

Durch die gläserne Decke: Erfolgsstrategien für Frauen

von Heidrun Vössing

Führungsbegabte Frauen im Dornröschenschlaf?

Die Glasdecke ist ein Symbol für die Barrieren, die Frauen beim beruflichen Aufstieg zu überwinden haben. Sie steht dabei für eine Undurchdringbarkeit, die den Weg nach oben versperrt. Der Begriff geht auf die Autorin Jane White zurück, die 1990 als Arbeitsministerin in den USA ihre „Glasdeckeninitiative“ startete mit dem Ziel, die Aufstiegschancen für Frauen in Unternehmen zu verbessern.¹

In den letzten 14 Jahren hat sich sowohl in den USA als auch in Deutschland diesbezüglich sehr viel getan.

In verschiedenen gesellschaftspolitischen Bereichen werden wiederum die unterschiedlichsten Maßnahmen sichtbar, die dazu dienen sollen, Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen im Beruf zu erreichen. Dies sind beispielsweise Frauenförderprogramme in der öffentlichen Verwaltung, Mentoring-Programme in Unternehmen wie bei der Lufthansa oder in Non-Profit-Organisationen sowie frauenzentrierte Qualifizierungsprogramme, die in Form von Trainings, Seminaren oder Coachings stattfinden, um nur einige zu nennen.² Und mit dem Konzept des „Gender Mainstreaming“ wird gerade in den letzten Jahren eine Strategie diskutiert, die das Ziel verfolgt, die Gleichheit der Geschlechter in allen Politik- und Arbeitsbereichen sicherzustellen.

Auch hat in den letzten Jahren der Anteil qualifizierter und hochqualifizierter Frauen ständig zugenommen, und so viele gut ausgebildete Frauen wie in der heutigen Zeit gab es noch nie.

Die Hälfte der Studierenden ist heute weiblich. Der Anteil von Frauen im Management und in Führungspositionen ist jedoch nach wie vor gering, und die Entwicklung von Frauen in Führungspositionen scheint im Schneckentempo voranzugehen. Bei der Lufthansa beispielsweise liegt der Anteil von Frauen im Unternehmen seit Jahren konstant

bei ca. 43%, der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt hingegen im Jahr 2001 nur bei 12,6%.³ Auch in vielen anderen Berufsfeldern scheint Arbeit weiblich, Führung hingegen männlich zu sein. Auf der anderen Seite wird Führung heute neu definiert, und viele Unternehmen befinden sich auf der Suche nach modernen und erfolgversprechenden Leadership-Konzepten, die den heutigen rasanten Veränderungen in Unternehmen gerecht werden. Da sowohl die Innen- als auch die Außenwelt der Unternehmen immer komplexer wird, entpuppt sich die Annahme der mechanischen Steuerbarkeit und der Kontrollierbarkeit immer mehr als Irrtum.

Viele Prozesse lassen sich nicht vorausplanen oder per Anordnung lenken, sondern sie müssen sorgfältig beobachtet, gepflegt und begleitet werden. Gerade in diesem Zusammenhang geraten auch Frauen und die sogenannten „weiblichen Prinzipien“ in den Blick. Heißt das, dass da vielleicht mit den führungsbegabten Frauen ein Dornröschenpotenzial schlummert, das nur darauf wartet, geweckt zu werden?

Und woran liegt es dann also, dass es Frauen häufig schwerer fällt, die Karriereleiter hinaufzuklettern?

Want to – der Wille zum Erfolg

Erfolg beginnt im Kopf. Dieser vielzitierte Satz macht deutlich, dass die eigenen Einstellungen und Glaubenssätze in Bezug auf den Erfolg eine große Rolle spielen. Beim genauen Hinsehen und bei der Reflexion eigener, häufig unbewusster Einstellungen wird deutlich, dass diese erhebliche Erfolgsbarrieren darstellen können.

Innere Einstellungen lassen sich durch zwei gegensätzliche Pole beschreiben. Erlaubnis und Verbot sind zwei Pole, die für das Thema Erfolg sehr wichtig sind. In Coachings und Seminaren wird immer wieder deutlich, dass Frauen dem eigenen Erfolg sehr ambivalent gegenüberstehen. Einerseits ist Erfolg

ihnen ein Anliegen, andererseits gibt es eine Reihe „innerer Bremsen“, die sie zurückhalten und die sich so anhören:

„Erfolg macht einsam.“

„Wenn ich erfolgreich bin, schlägt mir zuviel Neid entgegen, und meine Freunde wenden sich von mir ab.“

„Erfolgreich zu sein, bedeutet viel und hart zu arbeiten.“

„Es ist mir peinlich, aus der Reihe zu tanzen und im Mittelpunkt zu stehen.“

„Es ist mir peinlich, etwas Besonderes zu sein.“

„Wenn ich erfolgreich bin, kommt meine Familie zu kurz.“

„Ich habe es nicht verdient, erfolgreich zu sein.“

„Das, was ich tue, ist nicht gut genug, um damit Erfolg zu haben. Ich muss perfekt sein.“

Gerade der Anspruch, perfekt zu sein und alles richtig zu machen, stellt sich bei genauerer Betrachtung als hinderlich heraus. Frauen stehen ihren eigenen Leistungen oft sehr kritisch gegenüber oder werten das, was sie erreicht haben, ab. Wenn sie etwas Besonderes erreicht haben, heißt es oft: „Das war doch selbstverständlich.“ Oder: „So etwas Besonderes war es auch nicht.“ „Ich habe eben Glück gehabt.“

Erfolge schreiben Frauen eher ihrer Umwelt, anderen Personen oder einer schicksalhaften Fügung zu, während sie Misserfolge auf dem eigenen Konto verbuchen. All diese inneren Bremsen laufen letztendlich auf ein Erfolgsverbot hinaus und führen zu dem Effekt, der dem Autofahren mit angezogener Handbremse ähnelt. Es geht sehr viel Energie dabei verloren.

Der erste Schritt zur Veränderung besteht darin, sich diese häufig unbewussten Einstellungen bewusst zu machen, sie zu hinterfragen und in Einstellungen umzuwandeln, die für das Erfolgsthema realistischer und funktionaler sind. Solche Einstellungen entstehen natürlich nicht im luftleeren Raum, sondern sie beruhen auf Erfahrungen, die in der individuellen Landkarte entwickelt worden sind, und sie sind mit

Mythen verbunden, mit denen Frauen in ihrem jeweiligen Lebensbereich konfrontiert werden.

How to – Die Fähigkeit zum Erfolg

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Fähigkeit zum Erfolg. Viele Frauen konzentrieren sich sehr stark auf ihre fachliche Kompetenz, und sie sind sehr fleißig – versuchen sie doch, die vielen Ansprüche zu erfüllen und den zahlreichen Anforderungen gerecht zu werden. Um in einem männlich geprägten beruflichen Umfeld erfolgreich sein zu können, brauchen Frauen allerdings mehr als fachliche Kompetenz und Fleiß oder, um genau zu sein, sie brauchen etwas anderes.

Klarheit über die eigenen Ziele und Stärken sind dabei genauso wichtig wie das Wissen um die Spielregeln – und nicht zuletzt das Beherrschen einer geeigneten Strategie für die Selbstpräsentation.

Das richtige Marketing in eigener Sache kommt oft zu kurz, wenn Frau in Bergen von Arbeit versinkt und versucht, alles möglichst perfekt zu machen. Erfolg ist im starken Maße mit dem eigenen Bekanntheitsgrad und mit dem persönlichen Image verknüpft. Wie wichtig diese Aspekte sind, wird durch eine IBM-Studie deutlich.⁴ Bei dieser Studie ging es um die Frage, woran es liegt, ob eine Mitarbeiterin befördert wird oder nicht. Das Ergebnis:

- Zu 10% tragen die persönliche Leistung und die Qualität der Arbeit zur Beförderung bei.
- Zu 30% trägt das Image zur Beförderung bei, das Frauen in dem Unternehmen haben.
- Und zu 60% trägt ihr Bekanntheitsgrad (der ihrer Arbeit, ihrer Ergebnisse und ihrer Ziele) zur Beförderung bei.

Diese Ergebnisse kollidieren mit fest verankerten Grundannahmen und bringen sie ins Wanken. Nicht die Leistung

und der Fleiß sollen es sein, die Frauen auf der Karriereleiter nach oben bringen, sondern nur ihr Bekanntheitsgrad?

In Coachings und Seminaren sind im Zusammenhang mit der Analyse der Aufgaben und Tätigkeiten daher die folgenden Fragen sehr wichtig: „Welche Aufgaben tragen zu einem höheren Bekanntheitsgrad bei?“ „Wie kann ich für diese Aufgaben Freiräume schaffen?“ Und: „Wie kann ich die Ergebnisse gut präsentieren?“

Während eines Coachings sagte eine weibliche Führungskraft eines führenden IT-Unternehmens einmal zu mir: „Ich habe viele Jahre gedacht, die anderen werden schon merken, dass ich einen sehr guten Job mache. Ich wollte entdeckt werden.“ Das kann unter Umständen natürlich sehr lange dauern, und für viele Frauen ist es ein Lernfeld, die eigenen Ergebnisse offensiv zu präsentieren und zu vermarkten. Welche der beiden folgenden Aussagen würde Sie eher überzeugen?

Aussage 1: „Dieses Konzept hat sehr viel Zeit und Arbeit gekostet. Ich glaube, es ist ganz gut geworden.“

Aussage 2: „Ich habe das Konzept im geplanten Zeitrahmen fertig gestellt. Ich finde, es ist eines der kreativsten.“

Für diese Art der Darstellung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor die Voraussetzung: das Kennen der eigenen Stärken und Potenziale.

Wenn ich Teilnehmerinnen in meinen Seminaren nach ihren Stärken frage, nach dem, was sie wirklich gut können und nach dem, worauf sie stolz sind, entwickelt sich häufig eine ähnliche Szene: Schweigen breitet sich aus, und ich sehe große Fragezeichen in den Gesichtern. Dann zaghaft und zögernd die ersten Antworten: Ist das wirklich der Rede wert? Nach einiger Zeit sagt eine Teilnehmerin: „Wenn Sie nach unseren Schwächen gefragt hätten, hätte es nicht so lange gedauert, und es hätte nur so gesprudelt.“ Es folgt ein tiefsinniges Nicken und ein Physiologiewech-



Business

sel zum Lächeln und Lachen – und weiter geht's mit den Stärken und Potenzialen.

Erfolg zu haben bedeutet in diesem Zusammenhang, das eigene Anliegen und die eigenen Stärken zu kennen, präsentieren zu können und dort hinbringen zu können, wo sie gebraucht werden.

Chance to – die Möglichkeit zum Erfolg

Die Möglichkeit zum Erfolg ist ein ebenso entscheidender Punkt. Denn was nützen die richtige Einstellung, das Wissen um die eigenen Stärken und Potenziale und das gekonnte Selbstmarketing, wenn der Kontext oder das Umfeld nicht passen? Wenn Ihre besonderen Stärken und Fähigkeiten nicht auf einen Boden fallen, auf dem sie wachsen und gedeihen können? Erfolg ist ein starker Motivator und stärkt wiederum die eigenen Fähigkeiten.

Bietet Ihnen Ihr jetziger Arbeitsplatz die Möglichkeiten zum Erfolg, die Sie suchen? Sind Ihre Potenziale und Fähigkeiten gefragt?

Um das richtige und zu Ihren Fähigkeiten passende Umfeld zu finden, sind Netzwerke sehr hilfreich. Allerdings blicken Männer und Frauen diesbezüglich auf unterschiedliche Erfahrungen und Traditionen zurück. Vielleicht denken Sie auch: „Das habe ich nicht nötig.“ „Ich schaffe es allein.“ Für viele Männer hingegen ist die Teilnahme an unterschiedlichsten Netzwerken wie beispielsweise Führungskräfte-, Berufs- und Wirtschaftsverbänden, Clubs oder Vereinen seit Generationen selbstverständlich. Die Netzwerke dienen als Informations- und Kontaktbörsen und sind für die Entwicklung der Karriere selbstverständlich. Beziehungen und Gemeinschaftsgefühl stehen hier im Mittelpunkt und haben einen hohen Wert. Viele dieser Netzwerke waren für Frauen über einen langen Zeitraum verschlossen, aber mittlerweile gibt es eine Reihe von Frauennetzwerken, die ähnliche

Funktionen erfüllen. Genauso wichtig für den eigenen Erfolg sind informelle Netzwerke, beispielsweise der Kreis der Freundinnen und Freunde oder der der Kolleginnen und Kollegen.

Da Erfolg sichtbar sein muss und ein Feedback braucht, sind formelle und informelle Netzwerke ein wichtiger Rahmen, in dem Ihre Ziele Unterstützung finden können. Und sie sind ein geeigneter Marktplatz für Ihre Fähigkeiten und Potenziale. ■

Anmerkungen:

1. White, Jane: Durch die Glasdecke. So schaffen Frauen den Aufstieg. Campus, Frankfurt/Main 1994.
2. Assig, Dorothea: Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis. DTV, München 2001.
3. Rühl, Monika: Ausrichtung an den Besten, in: Management und Training, Heft 9/2002
4. Hausladen, Anni/Laufenberg, Gerda: Die Kunst des Klügelns. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2001.

Über die Autorin:



Heidrun Vössing (www.art-of-nlp.de) ist Diplom-Pädagogin, Institutsleiterin, erfahrene DVNLP-Lehrtrainerin und Wingwave-Lehrtrainerin. Arbeitsschwerpunkte: NLP-Ausbildungen, Coaching und Management-Training. Sie trainiert und coacht seit 10 Jahren Frauen in Führungspositionen.