

# FRAUEN FÜHREN ANDERS

Mit Kompetenz statt Quote



**ACHT GESCHÄFTSFRAUEN IM PORTRAIT**



*Projekt »Kompetenz statt Quote -  
Frauen als Botschafterinnen für unternehmerischen Erfolg durch Fairness«*



<b>1. Frauen in Führungspositionen</b> .....	Seite 4
<b>2. Das Projekt</b> .....	Seite 8
<b>3. Portraits</b> .....	Seite 9
Geschäftsführerin Andrea Duca .....	Seite 10
Kaufmännische Leiterin   Prokuristin Martina Spitzner .....	Seite 11
Qualitätsmanagement Erika Fundone .....	Seite 12
Center-Managerin in Berlin Evi Eckelmann .....	Seite 14
Kanzlerin Humanistisches College Izabela Kumor-Pilarczyk .....	Seite 16
Direktorin für Vertrieb   Marketing Mirella Tronci .....	Seite 18
Inhaberin OMNI MODO Bogumiła Ulanowska .....	Seite 20
Personalmanagerin Gabriella Erdödy .....	Seite 22
<b>4. Stimmen der Coaches</b> .....	Seite 23
<b>5. Das Projekt-Team</b> .....	Seite 26

*Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser;  
die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.*

# 1. FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Studien zur Geschlechterverteilung in Führungspositionen belegen seit Jahren, dass Frauen in Leitungspositionen EU-weit unterrepräsentiert sind. Im EU-Durchschnitt haben nur 32,5 % der Frauen eine allgemeine Leitungsposition inne [1]. In Aufsichtsräten und Vorständen sind Frauen mit einem Anteil von 16,6 % vertreten [2].

---

*»Die Gläserne Decke ist immer noch eine Barriere für Frauen um höchste Management- oder Vorstandsposten in großen Unternehmen zu übernehmen«, sagt Jolanta Kwasniewska, frühere First Lady der Republik Polen [3].*

---

Deshalb soll nach dem Willen des Europaparlaments der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen bis 2020 auf 40 % steigen.

Mit dem Votum für eine Frauenquote in Aufsichtsräten durch das Deutsche Parlament im März dieses Jahres ist das Thema Frauen und Führung, zumindest in Deutschland, wieder öffentlich präsent. Eine gesetzliche Regelung, die quasi die »Quotenfrau« in die Aufsichtsräte von deutschen DAX-Unternehmen hebt, wird auf der einen Seite befürwortet. Auf der anderen Seite merken kritische Stimmen an, dass dies kein generelles Gesamtmodell für die Erhöhung des Frauenanteils in Unternehmen sein kann.

Solche Gesichtspunkte sind europaweit Gegenstand öffentlicher Diskussionen. Judit Grosz, Marketing- und Betriebsleiterin bei Microsoft in Ungarn: »Ich bin davon überzeugt, dass Frauen alle Fähigkeiten haben, um Führungskraft zu werden. Wir wissen, dass Mädchen, was die Ausbildungsleistung angeht, Jungen in der Regel übertreffen. Auf der anderen Seite verzeichnen wir eine Lücke in der Führungsambition, deutlich mehr Männer als Frauen streben die höchsten Positionen an.

Wir werden die Unterschiede in der Ausbildungsleistung nicht beseitigen, so lange wir nicht auch die Unterschiede in der Führungsambition beseiti-

gen. Nach meiner Erfahrung kann eine gut durchdachte Quotenregelung diese Veränderung fördern« [4].

Zsuzsa Beke, Leiterin für Public Relations und Public Affairs bei Gedeon Richter Plc, Ungarn:

»Ich glaube nicht, dass eine Pflichtquote in Unternehmen der richtige und wirksamste Weg ist, um den Führungsanteil von Frauen zu erhöhen. Stattdessen sollten Maßnahmen ergriffen werden, um für Frauen Anreize und Möglichkeiten zu schaffen, eine Managementposition zu übernehmen, z.B. durch flexible Dienstverhältnisse, Home Office und angemessene Vergütung.

Um dies zu erreichen sind insbesondere in Mittel- und Osteuropa massive Veränderungen notwendig« [4].

Patrizia Grieco, Präsidentin von ENEL Energie, Italien (sie war die erste Frau im Vorstand bei FIAT) betrachtet die



Kompetenzen von Frauen UND Männern und vertritt einen eher globalen Standpunkt: »Statt an das typisch Weibliche glaube ich an das Spezielle eines jeden Individuums, die einzigartigen Qualitäten und den Mehrwert, den jede Person mitbringt, unabhängig davon welchem Geschlecht sie angehört.

Diese einzigartigen Fähigkeiten sollten wertgeschätzt werden – innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Deshalb glaube ich, dass wir in diesem Sinne ein ausgewogenes Gleichgewicht verfolgen sollten: Es ist undenkbar, auf 50 % der vorhandenen beruflichen Qualitäten zu verzichten« [5].

Studien belegen, dass Frauen einen hohen Anspruch an ihre eigenen Führungsqualitäten haben [1] und keinen Job fürs »Frau-Sein« bekommen wollen, sondern für ihre Qualifikation [6].

Ada Àmon, von 1998 bis 2015 Direktorin von Energiaklub

Climate Policy Institute & Applied Communications in Ungarn: »Ich war stets sicher, dass starke Frauen ihren Weg in die Führungsebenen und Entscheidungsebenen finden und dass sie einen Mehrwert für die Gesellschaft erbringen. Allerdings braucht das Zeit« [4].

Erfahrungen aus Italien, wo es seit 2011 eine Quotenregelung für börsennotierte Unternehmen gibt, zeigen, dass damit zumindest ein Umdenken in Unternehmen forciert wird, obgleich Frauen langfristig daran interessiert sind, in Spitzenpositionen zu kommen, weil sie »gut« sind. Emma Marcegaglia, Präsidentin des europäischen Unternehmervverbandes Business Europe, bezeichnet die Entwicklung, dass »Männer plötzlich die Macht mit Frauen teilen sollen« als »größte Innovation auf dem Kontinent« [7].

---

**»Frauen in Führungspositionen« ist nicht nur eine Entwicklung in Großunternehmen, sondern auch in Klein- und mittelständischen Unternehmen.«**

---

Diese haben einen bedeutenden Anteil an der europäischen Wirtschaft. Mehr als 99 % aller Unternehmen in der EU sind KMUs, das sind mehr als 20 Millionen Unternehmen. Neun von zehn KMUs haben weniger als 10 Mitarbeiter [8]. Diese sogenannten Micro-Unternehmen sind häufig traditionell gewachsen, sind ggf. Familienbetriebe, in denen Frauen einen erheblichen Beitrag zu unternehmerischen Entscheidungen leisten.

Jolanta Kwasniewska: »In Polen sehen wir uns einer Ausnahmesituation gegenüber, wenn wir über Frauen in Kleinunternehmen sprechen. Polnische Frauen nehmen hinter Frankreich die zweite Position in Europa ein bezüglich der Anzahl Kleinunternehmen, die durch Frauen geleitet werden.

Wenn wir auf internationalen Konferenzen oder Veranstaltungen sind, hören wir Superlative über den Unternehmergeist polnischer Frauen. Unsere Frauen haben bessere fachliche Erfahrungen und sind besser ausgebildet als Männer.

Statistiken belegen, dass 60 % der polnischen Frauen eine höhere Ausbildung haben aber immer noch sind sie in Positionen mit niedrigerem Prestige und niedrigerem Einkommen« [3].

Untersuchungen thematisieren immer wieder die Motive und die Art der Führung durch Frauen bzw. Männer. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen mit ihrer intuitiv breiten Wahrnehmung mehrere Aspekte gleichzeitig in ihre Führungsentscheidungen einbeziehen [7]. Sie lassen sich insbesondere von einem konstruktiven Arbeitsumfeld und wertebasierten Idealen leiten, wie der Zufriedenheit ihrer Kunden und Mitarbeiter. Frauen in Führungspositionen wollen weniger Macht ausüben als Männer. Sie legen mehr Wert auf Anerkennung ihrer Mitarbeiter und auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre [9, 10].

Wir glauben, dass Unternehmen des 21. Jahrhunderts mit einer fairen, auf gegenseitigem Respekt basierenden Unternehmenskultur langfristig erfolgreicher sind.

Der »einsame Führer an der Spitze« ist ein Auslaufmodell und er wird zunehmend durch eine »Feedback-Kultur« ersetzt [9]. Paola De Martini, Group Vice President und Global Head von STMicroelectronics Italien: »Den Eindruck den ich über die Jahre gewonnen habe ist, dass Frauen eher als Männer dazu neigen, sich etwas zuzutrauen und auszurechnen; sie sind eher bereit, Risiken einzugehen und ihre Ideen zu verteidigen. Diese Eigenschaften sind geschaffen, Debatten und Argumentationen unter Kollegen zu fördern – Elemente, die das Wachstum von Unternehmen begünstigen« [5].

Eine Unternehmenskultur, die diesen Standpunkt aufgreift und auf Vertrauen und Achtung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit setzt, kann durch Führungsfrauen, als natürliche Träger sozialer Kompetenzen wesentlich unterstützt werden. Frauen entwickeln eher konsensorientierte unternehmerische Strategien und tragen so dazu bei, den Unternehmenserfolg und gleichzeitig die Zufriedenheit aller Beteiligten zu steigern. Das erzeugt einen Synergieeffekt: Frauen erklimmen ohne Quotenregelung die Karriereleiter und tragen mit einem fairen Führungsstil zum unternehmerischen Erfolg bei.



[1] Sinus Sociovision, 2010

»Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken«

Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

[2] Europäische Kommission, Pressemitteilung 14. Oktober 2013

[3] Jolanta Kwasniewska,

Interview im Polnischen TV (TVN 24BiS), 25. November 2014

[4] FORBES Liste der erfolgreichsten Frauen in Ungarn,

persönlicher Kontakt 2015

[5] Fondazione Marisa Belisario – premio Marisa Belisario XXVI edizione

Donne ad alta quota, Le protagonist 2014 – Il Sole24Ore

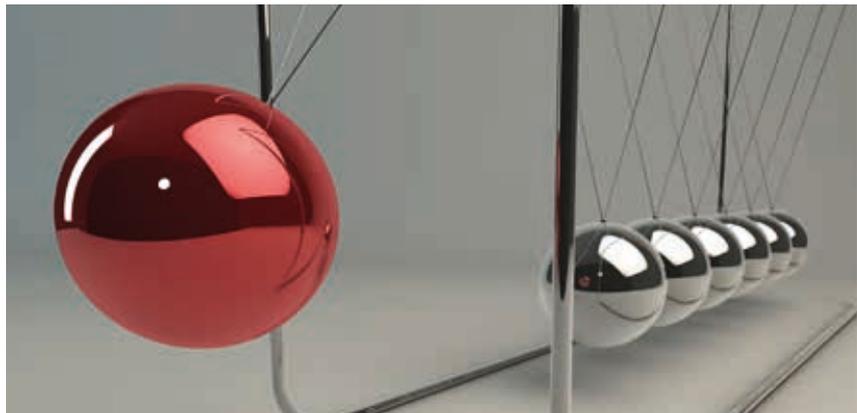
[6] Spiegel Online, 06. März 2015, Studie zur Frauenquote

[7] FAZ, Frauen in Führungspositionen, 12.03.2015

[8] European Commission, Annual Report 2013/2014

[9] SHL-Studie, Frau gegen Mann, März 2013

[10] Hans Böckler Stiftung, Frauen in Führungspositionen –  
Braucht Deutschland eine Quote?, 07/2014



## 2. DAS PROJEKT



Die polnischen Teilnehmerinnen am „Competence“ Coaching.

### \* Die sieben Komponenten des Hausmodells:

1. Eine Unternehmenskultur, die Arbeitsfreude fördert
2. Kompetenz für den Weg zu den Besten
3. Führen mit fairen Mitteln
4. Die »richtigen« Kunden
5. Qualifizierte und emotional gebundene »passende« Mitarbeiter
6. Unternehmensorganisation, die die Leistung der Mitarbeiter fördert
7. Die ökonomische Basis des Unternehmens

Das EU-Projekt startete im Herbst 2013 mit Projektpartnern aus Ungarn, Italien, Polen und Deutschland.

Das gemeinsame Vorhaben in den vier Partnerländern hatte zum Ziel, Frauen in bzw. in Vorbereitung auf Führungspositionen dabei zu unterstützen, sich ihrer sozialen Stärken bewusst zu werden und diese zielgerichtet für ihre Führungsaufgaben einzusetzen.

Die Projekt-Aktivitäten orientierten sich grundlegend am Hausmodell »Fair zum Erfolg« der anda GbR (Berlin). Das Hausmodell richtet sich an Klein- und mittelständische Unternehmen. Es betrachtet das »zukunftsfähige Haus Unternehmen« als eine Marke.

Diese Marke wird als Gesamtheit aus sieben für den unternehmerischen Erfolg relevanten Komponenten\* verstanden, für die eine faire Unternehmens- und Führungskultur Voraussetzung sind.

Die Umsetzung des Vorhabens wurde methodisch über einen Kompetenz-Check auf der Basis des Hausmodells mit nachfolgend individuell abgestimmtem Coaching realisiert.

Mit insgesamt 190 Führungs-Frauen aus vier Partnerländern wurden Kompetenz-Checks durchgeführt und davon 40 Frauen für individuelle Coaching-Maßnahmen ausgewählt.

### 3. PORTRAITS

Die vorliegende Broschüre portraitiert acht Frauen aus vier Ländern und erzählt von ihren Erfahrungen als Frau in einer Führungsposition sowie als Teilnehmerin am Coaching innerhalb des Projektvorhabens. Im Interview haben diese Frauen folgende Fragen beantwortet:

- **Was hat mich bewogen, diese Position im Unternehmen zu übernehmen?**
- **Was ist mir wichtig, um mich in meiner Rolle als Führungskraft wohl zu fühlen?**
- **Wie haben mir die Coaching-Maßnahmen geholfen, diese für mich wesentlichen Punkte zu verwirklichen?**



## ANDREA DUCA (UNGARN)

HD Event & Promotion | Geschäftsführerin



**»Ich mag die tägliche Herausforderung.«**

*Dein eigenes Unternehmen zu führen ist ein aufregender Job, manchmal wirklich hart und aufreibend, aber es ist auch ein niemals endender Lernprozess, der mich mit seinen neuen Herausforderungen jeden Tag motiviert.*

**I**ch bin vom Wesen her ein Unternehmertyp. Ich habe Spaß daran, unsere Projekte mit Leben zu erfüllen, aber viel mehr interessiert mich die erfolgreiche Unternehmensführung; von der Geschäftsanbahnung, über die finanzielle Strategie bis hin zum Personalmanagement.

Das Coaching hat die Problemstellen in meinem Leben aufgegriffen. Meine Kern-Themen waren: Work-Life-Balance, Verantwortlichkeiten zu delegieren und zu lernen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre für mein Team zu schaffen.

Mutter zu sein, Familie zu haben und gleichzeitig der leitende Partner einer großen Event-Agentur zu sein, erfordert viel Energie. Die größte Herausforderung für mich ist es, alle diese Seiten meines Lebens effektiv im Griff zu haben. Das braucht eine Menge Vorbereitung und bewusstes Planen.

Ich fühle mich in meiner Leitungsfunktion dann besonders wohl, wenn ich mich voll auf meine Arbeit konzentrieren kann, ohne mir Gedanken über das Organisieren familiärer Dinge machen zu müssen.

## MARTINA SPITZNER (DEUTSCHLAND)

Kaufmännische Leiterin und Prokuristin | Meyenburger Elektrobau GmbH

»Ich liebe meine Arbeit, weil ich stolz bin, dass ich an der guten Entwicklung unseres Unternehmens mitwirken kann. Meine Tür steht für alle Mitarbeiter immer offen.«

### Was mich motiviert?

Meine Arbeit macht mir Spaß, sonst könnte ich nicht so viel leisten. Wichtig ist mir, dass ich mich vollständig mit meiner Arbeit identifizieren kann und das Vertrauen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter habe. Die Mitarbeiter verlassen sich auf mich. Das Unternehmen hat sich gut entwickelt, ich bin stolz darauf, daran einen Anteil zu haben. Insofern sind Vertrauen, gegenseitige Achtung, Ehrlichkeit und Offenheit und damit ein gutes Betriebsklima für mich entscheidend, dass ich mich in meiner Position wohlfühlen kann.



**M**ir war schon während meines Studiums der Finanzen klar, dass mit der Arbeit mit Zahlen gleichzeitig eine hohe Verantwortung für die Unternehmensentwicklung verbunden ist. So habe ich 2001 die Funktion der kaufmännischen Leiterin in dem mit 75 Mitarbeitern relativ großen Handwerksunternehmen übernommen mit dem guten Gefühl, dort etwas bewegen zu können. Zunächst war es schwierig als junge Frau in einem Männerbetrieb. Ich musste mir ein »dickes Fell« zulegen, da der Umgangston dort manchmal etwas gewöhnungsbedürftig war für mich.

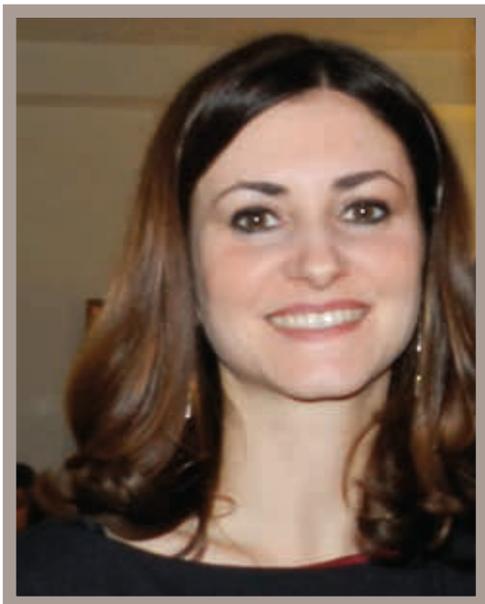
**Kompetenz statt Quote – Coaching:** Das Coaching ist für mich eine interessante Erfahrung. Ich weiß natürlich seit langem, dass man immer noch dazu lernt. Diese Art von Coaching hat mich aber darauf aufmerksam gemacht, dass ich gerade als Frau eine besondere Rolle habe für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels werden Faktoren wie Werteorientierung,

Kommunikation, Konfliktlösung immer wichtiger. Dazu kommt, dass ich in meiner neuen Funktion als Prokuristin auch andere Maßstäbe setzen will. Da sind u.a. solche Fragen wichtig: Wie kann ich die Männer dazu bringen, besser hinzuhören und das nicht als unnütze Sensibilität abzutun?

Aber auch: Wie kann ich noch besser loslassen und Arbeiten verteilen, um mehr Zeit für Personalarbeit zu bekommen? Entscheidendes Coaching-Ergebnis ist für mich, dafür aufmerksam zu sein und Gewöhnungseffekte zu überwinden.

## ERIKA FUNDONE (ITALIEN)

Qualitätsmanagement | NC Componenti SpA - Maschinenbau-Unternehmen



**»Ich liebe Herausforderungen, ich mag es, Arbeitsabläufe zu organisieren und zu verbessern. Ich bin Perfektionist (leider) und ich höre nicht auf, nach neuen Arbeitsweisen zu suchen um die Effektivität der Arbeit zu verbessern«**

*Ich arbeite in einem Familienunternehmen. Ich bin hier beschäftigt, seit ich Lehrling war. Zunächst habe ich in Teilzeitbeschäftigung in der Buchhaltung gearbeitet und spezielle Eingangsrechnungen erfasst.*

**I**m Laufe der Zeit habe ich auch andere Rechnungen verbucht, bis sich zwei Jahre nach meinem offiziellen Eintritt in das Unternehmen die Verantwortlichkeiten änderten. Meine ältere Kollegin ging in Mutterschaftsurlaub und ich musste Verantwortung für das Management der Buchhaltung übernehmen, wobei ich als einziges Grundlagenwissen zwei Prüfungen in Buchhaltung an der Universität vorweisen konnte!

Ich mag es, an mehreren Fronten zu agieren und zu verstehen, was ich tue und welche Konsequenzen das hat. Auch wenn ich erschöpft

war, habe ich nie aufgegeben! Alle Situationen, die ich bewältigt habe, haben mich bestärkt in dem ich mir sagte, wenn du es in diesem Fall geschafft hast, kannst du es auch wieder.

Nach und nach wurde ich in verschiedene Verbesserungsprozesse einbezogen und habe mich in entsprechenden Gremien eingemischt, bis mir die Verantwortung für das Qualitätsmanagement übertragen wurde. Jetzt ist diese Tätigkeit an eine formale Position gekoppelt.

**Ich bin überzeugt**, dass dies Teil der Motivation ist: Die Beurteilung von Prozessen und Abläufen wird zum Bezugspunkt für Leute, die Antworten und Standpunkte dazu als nützlich für ihre Arbeit ansehen. Das kommt einem Bekenntnis gleich. Es erfüllt mich mit Zufriedenheit, einen globalen Blick auf

das Unternehmen zu haben und meinen Beitrag auf verschiedenen Gebieten leisten zu können. Ich stoße gern Veränderungen an und übernehme eine aktive Rolle im Veränderungsprozess. Ich befasse mich gern mit verschiedenen Dingen, erweitere mein Wissen und finde Lösungen für unterschiedliche Probleme. Da im Maschinenbau häufig noch frauenverachtendes Verhalten anzutreffen ist, ist es eine Herausforderung für mich zu zeigen, dass Frauen nicht weniger wert sind als Männer und es gut tut, Anerkennung zu bekommen. Im Moment ist es sehr wichtig für mich, die richtige Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Das ist die neue Herausforderung.

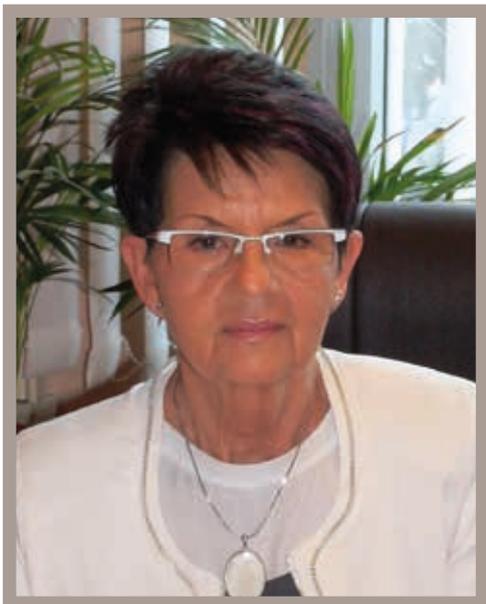
### **Kompetenz statt Quote – Coaching**

Die Aktivitäten und die Vergleichsmöglichkeiten innerhalb der Gruppe haben meine Sicht erweitert. Im Moment der Neubewertung von Prioritäten und Heraus-

forderungen habe ich neue Beurteilungsmethoden gewonnen und größere Aufmerksamkeit dafür erlangt, was ich von der Zukunft möchte. Und aus diesem Prozess des Handelns heraus habe ich einen guten Startpunkt.

## EVI ECKELMANN (DEUTSCHLAND)

Center-Managerin in Berlin



**»Halbherzigkeiten mag ich gar nicht, aber Herausforderungen, um etwas positiv zu verändern, umso mehr.«**

*Seit neun Jahren bin ich nun schon als Managerin des Einkaufs-Centers tätig. In dieser leitenden Funktion bin ich quasi »für alles« zuständig – für den kompletten Center-Betrieb inklusive seiner Menschen. Ein unbedingtes »Muss« sind für mich die regelmäßigen persönlichen Kontakte. Nur so erfahre ich von den kleinen und großen Anliegen der Mieter, Kunden und natürlich der Mitarbeiter.*

**M**eine Arbeit ist primär durch das enge Zusammenwirken mit den Mietern geprägt.

Zweifellos muss das Betriebsklima stimmen. Dafür muss man allerdings permanent etwas tun.

Die Tür des Centerbüros steht für Kunden und Mieter jederzeit offen, denn um den Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden, sind gemeinsam für uns kundenorientierter, bestmöglicher Service, Kundennähe und letztendlich die Kundenzufriedenheit – und das tagtäglich – überaus wichtig.

### **Was mich motiviert hat, diese Position zu übernehmen?**

Ich möchte etwas bewegen, Menschen inspirieren und habe keine Angst, Verantwortung zu übernehmen. Angesichts der beachtlichen Vielfalt der Aufgaben liebe ich meine Arbeit, die mir nach wie vor ungemein viel Spaß macht. Ich arbeite gern mit Menschen zusammen und freue mich, wenn ich die Voraussetzungen dafür schaffen kann, dass meine Mieter ungestört ihrer Arbeit nachgehen und für die Kunden da sein können.

Um mich in dieser Position wohl fühlen zu können brauche ich durchaus auch Erfolgserlebnisse; zum Beispiel wenn meine Mitarbeiter gelernt und verinnerlicht haben, für ihre Arbeit die Verantwortung zu übernehmen und auch dafür gerade zu stehen; das stärkt unser kollektives Vertrauensverhältnis. Vertrauen, Wertschätzung und gegenseitige Achtung sind mir in meiner Arbeit außeror-

dentlich wichtig und zugleich Basis der Zusammenarbeit mit meinen Mietern, der Hausverwaltung und der Eigentümerschaft.

### **Kompetenz statt Quote – Coaching**

Ich finde es super, dass es ein derartiges Projekt gibt. Durch das Coaching hatte ich immer eine Ansprechpartnerin, die mich in meinen Ideen und Vorhaben bestärkte, mir gleichwohl an Problemstellen auch Alternativen, Wege und Möglichkeiten aufzeigte.

Ich bin immer gespannt auf Neues, liebe Herausforderungen und deshalb anerkenne und schätze ich das Coaching sehr. Rückblickend kann ich feststellen, dass ich stärker, zielsicherer geworden und an meinen Aufgaben gewachsen bin.

## IZABELA KUMOR-PILARCZYK (POLEN)

Kanzlerin des Humanistischen Colleges in Żary



### Mein Führungs-Motto

**»Führer ist derjenige, der mehr als andere sieht, weiter als andere schaut und Dinge erkennt, bevor ein anderer sie überhaupt wahrnimmt.«** Bertrand Russell

**»Wenn du dahin gelangen willst, wo du noch niemals warst, musst du den Weg wählen, den du noch nie gegangen bist. Wenn du erreichen möchtest, was du nie zuvor hattest, musst du tun, was du nie zuvor getan hast.«** Charles Noble

*Außer als Kanzlerin habe ich zahlreiche weitere Positionen und unterstütze mit meinen Aktivitäten die Lubuskie Region auf sozialem und wirtschaftlichem Gebiet, in der Bildungs- und Politik für Menschen mit Behinderung, bei der Beschaffung von EU-Fördermitteln und der grenzüberschreitenden Kooperation.*

**S**eit meiner frühesten Jugend bin ich für mein Verhalten selbst verantwortlich. Ich habe immer die volle Verantwortung für meine Handlungen und meine Angestellten übernommen.

Jede meiner Führungspositionen braucht eine andere Art von Verantwortlichkeit.

In meiner Position als Kanzlerin bin ich für das allgemeine Management im College zuständig, für Investment- und Personalentscheidungen, für die Entwicklung von Strategien und für

vieles mehr. Ich orientiere mich immer an konkreten Zielen und ich bin überzeugt, dass dies einer der Schlüsselfaktoren ist, um erfolgreich zu sein.

Ich habe ein effizientes Team von Spezialisten hier am Humanistischen College in Żary. Mein eigener Erfolg dient dem kommunalen Gemeinwohl und niemals meinem eigenen Profit. Diese Sichtweise erwarte ich ebenso von meinen Geschäftspartnern.

**Ich habe beruflich niemals mit Männern rivalisiert** – das führt meiner Meinung nach zu keinem Ergebnis. Um gemeinsame Ziele zu erreichen habe ich stets kooperiert. Eine gemeinsame Übereinkunft erreicht man sehr wohl im Gespräch und im Austausch von Meinungen und Ideen und erzielt damit letztendlich unternehmerischen Erfolg.

Nach meiner persönlichen Erfahrung ist das ein Prozess, der Zeit braucht aber auf jeden Fall nutzbringend ist. Führungskraft zu sein hat auch Konsequenzen und es ist manchmal schwierig, das berufliche und private Leben im Einklang zu halten.

#### »Kompetenz statt Quote« Workshops

Der Austausch von Ideen und Erfahrungen während der gemeinsamen Meetings und Workshops hat die teilnehmenden Frauen einander näher gebracht und hat uns geholfen, die unterschiedlichen Probleme, mit denen wir uns befassen haben, zu lösen. Diese Art von Training unterstützt die Entfaltung der Kompetenzen jeder Teilnehmerin. Dieses Projekt zeigt, dass Frauen zwar nach Herkunft, Sprache oder Gepflogenheiten verschieden sind, aber viele Gemeinsamkeiten haben und auch ähnliche Probleme.

Die Workshops mit unserem Coach Beata Piasny haben mich zum Gedankenaustausch mit anderen Teilnehmerinnen inspiriert und gaben mir wertvolle Anregungen um meine Balance zwischen beruflichem und privatem Leben zu finden.

Ich bin sehr froh, dass ich die Möglichkeit hatte, an diesen Workshops teilzunehmen.

## MIRELLA TRONCI (ITALIEN)

Direktorin für Vertrieb und Marketing | GERA srl, Turin



**»Meine Motivation entspringt aus der Möglichkeit, meine Vertriebs- und Marketing-Kompetenzen zusammen mit meinen Soft Skills so einzusetzen, dass ich täglich zum Wachstum des Unternehmens, des Teams und des internen wie externen Umfeldes beitragen kann.«**

*Ich war 27 Jahre alt, als ich meine erste Management-Position in einem internationalen Unternehmen übernahm. Ich war eine junge Frau in einer Welt von gestandenen Managern. Als ich meinen amerikanischen Chef um Rat bat, sagte er zu mir: »just be«. Dieser Ratschlag hat mich auf meinem Weg immer begleitet. Viele Jahre lang war meine berufliche Entwicklung der Antrieb für meine Entscheidungen. Ich habe Energie und Ressourcen in meinen Wissenszuwachs und meine Entwicklung als Managerin und als Person investiert.*

**D**ank meines Jobs hatte ich die Möglichkeit unter großartigen Bedingungen zu arbeiten, zu reisen, unterschiedliche Kulturen kennen zu lernen, meine Kompetenzen zu erweitern, zu lernen und mich weiter zu entwickeln. Es war schwer, Privates von Beruflichem zu trennen, denn ich fühlte mich vollständig angekommen. Meine hauptsächlichen Kompetenzen liegen im Vertrieb und im Marketing mit Schwerpunkt auf der Unternehmensentwicklung (Start-up oder Relaunch von Unternehmen). Heute bin ich Vertriebs- und Marketingmanagerin bei GERA, einem Familienunternehmen und Key Player in

der Herstellung von Vorrichtungen zur Endverarbeitung jeder Art von Dokumenten. Ich übernahm diese Position vor drei Jahren aus dem Grunde, dass es nicht nur meine Aufgabe ist, die Neuorientierung des Unternehmens zu leiten, sondern auch einen Generationenwechsel und eine völlige kulturelle Umgestaltung zu begleiten.

### **Was mir wichtig ist, um mich in meiner Führungsrolle wohl zu fühlen:**

Ich bin froh, dass ich jeden Tag zur Entwicklung des Unternehmens beitragen kann. Ich habe das Vertrauen der Familie und Kollegen erhalten und ich fühle ihren Glauben und bekomme ihre Unterstützung für meine Aktivitäten: Ich trage mit Freude dazu bei, der neuen Generation, die das Unternehmen übernimmt, eine starke Zukunft aufzubauen. Zusammen und in Harmonie verändern wir die Kultur und die Arbeitsprozesse im Unternehmen, auch wenn wir großen Herausforderungen gegenüber stehen. Obwohl wir hart arbeiten, kümmern wir uns um

unsere Familien und unser persönliches Leben. Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist Teil der Kultur und ich weiß das zu schätzen.

### **Kompetenz statt Quote – Coaching**

Die Erfahrung des Coachings in der Gruppe war eine großartige Sache. Ich bin mir über meine erreichten Leistungen bewusst geworden, aber auch darüber, welche Potentiale noch in mir stecken und wie ich beides in mein tägliches Arbeitsleben einbringen kann. Das wichtigste Ergebnis ist für mich, zu verstehen, wie ich ein starkes Team aufbaue, das Gespräch vermittele und das Zustandekommen von Einigungen unterstütze, wie ich Ziele definiere und den Prozess ihrer Erreichung so unterstütze, dass jeder die richtige Ansprache und Unterstützung erhält um sich als Teil des Ganzen zu fühlen. Nach jedem Coaching-Abschnitt habe ich gespürt, dass ich ein neues Werkzeug habe, das ich sofort bei meiner täglichen Arbeit einsetzen kann.

Ich muss sagen, ich habe durch die Gruppe eine Menge mitgenommen. Als wir begannen, kannten wir uns nicht, aber jede Aktivität, die wir in der Gruppe verwirklicht haben, war eine großartige Teamleistung. Jede der Teilnehmerinnen war offen dafür und auch in der Lage, dieses Projekt zu einer großartigen Erfahrung sowohl auf persönlicher als auch auf Gruppen-Ebene zu machen.

Ich bin froh, dass ich die Gelegenheit hatte, großartige Menschen zu treffen, die die gleichen Werte und Zielvorstellungen teilen wie ich.

## BOGUMIŁA ULANOWSKA (POLEN)

Inhaberin OMNI MODO Nowa Sól | OPZL Vorstandsmitglied (Arbeitgeberverband der Lubuskie Region) |

Mitglied Polnisches Netzwerk »Women Entrepreneurship Ambassadors«



### Mein Führungs-Motto

Walt Disney sagte:

»Wenn du es träumen kannst – kannst du es tun.«

In Anlehnung an Disney sage ich:

**Am Anfang deines Weges ist ein Traum, hab keine Angst davor, zu träumen!«**

*Verantwortung – mit diesem Wort verbindet sich das Wichtigste und zugleich das Schwierigste im Leben. Der Trick besteht darin, Verantwortung mit anderen zu teilen. In meinem Unternehmen bin ich verantwortlich für das Management, Investment- und Personalentscheidungen, Strategieentwicklung, Unternehmensrepräsentation und Kapitalbeschaffung. Um dies zu erfüllen, muss ich Aufgaben und Verantwortung auch delegieren.*

**A**m Beginn meines Berufslebens wurde ich automatisch Führungskraft. Als stellvertretende Geschäftsführerin im Unternehmen »Cooperative disabled« habe ich Erfahrungen im Personalmanagement gesammelt. Aber erst in meinem eigenen Unternehmen bekam ich die Möglichkeit, die zwischenmenschlichen Beziehungen so zu gestalten, dass sie für alle Angestellten am effektivsten sind.

Führungskraft zu sein ist manchmal nicht angenehm. Das liegt vor allem an der Verantwortung für Unternehmen, Angestellte und

Familie. Aber eine Führungsposition bietet auch eine enorme Zufriedenheit und das Gefühl eines erfüllten Lebens. Heutzutage ist es für Frauen einfacher eine Führungsrolle auszufüllen als vor zwanzig Jahren. Wir werden nicht mehr wie ein unbekanntes Phänomen des Marktes behandelt.

Frauen zeigen als Führungspersönlichkeiten selbst, dass sie sehr gut in der Lage sind, ihre Unternehmen zu leiten. Wir arbeiten verantwortungsvoll und hart um den Fortbestand unserer Unternehmen zu sichern. Die größten Herausforderungen bestehen in der Anpassung unserer Produkte an einen sich stetig ändernden Markt sowie im Umgang mit unfairen Kunden.

Angestellte sind wertvolles Kapital. Sie sollten mittels klarer Strukturen geführt werden und entsprechend verständlicher Unternehmens- und Markt-Regeln.

Wir müssen uns bewusst machen, dass Angestellte auch Menschen sind, die Freude am Leben haben, aber auch Probleme. Als Führungskraft ist es für mich auch wichtig, eine Balance zwischen den Geschäftszielen des Unternehmens und dem Markt mit seinen Veränderungen und Erwartungen zu finden. Meiner Meinung nach bin ich auf einem guten Weg, dies zu erreichen.

Für mich persönlich sind die Hilfe meiner Familie und ihr Glaube an mich das Wichtigste. Mein Zuhause ist mein Rückzugsort, wo ich entspannen kann, neue Kräfte sammle und Abstand zur beruflichen Tätigkeit gewinne.

#### **Alle Workshops von »Kompetenz statt Quote«...**

... ordneten mein Wissen und gaben meinen Handlungen neue Impulse: Ich habe gelernt, meinen Handlungen mehr Effektivität zu geben.

Diese Workshops haben mich selbstbewusster gemacht und mir einen großen Tatendrang verliehen. Zu meiner großen Überraschung wurde ich neuer und bisher unbekannter Eigenschaften in mir bewusst, die ich sehr gut an meinem Arbeitsplatz einsetzen kann und die ich weiter ausbauen möchte.

Ich habe wunderbare, engagierte und inspirierende Frauen getroffen. Es hilft mir, mit Frauen zusammen zu sein, die so verschieden und mir doch so ähnlich sind.

## GABRIELLA ERDÖDY (UNGARN)

Personalmanagerin im öffentlichen Sektor



**»Ich befasse mich gegenwärtig mit der Gründung eines Forschungszentrums für Laser-Technik.«**

*An meiner jetzigen beruflichen Position reizt mich, dass ich mein großes Fachwissen, meine Erfahrungen und Fertigkeiten einbringen kann, mich beständig weiter entwickeln kann und gefordert bin, Arbeits- und Privatleben in Einklang zu halten.*

**A**ls Personalmanagerin finde ich kundenorientiertes Denken besonders wichtig. Dazu gehört, die notwendige Zeit zum Zuhören zu haben, um Kunden bzw. Kollegen zu helfen und damit gleichzeitig die Bedürfnisse der Geschäftsführung zu erfüllen.

Es ist absolut wichtig, gute Kommunikationsfähigkeiten zu haben, insbesondere da Personalmanager eine Verbindungsstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind. Für Verhandlungen musst du den richtigen Zeitpunkt und die richtige Art und Weise

finden, und du musst den richtigen Einfluss ausüben können, um beider Ziele, die deiner Kollegen und die deiner Geschäftsführung, zu erreichen. Um beruflich erfolgreich zu sein, ist es neben der Kundenorientierung ebenso wichtig, eigene Interessen nicht außer Acht zu lassen und beides im Zusammenhang zu sehen.

Das Coaching hat mir geholfen, jene Stärken und Fertigkeiten, die wirklich wichtig für mein berufliches Leben sind, zu erkennen und auszubauen. Wir haben an meinem Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen gearbeitet. Ich habe versucht, die neu gelernten Dinge anzuwenden und hatte Erfolg damit. Seither mache ich mir immer wieder bewusst, welche Art von Mensch ich gern sein möchte und welche Werte für mich wichtig sind. Ich achte in meinen Vorgehensweisen immer darauf, dass ich in Harmonie mit mir selbst bin und tue mein Bestes um dies im beruflichen Umfeld auch zu erreichen.

## 4. STIMMEN DER COACHES

Die unterschiedlichen und individuellen Coaching-Maßnahmen innerhalb des Projektes wurden durch professionelle Coaches begleitet, die diese Aufgabe mit Freude erfüllt haben. Lesen Sie, was die Coaches aus vier Ländern darüber sagen:



### Melinda Katona (Ungarn)

*Kompetenzentwicklung ist eine Triebkraft für die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen und zugleich ein kritischer Erfolgsfaktor um die Rolle der Frau in der Gesellschaft zu stärken. Damit verbunden ist auch eine Stärkung der Wirtschaft.*

***Das Coaching wurde von den Frauen im Projekt sehr gut angenommen. Coaching ist eine sehr feminine Art der Kompetenzentwicklung.***

*Es bietet die geeigneten Rahmenbedingungen um sich mit Einfühlungsvermögen der persönlichen Belange der Teilnehmerinnen anzunehmen und mit ihnen einzigartige und maßgeschneiderte Entwicklungsmöglichkeiten anzugehen.*

---



### Andrea Varga (Ungarn)

*Das persönliche Coaching kann insbesondere Frauen helfen, die Fähigkeit zu erlangen, zufriedener und erfolgreicher zu leben und die richtige Work-Life-Balance zu entwickeln.*

***Ich helfe meinen Klienten dabei, die nächst höhere Ebene an Erfolg, Erfüllung und Lebensbewältigung zu erlangen.***

*Meine Mission besteht darin, ihnen bei der Identifizierung und dem Verstehen persönlicher Herausforderungen sowie der Entwicklung alternativer Lösungswege zu helfen. Ich unterstütze sie leidenschaftlich dabei, sich ihrer Ressourcen, Hoffnungen und Träume gewahr zu werden. Es ist mein Anspruch, die Lebensqualität eines jeden Menschen, der sich mir anvertraut zu verbessern und ihm zu helfen, im Geschäftsleben ebenso erfolgreich zu sein.*

---



### Beata Piasny (Polen)

*Ich bin Mitglied der Internationalen Coach Föderation. Ich arbeite seit nunmehr sechs Jahren speziell mit Frauen. Meine Coaching-Erfahrung zeigt mir, dass Führungsfrauen vergleichbare Interessen haben: eine Work-Life-Balance zu erreichen, sie selbst zu sein, ihre Kompetenzen zu erweitern und sich selbst zu vertrauen. Deshalb habe ich das Coaching-Programm »Women in Progress« entwickelt. Es hilft Frauen dabei, sich ihrer Stärken und Bedürfnisse, ihrer Werte und Ziele bewusst zu werden, aber auch ihrer Potentiale um dies zu erreichen.*

***In meiner Coaching-Praxis benutze ich spezielle bildhafte Methoden, wie »Coaching-Landkarten« oder »Punkte des U«, die meinen Klienten helfen, Visionen zu entwickeln, Antworten zu tatsächlichen Bedürfnissen zu finden, Pläne aufzustellen und Ziele zu setzen.***

*Ich glaube, mit der Wahl zwischen Coaching, Mentoring und Training ganz nach den Bedürfnissen der Frauen erhalten sie die beste Unterstützung für die Entwicklung ihrer Führungskompetenzen. Grosse Erfolge brauchen professionelle Unterstützung.*

---



### Frauke Althoff (Deutschland)

*Ich bin Organisationspsychologin. Seit 20 Jahren coache ich Führungskräfte. Mein methodischer Ansatz ist systemisch und lösungsorientiert. Konfliktberatung ist heute mein Arbeitsschwerpunkt. Meine besondere Professionalität besteht in der Analyse von Konflikten, der Auswahl passender Interventionen zur Auflösung dieser Konflikte und in der Durchführung derartiger Interventionen wie Konfliktcoaching oder Konfliktworkshop.*

***Ich habe vier Frauen aus einem Unternehmen gecoacht. Diese Frauen waren hoch motiviert, sehr differenziert in der Auseinandersetzung von Theorie, Gruppeninputs und persönlichen Lernfeldern.***

*Am Ende des Coachings nahmen sie viele Erkenntnisse über zwischenmenschliche Gegebenheiten mit und wendeten ihre neuerworbenen Verhaltensweisen für verschiedene Führungssituationen an. Ihr Sicherheitsgefühl und ihr Selbstbewusstsein haben dadurch einen enormen Sprung nach vorn getan. Einhelliges Fazit: »Das war eine lohnende Investition in unser knappes Zeitbudget!«*

---



### **Anja Rakowski (Deutschland)**

*Die Erlaubnis zu erhalten, im sehr persönlichen Coachinggespräch Einblick in das tägliche Arbeits- und Lebensumfeld von Personen zu bekommen, weckt immer wieder meine Begeisterung. Mein Anliegen ist es, neben dem systemischen Ansatz das gesamte Umfeld einzubeziehen. Das ermöglicht der Klientin zum einen eine persönliche Entwicklungsebene, aber auch eine klare Verankerung im Unternehmen.*

***Im Projekt habe ich vor allem mit dem Erkennen von entwickelten Verhaltens- und Kommunikationsmustern gearbeitet.***

*Diese zu reflektieren und neue Ansätze für das bewusste Handeln zu erarbeiten, eröffnet Chancen und Möglichkeiten für die Stärkung der eigenen Rolle der Frau. Sie wird damit in die Lage versetzt, ihren besonderen Beitrag zur Unternehmenskultur als Frau in einer Führungsposition wahrzunehmen.*

---



### **Rita Cannata (Italien)**

*Während der Tage, die dem Team-Coaching gewidmet waren, haben die zwölf Frauen, die zur Weiterführung des Programms ausgewählt waren, immer wieder ihr Interesse deutlich gemacht und sich aktiv eingebracht. Indem sie in ein »Spiel« versetzt wurden, haben sie persönlichen Gewinn aus den verschiedenen Erfahrungen und den angebotenen Aktivitäten gezogen, was Reflexionen ermöglichte, die niemals banal waren.*

***Durch das Coaching sind Stärken hervorgetreten, wie das Wohlbefinden und die gefühlsbedingte Bindung zwischen den Teilnehmerinnen, das hohe Vermögen, miteinander zu kommunizieren, die teilnehmende Beobachtung der eigenen Person und der Bezugsgruppe und die Reflexion innerhalb des jeweiligen Kontextes.***

---

## 5. DAS PROJEKT-TEAM

Wir sind ein Kernteam von sechs Projekt-Partnern aus vier europäischen Ländern.

Die Partnerschaft ist durch eine Projektidee von Anne Giewoleit (anda GbR, Berlin) und ihren beiden italienischen Kolleginnen Laura Mondolfo (CMP, Turin) und Monica Pignatelli (SKILLAB, Turin) entstanden.

In einem vorangegangenen EU-Projekt »Fairness-Fitness-Future« wurde der Gedanke geboren, sich der Rolle von weiblichen Führungskräften im Kontext der Unternehmensführung zu widmen. Mit Joanna Malecka (OPZL, Zary) und Barbara Ács (Kopernikusz,

Budapest) konnten zwei weitere kompetente Partner gewonnen werden. Unter Koordination von Petra Greiser (BFW Dresden) wurde aus der Idee ein Projekt, das alle Beteiligten – die Partner, Coaches und Teilnehmerinnen – mit Ideenreichtum und Begeisterung realisiert haben.



Auf dem Foto (von links):

Laura Mondolfo (CMP, IT), Monica Pignatelli (SKILLAB, IT), Barbara Ács (KOPERNIKUSZ, HU), Petra Greiser (Berufsförderungswerk Dresden, DE), Joanna Malecka (OPZL, PL) und Anne Giewoleit (anda, DE).

**Impressum:**

Herausgeber: Projekt Kompetenz statt Quote  
Projektkoordinator: Berufsförderungswerk Dresden gGmbH  
Hellerhofstraße 35, 01129 Dresden  
Redaktion: Petra Greiser und Projektteam  
Auflage: 250 Stück  
Stand: September 2015

Bildnachweis: <http://de.123rf.com>; © kbuntu, Rancz Andrei, Buchachon Petthanya, kasiastock

Berufsförderungswerk Dresden  
Zentrum für berufliche Rehabilitation



anda



KOPERNIKUSZ  
NETWORK FOR EUROPEAN PROJECT DEVELOPMENT

