



Weibliche Führungskräfte im Seminar-Stuhlkreis: Seit zehn Jahren gibt es das „Executive Training: Women and Cultural Change“ im Rahmen der Initiative „Creating Corporate Cultures“ der Bertelsmann Stiftung.

# Die neue Power-Riege

Uschka Pittroff Julia Knop Juni 2019 Niedernberg sonnig, 33°C

**Frauen sind immer noch Fremde in einer anderen Kultur: die der Vorstände, Aufsichtsräte und derer an Unternehmensspitzen. Das ist kein Geheimnis und durch viele Zahlen belegt. Einer der Gründe, weshalb die Bertelsmann Stiftung vor zehn Jahren ein spezielles Executive Training für weibliche Führungskräfte ins Leben rief. Darin geht es um Persönlichkeitsentwicklung und Transformation in Zeiten agilen Arbeitens – und um die Frage, wie Frauen besser Karriere machen sowie ihre Ziele anstreben und erreichen können. Wir machten den Praxischeck vor Ort.**

Es ist heiß, sehr heiß. Draußen braut sich ein Gewitter zusammen, das sich in der Nacht donnernd lautstark, blitzenergetisch grell und mit prasselndem Regen stürmisch entladen wird. Überhitzter Sommer 2019. Das ist das deutsche Klima auch im Geschäftsleben, wie man es in der Runde empfindet: 25 mittlere Führungskräfte – allesamt Frauen – sitzen in einem Tagungsraum im Seehotel Niedernberg bei Aschaffenburg zusammen, ein Stuhlkreis. Viele diesmal, sonst besteht eine Gruppe aus maximal 20 Frauen. Das Seminar „Executive Training: Women and Cultural Change“ ist gefragt. Ihre Namen und Firmen stehen auf Schildern am Boden. Frauen zwischen Ende 20 und Ende 50 unter anderem aus

Versicherungs-, Berater-, Energie-, Medien-, Pharma-, Banken- und Automobil-Unternehmen sowie aus Bundesministerien.

Davor, am Rande des Kreises, zwei Trainerinnen vor mit Stichworten gespickten Trennwänden und einem Flipchart, auf dem der heutige Tagesplan und die Aufgaben aufgeschlüsselt mit dickem Filzler niedergeschrieben stehen. Da ist zum Beispiel zu lesen: „Vieles wäre machbar, aber es ist nicht vorstellbar. Der Erfolg beginnt im Kopf.“ Das Leitmotiv für die Trainingswoche. Die Frauen sind spannungsgeladen starr, sie sitzen wie zum Sprung bereit auf ihren Stühlen. Fight or flight? „Das ist eine Woche lang tiefe Reflexion, äußerst anstrengend, das geht es an die Substanz“, sagt Trainerin Nicolle Dreischarf, Partnerin von Dr. Anne Schwarz (AST AG Anne Schwarz Training), der Lead-Trainerin. Die Spannung ist greifbar.

## Reflexion heilt

Würden die Seminar Teilnehmerinnen nach draußen blicken durch das weite Terrassenfenster: Sie fänden einen stillen großen See vor, gemütliche Fachwerkhäuser, einen Faulenzerstrand mit Liegen, eine Art kleinen Marktplatz mit Kneipenterrassen. Die Frauen, die Führungskräfte, schauen nicht nach draußen, sie blicken nach innen. Sie brennen. Sie

schauen in ihr Inneres, ihre jeweilige Situation, ihre Konflikte, ihre Spannungen, ihre Karriere, deren Hürden, auf ihre Situation in ihren Unternehmen. Sie sind konzentriert bis zur Anspannung. Wie und was für sich selbst tun, damit sie in diesem heißen globalen Business-Klima nicht verbrennen, sondern selber Energie für ihre Mitarbeiter generieren können? Deshalb sind sie hier. Jede bringt ihre eigenen Themen mit – aus Firma und Familie. Um genau dafür Lösungen zu finden. Schwer in einer aufreißenden Sandwich-Position zwischen oben und unten im mittleren Management – ein bekanntes Phänomen.

„Es geht um Persönlichkeitsentwicklung, die Rolle als Führungskraft und die Transformation im Job, die heute agiles Arbeiten erfordert“, fasst Dreischarf zusammen. „In einer VUCA-Arbeitswelt ist das Bedürfnis nach Orientierung wichtiger denn je“, ergänzt Katrin Helena Ernst, Projektleiterin der Bertelsmann Stiftung. Das Akronym VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit.

Nein, das Executive Training für Frauen ist kein Waldbaden, keine Erholung. Anstrengende Arbeit, die ans Eingemachte gehen kann. Wir befinden uns in der Mitte der Woche von fünf Seminar-Tagen. Da spitzt sich vieles zu, wissen die erfahrenen Trainerinnen.

Seit zehn Jahren gibt es das geschätzte Seminar „Executive Training: Women and Cultural Change“ im Rahmen der Initiative „Creating Corporate Cultures“ der Bertelsmann Stiftung. Daraus gingen schon einige CEOs hervor wie Jasmin Kölbl-Vogt, Vorstandsmitglied der Citygroup Deutschland, Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates KPMG und Dr. Silvia Bentzinger, Mitglied der Geschäftsleitung Seidensticker. Die Initiative hat sich stetig entwickelt, ist organisch gewachsen. Sie geht auf das Jahr 2003 zurück. Martin Spilker, Director „Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur“ erklärt: „Zunächst trieb Reinhard Mohn, Spross der fünften Generation, großer Humanist, Denker, Unternehmer und Demokrat, die Idee voran, die beste Unterneh-



Reflexion und Persönlichkeitsentwicklung ist anstrengend. Ausgleich bringt der Seminarort in Niedernberg bei Aschaffenburg.



Trainerin Dr. Anne Schwarz ist spezialisiert auf die Karrieren von Frauen. Hier erklärt sie in der Morgenrunde vor einem Flipchart mit Stichpunkten zum Thema „Profilierung“, dass man sich nicht nicht profilieren kann.

menskultur ausfindig zu machen. Er wusste: Ohne gute Unternehmenskultur keine erfolgreiche Firma.“ Initiatorin und Schirmherrin ist Liz Mohn. „Culture eats strategy for breakfast“, heißt es auch im Vortrag von Nicolle Dreischarf zu dem Thema, den bewusstseinsbildenden Ökonomen Peter Drucker zitierend. Es erfolgten innerhalb der Bertelsmann Stiftung Thesenpapiere zu Soll-Modellen, Kulturanalysen sowie intime Interviews in deutschen Firmen mit Vorständen, Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräten, Betriebsräten und Mitarbeitern.

**„Ohne gute Unternehmenskultur keine erfolgreiche Firma.“**

#### Frauen brauchen Frauen

Die gemischten Executive Trainings – mit Männern und Frauen – erwachsen daraus 2006, einmal pro Jahr. Dazu kam drei Jahre später das jährliche Frauentraining. Katrin Helena Ernst: „Wir waren es leid, dass durch das Nominierungsverfahren der

teilnehmenden Führungskräfte fast ausschließlich Männer ausgewählt wurden. Entgegen dem Wunsch der weiblichen Führungskräfte, die wir zu der Idee eines reinen Frauentrainings befragten, hat unsere damalige Kollegin die Idee einfach umgesetzt. Es gab sehr viele kritische Stimmen, die hinterfragten, ob das denn nötig sei und den Frauen nicht sogar schade. Bereits der Erfolg der ersten zwei Maßnahmen hat uns jedoch eines Besseren belehrt!“ Dies bestätigt Dr. Schwarz: „Wir Frauen sind immer noch Fremde in einer anderen Kultur. Wir sind erst als zweite Generation Führungskräfte in einem patriarchalisch geprägten Umfeld. Ein Drittel der Frauen kämpft sich durch, ein Drittel geht in die innere Emigration und macht Dienst nach Vorschrift, ein Drittel verlässt das Unternehmen und macht was ganz anderes.“

Das Seminar gliedert sich in zwei Teile: Modul I ist das fünftägige Seminar, Modul II ein Praxischeck, zu dem man sich nach sechs Monaten erneut trifft und eineinhalb Tage lang reflektiert. Die „in die Selbstständigkeit Entlassenen“ (Martin Spilker) verbinden

Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch – die drei Ws gelten als Schlüssel zu einem effizienten Feedback im Job. Den Umgang mit ihnen trainieren die Teilnehmerinnen, in dem sie sich in zwei Kreisen aufstellen (Fotos rechts); im Wechsel geben die Frauen im Außenkreis denen im Innenkreis wohlmeinendes Feedback. Diese Praxisübung wird von den Managerinnen als „extrem motivierend“ empfunden und zaubert der ein oder anderen ein befreites Lächeln ins Gesicht (unten rechts).

sich in engen Netzwerken. Die erste Teilnehmergruppe von 2006 trifft sich noch heute ein- bis zweimal im Jahr. Zudem wurde auch ein jährliches Alumni-Meeting gestartet: Rund 750 Absolventinnen und Absolventen sind es mittlerweile – einflussreich in der deutschen Wirtschaft –, die sich im Camp Q, einer Leadership-Konferenz für Querdenker, austauschen.

„Wow, jetzt bin ich motiviert“, sagt eine Teilnehmerin lachend. „Das hat mich total energetisiert!“, freut sich eine andere. „Jetzt habe ich zum ersten Mal gespürt, dass Macht ein total befreiendes, positives Erlebnis sein kann“, meint eine Dritte. Es gibt Gelächter, lautes Geplauder, ein paar Tränen, Umarmungen. Erlösung. Befreiungsschlag.

Was ist geschehen? Nichts anderes als das, was die Trainerinnen Mühlrad-Methode nennen. Eine spezielle Feedback-Gruppenübung, bei der sich die

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## CREATING CORPORATE CULTURES

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung unterstützt Führungskräfte durch Executive Trainings bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Mit den Formaten „Zukunftsfähige Führung“ und „Women and Cultural Change“ werden „Next Leaders“ adressiert. Im Blog des Projekts werden wöchentlich Fakten, Trends und Ideen zum Thema Führung veröffentlicht.

### Weblinks:

[www.creating-corporate-cultures.org](http://www.creating-corporate-cultures.org)

[@creatcorpultur](https://twitter.com/creatcorpultur)

### Kontakt:

[Martin Spilker](mailto:martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de)

[martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de](mailto:martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de)

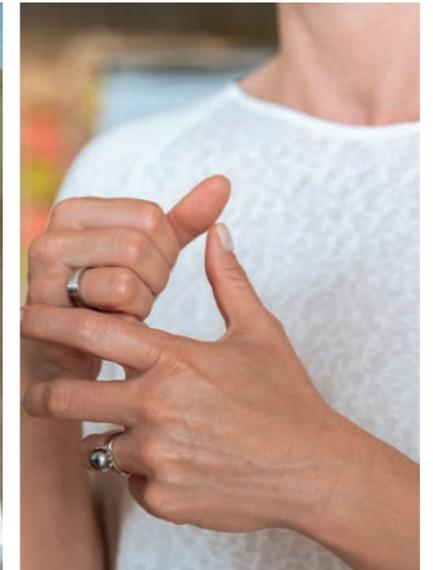
Frauen in einem inneren und einem äußeren Kreis gegenüberstehen. Im Minutentakt geben die Teilnehmerinnen im Außenzirkel ihrer Partnerin innen Feedback. Es wird gewechselt, sodass jede Geberin und Empfängerin sein kann. Alles nach strengen Regeln der drei Ws derjenigen, die das Feedback gibt: Wahrnehmung (beobachtetes konkretes Verhalten), Wirkung (als Ich-Botschaften) und Wunsch (Lösungen und Konsequenzen werden formuliert). Die Feedback-Nehmerinnen hören nur zu.

**„Jetzt habe ich zum ersten Mal gespürt, dass Macht ein total befreiendes, positives Erlebnis sein kann.“**

Es kommt Dynamik auf nach dieser Sitzung. Der Knoten ist geplatzt. Reger Austausch, es ist wie ein Aufwachen aus der Starre. „Feedback“, so Dr. Anne Schwarz, „ist eines der wichtigsten Instrumente von Führungskräften für die Zukunft.“ Jetzt machen die 25 Frauen mobil. Man spürt es an ihrer Körperhaltung, ihrem Durchatmen. Positive Energie macht sich breit.

### So gewinnen Sie Energie!

Die Tools des Trainings sind jeweils nach modernsten Forschungen – ob Neuro- oder Sozialwissenschaften – gestrickt. Es geht um digitale Transformation und New Work, um Stakeholder, also Menschen, die wie Aktionäre wohlwollend auf die eigene Karriere einzahlen. Top-Managerinnen und Top-Manager – Impulsgeberinnen und Impulsgeber genannt – berichten von ihren Karrieren und werden dazu von den Teilnehmerinnen befragt. Dies geschieht in sogenannten Leadership Talks, bei denen Frauen wie Ulrike Brouzi, Mitglied des Konzernvorstands der DZ Bank, auftreten. Genau wie dieses Mal. Sie sprechen offen, auch bei kitzligen Themen wie Männer-Machtspielen. Eine





Zu den Highlights der Seminarwoche gehören Besuche von hochkarätigen Gastrednern, die off the record ganz privat von den Managerinnen interviewt werden – wie hier Ulrike Brouzi, Vorstandin der DZ Bank AG (oben rechts). Beispiele von Frauen, die es ganz nach oben geschafft haben, geben den Teilnehmerinnen Energie und Zuversicht (unten).

## „Feedback ist eines der wichtigsten Instrumente von Führungskräften für die Zukunft.“

DR. ANNE SCHWARZ

andere hochkarätige Leaderin in früheren Trainings war zum Beispiel Professorin Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.

Wie effektiv die interaktiven Frauen-Trainings sind, berichten Teilnehmerinnen schon am Ende der Wo-

che: „Energetisch aufgeladen, den Blick geschärft für Prozesse, Kräfte und Beziehungen in meinem Unternehmen und gut ausgestattet mit Methoden, die mir in meinem Führungsalltag helfen, gehe ich am Montag zurück an meinen Arbeitsplatz“, erzählt eine von ihnen.

Es sieht zunächst so spielerisch aus: Die Gruppe liegt meditativ-entspannt am Boden und lässt sich, durch die Trainerinnen-Stimme geführt, 20 Minuten lang auf eine individuelle Fantasiereise ein, in die Vergangenheit, in die Zukunft. Die aufsteigenden Emotionen und Bilder werden anschließend aufgemalt. Die emotionale Seite. Die kognitive Arbeit folgt in Zweiergesprächen und in einer Peergroup von vier, fünf Frauen, die einen durch das Seminar begleiten. Es werden Glaubenssätze formuliert, wo man in fünf Jahren steht bzw. stehen möchte. Man kämpft gemeinsam um überzeugende Formulierungen, solche, mit denen sich die Partizipantin kraftvoll, authentisch und überzeugend identifizieren kann, sich eins fühlt mit ihrem Ziel.

„In spätestens fünf Jahren bin ich Vorstandin“, sagt eine Ende Dreißigjährige. Sie schmunzelt und fügt hinzu: „Und zwar bewahre ich mir dabei eine gewisse Lässigkeit!“ Man glaubt es ihr sofort.

[www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

PROJEKT DER BERTELSMANN STIFTUNG

## BESCHÄFTIGUNG IM WANDEL

Ein dynamischer Arbeitsmarkt und hohe Beschäftigung sind Voraussetzungen für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum. Das Projekt untersucht Chancen auf Erwerbstätigkeit und angemessenen Arbeitsbedingungen sowie soziale Sicherungssysteme. Die Bertelsmann Stiftung versucht, gesellschaftliche Akteure für einen notwendigen Wandel zu sensibilisieren und gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

Weblink:

[www.beschaeftigungimwandel.de](http://www.beschaeftigungimwandel.de)

Kontakt:

[Manuela Barišić](mailto:manuela.barisic@bertelsmann-stiftung.de)

[manuela.barisic@bertelsmann-stiftung.de](mailto:manuela.barisic@bertelsmann-stiftung.de)

