

Ulrike Ley/Regina Michalik

# Karrierestrategien für Frauen

Neue Spielregeln für Konkurrenz-  
und Konfliktsituationen

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Karrierestrategien für Frauen« (ISBN 978-3-86881-047-9)  
2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# 1 »Die da oben – wir da unten«? Frauen auf dem Weg in Führungspositionen

## Erfahrungen von Top-Frauen aus Wirtschaft und Politik

Schaffen kann es jede, die es wirklich will, nämlich den Weg nach oben gehen, bis an die Spitze. Und dann ist alles gut, es gibt keine Konkurrenz mehr, keine Machtkämpfe. Frauen leben und arbeiten in Netzwerken und unterstützen sich – ein Amazonenstamm. Sie haben nicht nur Lust an der Macht, sie genießen es, zu sagen: »Ich will es so«, und sind sicher, dass es geschieht. Sie achten sich, gegenseitiger Respekt für das, was jede geschafft hat, prägt ihr Denken und Handeln. Und natürlich hat jede eine junge Frau an der Seite, die sie besonders fördert. Zukunftsmusik? Visionen? Werfen wir einen Blick auf die Wirklichkeit, fragen wir die, die es nach ganz oben geschafft haben.

**z.B.**

»Ich freue mich über jede, wirklich über jede, die was geschafft hat, ehrlichen Herzens«, sagt Viola Klein, eine erfolgreiche Unternehmerin. Heide Simonis, die bisher einzige weibliche Ministerpräsidentin, antwortet auf die Frage: »Beneiden Sie Frau Merkel, dass sie oben ist und sich da fest einrichtet?« mit »Nein, weil ich das für richtig halte, dass Frauen das so machen«.



Zeigen Sie  
Respekt und  
Anerkennung

Was haben sie erreicht, jenseits von Macht und Geld, von Perlen und Brillanten? Was haben sie gelernt auf ihrem Karriereweg, dass sie so reden? Es ist die **Wertschätzung** von Frauen, ranggleichen Frauen. Die Verschiedenheit von Frauen sehen sie als Wert, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Charaktere als gemeinsamen Gewinn. Das ist der Dreh- und Angelpunkt. Und sie haben Respekt und Anerkennung für die Leistung der anderen Frau. Sie erkennen sich untereinander schnell, denn Frauen, die viel Verantwortung haben, haben auch viele Ähnlichkeiten – Führungskräfte erkennen sich.

Und wie handeln sie nun? Die Managerinnen zum Beispiel, die sich alljährlich beim Schweizer Management-Symposium treffen? Nicht doch Konkurrenz unter Frauen?

»Also auf dem Level nicht mehr! Im Gegenteil! Was ich da festgestellt habe, ist eine uneingeschränkte Kontaktfreudigkeit. Die helfen sich einfach. Es ist unausgesprochen – wie ein Regelwerk: Ruft dich jemand an und hat ein Problem, hilf ihr! Und genauso, rufst du an, hilft sie dir. Egal was es kostet, die machen einfach.«  
(Viola Klein)

Da sind, sagt Viola Klein, die richtig großen Damen dieser Welt zusammengekommen, die etwas Eigenes aufgebaut haben, etwas Großes – ein Unternehmen. Und die Rituale entwickelt haben für ihre Treffen. Eine Spitzenmanagerin erzählt uns von ihrem Weiber-Stammtisch. »Das ist eine sehr, sehr exklusive Poker-Runde, Frauen, die ich aktiv kennenlernen wollte.« Business-Frauen, die allein Unternehmen aufgebaut haben, eine Anwältin, die international für große Unternehmen arbeitet, »solche wilden Mädels« treffen sich alle vier Wochen. »Die passen, weil sie gleiche Basics haben, und das interessiert niemanden, wer da was hat.« Es ist so ein Wir-Gefühl: »Die brauchen nichts zu beweisen, jede geht davon aus, dass die andere ihren Teil schon gemacht hat, ich brauche nicht zu beweisen, wie toll ich bin.« Und überhaupt: »Wir sind da ja die besseren Männer, wir setzen uns ins Literaturcafé – alle in Schwarz, mit Brillis, dicker Zigarre und Champagner. Das verunsichert alle.« Und wenn es einen Erfolg zu feiern gibt? »Dann muss eine 'ne



Zigarre schmeißen. Da karikieren wir ein Ritual, das ist klar! Das verunsichert Männer unglaublich, wenn Frauen die gleichen Spiele anwenden, das ... und flirten ...«

Bei diesen Treffen wird noch gleich Karriereförderung betrieben: »Wir haben alle eine Frau, die wir fördern, bis die zum ersten Mal Personalverantwortung hat. Das ist kein Programm, das machen wir einfach und das ist spannend.«

Hier müssen sie nicht um Zugehörigkeit kämpfen wie unter Männern. Das ist übrigens nicht neu, sondern kopiert: Männer schöpfen schon immer aus ihrer Systemzugehörigkeit, nämlich im Old-Boys-Netzwerk, seit Jahrhunderten ihre Kraft und ihre Macht. Männer kämpfen miteinander und sie verhalten sich untereinander solidarisch. Man(n) konkurriert miteinander, doch gibt es Dinge, die ein Mann niemals einem anderen Mann antun würde. Dafür sind bewährte und feste Regeln etabliert – Spielregeln und Rituale, die auch Frauen brauchen, und wenn Sie weiterlesen, finden Sie dafür viele Vorschläge und Modelle, die Sie ausprobieren und anprobieren können, wie ein Kleid oder einen Anzug, um zu sehen, ob's zu Ihnen passt.



Seien Sie solidarisch mit den Frauen, die sich mit Ihnen solidarisch fühlen.

Heide Simonis ist in ihrer politischen Laufbahn immer wieder damit konfrontiert worden, eine Frau zu sein: »Immer wieder hieß es: Sie ist die jüngste Frau, die erste Frau, die einzige Frau.« Immer die eine Frau unter Männern zu sein, eine Exotin, das ist typisch für die Karrierefrauen ihrer Generation. Für sie schuf dieser Status einen anderen »Beurteilungsrahmen«, als er für die Kollegen galt: »Ich musste immer damit rechnen, besonders scharf unter die Lupe genommen zu werden – fast als sei Weiblichkeit ein Defekt, der durch besondere Leistungsfähigkeit ausgeglichen werden müsse.« Soweit die Männer. Und die Frauen? Konnte die jüngste Abgeordnete im Bundestag, das erste weibliche Mitglied im mächtigen

Karriereförderung im Netzwerk



Haushaltsausschuss, die erste Ministerpräsidentin, mit der Solidarität, der Unterstützung von Frauen rechnen? »Nein«, sagt sie, »von den Feministinnen ... kam nicht etwa Hilfe, vielmehr hatte ich mit denen immer wieder heftige Zusammenstöße: Sie warfen mir vor, eine ›männliche Frau‹ zu sein.« Ein Phänomen der 70er- und 80er-Jahre – und heute?

Erinnern Sie sich noch an Gerhard Schröders Weg ins Kanzleramt? Wie er (noch in Bonn) am Tor stand und schrie: »Ich will hier rein!«?

»Ich will hier  
rein!«

Renate Künast stand auch am Tor, ein paar Jahre später – in einer ähnlichen Aktion – am 8. März. Sie rüttelte und rief und kämpfte für die Rechte der Frau. Ein paar Jahre später war sie Bundesministerin.

## Kritisches und Selbstkritisches aus dem Berufsleben

»Ich sehe mich als Zweite. Ich brauche nicht die Bühne, sondern die Hinterbühne. Da aber einflussreich.« »Ich wehre mich immer, wenn man mich auf so'n Podest stellt, wo ich denke, da war nichts. Ich brauche Anerkennung. Aber ehrlich muss es sein.« »Dann musst du diese Machtspiele können. Ich mag das nicht.« Dies alles sind Aussagen aus einem Workshop für Karrierefrauen.

»Viel leisten, wenig hervortreten; mehr sein als scheinen«, ein preußischer Wahlspruch, dem Frauen offenbar ganz ungeachtet der veränderten Zeiten noch immer folgen.

Die Startlöcher von Männern und Frauen sind heute nahezu identisch, trotzdem kommen viel weniger Frauen als Männer ins Ziel.

»leaky pipeline«

Die sogenannte »leaky pipeline« bezeichnet den Schwund von Frauen in der Aufstiegsphase. Dieser setzt in den unterschiedlichen Sparten an unterschiedlicher Stelle an.



z.B.

»Ich bin auf viele Grenzen gestoßen«, sagt Regine Stachelhaus, bis Ende 2008 Geschäftsführerin der Hewlett Packard Holding. Männer stellen eben die Mehrheit in den Führungsetagen und die Mehrheit bestimmt die Kommunikation, die Regeln und die Rituale. »Man muss sich ein Umfeld suchen, in dem man nicht seine Energie daran verschwendet, die Ewiggestrigen zu missionieren.« Seit 2009 ist sie Geschäftsführerin von UNICEF.

Es sind viele harte Fakten, äußere Barrieren, die den Aufstieg von Frauen zu einem Hindernislauf machen. Das aber ist nicht alles: Wirkungsmächtig sind die inneren Barrieren – und um die geht es jetzt.

Innere Barrieren zeigen sich als Angst vor Konkurrenz, Angst vor Erfolg, Angst, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Innere Barrieren, »das Sich-selbst-aus-dem Rennen-Nehmen, das Sich-im-Hintergrund-wohler-Fühlen und das Ich-muss-nicht-von-allem-Haben« sind vielleicht die alarmierendsten Konsequenzen der über Jahrhunderte gewachsenen und tradierten Denk- und Verhaltensmuster. In einer Art »amor fati«, einer Liebe zu ihrem sozialen Schicksal, bestätigen Frauen unbewusst die tief in ihnen verwurzelten Geschlechterstereotypen.

Innere Barrieren

### Risiko: Konkurrenz vermeiden

Viele Frauen fürchten sich davor, mit anderen Frauen in Wettstreit zu treten – aus Angst, zu unterliegen. Sie glauben nicht, dass sie gut genug sind, um zu gewinnen. Und, schwieriger noch, sie glauben nicht, dass sie es verdient haben, über anderen Frauen zu stehen, oder dass sie das überhaupt dürfen. Konflikten und Auseinandersetzungen gehen Frauen gern aus dem Weg, sie meiden Situationen, in denen sie sich mit anderen messen müssen. Gleichzeitig möchten sie Anerkennung bekommen, aber ohne darum kämpfen zu müssen. So bleiben viele, wo sie sind, und bekommen nicht, was sie erreichen könnten.



Entwickeln Sie  
eine konstruktive  
Wettbewerbs-  
strategie

»Konkurrenz ist für mich negativ besetzt. Ich würde sagen: Wettbewerb, das ist positiv. Konkurrenz hat immer was mit Druck zu tun. Druck, besser zu arbeiten. Zur Höchstform aufzulaufen. Das ist natürlich positiv.« (Katja von der Bey)

Es geht also darum, Konkurrenz nicht zu vermeiden, sondern eine konstruktive, wertschöpfende Wettbewerbsstrategie zu entwickeln. Dazu muss noch ein Hindernis aus dem Weg geräumt werden: »Frauen sind hinterlistiger – anstatt zu sagen, das passt mir nicht, ich mach das so, versuchen Frauen, den Frieden zu erhalten, keinem wehzutun und trotzdem ihr Ziel zu erreichen, und das geht nicht. Das ist ein Widerspruch, der sich nicht auflösen lässt.« (Viola Klein)

Dreh- und Angelpunkt für konstruktive Konkurrenz unter Frauen sind Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbstbehauptung. Die Sportlerinnen kennen das Geheimnis: Die Gegnerin ist niemals die Spielerin auf der anderen Seite des Netzes, die Schwimmerin in der nächsten Bahn, die Hürde, die du überspringen musst. Deine Gegnerin bist du selbst, deine negativen inneren Stimmen, der Grad deiner Entschlossenheit.

Die Vorahnung, dass das Leben anders wird, wenn sie erfolgreicher sind als andere Frauen – Präsidentin sind, Ordinaria, CEO –, das hemmt den Elan. Denn wer sich weiterentwickelt, muss die altvertrauten Wege verlassen. Wer weiß, was dann kommt?



Trauen Sie sich (was zu)! »Ich habe mir nie die Frage gestellt, ob ich Karriere machen will oder nicht, es war klar, dass ich was will – und dass ich Kinder wollte, war auch klar«, sagt Viola Klein, Vorstand eines erfolgreichen IT-Unternehmens.

Lernen Sie zu siegen, sich einen Sieg vorzustellen und nichts anderes als einen Sieg zu erwarten – auch über andere Frauen.

