

Frauenkarrieren

Mit Biss und Bravour!

Noch sind es wenige, aber es werden immer mehr: Frauen im Topmanagement. Wie haben sie es bis ganz nach oben in der Firmenhierarchie geschafft? Wie sind sie aufgewachsen? Welches waren ihre Sprungbretter und ihre Stolpersteine? Die Soziologin Elisa Streuli befragte 13 Top-Managerinnen und hat festgestellt, dass es auch für Frauen keinen vorgezeichneten Königsweg gibt. Mit dabei unter den erfolgreichsten Konzernleiterinnen ist auch die Vorarlbergerin Heliane Canepa. Hier erfahren Sie an ihrem Beispiel Überraschendes über Frauenkarrieren.

Je höher die Hierarchiestufe, desto weniger Frauen. Auf Konzernleitungsebene der grössten börsennotierten Schweizer Firmen sind lediglich drei Prozent Frauen. Eigentlich ist dies erstaunlich, denn Diversity ist in aller Munde: Die Problemlösungsfähigkeit von gemischten Teams ist meist besser, da die Einzelnen ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Standpunkte in die Diskussion einbringen können. Frauen sind gut für das Firmenimage und keine Firma, die erfolgreich sein will, kann es sich heute noch leisten, Mitarbeitende aufgrund ihres Geschlechts zu diskriminieren.

Woran es liegt, dass Frauen immer noch untervertreten sind, darüber gibt es so viele Meinungen wie Experten und Literatur. Ich wählte für einmal den umgekehrten Weg und machte mich auf Anregung meiner Studierenden auf die Suche nach den ranghöchsten Frauen in börsennotierten Grossfirmen. Mit 13 Frauen führte ich ein ausführliches Gespräch über ihre Herkunft, ihren Werdegang, über Sprungbretter und Stolpersteine. Ihre Lebensgeschichten sind äusserst vielfältig. Unter den Gesprächspartnerinnen ist auch eine Österreicherin: Heliane Canepa, geborene Mayer ist heute Konzernchefin des weltgrössten Dentalimplantat-Herstellers Nobel Biocare. Ihr Lebenslauf ist deshalb so bemerkenswert, weil er völlig quer zu den üblichen Laufbahnpfehlungen verlief und am Schluss trotzdem alles zusammenpasste.

MIT FREUDE UND ANTRIEB ZUM ERFOLG

Heliane Mayer wuchs als zweites von fünf Kindern im vorarlbergischen Götzis auf, wo ihr Vater ein angesehener Bürgermeister war. Schon mit neun Jahren organisierte sie selbständig den Alltag mit ihren Geschwistern, wenn die Eltern abwesend waren: Für den Fall, dass es donnerte und blitzte, hatte Heliane gelernt, wo sie die Sicherung ausschalten musste; wenn ihre jüngste Schwester weinte, versuchte sie zu trösten, und wenn Heliane auf ein Problem keine Lösung hatte wusste sie, bei wem sie Hilfe holen konnte. Diese frühe Verantwortung und pragmatische Problemlösungsfähigkeit waren später ihre ständigen Begleiter wenn es darum ging, eine Firma aufzubauen, zu vergrössern, aber auch gegen ihren Willen wieder zu schliessen und für alle Mitarbeitenden eine berufli-

che Lösung zu finden – und später einen Grosskonzern aus der Krise wieder auf Kurs zu bringen.

Heliane Mayer hatte keine konkreten beruflichen Ziele. Sie wollte Spass haben, etwas bewegen und selbständig entscheiden. Mit dem Diplom der Handelsschule, die sie auf Geheiss ihres Vaters wohl oder übel abgeschlossen hatte, reiste sie nach London und Paris. Sie interessierte sich für andere Kulturen und Menschen, studierte begeistert deren Sprache und Literatur, bis ihr das Geld ausging. Um möglichst schnell genug für ihre geplante Italienreise zu verdienen, durchlief sie ein Praktikum in einer Schweizer Webmaschinenfabrik. Dort verliebte sie sich Knall auf Fall in ihren Bürokollegen Ancillo Canepa, der später leitender Wirtschaftsprüfer und Präsident des Fussballclubs Zürich wurde. Mit ihm ist sie seit 35 Jahren glücklich verheiratet.

Nach einigen Berufsjahren als kaufmännische Angestellte begleitete Heliane Canepa-Mayer ihren Mann als Hausfrau nach Boston und genoss dort das Kultur- und Sportangebot. Nach der gemeinsamen Rückkehr in die Schweiz suchte sie sich eine Anstellung, bei der sie möglichst viele Entscheidungs- und Handlungsvollmachten hätte. Diese Stelle fand sie bei der fünfköpfigen Medizinaltechnikfirma Schneider, die eine kleine Wohnung als Büroräumlichkeit gemietet hatte und in einer Garage patentierte Ballone für Herzkammern produzierte.

Der Firmeninhaber besass auch ein grösseres Handelsunternehmen und hatte kaum Zeit für die kleine Ballonfirma. Deshalb war er froh, dass Heliane Canepa sich um alles kümmerte und liess ihr freie Hand. Sie war fasziniert von diesem Produkt, das in die Herzen der Menschen eingepflanzt wurde und liess sich von seinem Erfinder jedes Detail erklären. Der Markt boomte und Heliane Canepa baute die Firma in 20 Jahren von fünf auf 2400 Mitarbeitende aus. Ironischerweise wurde die Firma gerade wegen ihrer hohen Profitabilität und gegen den Willen Heliane Canepas verkauft, später weiterverkauft und schliesslich aus firmenstrategischen Gründen geschlossen. Auf diese Prozesse hatte Heliane Canepa zu ihrem grossen Leidwesen keinen Einfluss, wohl aber darauf, wo ihre Mitarbeitenden in Zukunft beschäftigt waren.



Dr. Elisa Streuli studierte Soziologie und Volkswirtschaftslehre und ist Professorin an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel

ERFOLGREICHE MANAGERINNEN
HABEN EINEN UNERSCHÖPFLICHEN
INNEREN ANTRIEB UND FREUDE AN
EINER SINNVOLLEN ARBEIT



Sie trat so lange in den Medien auf, bis alle Mitarbeitenden einen neuen Arbeitgeber gefunden hatten.

Nach dieser Zeit zog sich Heliane Canepa erst einmal zurück. Sie unterrichtete Deutsch für Asylsuchende, reiste viel und nahm einige wenige Verwaltungsratsmandate im Medizinaltechnikbereich an, unter anderem bei Nobel Biocare, dem Hersteller für Dentalimplantate mit Sitz im schwedischen Göteborg. Als das dortige Management im Jahr 2002 ganz plötzlich geschlossen zurücktrat, wurde Heliane Canepa für das Krisenmanagement angefragt. Sie reiste sofort nach Göteborg, teilte den Berg an Problemen in einzelne Teilbereiche auf und legte die Topprioritäten fest. Mit Arbeitszeitverlängerungen und Kostenreduktionen machte sie sich bei der Belegschaft nicht eben beliebt, und auch von den Medien hagelte es Kritik. Heliane Canepa war sehr einsam, doch ihr Mann unterstützte sie, und sie war überzeugt: Eines Tages würde sie es schaffen.

Sie behielt Recht: Mit ihrer glaubwürdigen Art, ihrer lebensfrohen Begeisterungsfähigkeit und ihrer zielgerichteten Beharrlichkeit gelang es ihr schliesslich, ihre Mitarbeitenden von ihrer Vision zu überzeugen: Alle Menschen sollen herzlich lachen und genussvoll essen können! Dank dem phänomenalen Erfolg an der Börse wurde Nobel Biocare 2005 in den Swiss Market Index (SMI) aufgenommen. Heliane Canepa ist die einzige Frau an der Spitze eines SMI-Unternehmens. Ihre Biografie ist auf den ersten Blick eine „Erfolgsgeschichte wider Erwarten“. Weder hat sie ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert, noch liess ihre unkonventionelle Berufswahl den späteren Aufstieg errahnen. Dennoch hatte sie ein wertvolles Startkapital: Elterliche Unterstützung, ein gesundes Selbstvertrauen, eine grosse Neugier, Durchhaltevermögen und einen unerschütterlichen Optimismus.

VIELE WEGE FÜHREN NACH OBEN

Der „Königsweg“ in die Chefetage, bei dem jede berufliche Entscheidung im Hinblick auf den nächsten Karriereschritt getroffen wird, ist auch bei den anderen befragten Topmanagerinnen selten. Die Lebensläufe zeigen, dass viele Wege ganz nach oben führen können: Rund die Hälfte der Befragten hat einen Uni-

versitätsabschluss in Ökonomie, Jura oder Naturwissenschaft. Einige arbeiteten nach der Berufslehre in unterschiedlichen Branchen und Firmen, meist in den Bereichen Sekretariat, Buchhaltung, Lektorat oder Marketing. Zwei hatten bereits die Grundausbildung im Betrieb absolviert und stiegen dank permanenter Weiterbildung, persönlichem Einsatz und der Unterstützung der Vorgesetzten kontinuierlich in der Firmenhierarchie auf.

Etwa die Hälfte der Befragten hat Kinder. Diese Frauen hatten entweder externe Betreuungsmöglichkeiten, in einem einzigen Fall einen Hausmann oder sie hatten ihre Arbeit während der Kleinkinderphase reduziert. Mit Teilzeitarbeit schafften sie es jedoch nicht ins obere Management, und so stockten sie ihr Pensum allmählich wieder auf 100 Prozent auf. Dies bedeutet oft eine 60- oder sogar 70-Stundenwoche, häusliche Aufgaben nicht miteingerechnet. Die Firmen sind trotz Diversity-Programmen nicht auf Teilzeitarbeit im Topmanagement eingerichtet. Grundsätzlich sind Frauen in der Chefetage willkommen. Sie können zwischendurch einen Nachmittag frei nehmen, aber nur, wenn sie im Bedarfsfall der Firma voll zur Verfügung stehen, auch wenn die Kinder krank sind oder dringend von der Tagesstätte abgeholt werden sollten. Gerade die Mütter mit kleineren Kindern zeigen eine hohe Anpassungs- und Belastungsfähigkeit, um all den entgegengesetzten Anforderungen gerecht zu werden.

WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN

Neben all den Unterschieden gibt es auch Gemeinsamkeiten, die sich bei den Befragten als Erfolgsfaktoren für ihre Laufbahn erweisen.

- Erfolgreiche Managerinnen haben einen unerschöpflichen inneren Antrieb, haben Freude an ihrer Arbeit und sehen einen Sinn in der Arbeit, der weiter geht als die Unternehmensperformance. Sie sind sehr gut ausgebildet und wollen sich ständig weiterentwickeln, ihre Kompetenzen verbessern und Neues kennenlernen. Außerdem sind Sie sind in hohem Mass von innen heraus motiviert.
- Als ausgezeichnete Kommunikatorinnen sind sie aufrichtig und ehrlich sich selbst und andern gegen-



Elisa Streuli: *Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Topmanagerinnen*. Orell Füssli, Zürich 2007. Die Autorin freut sich über jede Rückmeldung und Anregung!
E-Mail: elisa.streuli@fnw.ch

AUCH FRAUEN BRAUCHEN FÜR EINE ERFOLGREICHE KARRIERE EINE SPUR VON GLÜCK



über. Sie hören zu und versuchen, die Meinungen anderer zu verstehen. Sie kommunizieren auch klar und ziehen ihre Entscheidungen durch. Eigene Fehler geben sie zu und versuchen nicht, diese zu vertuschen. Sie arbeiten gerne mit Frauen und Männern aus unterschiedlichen Berufen, Ländern und Kulturen zusammen.

- Top-Managerinnen bauen auf Netzwerke und holen sich Unterstützung bei Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden. Sie sind in beruflichen und ausserberuflichen Netzwerken engagiert und geben gerne auch ihre eigenen Erfahrungen weiter.

- Top-Managerinnen möchten einen Beitrag leisten und haben Visionen, die sie gestalten und umsetzen möchten. Sie fördern, beraten und motivieren ihre Mitarbeitenden und handeln zum Gesamtwohl der Firma. Sie wollen auch, dass ihre Arbeit hilft, das Leben anderer zu verbessern.

- Erfolgreiche Managerinnen haben ein gesundes Selbstvertrauen und eine innere Zuversicht. Sie wissen, was sie wollen und glauben daran, dass sie es können. Sie geben in jeder Situation das Beste. Die Frauen sind auch weltgewandt, risikofreudig und vielseitig interessiert. Sie wuchsen in einer Familie auf, in der sie sich geborgen fühlten.

- Die erfolgreichen Frauen kennen die Spielregeln der Firma und suchen sich ein Firmenumfeld, das zu

ihnen passt und das sie fördert. Sie arbeiten viel, zielstrebig und ergebnisorientiert und kämpfen nicht gegen Windmühlen, aber sie nutzen ihren Handlungsspielraum. Sie haben das Augenmass, wann sie kämpfen, wann sie abwarten und wann sie die Stelle wechseln müssen.

- Als krisenerprobte Führungspersönlichkeiten mussten sie unpopuläre Massnahmen ergreifen und durchsetzen. Sie standen vor einem Berg von Problemen und konzentrierten sich bei der Lösung aufs Wesentliche. Sie waren nach einer Fusion unfreiwillig neu positioniert und mussten sich wieder zu-rechtfinden. Sie erlebten Misserfolge und machten eine Standortbestimmung.

- Da sie eine Balance zwischen Beruf und Privatleben gefunden haben, werden sie von Familie und Freunden unterstützt. Sie haben die ausserberuflichen Arbeiten gut organisiert und sind zum grossen Teil davon entlastet. Sie pflegen bewusst einen Ausgleich zum Beruf und sind zufrieden mit ihrem Leben.

- Die Frauen wissen auch, dass immer auch eine Portion Glück im Spiel ist. Sie erkennen, dass ihre Daseinsberechtigung nicht am beruflichen Erfolg hängt und dass ihnen auch andere Lebensoptionen offen stehen. Sie erfüllen nicht jeden der genannten Punkte; 90 Prozent davon reichen auch. ■

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H., HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING, TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN, GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13, E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET: WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION:

DR. HARALD THURNHER

GASTAUTOREN DIESER AUSGABE:

ULRIKE AICHHORN, DR. ALEXANDER ARTMANN, MAG. LILLY BEREUTER-WEILINGER, ANJA FÖRSTER, PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH, DR. PETER KREUZ, DR. HANS-DIETER KRÖNUNG, STEFAN KÜHL, MARTIN LASCHKOLNIG, MARCO FRH. VON MÜNCHHAUSEN, WILFRIED REITER, DR.ING. STEPHAN U. SCHITTNY, THOMAS SCHNELLE, DR. ELISA

STREULI, PROF. DR. ARNOLD WEISSMAN, PROF. DR. ROLF WUNDERER,

LAYOUT: SYLVIA PISKULA FOTOS: PETRA SPIOLA, HERSTELLER, ANZEIGEN: MAG. CHRISTINE BAIER, MAG. BARBARA PELZ

ABONNEMENT: PIA HAUSER DRUCK: FIRST SMILE, ALEXANDRA WINTER ERSCHEINUNGSORT: WIEN, ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH, ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR, AUSLAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON MÖGLICHKEITEN, DIE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN ODER ZUM PERSÖNLICHEN ERFOLG FÜHREN, PRÄSENTATION VON INNOVATIVEN BEST-PRACTICE-MODELLEN VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECHNOKONTAKTE, FÖRDERUNG DES NETWORKING VON KREATIVEN MANAGERN