

# **Gibt es ein frauenspezifisches Führungscoaching?**

**01. November 2008, Jahrestagung DGS Stuttgart**

## Einleitung: Was bedeutet frauenspezifisches Führung coaching?

Die Formulierung „Frauenspezifisches Coaching“ ist doppeldeutig:

- Einmal versteckt sich dahinter die Frage, nach frauenspezifischen Coaching-Stilen im Sinne von „Coachen Frauen anders?“.
- Zum anderen stellt sich die Frage, inwiefern es beim Coaching von Führungskräften frauenspezifische Themen gibt, die von Interesse sind.

[Kurze Anmerkung von CD zum ersten Thema. Dann verwerfen.]

Im Folgenden soll das Thema im zweiten Sinn interpretiert werden.

Hierbei wird die Eingangsfrage bejaht: Ja, es gibt frauenspezifische Themen im Führung coaching. Als Beispiel dafür werden einige Überlegungen zum Thema „Wie können Frauen in Organisationen einflußreicher werden?“ angestellt werden und zwar in Anlehnung an Thesen und Überlegungen von Cornelia Edding (s. deren Buch: „Einflußreicher werden“, Gerling Akademie Verlag 2002)

Dabei wird die Leitfrage „Wie können Frauen in Organisationen einflußreicher werden?“ in zwei Teilfragen aufgegliedert:

1. Teilfrage : *Dürfen* Frauen überhaupt sichtbar und einflußreich werden?

Hier geht es um die Darstellung einiger Grundüberzeugungen, die Frauen davon abhalten einflußreicher zu werden und um die Dekonstruktion (= Analyse u. Widerlegung) dieser Überzeugungen.

2. Teilfrage: Wie können Frauen in *Organisationen* sichtbarer und einflußreicher werden? – Vorschläge in Stichworten

## Grundannahmen von Frauen über Ihre Schwierigkeiten im Berufsleben

- Frauen legen bei der Reflexion ihrer Schwierigkeiten im Berufsleben immer wieder dieselben Grundannahmen zugrunde. Diese erweisen sich als enorm widerstandsfähig und sind durch noch so viele Erfahrungen, die sich auch anders interpretieren ließen, nicht zu erschüttern.
- Von zentraler Bedeutung ist dabei die Annahme: „Was zählt, ist schlussendlich die fachliche Leistung!“ Der Glaube an den Primat der fachlichen Leistung widersteht mit Leichtigkeit der wiederholten Erfahrung, dass das nicht so ist.
- In jedem Fall erklären sich die Frauen ihren Mangel an Einfluß und Sichtbarkeit mit einem Mangel an fachlicher Leistung. Auch wenn sie keine Mängel entdecken können, fußt ihr Ausweg aus der Situation auf dieser Annahme. Damit bemühen sich die Frauen an einer Stelle – nämlich an der Perfektionierung ihrer Leistung -, die wenig erfolgversprechend ist.
- Ein Symptom für diese Verhaltenweise ist die berufliche Weiterbildung. Untersuchungen zeigen, dass es in vielen Unternehmen auf mittlerer Ebene einen wahren Rückstau hochqualifizierter Frauen gibt, die nicht weiterkommen. Daran ändert auch die Weiterbildung nichts. Dennoch ist die Überzeugung vieler Frauen, über Weiterbildung erfolgreicher und einflußreicher zu werden, unerschütterlich.
- Die Überzeugung, der Königsweg zu Anerkennung und Erfolg sei die persönliche Leistung, wird bei recht vielen Frauen gefestigt durch das Gefühl, moralisch überlegen zu sein. Sie betrachten die Machtspiele in ihrer Organisation mit Herablassung, definieren sie als ‚typisch männlich‘ und brauchen sich danach nicht mehr damit zu beschäftigen. Sie vertreten die Auffassung, ihr Weg sei der höherwertige. Wenn er erfolglos bleibt, dann ziehen sie daraus nicht den Schluß, ihre Annahme sei falsch, sondern sie folgern daraus, sie seien einfach noch nicht gut genug.

## Welche Vorteile bietet die These vom Primat der fachlichen Leistung?

- Angesichts der Robustheit dieser Erklärung für den Mangel an Einfluss und Anerkennung stellt sich die Frage, was diese Erklärung leistet bzw. was Frauen nicht aufgeben möchten:
  - Wenn Frauen an der Erklärung festhalten, vermeiden sie Veränderung – und damit jede Verunsicherung.
  - Sie ersparen sich Angst und Zweifel: Es könnte ja sein, dass sie diese ‚Machtspielchen‘ gar nicht spielen könnten, wenn sie es versuchten. Da ist es sicherer, sie gar nicht auszuprobieren
  - Ihr Weg zu Einfluss und Anerkennung mag nicht zum Erfolg führen, aber sie bleiben moralisch überlegen. Das ist besser als gar keine Überlegenheit.
  - Wenn die Ursache für Mangel an Sichtbarkeit und Anerkennung im Fachlichen liegt, dann ist sie wenigstens nicht auf persönliche Defizite zurückzuführen. Frauen ersparen sich die unangenehme Erfahrung, dass an ihrer Person etwas auszusetzen sei.
  - Sie brauchen ihr Streben nach Sichtbarkeit und Einfluss nicht preiszugeben. Sie müssen sich nicht überlegen, was sie fordern möchten, und sie brauchen nichts zu fordern. Also werden sie sich auch nicht mit diesem Vorhaben lächerlich machen.
  - Die Erklärung erlaubt Frauen, sich hinter ihrer Fachleistung zu verstecken. Sie werden sichtbar – aber nur als Gehirn, als fleißige Kraft, als kreativer Geist. Wenn es so funktionieren würde, wie sie annehmen, bliebe verborgen, dass es sich um kluge, kreative, fleißige – womöglich auch attraktive – Frauen handelt. Sichtbar würde nur die Leistung
  - Wenn sie andere Erklärungen zuließen, müssten sie gar anfangen, mit Kollegen zu konkurrieren und mit Vorgesetzten zu streiten. Diese Vorstellung ängstigt.

Kurz gesagt: Alles kann so bleiben wie ist.

## Der Vorgesetzte als gerechter Vater

- Viele Frauen sind davon überzeugt, dass ihre berufliche Leistung in Wirklichkeit doch gesehen und wertgeschätzt wird und dass sie eines Tages auch dafür belohnt werden. Trotz gegenteiliger Erfahrung stellen sie sich ihren Vorgesetzten wie den lieben Herrgott aus dem Gottbüchlein vor: Freundlich, milde und gerecht führt er ein Buch über die Verdienste und wenn er findet, die Zeit sei gekommen, wird er der fleissigen Tochter den Einfluss zuteilen, der ihr zusteht. Selbst wenn er streng sein sollte, bleibt er doch gerecht.
- Natürlich werden die Töchter manchmal ungeduldig und unwillig – aber wirklich ungläubig werden sie nicht. Wenn die Leistung noch nicht gewürdigt wurde, liegt es wohl daran, dass die Zeit noch nicht gekommen ist. Möglicherweise ist der Vorgesetzte stark beansprucht durch Vorgänge von unternehmensweiter Bedeutung. Vielleicht ist er auch in Kämpfe mit bösen Widersachern verwickelt. In solchen Zeiten bedarf er der besonderen Unterstützung durch die Töchter.
- Auch hier wieder die Dekonstruktion: Was leistet diese Überzeugung?
  - Frauen können sich das Bild einer gerechten Autorität bewahren
  - Frauen müssen sich nicht darüber Gedanken machen, dass sie nicht gesehen werden – nein, denn sie werden ja gesehen. Sie merken es nicht, aber sie wissen es.
  - Und schließlich: Frauen müssen nicht erwachsen werden. Sie brauchen nicht für sich selbst zu sorgen, sie müssen nicht die Verantwortung für ihr Fortkommen übernehmen mit all den unangenehmen Tätigkeiten, die damit zusammenhängen, als da sind: Forderungen stellen, Interessen und Wünsche anmelden, sich streiten, auf ihrem Standpunkt beharren ...

## „Typisch männliche Angeberei“ und das Gefühl weiblicher Überlegenheit

- Frauen verzichten oft auf eine „typisch männliche“ Selbstdarstellung („Angeberei“), weil ihnen diese Eigenschaft fehlt und weil sie ‚sich nicht verbiegen wollen.‘ Sie werten das Verhalten der Männer moralisch ab und schätzen ihre Verweigerung, es ihnen gleich zu tun, als höherwertig.

- Frauen dagegen, die nicht davor zurückschrecken, sich selbst und ihre Verdienste ins helle Licht zu rücken, werden von den lieben Schwestern ziemlich unbarmherzig kritisiert.

Dekonstruktion: Was leistet diese Sicht der Dinge?

- Wenn wir uns loben, dann zeigen wir uns. Und wenn wir uns zeigen, dann wird es gefährlich.

- Allerdings ist es Selbstbetrug zu meinen, Frauen setzten sich nicht in Szene, sie tun das durchaus: wenn sie klaglos mehr arbeiten, wenn sie großzügig verzichten, unter den Autoren genannt zu werden, wenn sie sich zurückhaltend, aber deutlich abwenden von der Selbstdarstellung anderer...

- Wir sehen:

Diese Überzeugungen vieler Frauen erfüllen wichtige Aufgaben. Sie schützen vor Niederlagen, vor großen Ängsten, schweren Abschieden und vor den Gefahren der Sichtbarkeit. Das ist ihr Gewinn. Sie haben aber auch einen Preis. Sie versperren die Aussicht auf eine andere Organisationswirklichkeit. Sie eröffnen keine neuen Horizonte. Frauen sehen vielmehr, was sie schon immer sahen: eng begrenzte Möglichkeiten. Wer nichts Neues sieht, kann auch nichts entdecken. Die Idee, das vertraute Gelände zu verlassen, kann gar nicht auftauchen.

Es ist an der Zeit, diese Überzeugungen beiseite zu schieben.

## Wenn Frauen sich einmischen, droht Anpassung an die „männliche Organisation“

- Es sieht so aus, als sei die Organisation von Männern erfunden worden und für Männer gemacht:
  - Männer, die erfolgreich sind und einflussreicher werden wollen, achten stets auf ihren Rangplatz. In jedem Moment ihres Handelns haben sie die Tatsache einer Rangordnung im Hinterkopf, und sie prüfen ihr Verhalten und ihre Beiträge danach, wie sie sich wohl auf ihren Rangplatz auswirken mögen. Sie gehen davon aus, dass ihre Beziehungen zu anderen Menschen hierarchischer Natur sind und sie tun etwas dafür, sich in jeder Hierarchie einen möglichst guten Platz zu sichern. Sie gehen von asymmetrischen Verhältnissen aus und stellen asymmetrische Beziehungen – also solche der Über- und Unterordnung – her.

- Und an die sich nun anpassen? Nein, denn: ‚Da verlieren wir uns selbst!‘ ‚Da werden wir wie die Männer.‘

Die Sorge ist nicht aus der Luft gegriffen. Wenn Sie anders als bisher in Ihrer Organisation mitmischen wollen, wird sie das verändern. Manche dieser Veränderungen, die wir an erfolgreichen und hoch sichtbaren Frauen wahrnehmen, sind nicht nur einladend.

- Die Frage ist, welche Alternativen sehen Sie? So sehr viele Möglichkeiten gibt es nicht. Sie können sich einlassen auf die Berufswelt, die Sie vorfinden, mit den Regeln, nach denen dort gespielt wird. Dann wird dieses Mitspielen sie verändern. Die Hoffnung ist, dass nicht nur Sie selbst sich wandeln, sondern dass ihre Arbeit und ihr Einfluß auch in der Organisation etwas bewirken.

- Die Erfahrung hat jedoch auch gezeigt, dass die Arbeit in einer Organisation sozialisierende Wirkung hat. Am Ende ist dem Agenten des Wandels unter Umständen seine vormals widerständige Position verlorengegangen, und er ist zu einem braven Konformisten des Systems geworden. Das könnte auch Frauen, die das Spiel mitspielen, zustoßen. Ihre Standpunkte, ihr Stil, ihre frauenspezifischen Eigenheiten könnten Ihnen abhanden kommen.

Darin liegt die Gefahr.

## Wenn Frauen sich einmischen, droht Anpassung an die „männliche Organisation“

- Was wäre die Alternative? Sie besteht auf den ersten Blick darin, das Sich-Einlassen zu verweigern in der Hoffnung, auf diese Weise authentisch bleiben zu können. Aber diese Hoffnung trügt. Das, was wir authentisch nennen, ist erlernt und erworben. Wir können unsere Authentizität nicht einfrieren und auf diese Weise frisch und unverändert halten. Auch das Sich-Nicht-Einlassen wird uns verändern. Niederlagen werden uns beeinflussen und das Gefühl, dass unsere Arbeit nicht angemessen honoriert wird, wird uns frustrieren.

## Wie könnte es gehen?

- Es gibt immer Normen und es gibt Freiräume. Wenn es Frauen gelänge, Positionen und Funktionen zu besetzen, indem sie nach den Regeln spielen – auch wenn es nicht die ihren sind -, dann könnten sie die so eroberten Spielräume nach und nach mit eigenen Vorstellungen füllen – vorausgesetzt, sie haben sich ihre Werte und Standpunkte auf dem Weg durch die Institution erhalten. Das Bedarf der Unterstützung zum Beispiel durch Frauengruppen, durch Netze, durch Supervision – Arrangements, in denen sie laut über sich selbst, ihre Erfahrungen und ihr Verhalten nachdenken können und ehrliche Rückmeldungen erhalten. Dort bekommt die Frau gespiegelt, wie sie sich verändert. Und sie wird mit dem Wandel ihrer Ziele und Positionen konfrontiert.
- Wie auch immer andere diese Ambivalenzen betrachten und bewerten – die Entscheidung bleibt die Ihre. Keine Frau, die über ihr berufliches Schicksal nachdenkt, kommt um diese Güterabwägung herum. Denn wie immer sie sich entscheiden, Sie gewinnen und Sie verlieren. Wenn sie nicht mitmischen wollen, dann sind Sie auf Dauer vielleicht frustriert. Oder Sie suchen sich einen fachlich interessanten Platz, werden nicht beschädigt, verzichten aber auf viele Einflussmöglichkeiten. Wenn Sie beginnen, sich für Strategie und Taktik zu interessieren, verlieren sie möglicherweise an Spontaneität. Wenn sie gern spontan bleiben möchten, werden Sie manches Spiel nicht gewinnen.
- Kein anderer kann Ihnen sagen, wie Sie es machen sollte. Denn wie sie Sichtbarkeit und Einfluss bewerten, ist Ihre Entscheidung. Was Sie tun und was Sie lassen, worum Sie sich bemühen und worauf sie verzichten – jede Entscheidung hat ihre Folgen und jede wird sie verändern.
- Auf jeden Fall lohnt sich das Wagnis sich einzumischen und einflussreicher zu werden.

## Frauen vor dem Hintergrund der Organisation

-Wer einflussreicher und sichtbarer werden möchte, kommt an der Organisation nicht vorbei. Sie bildet den Kontext, in dem Sie anderen Menschen begegnen. Und sie beeinflusst diese Begegnung. Wenn Sie an Einfluss gewinnen, geschieht das in der Organisation und durch sie. Es ist gut den Apparat zu kennen und sich nach Möglichkeit seiner zu bedienen.

-Wenn Sie Einflußnahme unter diesem Blickwinkel betrachten, können Sie sich vielleicht eher damit anfreunden. Macht und Einfluß sind nicht persönliche Kennzeichen, sondern Bestandteil der sozialen Struktur unserer Organisationen.

Nicht nur das Schicksal Ihrer Arbeitsvorhaben hängt von Ihrem Einfluß ab. Auch ihre ‚Behandlung‘ durch Gleich- und Höherrangige im täglichen Umgang wird durch den Status und Einfluß bestimmt, den andere Ihnen zuschreiben.

Wieder handelt es sich um eine Wechselwirkung: Nicht nur die formale Position, sondern auch der wahrgenommene Einfluß bestimmt, wie andere Ihnen in der direkten Zusammenarbeit begegnen, wie Sie Ihre Verhaltensweisen wahrnehmen und darauf reagieren.

## Die Organisation begünstigt Männer

-Leider sind Organisationen keinesweges geschlechtsblind. Auch wenn in ihren offiziellen Verlautbarungen zu lesen ist, sie seien allein der Leistung verpflichtet, so ist dies bestenfalls eine Selbsttäuschung.

Nicht nur praktizieren Organisationen horizontale Arbeitsteilung – oben Männer, unten Frauen – und vertikale Arbeitsteilung: Frauenarbeitsplätze und Männerarbeitsplätze. Männerarbeitsplätze werden außerdem besser bezahlt, Männer werden häufiger gefördert und haben mehr Chancen, sich zu qualifizieren. Die Arbeit weiblicher Mitarbeiter wird strenger bewertet als die ihrer männlichen Kollegen. Sobald ein Arbeitsbereich überwiegend weiblich besetzt ist, verliert er an Status und Attraktivität.

## Die Organisation ist keine große Familie

-Viele Frauen machen es sich in der Organisation gemütlich, indem sie auf das Bild von der großen Familie – das oft vom Management angeboten wird – eingehen. Die Überschaubarkeit, die Geborgenheit und der Primat der persönlichen Beziehung, die mit diesem Bild transportiert werden, entsprechen ihren Bedürfnissen

-Wer die Organisation als Familie ansieht, die in erster Linie durch persönliche Bindungen zusammengehalten wird, erlebt bittere Enttäuschungen. Wer die Organisationseinheiten als isolierte Familienverbände betrachtet, unterschätzt die Bedeutung der Außenwelt. Wer vergißt, dass auch das Binnenklima der Familie vor allem durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen geprägt wird, überschätzt auf der einen Seite die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und investiert möglicherweise an der falschen Stelle. Andererseits besteht die Gefahr, sich für Probleme und Entwicklungen verantwortlich zu fühlen, die gänzlich außerhalb des eigenen Wirkungskreises entstanden sind.

Dem Familienmodell entspricht es, wenn Frauen die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten töchterlich gestalten. Sie sehen den strengen, aber gerechten Vater, der zwar Leistung fordert, aber das Geleistete auch sieht und würdigt, Lob und Tadel dann nach Verdienst verteilt. Sie verhalten sich nach dem Glaubenssatz: ‚Der Vater wird sorgen (und mich versorgen).‘ Nicht nur das – die Vater-Tochter-Beziehung legt den Töchtern ein enges Korsett des Wohlverhaltens an.

-Organisationen sind keine Familien; die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nicht nach ihrer Tüchtigkeit entlohnt; Abwarten und fleißiges Arbeiten werden nur in bescheidenem Umfang honoriert. Oft müssen wir fordern, was wir möchten. Wir müssen lernen zu fordern. Und wir müssen lernen, das Richtige zu fordern, das, was unseren Einfluss und unsere Sichtbarkeit erhöht. Dieser Lehrplan ist in keinem Einarbeitungsprogramm verzeichnet. Wir müssen ihn uns selbst erarbeiten.

## Die Organisation als politische Arena - und Sie sind mitten drin

-Wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden, wenn sie sich trotz guter Sachargumente – mal wieder nicht – durchsetzen konnten, sind Sie – je nach Temperament – verletzt und empört oder niedergeschlagen. Sie suchen den Fehler bei sich oder halten die Entscheider für inkompetent.

-Stellen Sie sich Ihre Organisation doch einmal als eine Arena politischen Handelns vor. Es gibt herrschende Meinungen und wechselnde Kräfteverhältnisse, je nach Thema und Art der Entscheidung. Es gibt strategische Allianzen, Zusammenschlüsse, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen; es gibt je nach Gremium wechselnde Bündnisse. Es gibt unterschiedliche Interessen; manche setzen sich eher durch als andere. Es gibt Verhandlungen, in denen der Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessen gesucht wird.

Jeder ist sowohl Wähler als auch Politiker. Sie auch. Sie können beschließen, andere zu unterstützen. Sie können auch versuchen, andere für ihr Vorhaben zu gewinnen.

-Spielen Sie aktiv mit – denn Sie sind ein Player, ob sie es wollen oder nicht. Wenn Sie erklären: ‚Für mich zählt nur die Sache‘, dann verhalten Sie sich wie die Wahlberechtigten, die nicht wählen und damit anderen, die sich aktiv für ihre Ziele einsetzen, das Terrain überlassen. In Auseinandersetzungen unterstützen die Schweigenden durch ihr Schweigen immer die Stärkeren.

Wenn Sie versuchen, Entscheidungen aktiv zu beeinflussen, und wenn Sie versuchen, den Apparat für Ihre Zwecke einzuspannen, bedeutet das noch längst nicht, dass Sie unmoralisch handeln.

Und auch Sie können lernen, mit den passenden Instrumenten zur Steuerung von Organisationen umzugehen...

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

Geeignete Instrumente und Strategien für Frauen in Organisationen sind:

- Dienstwissen
- Netzwerke
- Rastplätze
- Mentoren
- Vorgesetzte
- Tauschgeschäfte

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### -Dienstwissen:

Neben dem Fachwissen gibt es in Ihrer Organisation noch eine ganz andere Art von Wissen, die nur in der Einrichtung selbst erworben werden kann: Das Dienstwissen

Dienstwissen entsteht durch Erfahrung mit der Arbeit und durch Kommunikation. Zum Dienstwissen gehört natürlich auch ein Einblick in das Beziehungsgeflecht: Wer ist mit wem durch alten Haß oder junge Liebe verbunden? Wer gönnt wem nicht das Schwarze unterm Fingernagel? Welche alten Demütigungen spielen bei der Entscheidung X eine undeckelte, aber wichtige Rolle? Welche Fraktionen gibt es? Wer widerspricht wem so gut wie immer?

Zum Dienstwissen gehören Kenntnisse über die informellen Kriterien für Aufstieg und Erfolg und über die Bedingungen unter denen Ihnen Einfluß und Bedeutung zuerkannt werden.

Wenn Sie Förderer oder Verbündete suchen, wenn Sie abschätzen wollen, was Sie von einer Einladung zu halten haben; wenn sie verstehen möchten, warum eine bestimmte Entscheidung immer noch nicht gefallen ist, dann brauchen Sie diese Informationen.

Gleiches gilt für die Statusrelevanz von Stellen, Aktivitäten und Arbeitsbereichen:

Welche Tätigkeiten und welche Arbeitsbereiche sind statushöher als andere? Welche Außenkontakte versprechen einen Zuwachs an Status? Welche Tagungen muß man besuchen? An welcher Projektgruppe teilzunehmen, ist ehrenvoll, welche bereitet nur Arbeit? Welche Sitzung ist wirklich wichtig, welche nur Zeitverschwendung? In die Nähe welcher Person sollte man sich begeben, um an Status zu gewinnen? Welche Kneipenbesuche lohnen sich?

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### -Netzwerke

- Oft brauchen Sie für Ihre Arbeit Informationen, die Sie nur über Kontakte, nicht über offizielle Stellen bekommen können. Je schlechter die Organisation funktioniert, desto wichtiger werden Beziehungen und informelle Kanäle. Das kann so weit gehen, dass keine Entscheidung mehr in dem dafür vorgesehenen Gremium gefällt wird. Alle sind schon vorher zwischen einigen abgesprochen und ausgekungelt. Die formale Organisation ist ihrer Funktion entkleidet und gerinnt zur Farce. Interessengruppen, Netzwerke und Seilschaften übernehmen die Steuerung.

-In zahlreichen Netzwerken der Organisationsmitglieder fließt das Dienstwissen, wird getauscht, genutzt, weitergegeben, zurückgehalten. Dabei haben auch die dienstlichen Netze ihren Status. Manche sind ganz exklusiv. Wenn Sie neu in eine Einrichtung oder einen Betrieb kommen, gehört es zu Ihren vorrangigen Aufgaben, die wichtigen und die weniger wichtigen Netze auszumachen und sich einen Eindruck von deren Bedeutung zu verschaffen. Denn erst, wenn Sie wissen, welche Netze existieren, können Sie überlegen, ob und wie für Sie ein Zugang möglich wäre.

- Der Gedanke, sich zu informieren, Wissen anzusammeln und zu verwenden, liegt Frauen näher als die Idee, Beziehungen zu benutzen, um Einfluß zu nehmen. Ist die Möglichkeit erst einmal entdeckt, bietet es sich an, das Netzwerk als Medium zum Transport von Inhalten zu gebrauchen, die Sie ganz gezielt auf den Weg bringen möchten:

- Sie nutzen die Verbindungen zur Selbstdarstellung, indem Sie anderen gezielt und wohl dosiert statuserhöhende Mitteilungen über sich selbst zukommen lassen.
- Sie nutzen Verbindungen zur gezielten Beeinflussung von Entscheidungen, an denen Sie selbst nicht beteiligt sind.

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

- Die old boys helfen einander, ihre ‚young boys‘ in gute Positionen zu hieven, indem sie sie für interessante Aufgaben vorschlagen oder auch nur im Kontext eines Gesprächs auf ihre besonderen Qualitäten hinweisen. Damit wiederum festigen sie ihren Einfluss, denn die Jungen sind ihnen verpflichtet und werden sich erkenntlich zeigen.

Manchen Frauen ist das zu platt, und viele finden es ungehörig, sich so unverfroren für andere einzusetzen – es sei denn, diese wären notleidend. Hier wie so oft beim Thema Einfluß gilt es, Lohn und Preis gegeneinander abzuwägen: Wie wichtig ist Ihnen das, was Sie erreichen wollen? Was können Sie sich zumuten? Liegen die Ursprünge ihrer Bedenken in Ihren persönlichen Wertvorstellungen, oder lügen Sie sich damit in die Tasche?

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### -Rastplätze

Genauso falsch, wie es ist, allen zu vertrauen, ist es niemandem zu trauen. Erfahrungsgemäß brauchen Sie in Ihrer Organisation unbedingt Anlaufstellen zum Ausruhen, Menschen, denen gegenüber Sie sich offen und ungeschützt zeigen können. Dorthin wenden Sie sich, um sich einfach mal auszusprechen, um zu jammern oder genüßlich über andere herzuziehen. Dort können Sie sich untaktisch und unstrategisch verhalten. An Vertrauten können Sie Ideen und Pläne ausprobieren. Sie bekommen Rückmeldungen, deren Aufrichtigkeit Sie glauben können. Sie können erzählen, worüber Sie sich Sorgen machen und welche Reaktionen anderer Ihnen zu denken geben. Sie können sich auch nach der Vertrauenswürdigkeit dritter erkundigen.

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### - Mentoren

Ein Mentor ist eine unschätzbare Hilfe für jeden, der Einfluss und Sichtbarkeit gewinnen möchte. Er informiert, er fördert und er weist den Schützling in die besonderen Regeln und Gepflogenheiten der jeweiligen Organisation ein. Als Quelle von Dienstwissen ist er unersetzlich.

Die Beziehung zwischen einem weiblichen Protegé und einem Hierarchen ist komplizierter als die zu einem männlichen Schützling, sowohl im Binnenverhältnis als auch in der Außenwirkung. Der potentielle Mentor hat nicht sein (männliches) Ebenbild vor sich: Er kann die junge Frau nicht darin fördern, zu werden wie ‚er‘. Er ist unsicher, wie sein Interesse an ihr wohl aufgenommen wird... Trotz dieser Schwierigkeiten gibt es mehr und mehr Frauen, die mit Anerkennung und Dankbarkeit von ihrem Mentor sprechen.

Die Zahl der Mentorinnen ist zwar gewachsen, denn die Zahl der Frauen auf hohen Positionen hat zugenommen – sie ist aber immer noch niedrig.

Wie finden Sie einen Mentor/ eine Mentorin? In der Regel werden Sie gefunden. Der Mentor macht bei einer Tagung, einer Präsentation, bei einer informellen Zusammenkunft ihre Bekanntschaft und beginnt sich für sie zu interessieren.

Falls sie nicht entdeckt oder aufgefordert werden – denken Sie daran: Es gibt auch Damenwahl! Schon immer haben Frauen sich gelegentlich ihren Mentor selbst gesucht. Prüfen Sie, von wem Sie sich gern beraten lassen würden. Hängen Sie Ihre Ansprüche nicht zu niedrig.

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### -Vorgesetzte

- Wenn es um Einfluß und Sichtbarkeit geht, ist Ihr Vorgesetzter für Sie von Bedeutung. Er kann ihre Entwicklung fördern, Sie mit besonderen Aufgaben betrauen, die ihnen eine Bühne verschaffen.
- Während in Unternehmen und Betrieben Vorgesetzte ziemlich selbstverständlich als fordernd und fördernd gesehen werden, ist das im Non-Profit-Bereich anders. Viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrachten Vorgesetzte als ihre natürlichen Gegner und bekämpfen sie. Es würde ihnen kaum einfallen, sich für die Bedürfnisse und Probleme ihres Chefs zu interessieren. Die Vorstellung, sich zu überlegen, wie sie Position Ihrer Vorgesetzten stärken könnten (um selbst davon zu profitieren), würde sie empören.
- Entlassen Sie die Ihnen Vorgeordneten aus der Rolle der bedürfnislosen, sorgenden Väter, deren Stärke außer Frage steht. Entlassen Sie sie aus der Rolle der feindseligen Autorität, die es zu bekämpfen gilt. Und entlassen Sie sich selbst aus der Rolle der gehorsamen oder revoltierenden Tochter. Bedenken Sie, dass ihr Vorgesetzter um so mehr für sie tun kann, je besser es ihm selbst geht und je einflußreicher er wird. Überlegen Sie, wie Sie ihn stärken können. Dann er auch sie stärken, wenn Ihnen daran liegt – und er hat möglicherweise auch Lust, es zu tun.

## Wie werden Frauen in Organisationen einflußreicher? – Die passenden Instrumente und Strategien

### - Tauschgeschäfte

Frauen halten häufig nichts davon. Nicht, dass sie nicht jemandem einen Gefallen tun würde – aber diese Geschäftemacherei ist ihnen zuwider und die Aufrechnerei – wer schuldet wem was – ist einfach zu kleinlich. Das gehört sich nicht. Mit Tauschgeschäften verbinden Frauen die Vorstellung, sie würden nur um des persönlichen Vorteils willen einer Sache zustimmen, von der sie eigentlich nichts halten. Sie würden sich kaufen lassen. Damit rücken Tauschgeschäfte moralisch betrachtet in die Nähe von Schmiergeld und Bestecklichkeit.

Das Tauschen gehört jedoch zum Alltag moderner Organisationen. Damit der einzelne seine Arbeit erfolgreich tun kann, braucht er die direkte und indirekte Kooperation von vielen Menschen. Tauschgeschäfte tragen dazu bei, dass der Kooperationspartner den Spielraum, über den er zwischen den Regeln und Routinen der Organisation verfügt, zu ihren Gunsten nutzt. Tauschgeschäfte schmieren die Schwerfälligkeit der Apparate.

Frauen mißbilligen Tauschgeschäfte auch, weil sie meinen, sie hätten nichts zum Tauschen. Meist unterschätzen sie ihr Ressourcen und machen sich nicht klar, was sie alles tauschen können. Denn die Menschen unterscheiden sich sehr darin, für welche Tauschangebote sie empfänglich sind. Der eine ist unter Druck und braucht unbedingt zusätzliches Personal, um seine Arbeit tun zu können, der andere reagiert vor allem auf persönliche Anerkennung. Der dritte braucht eine freundliche Seele, die ihm zuhört und ihn versteht, und der vierte interessiert sich in erster Linie für Informationen ...Es gibt viele Tauschmöglichkeiten.

## Fazit: Frauen dürfen und können in Organisationen einflussreicher werden

Blicken wir zurück auf die zwei Ausgangsfragen, so erscheint jetzt klar:

1. Es *gibt* frauenspezifische Themen im Führungskoaching und das ist auch gut und sinnvoll. Die *Perspektive der Frauen* muss auch im Coaching eingenommen werden.
2. Frauen *dürfen* und *sollten* sichtbarer und einflussreicher werden.
3. Auch für Frauen gibt es die passenden Instrumente und Strategien, um in Organisationen sichtbarer und einflussreicher zu werden. Sie müssen nur lernen, sie zu verwenden – und keine Scheu haben, sie einzusetzen.

...