

# MANAGERIN

A close-up portrait of a woman with light blue eyes, smiling slightly, with her hand resting under her chin. She is wearing a dark top with a light-colored fur collar and a small blue earring.

AUSGABE 09

Das iPhone-iPad-Magazin für Businessfrauen



Leadership

VOM BETA-  
WEIBCHEN  
ZUR ALPHA-FRAU

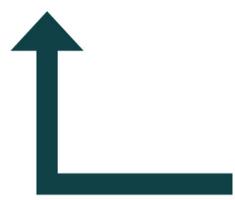
Netzwerke

VORSTELLUNG  
EWMD

Sales

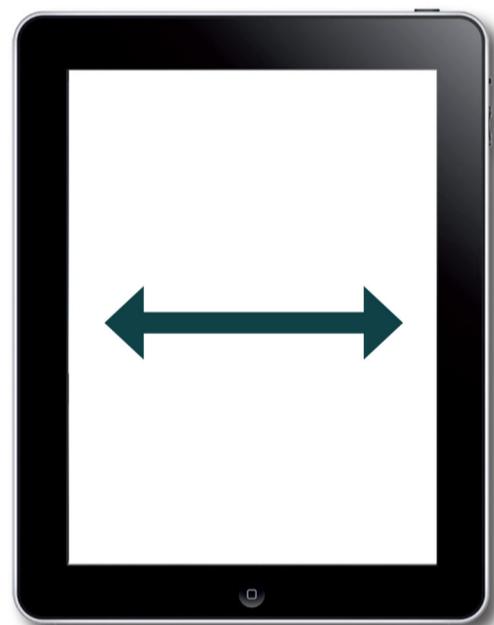
VERTRIEBSTRENDS  
2014

**ANTJE HEIMSOETH**  
über mentale Stärke



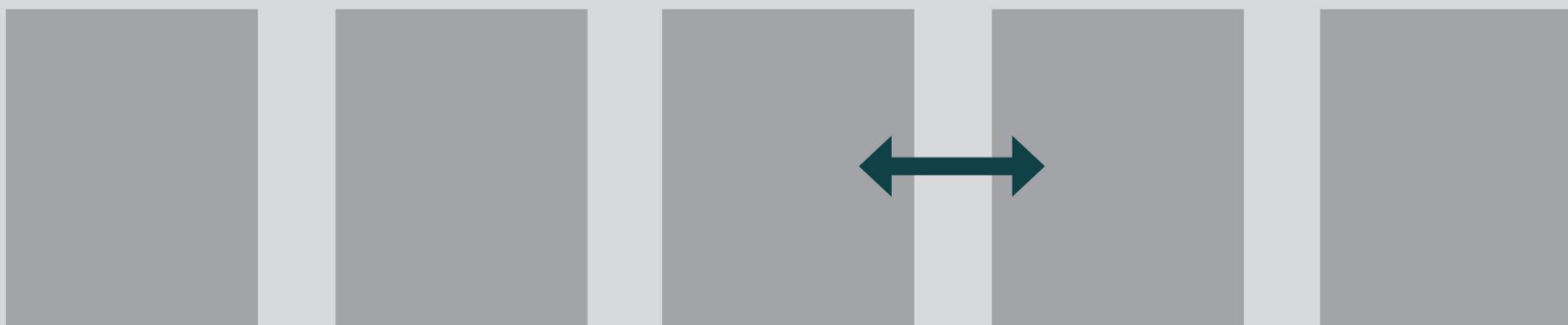
Tippen & halten Sie den Bildschirm,  
um den oberen Balken anzuzeigen.  
HOME tippen, um zur Homepage zurückzukehren.

# WIE SIE DIESE APP VERWENDEN:



Tippen & halten Sie den Bildschirm,  
um die untere Leiste anzuzeigen.

Um schnell zu navigieren, tippen Sie  
auf die gewünschte Seite, um dorthin zu gelangen.



# MANAGERIN

MANAGERIN – das iPad Magazin für Businessfrauen

herausgegeben von  
Monika Thoma



## Die Webkönigin

© Dipl.-Bw. (FH) Monika Thoma

Monika Thoma  
Aloisiweg 12 | 85049 Ingolstadt | Deutschland  
welcome@webkoenigin.de | www.webkoenigin.de

Die Rechte an Texten, Bildern, Multimedia-Elementen und Daten liegen bei den jeweiligen Autoren. Eine Nutzung kann nur in Absprache erfolgen.  
Idee, Konzept, Herausgeberin: Monika Thoma

# IN DIESER AUSGABE:



## HERZLICH WILLKOMMEN ZUR NEUJAHRSAUSGABE DER MANAGERIN!

*Wir wünschen Ihnen ein erfüllendes, außergewöhnlich erfolgreiches Jahr 2014, das Sie Ihren Zielen mit Schnelligkeit und Eleganz entgegenbringen soll. Wir freuen uns, wenn wir dabei an Ihrer Seite sein und interessante Informationen für Sie zusammenstellen dürfen.*

[Vielen Dank für Ihre Meinung zur MANAGERIN.](#)



### 01 TITEL: RÜCKENDECKUNG VOM KOPF

*Mentale Stärke macht Frauen im Job selbstbewusster und erfolgreicher - von Antje Heimsoeth*



### 02 STRATEGIE: WARUM SCHACHSPIELEN HILFT, EIN GUTER MANAGER ZU SEIN

*Inspirationen von Dr. Anita Stangl*



### 03 LEADERSHIP: VOM BETA-WEIBCHEN ZUR ALPHA-FRAU

*Über das berufliche Spiel mit dem Status - von Marina Friess*



### 04 SALES: VERTRIEBSTRENDS 2014

*Was Erfolg im Vertrieb jetzt braucht - Statements bekannter Vertriebstrainer*



### 05 QUALITÄTSNETZWERKEN: MEHR FRAUEN INS MANAGEMENT!

*Ein Gespräch mit Elke-Maria Rosenbusch über das Netzwerk EWMD - von Monika Thoma*



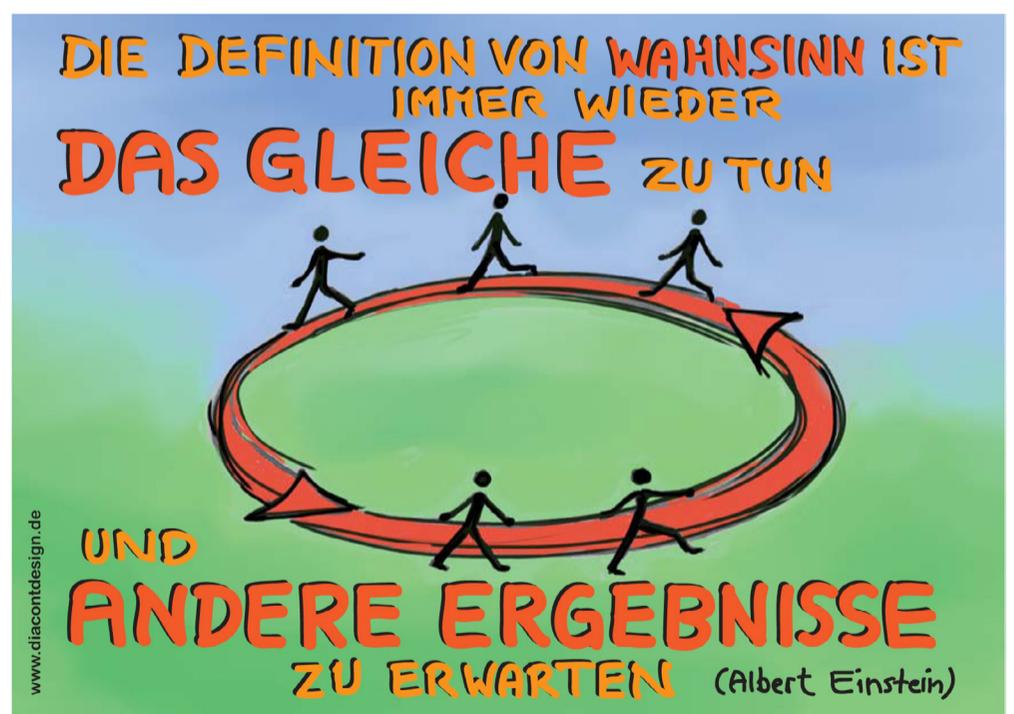
# RÜCKENDECKUNG VOM KOPF

Mentale Stärke macht Frauen im Job selbstbewusster und erfolgreicher  
- von Antje Heimsoeth



Wenn Frauen heute Karriere machen wollen, stehen ihnen prinzipiell viele Türen offen. Dennoch: Sie müssen sich meist in Männerdomänen behaupten. Dazu kommt oft die Doppelbelastung durch Kinder oder pflegebedürftige Eltern. Eindeutig leiden heute Frauen mehr denn je unter Stress und sie reagieren erwiesenermaßen sensibler darauf als Männer. Wer gestresst ist, entwickelt unbewusst mentale Blockaden und ist anfälliger für Fehler, kann weniger Erfolge verbuchen. Das macht angreifbar und verletzlich. Das gilt natürlich gleichermaßen für

Männer! Wir wissen inzwischen, dass der Kopf gerade in Stresszeiten eine besondere Rolle spielt: Wie wir mental damit umgehen, wie wir denken, handeln, uns fühlen und wie stark wir uns von unbewussten „Programmen“ lenken lassen, beeinflusst unsere Leistungsfähigkeit.



## DEN GEDANKENSTROM KONTROLLIEREN

Du fühlst, was Du denkst. Ständig sind wir im inneren Dialog mit uns selbst, sind meist jedoch aufs Negative fokussiert: „Ich müsste schon längst in der Firma sein, ich komme zu spät, wie immer, und dann platze ich als Letzte ins Meeting rein, ich kriege deswegen die unliebsamen Aufgaben zugeteilt ...“ Wer im Alltag gelassen bleiben und im Job Höchstleistungen bringen will, kann sich mit positiven Gedanken und positiven Selbstgesprächen, sog. „Affirmationen“, stärken und motivieren: „Ich schaffe, was ich mir vornehme“ – „Ich bin eine tolle Frau“ – „Ich gehe jeden Tag, in jedem Augenblick, einen weiteren Schritt in Richtung meines Erfolges“. Oft sind es tief verankerte, negative Glaubenssätze, die uns blockieren, etwa „Frauen verstehen nichts von Technik“. Eine erfahrene Abteilungsleiterin hat deshalb Stress vor jeder Präsentation: Sie ist gut vorbereitet und spricht gern vor Publikum – aber sie befürchtet jedes Mal, Beamer oder Laptop könnten ausfallen. Ihre Angst ist stets dieselbe: Sie könnte sich total blamieren, die Zuhörer sich von ihr abwenden. Dabei ist es meist so, dass nicht das Ereignis, sondern die Gedanken über das Ereignis uns belasten. Die Arbeit mit positiven Affirmationen kann hier helfen. Wirkungsvoller ist sie noch, wenn das Gehirn zusätzlich mit passenden, positiven Bildern „gefüttert“ wird.

## MIT INNEREN BILDERN GEHT ES LEICHTER

Wie könnten ein persönliches „Angstwort“, Stress auslösende Worte oder negative Glaubenssätze bildhaft aussehen? Das Wort „Technik“ prangt schwarz und fett über einem Gewirr aus Kabeln und Steckern? Entschärfen lässt sich diese unangenehme Vorstellung zunächst durch ein neues inneres Bild: „Technik“ steht zum Beispiel in antiquierter Schrift auf einem rostigen, alten Blechschild. Nun bekommt es

geistig einen neuen Anstrich: Das Wort steht geschwungen auf schönem Papier, oder aussagekräftig als Werbeschriftzug auf einem flotten Auto. „Technik“ wird mit etwas verknüpft, was angenehm ist und sich gut anfühlt.

Dies kommt einem wunderbaren Instrument aus dem Mentaltraining recht nahe: Visualisieren. Berufstätige Frauen mit wenig Zeit können diese Technik sehr einfach in ihren Alltag integrieren und damit ihre mentale Stärke festigen. Visualisieren heißt, sich bestimmte Bilder geistig vorzustellen – Kopfkino sozusagen. Auf das Denken in Bildern greifen Spitzensportler schon lange zurück. Sie programmieren sich kraft positiver Vorstellungen auf Erfolg: Imagination wirkt strukturbildend im Gehirn, beruhigt, verleiht innere Sicherheit, physische Fertigkeiten werden verbessert, Lernzeiten verkürzen sich und die positiven Bilder wirken letztlich wie eine selbsterfüllende Prophezeiung.



Visualisierung eignet sich etwa, um Stress abzubauen: Probleme entschärfen geht beispielsweise durch mentale Verkleinerung einer stressigen Situation, die man erlebt hat. Sie wird vor dem geistigen Auge auf den Bildschirm eines Mini-Fernsehers gebannt, wo die Szene noch mal mit Micky-Maus-Stimmen oder in Zeitlupe abläuft und so ihre Bedrohlichkeit verliert. Visualisieren hilft auch, um sich optimal auf eine anstehende Herausforderung vorzubereiten. Dies immer unter Einbezug so vieler Sinne wie möglich: was sehe ich, wenn ich mir die Situation ausmale; was höre, fühle, rieche, schmecke ich sogar bei der Vorstellung?

Visualisieren muss geübt werden. Gut sind viele kleine Visualisierungsübungen über den Tag verteilt, fünf Minuten reichen jeweils. Wartezeiten eignen sich sehr gut dafür! Geben

Sie sich einen Monat Zeit, dann können sich die neuen Gewohnheiten optimal entfalten.

## ZIELE WEISEN DEN WEG

In der Küche hängen die To-do-Listen für den Tag und ein prall gefüllter Kalender. Wir haben viel zu erledigen, aber meist kein konkretes Ziel. Positive, klare und nach dem POSITIVEN Zielrahmen formulierte Ziele helfen uns in Beruf, Sport und Alltag. „Ich will bei der Präsentation nicht nervös werden“ ist kein solches Ziel. Verneinungen, „weg von“-Denken und Zweifel kann unser Gehirn nicht interpretieren, es führt einfach aus. Ziele müssen, damit sie zum Erfolg führen, positiv, ohne Vergleiche und in der Gegenwart verfasst sein; sie müssen ökologisch (an die Konsequenzen und Auswirkungen, den „Preis“ von Zielen denken!), sensorisch/sinnesspezifisch konkret, individuell und selbst initiiert, testbar, interessant und visionär sein:



„Ich verdiene ab Januar nächsten Jahres zehn Prozent mehr Gehalt und arbeite 20 Stunden pro Woche vom Homeoffice aus“.

## **SELBSTBEWUSST UND SELBSTSICHER**

Sich selbst zu reflektieren führt oft auf die Fährte von Schwächen und Situationen, die nicht erfolgreich verliefen. Unsere Kultur ist sehr defizitorientiert; die Konzentration liegt auf dem Ausmerzen von Fehlern. Wir kommen jedoch wesentlich leichter und motivierter voran, wenn wir unsere Stärken stärken. Die eigenen Stärken und Ressourcen genau zu kennen und zu nutzen, fördert das Selbstvertrauen. Wir denken positiver, erzielen sehr gute Leistungen und bekommen entsprechendes positives Feedback von außen. Das spornt noch mehr an und unser Selbstvertrauen wächst weiter. Stärken schriftlich festzuhalten und mit einem Prozentwert zu versehen, zu dem sie aktuell gelebt werden, ist ein erster Schritt der Stärkenanalyse. Was kann getan werden, um das Stärkenpotential auf den Wert X, Soll-Wert, den jeder für sich individuell festlegt, zu bringen? Wo reicht der Wert aus, wo darf er auch niedriger ausfallen?

## **DER KÖRPER SAGT MEHR ALS 1000 WORTE**

Fühlen wir uns gestresst, zeigen wir das unbewusst durch unsere Körperhaltung, eine angespannte Muskulatur, den verkniffenen Gesichtsausdruck. Geht es uns

gut, sind wir aufrecht, entspannt, lächeln mehr. Die Wissenschaft hat bewiesen, dass es auch umgekehrt funktioniert: Eine entspannte, aufrechte Körperhaltung löst im Gehirn positive Emotionen aus. Und tatsächlich lassen sich Gefühle wie Angst und Ärger durch bewusstes Lächeln verändern. Humor und Lachen sind ohnehin die besten Gegenspieler zum Stress: Sie fördern ein angenehmes Klima im Job, entschärfen Konflikte und beeinflussen unser Immunsystem positiv.



Unser Kopf ist der wichtigste Muskel, den wir haben und er lässt sich trainieren. Unsere Gedanken formen unsere Realität, indem sie unsere Einstellungen und unser Handeln stark beeinflussen. Es ist möglich, durch mentale Techniken eine andere Realität zu kreieren, aber dafür müssen wir uns Zeit geben. Schritt für Schritt können neue Denkgewohnheiten, Zielarbeit und Visualisierung im Alltag verankert werden und führen so zu mehr mentaler Beständigkeit im Wechselspiel der Anforderungen von Beruf, Familie, Beziehungen.

### INFO-LINKS ZUM WEITERLESEN

- ▶ Mehr aktuelle Tipps & Infos rund um mehr mentale Stärke im Beruf bietet Antje Heimsoeth [in ihrem Blog](#).
- ▶ Weitere Informationen zu ihrem Angebot und ihren Projekten finden Sie auf der Homepage unter [www.antje-heimsoeth.de](http://www.antje-heimsoeth.de).
- ▶ Zum Autorenprofil von Antje Heimsoeth auf [Amazon geht's hier](#).



### AUTOREN-INFO

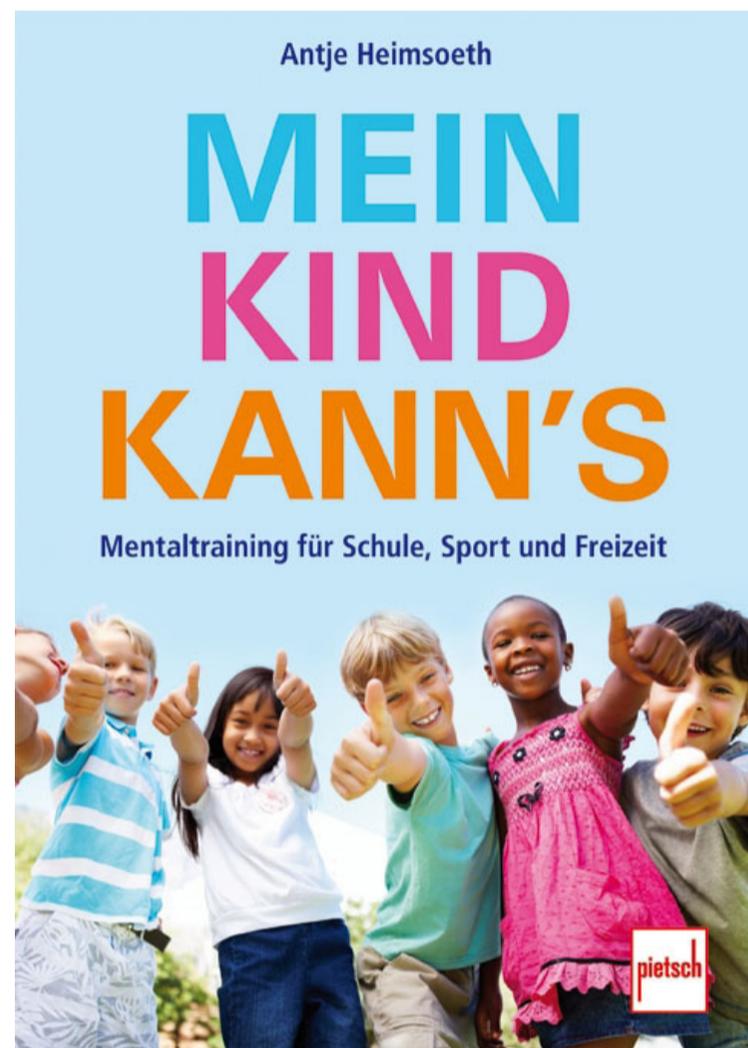
Antje Heimsoeth, Diplom-Ingenieur (FH), selbstständige Trainerin und Coach, ECA, Gesundheitstrainerin, Mentaltrainerin, Business Coach, Dozentin an der Hochschule Ansbach und Top-Speaker mit eigenem Institut Sport- & Business  
[www.business-mentaltrainer.eu](http://www.business-mentaltrainer.eu),  
[je-heimsoeth.de](http://je-heimsoeth.de).



## BUCHTIPP

### Mein Kind kann's

#### Mentaltraining für Schule, Sport und Freizeit



Antje Heimsoeth zeigt Eltern, Trainern, Lehrern und allen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, wie sie diese auf ganzheitliche Weise mental und emotional stärken können. – Für die Schule, für den Sport und fürs ganze Leben. Aus ihrer langjährigen Erfahrung im Coaching, gibt die Autorin viele konkrete Anleitungen, direkt anwendbare Übungen, Impulse und Beispiele aus der Praxis an die Hand. Zentrale Themen wie Gedanken und Emotionen, Konzentration, Selbstbewusstsein, Körpersprache, Ziele und Motivation sowie Visualisierung werden ausführlich und praxisnah dargestellt.

**Verlag pietsch (2013)**

Zu beziehen [direkt im Shop der Autorin](#).

# WARUM SCHACHSPIELEN HILFT, EIN GUTER MANAGER ZU SEIN

Inspirationen von Dr. Anita Stangl



»Schach lehrt Logik, Konzentration, Entschlossenheit und Fantasie, es ist der beste Lehrmeister in Sachen Erfolg«

GARRY KASPAROW

**Gutes Management erfordert mutige Entscheidungen, zumeist unter starkem Zeitdruck. Eine flexible Anpassung an immer wieder neue Situationen ist gefragt und, sei es in der Mitarbeiterführung, der Betriebsorganisation oder dem Kundenkontakt, die Kunst des Perspektivwechsels gehört zu den wichtigsten Strategien des erfolgreichen Managements. Wie also wäre es mit einer Partie Schach? Denn die Beschäftigung mit der Strategie und Taktik des Königsspiels hilft, die eigenen Fähigkeiten zu verstärken.**

Als Geschäftsführerin der MedienLB mit 20 festen Mitarbeitern und 60 bis 100 freien Redakteuren und Filmteams sowie als Schachspielerin der 2. Bundesliga für Bayern München am Brett 1 weiß ich sehr genau, wovon ich spreche. Mein Vater brachte mir das Schachspielen mit 13 Jahren bei. Als ich ihn zum ersten Mal schlug, schickte er mich in den Verein. »Jetzt brauchst Du bessere Lehrer.« Damit begann meine Schachkarriere, die mich zu Turnieren durch die ganze Welt führte und nebenberuflich bis heute begleitet.



Schon als Schülerin, Studentin und schließlich Doktorandin profitierte ich von der Taktik und dem durch das Spiel selbstverständlich gewordenen strategischen Denken. Vor allem die Fähigkeit, sich auf den Punkt konzentrieren zu können, hat mir bei Klausuren und Prüfungen geholfen, ebenso wie heute in Verhandlungen, der täglichen Mailbearbeitung oder bei schwierigen Entscheidungen.

Das Spiel beginnt, die Uhr tickt und jetzt zählt nichts mehr als die vollständige Konzentration auf das Brett – oder eben die Aufgabe.

## ANGREIFEN, DECKEN ODER AUSWEICHEN

Im Februar 2006 gründete ich die MedienLB mit dem Ziel, die keineswegs neue Idee, Unterrichtsfilme mit pädagogischem Begleitmaterial herzustellen und zu vertreiben, durch besonderes Qualitätsmanagement und Innovationen zum Erfolg zu führen.

Heute, nach sieben intensiven Jahren als Allein-Geschäftsführerin der MedienLB,

inzwischen Marktführer für audiovisuelle Medien in Deutschland und Europa, weiß ich, die Bedingungen, unter denen auf dem Schachbrett komplexe Probleme gelöst werden, spiegeln die typischen Herausforderungen im modernen Management wieder.

Als Managerin habe ich es zwar nicht, wie beim Schach, mit Gegnern zu tun, sondern mit einem differenzierten Umfeld aus Medienzentren, Schulen, festen und freien Mitarbeitern und der Öffentlichkeit. Die Konstellation ist aber durchaus vergleichbar. Immer geht es um die Strategien: Angreifen, decken oder ausweichen.

»Angriff« bedeutet zum Beispiel neue Innovationen zu entwickeln und durchzusetzen, Investitionen zu tätigen und neue Marketingmaßnahmen zu ergreifen. Zur »Deckung« gehört die Pflege des Netzwerks, das Eingehen von Kooperationen oder auch die Erweiterung des Angebots. Neue Marktnischen zu finden und die Spezialisierung auf einen bestimmten Bereich können »Ausweichstrategien« sein, wenn es strategisch sinnvoll erscheint, sich aus heiß umkämpften Märkten zurückzuziehen.

Die Entscheidung darüber, welche Strategie die jeweils beste ist, erfordert eine klare Analyse der konkreten Situation und vor allem vorausschauendes Denken. Welche Schritte habe ich zu beachten? Die richtige Kombination von Ratio und Intuition hilft beim Planen und Entscheiden.

## DAS SCHACHSPIEL ALS LEHRMEISTER IN SACHEN ERFOLG

Um die 200 Mails täglich, aus Deutschland und Europa und der ganzen Welt (nicht zuletzt als President of ICEM, einer internationalen Bildungsorganisation, die den technologischen Fortschritt in der Bildung an vorderster Front begleitet, [www.icem.net](http://www.icem.net)), repräsentieren die ganze Vielfalt der Themenbereiche rund um die MedienLB. Da gilt es, sich wie beim Schachspiel auf den Punkt zu konzentrieren, sich flexibel der jeweiligen Spielsituation/Thematik anzupassen und dynamisch die Perspektive zu wechseln, sich in die Position des Gegenübers zu versetzen, um den nächsten Zug zu machen/ jedes Anliegen, jedes Angebot schnell und effizient zu beantworten.

Dabei habe ich festgestellt, dass nach rationaler Überprüfung, die Intuition der erste Gedanke sich zumeist als der richtige herausstellt – beim Schach ebenso wie im Management.

Deshalb empfehle ich allen Managerinnen: spielen Sie Schach, lernen Sie die Strategien und Taktik des Königsspiels kennen und sie werden merken, wie hilfreich die Handlungsoptionen des Schach sich auf ihre tägliche Arbeit übertragen lassen.`



# MedienLB

Medien für Lehrpläne und Bildungsstandards

### INFO-LINKS ZUM WEITERLESEN

- ▶ Die MedienLB ist auf der [Bildungsmesse didacta 2014](#) mit 150 qm Standfläche vertreten.
- ▶ Dr. Anita Stangl gibt einen lesenswerten Newsletter heraus, der [hier](#) abonniert werden kann.
- ▶ Neueste Infos aus der Bildungsbranche können Interessierte im [MedienLB-Blog](#) nachlesen.



# DAS STATUSPRINZIP: VOM BETA-WEIBCHEN ZUR ALPHA-FRAU

Über das berufliche Spiel mit dem Status - von Marina Friess

**Alphatiere sind die „ersten“ Tiere ihrer Gruppe. Entsprechend werden die ihnen im Rang unmittelbar nachfolgenden Beta-Tiere genannt. Um beruflich wirklich erfolgreich zu sein, ist es wichtig, das Spiel mit dem Status zu beherrschen. Auch wenn Sie die besten Kommunikationstechniken haben, wenn Sie sich in einem Gespräch zum Beta-Weibchen abstufen lassen, oder zu sehr im „Alphastatus“ sind, werden Sie Ihren Gesprächspartner nicht von sich überzeugen können. Das Status-Prinzip setzt da an, wo Kommunikation aufhört.**

Vor jedem Gespräch findet zunächst ein „Statuskampf“ statt. Da dieser unbewusst abläuft, ist es wichtig, dies ins Bewusstsein zu bringen. Gerade als Frau müssen Sie Ihre Position sehr schnell klären.

Die erfolgreiche Frau hat innen einen hohen Status und nach außen spielt sie tief. Ihre Kommunikation im Gespräch oder im E-Mail-Verkehr ist sehr zielorientiert. Sie passt innerhalb eines Gespräches immer ihren Status auf den Menschen gegenüber an und ist somit viel überzeugungsstärker. Ist es nötig einen tiefen Status einzunehmen, um das zu bekommen, was sie möchte, dann nimmt sie ihn ein. Der nach außen tiefe Status ist also ein geschickter Zug, um das Spiel nach ihren Regeln zu spielen und so zu bekommen was sie möchte.

In welchem Status Ihr Gesprächspartner sich gerade befindet, erkennen Sie sehr gut an der Haltung. Hat er eine gerade Haltung mit festem

Stand, Spannung im Körper, eine aufrechte Kopfhaltung und einen direkten Blickkontakt, dann ist es ein Hochstatustyp. Ist seine Körperhaltung eher gebückt mit hängenden Schultern, sind seine Beine geknickt und sein Blick weicht immer wieder aus, dann ist er im Tiefstatus.

Sollten Sie lediglich Telefonkontakt haben, dann erkennen Sie den Status an der Stimme. Je kräftiger und bestimmender die Stimme, desto höher der Status. Verwendet Ihr Gesprächspartner oft „Weichmacher“ wie: könnte, möchte, hätte etc., dann können Sie von einem tiefen Status ausgehen.

**Falls Sie jetzt erkannt haben, dass Sie selbst oft in einem Tiefstatus sind, dann beachten Sie bitte Folgendes:**

Sie sollten schon von Anfang an - bereits beim Händedruck - das Gespräch führen. Dies erreichen Sie, wenn Sie selbst bestimmen, wann der Händedruck beendet ist. In diesem Moment stoppen Sie die Hand im Schwung und lassen diese los. In der Regel wird dies genau anders herum praktiziert. Darüber hinaus sollten Sie darauf achten, dass Sie Ihrem Gesprächspartner die ganze Hand geben. Wenn Sie ihm nur Ihre Fingerspitzen reichen, oder einen großen Hohlraum zwischen den beiden Handflächen haben, drückt dies Unsicherheit aus. Dass der Händedruck kräftig sein soll, wissen Sie selbst, allerdings bitte nicht die „Schraubstock-Methode“ anwenden.

**Nachdem Sie Ihr Gegenüber richtig erkannt haben, können Sie jetzt damit beginnen Ihren Status anzupassen und dadurch schnelle Überzeugungserfolge erzielen. Es gibt unterschiedliche Statustypen und daher ist es wichtig, dies noch zusätzlich zu berücksichtigen. Diese zwei Exemplare machen uns Damen das Leben oft nicht leicht.**

**Der Machertyp ist etwas schwieriger im Umgang.** Er hat eine sehr starke Willenskraft und verteidigt, was er möchte. Ihm sollten Sie immer wieder sagen: „Sie wissen am besten, was für Sie richtig ist“, darüber hinaus führen Sie ihn natürlich systematisch zu einer Entscheidung. Harmonie ist ihm nicht sehr wichtig. Aus diesem

Grund sollten Sie gelassen reagieren, wenn er sehr direkt sagt, was er nicht gut findet.

Sein Status ist so hoch, dass seine Mitmenschen oft irritiert über sein forsches Verhalten sind. Er lässt von Anfang an keinen Zweifel, wer der „Boss“ ist. Und der sollte er auch bleiben. Deshalb ist es für eine charismatische Frau wichtig, nach außen einen tiefen Status zu spielen und dennoch den eigenen hohen Status im Inneren zu behalten. Dies erreichen Sie, indem Sie damit beginnen ihm Komplimente zu machen. Das ist der schnellste Weg, um mit diesen Menschen eine Beziehung aufzubauen. Wichtig ist dabei allerdings, dass Sie Ihr Lob begründen. Sagen Sie ihm zum Beispiel, wie gut er sein Unternehmen aufgebaut hat, da jeder Mitarbeiter genau



weiß, was zu tun ist - wenn es wirklich so ist - und betonen Sie, dass er mit Ihnen eine gute Ergänzung dazu hat.

Das streichelt sein Ego und Sie haben bereits signalisiert, dass Sie absolut davon überzeugt sind, mit ihm ins Geschäft zu kommen. Tun Sie immer so, also hätten Sie bereits eine Zusage bekommen, dass verbessert Ihre Aussprache und Ausstrahlung erheblich.

**Der Überhebliche wirkt bei einem Beratungsgespräch eher angespannt, da er sich oft überfordert fühlt.** Dadurch entsteht eine Gereiztheit, die ihn innerlich in einen Tiefstatus versetzt. Zum Ausgleich produziert er nach außen das gegenteilige Verhalten und wirkt daher oft arrogant. Er spielt seinem Gegenüber vor, stark zu sein. Diese Vorgehensweise bietet Schutz. Dieser Statustyp ist für eine Frau eine Herausforderung, da sie sein Verhalten oft zu persönlich nimmt. Lassen Sie sich von seinem vermeintlich hohen Status nicht blenden. Bleiben Sie gelassen und lenken Sie durch gezielte Fragen das Gespräch. Fragen Sie ihn zum Beispiel, worauf er bei einem Geschäftspartner besonderen Wert legt. Betonen Sie immer wieder, dass Sie die Richtige für sein Unternehmen sind und er sich auf Sie verlassen kann.

Durch seine innerliche Unsicherheit braucht er viel Bestätigung von seinem Gegenüber, damit er sich bei seiner Entscheidung gut fühlt. Umso selbstsicherer Sie auftreten, umso mehr Vertrauen fasst er zu ihnen. Achten Sie darauf, dass Sie nicht dominant wirken, da bei diesem Statustypen Druck zu Gegendruck führt.

**Für einen langfristigen Erfolg ist es wichtig, den „Statuskampf“ für sich zu entscheiden. Umso besser Ihr Status ist, umso besser ist Ihre Stellung im Unternehmen oder bei Ihren Kunden.**

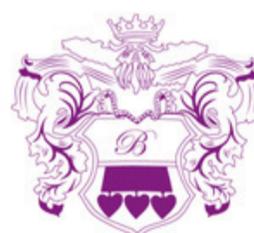
## AUTOREN-INFO

*In der jahrelangen Arbeit als Vertriebsleiterin konnte Marina Frieß erkennen, das Eigenmarketing dann beginnt, wenn Vertrieb aufhört.*

*Bereits durch ihre Firmengründung - Feminess Female & Business - konnte sie sich im derzeitigen Markt etablieren und nachweisliche Erfolge erzielen.*

*Marina Frieß hat bereits etliche Führungskräfte für Firmen wie: Deutsche Bahn AG, s`Oliver, Timberland, und Deutsche Bank AG etc. erfolgreich geschult und mit Ihren Vorträgen begeistert.*

*Am 28. September 2013 hat sie den ersten Feminess Business Kongress durchgeführt, an dem über 450 Businessfrauen teilnahmen. Die erfolgreiche Veranstaltung stand unter dem Motto: „Die Zukunft ist weiblich“.*  
[www.marinafriess.com](http://www.marinafriess.com)



**FEMINESS  
BUSINESS  
KONGRESS**

FRANKFURT  
SAMSTAG  
28.09.2013



# VERTRIEBSTRENDS 2014

Was Erfolg im Vertrieb jetzt braucht - Statements bekannter Vertriebstrainer

**Aktuell steigt der DAX in zuvor nie erreichte Höhen: Die Konjunktur in Deutschland entwickelt sich entgegen aller Unkenrufe prächtig. Sicherlich hat das viele verschiedene Ursachen, eine davon ist sicher, dass die Menschen in unserem Lande wieder zuversichtlicher in die Zukunft blicken und dies die Vertriebsmitarbeiter anspricht ein möglichst großes Stück des Kuchens zu ergattern.**

Viele Verkäufer fragen sich: Wie kann man in Zeiten von überdurchschnittlichem Wachstum Gewinne weiter steigern, Margen erhöhen und den Mitbewerbern Kunden abjagen? Die Experten der Seminar- und Redneragentur [5 Sterne Redner](#) beleuchten die Vertriebs-Trends fürs kommende Jahr und zeigen, welche Tendenzen im Vertrieb für das nächste Jahr zu erwarten sind.



Lothar Lay

„Aufgrund der guten Geschäftsaussichten halten sich die Unternehmen bei Ihren Investitionen 2014 nicht zurück.“, sagt 5 Sterne Vertriebstrainer **Lothar Lay**. Um von den Investitionen möglichst einen großen

Teil abzubekommen und trotz allem neue Projekte sowie Kunden zu gewinnen, muss die Vertriebsmannschaft immer besser zum Thema [Preisverhandlungen](#) geschult werden. Trotz steigender Umsätze wird der Preiskampf

immer härter. Es gibt fast nichts, was nicht irgendjemand noch billiger verkaufen könnte. Auf das „wie“ kommt es an, wenn man trotz aller ungünstigen Rahmenbedingungen erfolgreich verhandeln und seinen Preis durchsetzen will. Verhandlungskompetenz ist, laut Lothar Lay, essentiell für 2014.



Heinrich Kürzeder

## Neukundengewinnung

ist für Agentur-Inhaber und Vertriebs-Profi [Heinrich Kürzeder](#) das Top-Thema für 2014. Der Unternehmer ist sich sicher, dass sich die Kundenakquise im Lauf der Jahre weiter wandelt. Neue

elektronische Kommunikationsmedien und soziale Netzwerke werden zwar nach wie vor eine große Rolle spielen, aber mehr und mehr Menschen werden wieder das Bedürfnis zurückerlangen, auch mit anderen Menschen zu sprechen statt nur zu chatten, zu schreiben oder zu „ liken“. „Die gesunde Mischung aus direkter und elektronischer Kommunikation kommt zurück.“, behauptete Heinrich Kürzeder in seiner Prognose zum Jahresanfang. „Der Vertrieb ist in diesem Jahr wieder persönlicher und menschlicher geworden. Der Trend geht wieder ein klein wenig weg vom reinen E-Mail-Kontakt, hin zum Telefongespräch und vielleicht sogar zu Besuchen mit echten persönlichen Kontakten.“

Wer jedoch rund ums Jahr und fast rund um



Richard de Hoop

die Uhr effizient arbeiten will, muss sich besonders auf sein Team, auf Kollegen im Hintergrund, verlassen können. Motivationstrainer

**Richard de Hoop** ist sich daher sicher, dass der Schlüssel zu erfolgreicher Arbeit 2014 auch im

[Teamplay](#) liegt. Spielt ein Team intern von Pre-Sales über Outbound bis zur organisatorischen Abwicklung harmonisch zusammen, wird auch das Zusammenspiel mit den Kunden noch einfacher und produktiver werden. De Hoop vergleicht in seinen Seminaren und Vorträgen Vertriebsmannschaften mit einem Orchester. Wenn dieses nur aus Trommeln besteht, ist es eintönig und hört sich nicht gut an. Zudem ist nicht jeder Musiker ein virtuoser Trommler. Entscheidend ist, dass jedes Teammitglied das für sich passende Instrument spielt, also die zu seinem Charakter passende Rolle im Team einnimmt und dementsprechende Aufgaben übernimmt. Um Teams optimal zusammenspielen zu lassen, bedarf es auch einer starken Führungskraft (in de Hoops Beispiel einem Dirigenten), die zuhören kann, Potentiale entdeckt, (neue) Wege aufzeigt und das Zusammenspiel fördert.



Nicola Fritze

Für **Nicola Fritze** ist **Eigenmotivation** im Vertrieb der wichtigste Erfolgsgarant auch für das kommende Jahr. „Gute Vertriebler brauchen vor allem zwei Dinge: Viel Leidenschaft und Frustrationstoleranz“,

so die erfolgreiche 5 Sterne Trainerin. „Wer sich hier erfolgreich selbst motivieren möchte, sollte ganz bewusst auch auf die kleinen Erfolge seiner Arbeit

achten. Selbst wenn ein Vertrag am Ende eines Kundengesprächs nicht unterschrieben ist – irgendwas ist trotzdem gut gelaufen.“, beschreibt Fritze ihre Strategie des „anders Denkens und anders Handelns“.

Auch in ihrem Buch: [„Motiviert Dich selbst, sonst macht's ja keiner“](#) geht sie auf dieses Thema ein. Dabei ist es wichtig, immer zu überlegen, was man gut gemacht hat. Einen guten Kontakt zum Kunden aufgebaut? Sein Vertrauen gewonnen? Ihn vielleicht zum Lachen gebracht? Wenn man nach jedem Gespräch daran denkt, was besonders gut gelaufen ist, kann man daraus Kraft ziehen. „Mit dieser Einstellung bleiben Sie motiviert und der nächste Erfolg kommt bestimmt. Nur wer auf positive Gedanken achtet, wird erfolgreiche Ergebnisse erzielen“, weiß die engagierte Motivationsfrau.



Dominic Multerer

5 Sterne Experte **Dominic Multerer** setzt auch 2014 auf **die Kraft der Marken**. Der Marketing-Experte empfiehlt in seinem neu erschienenen Buch: [„Marken müssen bewusst Regeln brechen um erfolgreich zu sein“](#)

bewusst feststehende Muster zu durchbrechen, um sich und sein Produkt interessant zu machen. „Unternehmen brauchen wieder mehr Andersartigkeit, um sich erfolgreich zu positionieren und abzuheben.“, so Multerer. Sein bekanntestes Beispiel für erfolgreiche Differenzierung ist IKEA mit seiner Do-It-Yourself-Strategie. Möbel aus dem Lager abholen und selber zusammenbauen ist eigentlich lästig – aber die Leute kennen und tolerieren es. Wer beachtet werden will, sollte überlegen, wie er 2014 bestehende Regeln in seinem Markt brechen – und einen eigenen Weg gehen kann. Möglichkeiten Marken erlebbar zu machen, gibt es viele: Mit Leidenschaft und Ent-

husiasmus oder durch virales Marketing, überall kann man mit einer guten Idee auch bei kleinem Budget Aufmerksamkeit erzeugen. Beim Guerilla-Marketing sorgen überraschende, originelle, geschickte, unterhaltsame und manchmal auch provozierende Aktionen für den schnellen Aufmerksamkeits-Erfolg. Für den einst jüngsten Marketing-Chef Deutschlands, Dominic Multerer, setzt sich dieser Trend für 2014 auch in der Vertriebslandschaft fort.



Alexander Wild

Aufgrund der sich ändernden demographischen Lage wird in den kommenden Jahren auch die Zielgruppe „[Best Ager](#)“ immer attraktiver für Unternehmen werden. Gut situierte Senioren werden das Kommunikationsverhalten der Jungen zumindest in Teilen adaptieren und so eine neue Zielgruppe z. B. für elektronische Kommunikationsmittel, wie Smartphones, werden. „Finden Sie für Ihre Produkte Zusatznutzen für Senioren.“, rät 5 Sterne Experte **Alexander Wild**

daher. Der Verkaufstrainer für Seniorenmarketing sieht insbesondere in Applikationen wie „Barcode-Scanner“, „iHealth“ und der „Doktor auf Reisen“ einen echten Nutzen für die Älteren. Durch geschickte Produktpositionierung und gute Ideen lassen sich mit der Smartphone-Technik unterwegs Preise vergleichen, Blutdruck und Blutzucker messen oder Herzfunktionen überprüfen. Dabei könnten die Werte im Anschluss sofort verarbeitet und dem Arzt zugesendet werden, der dann klare Anweisungen zurück schickt. Solche und ähnliche Ideen lassen sich für viele Produkte und Dienstleistungen finden. „Entdecken Sie Senioren als Zielgruppe, nehmen Sie sie ernst und stellen Sie ihnen auf ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte Produkte und Konzepte zur Verfügung.“, lautet Wilds Ratsschlag für 2014. „Das Potential ist da!“

**In einem sind sich die Experten der Seminar- und Redneragentur 5 Sterne Redner aber einig: Wer dran bleibt und sich traut, auch neue Wege zu erforschen, wird auch 2014 seine Umsätze steigern und von der allgemeinen Wirtschaftslage überproportional profitieren.**

**5** **STERNE** **REDNER**



# MEHR FRAUEN INS MANAGEMENT!

Ein Gespräch mit Elke-Maria Rosenbusch über das Netzwerk EWMD

Mit diesem Beitrag aus der Reihe „Qualitätsnetzwerke“ möchten wir Ihnen heute einen weiteren Verbund für engagierte Unternehmerinnen, Businessfrauen, Unternehmen - und auch Männer vorstellen, den EWMD (European Women's Management Development Network). Wir haben dazu die langjährige Leiterin des Baden-Württemberger Chapters, die Kommunikationsexpertin Elke-Maria Rosenbusch, um ein Interview gebeten.

## 1. Welches Anliegen verfolgt der EWMD? Wie kam es überhaupt zur Gründung?

Im Fokus steht die Verbesserung des Managements in Unternehmen und Organisationen. So beschäftigen wir uns im EWMD mit Themenfeldern wie Gender Diversity, Mixed Leadership, Nachhaltigkeit in der Führung sowie mit Innovationen und zukunftsorientierten Arbeitswelten. Mit diesen Themen sind wir ein gesuchter Gesprächspartner.

Die Gründung des internationalen EWMD liegt schon bald 30 Jahre zurück. 1984 wurde unser Netzwerk von Frauen aus Business Schools, Universitäten und Konzernen gegründet.

Damals ging es darum, Frauen ins Management zu bringen, Best-Practice-Beispiele zu sammeln und zu verbreiten und Rollenmodelle für junge berufstätige Frauen zu schaffen. Die Gründungsfrauen hatten die Bereitschaft und das Handwerkszeug zum Führen, doch keine eigene Plattform zum Austausch und zur Ver-



*Die Kommunikationsexpertin Elke-Maria Rosenbusch war sechs Jahre lang im Vorstand des EWMD Baden-Württemberg e. V. Sie ist Expertin für das Thema Führung durch Kommunikation und gibt Coachings, Seminare und Live-Online-Seminare (Webinare). Weitere Informationen unter [Rosenbusch Kommunikation](#). Sie ist Autorin des Buches „Erfolgsfaktor Frau in Management und Führung“, in dem sie durch 27 Porträts gelebte Beispiele sichtbar macht, wie Frauen des EWMD-Netzwerks Verantwortung übernehmen und Veränderung bewirken. Das Buch schildert unterschiedliche Karrierewege, beleuchtet, was wichtige Erfahrungen für das Vorankommen im Beruf sind, zeigt auf, wo Karrierehemmnisse lauern und was Frauen in Beruf und Karriere wirklich wichtig ist. Zu beziehen über [Amazon](#).*

netzung. Männer hatten ihre Netzwerke – doch die waren für Frauen nicht offen. Deshalb wurde etwas Eigenes geschaffen – mit dauerhaftem Erfolg.

## **2. Sind Netzwerke für Businessfrauen in Zeiten des Social Web überhaupt noch aktuell? Was bringt die Vernetzung „live und in Farbe“?**

Unmittelbares Erleben ist etwas anderes als virtuelles. Deshalb sind bei uns die monatlichen Netzwerkabende mit spezifischem Programm nach wie vor die Basis des Netzwerkers. Zu diesen Vorträgen oder Gesprächsrunden laden wir auch Interessentinnen ein. So können alle live erleben, dass tolle Frauen zusammenkommen, wie wir miteinander umgehen, uns austauschen und unterstützen. So wird Vertrauenswürdigkeit sicht- und erlebbar gemacht. Von der persönlichen Begegnung leben auch die Powerteams, die in mehreren Chapters durchgeführt werden.

Natürlich haben wir eine interaktive Website, einen Auftritt in Facebook und Xing – doch ein guter Teil unserer Aktivitäten beruht auf persönlicher Begegnung.

Neben den regionalen Netzwerkabenden führen wir jährliche nationale und internationale Konferenzen durch, zu denen wir auch Gäste einladen. Zuletzt im September 2013 in Stuttgart, wo wir mit „Leben und Arbeiten in der Zukunft“ mit 100 Frauen Zukunftsszenarien erarbeitet haben, die für 2014 und darüber hinaus von uns weiterverfolgt werden.

## **3. Es gibt international, deutschlandweit und regional eine Reihe von Frauennetzwerken. Wie unterscheidet sich der EWMD? Was zeichnet dieses Netzwerk aus? Wie ergänzt**



*Barbara Hoffbauer, Sprecherin des EWMD Baden-Württemberg e. V. und Präsidentin von EWMD Deutschland. Sie ist Geschäftsführerin der [KEPOS GmbH](#). „EWMD ist ein Netzwerk für Frauen in professioneller Verantwortung, die ihre Erfahrungen mit anderen teilen wollen und offen sind für Neues. Für mich persönlich spielt dabei der Aspekt „Development“ eine besondere Rolle, weil EWMD Impulse setzt für die persönliche Entwicklung durch interessante Vorträge und spannende Diskussionen oder im Rahmen von Konferenzen und Klausurtagungen. Daneben bietet die nationale und internationale Vernetzung Raum für berufliche Entwicklungen. Deshalb sind bei uns die Frauen richtig, die Entwicklungsimpulse suchen und bereit sind, eigene zu setzen.“*

## der EWMD vorhandene Netzwerkstrukturen?

Die Zielgruppen des EWMD sind klar umrissen: Es geht um Frauen in Führung, ob nun Angestellte oder Selbstständige oder junge engagierte Frauen, die eine Führungsfunktion anstreben. Mit dieser klaren Fokussierung unterscheidet sich EWMD deutlich von funktionsübergreifenden Netzwerken oder Netzwerken mit Charity-Ausrichtung. Eine weitere Besonderheit ist die internationale Ausrichtung. In den letzten Jahren wurden neue Chapter in Osteuropa und der Türkei gegründet.

Ein starkes Unterscheidungskriterium ist die Tatsache, dass im EWMD auch Unternehmen Mitglied werden können. Heute sind das über 20 – von Accenture und Audi über Ernst & Young und Henkel bis zu Rolls Royce und Sandoz. Diese Unternehmen ermöglichen fünf oder zehn ihrer Führungskräfte den Zugang zu EWMD, auch zu den members only-Veranstaltungen wie Kamingsgespräche mit Führungspersonlichkeiten und Vernetzungsabende.

Zudem engagiert sich EWMD im Bereich Mentoring, ein unverzichtbares Instrument für Frauen und Führung. Viele unserer Mitglieder sind Mentorinnen und wir kooperieren mit Mentoring- und Cross Mentoring-Programmen. Last but not least werden im EWMD ein bis zwei Mal im Jahr Studienreisen von Länderchaptern organisiert. Meine letzte Studienreise durch die baltischen Staaten etwa war der Hit – mehr Erleben und Begegnung ist in einer Woche nicht möglich.

## 4. Wie steht der EWMD zur aktuellen Diskussion einer möglichen Frauenquote in Aufsichtsräten von DAX-Unternehmen? Wie schafft „frau“ es, für einen solchen Posten vorgeschlagen zu werden?

## EWMD EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT NETWORK

- ▶ EWMD ist weltweit, doch hauptsächlich in [Europa](#) aktiv und hat rund 800 Mitglieder.
- ▶ Mitglieder sind Frauen in Verantwortung, ob in Führungsfunktionen angestellt oder selbstständig sowie Frauen, die eine Führungsfunktion anstreben.
- ▶ EWMD bietet individuelle und Corporate-Mitgliedschaften für Unternehmen.
- ▶ EWMD ist branchenübergreifend.
- ▶ In Deutschland gibt es acht Regionalgruppen: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin-Brandenburg, Hamburg, Hannover, Rhein-Main, Rhein-Neckar, Rhein-Ruhr.
- ▶ Auch Männer können im EWMD Mitglied werden.

## AKTIVITÄTEN VON EWMD

- ▶ Erfahrungs- und Informationsaustausch
- ▶ Unterstützung und Beratung auf dem Karriereweg
- ▶ Regelmäßige Netzwerktreffen in den Regionalgruppen
- ▶ Nationale und internationale Konferenzen
- ▶ Mentoring und Cross-Mentoring-Aktivitäten
- ▶ Studienreisen, Learning Journeys
- ▶ Forschung und Studien zu Frauen in Führungspositionen
- ▶ Powerteams
- ▶ Publikationen und Pressearbeit

[www.ewmd.org](http://www.ewmd.org) Website EWMD International  
[www.ewmd-deutschland.de](http://www.ewmd-deutschland.de) Website EWMD Deutschland  
[www.ewmd-stuttgart.de](http://www.ewmd-stuttgart.de) Website Deutschland-Konferenz 2013, „Leben und arbeiten in der Zukunft“, 20.-22. September in Stuttgart



EUROPEAN  
**WOMEN'S**  
 MANAGEMENT  
 DEVELOPMENT  
 INTERNATIONAL  
 NETWORK 

Schon seit Juli 2008 gibt es das EWMD-Projekt „Women on Board“ - Frauen im [Aufsichtsrat](#) und [Vorstand](#). Und EWMD ist Mitunterzeichner der [Nürnberger Resolution](#), die eine 40-Prozent-Quote von Frauen in Aufsichtsräten nach norwegischem Vorbild fordert.

Doch wie kommt frau in Gremien? Darauf warten, vorgeschlagen zu werden, ist Zeitverschwendung. Warten hat sich für engagierte Frauen noch nie gelohnt. Mit fällt dazu die kluge Zuspitzung von Simone de Beauvoir ein: Frauen, die nichts fordern, werden beim Wort genommen. Sie bekommen nichts!

Für Baden-Württemberg wurde gerade im November eine Datenbank für Spitzenfrauen in Gremien eröffnet. EWMD ist Netzwerkpartner des Spitzenfrauen-Portals. Qualifizierte Frauen können sich bewerben und werden nach erfolgreicher Prüfung durch den Beirat in die Datenbank aufgenommen. Das ist zumindest ein Schritt in die richtige Richtung. Häufig gehörte Aussagen, es gäbe keine qualifizierten Frauen, entfallen damit. Was dann zählt, ist die Kompetenz, nicht Macht.

Doch was ich mir wünsche ist eine Datenbank für Frauen und Männer. Denn nach aktuellem Stand müssen Frauen erst beweisen, dass sie etwas können, wohingegen Männer einfach loslegen dürfen, weil ihnen auch ohne Nachweis zugetraut wird, dass sie kompetent sind.

### **5. „Netzwerken kostet Zeit, bringt aber nix“ - welche Fehler machen Ihrer Erfahrung nach Businessfrauen besonders häufig, um dieses Vorurteil zu rechtfertigen?**

Zu glauben, dass dieser Satz wahr sei! Es stimmt, dass Netzwerken Zeit und Geld kostet. Doch Netzwerken bietet im Gegenzug ungeahnte Möglichkeiten, um aus Kontakten Bindungen und daraus Beziehungen entstehen zu lassen. Netzwerken bedeutet, in Beziehungen mit Menschen zu investieren.

Netzwerken ist für mich nicht nur eine Methode, sondern vor allem eine Haltung. Das heißt, ich netzwerke im Grunde immer, um meine Kontakte zu gegebener Zeit und bei Bedarf, zu aktivieren und zu nutzen. Das ist nachhaltiges Beziehungsmanagement.

Übrigens, eine EWMD-Studie hat ermittelt, was Frauen im Business brauchen, um erfolgreich zu sein: erstens sollten sie mutig sein, zweitens authentisch, drittens Unterstützung nutzen und viertens – netzwerken können. Netzwerk-Kompetenz ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor.

## 6. Welche persönliche Eigenschaft sollte eine erfolgreiche Netzwerkerin kultivieren?

Zielstrebigkeit und Klarheit, die Bereitschaft zum persönlichen Engagement, dazu gehört Geben ebenso wie Nehmen, Aufrichtigkeit, sowie Offenheit, im Sinne von wirklichem Interesse. Dienlich ist eine aktive Haltung, die das Handeln

dem Abwarten vorzieht. Und – unverzichtbar – Freude und Interesse daran, Menschen miteinander zu verbinden.

### Vielen Dank, Frau Rosenbusch.

Das Gespräch mit Elke-Maria Rosenbusch führte Monika Thoma.



EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK 

### INFO-LINKS ZUM WEITERLESEN

- ▶ [www.nuernberger-resolution.de/](http://www.nuernberger-resolution.de/) Website der Nürnberger Resolution für Frauen in die Aufsichtsräte und Führungspositionen
- ▶ [www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de) Portal für Spitzenfrauen in Baden-Württemberg
- ▶ [www.spitzenfrauen-bw.de/datenbank/](http://www.spitzenfrauen-bw.de/datenbank/) Website für Spitzenfrauen in Gremien
- ▶ [www.facebook.com/EwmdDeutschland/](https://www.facebook.com/EwmdDeutschland/): Facebook-Auftritt EWMD Deutschland
- ▶ <http://bit.ly/1c8VjH6> Video auf Youtube zum 20jährigen Jubiläum EWMD Baden-Württemberg, 2009
- ▶ [www.magazin-wirtschaft.info/ihk/10\\_2012/](http://www.magazin-wirtschaft.info/ihk/10_2012/) IHK-Magazin Wirtschaft, Ausgabe: Frauennetzwerke
- ▶ [www.berlinererklaerung.de](http://www.berlinererklaerung.de) 2011 gehörte EWMD zu den Initiatorinnen der Berliner Erklärung für eine Stärkung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Führungspositionen der Wirtschaft durch klare gesetzliche Vorgaben.



# Bisher erschienene Ausgaben der MANAGERIN

Holen Sie sich jetzt aktuelles Praxiswissen in attraktiver Verpackung. Zum Kauf bitte die einzelne Ausgaben an klicken - wir wünschen gute Information!

