

Barbara Schneider

# Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf

Wie Frauen  
in Führung  
gehen



GABAL

Barbara Schneider

# **Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf**

Wie Frauen in Führung gehen

**GABAL**

# Inhalt

## Einleitung 11

### 1. Qualifikation ist nur die halbe Miete 17

Klappen gehört zum Handwerk 18

#### 1.1 Die Konkurrenz schläft nicht 22

Abschreckungsmanöver der Männer 23

Schluss mit der Konkurrenzscheu 25

#### 1.2 Zwischen »Dornröschen-Komplex« und »Bienenkönigin-Syndrom« 27

Warten Sie nicht, bis Sie wach geküsst werden 27

Bitte nicht lächeln! 30

Von Frau zu Frau 31

#### 1.3 Frauen an der Spitze 35

Ein steiniger Weg 35

Förderung auf dem Weg nach oben 40

#### 1.4 Ist es woanders wirklich besser? 42

Ein gelungener Mix: Frauen und Finanzen 44

Die Quote als Weg? 47

### 2. Woran Frauen scheitern 49

#### 2.1 Wie Frauen führen 50

Die Suche nach dem weiblichen Führungsstil 51

Das Dilemma mit der Führung 54

Erfolgreiche Führungsstrategien 56

Die Zukunft der Führung 57

#### 2.2 Männerwirtschaft 58

Männer fördern Männer 60

Vielfalt statt Einfalt 62

In guter Begleitung 65

## **2.3 Karrierehandicap Kind 69**

Keine halben Sachen 72

Die deutsche Debatte 75

Weil ich es will 79

Karriere-Notausgang Kind 81

Die zweite Karriere 84

## **2.4 Mythos Macht 89**

Den Blick fürs Machtgeschehen schärfen 90

Sie kommen nicht zum Zug? 94

Gefährliche Kommunikationsfallen 98

Fallstrick Firmenkultur 103

Sie haben die Wahl 105

## **2.5 Zu wenig Marketing in eigener Sache 107**

Die 10-30-60-Formel 108

Das Bild der bescheidenen Frau 109

Positives Selbstmarketing statt übersteigerter Selbstkritik 112

Entscheiden statt Bescheiden 115

# **3. Zehn Schritte für ein professionelles Selbstmarketing 116**

Von nichts kommt nichts 120

## **Schritt 1: Selbstmarketing beginnt bei sich selbst 122**

Was kann ich? Was will ich? 122

Erkenne dich selbst! 124

## **Schritt 2: Man kann nicht alles planen 131**

Der Weg ist das Ziel 134

Manchmal steht das Ziel im Weg 136

Think big! 137

Alles hat seinen Preis 139

## **Schritt 3: Verlassen Sie die Wartebank 140**

Raus aus dem Vielleicht-Modus! 141

Gehen oder bleiben? 144

## **Schritt 4: Sprechen Sie über Ihre Ziele 147**

Klartext reden 148

### **Schritt 5: Zeigen Sie sich 151**

Und was machen Sie so? 152

Auf dem Präsentierteller stehen 153

Es ist immer Show-Time 155

Von sich hören und sehen lassen 158

Gegen Langeweile am Rednerpult 163

### **Schritt 6: Verkaufen Sie Ihre Ideen 166**

Überprüfen Sie Ihr Image 170

### **Schritt 7: Knüpfen Sie Kontakte 172**

Sehen und gesehen werden 173

Gewusst wann 177

Gewusst wo 179

Gewusst wie 182

Vom Small Talk zum Big Business 185

### **Schritt 8: Investieren Sie 188**

Optik und Outfit 188

Körpersprache und Stimme 191

### **Schritt 9: Verlangen Sie viel 192**

Weil Sie es sich wert sind 194

Bluffen Sie ruhig einmal 195

### **Schritt 10: Feiern Sie Erfolge 199**

## **4. Wird die Wirtschaft weiblich? 201**

Wo bleiben »Germany's Next Topmanagerinnen«? 202

Mangel an männlichem Managerpotenzial 204

Mut, Muster aufzubrechen 207

### **Danksagung 210**

### **Anmerkungen 211**

### **Literaturverzeichnis 213**

### **Stichwortverzeichnis 218**

### **Über die Autorin 221**

## Einleitung

Frauen haben in den letzten Jahrzehnten das fachliche Fundament für ihre Karriere gelegt und damit allerbeste Startvoraussetzungen. Die heute top ausgebildete Frauengeneration wäre aber schlecht beraten, wenn sie allein auf den Faktor Qualifikation vertraute. Genauso wenig wie der Verzicht auf Kinder den Anteil von Frauen an der Unternehmensspitze wesentlich beeinflusst hat, hat die Aufholjagd der Frauen im Bereich Ausbildung und Qualifikation bisher den erwünschten Effekt gezeigt. Dass Frauen eine gute Ausbildung haben und arbeiten, ist selbstverständlich, dass sie bis ganz nach oben aufsteigen, noch lange nicht.

Qualifikation ist wichtig für den Einstieg, der weitere Aufstieg hängt aber von ganz anderen Faktoren ab. Und zwar hauptsächlich davon, wie Sie es verstehen, sich im Unternehmen oder am Markt zu verkaufen und geschickt zu verdrahten. Selbstmarketing und Networking gehören zu den wichtigsten Strategien im Business, egal, ob Sie angestellt oder selbstständig sind. Auf einen Nenner gebracht: Sie müssen sich ins Zeug legen, sich zeigen und sich vernetzen.

**Auf Selbst-  
marketing und  
gute Kontakte  
kommt es an**

Die Pipeline mit dem potenziellen Nachwuchs für oben ist gut gefüllt, doch die meisten Managerinnen kommen über die zweite Führungsebene nicht hinaus. Noch ist das obere Management zu selten mit weiblichen Führungskräften besetzt, die gläserne Decke zwischen mittlerer und oberer Ebene zu dick. Und immer noch kommen zu wenige Frauen da an, wo man sie aufgrund ihrer Kompetenzen erwarten würde. Kaum jemand hätte Mitte der

Neunziger gedacht, dass das 2009 überhaupt noch ein Thema sei. Doch der Aufstieg von Frauen ins Management stellt sich als ein langwieriger und schwieriger Prozess dar, der weitaus schleppender vorankommt als damals gedacht.

**Masterplan  
Karriere – man  
kann nicht  
alles planen**

Dieses Buch will Sie auf Ihrem Karriereweg begleiten, Ihnen Ideen und Impulse geben, wie Sie in der Männerdomäne Management schneller zum Zug kommen und Ihre eigenen Ziele spielerischer erreichen können, statt zu zweifeln und zu zögern. Möglicherweise haben Sie von diesen zwei Gaben auch zu viel abbekommen, denn sie wurden besonders häufig an Frauen verteilt. Ja, das Leben ist ungerecht und das Berufsleben erst recht!

**Sich mutig  
einlassen auf  
große Aufgaben  
und auf  
Konkurrenz**

Zögern und zweifeln bringen Sie im Wirkungskreis von Wettbewerb und Hierarchien nicht weiter. Mutig zuschnappen heißt die Devise im Haifischbecken, sonst tut es der Kollege. Männer greifen nach Jobs, die ihnen locker ein, zwei Nummern zu groß sind. Frauen, die nach vorne kommen wollen, brauchen Mut. Mut, sich auf die nächste Station und auf Konkurrenz einzulassen. Der berühmte Sprung ins kalte Wasser gehört zur Karriere – man kann nicht alles haargenau planen, aber vieles gestalten. Schauen Sie ab und an, ob die grobe Richtung Ihres Generalplans stimmt, und bleiben Sie offen für Plan-Änderungen. Karrieren entstehen in der Regel aus einer Kette von Chancen, auf die sich Frauen wie Männer mutig eingelassen haben. Man lernt sehr schnell, wenn man muss.

**»Interkulturelles  
Training« für die  
Männerdomäne  
Management**

»Muss ich denn werden wie ein Mann?«, werde ich immer wieder in meinen Vorträgen oder in meiner Beratung gefragt. Natürlich nicht! Es geht nicht darum, Männer und ihr Verhalten zu imitieren, geschweige denn, sie mit betont männlichem Verhalten noch zu übertreffen. Sondern darum, sich mit männlichen Eigenheiten auseinanderzusetzen, Verhaltensweisen und Rituale schneller zu durchschauen und souveräner damit umzugehen. Und sich von Männern ruhig etwas abzugucken. Das Berufsleben – und insbesondere das Management – ist nun einmal voll von Männern,

und die dort herrschenden Strukturen und Spielregeln wurden jahrzehntelang von ihnen geprägt. Das kann richtig oder falsch sein, einem passen oder nicht, Männer und ihre Sichtweise sind Teil der Unternehmensrealität und Businesswelt.

Tipp: Betrachten Sie die Sache pragmatisch. Wenn Sie Geschäfte mit Japan oder China machen wollen, bereiten Sie sich doch auch auf das ferne Land mit seinen unbekannten Sitten und Bräuchen vor, studieren Reise-Ratgeber und Sprach-Lexika, befragen Experten nach Besonderheiten und Gepflogenheiten im dortigen Geschäftsleben. Um möglichst erfolgreich mit Ihren Geschäftspartnern zu kommunizieren und zu verhandeln, versuchen Sie ihre Sichtweise besser zu erfassen und stellen sich auf kulturelle Unterschiede ein. Genauso können Sie sich auch spielerisch und vergnüglich auf die Männer-Management-Welt mit ihren tief verankerten Regeln und Prinzipien vorbereiten, quasi als besondere Form eines interkulturellen Trainings. Wie Henry Ford einmal sagte: *»Erfolg hat derjenige, der die Position des anderen versteht.«*

Natürlich können Sie auch sagen: »Warum immer ich, sollen sich doch endlich die Männer darum kümmern.« Tja, da werden Sie wahrscheinlich lange warten. Denn Tatsache ist nun einmal, die Männer waren eher da und sie sind auch Anfang des 21. Jahrhunderts deutlich in der Überzahl – egal, ob in Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik. Es müssen mehr Frauen in die Männerwelt Management einbrechen. Denn erst, wenn mehr Frauen einen Fuß in der Tür haben, lassen sich bestehende Strukturen und Spielregeln aufbrechen. Makaber ausgedrückt: Wenn man ein Flugzeug entführen will, muss man erst einmal an Bord kommen.

Die Wirtschaftswelt braucht Frauen. Es ist schon lange keine Frage mehr von Chancengleichheit oder Political Correctness, ob im Management Frauen sitzen oder nicht. In Zeiten von globalem Wettbewerb und Führungskräftemangel ist es vielmehr

**Die Wirtschaftswelt  
braucht Frauen**



eine schier wirtschaftliche Notwendigkeit, sich die Rosinen aus dem Angebot beider Geschlechter zu sichern. Es geht nicht um Sieg oder Niederlage, sondern um Gewinn für alle Beteiligten. Trotzdem werden Männer sich nicht einfach die Butter vom Brot nehmen lassen. Die Aufstiegsmöglichkeiten wachsen nicht in den Himmel und mehr Frauen im Management bedeuten zwangsläufig weniger Männer. Frauen, die in den Startlöchern für höhere Ämter stehen, müssen sich auf mehr Konkurrenz einstellen und sportlichen Spaß am Wettbewerb entwickeln.

**Ein Patentrezept  
für die weibliche  
Karriere gibt  
es nicht**

Hat dieses Buch ein Patentrezept parat? Nein. Aber ein paar Tipps und Tricks für den Karrieredschunel, in dem sich übrigens auch nicht alle Männer wie selbstverständlich zurechtfinden. Betrachten Sie die Denkanstöße der Frauen und Männer, die hier zu Wort kommen, sowie meine eigenen Erfahrungen und Beobachtungen als Managerin und Coacherin, aus denen dieses Buch entstand, als ein spielerisches Training auf dem alltäglichen Managementspielfeld, das zugegeben manchmal eher einem Schlachtfeld gleicht.

An dieser Stelle kurz eine Bemerkung zu den Beispielen im Buch: Diese sind zwar authentisch, die Beschreibung der beteiligten Personen wurde aber aus verständlichen Gründen verändert.

Natürlich kann auch ich ein Lied von leidvollen Erfahrungen singen, von Fehlern, die ich gemacht habe, aber auch von den Dingen, die ich richtig angepackt habe. Von diesen Erfahrungen lasse ich Sie gern profitieren. Denn ich habe auch gesehen und erfahren, dass Karriere Spaß machen kann, vor allem, wenn man die Spielregeln durchschaut, seine eigenen Ziele besser durchsetzen und sich gelassen zurücklehnen kann.

**Zehn Schritte  
für erfolgreiches  
Selbstmarketing**

Daraus sind zehn Schritte für ein professionelles Selbstmarketing entstanden. Allerdings ist dies kein 10-Punkte-Programm, das man eben schnell abhakt, sondern eines, das eine Karriere kontinuierlich begleitet. Eine Erfolgsgarantie liefert dieses Buch nicht,

aber eine Vielzahl informativer Tipps und Erfolgsstrategien von erfahrenen Frauen, wie Sie beruflich vorankommen, wenn Sie es möchten. Den Tippgeberinnen möchte ich an dieser Stelle für ihr Mitwirken noch einmal besonders herzlich danken.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin und vielleicht auch lieber Leser, viel Spaß beim Lesen und viel Mut, Entscheidungen zu treffen, zu managen und zu machen. Schon Goethe wusste: *»Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch wollen. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.«* Ob wir mit unseren Vorhaben Erfolg haben werden, wissen wir erst hinterher. Der entscheidende Schritt ist, dass wir uns dazu entschließen, etwas zu tun, und dann handeln. In diesem Sinne große Entschlusskraft und viele erreichte Ziele!

*Ihre*

*Barbara Schneider*

Ich freue mich über Interesse an meinen Coachings,  
Vorträgen und Veranstaltungen ebenso wie über Anregungen  
und Feedback.

Dr. Barbara Schneider  
Beratung . Coaching  
Heimhuder Straße 70  
20148 Hamburg  
Tel. 040 / 63 90 63 80  
Fax 040 / 63 90 63 81  
E-Mail: [contact@2competence.de](mailto:contact@2competence.de)  
Web: [www.2competence.de](http://www.2competence.de)

Business Breakfast Club – Macht Frauen munter.  
[www.business-breakfast-club.de](http://www.business-breakfast-club.de)



## 1. Qualifikation ist nur die halbe Miete

Bildung galt lange als die effektivste Waffe der Frau gegen berufliche Benachteiligung. Dass Frauen gut ausgebildet sind und arbeiten, ist heutzutage selbstverständlich. Dass sie wie Männer aufsteigen, noch lange nicht. Vom Kindergarten bis zur Hochschule haben Mädchen die Nase vorn. Und was passiert dann?

Keine Frage, die Managementwelt hat sich für Frauen geöffnet. Wenn es aber um die Verteilung von Toppositionen geht, bleiben Frauen meistens auf der Strecke und Männer weitgehend unter sich. So wie man den Inhalt eines Buches nicht nach seinem Cover beurteilen kann, so sagt ein moderner Außenauftritt eines Unternehmens noch nichts über Organisation und Kontrolle der Arbeit aus. Das Besetzungsprinzip »der oder die Beste für den Job« scheint bei Weitem noch keine Unternehmensrealität zu sein, denn viel zu selten kommen Frauen dort an, wo man sie erwarten würde. Erscheint ihnen die Selbstständigkeit oder die Familie doch interessanter, versperren Männer ihnen den Weg oder sie sich selbst? »Und wenn schon«, mag der eine oder die andere denken, diese Situation für einen Skandal halten oder für wünschenswert. Wirtschaftlich verständlich ist dieser Sachverhalt jedenfalls nicht.

### *Das sagen Frauen:*

**»Frauen machen in den meisten Berufen fünfzig bis sechzig Prozent des Talentpools aus. Man wird es sich in Zukunft einfach nicht mehr leisten können, die Hälfte des Talentpools abzulehnen – die demografische Zeitbombe tickt bereits.**

**Unternehmen, die das verstanden haben, ziehen enorme wirtschaftliche Vorteile daraus. Nicht zuletzt, weil die Hälfte der Kunden und Entscheidungsträger Frauen sind. Um deren Bedürfnisse zu verstehen und zu erreichen, braucht es Frauen.«**

MEREDITH MOORE: *Women in Leadership:  
A European Business Imperative\**

## **Klappern gehört zum Handwerk**

Es ist eine Binsenweisheit, dass zur Karriere mehr gehört als Fachkenntnisse und Fleiß. Treten Sie als Führungskraft neu in ein Unternehmen ein, wird Ihnen in den berühmten ersten hundert Tagen fehlendes Fachwissen leicht verziehen, nicht jedoch schlechter Stil oder Schnitzer im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten.

Wie Sie auf die Leute zugehen, wird beobachtet und bewertet. Daran führt kein Weg vorbei. Gerade mit den ersten Gesprächen und symbolischen Gesten, die deutlich machen, was Ihnen wichtig ist, legen Sie einen entscheidenden Grundstein für die spätere Zusammenarbeit. Fachliche Überforderung spielt bei Trennungen innerhalb der Probezeit selten eine Rolle, in den meisten Fällen sind bei Führungskräften Kulturkonflikte der Auslöser – Tendenz steigend.

Nach einer Umfrage (2007) des Deutschen Führungskräfteverbands halten nur vier Prozent der Befragten fachliche Qualifikation für das Aufstiegskriterium Nummer eins. Und jeder dritte Manager hält der Umfrage nach gutes Selbstmarketing für den entscheidenden Erfolgsfaktor.

---

\* Quellenhinweise für dieses und alle weiteren Zitate, soweit nicht anders gekennzeichnet, siehe Literaturverzeichnis.

**Das sagen Frauen:**

**»Kompetenz und Leistung setzen sich durch. Darauf haben Frauen vertraut. Nur: Diese Haltung ist offensichtlich nicht die richtige, um Spitzenpositionen zu erreichen.«**

DOROTHEA ASSIG: *Frauen in Führungspositionen*

Das heißt natürlich nicht, dass Sie auf Kompetenz, Know-how und Spitzenleistung verzichten können. Oder diese nicht von Zeit zu Zeit aufpolieren müssen. Lebenslanges Lernen steht außer Frage, wenn Sie sich jobfit halten wollen. Dafür bekommen Sie schließlich Ihr Gehalt. Können und Leistung sind auch heute noch unverzichtbare Komponenten für Karriere und Erfolg. Damit allein kommen Sie aber im Berufsleben nicht weiter. Um in Spitzenpositionen vorzudringen, müssen Sie geschickte Selbstdarstellung betreiben, sich hörbar und sichtbar machen. Sonst überhört und übersieht man Sie.

Um ganz deutlich zu werden: Ich bin nicht der Ansicht, dass man schummeln, mogeln, tricksen oder sich verbiegen sollte. Gute Leistung lässt sich nicht durch gekonntes Selbstmarketing ersetzen, aber ergänzen. Nur so können die richtigen Leute auf Sie, Ihre Kompetenzen und Leistungen aufmerksam werden.

**Gute Leistungen  
allein genügen  
nicht**

Frauen arbeiten wunderbar sach- und zielorientiert. Aber eben auch wenig spektakulär. Das stellte schon die erste weibliche Premierministerin Margaret Thatcher fest: *»Wenn Sie in der Politik etwas gesagt haben wollen, wenden Sie sich an einen Mann. Wenn Sie etwas getan haben wollen, wenden Sie sich an eine Frau.«* Die meisten Männer zollen ihren Mitstreitern auch dann Anerkennung, wenn sie inhaltlich nicht viel drauf haben, aber ihrer Rolle gerecht werden.

Die typisch weiblichen Karrieretreiber wie Leistung und Zuverlässigkeit können zur Stolperfalle werden und sind vielleicht einer der Gründe, wieso die meisten Frauen auf operativer Ebene stecken bleiben. Denn: Welcher Chef würde schon sein bestes

Pferd im Stall wegbefördern? Den ungeduldigen, fordernden Nachwuchsmanager kann er nicht halten, die brave Muster-schülerin, die hofft, für ihre Leistungen irgendwann belohnt und befördert zu werden, schon.

Im Übrigen bin ich überzeugt: Frauen – wenn sie Chefinnen sind – ticken ähnlich. Ich zumindest habe in meiner aktiven Managerinnenzeit die Effizienz, mit der Frauen Aufgaben erledigen, sehr geschätzt. Ebenso wie den Effekt, den Männer mit dem Schlagen von Pfauenrädern für sich und die Abteilungsprojekte erzielen. Offen gestanden, diesen Nutzen habe ich erst viel später erkannt. Zuvor hat mich und etliche Kolleginnen dieses Impo-niergehabes regelmäßig auf die Palme gebracht.

**Ein gutes Image  
zieht gute  
Leute und gute  
Projekte an**

Frauen arbeiten mehr am Projekt, Männer machen es bekannt. Schnell neigen wir dazu, dem Kollegen vorzuwerfen, er schmücke sich mit fremden Federn. Zu schnell. Klar tut Mann das für sein Image und seinen Bekanntheitsgrad. Aber in dieser Botschafterrolle rückt er auch das gesamte Projekt ins Rampenlicht und lässt die anderen Projektmitglieder als Gewinner erscheinen. Eine bessere Motivation gibt es nicht. Wenn Sie ein Topprojekt an Land gezogen haben, müssen Sie es auch konsequent vermarkten und einen Teil Ihrer Zeit damit verbringen, Ergebnisse und Erfolge sichtbar darzustellen. Und nicht den Kollegen bitten: »Stell du das ruhig vor.« Klappern gehört nun einmal zum Karriere-Handwerk. Auch im Konzern. Starke Botschaften statt falsche Bescheidenheit senden, lautet die Devise.

Ihr Image ist nicht nur für Sie persönlich karriererelevant, sondern als Führungskraft auch für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch ganze Teams und Abteilungen stehen im Unternehmen im Wettbewerb und vergleichen sich untereinander. In vielen Unternehmen gibt es Bereiche, die als regelrechte Karriere-treiber gelten – die die Ideen oder Führungskräfte von morgen hervorbringen. Das persönliche Image ist eng mit dem Abteilungsimage verbunden. Ein gutes Image zieht gute Leute und

gute Projekte an. Man traut Ihnen und Ihren Leuten die Leitung des neuen Vertriebs- oder IT-Projektes zu. Der gute Ruf, der Ihnen vorausseilt, bringt Ihnen Ressourcen: Budgets, Sachmittel, Manpower – neue Aufgaben und größere Gestaltungsspielräume. Und damit tolle Karrierechancen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ganz abgesehen von Ihren eigenen Perspektiven im Unternehmen.

### Praxistipp: Was Frauen erfolgreich macht

**MARTINA SANDROCK,**

Geschäftsführerin Sara Lee Deutschland und Österreich:

*»Es sind die Mitarbeiter, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen durchschnittliche oder Spitzenleistungen hervorbringt. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern lege ich auf drei Bedingungen besonderen Wert:*

- ♦ *Sie müssen außergewöhnlich hungrig auf unternehmerischen Erfolg sein und den Eindruck vermitteln, dies auch in 20 Jahren noch zu sein.*
- ♦ *Sie müssen über eine zähe Disziplin verfügen – ich selbst lebe diese jeden Tag vor und bin überzeugt, ohne geht es nicht.*
- ♦ *Sie müssen andere Menschen begeistern können – mit ihrer Ausstrahlung, ihrem Engagement und ihrer Authentizität.«\**

---

\* Dieser und alle weiteren Praxistipps wurden der Autorin per E-Mail zur Verfügung gestellt.



## 1.1 Die Konkurrenz schläft nicht

Die weibliche Qualifizierungsoffensive der letzten Jahre hat die Startchancen der Frauen erhöht, aber auch den Wettbewerb zwischen Männern und Frauen. Und sie hat damit eine neue Situation am Arbeitsmarkt geschaffen: Männer konkurrieren nicht mehr nur mit Männern, sondern Männer konkurrieren auch mit Frauen um die gleichen Positionen. Für Männer sind diese selbstbewussten und hoch motivierten Frauen, die Karriere machen wollen, nur eine weitere Gruppe potenzieller Konkurrenten auf Augenhöhe. Frauen sollten nicht auf Wunder warten und darauf, dass Männer ihnen die Tür zum Chefbüro weit aufhalten.

### **Frauen müssen konkurrenz- bereiter werden**

Frauen müssen sich dieser neuen Konkurrenzsituation bewusst sein und konkurrenzbereiter werden. Männer lieben nun einmal Konkurrenz, Frauen bevorzugen Kooperation. Beides wird im Business gebraucht. Ein cooles Kunstwort dafür gibt es schon: *Co-opetition* – zusammengesetzt aus Cooperation und Competition. Wenn es so simpel wäre ...

#### ***Das sagen Frauen:***

**»Wer sich in Konkurrenz begibt, muss sie auch  
aushalten können.«**

MAYBRIT ILLNER: *Frauen an der Macht*

Dabei geht es nicht um aggressive Ellenbogenmentalität, sondern um sportlichen Wettbewerb. Die Büropolitik ist bestimmt von Gegensätzen: von Hierarchie und Teamwork, von Entscheidungsmacht und Partizipation, von Transparenz und Geheimhaltung und eben auch von Kooperation und Konkurrenz – zwischen den Geschlechtern ebenso wie unter ihnen.

## Abschreckungsmanöver der Männer

Männer haben diesen Konkurrenzdruck längst registriert, beäugen mit Argwohn, wenn Frauen den Karrierewunsch einem Kinderwunsch vorziehen. Es gibt Anzeichen für einen neuen Geschlechterkonflikt und Stimmen, dass Frauen den Männern Karrierechancen wegnähmen. Kein Wunder, wenn die früher netten Jungs im Kampf um Markt- und Machtpositionen mit verschärftem Revierverhalten reagieren.

### *Das sagen Männer:*

**»Und natürlich ist dem Mann die drohende Konkurrenz bewusst. Deutschland ist kein Wachstumsland, auch Männer ringen heutzutage um gute Jobs. Von Frauenförderung sind viele also nicht begeistert: Warum sollten sie freiwillig den Platz frei machen?«**

MICHEL DOMSCH, Wirtschaftsprofessor und Koordinator der Internetplattform [www.genderdax.de](http://www.genderdax.de)<sup>1</sup>

In meiner Umfrage unter 164 Managerinnen und Managern mehrerer Großunternehmen bin ich der Angst der Männer vor zusätzlicher weiblicher Konkurrenz nachgegangen. Es war zu erwarten, dass die befragten weiblichen Führungskräfte der Aussage, dass die Präsenz von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, und speziell auf dem für Führungspositionen, in zunehmender Konkurrenz zu den Männern steht, stärker zustimmen als die befragten Manager. Aber auch Männer tun diesen Punkt nicht als gar nicht zutreffend ab. Interessanterweise stimmen vor allem Männer im unteren und mittleren Management dieser Annahme voll oder teilweise zu – und zwar gut jeder dritte Mann (35 Prozent) auf der unteren Führungsebene und mehr als jeder zweite (71,4 Prozent) auf der mittleren Führungsebene.

Verbreitete Glaubenssätze, dass es – überspitzt formuliert – Konkurrenz zwischen Männern und Frauen eigentlich gar nicht geben kann, weil Frauen keine ernst zu nehmenden Rivalen sind,

scheinen offenbar einer anderen Zeit zu entstammen. Aufstiegspositionen sind knappe Güter, und das mit steigender Tendenz, so dass prinzipiell immer Konkurrenz auch und gerade zwischen Führungskräften besteht.

Jahrelang haben Frauen sich darüber beklagt, dass sie nicht ernst genommen werden. Jetzt nehmen Männer sie ernst. Sehr ernst. Das macht Frauen zu Mitbewerberinnen auf Augenhöhe, ob sie wollen oder nicht. In Zeiten von globalem Wettbewerb und Führungskräfte-mangel mag es zwar wirtschaftlich vernünftig sein, sich die Talente aus dem Angebot beider Geschlechter zu sichern. Dabei werden Männer aber nicht tatenlos zuschauen. Rechnen Sie mit Abschreckungsmanövern und Machtproben.

An dieser Stelle erlauben Sie mir ganz kurz, wissenschaftlich zu werden, falls dieses Buch in die Hände von Ökonomievertreterinnen und -vertretern fällt. Als Wirtschaftswissenschaftlerin ist mir bekannt, dass die Vorstellung, es gäbe eine fixe Menge an Arbeit, die auf die Bevölkerung verteilt werden müsste, falsch ist. Deutschlands bekannteste Ökonomin, die Schweizerin Beatrice Weder di Mauro, die als erste weibliche Wirtschaftsweise seit 2004 im Sachverständigenrat sitzt, und ihr Kollege Aymo Brunetti weisen in einem F.A.Z.-Artikel Folgendes nach: Die Frauenerwerbsquote ist in den meisten OECD-Ländern in den vergangenen Jahrzehnten stark gestiegen. Wenn es tatsächlich eine fixe Menge Arbeit gäbe, dann hätten die auf den Arbeitsmarkt strömenden Frauen die Männer verdrängen müssen, und die Arbeitslosigkeit hätte stark zugenommen. Nichts dergleichen sei geschehen. Gott sei Dank, diese Last ist uns genommen! Die Zahl der Arbeitsplätze ist mit dem zunehmenden Angebot gestiegen.

Leider dürfte diese ökonomische Theorie wie viele andere, die für große Grundgesamtheiten und ganze Märkte als zutreffend gelten, nicht 1:1 auf kleinere Einzelmärkte – wie zum Beispiel den der Führungs- und Managementpositionen – übertragbar

sein. Die Annahme eines Verdrängungswettbewerbs ist nicht von der Hand zu weisen, zumal im Zuge anhaltender Verschlangungstendenzen und flacherer Führungsstrukturen die Zahl der Toppositionen in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat. Glaubt man der Vision des amerikanischen Business-Gurus Gary Hamel, der in den Neunzigern mit der Idee der Kernkompetenzen groß herausgekommen ist, dürften Unternehmen zukünftig mit weitaus weniger Managern auskommen als heute (Gary Hamel im Interview in *manager magazin* 5/2008).

## **Schluss mit der Konkurrenzscheu**

Rivalität herrscht nicht nur in Regionen, wo die Luft dünner und die Konkurrenz härter wird. Selbst in der kleinsten Projektgruppe wird sich erst einmal positioniert und profiliert, bevor es zur Sache geht. Karrierewillige Männer neigen dazu, schwächere Mitbewerber – egal ob Männer oder Frauen – in Projekte ohne Prestige zu drängen, indem sie ihnen diese perfiderweise als wichtig oder sinnvoll verkaufen. Offener Wettbewerb ist für sie normal. Wenn Frauen denken, sie könnten sich aus dem Wettbewerbsspiel heraushalten oder hätten es nicht nötig, werden sie scheitern. Zumindest in den immer noch herrschenden klassischen Unternehmensstrukturen.

### ***Das sagen Männer:***

**»Viele Frauen scheitern nicht an ihren Aufgaben oder an ihrer Leistungsbereitschaft – sie scheitern an ihrer zu hohen Messlatte des fairen Wettbewerbs!«**

JENS WEIDNER: *Die Peperoni-Strategie*

In Unternehmen tobt das Leben. Und im Wettbewerb um Posten und Pöstchen geht es nicht immer fair zu. Im Management wird mit harten Bandagen gekämpft und es kommt zu Rivalität und Machtproben. Die Vorstellung, sich in den Konkurrenzkampf werfen zu müssen, ist vielen Frauen zuwider. Es schadet nicht,

wenn Sie sich sinnbildlich Ihre Boxhandschuhe anziehen, bevor Sie den Büroring betreten.

Bürogemeinschaften sind keine Wohngemeinschaften, sondern Marktplätze, auf denen wir potenzielle Kunden auf unser Angebot aufmerksam machen müssen, sonst kaufen sie woanders ein. Marketingexperten kämpfen heutzutage damit, dass sich viele Produkte in Qualität und Ausstattung immer ähnlicher werden. Abhilfe schaffen Werbestrategien oder besondere Serviceleistungen, um das Produkt vom Wettbewerb abzuheben. Ein altes Sprichwort in der Wirtschaft sagt: »*Konkurrenz belebt das Geschäft.*« Und es gibt zahlreiche Beispiele, dass Märkte und Unternehmen durch eine gesunde Konkurrenzsituation besser geworden sind.

### Praxistipp: Was Frauen erfolgreich macht

**PETRA BECHER**, Head of Marketing & Communication Structured Products, UBS Deutschland AG:

*»Ein fundiertes Know-how verbunden mit persönlicher Integrität sollte bei jeder Führungskraft vorausgesetzt werden können und bildet meiner Ansicht nach die Basis für jede längerfristige Karriere. Meinen weiblichen Mitstreiterinnen möchte ich jedoch darüber hinaus folgende Dinge ans Herz legen: bessere Kommunikation und mehr Mut zum Risiko.*

*Mit besserer Kommunikation ist nicht gemeint, häufiger schwätzend in der Kaffeeküche angetroffen zu werden. Sondern ein sinnvoller, effizienter und bereichsübergreifender Austausch von geschäftsrelevanten Informationen zur Unterstützung eines internen lebhaften Lernprozesses und zum Aufbau eines eigenen Netzwerkes innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus sollten Sie, ohne arrogant zu werden, Schüchternheit, Demut und ein eventuell antrainiertes Vermeiden von Risiken versuchen zu überwinden. Sie haben eine gute Ausbildung, sind engagiert und gut in Ihrem Job. Stehen Sie dazu und gehen Sie endlich mit Ihren männlichen Kollegen auf Augenhöhe. Diese erwarten dies schon längst.«*