



Gabriele Strehle ist Chefdesignerin und kreativer Kopf der Modefirma Strenesse. Ingrid Hofmann ist Gründerin und Geschäftsführerin von Hofmann Personal Leasing. Sabine Dörr ist Geschäftsführerin des Softwareunternehmens tisoware. Dr. Ingeborg Schwenger-Holst war geschäftsführende Gesellschafterin der S&A Klinik für minimal invasive Chirurgie in Berlin und baut derzeit ihre neue Firma „Brainstep“ auf. Jede von ihnen hat es auf ihre eigene Weise ganz nach oben geschafft.

Trendwende: Frauen in Führung

Zurzeit besetzen Frauen gerade mal 10,4 % aller Spitzenpositionen in Deutschland – doch die Zahl wächst seit Jahren stetig, insbesondere im Mittelstand. Was ist notwendig, um in der Männerdomäne zu bestehen? Eine aktuelle Studie ergab: Leistungswille und Durchsetzungskraft, Kompetenz und Persönlichkeit, Selbstbewusstsein und Karriereansprüche sowie die Kunst, eigene Erfolge zu kommunizieren. Vier Unternehmerinnen, die es an die Spitze geschafft haben, haben wir dazu befragt.



Chefdesignerin und kreativer Kopf der Strenesse AG in Nördlingen. Nicht nur Frauen schätzen die zeitlose Eleganz der Modelinie: Die deutsche Fußballnationalmannschaft trägt Strenesse.

Wo können Sie am besten kreativ arbeiten und warum?

Ideal entfalten kann ich mich sowohl inmitten meines Teams, mit dem ich mich familiär verbunden fühle, als auch dort, wo meine wirkliche Familie in der Nähe ist. Ich brauche diese emotionale Wärme um mich herum, um kreativ zu sein. Die Temperatur kann auch mal bis zur Hitzigkeit heftiger Debatten ansteigen.

In Ihrer Biografie „Ob ich das schaffe? Der andere Weg zum Erfolg“ bezeichnen Sie sich als Spätzünderin und einstmals ängstliches Mädchen. Wie können talentierte zurückhaltende Mädchen zu erfolgreichen Frauen werden?

Zweifeln, aber nie verzweifeln. An sich arbeiten und an sich glauben. Und auf das berühmte Bauchgefühl reagieren. Intuition ist für eine Karriere unverzichtbar.

Durchsetzungskraft und Selbstbewusstsein gelten als wichtige Faktoren für Erfolg im Beruf. Erachten Sie diese Eigenschaften als unbedingt notwendig für eine Karriere in kreativen Bereichen?

Durchsetzungskraft und Selbstbewusstsein zu besitzen muss ja nicht heißen, mit eisernen Ellenbogen und von Narzissmus überzogen aufzutreten. Durchsetzungskraft kann sich doch einfach in Hartnäckigkeit und innerer Konsequenz zeigen. Und Selbstbewusstsein darin, seiner Idee, seiner Linie treu zu bleiben, egal was andere davon halten.

Wie haben Sie sich als eher zurückhaltender Mensch in Ihrer sehr präntiösen Branche behauptet? Können Sie sich von dem „Modezirkus“ in dem Maße abgrenzen, wie Sie es möchten?

In jeder Branche, nicht nur in meiner, gibt es die Glamour-Girls und -Boys und die, die sich im Hintergrund wohler fühlen. Das finden Sie in der Literaturszene genauso wie in der Film- oder Kunstszene. Einen Jörg Immendorff kennt man, aber was wissen wir über Gerhard Richters privates Leben? Ich habe zudem den

Vorteil, dass ich zwar Events meide, mein Mann aber ein Kommunikationstalent erster Güte ist. Ihm macht das Spaß, und das merkt man.

Sie arbeiten seit mehr als 30 Jahren mit Ihrem Mann zusammen in einer Firma. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in einer so intensiven Zusammenarbeit?

Der Vorteil ist, dass wir weder aneinander vorbeidenken noch aneinander vorbeifühlen. Dass wir behutsam miteinander umgehen, aber einander alles sagen. Der Nachteil ist, dass wir uns bemühen müssen, dennoch die Spannung aufrechtzuerhalten und nicht in Harmonie zu versinken. Es ist wie bei einem Klavierduo: Wir sind zwar perfekt aufeinander eingespielt, sind uns aber bewusst, dass gerade darin eine Gefahr liegen kann.



„Unternehmerin des Jahres 2002“, Gründerin und Geschäftsführerin der I. K. Hofmann GmbH in Nürnberg (Hofmann Personal Leasing).

Sie haben mit 31 Jahren Ihre Firma gegründet. Hatten Sie Bedenken, diese Führungsposition einzunehmen?

Nein. Ich mache mir zwischenzeitlich sicher immer wieder Gedanken über die Verantwortung, die ich habe, besonders zum Jahreswechsel, wenn viele unserer Aufträge auslaufen. Dann wird mir die Verantwortung für die knapp 8.000 Mitarbeiter, die wir im Moment einsetzen, sehr bewusst. Als ich mich selbstständig machte, hatte ich aber keine Ängste. Die Bedenken hatten eher die Menschen um mich herum.

Zeitarbeit erfüllt den Anspruch unserer modernen Zeit, flexibel sein zu müssen. Wie anpassungsfähig muss man sein, um Erfolg zu haben?

Die Zeitarbeitnehmer, die bei unseren Kunden im Einsatz sind, müssen sich permanent neuen Aufgaben stellen und dabei sehr flexibel sein. Unsere interne Mannschaft macht sich auf der anderen Seite darüber Gedanken, welches die Probleme von morgen sein könnten. Wir alle müssen vorausdenken und uns überlegen, wie die Welt von morgen aussieht. Ich selbst muss natürlich auch wissen, wohin ich will. Man sollte immer seinen eigenen Weg gehen und aktiv mitgestalten, anstatt sich nur gestalten zu lassen.

Sie setzen sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Sie selbst sind mit Ihrer kleinen Tochter in der Babytasche nach vier Wochen ins Büro zurückgekehrt ...

Ja, es war aber eigentlich gar nicht so geplant. Ich hatte vor, für eine gewisse Zeit zu Hause zu arbeiten, einen genauen Zeitraum hatte ich noch nicht festgelegt. Es wäre auch kein Problem gewesen, mit Hilfe von Fax und Handy meine Aufgaben von dort zu erledigen. Aber es hat sich dann herausgestellt, dass ich damit nicht glücklich war. Ich hatte das Gefühl, das Leben findet draußen statt und ich bin eingesperrt. Von dem Zeitpunkt an, an dem ich meine Tochter mit in die Firma genommen hatte, klappte alles wunderbar. Ich konnte meine Arbeit machen, für das Kind da sein und war zudem ausgeglichen. Ich war gefordert und habe dabei auch eine ganz neue Art von Disziplin gelernt. Das war für mich die beste Lösung.

Als eine in der Politik engagierte Unternehmerin: Was halten Sie von dem neuen Elterngeld der Bundesregierung, insbesondere von den sogenannten Partnermonaten?

Als Renate Schmidt noch Familienministerin war, da war ich in dieses Thema involviert. Ich war von Anfang an sehr dafür und bin es noch. Ich weiß nicht, ob dadurch mehr Kinder geboren werden – das muss man abwarten. Aber wir geben damit den Frauen die Chance, erst einmal ein Jahr finanziell unabhängig ihre Mutterrolle erleben zu dürfen.

Bezüglich der Partnermonate meine ich, dass man jedem Arbeitgeber zumuten kann, auf einen männlichen Mitarbeiter ein oder zwei Monate zu verzichten. Jeder

sollte die Chance haben, sich um seinen Nachwuchs zu kümmern. Je mehr Männer diese Rolle zukünftig übernehmen, desto selbstverständlicher wird sie von unserer Gesellschaft und damit auch von den Arbeitgebern anerkannt.



Zweitplatzierte „Unternehmerin des Jahres 2006“ und Geschäftsführerin der tisoware Gesellschaft für Zeitwirtschaft mbH in Reutlingen.

Sie sind mit 31 Jahren ins kalte Wasser gesprungen und haben sich selbstständig gemacht. Von welchen Seiten haben Sie die dafür notwendige Unterstützung bekommen, und was hat Ihnen insgesamt am meisten geholfen?

Mein Mann und meine Familie haben mir sehr geholfen. Damals habe ich auch Geschäftspartner gefragt, ob sie mir das zutrauen. Sie waren ganz sicher der Meinung, dass ich das selbst in die Hand nehmen sollte. Auch der vormalige Besitzer der Firma sagte zu mir: „Sie sind Unternehmerin und nicht Unterlasserin, also packen Sie es an, und machen Sie was draus!“ Das gab mir Stärke und Mut.

Gerade die Softwarebranche ist immer noch stark von Männern dominiert. Hatten Sie jemals Schwierigkeiten, sich durchzusetzen? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen?

Ich kenne tatsächlich keine andere Frau in der Wettbewerbsumgebung, die die Gesellschafter- und Geschäftsführerfunktion ausübt. Man muss sich schon durchsetzen, durch bessere Leistung und durch Erfolg. Es gab auch Situationen, die mich wirklich verblüfft haben. Mit einem anderen Geschäftsführer hatte ich das Problem,

dass er keine Frau als Gesprächspartner akzeptieren wollte. Es gab einfach keine Zusammenarbeit, obwohl ich eigentlich dafür bekannt bin, dass ich mit diplomatischem Geschick und Konsensfähigkeit ausgestattet bin. Aber da konnte man nichts machen.

Verkauf, Vertrieb und Marketing sind Ihre Arbeitsgebiete. Welche persönlichen Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach besonders wichtig für den Erfolg?

Ausschlaggebend für den Erfolg halte ich zum einen, dass ich ein sehr ausgeprägtes Gespür für Situationen habe. Ich stehe zu meinen Entscheidungen und kann auch Trends und Marktentwicklungen gut einschätzen. Zum anderen kann ich Menschen gut motivieren und für Ideen begeistern. Anderen etwas zuzutrauen und sie mit ins Boot zu nehmen, damit sie zu einer Gemeinschaftsleistung fähig sind, macht einfach Spaß.

Sind das weibliche Eigenschaften?

Ich denke schon. Gerade Situationen und Stimmungen können Frauen wesentlich besser bewerten als viele männliche Kollegen, die da oft nicht so feinfühlig sind. Sie sind nicht immer in dem Maße teamfähig. Das Ellenbogendenken ist bei Männern stärker ausgeprägt. Ich glaube, bei Frauen ergibt sich der Erfolg eher, als dass sie es verbissen auf eine Karriere anlegen.

Persönlich muss ich aber sagen, dass ich als Frau in der Firma stets akzeptiert war. Mit Männern bin ich schon immer ausgesprochen gut klar gekommen. Dass diese aber völlig anders führen und Mitarbeiterbelange auf andere Weise wahrnehmen, das kann ich aus meiner Erfahrung bestätigen. Das sehe ich nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch in anderen.

Wie schaffen Sie es, im Stress so gut gelaunt zu sein?

Meine gute Laune kommt einfach von innen heraus und liegt bestimmt auch an der Kinderstube. Meine Gesprächspartner, ob nun am Telefon oder persönlich, können ja nichts für meinen eventuellen Stress. Ich finde, ein nettes Wort ist genauso schnell gesagt wie ein unfreundliches Wort. Ich habe sicher auch mal weniger angenehme Botschaften zu überbringen. Aber wie man sie vermittelt, ist doch wichtig.



**Dr. Ingeborg
Schwenger-Holst:
Gegen den
Strom schwimmen**

„Unternehmerin des Jahres 2003“, zu dieser Zeit geschäftsführende Gesellschafterin der S&A Klinik für minimal invasive Chirurgie GmbH in Berlin. Im Herbst 2005 hat Dr. Ingeborg Schwenger-Holst ihre Unternehmensanteile veräußert. Sie baut derzeit ihre neue Firma „Brainstep“ auf, die sich mit Concept-Networking beschäftigt.

Ihre neue Firma basiert auf dem Konzept des Networking. Wie wichtig sind für Sie Netzwerke?

Das internationale Networking auf breiter Ebene ist ja in erster Linie durch das Internet möglich geworden. Informationen lassen sich unglaublich schnell auf hohem Niveau vernetzen, und genauso kann man auch Manpower vernetzen. Es gibt überhaupt nur noch wenige Gründe, den Einsatz qualifizierter Kräfte an Firmengrenzen zu binden. Es geht darum, die jeweils Besten einer Branche in einer offenen Netzwerkplattform zusammenzubringen und internationale Projekte zu kreieren.

„Frauen machen angesichts des dominanteren Auftretens der Männer oft einen Rückzug und geben klein bei, anstatt ihre Argumente durchzusetzen.“ Dieser Satz stammt von Ihnen. Sie hingegen lassen sich offenbar nicht beirren. Welchen Anteil hatte Ihre Erziehung daran?

Wir waren zu Hause drei Mädchen, und mein Bruder ist dann noch als Nachzügler gekommen. Uns wurde in der Familie immer Mut gemacht, das zu tun, was wir eben tun wollten. Das ist eine ganz wesentliche Voraussetzung dafür, sich durchsetzen zu können und Erfolg zu haben. Ich glaube aber, dass das für die jetzige Generation von jungen Frauen eigentlich kaum noch ein Thema

ist. Das waren eher Frauen meiner Generation, die damit noch zu kämpfen hatten. Die jungen Frauen heutzutage sind unglaubliche Sprinterinnen, und die Männer haben zum Teil heftige Probleme, mit ihnen Schritt zu halten. Das sehe ich sogar an meinen zwei Jungen.

Frauen in Spitzenpositionen sind also in naher Zukunft die Normalität?

Ich denke, das ist die Zeit der Frauen. Die männlichen Netzwerke werden nach und nach zerbröckeln, weil die Frauen die für die Unternehmen wichtigen Qualitäten mitbringen. Frauen schielen weniger auf die Karriereleiter und äußern eher kritisch ihre Meinung, auch wenn diese dem Chef mal nicht so gefällt. Frauen sind kreativer, wenn es darum geht, in sozialen Zusammenhängen zu handeln. Und sie können viele verschiedene Interessen besser unter einen Hut bringen.

Ihre Söhne sind 16 und 20 Jahre alt. Was war Ihnen wichtig, den beiden mitzugeben?

Was ich für ganz wesentlich halte: dass junge Leute ihre Träume leben. Das heißt, auch in der Lage zu sein, sich durchzusetzen und den eigenen Weg zu verfolgen. Offen zu sein für neue Dinge und auch mal den Mut zu haben, gegen den Strom zu schwimmen. Das hoffe ich, meinen Söhnen mitgegeben zu haben. Ich habe meinen Kindern schon früh Aufgaben gestellt. Wenn sie etwas wollten, sollten sie ihren eigenen Teil dazu beitragen. Nach der Devise: „Mach erst mal, wenn Du nicht weiterkommst, dann bin ich da.“

Sie sind vielseitig engagiert. Neben Ihrem Beruf sind Sie Präsidentin des Berliner Polo Clubs, engagieren sich im Berliner Kulturleben und haben darüber hinaus zwei Söhne. Wie und wann erholen Sie sich?

Zum einen scheue ich mich nicht, andere Menschen um Unterstützung zu bitten. Zum anderen macht es mir nichts aus, mehrere Dinge gleichzeitig intensiv zu tun. Darüber hinaus kann ich auch einfach mal faul sein und drei Stunden lang einen Krimi lesen. Oder ich gehe auf ein Poloturnier und spiele drei Tage lang nur Polo. ■