BusinessPeople
Analyse & Hintergrund

Ingrid Kösten

Anders, aber gleich

Ingrid Kösten ging der Frage nach, wie Frauen beruflichen Erfolg in großen Unternehmen durch Karrierestrategien sichern können.

VON INGRID KÖSTEN

Den stärksten Einfluss auf den beruflichen Erfolg von Frauen üben der kulturelle Hintergrund, hierarchische Strukturen, Organisationsformen und Vorurteile gegenüber Frauen aus. Diese über lange Zeit gewachsenen Faktoren können nicht so rasch ausgeschaltet werden. Das Wissen darum sollte Frauen helfen, Misserfolge nicht automatisch als persönliches Versagen einzustufen. Frauen sollten die gesellschaftliche Entwicklung als Chance begreifen und ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten mehr ins rechte Licht rücken. Soft Skills sind unschlagbare Stärken, sie müssen nur als Stärken anerkannt werden. „Soft" heißt nicht schwach – was auch für Männer wichtig ist, die in zwischenmenschlichen Beziehungen Härte beweisen wollen. Und „hard" heißt nicht schlecht – was wichtig für Frauen ist, die Konflikte zu vermeiden versuchen und zögern, für ihren persönlichen Erfolg zu kämpfen.

Der Alltag in den nach wie vor männlich dominierten Unternehmen ist keinesfalls friktionsfrei. Aber die Frauen haben ihre Stärken und Werte inzwischen erkannt.

Ich bin sicher, dass die Sensibilität für dieses Thema weiter wachsen wird. Nicht nur nehmen immer mehr Männer weibliche Qualitäten (auch an sich selbst!) wahr – gerade die Frauen werden ihre eigenen Fähigkeiten (wieder) zu schätzen und zu nutzen lernen. (...) Stolpersteine, Hürden, innere und äußere Barrieren – diese Hindernisse gilt es zu überwinden, um erfolgreich in Beruf und Privatleben zu sein. Da heißt es leidenschaftlich die eigenen Ziele zu verfolgen und einen gut entwickelten Ehrgeiz mit einer realistischen und detaillierten Planung zu verbinden. Wenn Sie aber ins Karrierespiel eingreifen wollen, müssen Sie sich an Regeln halten – an die offiziellen wie an die inoffiziellen.

In Unternehmenshierarchien herrschen oft ganz andere Prinzipien, als die offiziellen Regeln besagen. Frauen neigen dazu, die offiziellen Spielregeln als die gültigen zu betrachten. Männer hingegen lernen früh, dass es immer zwei Sorten von Spielregeln gibt – und wann sie jeweils anzuwenden sind. Firmenpolitik ist Informationspolitik – nicht nur offiziell, sondern auf vielen Nebenstraßen. Informationspolitik ist aktive Netzwerkarbeit mit dem Ziel, den eigenen Macht- und Einflussbereich zu erweitern und den Bekanntheitsgrad im Unternehmen zu erhöhen. Schaffen Sie sich Bündnispartner! Fachliche Kompetenz und firmenpolitisches Fingerspitzengefühl sind notwendig, weil sie ein natürlicher Bestandteil von großen Organisationszusammenhängen sind. Das setzt voraus, dass wir das Spielfeld, auf dem wir uns bewegen, die Spielregeln und die Spieler sehr gut kennen. Ergebnisse kommen nur durch ein Netz von Beziehungen zustande. Nur wenn Sie dieses Geflecht durchschauen und lernen, sich darin zu bewegen, können Sie erfolgreich agieren. Bedienen Sie sich dabei der offiziellen wie der inoffiziellen Kanäle. Beobachten Sie und versuchen Sie, Muster zu entdecken, wann und wie die Spielregeln einzuhalten sind. Achten

Sie auf diese, und pflegen Sie Ihr Image und Ihre Bekanntheit. Vergessen Sie nicht: Für Ihre Karriere ist Know-who genau so wichtig wie Know-how!

Die wenigen Pionierinnen des Managements – die fast ausschließlich Männer als Vorbilder hatten – mussten den Sprung in die oberen Führungsetagen durch übergroße Anpassungsleistungen schaffen. Manchen gelang das auch – der Preis dafür war aber hoch. Oft genug blieb dabei ihre Weiblichkeit auf der Strecke – nach dem Motto: „Jetzt bist du in einer ‚Männer-Position', jetzt verhalte dich auch wie ein Mann." Manche von ihnen haben dies stark verinnerlicht. Es sind häufig Frauen, die nicht bereit sind, für andere Frauen jene Seilschaften zu knüpfen und Fußstapfen zu setzen, die so nötig sind, um in einem Unternehmen Karriere zu machen. (...)

Heute haben wir es mit einer anderen Generation von Frauen zu tun: Frauen, die selbstbewusst und stark auftreten, die ihre Position und ihre Ziele weitgehend selbst bestimmen und dabei ihre Weiblichkeit nicht verleugnen. (...) Die den Wert von Netzwerken schätzen und die bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Es sind Frauen, die imstande sind, „die Tatsache ihrer sexuellen Identität zu akzeptieren (...) Sie sind Frauen. Sie sind Führungskräfte. Und sie sind fähig, beides zu sein." (Henning/Jardim: Frau und Karriere). Das kann natürlich keinesfalls darüber hinwegtäuschen, dass die Alltagsrealität tausender von Frauen in den nach wie vor männlich dominierten Unternehmen keineswegs friktionsfrei ist. Aber Frauen haben ihre Stärken und Werte erkannt. Sie beginnen, die ihnen zustehenden Positionen einzufordern.

Vorabdruck aus: Ingrid Kösten: „Anders, aber gleich!"
Österreichische Verlagsgesellschaft. Erscheint im Juni 2005.