



Mein Coach ist eine Frau

Von Regine Rachow

Coaching boomt. Auch für Frauen? Vor allem für Frauen, sagen Studien. Aber viel mehr sagen sie nicht über weibliche Coaches und ihre Klientel. Ein Blick in die Praxis.



„Es ging ums Geld, und die Frauen kamen sofort auf den Punkt – unglaublich!“ So etwas hat Anja Mýrdal, Coach und Trainerin, bei ihren Klientinnen vorher noch nicht erlebt. In ihre Coachingpraxis im Kreis Rotenburg an der Wümme, 70 Kilometer südwestlich von Hamburg, kommen Frauen unter anderem, weil sie sich in Teams oder Gremien unwohl fühlen, weil sie beruflich *eigentlich* weiter wollen, aber *irgendwie* hängen bleiben. Mehr Geld? Nun ja, auch das, aber ... Wann immer Frauen für sich etwas einfordern möchten – eine höhere Funktion, mehr Geld als bisher oder auch dann, wenn sie sich selbstständig machen wollen: Der Selbstzweifel guckt dabei meist aus allen Knopflöchern ihres Business-Kostüms.

An jenem Freitag im März freilich lief es anders. Von sieben bis 19 Uhr strömten rund 500 Frauen in das Hamburger Museum der Arbeit, um sich bei Anja Mýrdal und gut 50 anderen Coaches aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und Schottland Impulse für ihre berufliche Zukunft zu holen. Das Besondere: Eine jede bekam nur fünf Minuten Zeit. Die Idee für das öffentliche Highspeed-Coaching stammt von Sabine Asgodom, die diese Form der Blitz-Intervention in Deutschland popularisierte. Die Business and Professional Women (BPW), Hamburg, organisierten die Aktion, und zwar am Equal Pay Day, mit dem das weltweite BPW-Netzwerk Frauen

in ihrer Forderung nach gerechter Bezahlung unterstützt. Die Klientinnen reisten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum an. „Sie wussten, was sie dort erwartete, und waren bestens präpariert!“ schwärmt Anja Mýrdal.

„Highspeed-Coaching konzentriert sich auf einen Aspekt eines Themas“, sagt Monica Deters von den Business and Professional Women in Hamburg, sie hat diesen Tag in Hamburg organisiert. Wofür *genau* braucht die Klientin eine Lösung? Präzise Fragen fordern präzise Antworten. Keine Zeit zum Herumeiern. Was wollen Sie erreichen? Was ist Ihr stärkstes Argument? Was sind Sie bereit zu riskieren? Was würde im schlimmsten Fall passieren? Wer könnte Ihnen helfen?

Da ist die Chefsekretärin, Mitte 40, die sich überflüssig fühlt und seit Jahren keine Gehaltserhöhung mehr bekommt. Ihre klassischen Aufgaben Terminplanung und Korrespondenz erledigt der Vorstand jetzt selbst dank BlackBerry, Outlook und Internet. Was gäbe es anderes zu tun? Wie sieht die Arbeit in einem Sekretariat heute aus? „Wir waren blitzschnell an dem Punkt, an dem es um Tätigkeiten von Assistenten geht“, sagt Monica Deters, die sich als Coach selbst an der Aktion beteiligte. Projekte koordinieren, Planungsstände recherchieren, Meetings organisieren – das alles fiel ihrer Kurzzeitklientin ein. Aber *irgendwie* hatte sie diese Arbeit

nie für sich reklamiert. Deters: „Ich spürte förmlich, wie es bei ihr Klick! machte. Sie ging mit der klaren Perspektive, sich als Projektextpertin neu ‚aufzustellen‘.“

Für einen Durchmarsch auf der Karriereleiter fehlt Frauen vor allem Dreierlei: Selbstvertrauen, unterstützende Netzwerke, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Das ist Ergebnis einer aktuellen Untersuchung im Auftrag der US-Foundation Coaching. Gemeinsam mit Kolleginnen befragte die britische Arbeitsmarktexpertin Andrea Broughton vom Institute for Employment Studies in Brighton weibliche Führungskräfte in den USA und in vier europäischen Ländern nach ihren Erfahrungen auf dem Weg „nach oben“. Der Report von Andrea Broughton und Linda Miller ist soeben veröffentlicht worden (siehe Literaturliste).

„Diejenigen Managerinnen, die im Verlaufe ihrer Karriere ein Coaching erlebten, sprechen in überwältigend positiver Art darüber“, sagt Andrea Broughton. Coaching habe die Frauen u.a. dabei unterstützt, Ziele für sich zu definieren, sich beim Aufstieg in den überwiegend männlich dominierten Strukturen und Codices zurechtzufinden oder überhaupt Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung zu erkennen. Denn der Mehrheit der Befragten waren die Perspektiven nicht von vornherein in Aussicht gestellt worden. Und natürlich geht es immer auch um das Thema Selbstvertrauen, die Studie spricht von „self-confidence“.

Hochkonjunktur für Frauen

Coaching hilft Frauen nicht nur auf ihrem Karriereweg, es bietet offenkundig selbst ein ideales Geschäftsfeld für Frauen. Studien der Trigon-Entwicklungsberatung unter Leitung von Werner Vogelauer registrieren einen wachsenden Zustrom vor allem weiblicher Coaches. Bereits 2005 war jeder dritte Coach eine Frau, und dies in einem boomenden Markt. „Meine Beobachtung ist, dass gerade die weiblichen Coaches Hochkonjunktur haben“, verkündete auch Dr. Wolfgang Looss, anerkannter Coach und Kenner des Marktes, vor knapp einem Jahr in einem Interview mit der Zeitschrift „wirtschaft + weiterbildung“. Es gebe kaum ein Berufsfeld, in dem Frauen so erfolgreich tätig sind.

2007 startete die International Coach Federation, ICF, eine großangelegte Befragung unter Coaches. Es ging um Verdienst, Investitionen in die berufliche Weiterbildung, um Vorstellungen von der Zukunft der Branche. Price Waterhouse Coopers hatte dazu weltweit 30.000 Coaches angeschrieben und 5.415 Antworten aus 73 Ländern erhalten. Zwei Drittel kamen von Frauen. „Coaching“, schreiben die Autoren des Reports denn auch, „ist derzeit eine weibliche Profession“. Die Antworten mit dem höchsten Frauenanteil trafen aus Neuseeland (73,6 Prozent), USA (73,2) und Kanada (71,9) ein. Aus Deutschland kamen etwas mehr als die Hälfte der Antworten von Coach-Frauen.



AUSKÜNFTE

Sabine Asgodom, München

Welche weibliche Form für Coach fällt Ihnen ein? Coachine, Coacheurin, Coacheuse, Coachesse, Coacherin, Ladycoach.

Mir persönlich gefällt am besten die Coachesse, hihi. Also mal im Ernst, Coach ist ein geschlechtsneutraler Begriff, also wie wäre es mit der und die Coach?

Nennen Sie bitte zwei, drei Frauen, von denen Sie als Coach lernten. Von Alice Miller (persönlich), von Virginia Satir (durch ihre Bücher) und von Gisela Haasen, einer wunderbaren Münchner Coach, die mich in schwierigen Zeiten warmherzig begleitet hat.

Wenn Sie selbst eine oder einen Coach suchten, würde das Geschlecht eine Rolle spielen? Nein, die Qualität. Ich selbst hatte schon weibliche und männliche Coaches, und entscheidend war für mich: Wie gehen diese auf meine Wünsche nach Begleitung, Feedback und Umsetzung ein?

Brauchen Frauen als Klienten ein anderes Coaching als Männer? Wenn ja: Wie sollte es aussehen? Da Frauen sich anschicken, die Welt zu retten (siehe www.frauen-retten-die-welt.de), brauchen sie ein umfassendes und ergebnisoffenes Coaching. Das heißt, der/die Coach braucht Fantasie, Kreativität und eine satte Lebenserfahrung.

Was ist Ihre Erfahrung: Bekommen Frauen als Coaches das gleiche Geld wie männliche Kollegen?

Abgewandelt von Karl Valentin: Bekommen hätten sie es schon, nur fordern haben sie sich nicht getraut. Viele weibliche Coaches, die ich kenne, orientieren sich am Bild des „armen Klienten“, vergessend, dass viele von denen mehr Geld verdienen als sie selbst. Ich habe deshalb bei meinen Preisen den möglichen Benefit des Klienten (Selbstständige, Geschäftsführer, Vorstände, Politiker, Künstler) zur Grundlage gemacht. Und das Schöne: Wenn die einen ordentlichen Preis bezahlen, kann ich woanders Gutes tun.

Vor rund zwei Jahrzehnten hielt Coaching in Deutschland Einzug – über das Topmanagement. Das heißt, es war vor allem auf Männer ausgerichtet, auf „High-Potentials“, die soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz zur Optimierung ihres Führungsstils entdeckten. Doch wenn man den Zahlen glauben kann, ist weibliches Business auf dem Vormarsch. Nach der Hoppenstedt-Analyse hat sich der Anteil von Frauen in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft



von 1995 bis 2007 fast verdoppelt, nämlich von 8,17 Prozent auf 15,4 Prozent. Wobei Frauen in Großunternehmen 2007 nur knapp zwölf Prozent, im Mittelstand hingegen mehr als 17 Prozent der Führungspositionen inne hatten.

Gern verweist die einschlägige Literatur auf die erste Frau, die es vor vier Jahren in den Vorstand eines der 30 DAX-Unternehmen schaffte. Und in diesem Jahr blickte uns von Wirtschaftsseiten die erste Frau entgegen, die nunmehr den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns führt. In einer Umfrage unter tausend jungen Frauen zum Thema „Karriere trotz Kindern“ fand die Zeitschrift „Brigitte“ 2008 heraus, dass gut ein Drittel der Befragten später einmal im Chefsessel sitzen möchten. Fast jede Zweite erhebt Führungsansprüche und übernimmt auch in schwierigen Situationen gern die Leitung.

Wenn Frauen die Chefetagen erklimmen – was brauchen sie dort? Wen wünschen sie sich dann als Coach? Und: Was machen weibliche Coaches anders als ihre männlichen Kollegen? Welchen Zugang wählen sie zu ihrer Profession, wie kommen sie an ihre Klientinnen und Klienten, wie bilden sie sich weiter? Was an Studien zum Thema Coaching vorliegt, ist in diesen Fragen wenig auskunftsfähig.

Wie Personalprofis entscheiden

In einer aktuellen Befragung zum Thema „Qualitätskriterien für Coaches in der Wirtschaftskrise“ im Auftrag des bundesweiten Fortbildungsforums *CoachingWiese* von diesem Jahr spielte „Gender“ als Kriterium für die Auswahl von Coaches keine Rolle (mehr zur Umfrage siehe News in dieser Ausgabe, S. 52). Von den beteiligten 417 Coaches und Personalentwicklern gab die Mehrheit an, dass folgende drei Qualitätskriterien bei der Auftragsvergabe entscheidend seien: Methodenkompetenz, Coachingausbildung und Berufserfahrung. An vierter Stelle freilich folgt das Kriterium „Persönlichkeit“, wie Susanne Schönborn, Gründerin und Geschäftsführerin der *CoachingWiese*, betont. „Gender ist natürlich eine Dimension von Persönlichkeit und somit implizit mit gemeint.“

Genderspezifische Unterschiede im Coaching seien nur sehr schwer „operationalisierbar“, begründet Susanne Schönborn die Gender-Abstinenz in ihrer Untersuchung. „Diese Fragen hängen sehr stark davon ab, welche Vorstellungen jemand zu Gender und Persönlichkeit hat.“ Die wissenschaftliche Literatur sei in diesen Punkten nicht sehr ergiebig. Als Coach und Fortbildnerin, unter anderem als Lehrbeauftragte der Humboldt-Universität Berlin, sei Gender für sie eher ein Randthema – „und bei den Auftraggebern mehrheitlich sowieso“. „Letztlich“, sagt Susanne Schönborn, „geht es bei jedem Coaching doch darum, Menschen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und bei der Ausschöpfung ihres Potenzials zu unterstützen“.



AUSKÜNFTIGE

Gerlinde Ladera, Zürich

Welche weibliche Form für Coach fällt Ihnen ein? Ich würde spontan sagen: Coachin.

Nennen Sie bitte zwei, drei Frauen, von denen Sie als Coach lernten. Meine bisherigen Weiterbildungen auf diesem Gebiet waren jeweils bei Männern. Ich habe nur Kolleginnen, mit denen ich manchmal arbeite und von denen ich auch dazulerne.

Wenn Sie selbst eine oder einen Coach suchten, würde das Geschlecht eine Rolle spielen? Das hat für mich keine Relevanz.

Brauchen Frauen als Klienten ein anderes Coaching als Männer? Wenn ja: Wie sollte es aussehen? Ich denke nicht, wenn wir uns auf der zwischenmenschlichen Ebene treffen und es um Gefühle und Bedürfnisse geht, dann macht es aus meiner Erfahrung heraus kaum einen Unterschied.

Was ist Ihre Erfahrung: Bekommen Frauen als Coaches das gleiche Geld wie männliche Kollegen?

Wenn sie den Mut dazu haben, können sie als selbstständige Coaches gleich hohe Honorare verlangen.

Auch Oliver Maassen, Personalchef bei der UniCredit-Group, führt für die Auswahl von Coaches eher gender-indifferente Kriterien an: „Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz“. Derzeit nehmen bei der UniCredit, einem international agierenden Finanzkonzern, zu dem auch die Hypo-Vereinsbank zählt, die ersten Topführungskräfte im Personalbereich eine Weiterbildung zum Coach wahr. Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise dürfte diesen Schritt zur „listening culture“, so nennt Maassen es, beschleunigt haben. „Werte und Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, das kostet nichts“, sagte er in seinem Eröffnungsvortrag auf den diesjährigen Petersberger Trainertagen, in dem es um Aufgaben des Personalmanagements in der Krise ging.

Oliver Maassen gehört zum Gründungsvorstand der HR-Alliance (HR: Human Resource), einem bundesweiten Zusammenschluss „innovativer Personalprofis“, wie es auf der Website steht. „Für uns ist Coaching ein strategischer Eckpfeiler im HR-Management“, sagt Maassen. Und natürlich hält er den chronischen Mangel an Frauen in den Führungsebenen seines Unternehmens für ein großes Thema – „zumal 65 Prozent der Auszubildenden in unserer Unternehmens-

gruppe weiblichen Geschlechts sind“. Es gebe „eine Menge Workshops“, um geeignete Maßnahmen zu finden, Frauen zu unterstützen. So soll künftig bei hausinternen Ausschreibungen von Führungspositionen auf den Bewerbungslisten der Name mindestens einer Frau stehen. Doch eine „Trennlinie“ zwischen dem Coaching für Frauen und für Männer oder zwischen männlichen und weiblichen Coaches würde Oliver Maassen nur ungern ziehen. Für ihn seien die individuellen Unterschiede – etwa von Methoden, Herangehensweise oder Charakter her – größer als die geschlechtsspezifischen.

Ähnlich empfinden es Eva-Sabine Roßwaag, Coach und Personalentwicklerin bei der Motor Presse Stuttgart, und Horst Lempart in Koblenz, Business-Coach und Kundendienstleiter eines Unternehmens der Werbe- und Verpackungsbranche. Es würde letztlich bedeuten, Frauen und Männern bestimmte Kompetenzen und Inkompetenzen zuzuordnen, sagt Horst Lempart. „Dann würde ich selbst in den Glaubenssätzen hängen, aus denen ich meine Klienten herausführen möchte.“

Beziehung, Sinn, Mitgefühl

Dennoch erkennen beide auch Unterschiede. So macht Lempart als Ausbilder immer wieder die Erfahrung, dass Männer gewohnheitsmäßig in den Bereich Business-Coaching investieren, während Frauen eher zum Life-Coaching und zur psychologischen Beratung tendieren. „Sie fühlen sich eher von den Lebensthemen angesprochen: Einklang von Körper & Geist, Beziehung, Sinnfindung.“ Womöglich auch deshalb, weil sie sich dort als *Expertinnen* fühlen. Im Business hingegen, und das wiederum ist die Erfahrung von Personalentwicklerin Eva-Sabine Roßwaag, finden sie hundert Gründe dagegen, einen angebotenen Führungsposition anzunehmen. „Schade“, sagt sie, „denn sie können es“. Aber im Grunde ihres Herzens zweifeln sie. Und das, sagt Eva-Sabine Roßwaag, erlebe sie bei Männern als angehenden Führungskräften eher selten. „Bin ich gut genug?“ das ist die Generalfrage von Frauen im Business, wie auch eine Interviewpartnerin aus Deutschland in der Studie für die US-Foundation Coaching bemerkt. Schon deshalb würde sie das Coaching jeder Frau empfehlen.

Laut der Untersuchung von Werner Vogelauer aus dem Jahre 2005 akzeptierten immer mehr Männer eine Frau als Coach. Vor allem aber bevorzugten weibliche Führungskräfte eine Geschlechtsgenossin als Coach. Auch etlichen Managerinnen aus der bereits zitierten Studie für die US-Foundation Coaching habe es geholfen, dass ihre Coaches Frauen waren und sie davon ausgehen konnten, ihre Erfahrungen mit ihnen zu teilen.

Frauen in der Branche haben den Trend erkannt. In den zurückliegenden Jahren spezialisierten sich etliche Unterneh-

mensgründungen auf die weibliche Klientel. Dazu zählen in Berlin die „Coaching-Spirale“ von Alexandra Schwarz-Schilling, die seit 2002 am Markt ist, und das Unternehmen „Frauen coachen Frauen“, das vor zweieinhalb Jahren von Andrea Juchem-Fiedler und Daniela Sauermaier gegründet wurde. „Zu uns kommen Frauen genau deshalb: weil sie Unterstützung von Frauen brauchen“, sagt Andrea Juchem-Fiedler. „Das heißt nicht, dass unsere Klientinnen Empathie oder Methodenkompetenz männlicher Coaches anzweifeln.“ Sie wollten einfach einen Menschen, der ohne große Erklärungen mitfühlt. Das sei in ihren Augen nun einmal eine Frau.



AUSKÜNFT

Anita von Hertel, Hamburg

Welche weibliche Form für Coach fällt Ihnen ein? „Coach“ ist für mich wie „Maria“ – eine Form, die zu Männern und Frauen gut passt, vor allem in Kombination mit einer qualifizierten Spezialisierung: Mediatorin und Coach.

Nennen Sie bitte zwei, drei Frauen, von denen Sie als Coach lernten. Claudia Leske, Cora Besser-Siegmund, Martina Schmidt-Tanger und vor allem: Virginia Satir.

Wenn Sie selbst eine oder einen Coach suchten, würde das Geschlecht eine Rolle spielen? „Der“, „die“, „das“... Wenn ich zwischen den drei Geschlechtern wählen kann: sächlich sollte das Wesen nicht sein. Die anderen beiden sind mir sehr willkommen. (Mein aktueller Coach ist männlich, seine Vorgängerin weiblich.)

Brauchen Frauen als Klienten ein anderes Coaching als Männer? Wenn ja: Wie sollte es aussehen? Es gibt nach meiner Erfahrung in Mediation und Coaching relevantere Unterschiede als den so genannten „kleinen“. Jeder braucht eine passgenaue Begleitung. In der Mediation arbeiten wir oft mit gemischten Teams auf der Kundenseite. Da Mediatoren und Coaches Teil des Systems sind, und uns andere Unterschiede wichtiger sind als Geschlechterunterschiede, erleben es unsere Medianden ähnlich.

Was ist Ihre Erfahrung: Bekommen Frauen als Coaches das gleiche Geld wie männliche Kollegen? Die Grenze verläuft nach meiner Erfahrung weniger zwischen den Geschlechtern als vielmehr zwischen (mehr oder weniger) frisch einsteigenden Neu-Coaches und Freizeit-Coaches einerseits und erfahrenen und spezialisierten Vollprofis andererseits – gleich welchen Geschlechts.



2005 startete Ursula Kraemer, Coach in Friedrichshafen, unterstützt vom Magazin „Freundin“, eine Coaching-Offensive für Frauen. An 18 Standorten quer durch Deutschland boten Frauen als Coaches Freiberuflerinnen und Unternehmerinnen ein Gruppencoaching nach demselben Konzept an: sechs Frauen aus unterschiedlichen Branchen treffen sich einmal im Monat, insgesamt sechsmal, für jeweils dreieinhalb Stunden, um neue Motivation und Orientierung zu finden. Kostenpunkt für jede Teilnehmerin: 400 Euro. Alexandra Schwarz-Schilling von „Coaching-Spirale“, die diese Coaching-Form für Frauen bis heute anbietet und im Übrigen auch bei der Highspeedcoaching-Aktion von Sabine Asgodom in Hamburg mit dabei war, nennt einen der Vorzüge: Es ist das Spiegeln des eigenen Verhaltens in den jeweiligen Themen durch Frauen, die in derselben Situation sind wie man selbst.

Ein Großteil der Klientinnen von Andrea Juchem-Fiedler gönnt sich ein Coaching, um sich für den Wiedereinstieg in den Beruf nach der Elternzeit vorzubereiten. Inzwischen fragen immer mehr Frauen aus der aktiven beruflichen Phase an, die sich neu orientieren wollen, teilweise in einem Alter über 40, 50 Jahre. „Viele spüren den Rationalisierungsdruck in der Krisenzeit und wollen womöglich einer Arbeitslosigkeit zuvorkommen“, sagt Juchem-Fiedler. Dazu kommen Frauen in Führungspositionen mit dem Wunsch nach mentaler Unterstützung, die sie in ihren Unternehmen nicht bekommen. „Seit einem Jahr spüren wir deutlich, wie der Markt anzieht.“

Bitte keinen Smalltalk

Jenison Thomkins in Köln begleitet seit Jahren Frauen in die berufliche Selbstständigkeit. Viele unter ihnen, sagt sie, haben schon 15, 20 oder gar 30 Jahre in ihrem Beruf gearbeitet. Sie seien dabei immer wieder an die gläserne Decke gestoßen und nun „satt bis obenhin“. Diese Frauen gingen mit hoher Motivation in die Existenzgründung, bereit auch zu finanziellen Einbußen. Jenison Thomkins: „Sie bereiten sich vor, sichern sich ab und legen gründlich Stein auf Stein. Und mittendrin beginnen sie zu zweifeln, ob sie es auch hinkriegen: den perfekten Flyer, die tolle Website, den richtigen Preis.“ Als Coach sei es dann unter anderem ihre Aufgabe, diese Frauen „wieder mit sich selbst in Verbindung zu bringen“: Worauf kommt es ihnen an, welches sind ihre Ressourcen dafür, wie können sie sie aktivieren.

Jenison Thomkins wählte selbst, wie viele ihrer Kolleginnen und die meisten ihrer Klientinnen, den Quereinstieg ins Geschäft. Sie hatte einst Ethnologie studiert und verbrachte zwei Jahrzehnte u.a. mit Kreativprojekten für Kunst, Film, Theater, unterrichtete u.a. Textgestaltung. Mit 40 fühlte sie sich reif für einen Neuanfang als Coach und Beraterin. Ihr erster Schritt war es, sich nach Netzwerken umzuschauen: Wo lernen sich Businessfrauen kennen und tauschen sich



AUSKÜNFTE

Birgit Bader, Hamburg

Welche weibliche Form für Coach fällt Ihnen ein? Keine bessere, würde mir zu „quotengewollt“ klingen (Coacheurin? Coacheuse? Coachin? Nein danke).

Nennen Sie bitte zwei, drei Frauen, von denen Sie als Coach lernten. Ruth Cohn, Sabine Reichelt-Nauseef, Dr. Rosemarie Schwarz. Kennt vermutlich kaum jemand – außer der ersten. Macht nix, waren trotzdem gut.

Wenn Sie selbst eine oder einen Coach suchten, würde das Geschlecht eine Rolle spielen? Nein, eher der Charakter, der Humor, die Intelligenz und vor allem: der professionelle und unbefangene Umgang mit den „Schuldisziplinen“. Mein Coach sollte auf jeden Fall nicht so gestelzt und lupenrein daher kommen, sondern darf gerne etwas „dirty“ sein. Den Saubermännern oder -frauen glaube ich eh nicht.

Brauchen Frauen als Klienten ein anderes Coaching als Männer? Wenn ja: Wie sollte es aussehen? Nein. Mitgefühl, Verstand und Authentizität sind menschlich universelle Facetten, die neben der sowieso vorausgesetzten Professionalität aus meiner Erfahrung nicht an Geschlechter gebunden sind.

Was ist Ihre Erfahrung: Bekommen Frauen als Coaches das gleiche Geld wie männliche Kollegen?

Vermutlich nicht, was aber wohl eher ein Hinweis darauf ist, dass Frauen ihre Fähigkeiten immer noch kritischer einschätzen als Männer und sich von daher eher mit günstigeren Tarifen zufrieden geben. Das hat ja auch eine angenehme Seite und ist nicht in allen Fällen als Problem zu sehen (vielleicht meine weibliche Legitimation dafür, dass ich auch billiger bin als einige männliche Kollegen, die ich kenne, haha).

aus? Was sie vorfand, stellte sie nicht zufrieden. Die einen trafen sich vor allem zu Marketingzwecken und betonten das Business. Da herrschte ihr zuviel Konkurrenz. „Das Weibliche blieb auf der Strecke.“ Und bei den anderen wurden „brav Vorträge gehalten“, da fehlte ihr der Austausch, das Klüngeln und Menscheln. „Smalltalk mit wenig Netzwerkeffekt.“

Also rief Jenison Thomkins 1999 selbst ein Netzwerk ins Leben, „Femme total“ für Frauen in beratenden und kreativen Berufen aus Köln und Umgebung, zwei Jahre später

wurde ein Verein daraus. „Femme total e.V.“ erreicht heute 1500 Frauen via Newsletter, meist Freiberuflerinnen und Unternehmerinnen, die sich einmal im Monat zum Freitagsbrunch treffen und in 20 spezifischen „Clubs“ gegenseitig für ihre „Professionalisierung und gute Laune“ sorgen. „Wenn Frauen sich gegenseitig unterstützen, wachsen alle gemeinsam und haben Erfolg“, sagt sie. So erweiterte auch sie ihr Spektrum vom Personal-Coach zum Paar-Coach, gründete ihr eigenes NLP-Ausbildungszentrum und stieg inzwischen bei einigen Unternehmen und Behörden ins Business-Coaching und in die Teamentwicklung ein.

Bei Anja Mýrdal lief es genau andersherum. Sie begann ihre Coach-Karriere im Business mit einer überwiegend männlichen Klientel. Einst hatte sie Versicherungskauffrau gelernt, sich dann über den zweiten Bildungsweg zur Fachwirtin qualifiziert. Mit 24 Jahren bewarb sie sich um einen Gruppenleiterposten. Den bekam sie prompt, das war 1983. Als eine der jüngsten und ersten weiblichen Führungskräfte in ihrer Branche stieg sie die Karriereleiter weiter, bis sie nur noch dem Vorstand rechenschaftspflichtig war. Dann gab sie die Arbeit auf. „Der Kinder wegen“, sagt sie. Sie machte sich selbstständig, um Beruf und Familie besser unter einen Hut bringen zu können.

In das „Gender-Thema“ sei sie erst spät hineingewachsen, sagt Anja Mýrdal. Als Freiberuflerin hatte sie plötzlich keine Kollegen mehr, ihr fehlte der fachliche Austausch. So begann sie Anschluss an Netzwerke zu suchen, fand aber in den einschlägigen Wirtschaftsvereinigungen ihrer Region nirgends Themen, die sie als Frau in der Wirtschaft interessierten. Sie gründete zunächst einen Stammtisch für Geschäftsfrauen und vor drei Jahren das „Rotenburger Unternehmerinnen-Netzwerk“ als Verein. Zum Thema Equal Pay Day in Hamburg kann sie übrigens eine eigene Geschichte erzählen. Als sie ihren Führungsposten an den Nagel hängte und einen Freund, der nicht einmal so viele Qualifikationen wie sie nachweisen konnte, als Nachfolger empfahl, verlangte der als Einstiegsgehalt fast ein Drittel mehr als sie bekam. Und hat es auch erhalten. Fazit? „Man bekommt nur, was man fordert.“ Und Frau auch.

Brauchen Frauen ein anderes Coaching als Männer? „Zumindest im Bereich der Existenzgründung lautet die Antwort: Ja“, sagt Jenison Thomkins. Schon deshalb, weil Frauen Unternehmen nun einmal anders gründen als Männer. Sie gründen zum Beispiel gewöhnlich nicht Knall auf Fall, viele Frauen haben eine zeitlang nebenbei noch mindestens einen „Brotjob“ – als Lektorin, Trainerin, Buchhalterin, als Köchin, Putzfrau, Händlerin. Sie stellen sozusagen ihr Kälbchen auf die Weide und warten geduldig, dass es wächst.

„Frauen ist es wichtig zu wissen, dass es *ihr* Weg ist. Sie sorgen dafür, dass sie sich gut fühlen und die Lust nicht ver-

lieren. Sie sind offen, vertrauen dem Lauf der Dinge.“ Sie in dieser Phase zu coachen bedeute, sie in ihrer Selbstachtung und ihrer Wahrnehmung nach innen zu stärken, während es bei Männern oft um die Außenwahrnehmung ginge. „Die arbeiten eher aufgabenorientiert, verlieren dabei oft den Spaß aus dem Auge und verfallen in eine gewisse Zwanghaftigkeit: Beute auflauern, ins Visier nehmen, anlocken, erlegen. Dabei entgeht ihnen vieles, was am Wegrand steht und ihnen nützen könnte.“

Krise als Chance

Coach Wolfgang Looss wird im Interview mit Martin Pichler für „wirtschaft + weiterbildung“ noch deutlicher. Schon früher sei es so gewesen, dass die „Heldentaten“ der Männer oft Trümmer hinterließen, sagt er. „Irgendwann sind die Männer müde. Und in dieser Situation müssen die Frauen ran und aufräumen.“ In der Rolle der „Trümmerfrauen“ sieht Looss vor allem „Managerinnen und weibliche Coaches“. Er benutzt die Metapher bewusst „für das, was derzeit in vielen unserer Unternehmen abläuft, nachdem die großen Reorganisations- und Changeprojekte durchgepeitscht wurden“. Frauen kümmerten sich um den Wiederaufbau, stellten zerstörte Beziehungen wieder her, brächten die Kommunikation wieder in Gang, ermutigten andere, an die Zukunft zu denken. Die Krise als Chance vor allem für Frauen?

Ja und nein, sagt Dr. Sonja A. Buholzer, Inhaberin des europaweit agierenden Unternehmens Vestalia Vision in Zürich. Nein, weil in der Krise der Spielraum enger wird und in den Führungsetagen der Unternehmen die ohnehin nur schwach ausgeprägte Bereitschaft sinkt, Frauen aufzuneh-

Coach, Coachin, Coachess

„Wieso eigentlich nicht ‚Coachin‘? Wir sagen doch auch Managerin oder Trainerin.“ – Auf ihrer Website denkt Djamilia Rieger, Organisationsberaterin und Coach in Graz, laut darüber nach, ob sich nicht eine weibliche Bezeichnung für diese Tätigkeit fände. Ihr Favorit freilich lautet „Coachess“, das dem Charakter des Fremdworts Coach mehr entgegen komme als eine „vorschnelle Eindeut-schung“. Natürlich wäre das eine Wortneuschöpfung, aber dies, das hat Djamilia Rieger dankenswerterweise recherchiert, ist bereits der durchaus gängige Begriff des bzw. der „Coachee“. Anders als etwa das Wort „Trainee“, ist „Coachee“ im englischen Wörterbuch nicht enthalten. Rieger: „Was lernen wir daraus? Dass es sehr wohl möglich ist, kreative Ableitungen für importierte Begriffe im Englischen zu bilden, selbst wenn es sie dort nicht gibt.“

R.R.



AUSKÜNFTE
Heinz Raab, Wiesbaden

Welche weibliche Form für Coach fällt Ihnen ein? Coachin.

Nennen Sie bitte zwei, drei Frauen, von denen Sie als Coach lernten. Kann ich nicht, weil ich keine Coaching-Ausbildung durchlaufen habe, sondern für meine Coachings meine NLP-Kenntnisse nutze und meine reiche Lebenserfahrung einbringe.

Wenn Sie selbst eine oder einen Coach suchten, würde das Geschlecht eine Rolle spielen? Ich würde eine gute Frau einem gleichguten Mann vorziehen. Ich würde ihr mehr Herzenswärme zutrauen. Das bräuchte ich mehr als die scharfsinnigste Analyse.

Brauchen Frauen als Klienten ein anderes Coaching als Männer? Wenn ja: Wie sollte es aussehen? Ich glaube ja! Das weibliche Wertesystem unterscheidet sich vom männlichen. Männer schätzen körperliche Kraft und intellektuelle Überlegenheit, wollen Helden und Sieger sein. Frauen sind an Beziehungspflege interessiert und auf emotionale Gesundheit bedacht. In diesem Bereich gilt es, sie zu bestärken.

Was ist Ihre Erfahrung: Bekommen Frauen als Coaches das gleiche Geld wie männliche Kollegen? Das weiß ich nicht. Auf diese Frage käme ich gar nicht, weil ich es für selbstverständlich halte, dass sie gleich gut bezahlt werden.

men. Und ja, weil die mit der Wirtschaftskrise einhergehende „kollektive Identitäts- und Sinnkrise“ in der Gesellschaft eine „starke Sehnsucht nach Veränderung, nach Neubeginn“ weckt, wie Sonja Buholzer in ihrem jüngsten Buch, „Umdenken, jetzt!“, schreibt. „Wer auf Ertrag und Nachhaltigkeit, auf Ethik und Rückgrat angewiesen ist, setzt auf Frauen.“ Bei ihnen ginge es seltener um die Größe der Belegschaft, die Anzahl der Büros oder um akademische Titel – „Pfauenräder“ halt. Es ginge um Gewinn vor Umsatz, um Resultate. „Um Lebensinhalt und Sinn.“

Die frühere Bankdirektorin Buholzer, promovierte Philosophin, ist seit gut 15 Jahren persönliche Beraterin und Sparingspartner in obersten Politik- und Wirtschaftskreisen und europaweit gefragte Referentin. In ihren Bestsellern macht sie Frauen wie Männern Mut, vom Raubbau an Natur und Seele abzulassen und zu einem nachhaltigen, auch weibli-

chen Stil des Führens und Wirtschaftens zu kommen. Wie ein solches Management aussehen könnte, beschreibt sie u.a. in „Shark Leadership“, einem Buch, in dem sie mit dem hartnäckigen Vorurteil vom Hai als Menschenkiller aufräumt und zeigt, wie Menschen Opfer ihrer eigenen Vorurteile werden. Und sie beschreibt, wie sie im Umgang mit diesen Tieren nicht nur die Grenzen ihrer Angst überwinden, sondern auch Demut, Ehrfurcht und Respekt lernen, sowie „die Verbindung von Ratio und Emotio“, durch das sich vor allem weiblicher Führungsstil auszeichne.

Die US-amerikanische Frauenorganisation „Catalyst“ und die Unternehmensberatung McKinsey kamen 2007 zu dem Befund, dass Unternehmen mehr Gewinn erwirtschaften, wenn sie Frauen führende Positionen einräumen. Bei einer Untersuchung der 500 größten börsennotierten Firmen in den USA lag die Eigenkapitalrendite bei Unternehmen mit gemischten Vorständen um 53 Prozent höher als bei jenen, die von reinen Männervorständen geführt wurden.

Es darf ermutigen, dass das von der EU proklamierte „Gender Mainstreaming“ auch in die Coaching- und Beratungsbranche einzieht. Eines der ersten Unternehmen im deutschsprachigen Raum, das diese Form der Wertschätzung von Frauen ins eigene Management und in die konzeptionelle Arbeit für seine Kunden einführt, ist die Argo Personalentwicklung GmbH in Wien. Das sei mehr als nur ein formaler Akt, sagt Argo-Geschäftsführerin Barbara Thoma. „Ich sehe darin vor allem einen bewusstseinsbildenden Prozess.“ Die Idee dahinter: Wer Frauen gegenüber im Sprachgebrauch aufmerksamer ist als bisher, vermag womöglich auch ihre Belange besser zu berücksichtigen, wenn es um Inhalte geht. Zum Beispiel um Hypothesen oder Befragungsdesigns in Analysen und Erhebungen für die Kunden.

Im Coaching, sagt Wolfgang Looss, komme es nicht nur darauf an, „am Individuum zu arbeiten“, sondern das Individuum zu befähigen, die Strukturen einer Organisation zu optimieren. „Man darf nie sagen: Die Welt ist wie die Bronx und deswegen werden wir alle bronxtauglich. Das Motto lautet: Es geht nicht nur um das Verhalten, es geht auch um die Verhältnisse.“

Literatur

- Broughton, Andrea; Miller, Linda: Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help. Institute for Employment Studies, Brighton 2009
Buholzer, Sonja A.: Umdenken, jetzt! Ein Buch für Mutige. Orell Füssli, Zürich 2008
Buholzer, Sonja A.: Shark Leadership. Management hinter den Grenzen der Angst. Orell Füssli, Zürich 2006
Kirchesch, Eva; Olivotti, Adriana: Zur Sache, Schätzchen! Frauen und Macht. Wiley, Weinheim 2008
Topf, Cornelia: Emotionale Intelligenz für Frauen. Redline, München 2008