

**KARRIERE.** Es mag Frauen geben, denen Kompetenzen fehlen und es mag Vorgesetzte geben, die einfach nur frauenfeindlich sind. Gleichmaßen sollte man aber auch berücksichtigen, dass in einer Organisation bestimmte Prozesse und Strukturen existieren können, die den Aufstieg von Frauen in das höhere Management deutlich erschweren. Ein neuer Ratgeber klärt auf und gibt Denkanstöße.

Die eilige Leserin auf dem Weg nach oben wird sich jetzt als erstes fragen, wie denn diese Prozesse und Strukturen aussehen, die die Macht haben, ambitionierte Frauen auf dem Weg in das Topmanagement auszubremsen. Die Psychologin Dr. Cornelia Edding (72), eine Pionierin der deutschsprachigen Gruppendynamik und erfahrene Führungskräfte-trainerin, hat einen Ratgeber verfasst, der hilft, organisationale Hürden zu erkennen und elegant zu überwinden.

Ein paar Beispiele dafür, dass es in einem Unternehmen strukturelle Hindernisse gibt, sind:

- Frauen nehmen an einer wichtigen, firmeninternen Weiterbildung teil, werden aber nur zu 31 Prozent im Laufe der nächsten 18 Monate befördert. Bei Männern sind es 57 Prozent.
- Männer bekommen signifikant häufiger die Leitung „heißer“ Projekte übertragen, die ihnen Ruhm und Sichtbarkeit einbringen können.
- Die Mobilitätsanforderungen eines Unternehmens (häufige Dienstreisen

oder gar Auslandsaufenthalte) können Frauen mit familiären Pflichten oft nicht erfüllen.

- Ebenso wenig können sie sich an der immer noch herrschenden Präsenzkultur, der möglichst langen Anwesenheit im Betrieb, beteiligen. Mobilität und Präsenzkultur gelten vielerorts aber als selbstverständliche Voraussetzung für eine Karriere, unabhängig davon, was tatsächlich betrieblich notwendig ist.
- Das Fehlen von Teilzeitmodellen für Führungskräfte kann ebenfalls als organisatorische Hürde betrachtet werden.
- Auch die Kriterien, die bei Rekrutierungs- und Auswahlverfahren zum Einsatz kommen, sind oft aus „Gewohnheit“ so gewählt, dass sie männliche Bewerber bevorzugen.

Diese und andere Hindernisse sind, wenn sie irgendwo auftreten, laut Edding tief in der Kultur einer Organisation und ihren Strukturen verankert. Sie sind in der Regel nicht mit einem Schild „Hier liegt eine besondere Hürde für die aufstiegsorientierte Frau“ gekennzeichnet. „Die Verantwort- →

**WAS FRAUEN AUCH  
BEACHTEN SOLLTEN, ...**

**um in das höhere Management  
zu kommen:**

# Karrierestrategien für Frauen

**01.**

... in einem Bereich arbeiten,  
der **zukunfts**trächtig ist und  
wo das Geld verdient wird.

**02.**

... in einem Bereich arbeiten,  
wo man wertvolle Kontakte  
und **Erfahrungen** sammelt.

**03.**

... die Beziehung zum  
**Vorgesetzten** so gestalten,  
dass er einen fördert.



→ lichen würden wohl bestreiten, dass es sie überhaupt gibt, was meist eher Ahnungslosigkeit als böser Wille ist“, betont Edding. „Frauen, die Karriere machen wollen, sollten sich an den Spiegel schreiben: Nicht ich bin’s, das Unternehmen ist es!“ Es gibt aber nicht nur Hindernisse, sondern auch Möglichkeiten. Edding geht es darum, dass Frauen ihre Möglichkeiten finden und nutzen. Wie können sie angesichts vieler Hürden die eigene berufliche Entwicklung erfolgreich vorantreiben?

## Vier zentrale Aktionsfelder für Karriere-Frauen

Wer als Mann oder Frau in einem Unternehmen Karriere machen will, muss nicht nur die Arbeit gut machen. Darüber hinaus gibt es laut Edding folgende vier zentrale Aktionsfelder, die für das berufliche Fortkommen entscheidend sind:

### 1 Der Job

Es gilt, an (aus Unternehmenssicht) wichtigen Aufgaben zu arbeiten. Das sichert das Fortkommen. Frau sollte rasch zupacken können, bevor ein spannendes Projekt an den Kollegen vergeben wird. Dort, wo interne Dienstleistungen erbracht werden, sollte man eher nicht arbeiten, wenn man Karriere machen will. Edding: „Beim Personalwesen handelt es sich nicht um ein Karrieresprungbrett.“ Besser sind Jobs, die Kundenkontakt haben oder sonst dem Unternehmen helfen, Geld zu verdienen.

### 2 Der Chef

Es gilt, die Beziehung zum Vorgesetzten aktiv zu gestalten. Er ist Türöffner für den

Aufstieg. Er kann fördern oder einem Mitarbeiter das Leben schwer machen. An ihm kommt man nicht vorbei.

### 3 Der Eindruck

Es gilt, für berufliche Sichtbarkeit zu sorgen. Wer aufsteigen will, muss sichtbar werden und sich um Orte kümmern, die Sichtbarkeit ermöglichen (abteilungsübergreifende Projekte, Gremien, Netzwerke, Verbände, Artikel in Fachzeitschriften). Gute Arbeit zu leisten und fachlich zu glänzen, ist dabei nur ein Weg zur Sichtbarkeit. Wer aufsteigen will, muss auch zu den „informellen“ Erfolgskriterien eines Unternehmens passen.

### 4 Die Macht

Es gilt, Zugang zu den Mächtigen in einem Unternehmen zu finden. Ob als Mentoren, Sponsoren oder Netzwerkmitglieder – wer Karriere bis ins Topmanagement machen will, braucht einflussreiche Akteure aus der Organisation, die ihm Chancen eröffnen und die sich für ihn zum Beispiel in Auswahlverfahren aktiv einsetzen.

Man kann der Autorin ohne Weiteres abnehmen, dass sie nicht irgendwelche Aktionsfelder, sondern tatsächlich „die“ vier derzeit in der deutschen Wirtschaft zentralen Knackpunkte herausstellt. Seitdem sie im Jahr 1986 das Rororo-Taschenbuch „Einbruch in den Herrenclub. Von den Erfahrungen, die Frauen auf Männerposten machen“ veröffentlichte, befasst sich Edding mit Frauenkarrieren. Ihre letzte große, fünfbändige Arbeit zum Thema hat sie 2014 zusammen mit Gisela Clausen im Verlag Bertelsmann Stiftung unter



Foto: Frank Nürnberger

**Dr. Cornelia Edding.** Die Diplom-Psychologin, Gruppendynamik-Trainerin, Coach und Supervisorin ist Gründerin des Fortbildungsinstituts TOPS München-Berlin e. V.

dem Titel „Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet“ herausgebracht. Edding stellt unter Beweis, dass sie große Felderfahrung zu diesem Thema hat und sie zeigt, dass ihre Analysen, Trendbeschreibungen und Empfehlungen auch bestehen können, wenn sie mit aktuellen wissenschaftlichen Studien „verprobt“ werden. Der jetzt veröffentlichte Ratgeber ist eine praxisorientierte Anleitung, die strukturellen Hürden in Unternehmen gekonnt zu überwinden. Jedes der vier Aktionsfelder wird von Edding ausführlich beschrieben und dann anhand dieser drei Fragen untersucht:

- Welche Aufgaben stellen sich Frauen in diesem Aktionsfeld, wenn sie an ihrem Karriereprojekt arbeiten?

04.

... in einem gewissen Rahmen  
**Impression Management**  
betreiben.

05.

... wie die männlichen Kollegen  
am Aufbau einer  
**Machtbasis** arbeiten.

06.

... sich nur nicht dem Gefühl  
des persönlichen Versagens  
**hingeben.**



- Welche besonderen Hindernisse gilt es zu bemerken, zu überwinden oder zu umgehen?
- Welche persönlichen Kompetenzen, die bei aller Organisationsbetrachtung natürlich nicht vergessen werden sollten, helfen dabei?

Besonders deutlich zeigen sich organisationale und kulturelle Hindernisse zum Beispiel beim Aktionsfeld „Macht“. Da gibt es etwa den Chef, der seine neue Mitarbeiterin nicht „anlernt“, wie man mikropolitisch agiert.

Ein Beispiel: Wegen drohender Sparmaßnahmen ruft der Vorgesetzte einige seiner Mitarbeiter zu sich und bespricht mit ihnen die „Strategie der Abteilung“ angesichts dieser Situation: Mit wem können wir uns verbünden? Was wollen wir auf jeden Fall verhindern? Was können wir im Vorfeld tun? Frauen sind bei solchen Gesprächen seltener dabei. Der Vorgesetzte kommt im Zweifelsfall gar nicht auf die Idee, auch die Mitarbeiterin einzuladen. Sie ist ihm fremder als der junge Kollege und wenn man ihn fragt, würde er wohl vermuten, solche Themen interessierten sie nicht. Es ist ihm nicht klar, dass diese Gespräche für den Führungsnachwuchs wichtige Möglichkeiten darstellen, die Praxis der indirekten Einflussnahme zu erlernen und schrittweise zu üben.

Auch viele andere informelle Aktivitäten bleiben Frauen verschlossen. Es gehört zum Wesen der mikropolitischen Schachzüge, dass sie inoffiziell geplant werden. Die männlichen Kollegen teilen viele informelle Kontakte miteinander, bei denen sie sich verabreden können, in denen sie „Deals“ besprechen oder sich Unterstützung einkaufen. Frauen schätzen oft andere Freizeitbeschäftigungen als Männer und gemeinsam nach Feierabend noch ein oder zwei Bier zu trinken ist möglich, kann aber auch schnell falsch verstanden werden. Es wäre unpraktisch für eine weibliche Karriere, wenn bestimmte Prinzipien einer Frau jegliches mikropolitische Taktieren untersagen würden. Denn ohne gezielte Beziehungspflege, ohne das Herausstellen ihrer Leistungen, ohne Kuhhandel und gelegentliches Verschweigen der eigenen Absichten kommen Frauen nicht weiter.



**Buchtipps.** Cornelia Edding: Herausforderung Karriere – Strategien für Frauen auf dem Weg nach oben. Carl Auer Verlag, Heidelberg 2016, 192 Seiten, 19,95 Euro

Sagt eine Managerin zur anderen: „Stell Dir vor, in einem Unternehmen gäbe es nur weibliche Führungskräfte. Hätte ein Mann Angst vor Spott, wenn er nur wegen einer Männerquote vom Sachbearbeiter zum Abteilungsleiter befördert würde?“ Antwortet die andere: „Natürlich nicht. Er würde sagen: Hauptsache, ich hab den Job!“ Das soll kein Witz sein. Dieser Dialog war so ähnlich im Konferenzraum einer großen Bank zu hören. Ein Witz wäre es, wenn Frauen jetzt „Null-Skrupel“-Seminare besuchen würden, um genauso dreist und dickfellig zu werden wie die Klischee-Männer.

### Männliches Verhalten kopieren?

Das eigentliche Problem besteht laut Edding darin, dass Frauen nur wenig Respekt ernten, wenn sie sich „aggressiv-männlich“ aufführen. Andererseits dürfen sie sich aber auch nicht „die Butter vom Brot“ nehmen lassen, wenn sie eine Führungskraft sein wollen. So bleibt Frauen nichts anderes übrig, als zu experimentieren, welcher Durchsetzungsstil zu ihnen und zur Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers passt. Dazu empfiehlt Edding drei Schritte:

**1.** Man beobachte andere Führungskräfte, wie sie mit Kunden, Mitarbeitern oder Vorgesetzten in unterschiedlichen Situa-

tionen umgehen. Verhaltensweisen, die Erfolge bringen und nachahmenswert erscheinen, gilt es zu modellieren.

**2.** Das beobachtete Verhalten muss jetzt im Alltag einmal ausprobiert werden. Frau sollte üben, ihren Mitarbeitern bei Bedarf noch klarer als sonst zu widersprechen oder unangemessene Forderungen schneller und auf unterschiedliche Arten abzulehnen.

**3.** Jetzt kommt die Phase des Bewertens. Die Protagonistin fragt sich, ob sie ein bestimmtes Verhalten überhaupt zeigen konnte (zum Beispiel „ironisch sein“), wie ihr Verhalten auf andere wirkte, ob die erhoffte Reaktion eintrat und ob das Verhalten – selbst wenn es in Zukunft nur gelegentlich gezeigt werden sollte – überhaupt zum Selbstbild passt.

### Weil es kein Patentrezept gibt, hilft nur experimentieren

Auch wenn es darum geht, die Mikropolitik zu erlernen, hilft das Experimentieren. Folgendes könnte Frau ausprobieren:

- Wenn eine Frau erfährt, dass strategisch-taktische Überlegungen anstehen, sollte sie ihren Vorgesetzten fragen, ob er sie beteiligt.
- Wenn sie eine lästige Aufgabe gern loswerden würde, sollte sie üben, mit Kollegen einen Tauschhandel einzugehen.
- Wenn Frau eine Information bekommt, die für eine Kollegin wichtig sein könnte, dann sollte sie überlegen, ob sie ihr die Info schenken oder ob sie im Gegenzug etwas dafür verlangen will.
- Wenn in einer Besprechung ein strittiges Thema verhandelt werden soll, könnte Frau sich vorher Unterstützung für ihre Position organisieren.

**Fazit:** Aufstrebende Frauen dürften sich über diesen anschaulich geschriebenen Ratgeber mit seinen praxisnahen Lösungsstrategien freuen. Noch mehr freuen sollten sich Deutschlands Coaches, denn das Buch beschreibt nicht nur vier „Aktionsfelder“ für die Betroffenen, sondern zeigt auch konkrete „Betätigungsfelder“ für Business-Coaches auf, die dank Cornelia Edding jetzt endgültig wissen, wie wichtig die Unterscheidung zwischen individuellen Unzulänglichkeiten und organisationalen Fallstricken ist.

Martin Pichler ●

# „Ich bin keine Freundin der Defizitbetrachtung“

**INTERVIEW.** Dr. Cornelia Edding, die Autorin des Buchs „Herausforderung Karriere – Strategien für Frauen auf dem Weg nach oben“, erklärt, warum sie das erste „Frauseminar“ Deutschlands durchführte und welche Probleme Frauen trotz fortgeschrittener Emanzipation haben, in der Wirtschaft Karriere zu machen.

**Sie sind nach dem Psychologie-Studium seit über 40 Jahren selbstständig als Trainerin, Beraterin und Coach. Wie sind Sie auf das Frauenthema gekommen?**

**Dr. Cornelia Edding:** Es handelt sich nicht um ein Frauenthema, sondern um ein Organisationsthema, denn die Organisation behindert auf vielfältige Weise den Aufstieg von Frauen. Allerdings habe ich es lange für ein Frauenthema gehalten. Es waren vor allem zwei Ereignisse, in deren Folge ich auf das Thema aufmerksam ge-

worden bin: An einem Seminar zur Führungskräfteentwicklung bei einem Konzern – vielleicht Anfang der 80er-Jahre – nahmen 20 Männer und zwei Frauen teil. Irgendwann fingen meine beiden Kollegen und ich an zu überlegen, ob sich die zwei Frauen in ihrem Führungsalltag mit denselben Problemen herumschlagen wie ihre männlichen Kollegen oder ob wir für diese Frauen eigentlich andere Seminare anbieten müssten. Das zweite Ereignis: Zufällig erfuhr ich, dass mein Kol-

lege für eine firmeninterne Veranstaltung einen deutlich höheren Tagessatz bekam als ich, obwohl wir beide dasselbe taten. Als ich mich beschwerte, wurde mir gesagt, ich solle mich lieber freuen, dass ich mitarbeiten dürfe.

**Wie haben Sie reagiert?**

**Edding:** Ich wurde vorsichtiger damit, mir selbst die Schuld zu geben, wenn ich einen Auftrag nicht bekam oder meine Honorarvorstellungen nicht durchsetzen konnte. Und eine Kollegin und ich haben ein Seminar für „Frauen, die überwiegend mit Männern zusammenarbeiten“ entwickelt. Das erste Frauseminar dieser Art in Deutschland, 1982 oder 1983...

**Sollten sich Frauen mehr „männliche“ Verhaltensweisen antrainieren?**

**Edding:** Das ist ein Dilemma. Männer (und Frauen) im Topmanagement warnen Frauen: Bloß nicht männlich auftreten! Ich glaube, darunter verstehen sie dunkle Hosenanzüge, laute Stimme und ständige Kampfbereitschaft. Auf der anderen Seite wird jedoch Entscheidungsfreude und Durchsetzungsvermögen erwartet. Wie denn nun? Da hilft nur experimentieren: Wie können Sie freundlich und verbindlich sein und trotzdem entschlossen eine Richtung vorgeben oder Ihre Claims abstecken? Im Idealfall entwickeln Sie ein Verhalten, das sowohl zur Person als auch zur Kultur des Unternehmens passt. Allerdings, auch wenn es die Weiterbildungsakademien nicht gerne hören: Es reicht nicht, ein Seminar zum Thema „Selbstmarketing“ oder „Schlagfertigkeit“ zu besuchen, um die Karriere voranzutreiben. Je höher es hinaufgeht auf der



Foto: privat

**Unruhestand.** Dr. Cornelia Edding lebt auf dem „Hof zur Linde“ in der Uckermark, einer landwirtschaftlich geprägten Gegend in Nordostdeutschland.

# EINFACH DAS RICHTIGE TUN!

Die Qualifizierungsangebote und Services der Haufe Akademie machen es Ihnen leicht, das Richtige zu tun.

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

Mehr unter  
[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)

- ▶ Seminare und Trainings ▶ e-Learnings
- ▶ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ▶ Tagungen und Kongresse
- ▶ Unternehmenslösungen ▶ Consulting

Karriereleiter, desto wichtiger wird neben Kompetenz und Erfahrung die Frage, ob die Frau zu den Männern passt, die schon dort oben sitzen. Im letzten Jahr konnte jeder Zeitungsleser ohne große Mühe verfolgen, wie Frauen, die es bis in den Vorstand geschafft hatten, nach kurzer Zeit das Handtuch warfen. Waren die alle inkompetent? Wohl kaum.

## „Frauen sitzen manchmal in einem Bereich fest, der kein ideales Sprungbrett für den Aufstieg ist.“

### Weiterbildung ist nicht der zentrale Punkt?

**Edding:** Natürlich hat Weiterbildung ihre Bedeutung, weil Sie bestimmte Kompetenzen trainieren können und müssen und weil Sie auf jedem Seminar interessante Menschen treffen, die Sie Ihrem Netzwerk einverleiben können. Aber Weiterbildung ist nicht der entscheidende Faktor, als der sie oft dargestellt wird. Sie merken schon, ich bin keine Freundin der Defizitbetrachtung, die sagt, wenn die Frauen nur dies und jenes machen würden, dann würde schon alles anders werden. Diese Betrachtungsweise hängt mir zum Hals heraus. Frauen machen sich seit 20 Jahren fit für das Topmanagement und die Ergebnisse sind höchst mager. Ich kann es nur noch einmal sagen: Der Aufstieg von Frauen in verantwortungsvolle Positionen ist kein Frauenthema, sondern ein Organisationsthema.

### Befürworten Sie eine Quote, um Frauen den Einzug ins Topmanagement zu erleichtern?

**Edding:** Ja, sicherlich. Unternehmensvorstände wünschen sich eher eine „natürliche Entwicklung“ – aber schauen Sie sich die Zahlen in Deutschland an: 5 % Frauen in den Vorständen der Top-200-Unternehmen im Jahre 2014. In diesem Punkt ist der Fortschritt hierzulande eine Schnecke. Die erste Frau in einem Männergremium hat es nicht leicht, sie steht ständig im Rampenlicht, wird mit Klischees belegt und muss immer als Repräsentantin „aller“ Frauen herhalten. Sobald eine zweite Frau da ist, wird es einfacher. Ich verfolge die Nicht-Entwicklung der Frauen in hohe Führungsposi-

tionen hinein seit vielen Jahren. Angesichts der geringen Fortschritte finde ich die Quote richtig.

**Ihr Buch liefert einer Frau, die vorwärts kommen will, Orientierung in vier zentralen Aktionsfeldern. Eines dieser Aktionsfelder ist „eine Erfolg versprechende Position“. Was meinen Sie damit?**

**Edding:** Wenn Frauen sich auf eine Stelle bewerben, denken sie häufig nicht an eine mögliche Karriere. Sie haben andere Entscheidungskriterien. Oft finden sie weiblich konnotierte Stellen und Unternehmensbereiche interessant, wie zum Beispiel das Personal- oder das Bildungswesen. Wenn sie aber im Laufe ihrer Berufstätigkeit möglicherweise Lust auf Karriere bekommen, dann sitzen sie in einem Bereich fest, der kein ideales Sprungbrett für den Aufstieg ist. Natürlich kann man auch von Bereichen interner Serviceleistungen aus Karriere machen, aber es ist schwerer als aus Bereichen, in denen Geld verdient wird.

### Der Carl Auer Verlag in Heidelberg ist „der“ Verlag der systemischen Personal- und Organisationsentwickler. Was ist „systemisch“ an Ihrem Buch?

**Edding:** Das Buch macht klar, dass es für die Behinderung von Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer Karriere nicht im eigentlichen Sinne einen oder mehrere „Täter“ gibt, die nur dingfest gemacht werden müssten, damit das Problem verschwindet. Es handelt sich vielmehr um „Schließungsprozesse“ in Unternehmen. Diese werden gemeinsam erzeugt: Die beteiligten Personen spielen dabei eine Rolle, auch die Gesellschaft mit ihren tradierten und immer wieder neu erzeugten Klischeevorstellungen über das „wahre Wesen“ von Männern und Frauen. Eine Rolle spielen vor allem aber die Prozesse und Strukturen der jeweiligen Organisation, mit Hilfe derer die Ausschließung immer wieder neu hergestellt und gesichert wird.

Interview: Martin Pichler ●