

Frauen in der Karrierefalle

Frauen verdienen in der Regel weniger als Männer und sind in den Führungsebenen unterrepräsentiert. Dabei stehen sie ihren Kollegen in Sachen Ausbildung und Fleiß oft in nichts nach. Was aber machen sie falsch? Sechs Fallen, in die Frauen hineintappen.

Von Andrea Herzog

1. Frauen stapeln tief

Bescheidenheit fängt bei der Bewerbung an. Isabell Krone, Personalleiterin der Tele-Atlas Deutschland GmbH, fasst sich seit Jahren mit Laufbahnmodellen von Frauen. Schnell hat sie ein Beispiel parat: Eine Frau und ein Mann bewarben sich für einen Job im Projektmanagement. „Die Dame bedauerte, ihre Englischkenntnisse seien eingerostet, der Herr behauptete, seine seien fließend.“ Doch ein Praxistest ergab, die Kandidaten hatten dasselbe Niveau. Entsprächen Frauen 80 Prozent des gewünschten Profils, stellt Krone fest, dann entschuldigten sie sich für die 20 Prozent, die sie nicht erfüllten. „Vor allem junge Frauen wollen es anderen immer recht machen“, sagt Barbara Hofmann-Huber, Diplompsychologin und Coach für Frauen in Führungspositionen, „junge Männer wollen die eigenen Erwartungen erfüllen.“ Der weibliche Drang zur Perfektion kann der Karriere ein Bein stellen. Ulrike Ley, Sozialwissenschaftlerin, Coach und Autorin, kennt das. „Die Chancen auf einen Job setzen sich aus 45 Prozent Beziehungen, 45 Prozent Selbstpräsentation und 10 Prozent Leistung zusammen. Frauen denken, es ist alles Leistung, Leistung, Leistung.“ Die männliche Konkurrenz spreizt ohne Skrupel die Federn, auch wenn sich dahinter vielleicht nicht viel verbirgt. Das zeigt sich auch bei Gehaltsverhandlungen, weiß Personalchefin Krone. „Frauen entschuldigen sich oft für das, was sie verdienen möchten, Männer sind viel dreister.“ Ein Verhalten, das sich bis in die Chefetage zieht. In einem Seminar mit Führungskräften ließ Ley die Teilnehmer einander vorstellen. Die Männer vergaßen keinen Titel, die Frauen stellten ihr Licht unter den Scheffel. „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr“, predigt der Volksmund, „blow your horn“, die Beraterin.

2. Männer-Netzwerke nicht verstanden

Männer bauen ihr Netz früh, planen gemeinsam über Jahrzehnte und aktualisieren die Seilschaften nach Bedarf. Diese Bündnisse haben nicht zwangsläufig etwas mit Freundschaft zu tun, es sind Zweckgemeinschaften. „Männer stehen zusammen, das kennen die Frauen so gar nicht“, erklärt Beraterin Ley. „Wenn eine Frau einer anderen Frau öffentlich in den Rücken fällt, kommt das bei Männern nicht gut an, das würden Männer so nicht tun.“ Männerbünde funktionieren nach ungeschriebenen Regeln und Ritualen. Wenn Männer nach dem Treffen mit dem Kunden schon beim Wein den Zusammenhalt pflegen, feilen die Frauen noch an den inhaltlichen Details des neuen Vertrags. Wo die Männer sind, da ist die Macht, da wollen alle anderen Männer natürlich auch hin, sagt Ley. Eine Frau stört diesen Kreis, das weiß „mann“, was auch daran liegen mag, dass die Frau trotz jahrzehntelanger Koedukation immer noch das unbekannte Wesen ist, das



Männer – und dazu gehören auch die Personalchefs – nicht wirklich einschätzen können. Zu den Regeln des Männer-Netzes gehören Kampfrituale und Rempelen. Frauen können jedoch meist schlechter einstecken, sie nehmen persönlich, was nur dem Spaßkampf oder Rangordnungsscharmützel zuzuordnen ist. Gibt es Auseinandersetzungen, haben Männer Vergebungsrituale, etwa das Bier am Tresen.

3. Das „Freundinnen-Problem“

Frauen tappen in die Sympathie-Falle. Das heißt, sie lassen sich auf Kolleginnen emotional zu sehr ein, was einen gesunden Konkurrenzkampf schwierig macht. Man kann nicht an der besten Freundin vorbeiziehen, ohne sich schlecht zu fühlen. Frauen sind konsensorientiert, Männer wettkampforientiert, das ist schon im Kindergarten so. Abstand halten und sich trotzdem gegenseitig die Karrieretricks verraten, rät Coach Hofmann-Huber.

4. Mangelnde Karriereplanung

Durch eine 2007 veröffentlichte Studie des Steinbeis Transferzentrums Unternehmen & Führungskräfte kam heraus, dass zwei Drittel von 300 befragten Frauen aus Top- und mittlerem Management ihre Karriere nicht bewusst geplant hatten. „Viele Frauen wissen nicht, was sie wollen“, glaubt Isabell Krone. „Sie haben Angst vor dem nächsten Berufsschritt, sie machen sich im Vorfeld zu viele Gedanken. Männer denken erst mal nur an den nächsten Schritt.“ Auch beim Firmenwechsel sind Frauen zu zögerlich, scheuen lange das Risiko und kommen oft nicht schnell genug vom Fleck. „Frauen müssen klare Signale senden“, sagt Hofmann-Huber. Ideen für den eigenen Weg entwickeln, dranbleiben, auch nach Fehlschlägen, rät Personalleiterin Krone. Dann klappt es auch mit der Arbeit nach und während der Elternzeit. Dass es für Frauen über dreißig schwierig wird mit der Förderung, das sei leider immer noch so, kritisiert Ley. Umso wichtiger sei es, Karriere- und Familienpläne zu machen und diese offensiv zu vertreten, „mit Chauvinismus müssen sie trotzdem jederzeit rechnen“. Hofmann-Hu-

ber rät, sich schnell eine Position zu schaffen, in der es sich die Firma nicht leisten will, diese gute Kraft zu verlieren.

5. Zu wenige Mentorinnen und Vorbilder

Das ist vor allem ein Massenproblem. Wer an der Spitze ist, bestimmt, wer aufrückt, und das sind in der Regel noch immer die Männer. Ein weibliches Netzwerk, in dem die wenigen oben den weiblichen Nachwuchs mit dem eigenen Knowhow fördern, entsteht erst langsam. Natürlich können Frauen auch von Männern protegert werden, aber das sei mitunter heikel, sagt Isabell Krone. Nur wenn der Altersab-

stand etwa eine Generation betrage, gelte männliche Förderung als akzeptabel.

6. Frauen können nicht nein sagen

Frauen laden sich zu viel auf, werden ausgenutzt und aufgezehrt. Wer seine Kräfte nicht einteilt, kann sie nicht optimal einsetzen. Das gilt für fleißige Kolleginnen genauso wie für Frauen zwischen Kindern und Karriere. „Wir wollen alles, und zwar sofort“, beschreibt Ley, „man kann aber nicht zwei Leben parallel leben.“ Selbst wenn sich Frauen gut organisieren können, sind die Kapazitäten begrenzt und individuell sehr verschieden. Zur Karrie-

re- und Lebensplanung gehöre auch, Belastungssituationen richtig einzuschätzen, einen Gang zurückzufahren und ein paar Jahre später noch einmal durchzustarten: „Frauen haben einen langen Atem.“ Werden sie etwas älter, könnten sie sich oft besser durchsetzen, wüssten genau, wo sie stünden, hätten ein stabiles soziales Netz und seien von den Bodenrissen des Lebens oder der Karriere nicht leicht aus der Bahn zu werfen. „Auch die Top-Managerin hat immer eine beste Freundin“, sagt Ulrike Ley. Der gerade outgesourcte Top-Manager hat oft nicht mal mehr seine Familie.

■ fazjob.net/frauen

In der Männerwelt

■ Frauen sind eine Minderheit in den Chefetagen. In Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern liegt ihr Anteil auf höchster Ebene bei gerade mal 4 Prozent. Die meisten weiblichen Führungskräfte finden sich im öffentlichen Dienst (41 Prozent), die schlechtesten Aufstiegschancen bieten der Automobilhandel, das Kreditwesen und das Baugewerbe.

■ Frauen verdienen weniger: Für die selbe Arbeit und bei gleicher Arbeitszeit erhalten sie im Schnitt 22 Prozent weniger Lohn und Gehalt als Männer. (svs.)

Fragen an: Ingrid Matthäus-Maier, Vorstandssprecherin der staatseigenen Förderbank KfW

„Heben Sie selbstbewusst die Hand“

Frau Matthäus-Maier, wie viele Führungspositionen besetzt die KfW im Jahr?

In den letzten drei Jahren haben wir im Durchschnitt etwa 10 Prozent der Führungspositionen neu besetzt. Wir sind stolz darauf, dass wir dank unserer Personalentwicklungsinstrumente Führungspositionen in aller Regel von innen besetzen können.

Sie führen zur Besetzung dieser Stellen Potentialbeurteilungsverfahren durch. Wie viele Männer und wie viele Frauen bewerben sich um den Einstieg in die unterste Führungsebene?

Rund 30 Prozent der Teilnehmer unserer Potentialanalyse sind Frauen, es bewerben sich also immer noch mehr Männer. Doch der Anteil derer, die im Anschluss an dieses Verfahren Führungskraft wurden, ist bei beiden Geschlechtern prozentual gleich groß. Wir stellen fest, dass Frauen, die sich der Herausforderung stellen, genauso gut oder schlecht sind wie ihre männlichen Kollegen. Der Anteil von Frauen auf der untersten Führungsebene hat sich in der KfW Bankengruppe seit dem Jahr 2000 von 20 auf fast 30 Prozent gesteigert.

Trauen sich Frauen weniger zu?

Leider ja. Mein Eindruck ist, dass bei



Ingrid Matthäus-Maier wurde gerade vom Wirtschafts magazin Fortune als einzige Deutsche zu den mächtigsten 50 Managerinnen außerhalb Amerikas gekürt. Sie belegt Platz 31.

Männern das Selbstbewusstsein stärker ausgeprägt ist. Männer sagen: Ich kann das! Frauen dagegen fragen: Kann ich das? Tritt eine Frau so selbstbewusst auf wie ein Mann, wird ihr das schnell als Selbstüberschätzung ausgelegt. Dieses Missverhältnis muss abgebaut werden, hin zu beiderseitig realistischer Einschätzung.

Haben Sie aus Ihrer eigenen Erfahrung den Eindruck, Frauen haben es auf der Karriereleiter schwerer als Männer? Welche Hindernisse stehen im Weg?

Richtig erscheint mir nach wie vor: Frauen müssen besser als Männer sein, um in die gleichen Positionen zu kommen. Aber Frauen müssen sich auch selbstbewusst durchkämpfen. Und sie müssen bereit sein, in Bereiche und Positionen zu gehen, wo

die Luft dünner wird, wo Konflikte ausgetragen werden und das grundsätzlich positive Streben nach Harmonie und Ausgleich auch schon mal durch harte Auseinandersetzung ersetzt werden muss.

Was können Frauen und was können Unternehmen tun, um die Chancen des weiblichen Geschlechts zu verbessern?

Selbstverständlich müssen die betrieblichen Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, weiter verbessert werden. Allerdings werden die Unternehmen nicht gesamtgesellschaftliche Defizite ausgleichen können. Umso wichtiger ist es, dass das Angebot an Ganztagschulen und -kindergärten ausgebaut wird. Außerdem rate ich Unternehmen, bewusst auf gemischte Teams zu setzen. So kann man als männlich geltende Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke und solche Eigenschaften, die eher als weiblich gelten, wie Teamfähigkeit und Kommunikationsgeschick gewinnbringend miteinander verbinden. Und den Frauen rate ich: Heben Sie selbstbewusst die Hand, wenn eine Führungsposition zu besetzen ist. Und wenn es nicht klappt, gibt es immer eine zweite Chance.

Die Fragen stellte Holger Appel.

2 Von Selbstmord erschüttert: Wie Unternehmen reagieren, wenn sich Suizide häufen

3 Mitten in der Touristenklasse: Hans Engberding



4 Schreiben für die Karriere: Sachbücher machen bekannt – aber selten reich

5 Ärmelschoner sind passé: Revisoren sind im Kampf gegen Korruption gefragt

6 Examen mit Schuldenberg: Studienkredite sind beliebt, aber auch gefährlich