

Fit fürs Leben

Nur keine falsche Bescheidenheit

Mut zur Größe: Frauen in männerdominierten Berufswelten sollten die Spielregeln beherrschen – und sie dann für sich auslegen

Jeden zweiten Hochschulabschluss macht hierzulande eine Frau, in den Wirtschaftsstudiengängen sind es sogar 60 Prozent. Und doch werden nur 3,2 Prozent der Vorstandsposten der 200 größten Unternehmen weiblich besetzt. Ja, wo landen denn all die Frauen mit Führungspotenzial, und warum? Die wohlfeilen Thesen reichen von unüberwindlichen Beharrungskräften der Männer – hier griffe eine Frauenquote – bis hin zu dem Vorwurf, Frauen fehle generell die Courage, sich nach oben durch zu „boxen“. An allem ist was dran, sagt Gabriele Braemer, und rät Frauen im Folgenden insbesondere zu einem: Mut zur Größe.

Einerseits: Nie zuvor hatten Frauen bessere Chancen, Spitzenjobs zu erobern. Voraus denkende Unternehmen wissen um das brach liegende weibliche Potenzial und erkennen auch, dass sie – u. a. auf Grund des demografischen Wandels und des damit einher gehenden Fachkräftemangels – darauf angewiesen sind, begabte und ehrgeizige Frauen auch für die Bereiche zu finden, die bisher als typisch männlich galten. Ein Beispiel ist Lufthansa Technik, das mittlerweile gezielt junge Frauen für die technischen Berufe gewinnt und ausbildet, mit Erfolg.

Andererseits: Sehr viele Frauen „versickern“ auf dem Weg nach oben in den Unternehmen. Fehlt Frauen der letzte Biss für den Topjob? Da ist was dran, sagen die, die es geschafft haben. So zählen Selbstbewusstsein, ein überzeugendes Selbstmarketing, Beharrlichkeit und Interesse an Macht und Wettbewerb noch nicht zu den typisch weiblichen Stärken.

Unter- und Überlegenheit

Das erlebe ich auch in meiner Coaching-Praxis. Frauen neigen dazu, ihre Aufmerksamkeit auf kleine Schwächen und Unzulänglichkeiten zu richten, was weder die Ausstrahlung fördert noch dazu beiträgt, individuelle Potenziale zu stärken. Dabei sind die oben erwähnten, eher als typisch männlich geltenden Werthaltungen außerordentlich wichtig, wenn frau unter Männern Karriere machen möchte. Ein Beispiel. Eine Vertriebsmitarbeiterin berichtete: „Ich arbeite zusammen mit sieben Kollegen und einer Kollegin. Im letzten Teammeeting ging es um eine neue Strategie. Ich war gut vorbereitet und habe meine Idee gleich zu Beginn zum Besten gegeben. Aber glauben Sie, einer hätte zugehört? Im Laufe der Diskussion ging mein Vorschlag einfach unter, obwohl ich ihn mehrmals ansprach.“ Eine Woche später habe dann einer der Kollegen ihre Idee als seine eigene vorgetragen – und begeisterte Zustimmung vom Chef erhalten. Das Resultat: Der Kollege bekam die Leitung eines Projektteams übertragen. Sie sei sauer gewesen und habe sich „wie im Kindergarten“ gefühlt, habe aber nichts unternommen.

Was ist da passiert? Die Szene beschreibt ein typisches menschliches Spiel um Konkurrenz und Kooperation. In jedem gesellschaftlichen Umfeld, an jedem Arbeitsplatz gestaltet sich die Kommunikation als Ausdruck von Unter- oder Überlegenheit. Es geht um Sympathie und Respekt, um Nähe und Distanz – und um unseren aktuellen Status: Wer hat mehr zu sagen? Wer kann sich Gehör verschaffen? Wem wird etwas aufgedrückt?

Status ist unabhängig von Geschlecht oder Hierarchie. In der Kommunikation unterscheiden wir zwischen Hoch- und



Allein unter Männern: Eine Führungsposition erreichen Frauen in erster Linie mit Beharrlichkeit und Selbstmarketing.

CORBIS

Tiefstatusgesten – zwei Extreme auf einer weit gespannten Skala. Die Hochstatusgeste folgt der inneren Haltung „Hier bin ich!“, aber auch „Komm mir nicht zu nahe, ich beiße!“. Sitzen Sie beispielsweise in entspannter Haltung, nehmen sich Raum für Beiträge und Gesten, unterbrechen Ihren Gesprächspartner und halten den Blickkontakt, so zeigen Sie Ihre Überlegenheit. Die Kehrseite der Medaille: Das kostet Sympathien.

Geht es Ihnen mehr um Kooperation und Sympathie oder liegt Ihnen sogar daran, Ihre eigenen Interessen unterzuordnen, zeigen Sie durch entsprechendes Verhalten eher Tiefstatus. Sie weichen Blicken aus, berühren sich an Ohr, Nase, Mund, Haaren, sprechen schnell (um anderen nicht „die Zeit zu stehlen“). Tiefstatus bringt Sympathiepunkte, aber weniger Respekt. Dahinter steht die Haltung „Beiße mich nicht, ich bin der Mühe nicht wert“, aber auch „Ihr könnt mich alle mal!“.

Die Klientin in meinem Beispiel ließ ihren Kollegen ungehindert reden und wehrte sich nicht – sie ordnete ihren Status dem des Kollegen unter. Sie hätte ihn erhöhen können, indem sie den Kollegen freundlich, aber bestimmt unterbrochen hätte mit den Worten: „Danke, dass Sie meinen Gedanken noch einmal aufgreifen!“, um sich dann dem Vorgesetzten zuzuwenden.

Spielregeln kennen

Versierte „Status-Spielerinnen“ passen ihr Verhalten virtuos der Situation und ihren Zielen an. Während das Verlassen des Tiefstatus zum Ziel hat, mehr Durchsetzungskraft zu entwickeln, bedeutet das Verlassen des Hochstatus, sich gelegentlich einmal nicht durchzusetzen, anderen zu vertrauen und Sympathiepunkte zu sammeln. Wollen Frauen Gehör finden, heißt es, mit zu spielen oder zumindest die Regeln des Spiels gut zu kennen und vorbereitet zu sein.

Das Bedürfnis, in Hierarchien zu denken und sich positionieren zu wollen, wird eher Männern zugeschrieben. Danach

geht es ihnen in Begegnungen darum, eine Rangordnung herzustellen, bevor sie zum Inhaltlichen kommen. Frauen hingegen haben nicht das Bedürfnis, sich klar über- oder unterzuordnen, sondern stellen die Inhalte in den Vordergrund. Sie suchen Verbindungen, kommunizieren in Netzwerken. Wenn Frauen also im Meeting gleich zur Sache kommen wollen, während unerschwinglich noch das Positionierungsritual abläuft, hat das Folgen: Sie werden überhört oder gar mit einer bissigen Bemerkung zum Schweigen gebracht.

Bestimmtheit vermitteln

Ein weiteres, sprechendes Beispiel: Eine Abteilungsleiterin, Juristin in einem Elektro-Konzern, wurde von einem Vorstandsmitglied gebeten, ein von ihm ausgearbeitetes Vertragswerk einzuschätzen. Da sie sehr bestimmt auftrat und Ehrlichkeit ein für sie wichtiger Wert war, belehrte sie ihn deutlich über Informationslücken. Außerdem wies sie ihn auf den zusätzlichen Zeitbedarf hin, den sie für die Überarbeitung brauche. Die Folge: Der Vorstand ließ ihr über die Personalabteilung ausrichten, dass er sie nicht wiederzusehen wüsche.

Ihren eigenen Status etwas unter den des Vorstandsmitgliedes zu stellen – etwa mit diplomatischen Äußerungen – und dabei mit knappen Worten wie „Ich kümmere mich darum“ Bestimmtheit zu vermitteln, hätte ihr mehr Sympathiepunkte gebracht, ohne dass der Respekt vor ihrer Kompetenz gelitten hätte.

Sie möchten also als Führungskraft mitspielen? Dann empfehle ich Folgendes: Verabschieden Sie sich von Zweifeln an der eigenen Fachkompetenz und beschäftigen Sie sich mutig mit den Fragen der eigenen Positionierung in Ihrer Organisation. Machen Sie sich häufiger bemerkbar und tragen Sie Ihre Qualitäten aktiv zu Marke. Sagen Sie ja, wenn sich Ihnen eine Chance bietet, auch wenn sie in eine andere Richtung als geplant geht (denn eine zweite kommt vielleicht nicht). Hören Sie auf zu glauben, dass man Sie schon

„entdeckt“, wenn Sie nur fleißig sind und hohe Qualität abliefern. Dies ist zwar eine Grundvoraussetzung, reicht aber nicht, um Karriere zu machen. Machen Sie stattdessen allen Beteiligten offensiv klar, dass der Weg nur über Sie geht.

Gabriele Braemer



Gabriele Braemer arbeitet seit über 10 Jahren als systemische Organisationsberaterin und Kommunikationscoach in mittelständischen Wirtschaftsunternehmen. Sie sammelte viele Jahre Erfahrung als Team- und Abteilungsleiterin sowie Beraterin in männerdominierten technischen Betrieben und begleitet als Coach Frauen, die in Führung gehen möchten und sich mehr „Standing“ im Berufsalltag wünschen.

Welche hinderlichen Glaubenssätze wollen Sie entkräften?

EINE KLEINE CHECKLISTE

- > Das ist nicht perfekt. Ich kann das noch besser.
- > Es gehört sich nicht, sich in die erste Reihe zu drängen.
- > Macht ist etwas Negatives.
- > Mir ist vor allem wichtig, dass mein Gegenüber mich mag.
- > Mir ist wichtiger, gute Arbeit zu leisten, als gute Kontakte zu haben.
- > Wenn ich meinem Gegenüber klar die Meinung sage, kränke ich ihn / sie.
- > Im Wettbewerb muss man sich immer fair verhalten.
- > Gute Leistung wird anerkannt und belohnt.

Jeder dieser Sätze, den Sie mit „stimmt“ bestätigen, bremst Sie aus (was nicht anderes heißt, als dass Sie sich selbst ausbremsen.) Doch ist ein hinderlicher Glaubenssatz erst einmal identifiziert, können Sie damit beginnen, ihn zu entkräften. Beschäftigen Sie sich zuerst mit dem Glaubenssatz, der Sie am deutlichsten behindert. Notieren und ergänzen Sie:

- > Mein hinderlicher Glaubenssatz lautet ...
- > Er hindert mich, wirklich erfolgreich zu werden, indem er ...
- > Was habe ich davon, wenn ich an ihm festhalte? Was wäre, wenn ich ihn loslasse? (...)
- > Was müsste ich über mich glauben, damit ich mein Ziel erreiche? (...)
- > Was kann ich heute tun, damit ich dem Ziel näher komme? (...)

Und dann tun Sie es. Wie sagte schon US-Unternehmer Henry Ford: „Ob Du glaubst, Du kannst es, oder ob Du glaubst, Du kannst es nicht – Du hast immer Recht.“

FIT FÜRS LEBEN

Weiterkommen durch Bildung



Osterberg-Institut der Karl Kübel Stiftung
sh:z Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag GmbH

Osterberg-Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez in der Holsteinischen Schweiz ist eine Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung. Sie betreibt Bildungs- und Entwicklungsarbeit im In- und Ausland. Das Institut bietet Qualifizierungen für den privaten wie für den beruflichen Bereich an. Die Seminare und Weiterbildungen zielen stets zugleich auf berufliche Kompetenzerweiterung und persönliches Wachstum. Nähere Infos gibt es unter Tel. 045 23/ 99 29-0 sowie im Internet unter www.osterberginstitut.de.

Veranstaltung

Die laufende Serie in der Bildungsoperation von Osterberg-Institut und Schleswig-Holsteinischem Zeitungsverlag (sh:z) beschäftigt sich mit Themen aus der Lebens- und Berufswelt. „Mut zur Größe – Frauen in männerdominierten Berufswelten“ ist der Titel des Erlebnisvortrags am Dienstag, 8. März, im sh:z-Druckzentrum an der Fehrnstraße 1 in Büdelsdorf bei Rendsburg.

Die Veranstaltung beginnt um 19 Uhr und dauert rund zwei Stunden. Sie wird interaktiv gestaltet. Die Gäste sind herzlich aufgefordert, sich am Workshop-Geschehen zu beteiligen! Die Teilnahme ist kostenfrei – wie immer bei der Reihe „Fit fürs Leben“. Allerdings ist wegen der begrenzten Teilnehmerzahl vor Ort eine **Anmeldung per E-Mail** unter der Adresse info@osterberginstitut.de unbedingt erforderlich.

Wer das Thema vertiefen möchte, kann dies in einem Seminar vom 6. bis 8. April im Osterberg-Institut tun. Die Leitung hat Gabriele Braemer; sie ist auch die Autorin des nebenstehenden Artikels.

Bis November sind in der Reihe Fit fürs (Berufs-)Leben folgende Themen geplant:

- > „Keine Hexerei: Charisma“ am 9. Juni in Schwerin;
- > „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ am 18. August in Pinneberg;
- > „Stark durch Vielfalt? Diversität und Integration“ (Termin steht noch aus).

Literatur-Tipps

- > „Sanfte Selbstbehauptung“ von Barbara Berckhan;
- > „Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf: Wie Frauen in Führung gehen!“ von Barbara Schneider;
- > „Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft“ von Dr. Sonja Bischoff;
- > „Das dämliche Geschlecht: Warum es kaum Frauen im Management gibt“ von Barbara Bierach;

Versuchen Sie's doch mal so

Das Statusverhalten umkehren

Fühlen Sie sich in Situationen generell eher unterlegen? Oder trumpfen Sie meistens mühelos auf? Finden Sie heraus, zu welchem Statusverhalten Sie tendieren – dem Hochstatus oder dem Tiefstatus. Und dann spielen Sie mit dem Gegenteil.

Sollten Sie zum Tiefstatus neigen: Reklamieren Sie im Restaurant Ihr Essen. Verlangen Sie morgens kurz angebunden und mit kräftiger Stimme Ihre Brötchen.

Verlangsamen Sie Ihren Gang. Genehmigen Sie sich mehr Redezeit in Meetings und Teambesprechungen. Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner.

Sollten Sie zu Hochstatusverhalten neigen: Stützen Sie in Gesprächen den Kopf auf. Drehen Sie Ihr Haar um den Finger. Schauen Sie nach dem ersten Blickkontakt auf den Boden. Lassen Sie die Schultern hängen.

In beiden Fällen achten Sie auf Ihre Beobachtungen: Wie geht es Ihnen? Was erleben Sie? Was verändert sich?

Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie ungewohnte Erfahrungen machen werden, die den persönlichen Horizont erweitern und ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur versierten Status-Spielerin, zum versierten Status-Spieler sein können.