADONNA bestätigt (siehe Seite 17) bestätigt. „Der Auslöser für die Probleme zwischen Frauen in einem Unternehmen ist meist nicht Ehrgeiz oder Neid, sondern der Fakt, dass viele Frauen die Spielregeln der Macht noch nicht beherrschen“, erklärt Bauer-Jelinek. „Sie wissen

**MEGHA MITTAL**

Mit erst 34 Jahren hat die Schwiegertochter eines indischen Stahlmagnaten bereits eine Karriere als Investmentbankerin hinter sich. Jetzt ist sie Chefin von Escada.

WUSSTEN SIE DAS?

Karriere-Irrtümer über Frauen

FRAUEN VERDIENEN VOM ERSTEN TAG AN WENIGER

Irrtum! Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung verdienen weibliche Führungskräfte unter 30 im Schnitt sieben Prozent mehr. Grund: bessere Schulabschlüsse und größere soziale Kompetenz. **Je älter sie werden, desto mehr kippt der Vorsprung.** Denn: Frauen ordnen ihre Karriere eher der Familie unter und sind in der Gehaltsverhandlung zaghafter.

MUTTERSEIN DISQUALIFIZIERT FÜR DEN BERUF

Falsch! Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung zeigt: Mütter sind die besseren Führungskräfte. Grund: **Familie ist die beste Management-Schule.**

AKADEMIKERINNEN BLEIBEN EHER KINDERLOS

Irrtum! Vor allem in Deutschland haben mehr studierte Frauen Kinder als bisher angenommen. Nicht vier von zehn, sondern **nur zwei von zehn bleiben kinderlos.**

FRAUEN WERDEN MEIST VON MÄNNERN GEMOBBT

Nein! Männer schimpfen zwar eher drauflos, viel schlimmer sind aber die Feinde in den eigenen Reihen. Und **Frauen sind meist die härteren Feinde**, auch wenn sie subtiler vorgehen, z.B. süß-bittere Komplimente machen oder pseudo-sorgenvolle Bemerkungen wie „Du siehst aber kaputt aus – hast du schlecht geschlafen?“

FRAUEN UND MÄNNER BEWERBEN SICH GLEICH

Falsch! Männer gehen bei der Jobsuche beherzter vor als Frauen. Sie versuchen es sogar bei Firmen, wo sie kaum Chancen sehen. Frauen schicken erst gar keine Bewerbung ab, wenn ihnen der Erfolg gering erscheint, und lassen sich generell von den Anforderungen leichter abschrecken.

Einzelkämpferinnen und Quotenfrauen sind chancenlos im rauen Arbeitsklima der Chefetagen.

nicht mit Hierarchien umzugehen.“ Die fatale Folge: Die untergeordneten Mitarbeiterinnen reagieren völlig falsch auf ihre weiblichen Vorgesetzten. Diese wiederum fühlt sich gemobbt und rückt von ihrem frauensolidarischen Gedanken ab – und setzt künftig auf männliche Mitarbeiter. „Genau deshalb gelingt es so wenigen Frauen, die gläserne Decke zu durchbrechen“, so Christine Bauer-Jelinek.

Frauen an die Macht – aber wie? Das Gute an den neuen Erkenntnissen über das sogenannte „Bienenköniginnen-Syndrom“: Konflikte zwischen Frauen in Führungsetagen haben nichts mit „Zickereien“ und „Stutenbissigkeit“ zu tun, sondern haben vielmehr Ursachen, die recht einfach zu beheben sind. „Frauen müssen sich verstärkt mit den Themen Hierarchie und Macht auseinandersetzen und lernen, strategischer zu denken“, rät Wirtschafts-Coach Jelinek, die Bestseller wie „Die Spielregeln der Macht“ herausbrachte. Aber auch „mehr Mumm“ würde Frauen guttun, wie etwa die deutsche Ex-Managerin, Autorin und Führungskräftecoach Barbara Schneider feststellt. „Zum Beispiel bei Gehaltsverhandlungen: Frauen zweifeln, ob sie für den Job wirklich geeignet sind und so viel Geld wert sind. Das merkt man ihnen natürlich an.“ Doch Schneider, die unter anderem jahrelang als Leiterin des Strategischen Kundenmanagements bei „Otto“ arbeitete, weiß auch: „Die typisch männliche Einstellung ‚Wenn ihr mich wollt, müsst ihr noch was drauflegen!‘ kann man natürlich nicht von heute auf mor-



JETTE JOOP

Die Tochter des Star-Designers gilt als ehrgeizig. Mitarbeiterinnen haben es nicht einfach, mit ihrem Tempo mitzuhalten.

gen lernen. Das muss man trainieren. Üben Sie ein Pokerface!“ Eben dieses legte sich die Autorin des Buchs „Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf“ im Laufe der Jahre zu: „Zum Heulen war mir als Managerin schon öfters – aber dafür gehe ich aufs Klo. Das würde ich übrigens jedem raten, der im Job von seinen Emotionen überwältigt wird.“

Basis-Strategien. Die Meinung, dass Fleiß allein nicht er-

folgreich macht, sondern nur, wer auch schlaue ist, weiterkommt, teilt Barbara Schneider übrigens auch mit ihrer österreichischen Kollegin Christine Bauer-Jelinek. „Schlau sein bedeutet in diesem Fall, Netzwerke zu pflegen und die richtigen Strategien anzuwenden.“ Die wichtigste Basis für diese Strategien: „Sich über die eigenen Karrierevorstellungen im Klaren zu sein“, wie die deutsche Bestseller-Autorin Barbara



ÖSTERREICH'S POLIT-„BIENEN“ Maria Fekter, Beatrix Karl und Johanna Mikl-Leitner. Ob sie Frauen fördern werden, wird man erst sehen.

Frauen mit Führungskompetenz



OPRAH WINFREY (57). Die Star-Talkerin ist 2,7 Milliarden Dollar schwer. In ihrer Firma „Harpo-Production“ gilt sie unter ihren MitarbeiterInnen als gefürchtet – aber als tolle Lehrmeisterin.



ARIANNA HUFFINGTON (60). Die Huffington-Post-Chefredakteurin verkaufte soeben die erfolgreichste Onlinezeitung der USA an AOL. Die Griechin hat Macht-Strategien schon lange für sich entdeckt.



ANGELA MERKEL (56). Die deutsche Bundeskanzlerin verfolgte stets zielstrebig ihren Karriereweg. Ihr Motto „Hart, aber herzlich“ bringt ihr Sympathien bei Männern und Frauen ein.

Schneider schreibt, „und diese auch zu kommunizieren. Verbreiten Sie Informationen über Ihre Ziele, damit die Leute um Sie herum wissen, wohin die Reise gehen soll.“ Christine Bauer-Jelinek wiederum merkt an: „Ganz wichtig ist es, sich bewusst zu machen, dass die Reise nicht immer in einer absoluten Top-Position enden muss.“ Denn der Druck, den sich viele Frauen auferlegen, unbedingt große Karriere machen zu müssen, sei „gigantisch“, wie der Wirtschaftscoach aus Erfahrung weiß. „Nicht jeder muss Top-Manager werden – und auch die wenigsten sind dafür geeignet. Aber der Druck der Öffentlichkeit und der Frauen untereinander wird leider immer größer.“

Hart, aber ehrlich. „Wenn ich gewusst hätte, was alles auf mich zukommt, hätte ich es wohl sein lassen“, erzählt Natalie Massenet (45), Gründerin des Online-Versand-Riesen „Net-A-Porter“ heute ehrlich. Die Vorgesetzte von insgesamt 600 Angestellten hatte bei der Gründung ihres Unternehmens im Jahr 2000 keine Ahnung, wie hart und einsam es in einer Chefetage sein kann. Massenet hat sich dennoch

Wirtschaftscoach Christine Bauer-Jelinek kennt „Die geheimen Spielregeln der Macht“ (Ecowin, 22 Euro).



durchgesetzt – ebenso wie Megha Mittal, die mit erst 34 Jahren bereits eine Karriere als Investmentbankerin hinter sich hat und nun Escada leitet. „Wenn Frauen ein Machtverständnis haben und es richtig einzusetzen wissen, sind sie meist die besseren Chefs“, weiß Monika Henn, Management-Trainerin und Business-Coach. „Nachweislich steigen die Unternehmenserträge bereits dann, wenn mindestens drei Frauen zum Vorstand gehören.“ Denn abseits des Bienenköniginnen-Syndroms steht fest: Eine Einzelkämpferin kann ebenso wenig verändern wie eine Quotenfrau.

DANIELA SCHIMKE ■

WIRTSCHAFTSCOACH CHRISTINE BAUER-JELINEK IM INTERVIEW

STRATEGIEN ZUR MACHT NUTZEN

In einer Studie wird vom Bienenköniginnensyndrom gesprochen – können Sie uns dieses Phänomen erklären?

CHRISTINE BAUER-JELINEK: Wenn Frauen in höhere Positionen kommen, legen sie sich meist selbst den moralischen Druck auf, andere Frauen zu fördern. Das tun sie oft anfangs, machen aber dann negative Erfahrungen damit. Das liegt meiner Coaching-Erfahrung nach daran, dass immer noch wenige Frauen wissen, wie Hierarchien funktionieren und wie man sich höher gestellten Personen gegenüber verhalten sollte. Dann entsteht ein Chaos.

Die Frau an der Spitze steht unter Druck, meint härter werden zu müssen – und entscheidet sich dann, ihre Frauensolidarität aufzugeben und Männer zu bevorzugen.

Was haben Männer Frauen in der Arbeitswelt voraus?

BAUER-JELINEK: Sie wissen, wie das Spiel geht, sind pragmatischer, tragen den Konkurrenzkampf nach gewissen Regeln aus und lassen darunter nicht die Leistung leiden. Das kommt daher, dass Männer immer schon gelernt haben, sich zu sozialisieren – in Vereinen, beim Bundesheer oder auch in Netzwerken. Bei Frauen besteht diesbezüglich großer Nachholbedarf.

Heißt das, Frauen sind schlechtere Arbeits- und Führungskräfte?

BAUER-JELINEK: Auf keinen Fall! Frauen sind meist viel besser ausgebildet als Männer, haben viele tolle Fähigkeiten, die Männer nicht haben – aber sie scheitern an

dem Hierarchie-Thema und dem Macht-Verständnis. Frauen müssen gewisse Strategien lernen. Ich rate meinen Coachies etwa immer dazu, Schach, Poker oder andere Strategiespiele zu erlernen – und professionelles Coaching in Anspruch zu nehmen. Denn die Lösung ist nicht, die Weiblichkeit abzulegen und Härte zu demonstrieren, weil frau denkt, sie müsse ‚männlicher‘ und tough sein.

Frauen sollten ihre weibliche Intuition und Emotion besser nutzen?

BAUER-JELINEK: Ja, da sehe ich aber zwischen Frauen und Männern keinen Unterschied. Auch gute männliche Führungskräfte nutzen ihre Intuition und Emotion richtig. Beides sind ganz wichtige Erfolgskriterien – für Frauen und Männer.

Aber ist abgesehen vom Hierarchie-Verständnis nicht immer noch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der größte Karriere-Killer für Frauen?

BAUER-JELINEK: Meiner Ansicht nach gilt auch das für Frauen genauso wie für Männer. Jeder muss für die Betreuung von Kindern oder auch die Pflege der Eltern Karrierebremsen in Kauf nehmen. Aber eine Top-Karriere kann man durchaus auch auf langsamerem Weg machen.

Was halten Sie eigentlich von dem Satz: Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf?

BAUER-JELINEK: Das stimmt insgesamt schon so. Mit Fleiß alleine kommt man nicht nach oben. Man muss die richtigen Strategien haben, die Spielregeln der Macht kennen und Netzwerke haben – das ist schlau, und nur so kann man es ganz nach oben schaffen.