

Trotz exzellenter Ausbildung und Leistung: Frauen besetzen nur drei von 100 Spitzenpositionen in den größten deutschen Unternehmen. Das will Andrea Och ändern. Die Unternehmensberaterin und Markenexpertin aus Hamburg erklärt in Seminaren und in ihrem Buch „Lust auf Macht“, warum eine gute Leistung nur die Eintrittskarte in die Chefetagen ist – und worauf es wirklich ankommt. Mit ihr sprach Sandra Bengsch.

Die Spielregeln der Macht

Frau Och, ihr Buch trägt den Titel „Lust auf Macht“. Haben Frauen denn Lust auf Macht?

Sagen wir mal so: Ich habe dieses Buch geschrieben, um Frauen Lust auf Macht zu machen. Denn das Riesenproblem ist, dass Frauen mit Macht vor allem negative Aspekte assoziieren. Machtmissbrauch oder die dunkle Seite der Macht. Sie verkennen, dass Macht Gestaltungsspielraum und Handlungsfreiheit bedeutet. Und es bedeutet, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, über den eigenen Vorteil hinaus. Wenn ich Macht so definiere, ist es etwas sehr positives – und etwas, worauf Frauen durchaus Lust haben.

Aber noch sitzen fast ausschließlich Männer auf den Chfesseln deutscher Unternehmen. Woran scheitern Frauen?

Frauen tragen selbst einen großen Anteil daran, dass sie nicht aufsteigen. Das klingt erst einmal hart. Aber das Schöne daran ist, wenn es an uns liegt, können wir es auch ändern. Ein Anfang wäre, dass Frauen ein Bewusstsein für Machtdimensionen entwickeln. Denn meist sind sie auf diesem Auge blind und verstoßen deshalb unbewusst gegen die Spielregeln der Macht.

Die da wären?

Da gibt es viele. Sie dürfen zum Beispiel niemals an der Machtbasis ihres Vorgesetzten kratzen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Sie sitzen mit Ihrem Chef in einem Meeting, weil er Sie als Expertin dazu gerufen hat. Außer Ihnen sitzen ausschließlich Kollegen auf der Hierarchieebene ihres Chefs am Tisch. In diesem Moment hat keiner offiziell die Macht. Doch wenn dort gute Strategen versammelt sind, werden diese alles daran setzen, die eigene Machtbasis auszuloten und gegebenen-

falls zu erweitern. Wenn ihr Vorgesetzter jetzt ihr Thema vorstellt und dabei einen gravierenden Fehler macht, dürfen Sie ihn unter keinen Umständen vor allen anderen korrigieren. Denn dann untergraben Sie seine Machtbasis und das wird er ahnden. Aber Frauen verstehen das nicht, weil sie gar nicht in diesen Machtdimensionen denken.

Und wie denken Frauen?

Frauen denken ergebnisorientiert. Sie wollen die beste Lösung und haben deshalb auch gar keine Skrupel, den Fehler des Chefs sofort zu korrigieren. Sie glauben, dass Leistung der einzige Aufstiegsfaktor ist und versuchen, ständig perfekt zu sein. Aber Perfektionismus ist ein Klotz am Bein, der das Gegenteil von Effektivität bedeutet.

Warum das?

Kein Mensch kann heutzutage mehr perfekt sein. Durch diesen Anspruch, geraten wir in eine Negativspirale: Das Selbstbewusstsein sinkt, wir trauen uns weniger zu und schaffen so selbst die Voraussetzungen dafür, dass andere uns überholen, obwohl sie viel weniger leisten. Eine Top-Leistung ist nur die Eintrittskarte. Aber um aufzusteigen, braucht es wesentlich mehr.

Und worauf kommt es stattdessen an?

Frauen, die es an die Spitze schaffen wollen, empfehle ich, sich als allererstes ihre Stärken bewusst zu machen. Sie müssen sich fragen: Worin bin ich besser als alle anderen? Und wo kann ich diese Stärken besonders gut einsetzen. Danach sollten sie ihre Karriere ausrichten, dann wird der Aufstieg plötzlich ganz leicht. Aber Frauen fällt das schwer. Sie denken zu sehr in Defiziten, Männer dagegen in Chancen. Der

Vorstand eines großen Finanzkonzerns hat mir dafür einmal ein gutes Beispiel erzählt. Er sagte, wenn er die Leitung für ein Projekt zu vergeben hat, das für den Unternehmenserfolg sehr wichtig ist, sieht er sich in seinem Unternehmen um und findet zehn geeignete Männer und zehn geeignete Frauen. Die Männer erfüllen die erforderlichen Qualifikationen zu durchschnittlich 50 Prozent, die Frauen zu 80 Prozent. Wenn er aber frage, wer die Leitung übernehmen will, sagen alle Männer ausnahmslos: Ich mache das. Und die Frauen winken ab: Ich bin ja noch nicht soweit, mir fehlen noch 20 Prozent, ich brauche noch eine Schulung und so weiter.

Frauen trauen sich also zu wenig zu?

Genau. Frauen sind zu selten mutig. Sie wollen kein Risiko eingehen. Wenn ich aber etwas Neues lernen will, muss ich unbekanntes Gebiet betreten. Sonst kann ich nicht weiterkommen. Männer haben einen unglaublichen Vorteil, weil sie diesen Mut zur Lücke haben. Das erklärt allerdings auch, warum so viele Fehlbesetzungen unterwegs sind. Manche sind auch zu mutig.

Halten Sie die Quote für ein geeignetes Mittel, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen?

Seit elf Jahren gibt es die Selbstverpflichtung der Unternehmen, Frauen stärker an Führung zu beteiligen. In dieser Zeit hat sich kaum etwas geändert. In den 200 größten deutschen Unternehmen gibt es keine einzige Frau als Vorstandsvorsitzende. Auch auf Vorstandsebene bewegt sich der Frauenanteil im einstelligen Prozentbereich. Insofern wäre die Quote ein guter Türöffner. Dabei geht es nicht darum, die Männer zu vertreiben. Es geht darum, die



Andrea Och ist Unternehmensberaterin, Markenexpertin und Autorin des Buchs „Lust auf Macht. Wie (nicht nur) Frauen es an die Spitze schaffen“.

„Frauen tragen großen Anteil daran, dass sie nicht aufsteigen. Sie sind der Schlüssel zur Veränderung.“

Führungsetagen um die besten Frauen zu erweitern.

Sie sagen, dass es zum großen Teil in der Hand der Frauen liegt, an die Spitze zu kommen. Welche Strategien schlagen Sie vor?

Frauen müssen lernen, Netzwerke zu knüpfen. Dazu ein typisches Beispiel: Wenn ein Mann und eine Frau gemeinsam an einer wichtigen Präsentation arbeiten, die am nächsten Tag fertig sein muss und der Vorstand lädt kurzfristig zu einem Umtrunk ein. Was passiert? Der Mann lässt ohne mit der Wimper zu zucken den Griffel fallen und geht hin. Die Frau aber denkt: Ich muss das noch fertigstellen und arbeitet weiter. Doch durch dieses Denkmuster vergeben sich Frauen ganz viele Möglichkeiten, wertvolle Kontakte zu knüpfen. Und die können sehr viel hilfreicher sein bei der Karriere als die 150-Prozent-Lösung, die es sowieso nicht gibt. Aber auch, wenn Frauen auf ein Netzwerk zurückgreifen können, scheuen sie sich oft, es zu nutzen. Weil sie denken, sie würden ihre Kontakte ausnutzen. Aber darum geht es gar nicht. Es geht darum, Win-Win-Situationen zu schaffen: Wenn du mich unterstützt, erhältst Du auch einen Vorteil. Männer bauen nämlich bewusst Hausmächte auf. Wenn mein Chef nicht weiter aufsteigt, er aber weiß, dass er in mir eine ganz loyale Flügelfrau hat, dann kann ich ihn sogar überholen. Er wird mich unterstützen, weil mein Aufstieg auch seine Macht vergrößern wird. In diesen gemeinsamen Vorteilen zu denken, das ist der Trick.

Und wie überzeuge ich meinen Chef, mir mehr Gehalt zu zahlen?

Auf jeden Fall ist es keine gute Strategie, damit zu argumentieren, dass ich zu we-

nig verdiene und schon lange keine Gehaltserhöhung mehr bekommen habe. Stattdessen muss ich in konkreten Zahlen, Fakten und Ergebnissen deutlich machen, was ich dem Unternehmen bringe. Wenn ich für Gewinn in Höhe von einer Million Euro gesorgt habe, spricht nichts dagegen, dass ich 100.000 Euro verdiene.

Frauen fällt es aber oft schwer, ihren Wert so klar zu benennen...

Weil sie Selbstvermarktung mit Schaumschlägerei verwechseln. Aber Selbstvermarktung bedeutet, zu zeigen, was in mir steckt. Dazu muss ich mich auf meine Stärken konzentrieren. Denn Schwächen hat jeder, das ist nicht der Punkt. Es geht darum, sich bewusst zu werden, worin bin ich gut und wo will ich hin. Und es geht darum, Anknüpfungspunkte zu den Zielen anderer zu finden. Ich muss überlegen, wer etwas davon hat, wenn ich aufsteige – und wessen Zielen steht meine Karriere entgegen. Das ist genauso wichtig. Das Problem, das Frauen dabei haben ist, dass sie gemocht werden und bei allen beliebt sein wollen. Aber wenn ich von allen geliebt werden will, werde ich von niemandem geliebt. Das ist wie mit einer guten Marke, die polarisiert auch.

Wie lange wird es noch dauern, bis Frauen gleichberechtigt an Führung beteiligt sind?

Das kann ich nicht einschätzen – aber ich arbeite dran. Eine Frau hat einmal zu mir gesagt, sie habe gar keine Lust, sich in dieses Haifischbecken zu begeben. Aber von dem Moment, an dem Sie ins Berufsleben eintauchen, sind Sie längst drin. Die Frage ist, ob Sie sich direkt fressen lassen. Oder ob Sie mitschwimmen. ■

Nachfolge ist weiblich

Am 13. Juni findet der fünfte Nationale Aktionstag zur „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ statt. Deutschlandweit widmen sich regionale Veranstaltungen Nachfolgerinnen in der Wirtschaft. Workshops, Sprechstage, Seminare und Podiumsdiskussionen sollen die weibliche Nachfolge bekannt machen und fördern. Unsere IHK beteiligt sich an dem Aktionstag mit einer Veranstaltung im Unternehmerkontor in Scheeßel. Um 11 Uhr beginnt ein Open Café, im Anschluss können Besucher einen Markt der Möglichkeiten, Orientierungsberatungen und ein Informationsbuffet besuchen. Ab 14 Uhr widmen sich Workshops verschiedenen Aspekten der Unternehmensnachfolge – vom persönlichen Erleben bis hin zum Übergabeprozess. Die Teilnehmerzahl ist für die Workshops begrenzt. Eine Tageskarte kostet 25 Euro, die Abendkarte 15 Euro. Bitte melden Sie sich bis zum 10. Juni an unter:

nachfolge@unternehmerkontor.org,

Tel. 04263 / 3028418 oder

Fax 04263 / 3028565.

Weitere Informationen unter www.ihk-lueneburg.de/nachfolgemoderator.

Bücher zum Thema

Andrea Och/Katharina Daniels:

Lust auf Macht

Wie (nicht nur) Frauen an die Spitze kommen

ISBN: 978-3-70930-493-8

19,90 Euro, Linde

Marion Knaths:

Spiele mit der Macht

Wie Frauen sich durchsetzen

ISBN: 978-3-455-50027-1

8,99 Euro, Hoffmann und Campe