

# Mit starken Netzwerken gegen das Schubladendenken

Fähigkeiten und Stärken werden nicht durch das Geschlecht bestimmt. Eine Frau ist nicht automatisch empathisch oder intuitiv, ein Mann nicht pauschal selbstbewusst und mutig. Doch gerade Frauen werden oft in eine Schublade gesteckt – und das nicht nur von Männern: Sie stecken sich selbst in diese Schublade, wie Vertriebsexpertinnen berichten.

Ein ebenso alltägliches wie anschauliches Beispiel aus meinem beruflichen Alltag: Ich trage ein elegantes Business Outfit. Der Tag begann früh, denn ich bin unterwegs zu einem Networking-Frühstück. Es ist ein etwas längerer Weg, weil der Gastgeber ein typischer Hidden Champion ist. Der mittelständische Weltmarktführer im Sondermaschinenbau entwickelt High-Tech in einem Dorf in Deutschland. Im Auto neben mir sitzt ein Unternehmer. Der Mehrfachgründer, ein guter Freund, begleitet mich gerne zum Networking. Wir ergänzen uns gut. Ich bin die emotionale Vertrieblerin, er ist ein eher ruhiges Technik-Genie.

Ich fahre. Am Ziel angekommen gehe ich voran zur Tür des Unternehmens und öffne diese. Selbstverständlich. Doch sogleich hält mir mein Begleiter die Tür auf und lässt mir den Vortritt. Gentleman – eine nette Geste. Im Flur stehen zwei Männer an einem Stehtisch. Es sind der Organisator des Networking-Frühstücks und sein Kollege. Der Organisator, ein Manager einer Wirtschaftsförderung, ist ein ordentlich gekleideter Herr mit grauen Haaren. Seine Körperhaltung und Mimik sind recht verschlossen. Er wirkt etwas reserviert. Ich nehme es ihm nicht übel. Sein Arbeitstag begann heute

wahrscheinlich noch früher als meiner. Sein jüngerer Kollege wirkt freundlicher, jedoch zurückhaltend. Er ist hier offensichtlich nicht der Chef.

## Überraschung zum Frühstück

Ich gehe lächelnd auf die beiden zu, stelle mich vor. Der ältere Herr mustert mich für einen kurzen Moment, sagt knapp „Hallo“ und drückt mir ein Namensschild in die Hand. Dann wendet er den Blick meinem Freund zu: „Und wer sind Sie?“ Während sich mein Begleiter vorstellt, stehe ich daneben, etwas irritiert angesichts der unterkühlten Begrüßung. Zwischen dem IT-Ingenieur und dem älteren Herrn kommt dagegen direkt ein Gespräch zustande. Nach kurzer Zeit merkt der ältere Herr, dass ich noch dastehe. „Holen Sie sich doch schon mal einen Kaffee“, rät er mir, deutet in Richtung Frühstücksraum und setzt das Gespräch mit meinem Begleiter fort, ohne mich eines weiteren Blickes zu würdigen. So viel Ignoranz macht mich tatsächlich sprachlos!

Unser urzeitliches Unterbewusstsein versucht immer, Menschen, die uns begegnen, möglichst schnell einzuschätzen. Den Gegenüber in die richtige Schublade zu stecken, konnte früher über Leben oder Tod entscheiden. Heute ist das Schubladendenken jedoch hinderlich, weil der erste Eindruck häufig täuscht. „Als Frau in Männerdomänen werde ich üblicherweise erst einmal unterschätzt“, bestätigt Christina Riess die oben geschilderte Erfahrung. Die erfolgreiche Unternehmerin ist Präsidentin des Bundesverbands der Vertriebsmanager. Doch trotz ihrer Position und vorzeigbarer Erfolge landet auch sie oft zuerst in einer kleinen Schublade.

Ihr selbstverständlicher und gleichzeitig lockerer Umgang mit dieser Situation ist beeindruckend. „Machen Sie sich

### Kompakt

- Stereotypisches Schubladendenken blockiert nicht nur weibliche Karrieren, sondern auch unternehmerischen Erfolg.
- Sobald Frauen bestimmte Muster der Selbstsabotage ablegen, wendet sich das Blatt schnell.
- Starke Netzwerke, Wille und Mut öffnen zuvor verschlossene Türen.



© sfercoret / stock.adobe.com

nicht kleiner als Sie sind”, rät die Verbandschefin. Wer unterschätzt werde, könne positiv überraschen. Das ist jedoch gar nicht so einfach, denn manche Leute verschließen ihre Schubladen sehr fest.

### Viele Frauen stecken sich selbst in Schubladen

Auch Nicola Siegmund kennt diese Schubladen: Sie wollte beim LKW-Hersteller MAN in eine steuernde Position des operativen Vertriebs wechseln. Obwohl der verantwortliche Manager sie für fachlich gut geeignet hielt, zog er in Zweifel, ob sie „als blonde, junge Frau für den Job geeignet” wäre, schildert sie den Einstieg in das Gespräch. Sie hätte ihn jedoch schnell überzeugen können, seine Meinung zu ändern. Doch müsse man diese Gelegenheit erstmal bekommen, bringt sie das Problem in vielen Unternehmen auf den Punkt.

Doch nicht nur Männer stecken Frauen in solche Schubladen. Viele Frauen stecken sich selbst in bestimmte Schubladen und sabotieren damit ihren eigenen Erfolg. Susanne Schmidt hat dieses Feedback als Organisatorin der hochkarätigen baden-württembergischen Bildungsprojekte für Frauen, Meccanica und Informatica Feminale BW, schon oft bekommen: Frauen würden Männern häufig mehr Selbstbewusstsein und

Fachkompetenz zuschreiben als sich selbst. Wenn die Teilnehmerinnen unter sich seien, trauten sie sich, eigene Wissenslücken zuzugeben, Fragen zu stellen und mitzureden.



*„Frauen schreiben Männern häufig mehr Selbstbewusstsein und Fachkompetenz zu als sich selbst.“*

**Susanne Schmidt, Organisatorin der Bildungsprojekte Meccanica und Informatica Feminale BW**

„Ich beobachte immer wieder Frauen, die versuchen sich anzupassen, indem sie sich als Person zurücknehmen – zum Beispiel über ihre Kleidung oder ihr Verhalten”, beschreibt Christina Riess diesen häufigen Fehler. Doch die eigene Persönlichkeit drücke sich genau darüber aus, betont die erfolgreiche Managerin. Wer sich also selbst klein mache, lande auch in kleinen, dunklen Schubladen. Kann man aus diesen Schubladen auch irgendwie wieder entkommen?

Nicht jeder Kommentar sei böse gemeint, sagt Nicola Siegmund. Die erfolgreiche MAN-Vertriebsstrategie empfiehlt, der Situation angemessen zu reagieren: „Manchmal kann man mitlachen, manchmal mit einem blöden Spruch kontern und manchmal muss man deutlich die Meinung sagen.“

Das ist mir bei dem eingangs geschilderten Beispiel jedoch nicht gelungen. Daher gehe ich „Kaffee holen“ und betrete den Frühstücksraum. Ein paar Teilnehmer des Networking-Frühstücks sind schon da – fast alles Männer. Am Buffet treffe ich eine Frau, wir kommen direkt ins Gespräch.



*„Zum exzellenten Führen gehört auch die Kunst des Aushaltens, des Streitens und des Kämpfens für die Sache, für die man einsteht.“*

**Sabine Hagmann, Hauptgeschäftsführerin des Handelsverbands Baden-Württemberg**

Gleich und gleich gesellt sich gern. Doch darin liegt auch eine Gefahr: Die oberste Führungsetage, gerade im Mittelstand, ist aktuell noch größtenteils mit Männern besetzt. Häufig waren die Gründer dieser Unternehmen Männer, weil Frauen in deren Generation selten berufstätig und erst recht nicht in technischen Berufen zu finden waren. Diese Männer hatten insbesondere andere Männer in ihren Netzwerken und zogen daher diese in die Führungsetage nach.

### In die Netzwerke der Männer kommen

Für jene Positionen, die über Netzwerke besetzt werden, stellt sich die Frage: Wie werde ich Teil dieses Netzwerks? In den obersten Führungsstrukturen gehe es um Vertrauen, erklärt Christina Riess. Mit den Menschen in seinem Netzwerk mache man gemeinsame Erfahrungen und lerne die anderen in verschiedenen Situationen kennen. So wisse man, ob man sich auf sie verlassen könne.

Sind Frauen also nicht lange genug in diesen Netzwerken, stößt ihre Karriere irgendwann an eine Grenze, eine Art „gläserner Decke“ – unsichtbar, aber dennoch vorhanden. Nach den Erfahrungen von Riess liegt diese Grenze zwischen dem Mittel- und dem Top-Management. Ab da zähle zusätzlich zur Kompetenz, „ob du den Richtigen kennst, der bei einer Stellenbesetzung an dich denkt und glaubt“. Frauen, die schon ein starkes Netzwerk in die

oberste Ebene haben oder die „gläserne Decke“ schon selbst durchbrechen konnten, können dabei ein guter Anknüpfungspunkt sein, wie die erfolgreiche Gründerin Natascha Hoffner weiß. Mit dem Netzwerk Hercareer erschuf sie dafür sogar eine eigene Plattform.

Auf dem erwähnten Networking-Frühstück wird mich mein Frauennetzwerk jedoch nur begrenzt weiterbringen. Die meisten Leute hier sind nun einmal Manager aus der Industrie und damit überwiegend männlich. Wie kommt man also als Frau in die Netzwerke der Männer? „Ich war mir nicht zu fein, während des Trainee-Programms vier Wochen in der Produktion mitzuarbeiten“, erzählt Nicola Siegmund. Sie nutzte die Chance, bei MAN auch die handwerkliche Seite kennenzulernen. Mit dem Erwerb des LKW-Führerscheins hätte sie sich ebenfalls ein Stück Respekt verschafft. „Mit Know-how und ehrlichem Interesse kann man als Frau in einer Männerwelt schnell positiv überraschen“, sagt sie. Der Werkzeughersteller Hilti hat diesen Ansatz sogar systematisiert, wie Sarah Ernst, Head of Outbound, berichtet. Teil der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Hilti-Mitarbeiter sei es, Produkte live auszuprobieren. „Beim Hands-on-Meißeln, -Bohren und -Befestigen verlieren gerade Frauen Berührungängste“, erzählt sie. Die Produktkompetenz führe zu professionellerer Beratung der Kunden.

### Alte Klischees haben ausgedient

Für Heike Leise, Leiterin Channel Management bei M-Net, haben die alten Klischees ausgedient. Sie freue sich über immer mehr Vorbilder für Frauen, wie beispielsweise die weiblichen Vertriebsvorstände einiger großer Automobilhersteller. „Wir müssen aufhören, Berufsbilder und Branchen geschlechtstypisch zu betrachten“, fordert sie deshalb.



*„Wir müssen aufhören, Berufsbilder und Branchen geschlechtsspezifisch zu betrachten.“*

**Heike Leise, Leiterin Channel Management bei M-Net**

Es gibt Anlass zur Zuversicht: Prof. Martina Dalla Vecchia beobachtet am Institut für Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), dass Frauen sich immer weniger von technischen Fachrichtungen abschrecken lassen. In einigen interdisziplinären Lehrgängen

seien Frauen sogar bereits in der Mehrzahl. Auch Christina Riess hatte sich bewusst für das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an einer Fachhochschule entschieden, um neben dem Wissen über wirtschaftliche Abläufe auch technische und handwerkliche Fertigkeiten zu erwerben.



*„Frauen lassen sich immer weniger von technischen Fachrichtungen abschrecken.“*

**Prof. Martina Dalla Vecchia, Institut für Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)**

ben. Während ihrer steilen Führungskarriere bei Airbus absolvierte die technikbegeisterte Managerin aus reinem Interesse den Typen-Lehrgang für Hubschraubermechaniker, wodurch sie sich den besonderen Respekt der Techniker-Kollegen verdiente.

Kenntnisse in der Fachdomäne des Produkts ist für einen guten Vertriebler unerlässlich. Mit außergewöhnlicher und interdisziplinärer Kompetenz jedoch kann man Menschen verschiedenster Fachgebiete verbinden und wird damit nicht nur ein Teil, sondern ein zentraler Knotenpunkt in einem Netzwerk. Als solcher Knotenpunkt ist man prädestiniert für eine Führungslaufbahn.

Fachwissen, auch interdisziplinäres, kann sich jeder aneignen. Es ist nur eine Frage der Lernbereitschaft, der Disziplin und des Willens, seine Komfortzone zu verlassen. Das

ist Voraussetzung, um die Türen in die richtigen Netzwerke und damit in die Führungsetagen zu öffnen.

### Mit Wille, Mut und Durchsetzungsfähigkeit zum Erfolg

Die eigene Persönlichkeit nicht zurückzustellen, hält Christina Riess für äußerst wichtig. „Wille, Mut und Durchsetzungsfähigkeit sind ebenso essenzielle Eigenschaften“, erklärt sie das generelle Erfolgsrezept für Frauen und Männer. Denn Erfolgsstrategien für Frauen unterscheiden sich nach ihrer Erkenntnis im Grundsatz nicht von denen der Männer.



*„Erfolgsstrategien für Frauen unterscheiden sich im Grundsatz nicht von denen der Männer.“*

**Christina Riess, Unternehmerin und Präsidentin des Bundesverbands der Vertriebsmanager**

Man bekomme nichts geschenkt, weder als Mann noch als Frau. Wenn man etwas haben wolle, müsse man verhandeln und es einfordern. Und wenn sich eine gute Chance böte, müsse man zugreifen.

Eine starke Persönlichkeit fällt jedoch nicht vom Himmel, sondern wird durch ihre Erfahrungen geformt. „Mein Werdegang wurde maßgeblich durch mein Elternhaus geprägt, nicht durch die Schule“, reflektiert die erfolgreiche Unterneh-

## Handlungsempfehlungen

### 1. Raus aus der Schublade!

- Du wirst unterschätzt, also mache dich nicht noch selbst klein!
- Zeige deine eigene Persönlichkeit – insbesondere mit deinem Auftreten und deiner Kleidung!
- Sei offen, neue Fertigkeiten zu lernen! Es macht Spaß, seine Komfortzone zu verlassen.
- Halte dich in Gesprächen nicht zurück! Wenn du etwas beizutragen hast, dann sprich es aus!
- Wenn du angegriffen wirst, antworte freundlich, souverän und intelligent!
- Glänze mit echten Erfolgen und zeige diese auch!

### 2. Netzwerke knüpfen!

- Umgib dich mit Menschen, die dir positive Energie geben!
- Menschen, die dir Energie rauben, solltest du konsequent meiden.
- Knüpfe Netzwerke mit Frauen und Männern!
- Interdisziplinäre Kompetenz macht dich zu einer Schlüsselfigur in deinem Netzwerk.
- Netzwerke brauchen Pflege. Halte deine Kontakte lebendig! Prioritäten zu setzen, ist dabei erlaubt.
- Hilf den Menschen in deinem Netzwerk auch ohne direkten Eigennutz! Achte jedoch darauf, dich nicht von Energieräubern ausnutzen zu lassen!

merin. Deshalb plädiert sie an die Eltern, ihre Töchter nicht nach dem „Stereotyp weiblich“ zu erziehen. Neben einem gesunden Selbstwertgefühl sollten Eltern auch das Interesse für Technik und Vertrieb vermitteln.



*„Mit Know-how und ehrlichem Interesse kann man als Frau in einer Männerwelt schnell positiv überraschen.“*

**Nicola Siegmund, Vertriebsmanagerin**

Dieses Selbstvertrauen müssen viele Frauen noch gewinnen, um den Schubladen zu entkommen. Zum Beispiel der Schublade, in die mich ältere Herren beim Networking-Frühstück stecken. Zum Glück bietet sich eine Chance, die ich sofort nutze: Am Tisch neben mir sitzen zufällig zwei Startup-Gründer. Also ergreife ich die Gesprächsinitiative – meinen Gesprächspartnern wird schlagartig klar, wer hier die Vertriebsexpertin ist und wer noch viel Hilfe gebrauchen kann.

### Vertrieb ist immer auch Teamwork

Vom studentischen Nebenjob im Telesales über die Einführung und Vertriebsleitung des Lifestyle Magazins „Men's Health“ in Deutschland bis zur Hauptgeschäftsführerin des CDH-Wirtschaftsverbands für Vertrieb beschreibt Katja Rudolf ihre Erfahrung im Vertrieb als durchweg positiv. „Vertrieb macht Spaß!“, bekennt sie. Und: „Ich habe dieses Vertriebsgen“, fügt sie lachend hinzu. Damit meint sie offenkun-



*„Frauen, die schon ein starkes Netzwerk in die oberste Ebene haben, können ein guter Anknüpfungspunkt sein.“*

**Natascha Hoffner, Karrierenetzwerk Hercareer**

dig das, was viele Frauen, die im Vertrieb tätig sind, kennen: die Neugier, die Bedürfnisse und Emotionen der Kunden zu ergründen; mit Empathie und Offenheit den Kunden zuzuhören, sie für ein geniales Produkt zu begeistern, Menschen zu berühren und zu einer guten Entscheidung zu bewegen.

Gleichzeitig ist Vertrieb auch Teamwork: mit verschiedenen Menschen kooperieren, Disziplinen verbinden, gemeinsam von der Strategie über den Verkaufsabschluss bis zur Kundenbindung ein positives Erlebnis für die Kunden zu erschaffen. Vertrieb ist in jeder Form die Arbeit mit Menschen. „Wenn ich nicht gerne mit Menschen zusammenarbeite, dann bin ich im Vertrieb völlig verkehrt“, sagt Katja Rudolf.

Besonders stolz ist Heike Leise auf ihr diverses Team. „Vertrieb ist so wunderbar vielfältig“, schwärmt sie. Bei M-Net würden Frauen und Männer aller Altersstufen und unterschiedlicher Herkunft erfolgreich zusammenarbeiten. Dies sei wichtig, weil auch die Kunden ebenso verschieden seien. Sich in verschiedenste Menschen hineinzusetzen helfe, die Produkte zu verbessern, das Unternehmen strategisch auszurichten und letztlich loyale Kunden zu gewinnen.



*„Beim Hands-on-Meißeln, -Bohren und -Befestigen verlieren gerade Frauen Berührungängste.“*

**Sarah Ernst, Head of Outbound bei Hilti**

Die neuen Generationen gut ausgebildeter Menschen zu führen sowie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu lösen, erfordere neue Denkweisen, fordert Christina Riess: „Die strategische Unternehmensführung steht vor einer Revolution.“ Dabei stelle sich nicht die Frage, ob Frauen oder Männer „besser“ führen. Mitarbeiter zu selbstbewussten, eigenverantwortlichen Leistungsträgern zu machen, erfordert Führungskräfte, die mit Empathie, Courage und Energie die Mitarbeiter mitnehmen und als Vorbild vorangehen.

Auch Sabine Hagmann, Hauptgeschäftsführerin des Handelsverbands Baden-Württemberg, sieht eine große Zukunft für selbstbewusste, leidenschaftliche und mutige Frauen. Für sie gehört zum exzellenten Führen auch „die Kunst des Aushaltens, des Streitens und des Kämpfens für die Sache, für die man einsteht“.

Das sieht auch Katja Rudolf so. Sie sieht es zudem als wichtige Aufgabe an, Potenziale zu erkennen und Mut zu machen. „Förderndes und wertschätzendes Führungsverhalten verleiht auch Flügel“, so ihre Erfahrung, als sie einer Mitarbeiterin ihres Innendienst-Teams einen neuen Weg als Key Account Managerin im Außendienst aufzeigte. und hält fest: „Sie wäre mir im Innendienst eingegangen wie ein kleines Pflänzchen ohne Wasser und Luft.“

## Studie

### International tätige Firmen setzen stärker auf weibliche Mitarbeiter

Eine aktuelle Studie belegt, dass international tätige Unternehmen mehr Frauen anstellen als ausschließlich national agierende Firmen. Alyssa Schneebaum vom Institut für Heterodoxe Ökonomie der Wirtschaftsuniversität Wien ging in ihrer Studie mit ihrer Koautorin Carolina Lennon der Frage nach, ob sich die Globalisierung auch auf die Verteilung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern in Unternehmen auswirkt. Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen, deren Mutterkonzern in anderen Ländern ist oder die in andere Länder exportieren, generell einen größeren Anteil an weiblichen Mitarbeitern einstellen, als jene, die nur am nationalen Markt aktiv sind. Besonders deutlich zeigt sich dies bei Firmen, deren Investoren oder Kunden in Ländern mit hoher Geschlechtergleichheit sind: Sie stellen um sechs bis sieben Prozentpunkte mehr Frauen an als nationale Firmen, die nicht international tätig sind. Die Studie ist erhältlich unter [www.wu.ac.at](http://www.wu.ac.at)

## Kurs auf die Zukunft

Ein starkes Netzwerk aufzubauen, ist wichtig. Doch es ist noch wichtiger, sich dabei mit Menschen zu umgeben, die den Erfolg beflügeln. Menschen, die positive Energie geben, wertschätzen und unterstützen. Menschen, die selbst groß sind, machen andere Menschen groß. Nur jene, die charakterlich klein sind, machen andere klein.

Viele Frauen lassen sich noch oft einschüchtern, wenn ihnen Widerstände entgegenschlagen. Das ist völlig unnötig. Auch als Frau kann man offen sagen, was einem gegen den Strich geht und tun, was man für richtig hält. Dafür wird man keineswegs von anderen bestraft, sondern im Gegenteil sogar positiv wahrgenommen.

Wer sich in Stereotypen zwängen lässt, seine Persönlichkeit zurückstellt und sich seinen Weg von anderen diktieren lässt, ist beliebig austauschbar und wird niemals Erfüllung verspüren. Oder um es mit den Worten der französischen Unternehmerinnen-Ikone Coco Chanel zu sagen: „Wer unersetzbar sein will, muss vor allem ‚anders‘ sein.“

## Emotionale Eindrücke hinterlassen Spuren mit Charakter

Und wie geht es mit unserem Beispiel zu Ende? Nach einem intensiven Networking sitzen mein Freund und ich wieder

im Auto mit vielen neuen Kontakten im Gepäck und um einige Erfahrungen reicher. Mit viel positiver Energie, Empathie, Authentizität und Neugier konnte ich neues Vertrauen säen. Diese zarten Pflänzchen werde ich in Zukunft weiter pflegen. Aus einigen werden starke Strukturen meines Netzwerks gedeihen, die neue Türen öffnen.



*„Wenn ich nicht gerne mit Menschen zusammenarbeite, dann bin ich im Vertrieb völlig verkehrt.“*

**Katja Rudolf, Hauptgeschäftsführerin des CDH-Wirtschaftsverbands für Vertrieb**

Ich reflektiere über meine Erlebnisse: Die Szene am Eingang beschäftigt mich besonders. Doch jetzt lasse ich die Vergangenheit hinter mir. Meine Persönlichkeit wird daran wachsen und mich zu neuen Erfolgen tragen. Wenn wir die Spur wechseln, also etwas verändern wollen; wenn wir überholen wollen, dann ist ein kurzer Blick in den Rückspiegel wichtig. Wir reflektieren, um aus unseren Erfahrungen zu lernen. Dann richten wir den Blick nach vorne und geben Gas. Die Reise geht weiter. ■



### Autorin

**Maria Azzarone** ist leidenschaftliche Expertin und Trainerin für emotionalen Vertrieb und unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter, erfolgreich Menschen zu überzeugen, Kunden zu gewinnen und mit loyalen Geschäftspartnern unternehmerisches Wachstum zu beflügeln ([www.maria-azzarone.de](http://www.maria-azzarone.de)).

E-Mail: [info@maria-azzarone.de](mailto:info@maria-azzarone.de)

 **Springer**Professional.de

Frauen im Vertrieb



Beutin, N.: Vertrieb 2030 – Megatrends und ihre Folgen für den Vertrieb, in: Hannig, U. (Hrsg.): Marketing und Sales Automation, Wiesbaden 2017, [www.springerprofessional.de/link/12308300](http://www.springerprofessional.de/link/12308300)

Leicht-Scholten, C., Bouffier, A.: Mind the Gap – Industrie 4.0 trifft Gender, in: Frenz, W. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft, Berlin/Heidelberg 2020, [www.springerprofessional.de/link/17828268](http://www.springerprofessional.de/link/17828268)