

FRAUEN UND KARRIERE

# Frauen in Führung

Die Teppichetage hat viele Türen



## Zwar zeigen Studien, dass bei Frauen und Männern in Führungspositionen mit verschiedenen Ellen gemessen wird. Doch wenn sich Frauen persönlich weiterentwickeln, können sie es trotzdem schaffen, verantwortungsvolle Positionen zu bekleiden.

ELISA STREULI

Trotz vielfältigen Bemühungen für die Gleichstellung von Frau und Mann zeigen Statistiken nach wie vor erhebliche Ungleichheiten auf den oberen Hierarchiestufen der Schweizer Unternehmen. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der rund 100 grössten Firmen in der Schweiz liegt gemäss dem neuesten Management-Report des Beratungsbüros Guido Schilling bei 8 Prozent. Zwar stossen jedes Jahr neue Frauen dazu, aber fast ebenso viele scheiden wieder aus. Im Topmanagement wird deshalb auch von einer «gläsernen Drehtüre» gesprochen – sie führt nicht nur hinein, sondern auch sehr einfach wieder hinaus.

Einer der Gründe, warum nur wenige Frauen als Topmanagerinnen arbeiten, ist, dass gleiches Verhalten von den anderen unterschiedlich wahrgenommen wird. So ist er durchsetzungsstark, sie hängt die Chefin heraus. Er lässt Dampf ab, sie verliert die Nerven. Er kann delegieren, sie schiebt alles auf andere ab. Er ist liebenswert-zerstreut, sie hat es einfach nicht im Griff. Er bleibt am Thema dran, sie ist eine Nervensäge. Er übernimmt Verantwortung, sie ist machtbesessen. Die meisten ambitionierten Frauen haben schon erlebt, dass ihr Aufstiegszwillen als verbissenes Dominanzgebarren interpretiert wurde – wie auch eine weiter unten erwähnte Studie zeigt. Es verwundert deshalb nicht, dass für Frauen der soziale Gewinn des beruflichen Aufstiegs weit geringer ist als bei Männern. Doch statt zu resignieren, ist es an der Zeit zu handeln.

### Frauen als Vorbilder sichtbar machen

Um Frauen schon früh als zukünftige Chefinnen anzusprechen, genügt es nicht, dies theoretisch zu postulieren und mit Studien ihren ökonomischen Mehrwert zu untermauern. Es braucht sichtbare Vorbilder, um allmählich ein Verständnis von Normalität zu entwickeln. Damit Frauen auf jeder Managementstufe als Normalität und nicht als Ausnahmefall wahrgenommen

werden, bedarf es einer «kritischen Masse»: Je mehr Verwaltungsratspräsidentinnen, Dentalhygieniker, Chefärztinnen und Kleinkindererzieher es gibt, desto normaler werden diese Tätigkeiten für die nachfolgenden Generationen.

Sichtbarkeit ist steuerbar, wie Iris Bohnet, eine Schweizer Ökonomeprofessorin an der Harvard Kennedy School, zeigt: Konkret können Unternehmen beispielsweise an öffentlichen Veranstaltungen konsequent mindestens ebenso viele Expertinnen wie Experten einladen (und frühzeitig danach suchen), in Unternehmensfilmen können sie Teilzeit arbeitende Männer porträtieren, in Broschüren bewusst geschlechtsuntypische Funktionen zeigen, Managerinnen in selbstverständlichen Arbeitszusammenhängen abbilden und in Porträtbildern zeigen. Durch die Bildwahl wird immer auch die Wahrnehmung und damit die Vorstellung von dem, was sein soll, beeinflusst. Dies können sich Firmen zunutze machen, indem sie konsequent darauf achten, in welchen Berufsrollen sie Frauen und Männer darstellen.

## Mit der eigenen Leistung sind Frauen oftmals sehr ungnädig.

Damit diese Massnahmen greifen, braucht es natürlich auch Managerinnen, die bereit sind, an Podien teilzunehmen, Präsentationen zu halten, Auskunft zu geben, auch wenn sie Bedenken haben, ob sie in ihrem Fachgebiet wirklich genügend sattelfest sind.

### Entspannt mit Misserfolgen umgehen

Je mehr Möglichkeiten uns offenstehen, desto weniger klar sind die Wege vorgezeichnet und desto grösser wird auch das Risiko, Fehler zu machen oder bei einer Aufgabe ganz zu scheitern. Scheitern wird oft als persönliche Kränkung erlebt. Gerade «Musterschülerinnen» werden hier oft auf dem falschen Fuss erwischt: Klassenbeste wird nicht, wer am meisten ausprobiert und etwas riskiert, sondern wer die wenigsten Fehler macht. Mit der eigenen Leistung sind diese Frauen oftmals sehr ungnädig: Wenn sie von zehn Aufgaben neun mit Bravour lösten, ärgern sie sich über die zehnte Aufgabe, bei der sie einen Fehler machten. Männer hingegen freuen sich oft auch an wenigen richtig gelösten Aufgaben und erzählen es gerne weiter. Dies führt dazu, dass sich Männer viel eher auf Stellen bewerben, für die sie nicht alle Voraussetzungen erfüllen.

Sie geben zudem öfter öffentlich zu Themen Auskunft, die nicht ihrem Spezialgebiet im engeren Sinn entsprechen. Frauen müssen den «Mut zur Lücke» spielerisch antrainieren. Für Podiumsdiskussionen überlassen sie noch viel zu oft ihren Kollegen das Feld, aus Angst, sich zu blamieren. Umso wichtiger ist ein regelmässiges Training der Auftritts- und Präsentationskompetenz. Dies kann täglich vor dem Spiegel oder mit einer Mobiltelefon-Aufnahme geübt werden. Der altgriechische Redner Demosthenes legte einen Kieselstein unter seine Zunge, um seine Rede zu verbessern; Demi und Deborah erhöhen mit bewussten Atemübungen die Tragfähigkeit ihrer Stimme und ziehen dezent die Ränder ihrer Lippen nach, um die Klarheit ihrer Worte auch optisch zu unterstreichen.

«Geh in die Welt hinaus, mach Fehler!», ruft der Vater seinem Sohn in den *Drei Musketieren* zu. Im Gegensatz dazu wird dem Rotkäppchen gesagt, es solle sich vor dem bösen Wolf hüten und nicht vom Weg abweichen. Als Erwachsene haben Frauen gegenüber Männern deshalb einen klaren «Trainingsrückstand» im Umgang mit Risiken, Rückschlägen und Fehlern. Sie können jedoch aufholen.

Studien wie diejenige der deutschen Sozialpsychologin Bahar Haghani-pour im Jahr 2013 haben gezeigt, dass Frauen und Männer Erfolg und Misserfolg unterschiedlichen Ursachen zuschreiben: «Männer führen Erfolg tendenziell auf stabile Ursachen (beispielsweise Kompetenz) und ihren Misserfolg auf variable Ursachen (Zufall, Pech) zurück. Bei Frauen verhält es sich genau umgekehrt. Sie erklären sich ihren Erfolg eher mit Glück oder hoher Anstrengung und ihren Misserfolg mit fehlender Fähigkeit.»

### **Die Schuld nicht bei sich selbst suchen**

Um den Umgang mit Rückschlägen zu trainieren, müssen sich Frauen abgewöhnen, die Schuld ausschliesslich bei sich zu suchen. Der erste Schritt dazu ist eine bewusste geringfügige Verlagerung der Zuschreibung: Statt «Ich bin immer und in allen Bereichen unfähig» heisst es ab jetzt: «Mag sein, dass ich diesmal den Aspekt XY noch nicht ganz gepackt habe – zudem kam diesmal auch noch etwas Pech dazu.» Dabei hilft es,

einen grossen Zettel im Büro aufzuhängen, auf dem steht: «Na, Pech gehabt – so what?».

Unter den Nichtperfekten dieser Welt sind alle in guter Gesellschaft, und es geht nur darum aufzustehen, die Krone zu richten und weiterzugehen. Persönlicher Fortschritt setzt Klarheit voraus, wie es mir gegenüber eine erfolgreiche Intrapreneurin aus der Kommunikationsbranche festhält: «Ich brauche ein klares Nein oder ein klares Ja. Deshalb habe ich auch schon ein Nein provoziert – daraus kann ich lernen.»

### **Die Schattenseite des Erfolgs**

Nicht selten hat beruflicher Erfolg für Frauen einen Pferdefuss, wie die US-amerikanische Buchautorin und Topmanagerin bei Facebook, Sheryl Sandberg, anhand einer Studie der Columbia Business School zur Wahrnehmung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz zeigt. In einem Experiment wurden Studierende dazu aufgefordert, eine bestimmte Person einzuschätzen. Diese wurde als kontaktfreudig und mit den wichtigsten Führungskräften im Technologiesektor vernetzt beschrieben. Für die eine Hälfte der Studierenden hiess die vorgesetzte Person «Heidi», für die andere Hälfte «Howard». Abgesehen davon waren beide Lebensläufe und Charakteristiken identisch. Die Studentinnen und Studenten schrieben sowohl «Heidi» als auch «Howard» eine hohe Kompetenz zu. Jedoch machten sie einen bedeutsamen Unterschied: Mit «Heidi» wollten weder Frauen noch Männer zusammenarbeiten; sie wurde als unsympathisch eingestuft. «Howard» hingegen war sowohl den Studentinnen als auch den Studenten sehr sympathisch. Beide Geschlechter wollten gerne mit ihm zusammenarbeiten.

Diese Studien zeigen, dass beruflicher Erfolg von Frauen zwar mit Anerkennung, aber nicht unbedingt mit menschlicher Sympathie verbunden wird. Um beliebt zu werden, ist eine Führungskarriere jedoch ohnehin ein völlig ungeeigneter Weg. Zentral ist, dass Frauen in ähnlichen Situationen sich austauschen und unterstützen, indem sie sich gegenseitig für einen Auftrag weiterempfehlen oder zur Erweiterung des beruflichen Netzwerks anderen Personen vorstellen.

Von entscheidender Bedeutung in der Organisation ist die Unterstützung durch die eigene Chefin oder den eigenen Chef. Erfolgreiche Frauen richten einen klaren Fokus auf die relevanten Erfolgsfaktoren für ihre Weiterentwicklung. Sie haben dabei immer auch die nächsthöhere Ebene im Blick und überlegen, was sie zum Erfolg ihrer Vorgesetzten beitragen können. Dies drückte die bereits erwähnte Intrapreneurin aus der Kommunikationsbranche treffend aus: «Jeder Chef wird euch zuhören, wenn ihr ihm helft, Geld zu verdienen!»

**Zentral ist, dass Frauen in ähnlichen Situationen sich austauschen und unterstützen.**

### Sich vernetzen und austauschen ist wichtig

Ein weiterer, entscheidender Erfolgsfaktor ist die Vernetzung mit anderen in ähnlichen Situationen, um sich gegenseitig zu unterstützen. Dies kann eine wohlwollend-kritische Freundin sein, die einen ähnlichen beruflichen Weg verfolgt, es können Arbeitskolleginnen und -kollegen sein, mit denen sich Frauen regelmäßig austauschen können. Manche pflegen diesen Austausch auch systematisch und strukturiert im Rahmen einer kollegialen Fallberatung: Sie treffen sich mit Gleichgesinnten und bringen ein konkretes Anliegen vor. Die Kolleginnen dienen dabei als Sparring-Partnerinnen, die mit Fragen, Ideen und eigenen Erfahrungen zur Lösungsfindung beitragen. Als Beispiel hierfür kann das deutsche Berufsnetzwerk MastermindGroups dienen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wäre ein weiteres wichtiges Thema für sich, zumal Mütter auch heute noch vielfach zwischen schlechtem Gewissen und beruflichen Ambitionen hin- und hergerissen sind. Bereits junge Frauen tun deshalb gut daran, von ihren Lebenspartnern zumindest eine egalitäre Rollenverteilung einzufordern. Männer, welche die Hausarbeit und Kinderbetreuung übernehmen und ihrer Frau damit beruflich den Rücken freihalten, leisten einen wichtigen Beitrag nicht nur zum Berufserfolg, sondern auch zum emotionalen Wohlbefinden ihrer Partnerinnen.

### Erfolgreiche Frauen folgen ihrer Leidenschaft

Die Türen zur Teppichetage stehen offen – und der Weg dahin ist voll von Überraschungen. Viele Wege führen in Führungspositionen, doch keiner ist garantiert, und wer oben angelangt ist, kann die Position auch wieder verlieren. Obendrein bedeutet Erfolg nicht immer auch Lebensglück. Es ist das Privileg von Frauen, dass sie ausserhalb der beruflichen Stellung mehr gesellschaftlich anerkannte Optionen haben als Männer. Ein Misserfolg scheint für Frauen mit mehr persönlichen Selbstzweifeln verbunden zu sein und Erfolg nicht denselben sozialen Gewinn zu versprechen. Erfolgreiche Frauen hören auf sich selbst und folgen ihrer Leidenschaft. Sie wählen mit Bedacht das Unternehmen, das zu ihnen passt, und bringen sich dort voll ein. Sie überlegen, welches die relevanten Erfolgsfaktoren sind, und setzen dort einen klaren Fokus. Auf ihrem Weg umgeben sie sich mit Menschen, die ihnen wohlwollend-kritisch gegenüberstehen und bringen ihnen ebenfalls ihr Interesse, ihre Unterstützung und ihre Freundschaft entgegen. ♦

---

#### DIE AUTORIN

---

Elisa Streuli ist promovierte Soziologin und arbeitet am Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) als Dozentin und Beraterin für Führungsausbildung. Ihre Schwerpunkte sind Konfliktmanagement, Einstieg in die Führungsrolle sowie Führungsunterstützung für Frauen im mittleren und oberen Management.

---

#### KONTAKT

[elisa.streuli@zhaw.ch](mailto:elisa.streuli@zhaw.ch)

---

#### LITERATUR

Haghanipour, B. (2013). *Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung*. Heidelberg: Springer.

Streuli, E. (2007). *Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Top-Managerinnen*. Zürich: Orell Füssli.

Streuli, E. (im Erscheinen). *Der Erfolg kommt nicht allein – Im Gespräch mit Unternehmerinnen und Unternehmern*. In: Negri, Ch. (Hrsg.) *Psychologie des Unternehmertums*. Berlin: Springer.