

Cornelia Edding

Herausforderung
Karriere Strategien
für Frauen auf dem
Weg nach oben

2016

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Umschlagfoto: 123RF: Sergey Nives
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2016
ISBN 978-3-8497-0118-5
© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0
Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Vorwort: Die Perspektive

Sie sind gut ausgebildet, klug und ehrgeizig? Ihre Arbeit fasziniert Sie? Sie trauen sich viel zu? Sie möchten herausfordernde Aufgaben, mehr Verantwortung und auch mehr Geld? Sie wollen Karriere machen? Sehr gut. Stellen Sie sich darauf ein, dass es beim Aufstieg nicht gerecht zugehen wird. Tüchtigkeit reicht nicht aus. Nicht die Leistung allein zählt. Wahrscheinlich werden Sie bei gleicher Leistung höhere und andere Hürden zu überwinden haben als Ihr männlicher Kollege.

Jede Frau, die nach oben will, sollte diese Hürden erkennen. Dann kann sie sie überwinden und muss sich bei Rückschlägen nicht selbst die Schuld geben. Im Zentrum dieses Buches steht daher die Frage: Wie können Frauen im Unternehmen aufsteigen und welche Hindernisse sind dabei zu überwinden?

»Fix the woman« – ein verbreiteter Irrtum

»Frauen müssen sich verändern, dann werden sie auch bis in hohe Führungspositionen aufsteigen.« Hört sich gut an, stimmt aber nicht.

Frauen – so die verbreitete Überzeugung – hätten persönliche Defizite, die ihnen den Aufstieg erschweren. Wenn sie diese beheben würden, dann würde es schon klappen. Denn um in der Männergesellschaft, die sich in den oberen Etagen von Organisationen breitmacht, zu bestehen, bedürfe es einiger Eigenschaften, die Frauen nicht unbedingt mitbrächten; sie könnten sie aber erlernen und sich antrainieren. Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreude sind besondere Favoriten dieser Mängelliste.

Diese Überzeugung ist nach wie vor sehr populär. Firmenchefs und Personalabteilungen vertreten sie ebenso wie Coaches und Beraterinnen; nicht zuletzt bei den Betroffenen, den Frauen selbst, gilt Weiterbildung jeglicher Art als Königsweg für das berufliche Fortkommen.

Natürlich ist es wichtig, zu lernen und sich zu entwickeln. Aber nicht nur im Seminar. Erfolgreiche Manager sagen von sich, dass sie am meisten durch ihre Arbeit gelernt haben, durch die herausfordernden Aufgaben, die sie zu bewältigen hatten. An zweiter Stelle, aber deutlich weniger bedeutsam, stehen die Menschen, mit und von denen die Manager lernen konnten – Vorgesetzte, die ihnen ein Vorbild waren, Kollegen, die sie unterstützten, und die beruflichen Kontakte, die sie bei der Arbeit knüpfen konnten. Und dann kommt erst die Weiterbildung.

Bedeutsamer als Selbstoptimierung durch Weiterbildung und Beratung sind also die Arbeitsaufgaben, die Frauen bekommen, und die Erfahrungen, die sie bei der Bewältigung dieser Aufgaben sammeln können. Auch die Menschen, mit denen sie beruflich zu tun haben – als Vorbilder, als Türöffner und als Förderer – bekommen eine höhere Relevanz.

Schauen Sie daher weniger auf sich selbst und suchen Sie vor allem die Schuld nicht bei sich, wenn etwas nicht klappt. Achten Sie vielmehr darauf, dass Sie anspruchsvolle berufliche Erfahrungen sammeln können, und pflegen Sie Ihre Beziehungen zu mächtigen und interessanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

In diesem Buch geht es darum, wie Ihnen das gelingen kann.

Dennoch ist es ein Hürdenlauf

Selbst wenn Frauen kontinuierlich an sich arbeiten und alle guten Ratschläge befolgen, haben sie es schwerer als die Männer. Sie steigen langsamer auf und kommen nicht so weit. Sie müs-

sen nicht nur die »normalen« Aufstiegshindernisse überwinden, sondern treffen auf besondere Hürden, die in den Unternehmen bzw. Organisationen nur für Frauen eingebaut sind. Wohlge-merkt: Es sind Hürden, die das Unternehmen errichtet hat, sie liegen außerhalb Ihrer Person und nicht, wie gern behauptet wird, in Ihnen:

- Die Haltung der Vorgesetzten,
- die Rekrutierungs- und Auswahlverfahren des Unterneh-mens,
- die Bezahlung,
- die Einstellung zu Teilzeit,
- Mobilitätsanforderungen,
- die Verteilung von Chancen und
- die Bewertung der Arbeit.

Es lassen sich viele Beispiele dafür finden, wie Strukturen, Ver-fahren und gängige Verhaltensweisen es den Frauen schwerer machen.

Leider sind diese Hindernisse in der Regel nicht mit einem Schild »Hier liegt die besondere Hürde für die aufstiegsorien-tierte Frau« gekennzeichnet. Die Verantwortlichen würden wohl bestreiten, dass es sie überhaupt gibt – was meist eher Ahnungs-losigkeit als böser Wille ist. Frauen, die Karriere machen wollen, sollten sich dessen ungeachtet an den Spiegel schreiben: »Nicht ich bin's, das Unternehmen ist es!«

Darum geht es in diesem Buch.

Was auch wichtig ist

Natürlich bringen Frauen, die Karriere machen wollen, auch ihre persönlichen Themen mit, die ihnen den Aufstieg erschwe-ren können. Sie trauen sich zu wenig zu, sie sind ängstlich, zö-

gern oft, finden sich nicht gut genug, sie verwechseln ihren Vorgesetzten mit ihrem Vater und vieles mehr. Aber nach 40 Jahren Beratung bin ich mir sicher: Es ist eine Falle, sich auf das eigene Verhalten zu konzentrieren. Die Möglichkeit ist verlockend, denn: Wer beschäftigt sich nicht gern mit sich selbst? Aber es wird Ihnen für Ihren beruflichen Aufstieg nicht viel nützen. In erster Linie hilft es dazu, einen Unternehmensmythos aufrechtzuerhalten: »Wenn es in Deutschland nur 5 % Frauen in den Unternehmensvorständen gibt, dann liegt das daran, dass die Frauen nicht wollen.« Mir liegt am Herzen, dass Sie wissen: Wenn's nicht klappt, machen Sie nicht eine Weiterbildung, sondern reden Sie lieber mit Ihrem Chef!

Go for it, woman!

Zum Glück gibt es ja nicht nur Hindernisse, sondern auch Möglichkeiten. In diesem Buch geht es darum, Möglichkeiten zu finden und zu nutzen. Wie können Sie angesichts vieler Hürden die eigene berufliche Entwicklung erfolgreich vorantreiben? Das ist die zentrale Frage.

Sie sind gut ausgebildet, kompetent und voller Energie, Ihre Arbeit finden Sie spannend, und Sie lieben Herausforderungen? Sie haben Lust herauszufinden, wie weit Sie kommen können? Dann machen Sie doch Ihre Karriere zu einem Ihrer Projekte. Dieses Buch wird Ihnen dabei nützlich sein.

Der Aufbau dieses Buches: vier wichtige Aktionsfelder

Wer in einem Unternehmen Karriere machen will – ob Mann oder Frau –, muss nicht nur seine oder ihre Arbeit gut machen. Darüber hinaus gibt es einige Aktionsfelder, die für das beruf-

liche Fortkommen entscheidend sind. In den vier zentralen Kapiteln des Buches geht es um diese vier Aktionsfelder:

»**Der Job**« – **herausfordernde Aufgaben:** Sie sind bedeutsam nicht nur für Ihren Spaß an der Arbeit, sondern auch für Ihr Fortkommen. Da heißt es manchmal: rasch zupacken, bevor ein spannendes Projekt an den Kollegen vergeben wird.

»**Der Chef**« – **die Beziehung zum Vorgesetzten:** Er ist Türöffner oder Gatekeeper für Ihren Aufstieg. Er kann Sie fördern, Sie als gute Arbeitskraft nutzen oder Ihnen das Leben schwer machen. An ihm kommen Sie nicht vorbei.

»**Der Eindruck**« – **berufliche Sichtbarkeit:** Wer aufsteigen will, muss sichtbar werden und sich um Laufstege kümmern, die Sichtbarkeit ermöglichen. Gute Arbeit zu leisten und fachlich zu glänzen ist dabei nur ein Weg zur Sichtbarkeit.

»**Die Macht**« – **der Zugang zu den Mächtigen:** Ob als Mentoren, Sponsoren oder Netzwerkmitglieder – Sie brauchen einflussreiche Akteure aus der Organisation, die Ihnen Chancen eröffnen und die sich für Sie einsetzen.

Jedes dieser Aktionsfelder wird beschrieben und dann – nicht immer ganz systematisch – anhand dieser drei Fragen untersucht:

- Welche besonderen Aufgaben stellen sich Ihnen in diesem Feld für Ihr »Projekt Karriere«?
- Welche besonderen Hindernisse gilt es zu bemerken und zu überwinden oder zu umgehen?
- Welche persönlichen Kompetenzen helfen Ihnen dabei?