

Nach vorne bringen

Karrieretipps für Frauen

Viola Alvarez und Kerstin Karuschkat



Wieso diskutiert man immer noch, was Frauen anders machen müssen, um „wirklich“ erfolgreich zu sein? Oder anders gefragt: Liegt es vordringlich am defizitären Verhalten der Frauen selbst, dass sie oft nicht dort ankommen, wo sie hinwollen? Dass es lediglich an den Umständen liegt, ist eine Möglichkeit, die überwiegend nicht mehr zählt.

Lange Zeit stimmte es, dass die Teilnahme für Frauen am Wettbewerb um die höhere oder bessere Position fast aussichtslos schien. Frausein war ein vielfach begründetes Stigma. Aber ist das noch eine zeitgemäße oder eine sinnvolle Klage? Es gibt auf dem Arbeitsmarkt mittlerweile Hunderte von Möglichkeiten, außerhalb der Idealbedingungen zu beginnen. Ist es tatsächlich so, dass männlich zu sein ein so unschlagbarer Vorteil ist? Schließlich wird doch vom

männlichen Management seit Jahren gefordert, weiblicher zu sein, den so genannten weichen Faktoren innerhalb der persönlichen Kompetenz einen höheren Stellenwert, eine höhere Entwicklungspriorität zu geben.

Kommunikation, Konfliktlösungsfähigkeit, empathische Dialogführung und andere Qualitäten sozialer Intelligenz gelten quasi als weibliche Grundtugenden. Darüber hinaus gibt es kein Ausbil-

dungsdefizit. Im Gegenteil: Demografen prognostizieren, dass Frauen immer besser ausgebildet und qualifiziert werden und dabei männliche Mitbewerber übertreffen.

Nicht selbst ausbremsen

Auch das Argument, dass Frauen aufgrund des „Mutterschaftsrisikos“ ausfallen können und daher nicht gefördert werden, ist gerade für Frauen hinfällig, die sich bewusst gegen Mutterschaft und für einen Beruf entscheiden. Das hinterlässt ein schales Gefühl: Kann es wirklich sein, dass einzig und allein die irrationale Bildung von inoffiziellen Männerclubs in der Führungsebene darüber

entscheidet, dass Frauen nicht dort ankommen, wo sie hinwollen? Es geht nicht darum, was man kann, sondern wen man kennt, hören Frauen immer wieder. Heimlich, unbewusst, versteckt spielt diese Art von irrationaler Ausgrenzung bestimmt eine tragende Rolle. Aber darüber hinaus, so ist die Erfahrung der Beratungspraxis, liegt es auch immer noch an der Frau selbst. Denn auch nicht

jeder Mann kennt „den Richtigen“ und hat die „richtigen Beziehungen.“

Auch wenn Frauen die besseren Konfliktlöserinnen sein mögen, ihre Angst davor ist fast immer enorm. Die Gleichsetzung von Liebe und Leistung wird nach einem Gefallschema umgesetzt, in dem Kritik einen emotionalen Super-GAU anrichten kann. Das selbst aufer-

legte Perfektionsstreben führt oftmals dazu, sich in Details zu verausgaben und gleichzeitig die Leistung anderer als minder kompetent zu diffamieren. Die konstante Überforderung, alles fehlerfrei erledigen zu wollen, ist ein Nährboden dafür, konstruktive Verbesserung der eigenen Person und Persönlichkeit in fachlicher und sozialer Kompetenz als Angriff, nicht als Chance zu

Drei Schritte für die persönliche Karrierestrategie

1. Schritt: Selbstreflexion – Wo liegen die individuellen Stärken?

- Man sollte seinen Wert für den Arbeitgeber definieren und die Schwerpunkte des zukünftigen Arbeitsgebiets setzen.
- Die Fragen müssen lauten: Was macht mich wertvoll? Worin bin ich besser als meine Kollegen? Welche Arbeitsaufgaben fallen mir besonders leicht?
- Es ist wichtig, Rahmenbedingungen und Kernbotschaften für den persönlichen Mehrwert zu formulieren.
- Sinnvoll kann auch ein „Sparringspartner“ sein, mit dem die Selbsteinschätzung besprochen wird. Das sollte jemand sein, der an Sie glaubt und Sie in Ihren Ambitionen unterstützt. Diskutieren Sie Ihre Vorstellungen und fragen Sie nach positivem und konstruktivem Feedback. Dabei sollte auch die Verhaltenskompetenz in das Stärkenprofil einfließen. Wenn Sie beispielsweise besonders gut Konflikte lösen können, sollte das auch vermarktet werden.
- Am Ende der Selbstreflexion sollte der individuelle Mehrwert in fünf kurzen Kernbotschaften formuliert werden.

2. Schritt: Selbstpositionierung – Wo will man beruflich ankommen?

- Hier ist es Ziel, den zukünftigen Weg der beruflichen Karriere strategisch festzulegen.
- Wollen Sie langfristig im Vorstand ankommen oder sind Sie in der zweiten Ebene besser aufgehoben. Macht Ihnen eine Expertenposition mehr Spaß als eine Generalistenfunktion? Leiten Sie gerne größere oder kleinere Teams?
- Überlegen Sie sich, wo Sie in zwei Jahren oder im nächsten Jahrzehnt angekommen sein wollen. Skizzieren Sie Ihren Weg mit verschiedenen Positionen schriftlich und beschreiben Sie das Ziel optimistisch. Nur wer visualisiert, wo er oder sie hin will, kann selber wählen, wie es weitergeht.
- Starten Sie eine Netzwerkliste, in der Sie nach Prioritäten Menschen auflisten, die Ihnen positiv gesinnt sind. Versuchen Sie regelmäßig, mit den wichtigsten Entscheidern einen angenehmen Kontakt zu halten. Bauen Sie regelmäßig das Netzwerk aus. Unterstützen Sie die Teilnehmer aus Ihrem Netzwerk.

- Geben Sie Tipps zu offenen Positionen, tauschen Sie aktiv Fachwissen, Ideen und Projektergebnisse aus. Wer andere unterstützt, wird Unterstützung und Hinweise bekommen, wenn er sie braucht.

3. Schritt: Selbstvermarktung

- Präsentieren Sie Ihre Kernbotschaften erfolgreich bei den Top-Entscheidern, die für Ihre Karriereentwicklung relevant sind.
- Entwickeln Sie eine Vermarktungsstrategie, die Sie mit gezielten Kernbotschaften bei relevanten Entscheidern erfolgreich platziert. Segmentieren Sie die Ansprechpartner, die für Ihr Fortkommen eine relevante Rolle spielen könnten.
- Positionieren Sie positive Kernbotschaften gezielt.
- Erwähnen Sie Ihren Mehrwert und damit verbundene Erfolge bei den relevanten Entscheidungsträgern.
- Übernehmen Sie sichtbare Projekte, die Ihr Unternehmen maßgeblich vorantreiben und sorgen Sie dafür, dass die Erfolge wahrnehmbar mit Ihnen verbunden werden.



Erfolg beginnt mit dem Glauben an das eigene Selbst, nicht durch Fremdbewertungen.

Foto: arto - Fotolia.com

empfinden. Weiterhin haben Frauen eine starke Neigung, Konflikte zu personalisieren und in Form persönlicher Ängste oder Aggressionen sehr lange über das tatsächliche Konfliktende hinaus weiterzuführen.

Für jede dieser selbstgebauten weiblichen Fußangeln lässt sich ohne langes

Suchen ein männliches Pendant finden. Trotzdem kriegen es Männer insgesamt offensichtlich noch besser hin. Mögliche Gründe sind:

Geringerer privater Rückhalt

Männer, die Karriere machen wollen, suchen gezielt nach einer Partnerin, die be-

reit ist, ihre emotionale Seite zu kompensieren und die Aufgabe der Familienleistung zu übernehmen. Frauen, die Karriere machen wollen, suchen oft einen Mann, der auch Karriere machen will oder gemacht hat. Wer leistet dann die Emotion und Unterstützung?

Unterdrückte Aggressionsfähigkeit

Jeder Karriereweg ist ein Weg der Machtkämpfe, der Manipulation und der Aggression. Männern macht dies in den ersten Jahren weniger aus als Frauen, die oft an ihrer Vorstellung festhalten, dass es doch auch anders gehen müsste.

Selbstgewählte Verstrickungen

Frauen formen gerne soziale Beziehungsnetze, in deren Loyalitätsgeflechten sie sich dann ebenso schnell verstricken. Nicht stärker, aber anders als Männer suchen sie nach einer zentralen Autoritätsfigur, der sie die Erlaubnis geben, ihren eigenen Wert zu bestimmen.

All das führt zu einer Positionierung in Abhängigkeit und Passivität – egal, wie intensiv und qualitativ hochwertig die eigene Arbeitsleistung sein mag. Erfolg ist mehr als Leistung und Gefallen – eine Grundlage, an die viele Frauen noch nicht so recht glauben wollen. Erfolg beginnt mit dem Glauben an das eigene Selbst nach eigenem Maßstab,

Veranstaltungstipp

Forum Frauen 2010

31. Mai bis 1. Juni 2010

ADG in Montabaur

Leitung Viola Alvarez und Kerstin Karuschkat

Weitere Informationen:
christiane_ritter@adgonline.de

Zu den Autoren



Viola Alvarez ist Inhaberin des Faktum Instituts für Managemententwicklung in Weilerswist.

E-Mail: viola.alvarez@faktum-institut.de



Kerstin Karuschkat ist Geschäftsführerin der 3k personalberatung in Bonn.

E-Mail: karuschkat@3kpersonal.de

Keine Garantie

Niemand hat versprochen, dass das Glück mit den Tüchtigen ist. Nicht immer wird der, der viel tut, auch wirklich dafür belohnt. In der Sehnsucht nach dem märchenhaften Ende offenbart sich eine fatale kindhafte Vorstellung, wie die Welt zu sein hätte. Und die hat im Beruf nichts zu suchen. Menschen tun Dinge so gut sie können. Einmal klappt es, einmal klappt es nicht. Je mehr man sich auf den guten und fairen Ausgang einer Situation fixiert, umso verletzbarer und reizbarer wird man. Damit demontiert man die beiden besten Karrieremittel überhaupt: Gelassenheit und Flexibilität – die gibt es übrigens nur in unisex. ■

nicht durch Fremdbewertungen oder standardisierte Grundschablonen, in die es zu passen gilt.

Klare Machtbotschaften zu senden, Karrierewünsche deutlich und direkt zu äußern, sich als einen Zugewinn für das Unternehmen jenseits von Gefallen und Leistung zu sehen, fällt noch zu vielen

Frauen viel zu schwer. Die Hauptentwicklungsarbeit der Frau liegt nicht mehr im äußeren System, sondern im Inneren. Je größer die eigene Kapazität für Aggressionstoleranz ist, je größer der Glaube an die eigene Besonderheit, desto wahrscheinlicher gelingt die effektive Selbstpositionierung (siehe Infokasten auf Seite 57).