

Das weibliche Erfolgsprofil - gar nicht mehr so exotisch

Seit fünf Jahren gibt es die Healthcare Frauen, kurz HCF, den Zusammenschluss von Frauen in Toppositionen im deutschen Gesundheitswesen. Ziel der erfahrenen Managerinnen ist es, mehr junge Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wie aber stellt frau es an, wenn sie ganz nach oben kommen will? Gibt es die weibliche Erfolgspersönlichkeit? Wie viel Glück, wie viel Vitamin B ist im Spiel? Und wie exotisch sind karrierebewusste Frauen heutzutage?

Angela Liedler, HCF-Mitglied und selbst Vorstand eines Medizintechnik-Unternehmens, befragte dazu den renommierten Personalberater Heiner Thorborg und seine Kollegin Christina Virzi in deren Frankfurter Büro. Im Interview verrieten beide, welche die besten Voraussetzungen für das berufliche Weiterkommen sind.

Liedler: Herr Thorborg, was muss ein Mensch mitbringen, den Sie für eine Top-Position vorschlagen?

Thorborg: Grundvoraussetzung ist natürlich, dass das fachliche Profil passt: Ausbildung, Internationalität, Erfahrung, Führungsstärke – all das sind entscheidende Faktoren. Für mich kommt aber noch eine weitere, sehr subjektive Komponente hinzu: Sympathie. Denn die ist für mich Geschäftsgrundlage. Ich arbeite grundsätzlich nur mit Auftraggebern zusammen, die mir sympathisch sind. Deshalb muss mir der/die Kandidat/in auch sympathisch sein, denn nur so stelle ich sicher, dass am Ende der Kandidat oder die Kandidatin nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zu dem Unternehmen passt. Das hat viel mit Menschenkenntnis zu tun, die sich in den Jahren meiner Tätigkeit und unzähligen Gesprächen mit Kandidaten entwickelt hat, aber auch mit der Fähigkeit, mein Gegenüber in Sekundenschnelle präzise einschätzen zu können.

Liedler: Was genau heißt sympathisch? Welche Eigenschaften sind für Sie dafür wichtig?

Thorborg: Die Stimme ist mir ganz wichtig, sie muss zur Person passen und Selbstbewusstsein ausdrücken. Außerdem muss mein Gegenüber authentisch sein. Sie können sich nicht vorstellen, wie oft Kandidaten versuchen, etwas zu verbergen. Das fällt sofort auf. Gerade bei Frauen ist das ein Thema. Das können private Dinge sein wie eine kriselnde Beziehung, kleine Kinder, die zu Hause betreut werden müssen oder einfach – beruflich – nur ihr derzeit zu niedriges Gehalt. Nicht zuletzt spielt das Auftreten eine wesentliche Rolle: Den größten Gefallen tun sich Frauen, wenn sie nicht schauspielern, sondern authentisch, gewandt und mit Natürlichkeit daherkommen.

Liedler: Frau Virzi, haben Frauen öfter ein schlechtes Gewissen als Männer, weil sie selbstkritischer sind?

Virzi: Frauen verhalten sich grundsätzlich anders als Männer, sie hören besser zu, orientieren sich an Vorbildern, beratschlagen sich mit Freundinnen und nehmen sogar die Meinung von Schwiegermüttern und Kita-Leiterinnen ernst. Sie sind sicher auch einen Tick selbstkritischer als Männer, da haben Sie recht. Wenn der Chef es versäumt zu loben, hinterfragt eine Frau die eigene Arbeit viel schneller als Männer. Und nicht selten hinterfragen sie sich dann sogar grundsätzlich: War die konkrete Arbeit nicht gut oder müsste ich mich generell mehr anstrengen? Gibt es Defizite, die ich selbst nicht sehe? Dieser Teufelskreis nagt an manchen Frauen. Sie wirken angespannt, wollen rundum perfekt sein,

Über Heiner Thorborg, Christina Virzi & die "Generation CEO"

Heiner Thorborg ist seit über 30 Jahren einer der bekanntesten Personalberater Deutschlands und kennt sich in Europas Führungsetagen bestens aus. Schon vor 15 Jahren begann er als einer der Ersten, Frauen ins Topmanagement von Konzernen zu empfehlen. Margret Suckales Karriere etwa ist eine seiner Erfolgsgeschichten.

Vor Jahren gründete Thorborg das Frauennetzwerk „Generation CEO“, in das er jedes Jahr rund 20 Frauen aufnimmt, die das Zeug zum Vorstand haben.

Christina Virzi ist frisch zu Heiner Thorborg gestoßen und treibt nun hauptberuflich das Thema Frauen im Management voran.

verkrampfen dadurch aber ungewollt.

Liedler: Was kann denn eine gestresste Frau mit Quietschstimme, mittelmäßigem Äußeren und nagendem Selbstzweifel tun? Wie kann sie kurzfristig an Defiziten arbeiten?

Thorborg: Konstruktiv kritische Rückmeldungen von einem freundschaftlichen Kollegen, einer Mentorin oder einem professionellen Stilberater können hoch effektiv sein. Vielleicht sollten Frauen häufiger professionellen Rat annehmen. Eine sonore Stimme, ein eleganter Kleidungsstil, eine passende Frisur sind zwar nur Äußerlichkeiten. Schließlich sind sie aber mitentscheidend, ob eine Frau sich auch in erfolgskritischen Situationen sicher und damit in ihrer Haut wohl fühlt. Das ist die Voraussetzung, um nicht nur authentisch und souverän zu wirken, sondern es auch zu sein. Damit wir uns aber nicht missverstehen: Perfektion ist eher hinderlich. Keine Managerin soll wie ein Model aussehen. Echte und ehrliche Frauen sind tausendmal besser.

Liedler: Was können denn die Unternehmen tun, um Frauen systematisch zu fördern?

Thorborg: Die Unternehmen sind auf dem besten Weg, Frauen aus dem mittleren Management langfristig an sich zu binden: und zwar durch Unterstützung bei der Kinderbetreuung, mit flexiblen Arbeitszeiten, mit Mentoring-Programmen, mit Fortbildungen und vielem mehr. Die Firmen haben inzwischen verstanden, dass Frauen – auch die mit mehreren Kindern – flexibel genug sind für Auslandsreisen, für zeitkritische Projekte, für echte Führungsaufgaben. Und dass sie einem Unternehmen lange die Treue halten, wenn ihnen die angesprochenen Selbstzweifel genommen werden. Heißt also: Firmen helfen Frauen am effektivsten, wenn sie Brücken bauen zwischen den privaten und den beruflichen Einsatzgebieten.

Liedler: Welche Bedeutung hat dabei das Thema Geld?

Thorborg: Es ist immer noch so, dass Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen unterbezahlt sind. Und es ist auch so, dass nur wenige von ihnen Geld als das entscheidende Kriterium für Zufriedenheit am Arbeitsplatz betrachten. Hier schließt sich der Kreis: Unternehmen haben verstanden, dass Frauen eine wirtschaftlich hoch interessante Mitarbeiterschaft darstellen: kreativ, flexibel, zuverlässig, nachhaltig – und nicht primär Geld gesteuert.

Liedler: Frau Virzí, wie wichtig ist es, dass Frauen einen Karriereplan haben?

Virzí: Ein Karriereplan ist nur die halbe Miete. Es ist illusorisch, jeden Karriereschritt planen zu können. Unternehmen hingegen müssen unbedingt strategisch planen. Dabei geht es nicht nur um gezielte Rekrutierung. Ein wichtiger Faktor sind etwa Maßnahmen, die die Loyalität der bereits vorhandenen Mitarbeiterinnen stärken. Ein Beispiel: Wenn eine Frau in der Babypause ist, freut sie sich, wenn der Email-Kontakt mir ihr gehalten wird. Die Firma vermittelt ihr so, dass ihre Kollegen und Kolleginnen an sie denken und froh sind, wenn sie wieder zurückkommt. Klingt banal, ist aber effektiv: Bindung zum Unternehmen ist den Frauen sehr wichtig. Und jede Frau, die wiederkommt, die weitermacht, die innerhalb des Unternehmens aufsteigt, gibt das Vertrauen doppelt zurück. Mit Leistung und mit Loyalität.

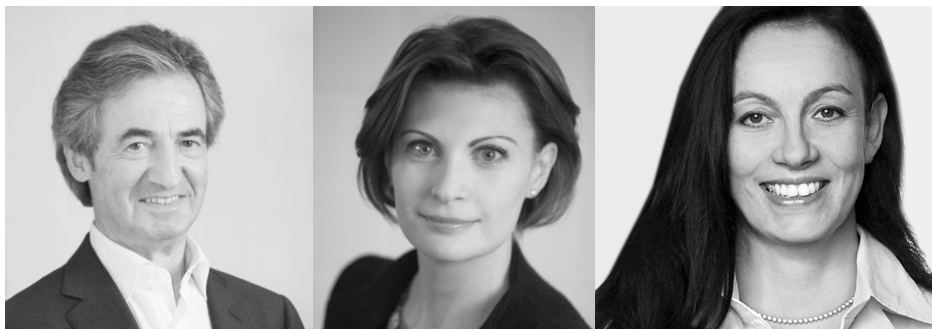
Liedler: Herr Thorborg, viel wird über Netzwerke und Mentoren gesprochen. Wie wichtig ist denn da noch die fachliche Qualifikation, insbesondere für Frauen?

Thorborg: Häufig sind Frauen fachlich sehr gut qualifiziert. Das stimmt bis ins mittlere Management. In den Führungsetagen kommt es neben der fachlichen Ausrichtung verstärkt auf persönliche Faktoren an und auf Fürsprecher, denn es lauern überall Fettnäpfchen, der Job wird politischer. Wir raten daher den Unternehmen, eine Topposition im Optimalfall mit einer Frau aus dem eigenen Unternehmen zu besetzen, die vorher Erfahrungen eine Etage tiefer sammeln konnte. Auch wenn die Zeit der Vorbereitung nur kurz ist, bekommt die Aspirantin so die Chance, Einblicke in interne Angelegenheiten zu gewinnen. Das bedeutet aber auch, dass die Unternehmen langfristig planen und für entsprechend geeignete Frauen schon früher als bislang sorgen müssen. Sei es durch interne Förderung oder das frühzeitige Besetzen vakanter Stellen mit geeigneten Frauen von außen.

Liedler: Frau Virzí, HR-Manager sind oft langgediente Mitarbeiter in Unternehmen, haben vielfach die konservativen Zeiten mit den klassischen Rollen zwischen Chef und Assistentin mitgeprägt. Sagen Sie uns bitte etwas über deren Stimmungswechsel. Sind sie gegenüber erfolgreichen Frauen wirklich aufgeschlossener oder müssen sie es sein?

Virzí: HR-Manager sind heutzutage viel moderner als ihr Image es vermuten lässt. Sie haben längst verstanden, dass ihr Unternehmen nur durch eine strategisch kluge Personalpolitik wettbewerbsfähig bleibt. Das ist schließlich Teil ihrer Aufgabe. Und mittlerweile sind sie sogar häufig Treiber des Frauenthemas im Unternehmen, wenn auch manchmal aufgrund sanften Drucks durch den Vorstand. Emotional mag das in dem einen oder anderen Fall noch schwer fallen, aber das betrifft nur Ausnahmefälle. Hochqualifizierte, mehrsprachige und gut verdienende Frauen sind nicht mehr so exotisch wie noch vor einiger Zeit. HR-Manager können – und müssen – mit ihnen umgehen.

Liedler: Herr Thorborg, Frau Virzí, im Namen der Healthcare Frauen bedanke ich mich für das Gespräch! Unsere Gesundheitsbranche kann viel von Ihren Ideen und Modellen lernen!



Heiner Thorborg

Christina Virzí

Dr. med. Angela Liedler

Autorin:

Dr. med. Angela Liedler

Healthcare Frauen e.V