

**„Bin ich schon so weit ? Kann ich das ? Weiß ich denn schon alles?“**

**Kompetenz, Selbstvertrauen und respektvoller Souveränität sind Empfehlungen für den individuellen Karriereerfolg von Frauen. Verhandlungsführung und Emotionsmanagement gehören zum Karrieretraining von Frauen .**

**Aus: Welpel, I. und Thege, B. (2011) „Karriereagenda für Frauen“**

„Eine Berufskarriere beginnt mit der Entscheidung, nicht nur wegen einer späteren Erwerbstätigkeit in die eigene Bildung zu investieren, sondern mit dem Wunsch und Ziel, die späteren Aufstiegschancen und Weiterentwicklungsoptionen, die aus der Bildungsinvestition resultieren, auch langfristig wahrzunehmen. Gute Ausbildung, Karrieremotivation und der Einstieg in zukunftsträchtige Berufe und Branchen sind generell die Startpunkte für Berufskarrieren. Ambivalente Einstellungen gegenüber einer beruflichen Karriere hemmen Zielfokussierung und Handlungsorientierung.

Neben spezifischen und höheren externen Karrierehindernissen, mit denen sich Frauen generell mehr konfrontiert sehen, erleben die Frauen zusätzliche Karrierehindernisse, deren Kommunikationsstil, Einstellungen und Verhalten bei Karrieremöglichkeiten und in Entscheidungssituationen sowohl in der Eigenwahrnehmung als auch der Fremdwahrnehmung stereotyp weiblich sind.

Die nachfolgenden Empfehlungen für mehr Karriereerfolg beziehen sich nicht auf die Organisation, sondern auf eben die Individualebene, da Frauen hier weitaus mehr und unmittelbare Eingriffsmöglichkeiten haben als auf den schwer zugänglichen gesellschaftspolitischen und organisationalen Ebenen. Die Empfehlungen zielen jedoch nicht auf „fixing the women“, sondern sind Anregungen zur individuellen Reflexion, für Zielklarheit und für den Entwurf persönlicher Karrierestrategien für Frauen gedacht.

„Be competent and confident in who you are; you are respected and we`re cheering you on“, so lauten die drei wichtigsten Karriereempfehlungen, die amerikanische männliche Kollegen und männliche Führungskräfte (n= 1500) Frauen im Beruf geben ( Feldhahn 2009: 278). Die männliche Perspektive, die in dieser nordamerikanischen Studie durch Tiefeninterviews aufgedeckt wurde, stimmt durchaus mit den üblichen Überlegungen von Frauen überein, wonach die Entwicklung von Kompetenz, Selbstvertrauen und respektvoller Souveränität besonders karriereförderlich ist.

## **In Verhaltenspraxis übersetzt heißt das folgendes:**

**1.** Es ist weder notwendig, noch erwünscht, dass Frauen wegen des Karriereerfolgs ihre Persönlichkeit aufgeben und fremde „Persönlichkeit“ oder „Männlichkeit“ imitieren. Frauen können und sollen keine „Männer“ werden, sondern authentisch bleiben. Die Demonstration unattraktiver männlicher Attitüden durch Frauen kann die Wahrnehmung ihrer Kompetenz beeinträchtigen und wird wahrscheinlich weniger Akzeptanz für sie zur Folge haben.

Wenn Organisationen und Unternehmen sagen, dass Frauen persönlich „sie selbst bleiben“ sollen, ist damit **nicht** gemeint, dass Verhalten beliebig ist und private Verhaltensweisen in den Berufsalltag übertragen werden können, sondern, dass Interaktionen und Kommunikation im Beruf professionell zu sein haben. Das „Frau-Sein“ in einer männlich dominierten Arbeitswelt muss gehandhabt werden.

**2.** Im Vergleich zu fachlicher und persönlicher Kompetenz in einer Position ist das Geschlecht auch für eine individuelle Frauenkarriere weitgehend irrelevant. Werden an einem Arbeitsplatz Kompetenz, Einsatz und Leistung von Frauen nicht vorurteilsfrei anerkannt und sind Frauen in Führungspositionen unerwünscht, dann ist der Wechsel des Unternehmens oder des Arbeitsplatzes die richtige Wahl.

**3.** Obgleich Gender-Inequality in unterschiedlichen Erscheinungsweisen nach wie vor in der Arbeitswelt besteht, ist es wichtig, sich als gleichberechtigt zu empfinden und aufzutreten. Persönliche und fachliche Souveränität und Selbstbestimmtheit erzeugen Respekt und ermöglichen respektvollen Umgang mit Konkurrenten. Die selbstbewusste Darstellung und Argumentation der eigenen Leistung verhindert eine respektlose Behandlung, stärkt das Selbstvertrauen und die Handlungsfähigkeit.

**4.** Gleichheit bei ungleichen Ausgangslagen ist auch zukünftig nicht das Ziel in Organisationen. Erwartungen von Frauen an eine gleiche Behandlung im internen Wettbewerb um eine Führungsposition bei jedoch ungleichen Beschäftigungsverhältnissen, z.B. einer Teilzeitarbeit anstelle einer Vollzeitarbeit, lösen den Genderbias gegenüber Frauen und Genderstereotype aus. So wird Teilzeitarbeit häufig assoziiert mit „Teilkompetenz“. Berufstätige Mütter und Karrierefrauen, die das Modell Work-Life-Balance wählen, schätzen sich selbst als weniger erfolgreich ein und betrachten die Entscheidung für Mutterschaft als eine schlechte wirtschaftliche und karrierehinderliche Wahl, so lange flexible Karrieremodelle nicht in Praxis sind.

Im Verständnis der Organisation und der großen Mehrheit der berufstätiger Frauen und Männer signalisiert eine Entscheidung für „Work-Life-Balance“ und für eine Teilzeitarbeit die Nachrangigkeit der Karriere gegenüber dem Privatleben. Karrieren werden auch zukünftig unvereinbar mit Teilzeitarbeitsverhältnissen sein, darin stimmen die heutigen karriereorientierten Berufseinsteiger\_innen (Trendence Absolventenbarometer 2010) mit den Human Resource Management Strategien großer Arbeitsgeber für Nachwuchsführungskräfte überein. Es empfiehlt sich nach solchen, allerdings bisher noch raren Unternehmen zu suchen, die ihrem Personal flexible Karrieremodelle und Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort anbieten.

5. Historisch gewachsen und nach maskuliner Organisationslogik gilt für Interaktionen, Kommunikation und die Zusammenarbeit in der Arbeitswelt das Gesetz:

„**Business ist Business**“. Das Gesetz ist kein geheimer Code, sondern es besteht aus expliziten Verhaltenserwartungen und den Vorschriften für den Umgang und das Auftreten in der Organisation. Folglich funktioniert die Arbeitswelt vor allem beim beruflichen Aufstieg häufig anders als die private und persönliche Welt. Da die Arbeitswelt keine persönliche Welt ist, müssen karriereorientierte Frauen daher die Regeln im Business auch „unpersönlich“ verstehen und geschäftsmäßig anwenden. Das dient sowohl der Zielerreichung und dem Motivationserhalt als auch dem Selbstschutz.

6. Karriereerfolg erfordert auf Verhaltensebene im wesentlichen Kommunikationskompetenz beim Verhandeln und Emotionsmanagement in komplexen Situationen und mit schwierigen Personen. In der männlichen Sicht und bedürfnisorientiert gilt als Verhaltensregel bei den entscheidenden Fällen der Arbeitswelt: **“Im Fußball gibt es keine Tränen und im Business gibt es keine negativen Gefühle“** und, wer am Arbeitsplatz negativ emotional wird, der denkt nicht logisch. Für Frauen enthält dies den Hinweis, im Ausdrucksverhalten das Stereotyp von Frauen als dem emotionalen Geschlecht nicht zu bekräftigen, Verhandlungen sind sachlich zu führen und in Auseinandersetzungen und Konflikten ist besser nicht und wenn schon, dann nur zeitlich begrenzt emotional zu agieren, um die Fremdwahrnehmung, sowie eigene und fremde Gefühle produktiv zu managen.

Schulungen in Verhandlungsführung und Emotionsmanagement gehören in das individuelle Karrierebildungsprogramm von Frauen. Die Verwendung einer klaren Sprache, der Ich - Form, die klare Formulierung von Zielen und Anforderungen, das ist ebenso erlernbar wie die Elemente der Verhandlungsführung. Dazu gehören Verhandlungsanalyse, Verhandlungsführung und der Aufbau von Verhandlungsmacht, Argumentationstechniken

und schließlich der Umgang mit Widerstand in Verhandlungen und die Vereinbarung von Ergebnissen.

Derartige Kenntnisse und Kompetenzen ersetzen unprofessionelle Kommunikation in Beförderungssituationen oder bei Gehaltsverhandlungen, und verhindern die Übergabe der Beurteilung des Karrierepotentials und der Karrieremotivation an Dritte, wie es typische und häufige Fragen von Frauen, z.B. wie „Bin ich schon so weit ? Kann ich das ? Weiß ich denn schon alles?“ zeigen.

7. Bei einer Entscheidung für eine berufliche Karriere treffen Männer wie Frauen auf gleichermaßen leistungsorientierte Mitbewerber und Konkurrenten. In den öffentlichen Debatten bestimmen Stichworte wie Chancengleichheit und Work-Life-Balance die Tonlage und das Bewerbermarketing der Organisationen und Unternehmen. Die steigende Anforderung an Höchstleistung als dominanter Karriereerfolgswortfaktor wird, da das gesellschaftspolitisch nicht gern gehört wird, dagegen nur indirekt kommuniziert. Die neue repräsentative Umfrage des Karrierenetzwerks e-fellows.net, das unter anderem von der Deutschen Telekom mit gegründet wurde, und in der Arbeitgeberstudie „Most Wanted 2010 „ gaben mehrere tausend Stipendiat\_innen des Netzwerks unterschiedlicher Fachrichtungen, die als „High Potentials“ für Berufskarrieren gelten, Einstellungen und Präferenzen für ihr berufliches und privates Leben an.

**Männliche wie weibliche Nachwuchsführungskräfte wollen und richten sich darauf ein, für eine Berufskarriere mit Führungsposition jenseits des Mittelmanagement mit mehr als dem vollem Einsatz zu arbeiten.**

8. Was kommt nach Geschlechterrollen und Stereotypen?

Der Genderblick auf die Entwicklungen in der internationalen Arbeitswelt (Metcalf 2006) zeigt, dass die soziokulturellen Zusammenhänge zwischen Gender, Karriere und Kommunikation sowohl für die Organisationsforschung, den globalen Feminismusdiskurs als auch für das interkulturelle Human Resource Management der transnationalen Unternehmen inzwischen relevante Gegenstände sind.

Seit Gender nicht als unveränderliches Merkmal einer Person, sondern als soziale Konstruktion und als performativer Akt (Butler 1990) „doing gender“ diskutiert wird, verändern sich die Geschlechterrollen und Stereotypen von Männlichkeit und Weiblichkeit. In der öffentlichen und in der individuellen Wahrnehmung sind die Geschlechterrollen unaufhaltsam einem Erosionsprozeß ausgesetzt. Entsprechend werden die Identitäten von Männern und Frauen fluide. Individuen wechseln ihren Kommunikationsstil situationsspezifisch und passen ihn dem jeweiligen sozialen Kontext an. Die modernen

Geschlechterbeziehungen werden von der Vielfalt maskuliner und femininer Identitäten beeinflusst. Sie werden auch die Organisationskulturen und die Alltagsinteraktionen in der Arbeitswelt verändern.

2010 erschien im amerikanischen Magazins „The Atlantic“ ein Essay mit dem Titel „The end of men“ und folgte damit einer langen Reihe früherer Publikationen zur Frage, welche Entwicklung die Weltgesellschaft nehmen wird und, wie Männer und Frauen in der zukünftigen Gesellschaft und postindustriellen Wirtschaftswelt leben und arbeiten werden. Die weltweiten Finanzkrisen werden der von maskulinen Haltungen dominierten Politik und Wirtschaftsordnung zugerechnet, die versagen. Für eine zukunftsfähigere Gesellschaft wird mehr auf „weibliche „ Einstellungen und Verhaltensweisen gesetzt, wie auf soziale Kompetenzen, Gemeinschaftsorientierung, weniger materielle und weniger Machtorientierung, nachhaltiges Risikomanagement und Fürsorglichkeit. Ist damit das weibliche Genderprogramm auch ein Kernstück des Zukunftsprogramms der Gesellschaft? Und bedarf es daher in Zukunft auch noch der Maßnahmen für Gleichstellung, insbesondere dann ,wenn die heutigen Frauen durch eigenes Engagement als Bildungsgewinnerinnen gesehen werden können und ambitioniert Führungspositionen und Karrieren verfolgen?

Die Autorin des Atlantic-Essays, Hanna Rosin, fragt provokant “But what, if equality isn` t the end point?” Die Entwicklung der Gesellschaft könnte Frauen in die Hände arbeiten, da auch Länder wie China, Japan oder Indien wenn auch nur motiviert von globalen wirtschaftsstrategischen Aspekten, ihre traditionelle Strukturen und maskulinen Normen transformieren. Die westlichen, insbesondere die skandinavischen „frauenorientierten“ Länder sind Blaupausen für die noch weit in der Zukunft liegende postpatriarchale Gesellschaft, in der Frauen und Männer faktisch gleiche Rechte und Chancen haben und die besser auf Frauen zugeschnitten ist. Dann wären die Zukunftschancen für Frauen durch ihren besseren „fit“ mit der Anforderungen der Gesellschaft legitimer Weise größer als die für Männer. Die mehr als 150jährige Strategie der Chancengleichheit hätte dann ihren Zweck erreicht mit einer weiteren kulturellen Evolutionsstufe, in der Chancengleichheit nicht mehr mit Gender in Verbindung gebracht würde.“

Zum Weiterlesen:

**Welpe, I. und Thege, B. (2011)**

**“Karriereagenda für Frauen“**

**Wie Geschlecht und Kommunikation über den Karriereerfolg entscheiden.**

**Peter Lang Verlag Frankfurt/M. ISBN -13-97 8363159555**