

Frau & Karriere hautnah – ein Interview zum Selbst- und Fremdbild

Ein Interview mit Isabel Nitzsche, Journalistin und Autorin

Frau Nitzsche, Sie haben sich als Journalistin und Autorin auf die Themen Job und Karriere – vor allem bei Frauen – spezialisiert. Welchen Hintergrund hat die Fokussierung auf diese Thematik?

Früher dachte ich immer, dass Frauen Gleichheit bereits erreicht haben: Sie machen Abitur, sie studieren – so wie ich auch. Als Berufsanfängerin habe ich dann gemerkt, dass Frauen vor allem in den wenig prestigeträchtigen Positionen und Branchen zu finden sind. Ich hatte bald den Eindruck, dass das nicht nur etwas mit dem Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ zu tun hat, sondern auch mit vielen anderen Themen – und das hat mich interessiert.

Wie sehen Sie die gegenwärtige Lage von weiblichen Führungskräften in Deutschland?

Ein weiterer Schritt zur Normalität ist gemacht, es ist üblicher als früher, Frauen in Führungspositionen zu erleben, aber von Gleichheit kann noch längst nicht gesprochen werden.

2003 ist Ihr Buch „Spielregeln im Job – wie Frauen sie durchschauen und für sich nutzen“ erschienen. Sie stellen darin eingangs fest, dass sich Frauen in der Arbeitswelt auf einem für sie häufig fremden Terrain bewegen: nämlich auf einem Gebiet, das von Männern und typisch männlichen Eigenschaften dominiert ist. Um im Beruf Erfolg zu haben, so die Botschaft Ihres Buches, muss Frau daher die wichtigsten (männlichen) Spielregeln kennen, sprich den Männer-Code knacken. Welche sind die wichtigsten dieser Spielregeln und wie werden sie für Frauen durchschaubar?

Durchschaubar werden die Spielregeln, wenn die Frauen sich bewusst machen, dass sie auf fremdem Terrain spielen. Dann haben sie auch die Chance zu erkennen, worauf es zwischen den Zeilen ankommt und was die informellen Regeln sind. Zu denken, nur die Leistung zähle – und das tun viele Frauen –, verstellt den Blick dafür, was in diesem Jobspiel sonst noch wichtig ist. Da Macht zu haben für Männer in der Regel von Bedeutung ist, spielen Positionskämpfe innerhalb des Hierarchiesystems eine große Rolle. Der Vorteil der Männer: Ihnen ist wettkampforientiertes Verhalten von ihren Spielen als Jungen bestens vertraut. Bereits da ging's oft um Rangordnungen. Nicht anders in der Arbeitswelt: Selbst in der kleinsten Projektgruppe wird – meist unbewusst – erst einmal geklärt, wer der Platzhirsch ist, wer auf dem zweiten Rang folgt, wer auf dem dritten ... Frauen ist ein solcher

Mechanismus von Haus aus total fremd. Das Problem: Sie geraten so in Gefahr, einen niedrigen Platz in der Rangordnung zugewiesen zu bekommen.

Zu den wichtigsten Spielregeln zählen daher die Folgenden: „Es gibt immer einen Platzhirsch“, „Die Rolle ‚Fleißiges Lieschen‘ zählt nicht“ und „Männer mögen keinen Gesichtsverlust“.

Worin liegen für Sie wichtige Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen? Müssen Frauen, um erfolgreich zu sein, in eine Männerrolle schlüpfen?

Einer der wichtigsten Unterschiede liegt darin, dass Frauen nicht immer, aber oftmals sehr stark darauf achten, wie es den einzelnen Team-Mitgliedern geht und ob die Stimmung gut ist. Das ist ein großer Vorteil, um eine motivierte Mannschaft zu haben, kann aber auch lähmen und es der Frau schwer machen, schnell Entscheidungen zu fällen. Männer haben dann oft einen Zeitvorteil, aber unter Umständen ist das Team nicht gerade begeistert. Es gibt jedoch kein „besser“ oder „schlechter“ – jede Verhaltensweise hat ihre Vor- und Nachteile. Es ist meist nur nicht gut, wenn man sich immer auf die gleiche Art und Weise verhält. Von modernen Führungskräften, egal ob männlich oder weiblich, wird „situationales Führen“ verlangt, also das zu tun, was in einer bestimmten Situation nötig ist. Anstatt von einem Gegeneinander auszugehen, sehe ich das eher als Benchmarking zwischen den Geschlechtern – nur haben die Männer noch nicht so überlegen müssen, was sie vielleicht sinnvoller Weise auch an weiblichen Verhaltensweisen übernehmen können.

Frauen sollten nicht in eine Männerrolle schlüpfen, sondern die Regeln analysieren und dann ihren eigenen Weg gehen. Viele Frauen haben große Angst, unweiblich zu wirken, das ist sehr praktisch für die Männer. Wenn sie eine Frau als „zickig“ bezeichnen, zieht die sich unter Umständen gleich wieder zurück. Ein Mann dagegen ist halt mal „ausgerastet“. Frauen sollten daran denken, dass sie im Job immer eine strategische Rolle haben und sich überlegen, wie sie diese ausfüllen wollen. Wenn sie in einer Konferenz nichts sagen, werden sie nicht wahrgenommen. Wenn sie dagegen ihre Idee auch bei Gegenwind verteidigen, ist das nicht unweiblich, sondern souverän.

Nach wie vor sind Frauen im Management unterrepräsentiert. Heiner Thorborg, einer der führenden Personalberater Deutschlands, erklärt diese Situation damit, dass deutsche Frauen sich auf dem Weg nach oben oft selbst im Weg stünden und sich unter Wert verkaufen. Deutsche Unternehmen hätten Chefsessel an Frauen zu vergeben, doch fände er keine Auswahl an passenden Kandidatinnen. Stimmen Sie ihm zu? Wie beurteilen Sie diese Problematik – speziell vor oben genanntem Hintergrund?

Einer der größten Irrtümer von Frauen im Job ist es, darauf zu warten, gefragt zu werden, anstatt selbst Ansprüche auf höhere Positionen oder bessere Ressourcen anzumelden. Die Zurückhaltung von Frauen zeigt sich häufig auch bei Gehaltsverhandlungen, bei denen Frauen oft gar nicht verhandeln, sondern einfach nur akzeptieren. Dass sie damit in Gefahr geraten und sie dann auch für die Karriere weniger ernst genommen werden, ist ihnen oft nicht bewusst.

Was können bzw. müssen deutsche Unternehmen tun, damit Frauen in Führungspositionen erfolgreich mitspielen?

Mentoring-Programme sind ganz wichtig, um Frauen für Verhandlungen für Führungspositionen zu stärken und sie dabei zu unterstützen, die richtige Strategie zu entwickeln. Mentoring-Programme schulen aber auch die männlichen Mentoren darin, zu erkennen, welche Potenziale ihre weiblichen Mentees dem Unternehmen bieten. Unternehmen müssen auch ihre Auswahlprozesse überdenken, um qualifizierte Frauen ausfindig zu machen. Und dies ist nicht nur im Sinne der Frauen, sondern auch im Sinne der Unternehmen, um keine Potenziale zu verschenken. Da absehbar ist, dass Unternehmen in den nächsten Jahren zunehmend Schwierigkeiten haben werden, qualifiziertes Personal zu finden, wird ihre Bereitschaft, bei den Frauen nach geeigneten Führungskräften zu suchen, auf jeden Fall wachsen.

Wie haben Sie es geschafft, beruflich dort hinzukommen, wo Sie jetzt sind? Hatten Sie eine persönliche Erfolgsstrategie?

Ich bin sehr neugierig und das hat mich immer wieder zu neuen Dingen geführt. Und ich habe bei vielem einfach zugesagt, auch wenn ich noch nicht wusste, wie ich die Aufgabe bewältigen sollte und deswegen Angst hatte. Aber ich habe sofort nach dem Studium angefangen, mich in diversen Netzwerken zu engagieren und hatte dann meist jemanden aus meinem Netzwerk, den ich um Rat fragen konnte. So habe ich nach und nach meinen Radius erweitert.

Gibt es etwas, das Sie anderen Frauen vor ihrem beruflichen Werdegang raten würden?

Ja, sie sollten sich darüber klar sein, dass Leistung nicht alles ist, was fürs berufliche Fortkommen zählt. Das heißt, sie sollten von Anfang darauf achten, sich selbst gut zu präsentieren und nicht nur ein 150prozentiges Ergebnis für akzeptabel halten, sondern auch mal ein 80prozentiges - anstatt in Wehklagen zu verfallen, dass etwas nicht super-perfekt gelaufen ist. Und sie sollten sehen, was rechts und links von ihnen passiert, sowohl in anderen Abteilungen im Unternehmen als auch in der Branche, damit sie nicht von

irgendwelchen Entwicklungen überrollt werden, sondern selbst rechtzeitig Strategien entwickeln können.

Sie stellen in Ihren Publikationen die Bedeutung eines funktionierenden Networkings für beruflichen Erfolg heraus. Welche Erfahrungen haben Sie mit Netzwerken allgemein gemacht?

Ich habe durch meine formellen und informellen beruflichen Netzwerke sehr viel Unterstützung erfahren – sowohl in der Zeit, als ich noch angestellt war, als auch als Selbstständige. Das reicht von Informationen, die inhaltlich für meine Arbeit wichtig sind, über Jobangebote oder Aufträge bis Kooperationspartnern, mit denen sich durchs Netzwerken später eine Zusammenarbeit entwickelt hat. Durch das Netzwerken habe ich aber auch gute Dienstleister gefunden.

Welche Rolle werden Frauen-Netzwerke Ihrer Meinung nach zukünftig spielen?

Sie sind schon jetzt wichtig, aber sie werden noch bedeutender werden, da Frauen zunehmend interessantere Positionen besetzen. Dadurch bekommen natürlich auch die Netzwerke unter ihnen ein ganz anderes Gewicht. Manchmal ist es für Frauen ein Nachteil, dass sie ihre Beziehungen sehr persönlich nehmen, weil ihnen dann der nötige Abstand fehlen kann, wenn Schwierigkeiten auftauchen. Andererseits ist natürlich genau diese Eigenschaft eine wunderbare Basis, um sich zu vernetzen und tragfähige Beziehungen zu entwickeln.

Und eine letzte Frage: Wann sind Männer an der Reihe, den Frauencode zu knacken?

Männer werden sich dann Gedanken machen, welche Arbeitskultur für Frauen wichtig ist, wenn ihnen Arbeitskräfte fehlen. Gerade haben wir eine Zeit des Überangebotes an Arbeitskräften hinter uns. Das wandelt sich gerade hin zu einem Arbeitsmarkt, auf dem in Zukunft händeringend qualifizierte Fachkräfte gesucht werden. Dann ist es für die Unternehmen interessant, als Arbeitgeber für Frauen nicht aus dem Raster zu fallen und sie werden ihr Personalmarketing ganz anders als heute auf die Zielgruppe Frauen ausrichten.

Frau Nitzsche, ganz herzlichen Dank für das Interview!

**Das Interview führte Dr. Karin Uphoff, Unternehmerin, sechsfache Mutter und
Pressekoordinatorin des EWMD.**