

Fit für den Machtkampf

Corinna Hengsberger berät Frauen und manchmal auch Männer bei der Karriereplanung

Von Hans-Willy Bein

Machtkampf mit dem Chef. Eine junge Frau, Mitte 30, gut ausgebildete Pharmazeutin, promoviert, hat im Unternehmen große Probleme mit ihrem Vorgesetzten. Der erkennt die Leistungen von „Frau Doktor“ nicht an, sondern macht sie noch für eigene Fehler verantwortlich. Häufige Beschwerden auch im Beisein von Kollegen haben ihr den Ruf eingebracht, eine Querulantin zu sein; nach eigener Einschätzung droht die Kündigung, weil Umstrukturierungen im Unternehmen bevorstehen. Die Mitarbeiterin empfindet den Berufsalltag als „Hölle“.

Der Fall ist konkret und gleichzeitig ein Beispiel für Corinna Hengsbergers Tagesgeschäft. Die promovierte Chemikerin hatte es bis in Führungspositionen in der Konsumgüterindustrie gebracht. Heute ist sie 53 und seit 20 Jahren Personalberaterin. „Karriereplanung für Frauen“ steht auf ihrer Visitenkarte.

Auf dem Sektor ist einiges zu tun, findet Hengsberger. Gut ausgebildete Frauen werden in der Industrie oft nicht gefördert, Frust darüber im aussichtslosen Machtkampf mit Vorgesetzten ausgelebt. Um beim Beispiel der Pharmazeutin zu bleiben: Schnell zeigte sich im Fall, dass der Chef selbst unter Druck stand. Die Geschäftsleitung hatte hohe Umsatzvorgaben gemacht, er leitete das direkt nach unten weiter. Gerade hochbegabte Frauen bieten offenbar viel Angriffsfläche. Sie hätten viel gelernt, nicht aber, mit Kritik umzugehen, sagt Hengsberger. Das liege auch daran, dass es in der Familie viel Lob für die studierte Tochter gebe, in einer Firma aber andere Maßstäbe angelegt würden.

30 Prozent Männer

Hengsberger bietet vor allem eines: nüchterne Analyse. Familie und Freunde sind neutral, Hengsberger kennt Hilfsmittel wie Kreativitätstechniken, mit denen die Struktur von Problemen sichtbar gemacht werden kann. Und sie kann Vorschläge machen: Einer arbeitslosen Biochemikerin, die mit ihren Kindern von Harz IV lebte, empfahl sie Bewerbungen im Vertrieb. Die Forschung schien ihr als zu riskantes Feld für die hochqualifizierte Mutter.

Dass es Bedarf für ihre Art von Beratung gibt, erfuhre Hengsberger in den USA. Sie hörte Vorträge über Karriere-Coaching und bemerkte bald, dass es Beratungsbedarf bei vielen Frauen gab. Zunächst erledigte sie das noch nebenberuflich. In den 20 Jahren Praxis haben sich die Inhalte gewandelt. Anfangs stand für Frauen der Aufbruch ins Management im Vordergrund, mit der Rezession und Umstrukturierung von Firmen waren es dann Arbeitsplatzverluste, Krisenbewältigung und Neuorientierung. Schließlich



Ein Leben in Lounges: Corinna Hengsberger hat kein Büro, sondern berät in Flughäfen und Hotels. Foto: Karlheinz Jardner

schafften die Globalisierung, Probleme mit der Überlastung am Arbeitsplatz oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf Beratungsbedarf. Hengsberger, die in einem Netzwerk mit einer Arbeitsrechtlerin und einer Diplom-Psychologin zusammenarbeitet, wendet sich be-

Karrierebremse

Die junge Frauengeneration hat nichts mit dem Bild der Karrierefrau der 80-er Jahre gemein, stellt Corinna Hengsberger in ihrer Praxis fest. Einen Beleg hierfür sieht sie auch in einer Umfrage der Zeitschrift *Brigitte*. Danach halten 86 Prozent der Frauen Pflichtbewusstsein, 84 Prozent Unabhängigkeit und 81 Prozent Lebensgenuss für wichtige Verhaltensweisen. Macht und Erfolg ist nur 27 Prozent der Befragten wichtig. Hengsberger berät seit 1987 Frauen in Führungspositionen und war zuvor für große US-Firmen tätig. *hwb*

wusst an Frauen, weil sie dies in der Beratung als „Marktlücke erkannt hat“. Trotzdem besteht ihr Kundenstamm zu 30 Prozent aus Männern. „Frauen haben ein Problem mit dem Perfektionismus, Männer mit ihrem Ego“, sagt sie. Sie gingen mit einem Jobverlust anders um als Frauen.

Führungskräfte der mittelständischen Industrie oder aus Großkonzernen überwiegen, doch auch die Chefsekretärin zählt zu ihren Klientinnen. Oft geht eine Betreuung über einen längeren Zeitraum, mitunter gar mehrere Jahre. Den Aufwand haben die Kunden in gewissem Umfang selbst in der Hand. „Die Klienten können die Kosten managen“, sagt Hengsberger. So ist es etwa möglich, einen Lebenslauf oder ein Bewerbungsschreiben nur vom Coach begutachten oder aber vollständig formulieren zu lassen. Schließlich bestimmt die Kundin, wie intensiv die Beratung ist. Für Individualcoaching berechnet Hengsberger 100 Euro pro Stunde, für Telefoncoaching 50 Euro (jeweils netto). Ein Groß-

teil der Beratung läuft über Telefongespräche oder E-Mail-Austausch. Oft ist nur zum Auftakt ein Treffen üblich. Ein Büro, das als Treffpunkt dienen könnte, führt Hengsberger nicht, weil die Kundinnen überall in Deutschland und auch im Ausland zu Hause sind. Flughäfen- und Hotel-Lounges dienen als Treffpunkt. Privat haben sich Corinna Hengsberger und ihr Mann mit Wohnungen in Düsseldorf und im süddeutschen Lörach ihrem bewegten Leben angepasst.

Niederlagen akzeptieren

Damit es im Fall der Pharmazeutin nicht zur Kündigung kam, empfahl Hengsberger übrigens, sich die eigene Lage und den Machtmechanismus der Abteilung klarzumachen und dann im Unternehmen oder einer anderen Firma nach einer neuen Position zu suchen. Eine Analyse hat gezeigt: Bei aller Kritik an mangelnder Führungsqualitäten des Chefs konnte ein Machtkampf mit ihm in dieser Konstellation nicht gewonnen werden.