Ausgebremst?
Warum die Karriereleiter für Frauen oft zu kurz ist

Veröffentlichung für den Newsletter
Unternehmenskultur/CSR vom 07.04.2008

BertelsmannStiftung

Ausgebremst?
Warum die Karriereleiter für Frauen oft zu kurz ist

Veröffentlichung für den Newsletter Unternehmenskultur/CSR vom 07.04.2008

Kontakt:

Detlef Hollmann
Projektmanager
Kompetenzzentrum „Unternehmenskultur/Führung“
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81520
Fax 05241 81-681520
E-Mail detlef.hollmann@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Dipl.-Psych. Susanne Annies
Dipl.-Psych. Kerstin Bongaerts

Ausgebremst? Warum die Karriereleiter für Frauen oft zu kurz ist

(1) Einleitung
(2) Ursachen
(3) Was kann das Unternehmen tun?
(4) Was können Frauen selbst tun? Wo gibt es Grenzen?
(5) Literatur
(6) Links
(7) Autoren

Einleitung

Obwohl der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, sind Männer auf den oberen Sprossen der Karriereleiter immer noch weitaus häufiger anzutreffen. Es stellt sich die Frage, weshalb das so ist. Eine Annäherung an die Thematik liefert eine genauere Betrachtung der Statistik. So zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen dem Alter der Frauen und dem prozentualen Anteil, zu dem sie sich in leitenden Positionen befinden. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB 2004) konstatiert, dass die unter dreißigjährigen Frauen noch fast ebenso stark – nämlich zu 43 Prozent - in Führungspositionen vertreten sind wie ihre gleichaltrigen männlichen Kollegen. In der Folge kommt es ab dem Alter von 30 bis hin zum Alter von 40 Jahren zu einer deutlichen Minderung des Frauenanteils. Dieser beträgt dann etwa 20 Prozent und bleibt im weiteren zeitlichen Verlauf gering. Als Erklärung für diesen Sachverhalt bietet sich die in die Dekade zwischen 30 und 40 Jahren fallende Phase der Familiengründung an. Wie sich zeigen wird, ist dieser Erklärungsversuch jedoch nicht hinreichend. Es gibt weitere Mechanismen, die wirksam werden und sich teilweise gegenseitig beeinflussen. Eine Analyse der Statistik zeigt zudem, dass neben dem Alter der Frauen die Größe des Unternehmens mit dem Anteil weiblicher Führungskräfte in Zusammenhang steht: Je größer ein Unternehmen ist, umso geringer ist der Anteil an Frauen in leitenden Positionen. Ebenso verhält es sich mit der Höhe der

Hierarchieebene und dem Frauenanteil in Führungspositionen. Stellen im Topmanagement sind in Deutschland – verglichen mit einigen anderen europäischen Staaten und den USA– nur selten von Frauen besetzt.

Ursachen

Es stellt sich die Frage, mit welchen Karrierehindernissen Frauen auf ihrem Weg in die Führungsetage zu kämpfen haben. Wie eingangs erwähnt, besteht eine gängige Erklärung in dem Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diesbezüglich sind defizitäre Angebote für die Kinderbetreuung sicherlich von Bedeutung. Sie sind jedoch nicht die einzige Ursache, denn eine gut ausgebaute Betreuungssituation, wie sie beispielsweise in Frankreich anzutreffen ist, geht nicht automatisch mit einem hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen einher.

Barbara Schneider setzt sich in ihrem Buch „Weibliche Führungskräfte – Die Ausnahme im Management“ (Schneider 2007) mit der Frage der Ursachen für die geringe weibliche Präsenz im Management auseinander. Im Rahmen ihrer Dissertation hat sie in einer breit angelegten empirischen Studie 164 weibliche und männliche Führungskräfte aus verschiedenen DAX-Konzernen und weiteren Großunternehmen befragt. Es stellte sich heraus, dass das oben angesprochene Vereinbarkeitsproblem von Familie und Beruf nur ein Aspekt der Problematik ist und mehrere Ursachen auf verschiedenen Ebenen gleichsam wirksam werden. Bedeutsam erscheint hier auch der simple Sachverhalt, dass Unternehmen vorrangig von Männern dominiert werden und Männer tendenziell eher ihre Geschlechtsgenossen fördern als gleich gut ausgebildete Frauen.

Frauen verfügen über ein gutes Bildungs- und Qualifikationsniveau als Grundvoraussetzung für einen gelungenen Karrierestart. Warum geht es dann oft trotzdem nicht wie gewünscht weiter? Barbara Schneider konstatiert in ihrem Buch, dass Qualifikation und fachliche Kompetenzen zwar wichtig für den Einstieg seien, für einen durchgängigen Erfolg jedoch nicht ausreichen. Hier sind ihren Erkenntnissen zufolge Selbstmarketing und Networking gleichermaßen bedeutsam. Die Aussage *„Frauen arbeiten mehr für das Projekt, Männer machen es bekannt“* verdeutlicht die durch die Studie aufgezeigten Probleme im Bereich der weiblichen Selbstdarstellung und –„vermarktung“.

Neben den äußeren Rahmenbedingungen, die die Karriere von Frauen – je nach Beschaffenheit – fördern oder behindern können, spielen sicherlich auch innerpsychische Prozesse eine Rolle. Ob ich zukünftig eine bestimmte Position bekleiden werde, hängt nicht nur mit meinen Kompetenzen und Qualifikationen zusammen, sondern ist stets auch mit meinem Selbstwertgefühl und meiner Wirksamkeitsüberzeugung im Zusammenhang zu sehen. Nur wenn ich an mich selbst und meine

Fähigkeiten glaube, werde ich mich entsprechend präsentieren und mein Ziel erreichen können. Im Hinblick auf die Einschätzung eigener Fähigkeiten und Begabungen gibt es deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede. Psychologische Studien haben ergeben, dass Frauen zu einer Unterschätzung eigener Kompetenzen und Begabungen neigen, wohingegen Männer ihre Fähigkeiten eher überschätzen. Laut Dorn und Rettke sind persönliche Merkmale wie Erfolgsorientierung, Durchsetzungsvermögen und Führungssicherheit, die als Voraussetzung für eine berufliche Karriere gelten, bei Frauen oft weniger ausgeprägt. Sie sind zurückhaltender, vorsichtiger, emotionaler, erscheinen weniger zielorientiert und wirken insgesamt weniger geübt Führung zu repräsentieren. Dies wird durch einen für Frauen spezifischen Kommunikationsstil und Körpersprache unterstrichen. Frauen verwenden beispielsweise häufiger Relativierungen und richten ihre Gestik eher darauf aus, Unauffälligkeit anstatt Dominanz zu demonstrieren. (Dorn und Rettke 2006). Dieser Sachverhalt beeinflusst auch die Berufs- und Karriereplanung. Nach Meinung von Sonja Bischoff, Betriebswirtschaftsprofessorin an der Universität Hamburg, studieren Frauen oft die falschen Fächer. Beispielsweise sind sie in den klassischen Karrierefächern der Ingenieur-, Wirtschafts- und Naturwissenschaften deutlich unterrepräsentiert. Frauen stellen hier lediglich ein Viertel der Absolventen. Da 80 Prozent der Führungspositionen mit Absolventen dieser Studiengänge besetzt werden, haben Frauen einen deutlichen Nachteil (Bischoff 2005).

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt besteht sicherlich in der unvermeidbaren Konfrontation mit traditionellen Rollenerwartungen. Wenn es um die Frage der Familienplanung geht, sehen sich Frauen viel stärker mit einem Entscheidungskonflikt im Sinne von „Kinder oder Karriere“ konfrontiert als Männer. Es existieren immer noch Rollenstereotype. So werden Frauen, die Karriere machen und gleichzeitig Kinder haben, deutlich negativer bewertet als Männer in derselben Situation. Der Karriere besonders erfolgreicher Frauen wird ein negativer Einfluss auf ein funktionierendes Familienleben und die Lebenspartnerschaft angelastet. Die Verantwortung für das Wohlergehen der Kinder wird den Frauen zugeschrieben. Dies kann sicherlich auch zu einem Rollenkonflikt führen. Frauen wollen einerseits beruflich vorankommen, fühlen sich aber andererseits – mehr als manche Männer – nicht nur für die finanzielle Versorgung ihrer Kinder verantwortlich.

Das klassische Rollenbild „Mann verdient, Frau bleibt zu Hause“ steht nach Auffassung von Petra Schubert, Bereichsleiterin und Partnerin bei Kienbaum Management Consultants im Bereich Human Resources Management, auch mit dem bei vielen Frauen anzutreffenden Problem der Selbstvermarktung in Zusammenhang. So definieren Männer sich in Gruppen über die Rangfolge und haben daher Übung darin, sich möglichst günstig zu präsentieren. Frauen hingegen sehen sich eher als Teil einer Gemeinschaft und zeigen nicht, was sie können. Hier spielt auch wieder die geschlechtsspezifisch unterschiedliche Einschätzung eigener Fähigkeiten eine Rolle. Es ist nicht nur so, dass Frauen ihre Kompetenzen geringer einschätzen als Männer. Im Falle eines Misser-

folgs suchen sie die Schuld oft bei sich, wohingegen Männer im stärkeren Maße die Umstände für ein Scheitern verantwortlich machen.

Bei der Entscheidung, eine Führungsposition anzustreben, ist auch eine individuelle Kosten-Nutzen-Analyse von Bedeutung. Man stellt sich Fragen wie „Welche Vorteile bringt mir die Position?“ und „Was muss ich investieren?“. Im Vergleich zu Männern sehen sich Frauen in Führungspositionen oft mit ungünstigeren Arbeitsbedingungen konfrontiert. So berichtet Sonja Bischoff in ihrer aktuellen Studie, dass die von Frauen erbrachten Leistungen aufgrund ihres Geschlechts weniger geschätzt werden als Leistungen von Männern. Dies zeigt sich auch in den gezahlten Gehältern. So gaben in Bischoffs Studie nur 20 Prozent der befragten Frauen an, mehr als 75 000 Euro zu verdienen. Bei den Männern waren es immerhin 34 Prozent. Hinzu kommt, dass weiblichen Führungskräften im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen oftmals weniger Personal zur Verfügung steht, was den individuellen Arbeitsaufwand deutlich negativ beeinflusst.

Führungspositionen bedeuten oft ein einsames Arbeiten an der Spitze und sind mit großer Verantwortung verbunden. Entscheidungen sind von ihren Konsequenzen her oft weit reichend und werden oft allein getroffen. Wenn sich Frauen von ihrem Selbstverständnis her eher als Teil einer Gemeinschaft verstehen, sind etwaige negative Konsequenzen für Mitarbeiter beziehungsweise Disharmonien jeglicher Art für sie wahrscheinlich auch schwieriger zu ertragen als für Männer.

Männer und Frauen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Beweggründe, einen angebotenen Führungsposten anzunehmen oder abzulehnen. Während Männer - ausgehend von ihrem ausgeprägten Machtstreben – oft zielgerichtet in die oberen Führungsetagen vordringen, lehnen Frauen entsprechende Jobangebote oftmals ab. Die im Vergleich zu Männern geringere Karriereneigung konnte in mehreren Studien bestätigt werden. So hat Sonja Bischoff beispielsweise folgenden Zusammenhang herausgefunden: Je höher die Position einer Frau ist, desto weniger will sie noch weiter aufsteigen. Je höher die Position eines Mannes ist, umso häufiger will er weiter aufsteigen. Woran liegt das? Frauen scheinen stärker den Sinn ihrer Tätigkeit zu hinterfragen und ihren Beruf nicht als einzigen Lebensinhalt zu betrachten. Männer hingegen fangen offenbar schon früh damit an, ihre Karriere zu planen und sind in einem stärkeren Ausmaß bereit, private Einschränkungen in Kauf zu nehmen. In Bischoffs aktueller Studie zeigt sich im Vergleich zu den vorhergehenden Untersuchungen jedoch auch ein neuer Trend: Der Wille, Karriere zu machen, steigert sich bei Frauen mit zunehmendem Gehalt (Bischoff 2005).

Was kann das Unternehmen tun?

Die Wirtschaft wird zukünftig aufgrund der niedrigen Geburtenrate und einem damit einhergehenden Mangel an Führungskräften verstärkt auf gut ausgebildete Frauen angewiesen sein. Es zahlt sich daher für Unternehmen aus, Frauenkarrieren zu fördern und günstige Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Ausgehend von den unterschiedlichen Ursachen für den immer noch relativ geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen gibt es für Unternehmen verschiedene Möglichkeiten der Frauenförderung.

Da eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie für viele Frauen ein Problem darstellt, ist an dieser Stelle ein wesentlicher Ansatzpunkt zu sehen. Wie sehen Arbeitsbedingungen aus, die es ermöglichen, berufliche und familiäre Verpflichtungen gleichermaßen zu erfüllen? Ein wichtiger Aspekt ist sicherlich die Gewährleistung einer Kindertagesbetreuung. Diese ist in Deutschland – vorrangig in Westdeutschland – noch immer nicht hinreichend. Vor allem für Kinder im Krippen- und im Hortalter gibt es keine ausreichenden Möglichkeiten für eine Unterbringung. Aufgrund von Interessensüberschneidungen gibt es hier gemeinsame Initiativen von der Bundesregierung und Spitzenverbänden der Wirtschaft. Dass sich eine Investition in eine betriebliche Kinderbetreuung auch finanziell rechnet, zeigt ein Betreuungsmodell der Commerzbank AG. Diese bietet ihren Mitarbeitern seit 1999 den Notfallkindergarten „Kids & Co“ an, um ihnen bei Betreuungsproblemen vorübergehend und flexibel zur Seite zu stehen. Es zeigte sich etwa für das Jahr 2003, dass auf diese Weise 6600 Stunden Arbeitsausfall verhindert und eine Einsparung von 145000 Euro erzielt werden konnte.

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht in einer Aufhebung des Präsenzzwangs und einer erhöhten Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten. Wenn Arbeitsort und Arbeitszeit weitestgehend frei wählbar sind, besteht eher die Möglichkeit, sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld maximal produktiv zu sein.

Frauen, die sich von dem Unternehmen, bei dem sie arbeiten positiv unterstützt fühlen, sind ihrer Firma in der Regel treu. Sheila Wellington – Chefin von The Catalyst, der wichtigsten Non-Profit-Organisation zur Förderung von Frauen in der Wirtschaft – bestätigt dies. Sie fand heraus, dass Managerinnen nicht aussteigen, um Kinder zu bekommen, sondern weil sie in einem Unternehmen keine Chance für eine persönliche Weiterentwicklung sehen (manager-magazin 2002).

Der erwartete Verdienst spielt eine bedeutende Rolle bei der Entscheidungsfindung, ob eine angebotene Führungsposition angenommen oder abgelehnt wird. Bischoff stellte fest, dass die

Bereitschaft, im Unternehmen aufzusteigen, sich mit der Höhe des Einkommens steigert. Dementsprechend ist eine Einkommenserhöhung eine wichtige Maßnahme um Frauen zu fördern.

Wie wir bei der Darstellung der Ursachen für eine immer noch recht geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen gesehen haben, sind nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen der Arbeitssituation von Bedeutung, sondern auch in der Gesellschaft vorherrschende Rollenklischees sowie die weibliche Selbsteinschätzung eigener Fähigkeiten. Daher ist an diesem Punkt ein bedeutsamer Aspekt von Frauenförderung zu sehen. Um die Problematik anzugehen, sind sicherlich weit reichende gesellschaftliche Maßnahmen erforderlich. Es kann aber durchaus auch auf der Unternehmensebene angesetzt werden. Nach Meinung von Sheila Wellington sollten Firmen das Vorhandensein von Stereotypen aufspüren und bekämpfen. Es müsse individuell eruiert werden, weshalb Frauen in dem jeweiligen Unternehmen kaum Chancen haben, eine Führungsposition zu erreichen. Darauf aufbauend müssen Maßnahmen zur gezielten Frauenförderung entwickelt werden. Wichtig sei es, dass das Top-Management den angestrebten Wandel uneingeschränkt unterstützt (manager-magazin 2002).

Um Frauen für die Anforderungen einer Führungsposition fit zu machen, haben sich Mentoring-Programme für weibliche Fach- und Führungskräfte als geeignete Personalentwicklungsmethode erwiesen. Dabei wird die (zukünftige) Führungskraft von erfahrenen Mentoren betreut und in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Auf diese Weise erhält man Rückmeldungen zu seinem Verhalten und kann Situationseinschätzungen abgleichen. Neben der Vermittlung fachlicher Aspekte kann ein Mentor Frauen dabei unterstützen, ihre Karriere strategisch zu planen. Wie bereits beschrieben, neigen Frauen zu einer Unterschätzung eigener Kompetenzen, stellen ihr Licht oft unter den Scheffel und haben Defizite in der Selbstdarstellung und –vermarktung. Daher bleiben ihre Fähigkeiten im Arbeitsumfeld oft unerkannt beziehungsweise werden unterschätzt. Auch oder vor allem in dieser Hinsicht scheint Mentoring eine wichtige Methode bei der Frauenförderung zu sein.

Was können Frauen selbst tun? Wo gibt es Grenzen?

Wie sich gezeigt hat, verfügen Frauen über gute Bildungsvoraussetzungen. Sie verlassen die Hochschulen mit den besseren Abschlüssen, bekommen als Berufsanfängerinnen zunehmend gute Jobs und erklimmen in den ersten Berufsjahren einige Stufen der Karriereleiter. Danach geht es aber oft nicht weiter. Sie steigen entweder ganz aus oder verharren in einer bestimmten Position. Nachdem wir uns die Ursachen dafür angesehen und festgestellt haben, dass nicht nur die Rahmenbedingungen im Unternehmen für die Unterrepräsentanz von Frauen verantwortlich sind, stellt sich die Frage wie karrierewillige Frauen ihren Weg nach oben positiv beeinflussen können. Nach Auffassung von Barbara Schneider sind Networking und eine gelungene Selbstdarstellung

von zentraler Bedeutung für das berufliche Weiterkommen (Schneider 2007). So sollten Frauen darauf bedacht sein, sich selbst und ihre Fähigkeiten geschickt nach außen zu präsentieren und sich berufliche sowie persönliche Netzwerke aufzubauen.

Gerade letztere erscheinen auch im Hinblick auf das angesprochene Vereinbarkeitsproblem von Familie und Karriere von besonderer Bedeutung. Je vielseitiger so ein Netzwerk ist, umso flexibler kann auf Bedürfnisse eingegangen werden. Bedeutsam scheint hier auch die Wahl des jeweiligen Lebenspartners zu sein. Frauen haben größere Chancen auf eine Karriere, wenn ihr Partner sie sowohl in ihrer Überzeugung und ihrer Lebensplanung als auch in praktischen Belangen unterstützt.

Beim Aufbau beruflicher Netzwerke ist es laut Schneider wichtig, diese nicht ausschließlich aus anderen Frauen zu rekrutieren. Ihrer Meinung nach ist es unverzichtbar, Männer auf Netzwerkebene mit einzubeziehen. Auf diese Weise könne man die Spielregeln und Rituale der Männerwelt verstehen lernen. Auch berufliches Networking findet nach Schneider nicht unbedingt im Büro statt. Viele relevante Informationen erhalte man in inoffiziellen Gesprächen nach der Arbeitszeit, an denen viele Frauen nicht teilnehmen (frauenmachenkarriere.de 2008).

Frauen, die aufstiegswillig sind, haben demnach verschiedene Möglichkeiten, um den Verlauf ihrer Karriere aktiv zu unterstützen. Was aber ist mit der Gruppe von Frauen, die aufgrund einer fehlerhaften Selbsteinschätzung ihr Licht unter den Scheffel stellt und unter Umständen schon vor ihrer Ausbildung einen „falschen“ Weg einschlägt?
Hier geht der Gesellschaft sehr viel an Potenzial verloren und es würde sich – auch wirtschaftlich – lohnen, durch geeignete Maßnahmen und Kampagnen mehr Frauen mit ins Boot zu holen. Dabei ist es wichtig, möglichst frühzeitig im Leben der Frauen anzusetzen. Bedeutsam wären hier Maßnahmen, die das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung von Frauen fördern. Darüber hinaus ist Aufklärungsarbeit von Nöten, vor allem wenn es darum geht, über Berufswahl und Karrieremöglichkeiten zu informieren.

Um einen durchschlagenden Erfolg in der Frauenförderung zu erzielen, ist sicherlich ein gesellschaftlicher Wandel erforderlich. Wie wir gesehen haben und im Alltag immer wieder erleben, gibt es sie noch – die stereotypen Vorstellungen von Männern und Frauen. Es erscheint paradox, dass oftmals immer noch auf der Ebene „Wie können *Frauen* Familie und Beruf unter einen Hut bringen?“ diskutiert wird. Damit wird die Verantwortung für das Wohlergehen der Familie der Frau zu geschrieben. Männer sind hier außen vor. Ihnen wird nach wie vor das Recht zugebilligt, sich voll und ganz auf ihren Beruf zu konzentrieren. Das schlechte Gewissen bei auftretenden Problemen müssen nur die arbeitenden Frauen haben. Diese Rollenbilder scheinen in den Köpfen vieler Men-

schen immer noch tief verankert zu sein und stellen dementsprechend bei der Berufswahl und Karriereplanung von Frauen einen grundlegenden Hemmschuh dar. Erst wenn Männern mit der gleichen Selbstverständlichkeit wie Frauen die – nicht nur finanzielle - Verantwortung für die Familie zugeschrieben wird, gibt es auch im Hinblick auf die berufliche Karriere eine echte Chancengleichheit.

Literaturempfehlungen

Abele, Andrea: Geschlechterdifferenz in der Karriereentwicklung. Warum sind Frauen weniger erfolgreich als Männer? In: Keller, B. / Mischau, A. (Hrsg.): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen – Barrieren überwinden (S. 49-64). Baden-Baden: Nomos-Verlag 2002.

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? – Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Bielefeld: Bertelsmann Verlag 2005.

Broschüre des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 2. Bilanz Chancengleichheit – Frauen in Führungspositionen.

Dorn, Lothar und Rettke, Ursula: Kompetenzprofil Women-Entrepreneurship.
WomenExist – Unternehmerische und Existenzgründungskompetenzen für junge Frauen nach der Berufsausbildung. Bremen 2006.

Öttl, Christine & Härter, Gitte: Networking – Kontakte gezielt knüpfen. Hoffmann und Campe 2004.

Schneider, Barbara: Weibliche Führungskräfte – Die Ausnahme im Management. Frankfurt: Peter Lang 2007.

Links

www.bmfsfj.de/bmfsj/generator/Politikbereiche/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html

www.netzwerk-frauen.de

www.forum-führungskunst.de

www.frauenmachenkarriere.de

www.genderdax.de

Autoren

Dipl.-Psych. Susanne Annies (Jg. 1959), Psychotherapeutin, Mitglied im Berufsverband Deutscher Psychologen, Leiterin des Standortes Berlin der TERAPON Consulting GmbH, Akutintervention, Beratung, Risikoanalyse, Prävention, Rehabilitation (www.terapon.de). Kontakt: susanne.annies@terapon.de

Dipl.-Psych. Kerstin Bongaerts (Jg. 1968), Institut AMBition in Bochum, Diagnostik, Beratung und Trainings, spezialisiert auf das Thema Hochbegabung, Mitglied im Arbeitskreis Hochbegabung / Potenziale im Berufsverband Deutscher Psychologen, freiberufliche Mitarbeiterin bei TERAPON Consulting GmbH, Akutinterventionen nach traumatischen Ereignissen. Kontakt: ambitionbo@aol.com