

Immer diese Ansprüche

SELBSTMARKETING

- Frauen werden immer noch schlechter bezahlt als Männer und sind auf Führungsetagen seltener – auch deshalb, weil sie sich schlechter verkaufen.

Man kann viel Negatives über Donald Trump sagen, aber einen Sinn für das Geschäft hat er. Immer wenn sich eine Mitarbeiterin als loyal, vertrauenswürdig und fähig erwies, übergab Trump ihr mehr Verantwortung und vertraute ihr Führungspositionen an. Nicht, weil er den Frauen mehr vertraute als Männern. Sondern weil sie seiner Überzeugung nach härter arbeiten. „Es scheint, als wäre da etwas, was sie unbedingt beweisen wollen“, sagte Trump einmal. Tatsächlich sind Frauen in Führungspositionen gut fürs Geschäft, das zeigen auch verschiedene Studien. Zuletzt kam eine Untersuchung des Peterson-Instituts in Washington zu dem Ergebnis, dass ein Unternehmen seinen Nettogewinn im Schnitt um 15 Prozent steigern kann, wenn es den Frauenanteil in Führungspositionen um 30 Prozent erhöht. Dennoch verdienen Frauen seit Jahrzehnten in allen Wirtschaftsbereichen weniger als Männer. Im Schnitt beträgt der Gender Pay Gap in Deutschland 21 Prozent. Anscheinend verkaufen sich Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen unter Wert. Aber warum? Christina Kock kennt diese Frage. 20 Jahre lang machte sie Karriere in der Finanzbranche, kämpfte sich vom Schalter bis an den Vorstandstisch vor. Wenn sie spricht, vermittelt jedes Wort Selbstbewusstsein und Präsenz. Kein Wunder. „Ich hatte das Glück, in

einem Elternhaus aufzuwachsen, in dem mir immer vermittelt wurde, dass ich alles erreichen kann und darf, wenn ich nur möchte“, sagt sie. „Mein Vater hat mir im Grunde das nötige Selbstbewusstsein eingeimpft.“ Heute ist Kock Beraterin und Coach für Führungskräfte. Ihre Klienten sind vor allem Frauen, die gerne Karriere machen möchten und könnten, die aber auf ihrem Weg nach oben Barrieren überwinden müssen. Und die sich dabei schwertun.

Forsche Jungs, brave Mädchen

Die Beraterin sieht die Ursachen vor allem in der Kindheit und der Erziehung. Viele Mädchen, sagt sie, lernen bei ihren Eltern, bescheiden, schüchtern und zurückhaltend zu sein, weil das für Mädchen als normal gilt. Jungen hingegen dürfen fordernd, forsch und resolut auftreten. „Damit bekommen die Jungen von zu Hause eher ein großes Durchsetzungsbewusstsein mitgegeben“, sagt Kock, „die Mädchen nicht.“ Die Folge: Später müssen diese Frauen mühsam erlernen, sich durchzusetzen, auch gegen männliche Dominanz. Und erkennen, dass sie durchaus in der Lage sind, Führungspositionen kompetent auszufüllen. Noch im Jahr 1992 kam eine Studie der schottischen Universität Edinburgh zu dem Ergebnis, dass Frauen sich am Arbeitsplatz durch Bescheidenheit und Demut auszeichneten, weil ihnen das so anerzogen worden war. Die Teilnehmerinnen schätzten sich im Vergleich



zu männlichen Kollegen und ihren eigenen Vätern sogar durchweg als weniger intelligent ein. Auch heute lassen sich viele Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder von unterschiedlichen Rollenbildern leiten. Dementsprechend stapeln viele Frauen in Führungspositionen zu tief, wenn es darum geht, die eigene Leistung zu bewerten und einzuschätzen.

Das bestätigt auch eine aktuelle Studie der Hochschule Bad Honnef-Bonn, die branchenübergreifend die Kompetenzen von mehr als 1000 Mitarbeitern mit der eigenen Selbstwahrnehmung verglichen hat. Das Ergebnis: Die Frauen bewerteten sich und die eigenen Stärken deutlich geringer als ihr direktes Umfeld, neigten also zu übertriebener Selbstkritik – die in den meisten Fällen unbegründet war. Schon seltsam: Bei den meisten befragten Frauen stimmte der Eindruck, den sie von Kollegen hatten, mit deren tatsächlicher Leistung überein. Männliche Kollegen hingegen neigten zur deutlichen Überschätzung der eigenen Fähigkeiten – und trauten anderen zu wenig zu.

Obiageli Njoku kennt das gut. Sie hat sich beruflich auf das spezialisiert, was sie selbst am besten kann: Selbstmarketing, Coaching, Stärke vermitteln und transportieren. Sie berät und begleitet Frauen auf dem Weg nach oben. Zu ihren Klientinnen gehören Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende. Frauen, die wissen, was sie wollen und wohin sie gehören. Njoku wurde in Tschechien geboren, ist halbe Nigerianerin und lebt seit ihrem zehnten Lebensjahr in Deutschland. „Ich habe früh gelernt, mich durchzusetzen. Das spüren auch andere.“ Frauen, die zu ihr kommen, zweifeln oft an sich und nehmen Angriffe männlicher Kollegen persönlich. Die falsche Bescheidenheit vieler Frauen, ihre Zurückhaltung und das Fokussieren auf eigene Fehler und Schwächen sei eine natürliche Barriere, die Frauen überwinden müssten. Sofern sie das denn wollen.

Wer Njoku zuhört, lernt, dass die Welt in den Chefetagen deutscher Konzerne immer noch von männlichen Spielregeln bestimmt ist. Dominanzverhalten am Konferenztisch, Statussymbole auf dem Parkplatz und die ständige Demonstration der eigenen Überlegenheit bestimmen den Alltag. Frauen, die die berühmte gläserne Decke durchstoßen wollen, müssen diese Spielregeln akzeptieren, sich danach richten und darauf einlassen. Andernfalls werden sie ausgegrenzt und bleiben ewig auf einer der unteren Stufen der Karriereleiter stehen.

Wer sich in einer Besprechung von einem männlichen Kollegen ausbremsen lasse, demonstriere vor allem Unterwerfung. „Einige Frauen glauben, dass sie sich durchsetzen, wenn sie dann so etwas entgegen wie: ‚Entschuldigung, aber ich würde diesen Punkt gerne noch zu Ende führen‘“, sagt Njoku. „Dabei ist das Entschuldigen ein elementarer Fehler.“ Die sei in der Situation allenfalls vonseiten des Mannes zu erwarten. Das bedeutet gleichzeitig: Frauen, die nach oben wollen, müssen nicht nur gute Arbeit leisten – sondern auch darüber reden, am besten intuitiv und natürlich. Eine Frau, die das verinnerlicht hat, ist Renate Köcher. Die Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie

Allensbach ist Deutschlands bekannteste Meinungsforscherin und Aufsichtsrätin bei Allianz, BMW, Infineon, Nestlé Deutschland und Bosch. Die Demoskopie-Chefin wertet seit 30 Jahren Ergebnisse aus Meinungsumfragen aus, da ist höchste Präzision und Genauigkeit gefragt. Köcher wägt ihre Worte stets genau ab, beantwortet Fragen schnell und direkt und strahlt natürliche Autorität aus. Coaching, Betreuung, Begleitung? Das spielt für Köcher keine Rolle. „Ich kann mich nicht erinnern, jemals über Selbstvermarktung nachgedacht zu haben“, sagt sie. Musste sie offenbar auch nie.

Sinn für Selbstmarketing

Frauen, die es bis ganz nach oben schaffen, sind nicht nur karrierebewusst und ambitioniert, sondern sie verkaufen sich auch gut. Ein gutes Beispiel dafür ist Simone Menne: Die 55-Jährige machte nach ihrem Abitur eine Lehre bei einem Steuerberater und gab ihre Träume von einer Kunstkarriere auf, weil ihr Vater der Ansicht war, seine Tochter solle etwas Vernünftiges machen. Seitdem ging es steil bergauf: Seit 1989 arbeitete sie bei Lufthansa, zuletzt als Finanzvorstand. Im September dieses Jahres hat sie den Schreibtisch gewechselt und verwaltet nun für den Pharmakonzern Boehringer Ingelheim die Finanzen. Menne hat ihre Karriereambitionen nie verheimlicht: „Mein Ziel bestand schon immer darin, eine Sache gut zu machen“, sagte sie einmal. „Und dann findet man Geschmack am Aufstieg, denkt bei jeder Stufe: Warum nicht noch eine höher?“ Menne hat sich dafür den Spielregeln der Topmanager angepasst. Sie hat sich von Fehlern und Rückschlägen nicht einschüchtern lassen, sie war bereit, sich unbeliebt zu machen, und sie war in der Lage, sich durchzusetzen. „Für Frauen und Männer gelten dieselben Regeln“, sagt die Finanzvorstandsfrau. „Beide müssen härter und besser arbeiten als andere, wenn sie aufsteigen wollen.“ Sie müssen aber auch darüber reden.

Dabei können sich Frauen von ihren männlichen Kollegen viel abschauen: Die meisten Männer definieren sich über ihren Beruf, über ihre Rolle als Vorgesetzter, als Chef, als Strippenzieher, als Familienoberhaupt und als Ernährer, sagt Beraterin Christina Kock. „Männer netzwerken ganz natürlich. Sie sprechen bei jeder Gelegenheit gerne und vielfältig über ihre beruflichen Themen, über ihre Leistungen, Projekte und ihre Meilensteine. Ihnen ist damit die Selbstvermarktung im Grunde in die Wiege gelegt worden.“ Frauen hingegen hielten sich oft zurück, sprechen außerhalb des Büros über vieles, aber nicht über ihre beruflichen Leistungen. Sie definieren sich anders.

Kock appelliert deshalb an die Frauen, mehr über sich und das eigene Berufsleben zu sprechen, lauter und präsenter zu sein. Wer das nicht sowieso schon kann, muss es eben lernen, sagt die Beraterin. „Nur so werden Frauen entsprechend wahrgenommen, nur so bringen sie es bis ganz nach oben. Und nur so erreichen sie ihre persönlichen Karriereziele.“ ■

“
Männern ist die Selbstvermarktung im Grunde in die Wiege gelegt worden
”

Christina Kock,
Karriereberaterin

[josephine pabst](mailto:josephine.pabst@wiwo.de) | erfolg@wiwo.de