

# Erfolg der Frauen in Führung

„So, das hat jetzt 20 Jahre gedauert“, seufzt die Geschäftsführerin. Erstaunt schaut ihr Gegenüber sie an. „Ja, vor 20 Jahren gründete ich ein Frauennetzwerk mit dem Ziel, dass wir Frauen uns professionell unterstützen und uns gegenseitig weiterempfehlen, also Business generieren.“

Die Jüngere staunt, denn für sie ist es selbstverständlich, gute Leute, denen sie vertraut, in ihrem Netzwerk weiterzuempfehlen – egal, welches Geschlecht. Sie ist ja auch dankbar, entsprechende Empfehlungen zu bekommen. Die beiden sind im selben Gebiet tätig, ergänzen sich in speziellen Kompetenzen, haben sich deshalb gegenseitig bei ihren Kundinnen und Kunden empfohlen und jeweils die Aufträge erhalten. Keine hatte die Befürchtung, die andere nehme ihr etwas weg. Sie erkannten, dass sie die eigene Position stärken, wenn sie gute Leute mit ins Projekt bringen. Eine Einsicht, die Frauen sehr oft schwerfällt. Beide Frauen haben eines gemeinsam: Sie vertrauen ihren Stärken, sie sind souverän und haben ein gesundes Selbstwertgefühl.

Dieser Artikel behandelt die häufigsten Gründe, warum Frauen auf dem Weg nach oben **scheitern**. Teils selbst verschuldet, teils weil Dritte dafür sorgen. Auf den nachfolgenden Seiten werden typische Verhaltensmuster beider Geschlechter analysiert und Tipps sowie Anregungen gegeben. Er soll kein Dogma sein – jede Frau soll für sich die eigenen, persönlichen Schlüsse ziehen.

Eine wichtige Botschaft vorab: Frauen sollen auf dem Karriereweg **nicht den Männern nacheifern**, sondern ihre eigenen Stärken nutzen und zielgerichtet einsetzen. Dazu gehört, die eigenen Stärken zunächst zu kennen und sich derer bewusst sein, sich darüber zu definieren und sich selbst immer wieder zu reflektieren.

Die **Spielregeln** in der Karrierearena zu kennen, ist eine wichtige Basis. Wie viel Frau mitspielen will, wie weit sie gehen möchte, das ist ihre individuelle Entscheidung.

## Frauen empfehlen Frauen häufig nicht weiter

Das ist überwiegend immer noch so. Unterschwellig schwingt die Angst vor einer Bedrohung mit. Wäh-

rend Männer seit Generationen Netzwerke pflegen und selbstverständlich mit ihren Kumpanen Geschäfte anbahnen oder gute Leute weiterempfehlen, suchen Frauen **Netzwerke eher aus sozialen Gründen** auf oder gar nicht. Gerade beim Thema Vernetzen und gegenseitig Stützen gilt es also viel aufzuholen.

Eigentlich ist Netzwerken eine Stärke der Frauen, aber oft nehmen sie es nicht wichtig genug oder tun es falsch. Zum Beispiel vernetzen sie sich lediglich auf gleicher Hierarchieebene oder nach unten. Das liegt daran, dass Frauen in der Gruppe einen **hohen Gleichheitsanspruch** haben.

Erfolgreiche Frauen, die eine weitere Karriere anstreben, ein erfolgreiches Geschäft leiten wollen, sollten lernen, **zielorientiert Kontakte zu pflegen**. Ja, das mag manchmal anstrengend und teilweise lästig sein. Ein gutes Netzwerk hat jedoch Vorteile, für die es sich lohnt, seinen inneren Schweinehund zu ignorieren und über seinen eigenen Schatten zu springen.

Für Anfängerinnen sind **Frauen-Business-Netzwerke** gut geeignet. Hier kann Frau sich auf Augenhöhe austauschen, über Erfolge und Misserfolge, über Karriere und die Vereinbarkeit mit der Familie, über Fachthemen wie die Digitalisierung und vieles mehr sprechen. Und hier kann sie auch Vorbildern und Mentorinnen begegnen. Dazu mehr in den Folgekapiteln.

Frauennetzwerke entsprechen der weiblichen Sozialisation. Hier fühlen wir uns wohl, hier werden wir verstanden. Und genau dies ist der Knackpunkt. Wir haben uns alle lieb, bringen uns aber nicht weiter. Warum? Zum oben erwähnten Gleichheitsanspruch gesellt sich der **Gerechtigkeitsanspruch**. In Kombination bedeutet dies: andersdenkende, bessere, erfolgreichere, attraktivere Frauen kommen schnell ins Abseits. Damit boykottieren Frauen sich selbst. Denn wenn alle gleich sind, kann keine Chefin werden oder den Auftrag, das Projekt erhalten, das schönere Büro beziehen und so weiter und so fort. Es fehlt also der Schulterchluss unter Frauen, der für gemeinsame Ziele unabdingbar ist.

Männer wiederum orientieren sich an denen, die es geschafft haben, wollen ihre Nähe, ihnen nacheifern.

Der Spruch „Erfolg zieht Erfolg an“ ist hier relevant und **männliche Seilschaften** sind ein feststehender Begriff. Frauen interpretieren ihn oft negativ. Warum eigentlich? Eine Seilschaft sichert sich gegenseitig ab, hilft jedem Einzelnen auf dem Weg nach oben, verfolgt also ein gemeinsames Ziel. Klar, dass nur einer der erste sein kann am Gipfelkreuz, aber: Was soll's? Beim nächsten Mal bin ich es!

### Frauen stärkt euch selbst!

Neid, Missgunst, Eifersucht unter Frauen – Klischees? Die Autorin dieses Artikels coacht seit über zehn Jahren Frauen. Im Einzelgespräch, in Frauen-Clubs, bei Veranstaltungen, im Business und bei Experimenten, die sie mit Frauen initiierte oder an denen sie teilnahm, immer dasselbe Ergebnis: Wenn eine Frau herausstach, gab es meistens **verdeckten Zickenkrieg**.

Der Grund: Frauen neigen dazu, sich über ihre Schwächen statt über ihre Stärken **zu definieren**. Dies führt dazu, dass sie sich selbst und andere sehr streng bewerten. Das erklärt auch das Phänomen, dass Frauen sich erst gar nicht auf tolle Jobs bewerben, weil sie nur auf das achten, was sie laut Stellenausschreibung nicht können, statt auf die acht von zehn Punkte, die sie gut können. Männer gehen genau umgekehrt vor, sie konzentrieren sich auf ihre Stärken und denken: „Das, was ich nicht kann, schaukel ich mir eben drauf“.

Aus der Coaching-Praxis sind viele Fälle von Frauen bekannt, die durch männliche oder weibliche Kollegen und Führungskräfte in ihrem weiteren Fortkommen behindert werden. Es ist also nicht immer das andere Geschlecht, das **Stolpersteine** in den Karriereweg legt. Nachfolgende Sprüche sind genderneutral:

„Warum darf sie Führungskraft bleiben, wenn sie durch ihre Kinder nur noch Teilzeit arbeitet? Sie soll sich zunächst Mal um ihre Kinder kümmern und den Platz für andere freihalten. Die hat doch keinen Masterabschluss, was will die in der Chefetage? Ich kann das besser als sie! Den Job hat sie doch nur gekriegt, weil...“

Ein Appell dieses Artikels lautet deshalb: **Weibliche Stärken stärken!**

Frauen sind stark, wenn es um flexible und konstruktive Konfliktlösungen geht. Sie können sehr gut verbindliche Kooperationen eingehen. Alles Eigenschaften, die zum Erfolg führen. Wenn Frauen jetzt noch lernen, dass friedliches Miteinander nicht die Abwe-

senheit von Konflikten bedeutet, sie also offen und nicht tabuisiert über Konkurrenz sprechen, dann gelingt es, mehr Frauen für Karrieren zu begeistern.

Erfahrene Frauen können jüngere darin bestärken, dass sie durch ihr **gesundes Selbstwertgefühl** den Erfolg von anderen schätzen lernen und mehr den Wettbewerb zulassen. Denn dann gelingt weiblicher Schulterschluss. Sich einander wertschätzen bedeutet, Rang, Rolle und Anerkennung miteinander zu verhandeln. Anderen also die Karriere, den Erfolg zu gönnen sowie andere Frauen zu fördern und zu fordern. Das bedeutet nicht, eigene Ziele hintenan zu stellen. Hier können Frauen von den Männern lernen, die Konkurrenz als Herausforderung sehen, sich messen lassen und gerne in den offenen Kampf ziehen. Allein die Wortwahl klingt sehr männlich, trifft es aber auf den Punkt.

Manchmal braucht es jedoch einen Umweg, um das zu bekommen, was man anstrebt. Und hier können **gute Kontakte** sehr hilfreich sein. Deshalb ist es wichtig, beispielsweise nicht nur weibliche Mentoren mit ähnlichen Verhaltensmustern zu suchen, sondern – gerade in Unternehmen – männliche Mentoren zu bevorzugen. Gemischte Business-Netzwerke sind darüber hinaus ein gutes Übungsfeld, um besser das Miteinander der Geschlechter zu üben.



Foto: Karin Bacher, © Compendium Studios für Photographie, Anne Höss

Wir Frauen sollten uns nicht bekriegen, sondern unterstützen, dann brauchen wir hoffentlich keine Diskussionen mehr über die Quote, über Gender Diversity Management und Frauenförderung.

Aus der Forschung wissen wir: Soll sich eine Organisation oder Gesellschaft verändern, benötigt es **ein Drittel**. Ein Drittel Frauen in Vorstandspositionen oder in der Führungsebene eins – das sollte das Mindestziel sein, an dem wir gemeinsam arbeiten. Alles Weitere ergibt sich dann von selbst.

## Frauen sind Fremdkörper

Deutsches Management ist noch männerdominiert. Der typische deutsche Manager ist 54 Jahre alt und heißt Thomas. Da kann frau sich schon mal als Fremdkörper fühlen. Insbesondere dann, wenn sie die Spielregeln nicht kennt und Verhalten missinterpretiert. Gute männliche Vorgesetzte und Firmenleiter unterstützen ambitionierte Frauen, sorgen für entsprechende Programme und bieten sich selbst als Mentoren an. Die **traditionellen Rollenverständnisse** sind dadurch allein nicht zu knacken. Dies ist ein Systemproblem, denn die wenigsten Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren daran gedacht, einen weiblichen Talentpool aufzubauen.

Besonders schwierig wird es, wenn eine branchenfremde, also **Quereinsteigerin**, eintritt. Sie hat es doppelt schwer. Kein internes Netzwerk, keine Verbündeten, keine Reputation im Unternehmen. Und oft werden die Frauen mit herausfordernden Aufgaben betraut, die sie auf der Beliebtheitskala nach unten katapultieren. Beispielsweise Veränderungen einführen oder nötige Umstrukturierungen durchsetzen. Das sind Themen, die Frauen mit ihrer Sachstatt Machtorientierung oftmals besser als Männer hinbekommen. Doch sie ernten dafür Ablehnung bis zum Hass. Mit dieser **Ausgrenzung** muss man lernen umzugehen.

Wichtig sind deshalb **weibliche Vorbilder**. Sie geben Anreize und Impulse, um Denk- und Verhaltensmuster zu ändern. Denn wenn die Umstände oder Personen (noch) nicht änderbar sind, muss man seine Einstellung, seine Perspektiven neu überdenken. Zum Beispiel die eigene Beziehung zum Begriff **Macht**. Macht bedeutet nämlich, etwas bewegen zu können. Nur wer Macht ausübt, kann etwas verändern – zum Beispiel die Unternehmenskultur oder den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Der Autorin hat es geholfen, sich klar zu machen, dass sie im Job keine Freundinnen und Freunde braucht, sondern nur Respekt.

Wenn es im eigenen Umfeld, im Unternehmen keine weiblichen Vorbilder gibt, sprich Frauen, die eine entsprechende Position innehaben oder das Leben führen, was man selbst als Ziel hat – dann gibt es **viele Möglichkeiten**. Heutzutage ist es ein Leichtes, engagierte Frauennetzwerke zu finden, in Mentoring-Programme einzusteigen, an Seminaren oder Vorträ-

gen teilzunehmen und erfahrene Coaches zu engagieren. Vielleicht ist es anfangs ein bisschen Trial-and-error, aber es lohnt sich. Das Gleiche gilt, wenn man nicht weiß, wie das persönliche Ziel lauten kann und wie es zu erreichen ist. Und besonders wichtig ist der Austausch. Viele Aha-Erlebnisse haben gerade junge Frauen, die im Frauen-Netzwerk erkennen: „Ich bin nicht allein. So wie ich mich gerade fühle, geht es auch anderen“.

## Laufen lernen durch hinfallen

**Falsche Glaubenssätze** sind bei Frauen ein Grund, sich entweder gar nicht um eine höhere Position zu bemühen oder wenn sie es geschafft haben, sie wieder zu verlieren oder zu räumen.

Frauen ziehen sich oft danach zurück und nehmen sich dadurch selbst die Chance, aus dieser Erfahrung zu lernen und gestärkt rauszukommen, also **Resilienz** zu entwickeln. Eine Kündigung, der Konkurs, ein verlorenes Projekt – wer verliert, erhält Hohn. Das gilt es auszuhalten. Gerade diesen Punkt empfindet die Autorin als tragisch. Weibliche Verhaltensmuster sind geprägt durch Angst vor Ausschluss aus der Gemeinschaft. Dadurch verhalten Frauen sich paradoxerweise Richtung Selbstsabotage. Sie haben das Scheitern nicht gelernt, sie schämen sich dafür.

Männer **reden Niederlagen klein**, sehen sie als zeitlich begrenzt an und sie nehmen nicht persönlich. Sie kämpfen gerne immer wieder um ihre Wunsch-Position. Das erklärt, warum Top-Manager auch nach einem Fiasko in der einen Firma Monate später in einer anderen wieder auftauchen. Selbstverständlich haben diese Manager auch ein belastbares Netzwerk. Auch hier ist die Sozialisation eine Erklärung: Jungs kabbeln sich bereits im Sandkasten, müssen mal einstecken und dürfen auch mal austeilen.

Manch eine bekannte Ex-Managerin aus u.a. DAX-Unternehmen ist **untergetaucht**, nachdem sie ihren Job verloren hatte. Bis heute tritt sie nicht mehr in Erscheinung. Und wieder ist ein Vorbild verloren. Ein letzter Appell dieses Artikels ist deswegen ein Spruch, der es auf den Punkt bringt: Die Prinzessin fällt hin, steht wieder auf, richtet ihre Krone und geht weiter. Bitte weitersagen!

*Karin Bacher  
Consulting & Coaching e. K.*