

Frauen und Führung - auch im DRK noch immer die Ausnahme?

Thesen, Trends und Tipps

Egal ob in der freien Wirtschaft oder in Non Profit-Organisationen (NPO) wie dem Deutschen Roten Kreuz: der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen ist bisher noch immer gering. In der deutschen Wirtschaft sind Frauen nur mit einem Anteil von circa elf Prozent in Führungspositionen vertreten. Im deutschen Top-Management sind lediglich vier Prozent Frauen, zwanzig Prozent in den mittleren Positionen.

Dabei sind heute die Frauen in Deutschland besser ausgebildet denn je. Sie haben bessere Abitur- und Studienabschlussnoten als ihre männlichen Mitstreiter und promovieren verstärkt. In den Fächern Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft, von denen ausgegangen wird, dass Absolventen dieser Fachrichtungen beim Aufstieg in Führungspositionen besonders gute Chancen haben, sind Frauen heute nahezu zur Hälfte vertreten.

Kann rückblickend eine bisherige Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen noch bis zu einem gewissen Grad mit fehlenden fachlichen Qualifikationen erklärt werden, dürfte sich dieses Argument heute überholt haben. Ein mögliches Bildungsdefizit kann also zukünftig nicht mehr als Hindernis im Berufsaufstieg gelten.

Die unterschiedlichen Karriereentwicklungen von Männern und Frauen müssen andere Ursachen haben. Vielleicht liegt es an den Anforderungen, die an eine moderne Führungskraft gestellt werden. Welche Anforderungen sind das?

Führungspersönlichkeiten sind nach der Eigenschaftstheorie Personen mit herausragenden Eigenschaften. Es wird davon ausgegangen, dass die Persönlichkeitseigenschaften ausschlaggebend sind für Erfolg oder Misserfolg der Führung in der Erreichung der gesteckten Ziele.

In der Praxis der Personalrekrutierung wird den Persönlichkeitseigenschaften ein großer Stellenwert zugestanden. Deutlich wird dies durch gängige Beurteilungsverfahren wie Assessment-Center, Persönlichkeitstests und so weiter, in denen die fachliche Leistung der Bewerber eine untergeordnete Rolle spielt und das persönliche Verhalten der Kandidaten beurteilt wird.

Die Forschung bewertet die Eigenschaften, die für die Einnahme einer Führungsposition notwendig sind, größtenteils unterschiedlich. Grundsätzliche Übereinstimmung besteht darin, dass Führungskräfte in der Regel eine höhere Intelligenz, höheres Dominanzstreben, Sensitivität und Anpassungsfähigkeit haben sollten. Gewünschte Eigenschaften sind in der Regel Energie, Durchsetzungsfähigkeit, Dynamik, Risikobereitschaft, Selbstbeherrschung, Entscheidungsfähigkeit – Attribute, die als Stereotype dem Mann zugeschrieben werden.

Die idealtypische Führungskraft wird als maskulin umschrieben. Der Begriff Führung impliziert eher Männlichkeit als Weiblichkeit. Dies kann dadurch erklärt werden, dass bisher in den allermeisten Fällen Männer diese Be-

Frauenanteil in
Spitzenpositionen gering

Frauen besser ausgebildet denn je

Fachliche Qualifikation

Anforderungen an Führungskräfte

Herausragende Eigenschaften

Großer Stellenwert
der Persönlichkeitseigenschaften

Forschungsergebnisse

Die idealtypische Führungskraft
ist maskulin

Unterscheidung in männlich/
weiblich nicht haltbar

Frauen sind häufig
im Rollenkonflikt

Konsequenz für Frauen

Profil von Führungskräften
ändert sich

schreibungen geprägt haben, weil sie als Stelleninhaber die Prototypen von Führungskräften darstellten. Dennoch konnten in Studien zum Führungsverhalten von Männern und Frauen keine regelmäßigen Geschlechtsunterschiede festgestellt werden. Vielmehr ähnelten sich die Profile von Männern und Frauen, die eine Führungsposition besetzten. Eine Unterscheidung in männliche und weibliche Eigenschaften oder Führungsstile war nicht haltbar.

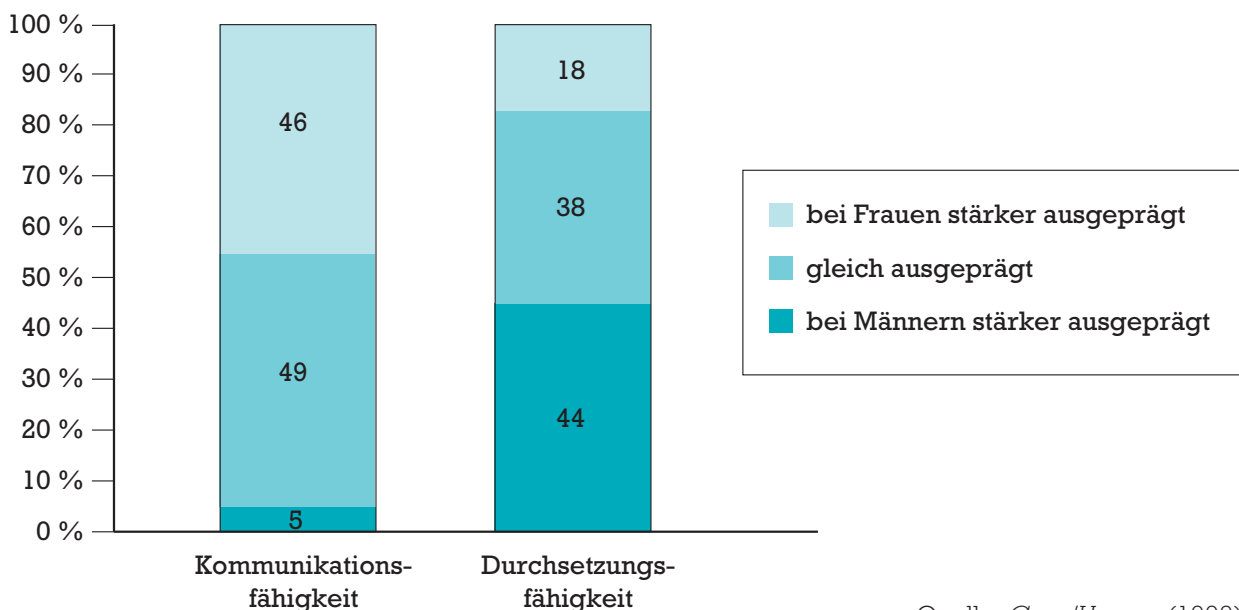
Die Theorie der weiblichen „falschen“ Eigenschaften scheint also vor allem dazu zu dienen, die Unterrepräsentierung von Frauen in den Führungsriege der Unternehmen plausibel zu begründen.

Allerdings geraten Frauen auf dem Weg in die Führungsetagen häufig in einen Rollenkonflikt. Legen sie die typisch männlichen Merkmale an den Tag, die für Führungskräfte als wichtig angesehen werden, gelten sie als unweiblich und unter Umständen somit unsympathisch mit „Haaren auf den Zähnen“. Präsentieren sie nach außen vor allem typisch weibliche Merkmale, werden sie als ungeeignet angesehen, eine hohe verantwortungsvolle Position einzunehmen.

Eine mögliche Konsequenz für Frauen ist der grundsätzliche Verzicht auf einen Aufstieg im Unternehmen, um diesem Rollenkonflikt aus dem Weg zu gehen.

Die Ergebnisse neuerer Untersuchungen mögen für Frauen ein Lichtblick sein. In ihnen verändert sich das Eigenschaftsprofil, das von Führungskräften erwartet wird, zumindest teilweise zugunsten von weichen, also typisch weiblichen Eigenschaften: so gab ein Großteil der Befragten in einer Untersuchung *Goos/Hansen* 1999 als wichtigste Fähigkeit von Führungskräften Kommunikationsfähigkeit an – und beurteilten gleichzeitig eben diese Eigenschaft bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern.

Frage: „Welche Fähigkeiten sind stärker bei Frauen und welche sind stärker bei Männern ausgeprägt?“ (n = 300 Befragte)



Quelle: *Goos/Hansen* (1999)

Forschungsbefunde klären somit nicht auf, worin die Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen in Profit- und Non Profit-Unternehmen begründet ist. Im Gegenteil, nach diesen Ergebnissen besitzen Frauen die erforderlichen Führungseigenschaften in besonderem Maße.

Karrierehindernisse für Frauen resultieren meist immer noch aus gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen – so die Erkenntnis. Viele Klischees halten sich hartnäckig.

Provokationen und Vorurteile gegenüber Frauen sind im beruflichen Alltag keine Seltenheit. Betroffene sollten auf solche Angriffe emotional distanziert und gelassen reagieren. Häufige Vorurteile gegenüber Frauen sind zum Beispiel:

Unordentlicher Schreibtisch bedeutet:

- Er ist ein kreativer Denker.
- Sie ist chaotisch und schlampig.

Ein Abendessen mit dem Chef bedeutet:

- Er arbeitet an seiner Karriere.
- Sie hat nur eins im Sinn.

Eigene Familie und Kinder bedeuten:

- Er ist stolzer und verantwortungsvoller Familienvater.
- Sie ist eine Rabenmutter.

Werfen wir einen Blick auf die gängigsten Assoziationen von Frau und Führung und die daraus entstehenden Konsequenzen für das Ansehen weiblicher Führungskräfte in der Gesellschaft. Verblüffendes Ergebnis: Die Forschung spricht eine eindeutige Sprache. Sie widerlegt die gängigen Vorstellungen und spricht für die Frau in der Führung – und trotzdem halten sich Mythen um Frau und Führung noch immer.

Mythos 1: „Frauen können nicht führen“

Fakt ist, Frauen stellen eine Minderheit in den Führungsetagen dar. Die Folge: Es wird schlussgefolgert, Frauen seien weniger geeignet für verantwortungsvolle Führungspositionen als Männer. Durch diese allgemeine Sicht ist Frau dazu geneigt, sich in punkto Führung weniger zuzutrauen als dem männlichen Geschlecht. Diese Wechselwirkung der sich selbst erfüllenden Prophezeiung führt dazu, dass Frauen von sich aus erst gar nicht konsequent am Aufstieg arbeiten. Sie erhalten somit weniger Förderung von außen, beispielsweise durch Mentoren oder direkte Vorgesetzte, weil Sie im Gegensatz zu Männern weniger auf sich aufmerksam machen. Forschungsergebnisse weisen eindeutig darauf hin, dass Frauen, die es in eine Führungsposition geschafft haben, hier häufig eine bessere Performance zeigen als ihre männlichen Kollegen.

Frauen besitzen erforderliche Eigenschaften in besonderem Maße

Klischees

Vorurteile

Forschung spricht für die Frau in der Führung

Frauen sind in der Minderheit

Wechselwirkung

Karriereambivalenz

Mythos 2: „Frauen wollen den Aufstieg gar nicht“

„Jetzt, wo ich könnte, weiß ich gar nicht mehr, ob ich eigentlich will.“ So oder ähnlich könnte der Satz lauten, den Frau kurz vor einer möglichen Beförderung ausspricht. Hier zeigt sich eine deutliche Karriereambivalenz, die einen ebenfalls typisch weiblichen Wesenszug darstellt. Bedingt durch das schon unter Mythos 1 genannte geringe Selbstvertrauen reicht es bei Frauen oftmals zwar noch für eine Bewerbung auf eine Führungsposition, doch vor der wirklichen Positionsübernahme, also kurz vor dem angestrebten Ziel, wird doch noch ein Rückzieher gemacht. Der Vergleich zum männlichen Geschlecht zeigt, dass diese gerade in den entsprechenden Schlüsselmomenten das nötige Durchhaltevermögen und die geforderte Zielstrebigkeit zeigen, die Frauen fehlen.

Selbstunterschätzung

Die Forschung bestätigt das Syndrom der Selbstunterschätzung bei Frauen. Die eigene Leistung wird wesentlich kritischer und bescheidener eingestuft als bei Männern. Erfolge werden zu wenig eigenen Fähigkeiten, sondern eher äußeren Bedingungen, Glück und Zufall zugeschrieben. Männer beherrschen die Regeln im Spiel um das Topmanagement also wesentlich sicherer.

Fassen wir bis hierher die Ergebnisse zusammen, so lässt sich festhalten, dass

1. sich Frauen wesentlich leichter verunsichern lassen als Männer
2. Frauen wenig Verstärkung von Ihrem Umfeld erhalten und
3. durch die klassische Rollenverteilung Mechanismen selbst erfüllender Prophezeiungen greifen.

Frauen resignieren häufig, für Führungspositionen wird also zu wenig gekämpft.

Hohe Fluktuation

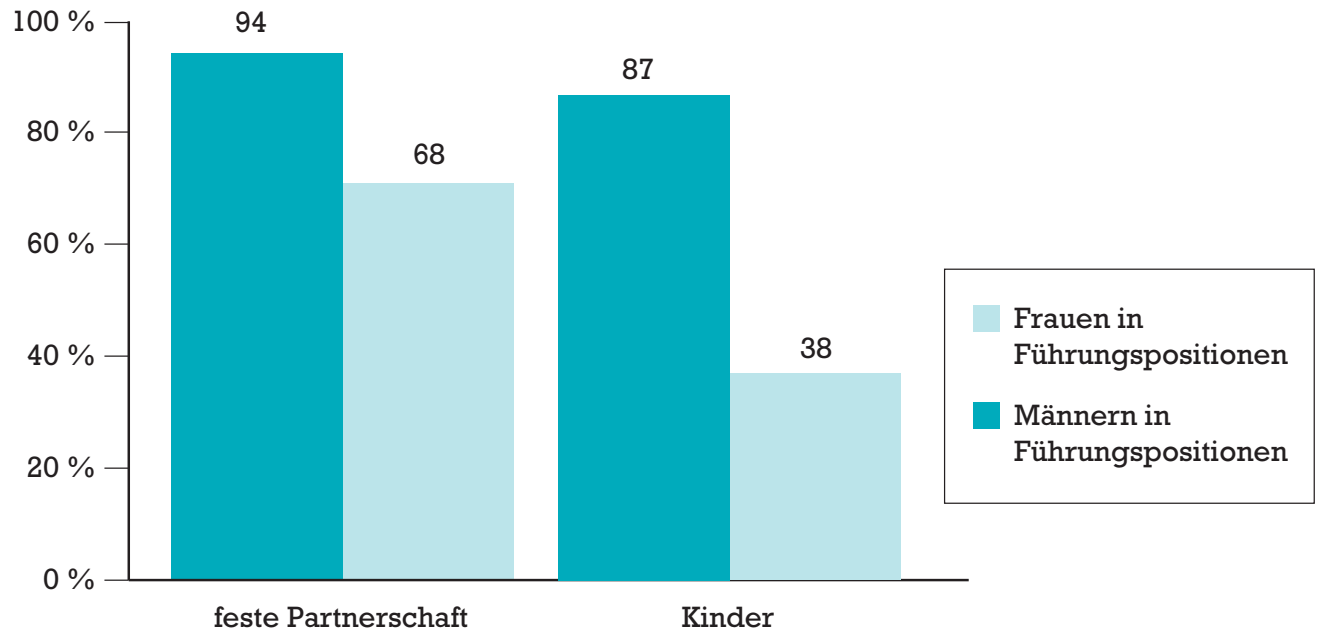
Mythos 3: „Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko“

Die Fluktuationsquote unter Frauen ist höher als unter Männern. Wenn Frau zur Mutter wird, reduziert sie ihre Arbeitszeit oder steigt teilweise oder gänzlich aus dem Beruf aus, um sich der Erziehung ihrer Kinder zu widmen. In der Praxis hat dies zur Folge, dass Frauen bevorzugt auf die Positionen gesetzt werden, in denen eine Fluktuation nicht gleich Kosten von bis zu 250.000 Euro bedeutet, wie beispielsweise in Führungspositionen. Die Neubesetzung einer Führungsposition ist eben mit einer erheblichen finanziellen Belastung für den Arbeitgeber verbunden, unabhängig ob es sich um eine NPO oder ein Wirtschaftsunternehmen handelt.

Die Forschung zeigt jedoch die Tendenz, dass Frauen zunehmend weniger, kürzer und auch später ihren Beruf aus familiären Gründen unterbrechen als bisher.

Die Grafik, die die heutige familiäre Lebenssituation von Führungskräften spiegelt, mag nachdenklich stimmen, insbesondere in gesellschaftspolitischer und demographischer Hinsicht.

Frage an Männer und Frauen in Führungspositionen: „Leben Sie in einer festen Partnerschaft? Haben Sie Kinder?“ (615 Befragte; 368 Männer, 247 Frauen)



Quelle: Wiegand (1995)

Mythos 4: „Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen“

In enger Verbindung zum Kostenfaktor steht auch die Außenwirkung von Frauen in Führungspositionen. In der Männerdomäne Führungsebene werden Klischees beharrlich gepflegt:

- „Eine Frau ist doch kein echter Verhandlungspartner.“
- „Kann sich eine Frau an der Spitze unserer Organisation gegenüber männlichen Verhandlungspartnern konsequent durchsetzen?“
- „Wird unsere Organisation überhaupt ernst genommen, wenn wir eine Frau an die Spitze stellen?“

Das Beispiel des Auslandseinsatzes stützt diese Annahme, zum Teil durch Forschungen belegt. Denn Frauen wird in einem ersten Kontakt weniger Akzeptanz entgegen gebracht als männlichen Verhandlungs- und Kooperationspartnern. Frau zieht durch ihre Minderheit als solche schon Aufmerksamkeit auf sich.

Außenwirkung von Frauen

Frauen werden weniger akzeptiert

Fluktuation aus Familiengründen
wird überschätzt

Vorbehalte aus Kostengründen

Doppelbelastungen von Frauen

Innere Kündigung

Weibliche Konkurrenz als Bedrohung

Fehlende Akzeptanz

Fassen wir zusammen:

- Die Fluktuation aus Familiengründen wird heutzutage deutlich überschätzt. Berufsunterbrechungen zu Gunsten der Familie werden weniger.
- Die Vorbehalte, Frauen in Führungspositionen aufzunehmen, sind allein aus finanziellen Gründen so schwerwiegend, dass Frauen per se kaum Chancen eingeräumt werden, das Gegenteil zu beweisen. Falls der Versuch schief geht, entstehen zu hohe Kosten, die bei einem Mann vermeidbar gewesen wären. Hier sind die sonst eher risikobereiten männlichen Entscheider doch eher weiblich – nämlich sicherheitsorientiert.
- In der Tat sehen aber Frauen das Problem des geteilten Commitments, das heißt der Doppelbelastung. Zum einen liegt es an Ihnen, die Familie zusammenzuhalten und zum anderen eine Organisation angemessen nach außen zu vertreten.
- Bedingt durch die starke Signalwirkung der „gläsernen Decke“ engagieren sich Frauen manchmal nur bis zu einem bestimmten Punkt und nutzen dann nicht mehr ihr ganzes Leistungspotential – ein Phänomen, welches auch als „innere Kündigung“ bekannt ist. Zur Lösung könnten Frauen beispielsweise durch spezifische Förderprogramme auch dann stärker in die Zukunftsgestaltung einer Organisation einbezogen werden, wenn sie nicht direkt eine Führungsposition innehaben. Die Identifikation mit und das Engagement in der Arbeit ist dann in jedem Fall positiver.

Schließlich noch zwei Mythen:

Mythos 5: „Männer haben Angst vor Frauen im Management“

Einerseits sind Führungspositionen ein knappes Gut, die Konkurrenz ist also hart. Besonders für Männer ist die weibliche Konkurrenz eine Bedrohung der speziellen Art, weil es oftmals eine Frage des Geschlechts sein kann, wer den Job nun bekommt und wer nicht. Denken Sie an den Satz in den Ausschreibungen: „Die Organisation ist bemüht, den Anteil der Frauen zu erhöhen. Bei gleicher Eignung wird daher eine Frau bevorzugt.“ Männer fühlen sich hierdurch in Ihrer männlichen Identität bedroht und ärgern sich etwa über die kompetente Frau. Schließlich ist hiermit auch ein Statusverlust verbunden. Häufig diskriminieren Männer weibliche Führungskräfte. Die Forschung bestätigt, dass mit steigendem Anteil von Frauen das Sozialprestige einer Tätigkeit sinkt – ein Paradebeispiel der Diskriminierung.

Mythos 6: „Die Managerin – sozial bleibt sie eine Außenseiterin“

Frau in der Führung wird häufig nicht akzeptiert. Um Anerkennung in der Führungsposition zu bekommen, muss Frau noch besser als ein Mann sein, weil Sie kritischer geprüft wird. Dieses kritische Hinterfragen kann schon eine Form von subtilem Widerstand der Frau gegenüber darstellen, wodurch sich eine vergleichbare Führungseffizienz wie bei Männern auch nur schwer erreichen lässt.

Die Forschung zeigt, dass Frauen effizienter führen ([siehe Mythos 1](#), vorausgesetzt, ein Geschlechtsunterschied ist überhaupt gegeben). Die Integration und die Akzeptanz in einer Führungsposition ist für Frauen jedoch schwieriger zu erreichen als für Männer.

Konsequenzen für die Vergütung von weiblichen Führungskräften

Bereits in Auswahlgesprächen zeigt sich, dass Kandidatinnen in der Gehaltsverhandlung noch zu defensiv agieren. Ein typischer Satz lautet: „Die Vergütung ist für mich eher sekundär. Mir ist wichtig, dass die Aufgabe Spaß macht und eine gute Atmosphäre im Team herrscht.“ Frauen sollten bereits in der ersten Gehaltsverhandlung selbstbewusst vertreten, was sie Wert sind. Tatsächlich entwickeln sich die Gehälter von Männern und Frauen in Verbänden unterschiedlich:

Neben der Unterrepräsentierung von weiblichen Führungskräften in Verbänden, werden Frauen in der Regel auch schlechter bezahlt. Während beispielsweise im Jahr 2001 ein männlicher Hauptgeschäftsführer mit 90.000 Euro jährlich entlohnt wurde, erhält seine Kollegin lediglich 60.000 Euro. Dieses Bild spiegelt sich auch auf der zweiten und dritten Führungsebene wieder: Ein Geschäftsführer (2. Ebene) erhielt 2001 circa 85.500 Euro jährlich, eine Geschäftsführerin 63.500 Euro; ein Referats- und Abteilungsleiter verdiente 59.000 Euro im Jahr, seine Kollegin lediglich 50.500 Euro. Die Gehaltsunterschiede zwischen den Geschlechtern lassen sich nur zum Teil durch die Tatsache erklären, dass Frauen eher in kleineren Verbandsbetrieben tätig sind und sie überwiegend nur bis zu einem jüngeren Alter berufstätig sind. Auch bei Berücksichtigung dieser Faktoren ist ein Gehaltsunterschied in vergleichbaren Führungspositionen von 20 bis 25 Prozent zu verzeichnen. (vergleiche Vergütung 2001 Führungskräfte in Verbänden; Studie von Kienbaum).

Mit den vorgenannten Klischees und Rahmenbedingungen wird sich nicht von heute auf morgen aufräumen lassen. Um sie jedoch überhaupt korrigieren zu können, sind die Frauen selbst gefragt.

Beispiele derer, die es bereits geschafft haben und die als Vorbilder gelten können, werden immer zahlreicher.

Etwa MARJORIE MAGNER, Managerin der weltgrößten Bankengruppe. Die Polizistochter und Diplom-Psychologin prägt bereits seit mehr als vier Jahren den Verhaltenskodex der Bankengruppe und gehört mittlerweile zu den mächtigsten Managerinnen der Welt. Wie sie das geschafft hat? Natürlich waren ihre Leistungen in Studium und Beruf stets überdurchschnittlich, das ist einerseits selbstverständlich für eine vergleichbare Position, doch in der männerdominierten Finanzwelt muss dies immer noch betont werden. Vom Magazin „Fortune“ wurde sie drei Jahre in Folge zu den 50 mächtigsten Geschäftsfrauen der Vereinigten Staaten gezählt, und das nicht, weil Sie sich überall Freunde macht. Doch bei Ihrer Streitbarkeit auf der einen Seite verfügt sie über ausgeprägte soziale Kompetenzen, wie beispielsweise ein gutes Zuhörvermögen, auf der anderen Seite. Was aber vielleicht der entscheidende Punkt ist: der gute Kontakt zu den richtigen Leuten.

Frauen führen effizienter

Defensives Agieren

Schlechtere Bezahlung

Frauen selbst sind gefragt

Beispiel

Beispiel

REGINE STACHELHAUS wurde vor vier Jahren zur Geschäftsführerin der Hewlett-Packard GmbH berufen. Sie ist als Leiterin der Imaging and Printing Group (IPG) für das Geschäft mit Druck- und Bildbearbeitungslösungen in Deutschland verantwortlich. Dies schließt auch die Verantwortung für die Consumer-angebote und das Zubehörgeschäft von HP mit ein.

Nach ihrem Jura-Studium arbeitete REGINE STACHELHAUS zunächst als Anwältin bei einer Böblinger Kanzlei. 1984 wechselte sie zu HP, wo sie als Syndikus-anwältin in der Rechtsabteilung tätig war. 1987 übernahm sie die Leitung Einkauf und Gebäude der Vertriebsorganisation. Weitere Führungspositionen in verschiedensten Abteilungen folgten. So leitete sie unter anderem ab 1995 die Export- und Rechtsabteilung, bevor sie schließlich 1997 als Vertriebsdirektorin Consumer Business Organization Deutschland und 2000 zum Mitglied der Geschäftsführung ernannt wurde.

Hier Tipps und Tricks, die man als Frau auf dem Weg nach oben beherzigen sollten.

Äußere und innere Faktoren

Wir unterscheiden dabei zwischen äußeren und inneren Faktoren, die Frauen auf den Weg nach oben beziehungsweise zur beruflichen Zufriedenheit führen oder hemmen können.

Äußere Rahmenbedingungen

Die äußeren Rahmenbedingungen beziehen sich insbesondere auf die Rahmenbedingungen des DRK mit seinen spezifischen Personalentwicklungsinstrumenten beziehungsweise Frauenförderplänen. Diese können sich beispielsweise auf folgende Themen beziehen:

Frauenförderpläne

- Wiedereingliederungsprogramme für Mütter
- Verlängerung der Erziehungszeiten
- Möglichkeiten der Weiterqualifizierung während der Erziehungszeiten
- Infopost zur Aufrechterhaltung des Kontaktes während der Erziehungszeit
- flexible Arbeitszeiten
- interne Stellenausschreibungen
- externe Stellenausschreibungen
- betriebliche Kinderbetreuung
- Kommunikationsschulung
- Selbstbewusstseinsstärkungstrainings
- Gleichstellungsprogramme
- Mentoring-Programme
- veränderte Auswahlverfahren
- spezielle Ausbildungskurse
- Verringerung der Arbeitsbelastung
- Frauenquote

Diese Fördermaßnahmen speziell für Frauen werden im DRK unterschiedlich stark angeboten. Sie sind einerseits vielen Mitarbeiterinnen eher nicht hinreichend bekannt, insbesondere nicht ihre konkreten Inhalte. Andererseits zeigen Frauen ein eher geringes Interesse an speziellen Förderprogrammen, weil ihnen derartige Aktionen wenig attraktiv erscheinen oder weil sie keine Sonderbehandlung wünschen.

Akzeptieren und nutzen die Frauen angebotene Fördermaßnahmen nicht, sind derartige Investitionen für das DRK nicht zielführend. Wird jedoch ein Frauenförderungssystem geschaffen,

- das sich an den Bedürfnissen der weiblichen Führungskräfte orientiert,
- das über einen hohen Bekanntheitsgrad im Unternehmen verfügt und
- fest in eine frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur integriert ist,

kann dies angesichts der demographischen Rahmenbedingungen und der zukünftigen Knappheit von Nachwuchskräften ein wichtiges Instrument zur Sicherung des Humankapitalpotenzials im DRK darstellen.

Innere Faktoren sollte jede Mitarbeiterin für sich analysieren und angehen. Folgende Tipps zur Karriereentwicklung sollte sie jedoch beachten:

- klare berufliche Orientierungen
- starke Eigeninitiative
- frühzeitige Überlegungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Kinderbetreuung statt Rabenmuttergefühle
- selbst die Initiative ergreifen und nicht warten, entdeckt zu werden
- Weiterbildung fordern und annehmen
- Provokationen und Vorurteilen gelassen begegnen
- Konfliktmanagement statt Harmonie
- zu eigener Leistung und zu eigenen Erfolgen stehen
- aktiv Eigen-PR betreiben statt Selbstzweifel
- Weg vom Perfektionismus
- Konkurrenzlust statt Frust
- Kontakt zu Netzwerken von Frauen für Frauen in Führungspositionen

Am Anfang sollte sicherlich für jede Frau Klarheit darüber bestehen, welche berufliche Zielrichtung sie einschlägt und ob sie eine Karriere, im Sinne eines vertikalen Aufstiegs erreichen oder eher eine horizontale fachliche Karriereentwicklung, im Sinne einer Spezialisten- oder Referentenausbildung, anstreben möchte.

Grundlage für eine solche Entscheidung findet sich in der Sozialisation einer jeden Person und im individuellen Wertesystem. Außerdem spielen das Ausbildungsniveau beziehungsweise der Anspruch, andere Interessen, wie Freizeit oder Familie, mit dem Beruf zu vereinbaren, eine Rolle. Diese Ziele und Wünsche sollte sich eine Frau bewusst machen und konsequent verfolgen,

Angebote im DRK**Sicherung des
Humankapitalpotenzials****Innere Faktoren****Klarheit****Sozialisation und Wertesystem**

Familie und Beruf

da oftmals im persönlichen oder beruflichen Umfeld Personen sind, die für einen selbst Ziele formulieren und Richtungen vorgeben. Sicherlich spielt auch die familiäre Ausgangssituation, inwieweit die Kinderversorgung durch Dritte unterstützt werden kann, eine wesentliche Rolle.

Familie und Beruf lassen sich vereinbaren, wenn Frauen den eigenen Anspruch zur perfekten Erziehung ihrer Kinder relativieren, das heißt in der Lage sind, die Kindererziehung auf mehrere Schultern zu verteilen ohne Rabenmuttergefühle entstehen zu lassen.

Systematische Karriere

Karriere soll man sicherlich systematisch betreiben. Wer keine berufliche Vision hat, muss sich auch nicht wundern, wenn er nicht erfolgreich wird. Allerdings hängt Karriere auch davon ab, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein und die richtigen Personen kennen zu lernen. Für Frauen heißt das, insbesondere in den „richtigen“ Situationen auf sich laut und deutlich aufmerksam zu machen. Hier verpassen Frauen oft den geeigneten Moment, weil sie zu zurückhaltend und bescheiden sind und vergeben sich somit interessante Karrierechancen. Das kann sich zum einen auf interne Stellenbesetzungen beziehen oder auch auf das Netzwerken mit Entscheidern beziehungsweise einflussreichen Personen im Deutschen Roten Kreuz.

Coaching, Mentoring, Networking: Mit persönlichen Kontakten die Karriere fördern

Kontaktnetze knüpfen

Was Frauen gerne als Vetternwirtschaft abtun, haben Männer längst in ihre Karrierestrategien integriert: Sie knüpfen gezielt und selbstverständlich ein Kontaktnetz innerhalb und außerhalb der Organisation. Die Kolleginnen glauben hingegen meistens, es alleine schaffen zu müssen. Folge: Einzelkämpferinnen vergeuden nicht nur unnötige Energie, sondern landen schlussendlich sogar eher auf dem Abstellgleis, was den Kommunikationsfluss und die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte betrifft.

Frauen müssen nachziehen

Aufgabe der Frauen ist es also, mit professioneller Netzwerkbildung nachzuziehen. Mittlerweile gibt es auch schon eine Vielzahl von Netzwerken, die sich in ihrer inhaltlichen Ausrichtung unterscheiden. So gibt es einmal die elitären Society-Netzwerke, wie die Lions oder die Rotary, die sich beispielsweise für humanitäre Hilfe engagieren und bei denen berufliche Belange eher im Hintergrund stehen. Anders ist es in den Berufsnetzwerken, die wertvolle branchen- und fachübergreifende Kontakte bringen können. Daneben gibt es noch die sogenannten Querschnittsnetzwerke, die branchen- und fachübergreifend ausgerichtet sind. Speziell für Frauen gibt es auch geschlechtsspezifische Netzwerke – Frauennetzwerke. Als eines der bekanntesten Institutionen sei hier das European Women's Management Development Network (EWMD) genannt. Dessen Kernaufgabe besteht darin, die weibliche Komponente im Management zu stärken. Weitere Beispiele sind Business and Professional Woman (BPW) oder der Deutsche Ingenieurinnen Bund (DIB).

Egal ob fach- oder frauenspezifische Ausrichtung, allen Netzwerken und Netzwerkkern ist gemeinsam, dass an Beziehungen gearbeitet wird, dass Kontakte geknüpft, Gespür für andere entwickelt und Gemeinsamkeiten genutzt werden.

Doch wie schafft man (oder besser: Frau) es überhaupt, in ein bestehendes Netzwerk einzutreten oder sich ein eigenes aufzubauen? Was müssen Sie tun, um erste zarte Karrierebande zu knüpfen?

Zuspruch finden im Zirkel der Macht

Gelegenheiten und Möglichkeiten des Networking gibt es viele. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Netzwerken ist der Spaß am Knüpfen von Kontakten. Wer nicht gerne auf andere zugeht und sich erzwungenermaßen von anderen mitschleifen lässt, wird wenig Erfolg bei der Arbeit am persönlichen Netz haben. Ein guter Netzwerker

- hält Augen und Ohren stets offen,
- verfügt über das nötige Fingerspitzengefühl, in welchen Situationen welche Anliegen bei welchen Gesprächspartnern vorgebracht werden können und
- ist nicht so selbstbezogen, nur nach dem eigenen Vorteil zu suchen, sondern stellt insbesondere Brücken zwischen Menschen her.

Entscheidend ist, unverbindlich und unverkrampft Kontakt aufzunehmen. Ihr Ziel sollte es also nicht sein, bei jedem aufkommenden Gespräch einen neuen Kooperationspartner oder Auftraggeber zu gewinnen, sondern im Vordergrund steht der Aufbau und später die Pflege von Beziehungen. Stimmen Sie eigenes Verhalten auf Gesprächspartner ab und seien Sie bereit, in den ersten Jahren vielleicht mehr zu geben als zu nehmen. Später werden Sie dann sehen, dass sich die Investition gelohnt hat und sie langfristig profitieren.

Wie bei der Karriereplanung, ist auch beim Netzwerken Zielgerichtetheit gefragt. Es geht nicht darum, Gott und die Welt kennen zu lernen, sondern gemeinsame Interessen gezielt zusammenzuführen. Setzen Sie also konkrete Ziele, zu welchem Zweck Sie sich in einem Netzwerk engagieren oder ein eigenes aufbauen möchten. Bringen Sie Bereitschaft mit, Zeit und Arbeit zu investieren und diese fest in Ihren organisationsinternen Arbeitsablauf zu integrieren. Hierbei sollte das Alltagsgeschäft natürlich nicht von Networking überlagert oder vernachlässigt werden. Unterscheiden Sie zwischen zielführenden und zeitraubenden Netzwerkaktivitäten.

In der Zusammenfassung: Grundregeln des erfolgreichen Networking

- Zeigen Sie Präsenz: Nur wer kontinuierlich dabei ist und am Ball bleibt, kann langfristig profitieren.
- Nehmen Sie eine Filterfunktion wahr, indem Sie gleiche Interessen bündeln.
- Behalten Sie Ihre persönlichen Ziele des Networkings im Auge, um sich nicht zu verzetteln.
- Passen Sie sich vom äußeren Auftritt Ihren Gesprächspartnern an, das heißt insbesondere über Sprache, Mimik, Gestik und Kleidung.
- Praktizieren Sie Aufrichtigkeit: Wenn Sie Ihren Gesprächspartnern kein ernsthaftes Interesse entgegenbringen, werden Sie nicht akzeptiert.

Möglichkeiten des Networking

Unverbindlich und unverkrampft sein

Zielgerichtetheit

Fünf Todsünden des Networking:

- Drängen Sie sich nicht auf: Bringen Sie sich nicht selbst ins Spiel, wenn neue Mitglieder in geschlossenen Kreisen nur auf Empfehlung aufgenommen werden.
- Halten Sie die Balance von Geben und Nehmen, im Zweifelsfall lieber einmal mehr diskret weiterhelfen, ohne persönlich zu profitieren.
- Geduld ist gefragt: Überfallen Sie andere nicht plump mit dem Wunsch nach gezielter Unterstützung. Testen Sie vorsichtig an, wie weit Hilfsbereitschaft geht.
- Seien Sie selbstlos: Kontraproduktiv ist der, der sich nicht dem gemeinsamen Interesse des Netzwerkes verpflichtet fühlt.
- Bleiben Sie verbindlich: Achten Sie darauf, auch bei informellen Netzwerken nicht unentschuldig zu fehlen oder mit E-Mails zu nachlässig umzugehen. Wer bei der Beziehungspflege chronisch schlampft, fliegt raus.

Mentoring – beliebtes Förderprogramm für Frauen**Nebeneffekt des Networking**

Ein positiver Nebeneffekt des Networkings kann sein, dass sich daraus spezifische Mentorenbeziehungen unter einzelnen Mitgliedern entwickeln.

Definition Mentoring

Doch was genau verbirgt sich hinter Mentoring? Der Begriff stammt aus der griechischen Mythologie. Odysseus war auf der Suche nach einem erfahrenen und gebildeten Ansprechpartner für seinen Sohn Telemachos, damit sich der Gebildete namens Mentor in Odysseus' Abwesenheit um Telemachos' Erziehung kümmern sollte. Seitdem wurde der Begriff Mentor zum Synonym für einen allgemein gebildeten und geachteten Menschen, der für einen Jüngeren als erfahrener Erzieher fungiert.

Positiv für die Karriere

Gerade unter Frauen wird diese individuelle und vertraute Form des persönlichen Kontakts ausgesprochen positiv für die Karriereentwicklung eingeschätzt und genutzt. Frauen schätzen diese One-to-One-Beziehung besonders, weil durch den Mentor die Karriere außerhalb der üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt wird. Hier ist Raum zum persönlichen Ausprobieren, zur Erweiterung des Verhaltensspektrums, wo eine Beobachtung durch die Konkurrenz oder Vorgesetzte entfällt. Folglich kann sich Frau hier viel unbefangener und angstfreier entwickeln. In dieser geschützten Beziehung wird durch Reflexion des Arbeitsalltags gelernt, potentielle Fähigkeiten entdeckt und neue Kompetenzen entwickelt. Im gegenseitigen Austausch profitiert die Teilnehmende von der Erfahrung des in der Regel älteren Mentors. Der Mentor beziehungsweise die Mentorin erhält im Gegenzug eine neue, jüngere Sicht des Berufsalltags und behält den Überblick über mögliche Probleme und aktuelle Fragestellungen von Berufseinsteigern oder Young Professionals in der jeweiligen Organisation. Aus Sicht des Arbeitgebers werden die internen Mentoringprogramme beispielsweise aus dem Aspekt der Förderung des Humankapitals in der Organisation allgemein sowie der gezielten Frauenförderung im Speziellen ins Leben gerufen. Auch in den Netzwerken selber, wie zum Beispiel im

vorgenannten European Women's Management Development Network (EWMD), gibt es Mentoring-Programme, in dessen Rahmen beispielsweise Treffen der Mentoring-Beteiligten konkret vereinbart werden.

Hinsichtlich der individuellen Unterstützung für die berufliche Entwicklung durch eine andere Person weist das Mentoring große Ähnlichkeit zum Coaching auf. Unterschiede ergeben sich durch die zeitliche Ausrichtung, Mentoringprogramme sind in der Regel langfristiger angelegt als Coachings. Darüber hinaus dient Mentoring eher einer übergeordneten, über die spezifische Funktion hinausgehende Perspektive. Wesentlichster Unterschied mag jedoch sein, dass organisationsinterne Mentoringprogramme entscheidend zu frauenförderlichen Veränderungen der Unternehmenskultur beitragen. Diesen Pluspunkt vermögen die ansonsten ähnlich ausgerichteten Coachingmaßnahmen noch nicht in vergleichbarem Umfang zu leisten, weil ein Coaching eher der gezielten Entwicklung einer bis dato noch zu wenig ausgeprägten Eigenschaft dient und somit weniger positions- und organisationsübergreifend wirkt. Trotzdem werden auch gerade von Frauen Coachingmaßnahmen als Hilfe zur Selbsthilfe gerne in Anspruch genommen. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind dann gegeben, wenn sich der beziehungsweise die Betreffende aus freien Stücken für ein Coaching entscheidet, ausgeprägten Veränderungswillen, aktive Lern- und Umsetzungsbereitschaft mitbringt sowie die uneingeschränkte Bereitschaft, sich speziell mit seinen Schwächen auseinander zu setzen.

Ist der persönliche Wille zur Veränderung da, ist der erste wichtige Schritt getan.

Wenn Sie sich als Frau für eine Karriere entscheiden, müssen Sie sich darüber im klaren sein, dass Sie in eine Welt eintreten, in der Männer noch weitgehend unter sich sind. Sie sollten das Frau-Sein nicht zu sehr thematisieren und nicht ungefragt zu viel Persönliches erzählen. Die Männer sind unter ihresgleichen, Sie sind eine Fremde. Das mag einen gewissen Reiz haben, birgt aber auch die Gefahr des Ausgeschlossen-Werdens. Nicht umsonst ist die Rede vom Austausch wichtiger Informationen auf der Herrentoilette, bei bierseligen Herrenrunden oder beim Golfen, das sich bisher nicht als klassischer Frauensport durchgesetzt hat. Um das auszugleichen, ist es wichtig, dass Sie sich von Anfang an und schnellstmöglich Verbündete schaffen. Nehmen Sie eine persönliche Standortbestimmung vor anhand:

- eines Organigramms des Deutschen Roten Kreuzes, in das Sie die Machtstrukturen einzeichnen,
- einer eigenen Freund-Feind-Liste,
- oder einer Zeichnung der Situation aus Ihrer persönlichen Sicht.

Eine scheinbare Offenheit im Job birgt für Frauen eine gefährliche Schattenseite. Viele Frauen lassen sich von der zwischenmenschlichen Wärme im Job verführen. Sie fühlen sich gerne wie zu Hause. Wenn es nett wird, vergessen Frauen eher, dass sie sich in einer geschäftlichen Situation befinden. Sie schütten ihr Herz aus und offenbaren zu viel und verhalten sich damit strategisch ungeschickt.

Ähnlichkeit zum Coaching

Männer-Welt

Persönliche Standortbestimmung

Schattenseite der Offenheit

Es fehlt oft an Selbstbewusstsein

So laufen Sie Gefahr, dass diese privaten Informationen bei der nächsten Gelegenheit gegen Sie verwendet werden – was Sie bloßstellen oder sogar die Karriere kosten kann. Denn: Es wird häufig nach Image befördert und nicht nach Leistung.

Kompetenz zeigen

Obwohl die meisten Frauen in Führungspositionen für ihre Stelle hoch qualifiziert sind, fehlt ihnen oft das entsprechende Selbstbewusstsein. Dies erleben wir in der Coachingpraxis von Frauen immer wieder. Anstatt sich als gleichrangige Partnerin zu fühlen, deren Know-how und Kompetenz die Firma einkauft, haben sie das Gefühl, erst zeigen zu müssen, dass sie den Job wirklich ausfüllen können. Karriere macht man nicht, indem man leise, unauffällig, allein und fleißig schwere Arbeiten erledigt – in der Hoffnung, die Vorgesetzten würden schon merken, was man leistet.

Es reicht also nicht, qualifiziert und kompetent zu sein. Sie müssen von sich reden und Ihre Kompetenz zeigen. Grundlage für eine erfolgreiche Selbst-PR ist das Wissen und der Glaube an die eigenen Stärken. Wenn das nicht vorhanden ist, kann man alles andere vergessen. Ein mangelndes Selbstwertgefühl ist das große Hindernis für ein starkes und überzeugendes Auftreten. Denn um andere zu überzeugen, müssen Sie von sich überzeugt sein.

Lobrede auf die eigene Person

Eine Übung mit großer Wirkung ist aus unserer Coaching-Praxis: die Lobrede auf die eigene Person. Notieren Sie Ihre wesentlichen Stärken und positiven Eigenschaften im Vorfeld und halten Sie vor einer kleinen Gruppe eine Lobrede auf sich selbst. Sie erhalten sicherlich interessante Rückmeldungen und Ergänzungen, so dass Sie sich Ihrer Stärken noch bewusster werden. Interessant ist in Seminaren zu beobachten, dass selbst hochkarätige weibliche Führungskräfte kaum in der Lage sind, selbstbewusst nur persönliche und berufliche Stärken darzustellen. Es erfolgen in der Regel Relativierungen und Hinweise auf vermeintliche Schwächen. Darüber hinaus bereitet es den weiblichen Führungskräften ein deutliches Unbehagen, stolz von den eigenen Stärken zu berichten.

Besseres Selbstwertgefühl

Der Weg zu einem besseren Selbstwertgefühl kann sehr unterschiedlich sein. Manchen reichen einzelne Seminare mit Übungen, die ihnen Schlüsselerlebnisse vermitteln. Für andere hingegen ist es ein langer Prozess zu lernen, sich selbst zu akzeptieren, und zu spüren, dass sie von anderen akzeptiert werden. Ihnen hilft ein systematisches persönliches Coaching meist mehr.

Selbst-PR

Erfolgreiche Selbst-PR heißt, die richtigen Leute auf sich aufmerksam zu machen. Anfängen mit Selbst-PR können Sie jederzeit. Im Berufsalltag haben Sie ständig Möglichkeiten zur mündlichen und schriftlichen Kommunikation mit anderen, bei denen Sie auf sich aufmerksam machen und sich im besten Licht präsentieren können.

Mündlich beispielsweise in:

- Besprechungen und Meetings
- Präsentationen
- Telefongespräche
- Small-Talk auf Empfängen, Betriebsfeiern, im Aufzug, in der Kantine, etc.
- Kontakte auf Messen

- Redebeiträge und Vorträge bei Arbeitskreisen, Tagungen, Kongressen, Netzwerk-Treffen, etc.

- ...

Schriftlich beispielsweise mit:

- Artikel in Hauszeitschriften, Fachzeitschriften
- Hausmitteilungen
- Briefe
- Bücher
- ...

Weibliches Sprachverhalten unterscheidet sich grundsätzlich von dem der Männer. Das hat zur Konsequenz, dass kompetente Frauen nicht unbedingt auch so wirken.

Die Art und Weise unseres verbalen und nonverbalen Verhaltens hat einen gravierenden Einfluss auf unsere Überzeugungskraft. Forschungsergebnisse belegen, dass wir zu 55 Prozent mit dem Nonverbalen, zu 38 Prozent mit der Stimme und lediglich zu sieben Prozent mit den Inhalten Aufmerksamkeit, Interesse und Überzeugung wecken.

Sprachverhalten

Überzeugungskraft

Vermeiden Sie deshalb auf der verbalen Ebene:

- nichtsagende Füllwörter, wie zum Beispiel „äh“, „also“, „hm“, „aha“, etc.
- unnötige Rückfragen, zum Beispiel: „Das könnte klappen, glauben Sie nicht auch?“
- übertrieben höfliche Sprache, wie: „Dürfte ich Sie bitten, dass ...“
- unnötige Rechtfertigungen, zum Beispiel: „Aber ich dachte doch nur ...“
- überflüssige Entschuldigungen, wie zum Beispiel: „Entschuldigen Sie, aber ich meine ...“
- herabsetzende Bemerkungen über sich selbst oder die eigenen Leistungen, wie beispielsweise „Na ja, mein Konzept war doch nichts Besonderes ...“
- eine zu leise und eher monotone Stimme
- ein zu langsames Sprechtempo

Versuchen Sie, mittels folgender Checkliste in kleinen Schritten zunächst einzelne Punkte zu bewältigen:

- Erwähnen Sie in Ihrem Redebeitrag eigene Leistungen.
- Nehmen Sie sich genug Redezeit.
- Überlegen Sie sich Ihren Redebeitrag vorher, und machen Sie sich Stichpunkte.
- Überlegen Sie, welche kleinen Aufgaben Sie in einem Netzwerk übernehmen können, zum Beispiel für eine Abendveranstaltung die Gäste einzuladen und vor der Gruppe zu begrüßen.

Was Sie auf nonverbaler Ebene vermeiden sollten, sind Gesten, die Unsicherheit und Nervosität übermitteln:

- ringend betende Hände
- schnelles Trappeln mit den Fingern
- krampfhaftes Festhalten mit beiden Händen am Konzeptpapier oder an Moderationskarten
- Hände hinter dem Rücken verschränken
- gekreuzte Beine oder bei Einwänden mit den Knien einknicken
- beide Hände in den Taschen
- verlegenes Spielen mit den Fingern, Fingerringen, Knöpfen oder der Kleidung
- Berührungen des Gesichtes
- Spielen mit den Haaren oder Haare in großer Geste aus dem Gesicht streichen. Das kann entweder als Signal von Unsicherheit oder als sexuelles Signal interpretiert werden.

Achten Sie deshalb auf der nonverbalen Ebene auf folgendes Verhalten:

- bei Präsentationen einen sicheren Stand einnehmen
- eine offene Körperhaltung
- ausreichend Blickkontakt zu den Gesprächspartnern halten
- eine freundliche und unverkrampfte Mimik
- unterstützende, wohldosierte Gestik
- angemessene Kleidung

Umdenken ist der schwerste Schritt:

Die Gesellschaft, das Deutsche Rote Kreuz als Arbeitgeber und jeder Einzelne und jede Einzelne von uns sind gefragt, die Zugangsmöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Dies hängt in erster Linie davon ab, ob in den Köpfen der Männer, aber auch in denen vieler Frauen ein Umdenken stattfindet. Wenn Platon recht hat, dass die Begabungen bei beiden Geschlechtern gleichmäßig verteilt sind, ist es an der Zeit, Frauen den Weg noch stärker frei zu machen. Ein langer Weg mit kleinen Schritten, aber ein lohnenswerter, nicht nur für Frauen.

Möglichkeiten verbessern

Die Autorinnen:

Dipl.-Psych. Stephanie Boeker, Jahrgang 1969, arbeitet seit 1996 als Personalberaterin in den Kompetenzfeldern Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklung, Coaching und Karriereberatung, insbesondere für weibliche Fach- und Führungskräfte. Seit 1999 als Projektleiterin beim ZfM, Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner, Bonn.

Dipl.-Psych. Christiane Weland, Jahrgang 1977, seit 2002 Personalberaterin bei ZfM, Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner, Bonn. Beratungsschwerpunkte: Personalsuche und –auswahl, Personalentwicklung, Training und Karriereberatung, insbesondere für weibliche Fach- und Führungskräfte.