

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



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	Bundesparteivorsitzende, 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 Heinish-Hosek	Bundesministerin für Bildung und Frauen
17.	Sabine Hertlitschka	Vorstand, Infineon Österreich
18.	Martina Hörner	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	Vizekanzlerin, 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 Katzmaier

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.