

# Selbst ist die Frau

Wie Frauen in Führung gehen – ein Essay von Barbara Schneider.

**Die Zeiten bleierner Männerdominanz sind vorbei, der Frauenanteil im Management nimmt zu. Nur höhere Führungsetagen bleiben weiterhin frauenfreie Männerdomäne. Das liegt nicht nur an fehlenden Krippen, fest verbrüdernten Männerklüngeln und männlich dominierten Managementstrukturen – sondern auch am mangelnden Selbstmarketing von Frauen. Managerinnen können vieles selbst in die Hand nehmen, um ihre Chancen auf den Karrieresprung in die nächste Führungsebene zu erhöhen. Sagt eine Karriereberaterin. Und verrät die besten Tipps für die strategische Selbstvermarktung.**

**B**islang herrschte bleierne Männerdominanz. Nun kommt Bewegung ins Geschlechterverhältnis in den Führungsetagen der Unternehmen dieses Landes. Nach Jahren der Stagnation ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf 15,4 Prozent gewachsen – eine Steigerung um gut 54 Prozent gegenüber 2002. Schaut man sich die aktuellen Daten der Hoppenstedt-Studie an, in der regelmäßig die Anteile von Frauen in Managementpositionen untersucht werden, so zeigt sich, dass die positive Entwicklung vor allem auf den Frauenanteil im mittleren Management zurückzuführen ist. Zwischen dem mittleren und dem Topmanagement herrscht aber immer noch eine deutliche Diskrepanz – die sich in den letzten Jahren sogar noch verstärkt hat! Besonders deutlich wird diese Diskrepanz beim Anteil der weiblichen Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen: Während immerhin knapp 27 Prozent der Managerinnen Positionen im mittleren Management einnehmen, liegt der Anteil der Topmanagerinnen bei nur 9,4 Prozent.

Die Pipeline mit dem potenziellen Nachwuchs für oben ist gut gefüllt, doch die meisten Managerinnen kommen auch in mittelständischen Unternehmen, die lange Zeit als frauenfreundlicher galten, über die zweite Führungsebene nicht hinaus. Die gläserne Decke zwischen Top- und mittlerem Management hat weiterhin Bestand. Zwar hat sich in Großunternehmen der Frauenanteil in den letzten fünf Jahren im Topmanagement um immerhin 25 Prozent gesteigert. Hier besetzen die Managerinnen nun zirka 7,5 Prozent der ersten und 16 Prozent der mittleren Führungsebene – ein Indiz dafür, dass die vielfältigen karrierefördernden Maßnahmen für Frauen, wie Mentoring oder Coaching, in Großunternehmen ihre Wirkung offenbar nicht verfehlt haben. Trotzdem ist das Topmanagement noch zu selten mit weiblichen Führungskräften besetzt, ist die „Decke aus Panzerglas“ zu dick. Abseits von Statistiken bestätigt dies auch ein einfacher Blick in die frauenfreie Männerdomäne der rund 190 DAX-30-Vorstände. Und in den 100 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland sitzt mit Margret Suckale (Personalvorstand bei der Deutschen Bahn) nur eine Frau im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsführung.



Auf elf Frauen – ganze 1,2 Prozent – kommt man bei der Betrachtung der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland.

Wenn es um die Hauptkarrierebremsen für Frauen auf dem Weg an die Spitze geht, sind sich weibliche und männliche Führungskräfte prinzipiell einig, wie meine Studie unter mehr als 160 Managerinnen und Managern (vom Führungsnachwuchs bis zum Vorstand) aus mehreren DAX-Konzernen und anderen Großunternehmen gezeigt hat.

Die Vereinbarkeit von Kind und Karriere ist nach wie vor ein Schlüsselproblem und die derzeitigen gesellschaftlichen Bedingungen, die es Frauen erschweren, Kinderbetreuung und Karriere unter einen Hut zu bringen, bilden ein grundsätzliches Hemmnis auf dem Weg nach oben. Aber auch wenn Frauen sich eindeutig für Beruf und gegen Kinder entscheiden, kommen sie an den von Männern geprägten Strukturen und Netzwerken selten vorbei. Fast jeder dritte Manager und sogar mehr als die Hälfte der Managerinnen sehen in der männerdominierten Unternehmenskultur eines der Haupthemmnisse für eine stärkere Präsenz von Frauen in den obersten Chefetagen. Nach dem „Kronprinz-Prinzip“ fördern Männer auch heutzutage immer noch vorwiegend Angehörige des eigenen Geschlechts. Man kennt sich nicht nur aus offiziellen Zirkeln, sondern aus gemeinsamen Treffen nach Feierabend, weiß, wie der andere tickt, nimmt sich gegenseitig mit nach oben. Diese Art der „Männerförderung“ wird sowohl von den befragten Managerinnen als auch den Managern in meiner Studie am dritthäufigsten als Aufstiegsbarriere für Frauen genannt (siehe Grafik „Top 5 Barrieren“).

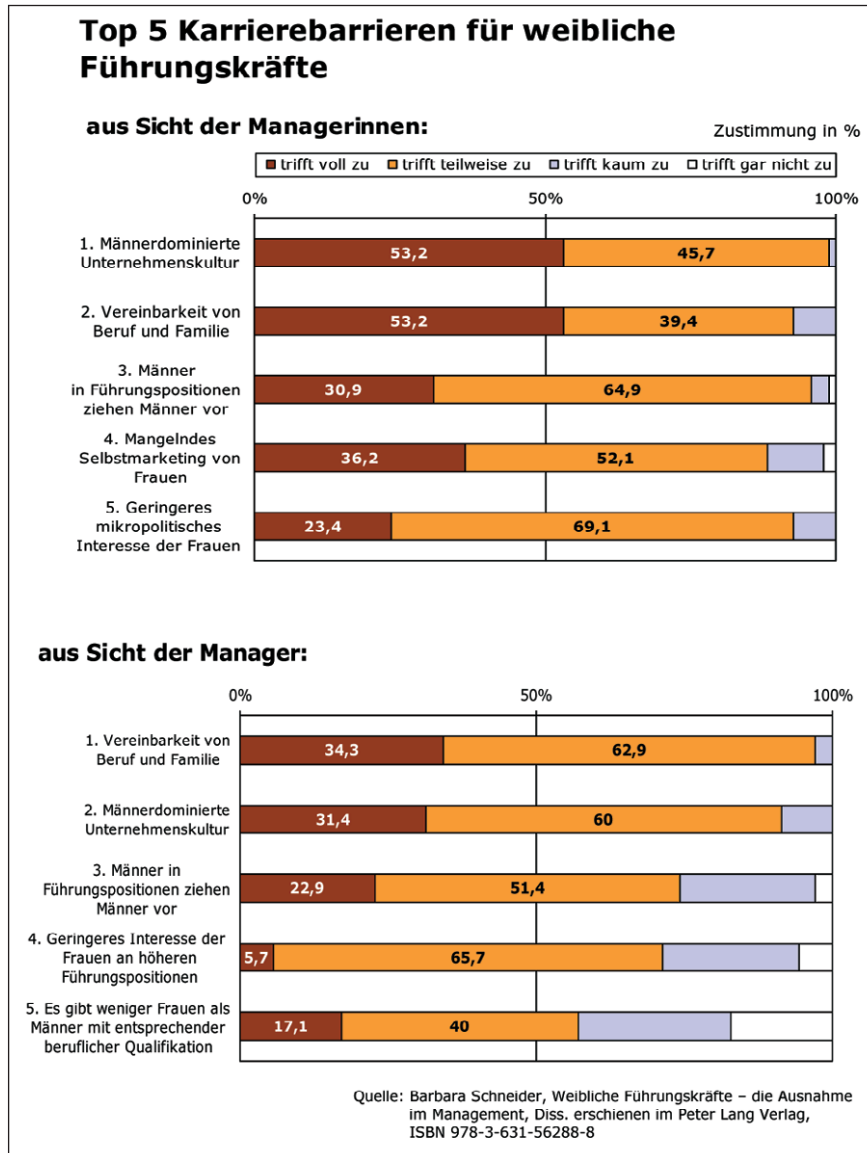
Einig sind sich die von mir befragten Führungskräfte übrigens auch in der Frage, woran es nicht liegt: nämlich an der Führungskompetenz von Frauen. 78 Prozent der Managerinnen und 77 Prozent der Manager sind überzeugt, dass die deutliche Minderheit von Frauen im Topmanagement nicht im Führungsstil der Frauen begründet liegt.

Frauen haben in den letzten Jahren das fachliche Fundament gelegt und damit allerbeste Voraussetzungen. Diese Qualifizierungsoffensive der Frauen hat aber auch den Wettbewerb zwischen Männern und Frauen erhöht und eine neue Situation am Arbeitsmarkt geschaffen: Männer konkurrieren nicht mehr nur mit Männern, sondern Männer konkurrieren auch mit Frauen um gleiche Positionen. Es überrascht nicht, wenn Männer auf dieses neue Phänomen mit verschärftem Revierverhalten reagieren. Das bedeutet: Frauen müssen konkurrenzbereiter werden. Zumal im Zuge der Einführung flacherer Führungsstrukturen die Zahl der Toppositionen in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat. Somit bedeutet eine Vergrößerung des Frauenanteils im Management zwangsläufig eine Verringerung des Männeranteils. Doch werden sich Männer die Butter nicht einfach vom Brot nehmen lassen. Das heißt auch: Frauen müssen mutiger zuschnappen, wenn sich eine interessante Stelle bietet. Männer greifen nach Jobs, die ihnen locker ein, zwei Nummern zu groß sind, während Frauen zweifeln und zögern. Ein Sprung ins kalte Wasser gehört zur Karriere – man kann nicht alles planen.

Mit Qualifikation allein werden Frauen die unsichtbare Schranke zum Topmanagement aber nicht durchbrechen. Die nachrückenden hoch qualifizierten Frauen wären daher schlecht beraten, wenn sie allein auf den Faktor Qualifikation vertrauten. Die ist wichtig für den Einstieg, der weitere Aufstieg hängt ganz wesentlich von Image und Bekanntheitsgrad ab – also von strategischem Selbstmarketing und davon, wie jemand im Unternehmen vernetzt ist. Die Untersuchung macht deutlich, dass vor allem Frauen sich und ihren Kolleginnen die notwendige Selbstvermarktungskompetenz im Sinne einer wirksamen Kommunikation über die eigene Leistung sowie das Interesse an mikropolitischen Verhaltensweisen ganz oder teilweise absprechen (Top 4 und 5).

*Torhüter-Mentalität der Männer.*

*Qualifikation ist nicht genug.*



Neben der Hauptherausforderung, sich in einer männergeprägten Unternehmenskultur durchzusetzen, in der Männer sich gegenseitig mit nach oben nehmen, Frauen aber im Poker um prestigeträchtige Stellen oftmals auf der Strecke bleiben, können Managerinnen trotzdem vieles selbst in die Hand nehmen, um ihre Chancen auf die nächste Führungsebene zu erhöhen.

Ein Beispiel: Eine Abteilungsleiterin aus einem großen Handelskonzern kam zu mir ins Coaching, weil sie sich bei der Besetzung einer Bereichsleiterstelle zum zweiten Mal übergangen fühlte. Das besprach sie zunächst mit ihrem HR-Manager. Der erzählte ihr, dass sich beim Versuch, sie für höhere Führungsaufgaben ins Gespräch zu bringen, gezeigt hatte, dass man ihr Können und ihre Leistungen überaus schätzte, ihr im Unternehmen aber die Lobby für weitere Führungsaufgaben fehlte. Was war schiefgelaufen? Bei der Übernahme der Abteilungsleitung vor fünf Jahren hatte sich die Managerin weiterhin auf ihre Fachkompetenz und Leistung verlassen, dabei aber die Dinge vergessen, auf die es wirklich ankommt: sich für weitere Führungsaufgaben ins Gespräch zu bringen. Ihr fehlte es nicht an Willen oder Motivation, sie hatte es einfach versäumt, Marketing in eigener Sache zu betreiben und sich im Unternehmen geschickt zu verdrahten.

Ein typisch weibliches Phänomen? Ich möchte es mal so ausdrücken: ein

**Mehr Mut zur strategischen Selbstvermarktung.**

typisches Phänomen, das bei Frauen häufiger auftritt. Fehlende strategische Kommunikation der eigenen Fähigkeiten und Leistungen sowie zu wenig Networking innerhalb und außerhalb des Unternehmens sind nun mal für den Aufstieg nicht gerade förderlich. Auch meine Klientin litt am „Dornröschen-Syndrom“, wie sich im Gespräch herausstellte. Insgeheim hatte sie gehofft, dass ihr Können und ihre guten Leistungen irgendwann entdeckt würden. Doch der Prinz, der uns wach küsst, kommt im Business selten vorbei.

Vielmehr sind es vor allem drei Kerndimensionen, die als besonders karrierefördernd gelten: Fachwissen und Leistung sind die Eintrittskarte, spielen aber mit nur zehn Prozent eine deutlich geringere Rolle für die Karriere. Weitaus wichtiger für den weiteren Aufstieg ist es, die eigenen Kompetenzen auch geschickt zu vermarkten, denn über berufliches Vorankommen entscheiden vor allem die Karrieredimensionen Selbstmarketing mit 30 Prozent und der eigene Bekanntheitsgrad mit sogar 60 Prozent. Entscheidend ist, wie Sie im Unternehmen vernetzt sind und wie gut Sie potenzielle Chefs und Personalentscheider auf sich aufmerksam machen können. Niemand im Unternehmen hat eine Holschuld, sich über Ihre Leistungen und Ihr Können zu informieren – Sie haben eine Bringschuld. Diese Regel gilt im Übrigen umso mehr, je größer ein Unternehmen ist. Vor allem Frauen wollen sich häufig über Fachkompetenz und Leistung profilieren und vergessen dabei, sich rechtzeitig Verbündete zu suchen – und wundern sich dann, wenn sie mit brillanten Ideen scheitern.

Nur, gute Ideen hervorzubringen ist eine Sache, man muss sie auch den richtigen Leuten im Unternehmen verkaufen. Stichwort „visibility“: Frauen müssen sich aktiver Bühnen suchen, auf denen sie gesehen und gehört werden, damit an den richtigen Stellen über sie geredet wird und sie sich für Beförderungen empfehlen. Dazu gehören auch informelle Treffen und Netzwerke, die oftmals die zentralen Kommunikations- und Informationsquellen sind. Hier werden die Karrierechancen der Mitglieder maßgeblich gesteuert. Daher lieber mal die Letzte an der Bar als die Erste im Büro.

Im Fall der von mir gecoachten Abteilungsleiterin ging es nun darum, sich neu zu positionieren und das Image der fleißigen Arbeitsbiene abzulegen. Da sich ein einmal gemachtes Bild hartnäckig hält, war fraglich, ob der Imagewechsel im eigenen Unternehmen gelingen würde. Die Klientin war aber bereit, diese Herausforderung einzugehen und im Zweifel eine neue Aufgabe außerhalb des Unternehmens zu suchen. Für ein erfolgreiches Selbstmarketing (siehe Grafik „Sieben Schritte zum effektiven Selbstmarketing“) geht es zunächst darum, sich über die eigenen Kernkompetenzen, die eigenen Berufs- und Lebensziele bewusst zu werden. Da unsere Selbstdarstellung nach außen wesentlich von der inneren Vorstellung von uns selbst abhängt, ist Selbstmarketing immer erst ein „inside job“. Dieses Kurzprofil wird dann zu einem persönlichen Karrierestatement formuliert, mit dem Sie sich darstellen können. Legen Sie sich eine Small-Talk-Version Ihrer Visitenkarte zurecht, nennen Sie ein aktuelles Projekt, legen Sie sich ein Markenzeichen zu, etwas, das beim Anderen hängen bleibt. Die nächste Phase, die Botschaft zu vermitteln, welche Fähigkeiten Sie anbieten können und welche Position Sie anstreben, ist Dreh- und Angelpunkt Ihres Karrieremarketings. Suchen Sie sich Bühnen, übernehmen Sie Projekte, schreiben Sie Artikel, nutzen Sie Gespräche, tauschen Sie Informationen aus, bringen Sie sich in das Blickfeld von Entscheidern – auf Meetings, Kongressen, Veranstaltungen, innerhalb und außerhalb des Unternehmens!

Selbstmarketing findet immer und überall statt. Sie erhalten so Zugang zu Beziehungsnetzen und steigern kontinuierlich Ihren Bekanntheitsgrad. Meiner Erfahrung nach treten in diesem Selbstmarketingprozess typischer-

*Lieber die Letzte an der Bar  
als die Erste im Büro.*

*Sieben Schritte zum effektiven  
Selbstmarketing.*

## 7 Schritte zum effektiven Selbstmarketing



weise zwei Barrieren auf, auf die ich kurz eingehen möchte: Zeitmangel und Zielfixiertheit. Positives Selbstmarketing hat nichts mit der Hoppla-jetzt-komm-ich-Masche zu tun. Man wird nicht über Nacht zur Expertin. Keine Frage, sich einen guten Namen zu machen braucht Zeit und kostet Zeit. Es ist Ihre Entscheidung, welche zeitlichen Prioritäten Sie setzen. Ohne Zeit geht es nicht, ohne Ziele auch nicht. Ziele sollten aber nicht zum Stolperstein Ihrer Karriere werden. Bleiben Sie am Ball, aber lassen Sie auch locker. In der Regel gibt es nicht den einen Masterplan, der berühmte Sprung ins kalte Wasser hat schon manchen weitergebracht. Wenn sich eine Tür partout nicht öffnen will, versuchen Sie es durch den Hintereingang oder im Nebenzimmer. Und wenn auch diese Türen verschlossen bleiben, schauen Sie sich nach Häusern – sprich Unternehmen – mit offenen Türen um. So war es dann auch im Fall der gecoachten Abteilungsleiterin. Nach zehn Monaten intensivem Selbstmarketing und kontinuierlichem Networking warb sie ein Unternehmen als Leiterin Marketing ab, das auf Sie anlässlich eines Fachkongresses, auf dem Sie eine Workshop-Leitung übernommen hatte, aufmerksam geworden war. Das Marketing in eigener Sache geht im neuen Unternehmen natürlich weiter und hört letztendlich nie auf.

Die Startchancen für die heute top ausgebildete Generation von Frauen sind deutlich besser als früher. Ihre Karriereaussichten wachsen. Damit möglichst viele von ihnen auch im Topmanagement ankommen, braucht es nicht nur Frauen, die können und wollen, sondern Unternehmen und Männer, die Frauen in ihre inneren Führungszirkel lassen und den viel beschworenen Kultur- und Strukturwandel im Management aktiv mit vorantreiben. Umfragen belegen, dass auch viele Männer gerne etwas an den Managementstrukturen mit ihrem Anwesenheitsmythos und dem 24-7-Erreichbarkeitskult ändern würden. Aber Aus-der-Reihe-Tänzer brauchen Mut – und das gilt gerade für Männer: Sie brauchen extrem viel Mut, da man es von ihnen nicht erwartet. Aber es lohnt, aus der Reihe zu tanzen. Denn es ist keine Frage von Political Correctness, ob im Topmanagement Frauen sitzen oder nicht. Vielmehr ist es in Zeiten von globalem Wettbewerb und Führungskräfte-mangel eine schiere wirtschaftliche Notwendigkeit, sich die Rosinen aus dem Angebot beider Geschlechter zu sichern. Die Kunden sind *diverse*, die Mitarbeiter sollen *diverse* sein, nun wird es Zeit, dass das Prinzip Diversity auch an der Spitze ankommt.

**Frauen an die Spitze!**



*Dr. Barbara Schneider* ist Management- und Karriereberaterin in Hamburg. Sie coacht vor allem weibliche Fach- und Führungskräfte auf ihrem Weg nach oben und unterstützt sie bei ihrem persönlichen Karrieremanagement. Bevor Barbara Schneider sich 2004 selbständig machte, war sie lange Zeit selbst Managerin und Führungskraft in internationalen Konzernen; unter anderem arbeitete sie beim Otto-Versand und bei Arthur Andersen. Heute gibt die promovierte Diplomkauffrau diese Erfahrungen an angehende und gestandene Führungskräfte weiter. Neben der Managementqualifizierung berät und begleitet sie Berufstätige, die vor einer Neuorientierung stehen, leitet Workshops und hält Vorträge über Karriere- und Erfolgsstrategien für Frauen.

Insbesondere die Unterstützung von karriereorientierten Frauen liegt der ehemaligen Managerin am Herzen: 2004 gründete sie in Hamburg, München und Frankfurt den Business Breakfast Club zur stärkeren Vernetzung von Frauen, im Februar 2007 veranstaltete sie den 1. Women's Business Day in Hamburg. Die große Resonanz ist ihr Ansporn für weitere Veranstaltungen, die den Austausch unter Frauen in Führungspositionen und von Unternehmerinnen fördern.

**Kontakt:**

Dr. Barbara Schneider  
2Competence Beratung . Coaching  
Business Breakfast Club – Das Netzwerk für Businessfrauen  
Schinkelstraße 23  
22303 Hamburg  
Tel./Fax: 040 42 10 46 39  
Mobil: 0170 326 31 36  
E-Mail: [contact@2competence.de](mailto:contact@2competence.de)  
Web: [www.2competence.de](http://www.2competence.de) und [www.business-breakfast-club.de](http://www.business-breakfast-club.de)

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.