

1. Qualifikation ist nur die halbe Miete

Bildung galt lange als die effektivste Waffe der Frau gegen berufliche Benachteiligung. Dass Frauen gut ausgebildet sind und arbeiten, ist heutzutage selbstverständlich. Dass sie wie Männer aufsteigen, noch lange nicht. Vom Kindergarten bis zur Hochschule haben Mädchen die Nase vorn. Und was passiert dann?

Keine Frage, die Managementwelt hat sich für Frauen geöffnet. Wenn es aber um die Verteilung von Toppositionen geht, bleiben Frauen meistens auf der Strecke und Männer weitgehend unter sich. So wie man den Inhalt eines Buches nicht nach seinem Cover beurteilen kann, so sagt ein moderner Außenauftritt eines Unternehmens noch nichts über Organisation und Kontrolle der Arbeit aus. Das Besetzungsprinzip »der oder die Beste für den Job« scheint bei Weitem noch keine Unternehmensrealität zu sein, denn viel zu selten kommen Frauen dort an, wo man sie erwarten würde. Erscheint ihnen die Selbstständigkeit oder die Familie doch interessanter, versperren Männer ihnen den Weg oder sie sich selbst? »Und wenn schon«, mag der eine oder die andere denken, diese Situation für einen Skandal halten oder für wünschenswert. Wirtschaftlich verständlich ist dieser Sachverhalt jedenfalls nicht.

Das sagen Frauen:

»Frauen machen in den meisten Berufen fünfzig bis sechzig Prozent des Talentpools aus. Man wird es sich in Zukunft einfach nicht mehr leisten können, die Hälfte des Talentpools abzulehnen – die demografische Zeitbombe tickt bereits.

Unternehmen, die das verstanden haben, ziehen enorme wirtschaftliche Vorteile daraus. Nicht zuletzt, weil die Hälfte der Kunden und Entscheidungsträger Frauen sind. Um deren Bedürfnisse zu verstehen und zu erreichen, braucht es Frauen.«

MEREDITH MOORE: *Women in Leadership:
A European Business Imperative**

Klappern gehört zum Handwerk

Es ist eine Binsenweisheit, dass zur Karriere mehr gehört als Fachkenntnisse und Fleiß. Treten Sie als Führungskraft neu in ein Unternehmen ein, wird Ihnen in den berühmten ersten hundert Tagen fehlendes Fachwissen leicht verziehen, nicht jedoch schlechter Stil oder Schnitzer im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten.

Wie Sie auf die Leute zugehen, wird beobachtet und bewertet. Daran führt kein Weg vorbei. Gerade mit den ersten Gesprächen und symbolischen Gesten, die deutlich machen, was Ihnen wichtig ist, legen Sie einen entscheidenden Grundstein für die spätere Zusammenarbeit. Fachliche Überforderung spielt bei Trennungen innerhalb der Probezeit selten eine Rolle, in den meisten Fällen sind bei Führungskräften Kulturkonflikte der Auslöser – Tendenz steigend.

Nach einer Umfrage (2007) des Deutschen Führungskräfteverbands halten nur vier Prozent der Befragten fachliche Qualifikation für das Aufstiegskriterium Nummer eins. Und jeder dritte Manager hält der Umfrage nach gutes Selbstmarketing für den entscheidenden Erfolgsfaktor.

* Quellenhinweise für dieses und alle weiteren Zitate, soweit nicht anders gekennzeichnet, siehe Literaturverzeichnis.

Das sagen Frauen:

»Kompetenz und Leistung setzen sich durch. Darauf haben Frauen vertraut. Nur: Diese Haltung ist offensichtlich nicht die richtige, um Spitzenpositionen zu erreichen.«

DOROTHEA ASSIG: *Frauen in Führungspositionen*

Das heißt natürlich nicht, dass Sie auf Kompetenz, Know-how und Spitzenleistung verzichten können. Oder diese nicht von Zeit zu Zeit aufpolieren müssen. Lebenslanges Lernen steht außer Frage, wenn Sie sich jobfit halten wollen. Dafür bekommen Sie schließlich Ihr Gehalt. Können und Leistung sind auch heute noch unverzichtbare Komponenten für Karriere und Erfolg. Damit allein kommen Sie aber im Berufsleben nicht weiter. Um in Spitzenpositionen vorzudringen, müssen Sie geschickte Selbstdarstellung betreiben, sich hörbar und sichtbar machen. Sonst überhört und übersieht man Sie.

Um ganz deutlich zu werden: Ich bin nicht der Ansicht, dass man schummeln, mogeln, tricksen oder sich verbiegen sollte. Gute Leistung lässt sich nicht durch gekonntes Selbstmarketing ersetzen, aber ergänzen. Nur so können die richtigen Leute auf Sie, Ihre Kompetenzen und Leistungen aufmerksam werden.

Gute Leistungen allein genügen nicht

Frauen arbeiten wunderbar sach- und zielorientiert. Aber eben auch wenig spektakulär. Das stellte schon die erste weibliche Premierministerin Margaret Thatcher fest: *»Wenn Sie in der Politik etwas gesagt haben wollen, wenden Sie sich an einen Mann. Wenn Sie etwas getan haben wollen, wenden Sie sich an eine Frau.«* Die meisten Männer zollen ihren Mitstreitern auch dann Anerkennung, wenn sie inhaltlich nicht viel drauf haben, aber ihrer Rolle gerecht werden.

Die typisch weiblichen Karrieretreiber wie Leistung und Zuverlässigkeit können zur Stolperfalle werden und sind vielleicht einer der Gründe, wieso die meisten Frauen auf operativer Ebene stecken bleiben. Denn: Welcher Chef würde schon sein bestes

Pferd im Stall wegbefördern? Den ungeduldigen, fordernden Nachwuchsmanager kann er nicht halten, die brave Muster-schülerin, die hofft, für ihre Leistungen irgendwann belohnt und befördert zu werden, schon.

Im Übrigen bin ich überzeugt: Frauen – wenn sie Chefinnen sind – ticken ähnlich. Ich zumindest habe in meiner aktiven Managerinnenzeit die Effizienz, mit der Frauen Aufgaben erledigen, sehr geschätzt. Ebenso wie den Effekt, den Männer mit dem Schlagen von Pfauenrädern für sich und die Abteilungsprojekte erzielen. Offen gestanden, diesen Nutzen habe ich erst viel später erkannt. Zuvor hat mich und etliche Kolleginnen dieses Impingehabe regelmäßig auf die Palme gebracht.

**Ein gutes Image
zieht gute
Leute und gute
Projekte an**

Frauen arbeiten mehr am Projekt, Männer machen es bekannt. Schnell neigen wir dazu, dem Kollegen vorzuwerfen, er schmücke sich mit fremden Federn. Zu schnell. Klar tut Mann das für sein Image und seinen Bekanntheitsgrad. Aber in dieser Botschafterrolle rückt er auch das gesamte Projekt ins Rampenlicht und lässt die anderen Projektmitglieder als Gewinner erscheinen. Eine bessere Motivation gibt es nicht. Wenn Sie ein Topprojekt an Land gezogen haben, müssen Sie es auch konsequent vermarkten und einen Teil Ihrer Zeit damit verbringen, Ergebnisse und Erfolge sichtbar darzustellen. Und nicht den Kollegen biten: »Stell du das ruhig vor.« Klappern gehört nun einmal zum Karriere-Handwerk. Auch im Konzern. Starke Botschaften statt falsche Bescheidenheit senden, lautet die Devise.

Ihr Image ist nicht nur für Sie persönlich karriererelevant, sondern als Führungskraft auch für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch ganze Teams und Abteilungen stehen im Unternehmen im Wettbewerb und vergleichen sich untereinander. In vielen Unternehmen gibt es Bereiche, die als regelrechte Karriere-treiber gelten – die die Ideen oder Führungskräfte von morgen hervorbringen. Das persönliche Image ist eng mit dem Abteilungsimage verbunden. Ein gutes Image zieht gute Leute und

gute Projekte an. Man traut Ihnen und Ihren Leuten die Leitung des neuen Vertriebs- oder IT-Projektes zu. Der gute Ruf, der Ihnen vorausseilt, bringt Ihnen Ressourcen: Budgets, Sachmittel, Manpower – neue Aufgaben und größere Gestaltungsspielräume. Und damit tolle Karrierechancen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ganz abgesehen von Ihren eigenen Perspektiven im Unternehmen.

Praxistipp: Was Frauen erfolgreich macht

MARTINA SANDROCK,

Geschäftsführerin Sara Lee Deutschland und Österreich:

»Es sind die Mitarbeiter, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen durchschnittliche oder Spitzenleistungen hervorbringt. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern lege ich auf drei Bedingungen besonderen Wert:

- ◆ *Sie müssen außergewöhnlich hungrig auf unternehmerischen Erfolg sein und den Eindruck vermitteln, dies auch in 20 Jahren noch zu sein.*
- ◆ *Sie müssen über eine zähe Disziplin verfügen – ich selbst lebe diese jeden Tag vor und bin überzeugt, ohne geht es nicht.*
- ◆ *Sie müssen andere Menschen begeistern können – mit ihrer Ausstrahlung, ihrem Engagement und ihrer Authentizität.«**

* Dieser und alle weiteren Praxistipps wurden der Autorin per E-Mail zur Verfügung gestellt.