



Ein herzliches ‚Willkommen‘ zur neuen Ausgabe unseres Newsletters.

Dieses Mal geht es um folgende Themen:

- Eine klare Positionierung und mehr Kunden - ein Fallbeispiel aus dem Gruppencoaching
- Genderkompetenz - was ist das?
- Informelle Job-Spielregeln:  
So können Frauen sie nutzen und sich durchsetzen!
- Den Kraftjoker wecken - der Anker für mehr Erfolg
- Rückblick

Die nächste Ausgabe des Newsletter erscheint im Frühsommer 2012.

---

### **Eine klare Positionierung und mehr Kunden - ein Fallbeispiel aus dem Gruppencoaching**

Ein Beitrag von Ilonka Winkler, [www.winkler-karriereberatung.de](http://www.winkler-karriereberatung.de)

Verena\* (36), hatte sich zwei Jahre, bevor sie zum Gruppencoaching kam, als Marketingberaterin selbstständig gemacht. Ihre Geschäfte entwickelten sich nicht zu ihrer Zufriedenheit, sie hatte den Eindruck, dass es ihr nicht gelang, ihre potentiellen Kunden von ihrer Dienstleistung zu überzeugen. Dieses war das Thema, das sie gerne in der Gruppe bearbeiten wollte. Ihr Ziel umriss sie damit, sich erfolgreicher am Markt zu präsentieren und selbstbewusster aufzutreten zu können, um so mehr Umsätze zu erzielen.

Im Verlauf des Gruppencoachings allerdings stellte sie fest, dass es weniger ihr Auftreten war, was diesem Erfolg im Wege stand, denn die Gruppenteilnehmerinnen meldeten ihr zurück, dass Ihre Körpersprache sehr viel überzeugender wirkte, als sie selbst gedacht hatte. Andererseits aber wurde ihr klar, dass der Hauptgrund für ihre Unsicherheit darin lag, keine klaren Vorstellungen von der für sie passenden Zielgruppe zu haben.

Mit Unterstützung des Gruppencoachings konkretisierte sie die für sie optimale Zielgruppe. Diese war aufgrund ihrer früheren beruflichen Erfahrungen im Lebensmittelbereich und in der gehobenen Gastronomie zu finden. Hier kannte sie sich aus, sie sprach die Sprache ihrer Ansprechpartner, wusste um deren Probleme und Nöte. In einem ergänzenden Einzeltraining passte sie zusammen mit ihrer Coach die Verkaufsstrategie entsprechend an und beseitigte letzte Schwachstellen in ihrer Verkaufs- und Verhandlungsführung.

Bereits kurze Zeit nach Ende des Gruppencoaching kamen bereits deutlich mehr Aufträge als früher. Verena fühlte sich durch die Neuausrichtung sehr viel sicherer. Außerdem war es ihr durch die Tipps für eine kunden- und nutzenorientierte Gesprächsführung möglich geworden, ihre Zielgruppe leichter von ihrer Dienstleistung zu überzeugen.

Drei Jahre später berichtete sie in einem Telefonat, dass sie inzwischen durch die kontinuierlich gesammelten neuen Erfahrungen viele unterschiedliche Kunden aus verschiedenen Branchen mit Erfolg beraten kann. Wichtig für sie aber war, mit der Kundengruppe zu beginnen, die ihr vertraut war. Sie war froh, diesen Weg dank der Gruppe gefunden zu haben und so größeren Erfolg zu haben und auch mehr Freude an ihrer Selbstständigkeit.

\* Name geändert

---

**Genderkompetenz - was ist das?**

Ein Artikel von Dr. Agnes Büchele, [www.buechele-beratung.de](http://www.buechele-beratung.de)

Für die Coachingarbeit in unserem Netzwerk ist Genderkompetenz eine der wichtigsten Grundlagen. Im Personalwesen wird Genderkompetenz zunehmend anerkannt und als Qualitätskriterium gefordert. Wir wollen mit diesem Beitrag eingehender beschreiben, was wir unter dem Begriff verstehen:

Vor allem das *soziale* Geschlecht (engl. „Gender“) wird heutzutage als ein persönliches Verhaltensrepertoire verstanden. Und es wird als ein gesellschaftlich kulturelles und organisatorisches Ordnungsprinzip analysiert. Es beeinflusst die Erfolge einer Person - gekoppelt mit Bildung, Alter, Kulturunterschieden, geschlechtlicher Arbeitsteilung und historischem Wandel. „Gender“ als wandelbares Prinzip und Konstrukt ist das Ergebnis alltäglichen Handelns und Verhaltens. „Alte“ und „neue“ kulturelle *Vorstellungen* von Weiblichkeit und Männlichkeit liefern uns dafür Normen und Leitideen.

Wir können uns in dieser Gesellschaft nicht nicht-geschlechtlich verhalten. Im Privaten existieren dafür andere Gesetzmäßigkeiten und Spielräume als im organisatorischen Bereich. Analysen zeigen, dass der Privatbereich nach wie vor mit tradierten Vorstellungen und Werten von Weiblichkeit (Verantwortlichkeit von Frauen für Haushalt und Kinder) und der Organisationsbereich mit solchen von Männlichkeit verknüpft ist (Leistungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit). Die Bereiche stehen *vor allem für Frauen* in Konkurrenz zueinander und sind gesellschaftlich höchst ungleich bewertet.

Das ist u. a. Ursache für vielerlei Hindernisse, mit denen Frauen in vielen Belangen von Bildung, Berufslaufbahn, Verbindung von Privat- und Arbeitsleben, in Organisationen konfrontiert sind. Auch das Selbstverständnis und der Selbstwert von Frauen werden von diesen Widersprüchen und Schwierigkeiten beeinflusst. Zudem herrscht in Unternehmen eine an männlichen Werten orientierte Kultur, wo es gilt Leistungsbereitschaft und weibliche Selbstdarstellung miteinander zu verknüpfen.

Eine Befragung unter weiblichen Topangestellten<sup>1</sup> hat ergeben, dass Frauen in Führungspositionen, vor allem die Unterstützung der Partner bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie vermissen und sie beklagen die mangelnde Flexibilität der Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsgestaltung wie mangelnde Möglichkeiten der Kinderbetreuung.

Genderkompetenz bei Coaches bedeutet die Komplexität dieser Mechanismen zu kennen und umgehen zu können. Es erfordert das Wissen, wie Gesetzmäßigkeiten in Organisationen nach - oft versteckten - Geschlechterprinzipien funktionieren. Im Coaching mit Frauen ist dabei wichtig zu erkennen, dass Schwierigkeiten im Job selten „nur“ individuell bedingt sind, sondern auf mangelnden Ressourcen im System beruhen. In der Regel haben persönliche Konflikte in der Arbeitswelt einen strukturellen Anteil, der häufig mit genderspezifischen Arbeitskulturen verknüpft ist, wie z.B. unterschiedliche Kommunikationsweisen, unterschiedliche Bewertungen von Arbeitszielen, mangelnde Wertschätzung, aber auch Sexismus.

Daraus können im Coaching Umgangsweisen und sehr spezifische Unterstützungen entwickelt werden, die über die „engen“ und oft unbewussten, weil wie *selbstverständlich* funktionierenden Geschlechtermuster hinausgehen. Ein entlastender Erfolg der Coachingarbeit kann dann sein, dass „freier von persönlichen Selbstvorwürfen“ mehr Raum für „Verstehen“ der Organisation und ihre herrschenden geschlechtlichen Zuschreibungen entstehen kann. Solch eine differenzierte Analyse ist für uns Voraussetzung gendergerecht Selbstwert und Selbstbewusstsein bei Frauen für ihren ganz persönlichen Weg zu stärken.

<sup>1</sup> Festing/Hansmeyer, 2003. [www.escp-eap.eu/uploads/media/Working\\_Paper\\_3\\_final\\_01.pdf](http://www.escp-eap.eu/uploads/media/Working_Paper_3_final_01.pdf)., abgerufen Oktober 2011

Zum Weiterlesen: KRUMPHOLZ, Doris (2004): Einsame Spitze. Frauen in Organisationen. Wiesbaden. VS-Verlag für Sozialwissenschaften

---

**Informelle Job-Spielregeln: So können Frauen sie nutzen und sich durchsetzen!**

Ein Interview mit Isabel Nitzsche, [www.printtv.de](http://www.printtv.de)

Isabel Nitzsche, Autorin, Coach und eine der beiden Initiatorinnen des BusinessCoaching-Netz, beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema, wie Frauen in einer Businesswelt mit männlich geprägten Spielregeln ihr Potenzial besser entfalten und sich mit ihren guten Leistungen auch tatsächlich durchsetzen.

### **Wie lautet denn beispielsweise eine solche Spielregel?**

Es gibt einen gravierenden Unterschied zwischen den Geschlechtern: Das berufliche Wertesystem der meisten Männer basiert - und das ist inzwischen sogar wissenschaftlich nachgewiesen - auf hierarchischem Denken. Macht ist also wichtig und Positionskämpfe innerhalb des Hierarchiesystems spielen eine große Rolle. Eine der wichtigsten Spielregeln lautet deshalb: „Es gibt immer einen Platzhirsch.“ Der Vorteil der Männer: Ihnen ist Wettkampf orientiertes Verhalten von ihren Spielen als Jungen bestens vertraut. Bereits da ging's oft um Rangordnungen. Nicht anders in der Arbeitswelt: Selbst in der kleinsten Projektgruppe wird - meist unbewusst - erst einmal geklärt, wer der Platzhirsch ist, wer auf dem zweiten Rang folgt, wer auf dem dritten ... Frauen ist ein solcher Mechanismus von Haus aus total fremd. Das Problem: Sie geraten so in Gefahr, einen niedrigen Platz in der Rangordnung zugewiesen zu bekommen. Es ist daher wichtig, dass Frauen lernen, sich angemessen zu behaupten. Was dabei hilft: Häufig "Ich" sagen, sich in jeder Konferenz zu Wort melden, anderen verbal Grenzen setzen, für die Bedeutung der eigenen Abteilung kämpfen und sich als Expertin Renommée verschaffen.

### **Für viele Frauen ist im Job offenes und ehrliches Auftreten wichtig, sie sagen auch einmal, wenn sie etwas nicht wissen. Warum lohnt es sich, stattdessen öfter einmal ein Pokerface zu zeigen?**

Sie sind nicht gezwungen, zu sagen, dass Sie etwas nicht verstehen und nachzufragen. „Ach, das ist ja interessant, das wusste ich noch gar nicht“, einen solchen Satz hört man im Beruf selten von Männern. Frauen neigen zu solchen Äußerungen, um zu zeigen, dass sie nicht für etwas Besseres halten. Unter Frauen funktioniert das auch, in der Geltungshierarchie, an der sich die meisten Frauen orientieren, wirken sie so sympathisch. Wenn aber Ihr berufliches Ziel Respekt und eine gute Positionierung in der männlich geprägten Dominanzhierarchie ist, dann sollten Sie einfach nur nicken, auch wenn Sie keine Ahnung haben und ab und zu „hm“ oder „ja, ja“ sagen. Und dann möglichst bald das Thema auf ein anderes Terrain bringen, in dem Sie sich auskennen. Davon gibt es sicher genug.

### **Sich mit den informellen Macht-Spielregeln zu beschäftigen, bedeutet das nicht, zu vermännlichen? Wo bleiben die weibliche Sicht und die weiblichen Fähigkeiten?**

Dass es sich sehr wohl lohnen kann, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern, zeigt eine amerikanische Untersuchung von 2011. Sie belegt, dass Frauen, die sich wie Männer verhalten können - aber nicht müssen, erfolgreicher sind. Aggressive, selbstbewusste und zuversichtliche Frauen, die dieses Verhalten der Situation anpassen können, steigen im Business erfolgreicher auf als Männer oder andere Frauen. Das ergab eine aktuelle Studie von Olivia O'Neill and Charles O'Reilly von der amerikanischen Stanford Graduate School of Business mit 132 Teilnehmern. Die Forscher fanden heraus, dass manche Frauen mit stärkeren männlichen Verhaltensweisen sich selbst gut steuern konnten. „Chamäleonartig“ würden sie sich in ihre soziale Umgebung einfügen und ihr Verhalten entsprechend anpassen. Eher männlich wirkende Frauen - also aggressive, selbstbewusste und zuversichtliche - mit hoher Selbstkontroll-Kompetenz wurden anderthalb mal mehr befördert als Männer und zweimal mehr als weiblich wirkende Männer - unabhängig von der jeweiligen Selbstkontroll-Kompetenz der Männer. Und sie wurden ebenfalls anderthalb mal mehr befördert als weiblich wirkende Frauen. Aber was noch viel auffallender ist: Sie wurden sogar dreimal öfter befördert als Frauen mit maskulinen Eigenschaften, aber niedriger Selbstkontroll-Kompetenz. Männliches Verhalten allein führt daher offenbar nicht unbedingt zum Erfolg. Frauen, die an sich glauben, müssen sich also nicht grundsätzlich zwischen männlichem und weiblichem Verhalten entscheiden und es ist auch gar nicht nötig, dass sie auf weiblichen Qualitäten wie eine starke inhaltliche Orientierung oder gut ausgeprägte Beziehungsfähigkeit komplett verzichten. Wichtig ist nur, dass sie sich selbst kontrollieren, wann sie wie reagieren wollen. Dann haben Frauen die besten Chancen!

---

### **Den Kraftjoker wecken - der Anker für mehr Erfolg**

Eine Übung von Dr. Christine Scharlau, [www.christinescharlau.de](http://www.christinescharlau.de)

Sich auf knifflige Situationen vorzubereiten gelingt mit einer mentalen Übung, die eine Brücke zu unserer inneren Kraft herstellt. Sie brauchen dazu

- eine leere Briefkarte (oder ein halbiertes Blatt Papier)
- einige farbige Stifte und
- etwas Ruhe und Aufmerksamkeit für sich selbst.

Machen Sie es sich bequem. Spüren Sie, wie Sie sitzen, wie die Füße auf dem Boden stehen, wo Sitzfläche und Arme den Stuhl berühren oder der Rücken das Sofa. Die Schultern hängen. Atmen Sie aus - noch einmal, kräftig die verbrauchte Luft ausstoßen. Einatmen geschieht von allein. Beobachten Sie, wie Ihr Atem ganz von selbst fließt. Vielleicht schließen Sie die Augen. Nehmen Sie wahr, was Sie hier, jetzt, außen und innen wahrnehmen.

Erinnern Sie sich nun an eine Situation, die Sie in Ihrem Leben gemeistert haben, etwas, das Ihnen gelungen ist. Erlauben Sie sich, erneut das Gefühl von damals zu spüren: Sie hatten etwas Anspruchsvolles vor sich - und Sie haben es geschafft.

Seien Sie aufmerksam, welches Symbol Ihnen dazu wie von selbst in den Sinn kommt. Oder bestimmen Sie Ihr spezielles Symbol für die gelungene Situation, z. B. eine Pflanze, eine Farbe, einen Klang, einen Gegenstand.

Dann malen Sie dieses Symbol, so wie Sie es empfinden und ohne sich um irgendwelche inneren Zensoren zu kümmern, auf die Karte. Eine einfache Form in einer Farbe reicht völlig aus. Wenn Ihnen das nicht so leicht fällt, genügt auch ein Begriff, der Ihnen bei dieser Übung in den Sinn gekommen ist. Ihr kleines Bild ist nur für Sie da, als materieller Merk- und Unterstützungspunkt. Als Symbol für eine Ihrer zahlreichen inneren Kräfte. Diese Kraft, an die Sie sich jetzt erinnern haben, können Sie in anforderungsreichen Situationen einsetzen wie einen Joker im Kartenspiel.

Besonders wirksam ist es, wenn Sie Ihr Jokerbild in der Nähe Ihres Arbeitsplatzes unterbringen, etwa in einer Schublade, und ab und zu einen Blick darauf werfen. Immer wenn Sie es sehen, stellt sich von selbst eine Verbindung her zu Ihrer inneren Kraft.

---

## **Kurzer Rückblick 2010/2011**

Gegenseitige Supervision und Weiterbildung wird im BusinessCoaching-Netz groß geschrieben. Neben regelmäßigen Kontakten und fachlicher Unterstützung treffen sich die Coaches zu einem persönlichen Austausch mindestens einmal im Jahr. Das diesjährige Treffen fand in Düsseldorf statt.

Besondere Themen in diesem Jahr:

### **Gruppenanfänge**

Welche Möglichkeiten gibt es?

Was macht einen guten Gruppenstart aus?

### **Genderkompetenz**

Neueste Entwicklungen und Forschungsergebnisse

---

Besuchen Sie uns doch einfach mal zwischendurch auf [www.businesscoaching-netz.de](http://www.businesscoaching-netz.de) - dort finden Sie alle aktuellen Gruppentermine sowie Neuigkeiten für die Presse. Außerdem können Sie die einzelnen Coaches in Ihrer Nähe kennen lernen.

Neu: Auf der Seite des BusinessCoaching-Netzes finden Sie unter dem Button ‚Presse‘ eine Liste der Publikationen der im Netzwerk aktiven Coachs.

P.S. Manche der Coachs finden Sie auch auf Xing und Facebook.

---

## **Impressum**

Dieser Newsletter ist ein kostenfreier Service von [www.businesscoaching-netz.de](http://www.businesscoaching-netz.de), einem Zusammenschluss professioneller Coachs, die an ihren jeweiligen Standorten Gruppencoachings für Frauen anbieten.

Redaktion:

Ursula Kraemer M.A., [www.navigo-coaching.de](http://www.navigo-coaching.de)

Isabel Nitzsche M.A., [www.printtv.de](http://www.printtv.de)

Angelika Pfisterer, [www.pro-choice.de](http://www.pro-choice.de)

(c) Ursula Kraemer M.A.

Schienerbergweg 11

88048 Friedrichshafen

verantwortlich im Sinne des Presserechts

zu erreichen unter [uk@navigo-coaching.de](mailto:uk@navigo-coaching.de)

Den Newsletter abstellen oder Ihre Adresse ummelden können Sie auf der Startseite von

[www.businesscoaching-netz.de](http://www.businesscoaching-netz.de)

Alle Rechte vorbehalten. Jede Art des Abdrucks oder der Veröffentlichung nur mit ausdrücklicher Genehmigung.