

CHRISTINE WEINER

AB DURCH DIE DECKE

ERFOLGSSTRATEGIEN
FÜR FRAUEN, DIE
NACH OBEN WOLLEN

ARISTON 

CHRISTINE WEINER

AB
DURCH
DIE
DECKE

ERFOLGSSTRATEGIEN
FÜR FRAUEN, DIE
NACH OBEN WOLLEN

ARISTON 

CHRISTINE WEINER

AB
DURCH
DIE
DECKE

ERFOLGSSTRATEGIEN
FÜR FRAUEN, DIE
NACH OBEN WOLLEN

ARISTON 

Zum Buch:

Nur in wenigen Unternehmen in Deutschland bekleiden Frauen Führungspositionen. Für alle, die daran ganz persönlich etwas ändern wollen, ist *Ab durch die Decke* der perfekte Wegbegleiter.

In Christine Weiners Buch erzählen erfolgreiche Frauen - etwa Christine Kirbach, Personalmanagerin bei der ProSiebenSat.1 Media AG, oder Christine Strobl, Geschäftsführerin der ARD Degeto Film GmbH, - wie sie die »gläserne Decke« durchbrochen haben. Aber auch männliche Vorstände erklären, was talentierte Frauen sichtbar und erfolgreich macht. Gestützt auf diese Rückmeldungen und ihre eigene Coaching-Praxis, weist Christine Weiner den Weg zum beruflichen Erfolg.

Dieses Buch ist perfekt für Frauen auf dem Weg nach oben und für Frauen, die ihre Karriere strategisch planen und durchsetzen wollen.

Zur Autorin:

Christine Weiner, geb. 1960, ist systemische Supervisorin, Coach und Beraterin. Sie begleitet seit 15 Jahren Talente, die Karriere machen wollen und Unternehmen, die ihre Rahmenbedingungen optimieren möchten. Seit 2012 leitet sie an der Hochschule Mannheim das Mentoring-Projekt MA_MINT und ist Autorin vieler erfolgreicher Bücher, u.a. *Das Pippilotta-Prinzip* und *Ich wär so gern ganz anders*. Christine Weiner lebt und arbeitet in Mannheim - wenn sie nicht gerade in Wien zu Hause ist.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2014 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Swantje Steinbrink

Umschlaggestaltung: Eisele Graphik Design, München

Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering

ISBN 978-3-641-12257-7

»Es gibt in den USA eine steigende Aggressivität von Männern, die den Eindruck haben, dass ihre Chancen immer kleiner werden. ›Eine schwarze Frau hat meinen Job gestohlen‹ war ein Satz, den ich [bei meinen Recherchen] immer wieder gehört habe. Ich habe dann gefragt: ›Wie kommen Sie auf die Idee, dass es *Ihr* Job war?‹ Das Anspruchsdenken ist in dieser Gruppe sehr ausgeprägt.«¹

Michael Kimmel,
Professor für Soziologie

Inhalt

Immer Ärger mit der Decke

Der Status quo: Gleich und gleich gesellt sich gern
Gemeinsam erziehen - gemeinsam führen

Welche Kompetenzen braucht Karriere?

Self-Leadership: Die eigene Karriere managen

Selbstmanagement oder: »Ich bin ein Projekt«
Ihr Erfolgsmuster: Wie haben Sie Ihre bisherigen Erfolge organisiert?

Die Ziele im Blick

Selbstbewusstsein: Die eigenen Stärken kennen

Die Kraft, die uns bewegt: Selbstcoaching

Wohin darf die Reise gehen?

Das Karriere-Plauderstündchen mit sich selbst

Coachinggespräche lieben Fragen

Die erfolgreiche Selbst-Begegnung

Powerbeere Selbstwirksamkeit

Ich glaube und so bin ich!

Selbst-PR: Den eigenen Wert erkennen und verkaufen

Erfolg von Frauen ist auch Männersache

Voll im Trend: Gemischter Chor

Die (Selbst-)Vermarktungsstrategie

Wie Sie per Wirkung punkten und sich mit Bravour durchsetzen

Positionieren Sie sich wirksam!

Die Königsdisziplin: Gekonnt auf Kritik und Angriffe reagieren

Mentoring: Im Tandem zum Erfolg

Die feine Adresse, wenn es um Vorbilder geht: Mentoring-Programme

Mentor/in gesucht - und gefunden!

Networking: Zusammen schneller zum Erfolg

Alte Bünde, neues Netz

Ein bunter Abend oder professionelles Netzwerken?

Lasst uns über Geld reden!

Das ABC für Verhandlungssituationen

Gehaltsverhandlungen 2.0

Karriere okay - aber muss es denn auch Führung sein?

Karriere kann nicht ohne Führung

Die Schwestern des Erfolgs

Schwester Verzicht

Sweetheart Risiko

Stiefschwester Macht

Gelbe Schwester Neid

Gefährliche Schwester Konkurrenz

Schluss mit der gläsernen Decke! Was Unternehmen dafür tun können

Familienfreundlichkeit ist mehr als nur ein Wort

Das Kompetenzzentrum

1. Fit für die Karriere? Grundvoraussetzungen, Kernkompetenzen, Karriereanker
2. Den Selbstbewusstseinmuskel trainieren
3. Stakeholderanalyse
4. Die wichtigsten Regeln für den Mentoring-Prozess
5. Kleine Strategie für große Entwicklungsgespräche
6. Die Walt-Disney-Methode
7. Optimierung einer Idee: die Lösungssonne
8. Die Präferenzenaufstellung
9. Von weg zu hin!
10. Der kleine Sprachfehler oder: Sag nicht »Ja«, wenn du »Nein« meinst
11. Denken Sie über den Tellerrand hinaus!
12. Karrierepedal Weiterbildung
13. Thema Fokussierung
14. Elevator Pitch (Elevator Speech)
15. Talente erkennen, entdecken, wiederentdecken und wachsen lassen
16. Klartext reden und sachlich bleiben
17. Werden Sie HinhörerIn

Danksagung

Anmerkungen

Quellen

Immer Ärger mit der Decke

Es muss das Jahr 1989 oder 1990 gewesen sein, auf jeden Fall aber im letzten Jahrhundert, als mich eine Freundin zu den »Pfälzer Weinschwestern« mitnahm. Wenn das Puzzle meiner Erinnerung stimmt, dann waren an diesem Abend etwa 100 Frauen auf das Hambacher Schloss gewandert, um Vorträge über die Gleichstellung von Mann und Frau zu hören, weibliche Karrierewege zu diskutieren.

Das Hambacher Schloss bei Neustadt an der Weinstraße ist ein Symbol der deutschen Demokratiebewegung und bekannt für die Proteste der pfälzischen Bevölkerung im Jahr 1832. Ich erinnere mich, dass ich sehr stolz war, dabei sein zu dürfen, und ahnte nicht, wie sehr mich das Thema seither beschäftigen sollte. Damals war ich noch keine 30 Jahre alt und gerade dabei, über den zweiten Bildungsweg Betriebswirtschaftslehre zu studieren. Mein Ziel war es, in einer Personalabteilung zu arbeiten; meine Diplomarbeit über die Identifizierung junger Talente hatte ich gerade abgeschlossen. Dass männliche und weibliche Karrierewege unterschiedlich verlaufen, davon hatte ich weder in den Vorlesungen noch in der Fachliteratur etwas erfahren, folglich kam der Punkt auch in meiner Arbeit noch nicht vor. Natürlich hatte ich bemerkt, dass überwiegend Männer in den Vorstandsetagen sitzen und auch all die Fachbücher nur von männlichen Experten geschrieben sind. Aber ganz ehrlich: Mit »männlich vs. weiblich« hatte das doch nichts zu tun. Das war Zufall oder vielleicht/höchstens noch dem Umstand zuzuschreiben, dass nicht nur meine Mutter, sondern die meisten Mütter,

die ich kannte, eher Hausfrauen, Verkäuferinnen und Arzthelferinnen waren. »In diesen Berufen macht man halt keine Karriere«, dachte ich.

Von der sogenannten Frauenbewegung hatte ich in den Jahren zuvor dank erster politischer, philosophischer und intellektueller Impulse profitiert. Ja, das waren die Frauen, die für mich als Vorbild dienten, denn die wollten nicht nur etwas, sondern setzten dies auch durch. Es waren streitbare Frauen, die sich gegen alte Rollenbilder stemmten, Vorurteile sichtbar machten, die Ausgrenzung der Frau bekämpften und selbstständig nach neuen Wegen suchten. Dass die Zeitschrift *EMMA* auf den Markt gekommen war, weil Mann in anderen Zeitschriften nicht von Frauen berichtete, war mir damals nicht wirklich klar. Auch nicht, dass ich vor knapp zwei Jahrzehnten ohne die Unterschrift meines Mannes weder hätte arbeiten noch ein eigenes Konto eröffnen dürfen. Mir fiel gar nicht auf, dass in den wichtigen TV-Sendungen nur Männer sprachen – und obwohl ich bereits im pädagogischen Bereich gearbeitet hatte, war mir nicht bewusst, dass Frauen zwar die Kinder »erzogen«, es aber Männer waren, die diese sozialen Einrichtungen führten. Vielleicht verstehen Sie vor dem Hintergrund dieses »blinden Flecks« meine Irritation, als ich die Forderungen all dieser Frauen hörte. Die Stimmung auf dem Schloss war mir vertraut und trotzdem ganz neu, denn diesmal wurde der Protest nicht polemisch und krawallig vorgetragen. Hier sprachen »Businessstussis«, wie Erfolgsfrauen damals genannt wurden. Rechtsanwältinnen, Ärztinnen, Unternehmensberaterinnen ... und einige wenige weibliche Führungskräfte waren wohl auch dabei. Sie hatten ein Anliegen, das war auch für mich spürbar, doch »blind«, wie ich war, wusste ich anfänglich nicht, um was genau es den

Frauen ging. Der Saal war festlich, die Reden enthusiastisch und die Visionen lösten einander ab. Von einer gleichen Welt war die Rede, von Verteilung der Arbeit, von gleichen Rechten für Männer und Frauen, von gleichen Chancen im Beruf und gleicher Bezahlung. Als der Begriff »gläserne Decke« fiel, wurde ich mit einem Mal sehr aufmerksam. Diesen Ausdruck hatte ich bislang nirgends gehört. Gläserne Decke – was sollte das sein? Und – was um alles in der Welt – hatte der Begriff mit weiblicher Karriere zu tun?

Meine Freundin, eine sehr engagierte Frau, erklärte mir in das hohe Deckengewölbe des Hambacher Schlosses hinein: »Stell dir vor, ganz da oben an der Spitze dieses Raumes gäbe es sehr gute Jobs. Du kannst sie von deinem Platz aus ganz deutlich sehen. Es sind tolle Aufgaben, Herausforderungen und natürlich sehr interessante Honorare. Du willst da hin und gehst davon aus, dass du mit Engagement und Wissen bestimmt einen dieser Jobs erreichen wirst. Die Positionen scheinen zum Greifen nah. Also machst du dich auf den Weg. Dass es da auch viele Männer gibt, die stromlinienförmig noch oben ziehen, um sich für die Aufgaben zu bewerben, macht dir zunächst nichts aus, schließlich kommt es nicht auf das Geschlecht, sondern auf die Qualifizierung an. Das zumindest wurde dir gesagt. Diese Männer scheinen aber bereits auf dem Weg nach oben irgendwie begünstigt zu werden. ›Einzelfälle oder Zufall‹, versuchst du dir einzureden. Bald aber, vielleicht schon auf halber Höhe, verändert sich die Atmosphäre. Du strengst dich an, machst eine gute Arbeit, bist sehr engagiert und hältst mit den Männern mit – obwohl es schwieriger wird, denn sie wimmeln dich ab, bilden Ketten, ziehen einander hoch und nach. Und als du, zwar später als die Männer, aber doch fast oben bist, stößt

du plötzlich an etwas Hartes. Eine Decke aus Glas: Du kannst beobachten, wie deine männlichen Kollegen jenseits davon ungehindert nach oben ziehen, während du keinen Zentimeter weiterkommst. Möglicherweise bietet dir einer dieser Kollegen sogar an, dass du ihn bei seiner Aufgabe entlasten und die Sache stützen könntest, doch du wolltest eigentlich viel mehr: das Projekt, die volle Verantwortung, den Erfolg. Du siehst genau, was alles möglich wäre, aber leider nicht für dich. Dafür sorgt die gläserne Decke. Und zwar aus einem einzigen Grund: Weil du eine Frau bist.«

Nach diesen Erläuterungen war ich zunächst etwas verwirrt, kam dann aber doch sehr schnell zu meiner Meinung: Also bitte ... Wenn diese Frauen *wirklich* so gut in ihrem Job wären, könnte sie doch niemand vom Erfolg abhalten. Unternehmen waren auf Intelligenz, Engagement, Know-how und Kreativität aus, alles keine Frage des Geschlechts. Diese Weinschwestern, so lautete meine Erstdiagnose, waren ja ein total rückständiger Verein. Jeder Mensch, der weiterkommen will, kommt weiter, davon war ich überzeugt. Mich muss ganz sicher niemand »nachziehen« oder als Frau »fördern«, trotzte ich innerlich: Wenn ich eine Position erreichen wollte, würde ich sie mir schon holen. Kein Mann und bestimmt keine Decke würden mich daran hindern. »Das ist doch alles Blödsinn«, ärgerte ich mich. Alles Unkenrufe von Frauen, die in die Jahre gekommen sind und »es« einfach nicht mehr schaffen.

Niemals hätte ich es auf dem Hambacher Schloss für möglich gehalten, in den Jahren danach immer öfter und immer deutlicher mit diesem Phänomen konfrontiert zu werden und selbst im Jahre 2014 den gefühlt 1.000. Artikel² darüber zu lesen. Fast ein Vierteljahrhundert nach

dem Abend auf dem Hambacher Schloss! Natürlich, die Zeiten sind nicht zu vergleichen. Viele Frauen sind inzwischen Teil des Vorstandes, sitzen in Aufsichtsräten und sind bekannt als grandiose Unternehmerinnen. Trotz dieser Erfolgsmeldungen ist es als Parallelphänomen aber noch immer existent, das gläserne Ding, das Frauen daran hindert, ebenso schnell und leicht Karriere zu machen, wie Männer es tun. Der Manager von heute ist nach wie vor männlich, weißhäutig, heterosexuell und 35 bis 40 Jahre alt. Wo sind die Frauen in der Führung? Wo die Menschen anderer Kulturen und anderer geschlechtlicher Ausrichtung? Wo die vielen Schlaunen mit körperlicher Beeinträchtigung? Oder, wie jüngst eine Studie vom Bündnis *Pro Quote* mit dem »Rheingold Salon« herausfand, wo die fülligen erfolgreichen Frauen? Hier scheint sich eine neue Decke aufzutun. Toppositionen nur mit einer Model-Kleidergröße? Trotz all dieser Untersuchungen, Forschungen und Berichte gehen die Frauen um die 30 noch immer davon aus, dass diese Decke nur in den Köpfen von Frauen existiert, denen der erfolgreiche Durchbruch aufgrund mangelnder Kompetenzen oder ungenügender Professionalität nicht gelingt. Bei einer Veranstaltung in einer Bibliothek mokierte ich mich über den Mangel an Frauen in der Führung. »95 Prozent aller Mitarbeiter, die im Bibliotheksbereich arbeiten sind Frauen«, raunte mir ein Leiter hinter vorgehaltener Hand zu, »an der Spitze sind aber Frauen so gut wie nie vertreten« – nur laut sagen durfte er dies an diesem Abend nicht. Nicht nur in Bibliotheken, es zeigt sich fast in jeder Branche: Je weiter die Augen das Organigramm nach oben wandern, desto weniger Frauennamen sind zu finden. »Merkt das hier denn niemand?«, schüttele ich fast permanent den Kopf. Nur wenige Seiten nach dem Artikel über die gläserne

Decke dasselbe blinde Szenario. In der gleichen Ausgabe der *Welt am Sonntag*³, kurz nach der inhaltlichen Diskussion über »zu wenig Frauen«, wird eine Vielzahl männlicher Aspiranten für den Ökonomie-Nobelpreis vorgestellt. »Gibt es denn keine Wissenschaftlerinnen?«, wetterte ich böse in Richtung Zeitung. Die, so war wohl zu befürchten, hingen unter der gläsernen Decke und sahen zu, wie ihre männlichen Kollegen zu Würden und gut dotierten Preisen kamen. Auch in den Zeitungsverlagen selbst sind nur sehr wenige Frauen in Führungspositionen zu finden, obwohl gerade in den Medien besonders viele Frauen arbeiten. Auf den folgenden Brief, den ich an den Chefredakteur des *Buchjournals* schrieb, erhielt ich übrigens niemals eine Antwort:

»Bei der Vorbereitung für eine Vorlesung fiel mir auf, dass Ihr Magazin⁴ (auf 96 Seiten) durchgängig nur Autoren (insgesamt 14) im ein- bis mehrseitigen Porträt oder Artikel vorstellt. Ausführlich ist keine einzige Frau vertreten, ausgenommen die Kuratorin Nadja Einzmann (die eben keine Autorin ist). Junge Frauen brauchen Vorbilder. Da Frauen im öffentlichen Bereich noch anderen Kriterien unterworfen sind als Männer, ist es wichtig, dass Führungskräfte und Redaktionsleitungen sich zu dieser Sichtbarkeit committen, um für ein bisschen mehr Ausgewogenheit zu sorgen.«

Als ich den Studentinnen das Heft dann später zeigte, da konnten sie es nicht fassen, dass tatsächlich nur Autoren vertreten waren. »Vielleicht ein Versehen?«, versuchte eine einzulenken. Der »blinde Fleck« wirkt auch in die eigenen Reihen hinein, und es braucht Netzwerke und Vereine wie *Pro Quote*, die die Missverhältnisse männlicher/weiblicher Führung aufdecken und laut proklamieren: »Wir fordern eine verbindliche Frauenquote von 30 Prozent auf allen

Führungsebenen bis 2017 – in allen Print- und Onlinemedien, TV und Radio.« Verbindlich und nicht nur als der fromme Vorsatz, den wir alle kennen. »Sie sagen, dass Sie eine flexible Quote wollen und jeder männliche Vorgesetzte bei der Besetzung einer Stelle auch mindestens eine Frau vorstellen muss«, erzählte mir eine Vertriebsexpertin aus dem Medizinsektor, »aber niemand wundert sich, wenn es die Frauen dann doch wieder nicht werden und die Wahl erneut auf Männer fällt, weil die halt besser in das alte Raster passen. Der Wunsch ist da, aber wo der Druck? Von allein geschieht doch nichts.« Das war wohl mit der Grund, als sich die Telekom 2010 das Thema fett in die Agenda schrieb und durch Quote verhinderte, dass Frauen weiterhin übersehen werden. Laut einer Pressemeldung von *tagesschau.de*⁵ tun sich jedoch viele Konzerne der 30 DAX-Unternehmen noch immer mit der Besetzung höherer Positionen durch Frauen schwer: »So stieg etwa bei Volkswagen der Frauenanteil bei deutschen Topjobs zwischen 2010 und 2013 nur von 8,5 auf 9,8 Prozent – die VW-Zielmarke liegt bei 30 Prozent. Bei BMW sieht es mit 10,9 Prozent kaum besser aus, der Stahlkonzern ThyssenKrupp kommt nur auf 7,8 Prozent, Henkel steht mit 33,2 Prozent an der Spitze dieser Unternehmen.«⁶

Das von der Bundesregierung geplante Gesetz über eine verbindliche Frauenquote in den Vorständen und Aufsichtsräten von Unternehmen würde, so im CEWS-Journal, nach den derzeit vorliegenden Leitlinien der Ministerien für Familie und Justiz für 101 Firmen in Deutschland gelten. Nur fünf davon würden die dort vorgesehene 30-Prozent-Geschlechterquote im Aufsichtsrat bereits erfüllen.⁷

Der Status quo: Gleich und gleich gesellt sich gern

Knapp 12 Prozent Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen und lediglich 3 Prozent in den Vorständen. Das sei ein enttäuschendes Zeugnis für die Gleichstellungspolitik in Deutschland, stellte die GFMK (Konferenz der Gleichstellungs- und Frauenministerinnen und -minister, -senatorinnen und -senatoren der Länder) – den Vorsitz hat übrigens ein Mann inne – im Jahre 2013 fest; und die Zeitschrift GiP⁸ (Gleichstellung in der Praxis) veröffentlichte, 92 Prozent der Vorstandspositionen in den 30 DAX-Unternehmen seien mit Männern besetzt. »18 Vorstände wurden im Jahr 2013 neu oder erneut bestellt – alle 18 sind Männer.« Und die WirtschaftsWoche⁹ kommentierte das Ungleichgewicht, das sich direkt im Geldbeutel bemerkbar macht, mit dem Satz: »Deutschland geht weiter auf Negativrekord-Jagd.«

Auch im wissenschaftlichen Bereich findet man kaum Frauen in der Führung – trotz unverbindlicher Selbstverpflichtung. Die weiblichen Führungskräfte im Bildungssektor müssen aufgrund fehlender Förderung und Sichtbarkeit in der Vergangenheit erst einmal »entwickelt« werden. Entsprechend viele Programme und Förderungen wie der Europäische Sozialfonds (ESF) zielen darauf ab. Allerdings mangelt es an Informationen und an der zumeist männlichen Bereitschaft, Diversity und Gender-Management umzusetzen. »Es gibt eine Menge Unterstützung für Frauen, die sich für eine wissenschaftliche Karriere entscheiden, doch der Informationsfluss hinsichtlich dieser Förderungsmöglichkeiten ist denkbar schlecht«, beklagt Prof. Dr. Angelika Hirsch, Professorin und

Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule Mannheim, die auch als Wissenschaftsberaterin und Coach Absolventinnen berät, wie Karriere in der Wissenschaft machbar ist. »Viele Absolventinnen entscheiden sich aufgrund mangelnder Information gegen eine Karriere im Wissenschaftsbereich – und das muss sich dringend ändern. Die wenigen weiblichen Vorbilder, besonders in den technischen Fakultäten, haben zu wenig Wirkkraft, um eine Karriere als Professorin ins Blickfeld der Absolventinnen zu rücken. Ähnlich wie in der Wirtschaft steht auch bei den Absolventinnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Flexible Arbeitszeiten, große Entscheidungsfreiheit, zum Teil freie Wahl des Arbeitsorts, all das ist in der Wissenschaft möglich. Doch wenn die Frauen das nicht wissen, verlassen sie den Wissenschaftsbetrieb und orientieren sich außerhalb, zumal in den Zeitungen zu diesem Thema meist nur die Stichworte ›Lange Ausbildung und wenig Geld‹ zu lesen sind.« Obwohl Wissenschaftlerinnen und Professorinnen – insbesondere im technischen Bereich – händeringend gesucht werden, kommt es nicht selten zu folgendem Paradoxon: »In den Ausschreibungen müssen wir herausstellen, dass Frauen mit gleicher Qualifikation bevorzugt behandelt werden. Bei den Bewerbungsgesprächen sitzt dann die Gleichstellungsbeauftragte dabei, was bedeutet, dass die eine Frau, die sich bewirbt, auch genommen werden muss, egal, ob sie zu uns passt oder nicht. Dem Druck kann man doch nur entgehen, indem man die Bewerberinnen vor dem eigentlichen Verfahren aussortiert«, gestand mir ein Professor, der an einer Universität tätig ist. »Wir wollen den Kollegen, der der Beste ist, und pfeifen auf die Quote!« Richtig! *Den Kollegen.* Wobei wir wieder beim Thema

wären: Die Decke existiert – und männliche Bünde wissen Frauen und andere Menschen zu vermeiden, die sie nicht in ihren Reihen wollen. Nicht, dass sie etwas gegen Frauen hätten, aber so, wie es bislang ist, ist es einfach und schön. Umgekehrt sind aber auch viele Erzieherinnen im Kindergartenbereich nicht erpicht auf die wachsende Zahl männlicher Kollegen. »Es war doch gut so, wie es war«, flüsterte mir eine der Frauen zu. »Wir machten gute Arbeit und verstanden uns. Mit den neuen Männern gehen die Reibungen auf einmal los.« Doch nicht nur die Unternehmen, sondern vor allem die Kinder benötigen den Input einer Vielfalt, die über männlich/weiblich weit hinausgeht: vielfältig, gleich und gerecht. Insofern sollte es für Kinder heute eine selbstverständliche Erfahrung sein, dass Männer und Frauen gleich bezahlt werden.

Allerdings lag laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) der geschlechtsspezifische Verdienstunterschied Vollerwerbstätiger in Führungspositionen und für hoch qualifizierte Tätigkeiten in der Privatwirtschaft im Jahr 2012 bei 23 Prozent.¹⁰ Im Mittel verdienten Frauen knapp 4.000 Euro brutto monatlich, Männer hingegen rund 5.200 Euro. Bei Familiengründung, so das DIW weiter, führt das höhere Einkommen der Männer dazu, dass eher Frauen ihren beruflichen Weg unterbrechen, um die Kinder zu erziehen – und die alten Rollenmuster (Frau = Hausfrau und Mutter – Mann = Ernährer und Wochenendpapa) eine weitere Generation prägen. In den Medien herrscht vielerorts ebenfalls das alte Bild. So auch in der NDR-Talkshow vom 6. Juni 2014, in der Anja Reschke, Chefin der Abteilung Innenpolitik beim NRD, mal wieder zu dem Thema Vereinbarkeit von Karriere und Familie Stellung beziehen sollte. »Würden Sie das auch einen Mann fragen?«,

konterte sie zurück. Und nach kurzem irritierten Stottern präsentierte sich das verstaubte Bild eines Hubertus Meyer-Burckhardt: Schließlich seien doch auch heute eher die Frauen »mit der Aufzucht der Brut« befasst ... Ja, es stimmt, für Frauen ist und bleibt die Sicherheit einer *gesunden* Familie die beste Voraussetzung, um sich auf berufliche Erfolge zu konzentrieren. Aber inzwischen »züchten« auch viele Väter eine »Brut« und müssen nebenbei Dienstreisen und Karriere organisieren. Deswegen sind nahezu alle großen Unternehmen bemüht, ihre karriereunterstützenden Serviceangebote rund um das Thema Beruf und Familie auszubauen. Aber Menschen haben nicht nur eine »Brut«, sondern auch Angehörige, die Pflege und Unterstützung brauchen. Gelingt es, die familiären und beruflichen Felder miteinander zu verbinden, ist der Kopf während der Arbeitszeit für die Arbeit frei und während der Familienzeit für die Familie. Das gilt für männliche wie weibliche Köpfe.

Gemeinsam erziehen – gemeinsam führen

Bereits 2007 meldete die Unternehmensberatung McKinsey in die Wirtschaft zurück, dass Firmen mit mehr Frauen in der Führungsebene erfolgreicher sind als jene, die dem Prinzip des Männergesangsvereins treu bleiben. Kaum eine Veranstaltung zu diesem Thema vergeht, ohne dass die Folien und Umfrageergebnisse von McKinsey herangezogen werden und jemand erneut zitiert, Entscheidungen würden vielfältiger ausfallen, wenn gemischte Teams bestimmen. Auch an den besseren Unternehmensergebnissen sei dies ablesbar. Die Argumente stehen also längst fest. Nur die große Masse der männlichen Führungskräfte, die das Thema angeht, ist

bei solchen Veranstaltungen leider nicht vertreten. Und verirrt sich doch mal einer, dann blättert er so lange in seinem Smartphone, bis das Thema wieder »interessanter« wird oder jemand von den Alphas spricht.

»Das mit dem Geschäftserfolg stimmt doch gar nicht«, merkte jüngst ein Geschäftsführer auf, als wieder einmal tiefschwarze Zahlen für mehr Frauen in Führung sprechen sollten. Nach wie vor gibt es zu viele männliche Führungskräfte in Unternehmen, die skeptisch, verhalten oder ratlos reagieren, wenn es darum geht, die tradierte männliche Führung aufzumischen. Was sie dabei übersehen:

- Frauen bringen neue, weil weibliche, Impulse, Erfahrungen, Perspektiven und Vorgehensweisen ein.
- Frauen wünschen nicht nur »Damentee«, sondern kaufen, zocken, investieren. Kurzum: Diese Frauen sind eine kaufkräftige Zielgruppe. Dafür müssen aber auch die Produkte »weiblicher« werden. Frauen wissen am besten, was Frauen wünschen – deswegen müssen Frauen in Planung und Produktion.
- Frauen wissen, was die kaufkräftige weibliche Kundschaft will und nicht (mehr) will. Frauen bringen Frauendesign in das Silber der Automobilhersteller und in das Weiß von Kühlschränken und Hygieneartikeln ...
- Auch mit Blick auf den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Fachkräftemangel ist im Vorteil, wer erkennt, dass es da draußen eine Menge Frauen gibt, die mit viel Potenzial Unternehmen nach vorne bringen können.

Laut einer Studie der HHL Leipzig Graduate School of Management wirkt sich eine Geschlechterdiversität innerhalb des Topmanagements von Unternehmen auch auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus. Juniorprofessor Dauth: »Wenn sich Unternehmen dazu entschließen, den Frauenanteil in Topmanagement-Teams zu erhöhen, werden sie auch für männliche Bewerber beziehungsweise Studenten attraktiver.« Fabienne Gaberle konnte in ihrer Untersuchung nachweisen, dass Unternehmen mit einem divers zusammengesetzten Topmanagement-Team ihre Position im Universum-Ranking zwischen 2008 und 2013 um durchschnittlich rund 13 Rangplätze verbessern konnten. Bei Unternehmen, deren Topmanagement-Team weniger beziehungsweise nicht divers zusammengesetzt ist, lasse sich laut der Studie kein Trend beim Universum-Ranking erkennen. Hier gibt es sowohl positive, negative als auch gleichbleibende Entwicklungen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität.¹¹

Es braucht Bewegung, wenn sich eine Karriere entwickeln soll und das beste Tempo kommt von Ihnen. Mich als *die Coach* werden Sie in diesem Buch regelmäßig mit Empfehlungen, Tools und wissenswerten Hintergründen finden. »Da kommt die Coach« werde ich von vertrauten Klientinnen lächelnd und salopp begrüßt. Da ich darauf hoffe, mit Ihnen eine ähnliche Beziehung in diesem Buch zu finden, lasse ich es gern bei dieser »Marke«.

Das sagt *die Coach*

Zu versuchen, konservative Unternehmen immer und immer wieder mit »weiblichen Argumenten« zu

überzeugen, ist vertane Zeit ... Also schicken Sie Ihre Bewerbungen lieber an moderne Unternehmen, die bereits auf der Spur sind und zukunftsorientiert mit Gender, Gleichstellung und Vielfalt auf dem Markt agieren.

Ob Frauen in einem Unternehmen führend vertreten sind, ist derzeit oft auch eine Frage der Größe von Betrieb, Branche und Abteilung. So werden beispielsweise kleine Unternehmen häufiger von Frauen geführt als (Aktien-)Konzerne. Allerdings ist auch eine Chefin nicht immer Garant dafür, dass es gegenüber Frauen und Erfolg keine Vorbehalte gibt. Dazu Christine Kirbach, Senior Vice President Talent Management, Recruiting & Organizational Development der ProSiebenSat.1 Media AG:

»Die gläserne Decke bedingt sich nicht allein durch das tradierte Rollenbild, das in männlichen Köpfen zu finden ist, sondern auch durch das tradierte Rollenbild, das Frauen in sich tragen. Als ich das erste Mal schwanger wurde, ist eine meiner damaligen Kundinnen wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass ich erst einmal länger zu Hause bleiben würde. Das sei schließlich immer so und auch normal.«

Was immer *so* und *normal* in Ihrem Leben ist, bestimmen in letzter Konsequenz alleine Sie. Reflektieren Sie Kommentare und Rückmeldungen, die von außen kommen, aber lassen Sie sich nicht aufhalten davon. Wie Sie vorgehen, was Sie entscheiden, liegt in Ihrem Verantwortungsbereich, deswegen finde ich das Selbstcoaching so wichtig.

Welche Kompetenzen braucht Karriere?

Karriere ist etwas sehr Persönliches. Nur Sie wissen, an welchen Stellen Sie bereits sehr deutlich zeigen, was Sie können, und wo noch mehr Deutlichkeit nötig ist. Schon die Erkenntnis, dass Sie Ihre Karriere beeinflussen und steuern können, gibt Ihnen die Selbstwirksamkeit zurück, die Ihnen das bloße Warten auf Entscheidungen von anderen raubt. Viele Menschen, vor allem Frauen, die ich zu diesem Thema befragt habe, sind sich dieser eigenen Steuermechanismen aber gar nicht bewusst, was sich im Rückblick darin zeigt, dass Karriere dem reinen Glück, Zufall, dem Engagement von XY zugeschrieben wird. All das kann durchaus eine Rolle spielen, aber auch ohne Sie zu kennen weiß ich, dass Sie Talente und Erfahrungen haben, die ebenfalls an der Stellschraube »Karriere« mitdrehen. Doch – und das zeigt auch die Untersuchung *Managerinnen 50plus*¹²: Der eigene Beitrag zum Erfolg wird von vielen Frauen gar nicht wahrgenommen.

- Nur wenige der befragten Frauen hatten ihre Karriere strategisch geplant oder gesteuert.
- Karriereambitionen, die bis in die Chefetage führten, entwickelten die meisten Frauen erst in der zweiten Hälfte ihres bis dahin erfolgreichen Berufslebens.
- Nur wenige weibliche Führungskräfte wurden in der zweiten Hälfte ihrer Karriere im Hinblick auf den weiteren Aufstieg gefördert.

Nutzen Sie also die Möglichkeit, Ihrem persönlichen Erfolgsweg das Ihre hinzuzugeben. Nicht nur Unternehmen, auch Sie selbst gestalten Ihre Karriere. Auf die Förderung von außen können Sie also warten – und derweil eine Menge für Ihren Erfolgsweg tun.

Sie sind für Ihre Karriere, Ihr Weiterkommen mitverantwortlich!

Mit Karriere meine ich übrigens nicht allein einen monetären Gewinn oder einen Machtgewinn, sondern insbesondere das Gefühl zu wirken und »am richtigen Platz zu sein«. Eine solche Aufgabe zu finden ist ein Entschluss – und zwar von der Frau, die diese Karriere machen möchte. Im Jahr 2011 lernte ich bei einem Mentoring-Programm Katja Rejl kennen, inzwischen 28 Jahre alt. Sie ist Direktorin der Distributions Strategie, ist junge Mutter und ganz sicher das, was man in Unternehmen ein High Potential nennt. Für mich ist sie eine Frau der neuen »Generation Karriere«.

»Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es erst mal wichtig ist zu wissen, was man will, aber dass das ›Wünschen‹ oder ›Immer-wieder-Ansprechen‹ bei seinem Chef oder anderen einflussreichen Personen nicht ausreicht, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Hätte ich meine Vorstellungen einfach in einem Entwicklungsplan niedergeschrieben, diesen von meinen Vorgesetzten unterschreiben lassen und es dabei belassen, wäre nichts passiert. Ich habe selbst Wege gesucht, um an mir zu arbeiten und mich mittels der Arbeit sichtbar zu machen. Die Vorgesetzten haben die kleinen

Schritte hier und da unterstützt, aber die großen muss man ganz alleine machen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Es ist kein 20-Jahres-Plan, aber ich arbeite zielstrebig an einer Richtung. Ich wollte immer gefördert werden. Gefördert und gefordert. Mir ist allerdings bewusst, dass man keine Förderung erwarten kann, wenn man selbst nicht sein Bestes gibt und der Zeitpunkt nicht stimmt.«

Was Katja Rejl hier beschreibt, ist das, was ich als eigenverantwortliche Karriere bezeichne und wofür die Aufmerksamkeit einer Jägerin nötig ist: Die Ausrüstung – samt Erfahrung – muss passen, Wachsamkeit und Beobachtungsgabe müssen aktiviert sein, stets im Austausch mit anderen »Jägerinnen« oder Mentorinnen, die bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen, Informationen fließen zu lassen, gegebenenfalls Empfehlungen auszusprechen und damit karriereförderliche Türen zu öffnen. Emmanuel Siregar, Personalchef und Arbeitsdirektor von Sanofi in Deutschland, fasst diese entscheidenden Karrierekompetenzen folgendermaßen zusammen: »Selbstwahrnehmung, Selbstbewusstsein, Selbstbetrachtung. Und genau dies ist der Nährboden für Intuition. Diese weibliche Fähigkeit ist eine wesentliche Kompetenz und für den unternehmerischen Erfolg immens wichtig. So wird aus Zusammenarbeit gemeinsames Wirken. Deshalb fragen wir uns: Wie arbeiten Männer, wie arbeiten Frauen und wie arbeiten beide am besten miteinander? Wie wird kommuniziert? Findet überhaupt Kommunikation statt, gibt es eine spezifische frauliche Kommunikation, eine typische männliche Kommunikation und wie passt das zusammen?« Führungskräfteentwicklung, Training und Coaching hält er zudem für besonders wichtig, um Kompetenzen nicht nur zu finden, sondern auch früh genug zu fördern. Die

Führung von morgen braucht weibliche und männliche Talente. Aber vor allem braucht es Menschen mit Persönlichkeit, die sich darüber im Klaren sind, dass neben allen Angeboten der Talententwicklung die eigene Intuition, das Bauchgefühl für eine Position und eine eigene Entwicklungsstrategie in die Karriere führen.
Menschen, die Karriere machen ...

- ... reflektieren ihr eigenes Handeln, ihre eigenen Karriereschritte und formulieren den Anteil der eigenen Verantwortung dafür ganz deutlich.
- ... zeigen gerne, was sie können.
- ... begreifen Weiterbildung als Lebensaufgabe.
- ... sind mutig: Sie scheuen weder Risiko noch Konkurrenz noch Verzicht.
- ... üben sich in der Kommunikation und passen diese dem jeweiligen Gesprächspartner und den eigenen Zielen an.
- ... wissen, dass es ihre eigene Wirkung ist, die Kommunikation wie Karriere maßgeblich steuert.
- ... arbeiten transparent, wenn andere Menschen involviert sind.
- ... haben eine Vision.
- ... begeistern andere Menschen für ein Projekt/eine Idee.
- ... denken unternehmerisch.
- ... sind diszipliniert und beharrlich.
- ... wollen.
- ... erreichen das, was sie wollen mit Empathie, sozialen Kompetenzen und mit einer gut durchdachten Strategie.

Ich selbst habe es am eigenen Berufsweg immer wieder erfahren, dass es mein Impuls, mein Gedanke, meine Zielformulierung war, die einen unmöglichen Gedanken in eine Position verwandelte.

Die fünf großen Hebel, wenn es darum geht, die Decke zu durchbrechen

1. Informationen und Wissen aufnehmen und verarbeiten.
2. Informationen und Wissen geschickt und überlegt platzieren.
3. Für die eigene Sichtbarkeit und Strahlkraft sorgen.
4. Karriere selbstverständlich nehmen.
5. An das eigene Können glauben!

Jetzt sind Sie dran!

- Wissen Sie um Ihre Eigenschaften, Haltungen und Überzeugungen, die eine gute Basis für Ihre Karriereentwicklung sind?
- Reflektieren Sie Ihr eigenes Handeln, Ihre eigenen Karriereeschritte: Können Sie die nächsten Ziele formulieren?
- Ist Selbst-PR für Sie nicht nur ein schickes Wort?
- In welchen Bereichen, Themen möchten Sie sich derzeit weiterbilden?
- Welches Risiko würden Sie gerne für die Karriere wagen?
- Sprechen Sie über Ihre nächsten Ziele? Wenn ja, mit wem?

- Wann haben Sie sich das letzte Mal ein Feedback auf Ihre Wirkung eingeholt? Und inwiefern haben Sie die Rückmeldung umgesetzt?
- Fördern Sie andere Menschen? Wenn ja, wen?
- Haben Sie eine Vision?
- Wann haben Sie das letzte Mal Kollegen für ein Projekt/ eine Idee begeistert?
- Können Sie unternehmerisch denken? In welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen in Ihrem Ziel?
- Sind Sie diszipliniert und beharrlich? Wenn ja, wie zeigt sich das?
- Was wollen Sie genau erreichen?
- Und hat dies, neben Ganzheitlichkeit, auch so etwas wie eine Strategie?

Empfehlungen und Berichte gibt es viele, doch damit diese für Ihre Karriere wirksam werden, müssen Sie damit beginnen, diese Worte auf die eigene Karriere zu übertragen. All die Karrierekompetenzen, die Sie für wichtig halten oder die in Ihrem Unternehmen als Maßstab gelten, sind mit Leben zu füllen. Ihre persönlichen Beispiele und Antworten werden Sie bei kommenden Verhandlungen unterstützen - und sollten Sie gerade ein wenig Zeit haben, so recherchieren Sie doch mal bei jeder Frage mehrere Belege für Ihr Talent und Engagement: Welche Visionen gab es bereits in Ihrem Leben und wie haben Sie diese umgesetzt? Wie beharrlich waren Sie bereits als Kind? Welche Kompetenzen bringen Sie mit und welche möchten Sie noch erlernen? Ihnen fällt auf die Schnelle nichts ein? Dann ist jetzt vielleicht die beste Zeit für eine kleine Selbstcoaching-Stunde. In diesem Buch finden Sie dazu viele Anregungen und Rezepte. Self-Leadership, worunter das Thema Selbstcoaching fällt, zählt