
Die Welt wartet nicht auf dich.

*Wie Frauen Künstliche Intelligenz nutzen — bevor
sie sich bereit fühlen*



Uta Kapp

Inhalt

Prolog — Was in mir war, bevor ich es wusste

Kapitel 1 — Die erste Welle

Kapitel 2 — Die gläserne Decke im Kopf

Kapitel 3 — Das Warten hat einen Preis

Kapitel 4 — Der Nordstern

Kapitel 5 — Warum Frauen einander brauchen

Kapitel 6 — Deine Welle

Epilog — Eine Einladung ans Ufer

Über die Autorin

Die Welt wartet nicht auf dich.

Die Welt wartet nicht auf dich.

Was in mir war, bevor ich es wusste

Eine ehrliche Einführung

Das Eigene in dir wartet nicht. Es drängt. Es sucht einen Ausweg. Es klopft — leise, aber beständig — an die Tür, die wir uns selbst gebaut haben.

* * *

Ich habe lange geglaubt, ich bräuchte keinen großen Platz.

Nicht weil mir jemand das gesagt hätte. Sondern weil ich es irgendwann einfach wusste — so wie man Dinge weiß, die man nie bewusst gelernt hat. Ich war da. Ich leistete. Ich trug bei. Aber laut sein, Raum einnehmen, mich zeigen bevor ich vollständig vorbereitet war — das schien nicht nötig. Vielleicht nicht einmal angemessen.

Ich nannte das Bescheidenheit.

Ich nannte es Zurückhaltung. Professionalität. Manchmal sogar Vernunft.

Ich war gut darin, mich so zu erklären. Und ich war noch besser darin, es zu glauben.

Was ich damals nicht sah: Dahinter stand ein tiefer, stiller Glaubenssatz, den viele Frauen kennen, ohne ihn je in Worte gefasst zu haben.

Ich bin unwichtig.

Ich muss nicht laut sein.

Ich muss nicht gehört werden.

Das ist kein dramatisches Gefühl. Es ist ein leises. Es flüstert, während man lächelt und nickt und gute Arbeit leistet. Es klingt sogar manchmal wie Tugend.

Und genau deshalb ist es so wirksam.

* * *

Es gibt ein Bild, das mir seit Jahrzehnten nicht aus dem Kopf geht.

Ein Fluss, der fließen möchte. Und ein Damm — nicht gebaut von anderen, sondern von mir selbst. Stein für Stein, Jahr für Jahr, aus dem Material dieses stillen Glaubens: Das hier ist nicht für mich. Ich muss nicht vorne stehen. Andere können das besser.

Das Wasser staute sich. Es suchte andere Wege. Manchmal versickerte es einfach.

Nach außen sah ich kompetent aus. Engagiert. Zuverlässig. Und das stimmte auch alles.

Aber das Tiefste in mir — die Stimme, die etwas zu sagen hatte, die führen wollte, die sichtbar sein wollte — die wartete.

Auf den richtigen Moment. Auf mehr Vorbereitung. Auf die Erlaubnis, die nie kam.

Erst durch die Arbeit mit meiner Lehrerin Claire Zammit verstand ich, was hinter diesem Warten steckte.

Nicht Schwäche. Nicht Faulheit. Nicht mangelnder Ehrgeiz.

Sondern ein erlerntes Schweigen — das sich als Bescheidenheit verkleidet hatte.

* * *

Claire Zammit hat über zwei Jahrzehnte daran geforscht, was Frauen aufhält.

Nicht Frauen, denen es an Bildung mangelt. Nicht Frauen, die keine Chancen hatten. Frauen, die alles mitzubringen scheinen — und die trotzdem an einer unsichtbaren Grenze stehen. Ihr Beitrag zur Forschung ist tiefgreifend: Sie hat als eine der Ersten beschrieben, wie Frauen nicht durch äußere Hindernisse allein aufgehalten werden, sondern durch ein sehr spezifisches inneres Muster — das sie die innere Glass Ceiling nennt.

Als ich zum ersten Mal von diesem Begriff hörte, sagte ich: Das kenne ich.

Nicht aus Büchern. Aus meinem Körper.

Die innere Glass Ceiling ist kein Konzept. Sie ist ein Gefühl. Das Gefühl, kurz bevor man den Mund aufmacht — und ihn dann doch nicht aufmacht.

Zammit zeigte mir etwas, das mein Leben veränderte: Diese Decke ist nicht Teil von mir. Sie ist etwas, das ich gelernt habe zu tragen. Und was gelernt wurde, kann verlernbar werden.

Claire Zammit, Ph.D. in Transformative Learning & Change, California Institute of Integral Studies, San Francisco, 2017.

* * *

Ich möchte dir erzählen, was nötig war.

Das Erste war Hinhören.

Nicht auf meine Leistungen, meine Ziele, meine nächsten Schritte. Sondern auf das, was darunterlag. Hinhören ohne Urteil. Das war das Schwerste.

Das Zweite war Verstehen.

Nicht verändern — zunächst nur verstehen. Woher kommt diese Stimme? Was hat sie geschützt? Und in dem Moment, in dem die Selbstbestrafung aufhört, wird Platz frei.

Das Dritte war Erlauben.

Mir selbst erlauben, sichtbar zu sein — in meiner Unvollkommenheit. Zu sprechen — bevor ich alles weiß. Zu beginnen — bevor ich bereit bin. Denn jede Erlaubnis veränderte etwas. Leise. Dauerhaft.

Das Vierte war Gemeinschaft.

Frauen, die dasselbe kennen. Die antworten: Ich kenne dieses Gefühl. Und ich sehe, dass du mehr bist, als du glaubst. Das verändert etwas, das kein Kurs verändern kann.

* * *

Und dann kam die KI.

Die größte, schnellste, folgenreichste Technologiewelle, die ich in meiner Karriere erlebt habe.

Diesmal kannte ich die Stimme. Und ich wusste: Sie hat nicht das letzte Wort.

Eine Studie des IAB und der Initiative D21 aus dem Jahr 2026 zeigt: Frauen in Deutschland nutzen KI um 16 Prozentpunkte seltener als Männer — selbst bei gleicher Bildung, gleichem Beruf, gleichem Einkommen bleibt eine Lücke. Die Zahlen beschreiben von außen, was ich von innen kenne.

Diese Lücke ist kein Kompetenzproblem. Sie ist ein Erlaubnisproblem. Und Erlaubnis kann man sich nur selbst geben.

IAB / Initiative D21: »Digital Gender Gap — Schwerpunkt 2026: Künstliche Intelligenz«, n=4.806, Deutschland.

* * *

Dieses Buch ist aus meiner eigenen Entwicklung entstanden. Nicht aus dem, was ich weiß. Aus dem, was ich durchlebt habe.

Ich bin heute jemand, der weiß: Die Kraft war immer da. Die Frage ist nie: Habe ich diese Kraft? Die Frage ist: Erlaube ich mir, sie zu leben?

Diese innere Entwicklung — das Hinhören und Hinsehen, das Verstehen, das Erlauben, die Gemeinschaft — ist nicht die Vorbereitung auf die digitale Welt. Sie ist der Weg hinein.

Die KI-Welle ist real. Und sie braucht dich — nicht trotz deiner inneren Geschichte, sondern mit ihr.

Die erste Welle

Kapstadt, 1981 — und was mich nie mehr losließ

Jede Welle, die ich geritten bin, hat mich nicht nur weitergetragen — sie hat mich verwandelt. Nicht weil die Technologie mich verändert hat. Sondern weil ich mich ihr entgegenstellen musste, um sie zu reiten.

* * *

Das Meer hat immer eine Logik, auch wenn man sie noch nicht versteht.

Du stehst am Ufer. Irgendwo draußen — weit weg, fast unsichtbar — wächst eine Welle. Die meisten Menschen am Strand drehen sich um, schauen in die andere Richtung. Nur du merkst, dass sich etwas verändert. Das Wasser zieht sich kurz zurück. Der Horizont hebt sich.

Ich habe früh gelernt, loszulaufen.

Nicht nur auf dem Wasser — obwohl auch dort. Das Meer in Südafrika hat mich früh gelehrt, was eine Welle ist, bevor sie ankommt. Wie man den richtigen Moment spürt. Wie man sich nicht dagegenstellt, sondern mitgeht. Diese Lektion hat mich nie wieder losgelassen.

* * *

Es war 1981. Ich studierte Informatik an der Universität von Kapstadt, Südafrika.

Ein junges Land in einer aufgewühlten Zeit — und ich war eine junge Frau, die das Meer lieben gelernt hatte.

In diesem Jahr wurde der IBM PC geboren.

Die erfahrenen Programmierer, die ich kannte, lachten.

Ein Spielzeug. Kein echter Computer.

Nichts, womit man ernsthaft arbeiten könnte.

Ich saß still und dachte: Das ist der Anfang von etwas. Nicht rational. Nicht analysiert. Es war ein Gefühl, das tiefer saß als Vernunft.

* * *

Drei Jahre später, 1984, begann ich meinen ersten Job — bei Bosch in Stuttgart.

Und dann stand er da. Ein IBM PC. Einer der ersten, die je in einem deutschen Großunternehmen eingesetzt wurden.

Ich sollte ihn programmieren.

Ich erinnere mich noch an das Gefühl, die ersten Zeilen Code einzugeben. Das leise Klicken der Tasten. Die grüne Schrift auf schwarzem Bildschirm. Das Warten, ob das Programm lief.

Es lief.

Ich hatte meine erste Welle erwischt.

* * *

Aber lass mich ehrlich sein — weil Ehrlichkeit das ist, worum es in diesem Buch geht.

Jede Welle hat Dinge von mir verlangt, die viel tiefer sitzen als Code oder Kompetenzen. Dass ich sichtbar werde. Dass ich loslege — bevor ich bereit bin. Dass ich Fehler mache — vor anderen Menschen.

*Wenn ich nicht perfekt bin, werde ich nicht ernst
genommen.*

Diese Überzeugung ist nicht vom Himmel gefallen. Sie wurde kultiviert — durch hundert kleine Momente, in denen Fehler von Frauen anders bewertet wurden als Fehler von Männern.

* * *

Dann kam das Internet. Und mit ihm neue Wellen.

Ich war Mutter von zwei kleinen Kindern. Und trotzdem flüsterte etwas in mir:

Geh. Das ist deine nächste Welle.

Ich hörte hin. Ich wurde eine der ersten Trainerinnen für neue digitale Technologien in Europa.

Denn das war das stille Gesetz, das ich mir selbst gegeben hatte: Zeig keine Unsicherheit. Sei immer einen Schritt voraus. Was ich damals noch nicht verstand: Diese Strategie kostete mich die Erlaubnis, mich zu zeigen — wirklich zu zeigen. Hörbar zu sein, auch wenn ich noch lernend war.

* * *

Heute sehe ich etwas, das ich damals nicht sehen konnte: Die Technologie war nie das Schwerste.

Das Schwerste war immer das, was in mir vorging — während ich lernte. Während ich scheiterte. Während ich in Räume eintrat, die sich nicht für mich gemacht anfühlten.

*Frauen meiden Risiken nicht, weil sie zerbrechlich sind.
Sie meiden sie, weil sie gelernt haben,
Unvollkommenheit mit Unwürdigkeit gleichzusetzen.*

Das ist die gläserne Decke im Kopf. Nicht die Decke, die andere über dir errichten. Die Decke, die du selbst trägst.

* * *

Und jetzt steht eine neue Welle am Horizont.

16 Prozentpunkte trennen Frauen und Männer bei der KI-Nutzung in Deutschland. Selbst wenn man Bildung, Einkommen und Beruf herausrechnet — bleibt eine Lücke.

Dieses Buch ist für die Frau, die spürt, dass eine Welle kommt — und die zögert, weil sie gelernt hat, dass das Wellenreiten für andere gemacht ist.

*Die Welle wartet nicht. Aber du musst nicht perfekt sein,
um sie zu reiten. Du musst nur anfangen.*

* * *

Ich habe viele Wellen geritten. Nicht immer elegant. Aber ich bin gegangen.

Und jedes Mal hat sich etwas in mir verändert. Nicht nur das, was ich konnte. Sondern das, was ich über mich selbst glaubte.

Die erste Welle hat mir gezeigt, was möglich ist.

Die nächste Welle fragt mich, wer ich sein will.

Die Welle danach — die, die du gerade vor dir siehst — fragt dasselbe von dir.

Die gläserne Decke im Kopf

Was tiefer sitzt als jede Grenze, die andere über uns errichten

Es gibt eine Decke, die du nicht siehst — weil du sie selbst hältst. Nicht aus Schwäche. Sondern weil man dir beigebracht hat, dass du sie brauchst.

* * *

Stell dir eine Frau vor.

Sie ist klug. Sie ist erfahren. Sie hat in ihrem Beruf Dinge geleistet, auf die andere stolz wären. Wenn ihre Freundinnen Rat brauchen, kommen sie zu ihr. Wenn ihre Kolleginnen feststecken, findet sie einen Weg.

Und trotzdem.

Wenn sie an einem neuen Projekt steht — an etwas Unbekanntem, Größerem, Digitalem — hält sie inne. Eine Sekunde zu lang. Ein Herzschlag, in dem eine Stimme aufsteigt, die sie zu kennen glaubt:

Bist du sicher, dass du das kannst?

Wer gibt dir das Recht, hier vorne zu stehen?

Du bist zu viel. Zu laut. Zu anspruchsvoll.

Warte noch. Bereite dich noch mehr vor.

Die Frau, die ich beschreibe, bist nicht irgendjemand.

Sie könnte ich sein — vor zwanzig Jahren, vor dreißig Jahren, letzte Woche. Sie könnte deine Kollegin sein, deine Schwester, deine Freundin. Sie ist wahrscheinlich klüger als sie denkt. Fähiger als sie fühlt. Weiter, als sie sich erlaubt zu sehen.

Diese Stimme, die sie aufhält, hat einen Namen.

Claire Zammit nennt sie die innere Blockade — jene unsichtbare Grenze, die nicht von außen gesetzt wird, sondern die wir selbst in uns tragen.

* * *

Du hast vielleicht von der gläsernen Decke gehört — der äußeren.

Die unsichtbare Grenze, die Frauen in Organisationen aufgehalten hat. Die Schranke, die man nicht sah, die aber trotzdem da war — in Gehaltsverhandlungen, in Beförderungentscheidungen, in der Frage, wessen Ideen im Meeting gehört wurden und wessen nicht.

Diese äußere Grenze ist real. Ich habe sie gespürt — in Seminarräumen, in Projekten, in Momenten, in denen jemand exakt das sagte, was ich zwei Minuten vorher gesagt hatte, und dafür Applaus bekam.

Aber es gibt noch eine andere Decke.

Eine, die keine Studie direkt misst und kein Gesetz direkt adressiert. Eine, die viel näher ist. Die man nicht von außen sieht, weil sie von innen hält.

Die innere Barriere — so nennt Claire Zammit das — ist die Überzeugung, die tiefer sitzt als jeder Arbeitgeber, jede Struktur, jede gesellschaftliche Norm. Weil sie zur eigenen Stimme geworden ist. Zur eigenen Stimme, die sagt:

Nicht du. Nicht jetzt. Nicht so.

Du bist nicht gut genug.

* * *

Wie entsteht diese Stimme?

Nicht durch einen einzigen Moment. Nicht durch ein einziges Erlebnis. Sie entsteht durch hundert kleine Momente, die sich über Jahre hinweg schichten — wie Ablagerungen auf dem Meeresgrund, unsichtbar, aber schwer.

Sie entsteht in dem Moment, in dem ein Mädchen mit Begeisterung eine Idee teilt — und die Reaktion der Umgebung ist Skepsis, Belustigung, ein leises Augenrollen.

Sie entsteht in jedem Lob, das mit einem „Aber“ endete. In jeder Situation, in der man mehr erklären musste als andere, um denselben Platz einzunehmen. In jeder Rückmeldung, die nicht sagte „Du könntest mehr“, sondern „Du bist zu viel“.

Zu ehrgeizig. Zu direkt. Zu laut. Zu wenig bescheiden.

Und irgendwann — ganz leise, ganz unmerklich — wird diese äußere Erfahrung zu einer inneren Überzeugung:

*„Wenn ich nicht perfekt bin, bin ich nicht gut genug.“
Und gleichzeitig: „Wenn ich zu viel bin, werde ich
abgelehnt.“ Zwei Botschaften. Ein Käfig.*

Das ist der Kern dieser gläsernen Decke im Kopf. Nicht Faulheit. Nicht mangelndes Interesse. Nicht fehlende Intelligenz.

Es ist die erlernte Gleichung zwischen Unvollkommenheit und Unwürdigkeit — und zwischen Stärke und Gefährlichkeit.

* * *

Ich habe viele Jahre gebraucht, um diese Gleichung in mir zu erkennen.

Ich war gut darin, sie zu verbergen — vor anderen und vor mir selbst. Ich hatte Strategien entwickelt, die mich schützten: Ich war immer vorbereitet. Ich wusste immer mehr als nötig. Ich stieg immer früh in neue Technologie-Wellen ein — bevor die Räume eng wurden, bevor ich mich beweisen musste.

Das war keine bewusste Strategie. Es war Überlebensintelligenz.

Aber die Stimme verschwand nicht. Sie wartete nur. Sie wartete auf jeden Moment, in dem ich stolperte, zweifelte, einen Fehler machte. Und dann stieg sie auf:

*Siehst du? Du bist nicht gut genug.
Du hättest es besser wissen müssen.*

Und an anderen Tagen — wenn ich mich zu weit vorgewagt hatte, zu deutlich gesprochen hatte — war es die andere Stimme:

*Du bist zu viel.
Du überwältigst die anderen.
Mach dich kleiner.*

Ich nenne das jetzt — weil ich es jetzt benennen kann — den inneren Kritiker mit Diplom. Er klingt vernünftig. Er klingt sogar fürsorglich. Aber in Wirklichkeit beschränkt er dich vor etwas ganz anderem: davor, dich vollständig zu zeigen.

* * *

Claire Zammit hat in ihrer Doktorarbeit und in mehr als zwei Jahrzehnten Arbeit mit Frauen aus aller Welt etwas Entscheidendes herausgefunden:

Die innere Obergrenze — diese unsichtbare Begrenzung des eigenen Ausdrucks — hat mehrere Gesichter. Und sie tritt nicht nur als „Ich bin nicht gut genug“ auf. Sie tritt genauso oft als „Ich bin zu viel“ auf.

Beide Botschaften tun dasselbe: Sie halten Frauen davon ab, sich vollständig einzubringen.

Das Muster zeigt sich so:

- *Perfektionismus als Schutzschild: „Ich zeige mich erst, wenn ich bereit bin.“ — Denn wenn ich nicht perfekt bin, bin ich nicht gut genug.*
- *Zurückhaltung als Höflichkeit: „Ich nehme lieber keinen Platz weg.“ — Denn wenn ich zu viel bin, werde ich zurückgewiesen.*
- *Erlaubnissuche: „Ich warte, bis jemand sagt, dass ich gut genug bin.“ — Niemand kommt.*
- *Unsichtbarkeit als Sicherheit: „Wenn ich mich nicht zeige, kann ich auch nicht scheitern.“ — Aber auch nicht gewinnen.*
- *Aufschieben als Strategie: „Nächste Woche, nächsten Monat, wenn die Zeit ruhiger ist.“ — Die Zeit wird nicht ruhiger.*

Erkennst du eines davon?

Ich kenne sie alle — aus meiner eigenen Geschichte, und aus hunderten Gesprächen mit Frauen, die ich begleitet habe. Frauen, die brillant waren. Die alles hatten, was sie brauchten — außer dem Glauben, dass sie es hatten.

* * *

Und dann kommt die KI.

Eine neue Welle. Schneller als alle vorherigen. Größer. Unausweichlicher.

Und die innere Blockade steigt auf — mit neuer Kraft, neuen Argumenten:

*Das ist Technologie. Das ist nicht für mich.
Ich bin kein Technikmensch.
Ich würde nur stören.
Die anderen können das viel besser.*

Ich bin zu spät. Zu alt. Zu wenig.

Manchmal auch:

Wenn ich mich jetzt einmische, fällt auf, dass ich nicht weiß, was ich tue.

Ich bin zu viel für diesen Raum.

Die Forscherinnen der Initiative D21 und des IAB haben dieses Warten gemessen. 16 Prozentpunkte trennen Frauen und Männer bei der KI-Nutzung in Deutschland. Der Unterschied bleibt bestehen, selbst wenn man alle äußeren Faktoren herausrechnet.

Was bleibt, wenn man alles Äußere herausrechnet?

Das Innere.

Diese gläserne Decke im Kopf ist die Lücke in der Lücke. Sie ist der Teil des Gender AI Gaps, den keine Studie direkt benennt — weil er nicht in Zahlen passt. Aber er ist real. Ich sehe ihn jeden Tag.

* * *

Hier ist, was ich nach Jahrzehnten gelernt habe:

Die innere Barriere ist keine Wahrheit über dich.

Sie ist eine Geschichte, die du gelernt hast zu glauben. Aus echten Momenten der Kritik, der Zurückweisung, des Urteils. Sie ist verständlich. Sie hat dich einmal geschützt.

Aber sie ist nicht mehr wahr.

Weder der Teil, der sagt: Du bist nicht gut genug.

Noch der Teil, der sagt: Du bist zu viel.

Beides sind Stimmen aus einer Vergangenheit, die nicht mehr bestimmen muss, was du tust.

Glaubenssätze, die erlernt wurden, können beginnen, sich aufzulösen — nicht durch Willenskraft, sondern durch das präzise, liebevolle Beleuchten des Musters.

Das ist die Methodik, in der ich ausgebildet bin.

Und das ist das Herzstück dieses Buches: nicht nur die äußeren Wellen der Technologie zu verstehen — sondern die innere Welle zu reiten, die aufsteigt, wenn wir uns ihnen stellen.

* * *

Ich möchte dir von einem Moment erzählen.

Ich saß in einem Seminarraum in den frühen Jahren der Agile-Bewegung. Ich trainierte ein Team. Eine Frau — klug, erfahren, mit präzisen Gedanken — brachte eine Idee vor. Sie sprach ruhig, fast zögernd. Der Raum hörte höflich zu.

Drei Minuten später sagte jemand anderes exakt dasselbe — mit mehr Volumen, mehr Geste, mehr Überzeugung.

Der Raum nickte. Jemand sagte: Gute Idee.

Die Frau sagte nichts. Ich beobachtete ihr Gesicht — diesen Moment, in dem sie schluckte und sich ein wenig kleiner machte. In dem die innere Stimme wahrscheinlich sagte:

Siehst du? Du bist nicht gut genug.

Wenn du es sagst, zählt es nicht.

Vielleicht war es auch die andere Stimme:

Du bist zu direkt. Du hättest es sanfter formulieren sollen.

Du bist zu viel.

Hepeating nennt man das Phänomen — wenn eine Frau eine Idee einbringt, die übergangen wird, bis jemand anderes sie wiederholt.

Es ist real. Es ist schmerzhaft. Und es hinterlässt Spuren.

Aber hier ist, was ich inzwischen weiß:

Die äußere Ungerechtigkeit ist das eine. Was sie in uns hinterlässt — das innere Muster, das wir daraus entwickeln — das ist das andere. Und das andere können wir verändern.

* * *

Die gläserne Decke im Kopf ist nicht dein Schicksal.

Sie ist dein Ausgangspunkt.

Jede Frau, die ich in meiner Arbeit begleite, kommt mit einer Version dieser inneren Obergrenze. Manche wissen es. Manche ahnen es. Manche werden erst mitten in einem Gespräch damit konfrontiert — und merken dann, wie lange sie schon darunter gelebt haben.

Der Moment, in dem eine Frau ihre innere Barriere wirklich sieht — ohne sich dafür zu schämen — ist einer der kraftvollsten Momente, die ich kenne.

Weil in diesem Moment etwas klar wird:

Das bin nicht ich. Das ist ein Muster. Und Muster können sich verändern.

Das ist der Beginn.

Nicht von Perfektion. Nicht von grenzenlosem Selbstvertrauen.

Sondern von der Freiheit, trotz des Zweifels zu gehen.

Die Welle zu sehen — und trotzdem loszulaufen.

* * *

Das Warten hat einen Preis

Was wir verlieren, während wir auf den richtigen Moment warten

Warten fühlt sich an wie Vorbereitung. Aber meistens ist es die folgenreichste Entscheidung, die wir nie bewusst getroffen haben.

* * *

Es gibt eine Rechnung, die wir selten aufmachen.

Nicht eine Rechnung in Euro. Sondern eine, die sich in Körper und Seele schreibt — in Selbstvertrauen und Mut, in dem Bild, das wir von uns selbst tragen.

Die Rechnung des Wartens.

Warten fühlt sich an wie eine neutrale Entscheidung. Wie Vernunft. Wie Verantwortung sogar — man bereitet sich vor, man denkt nach, man sorgt dafür, dass man bereit ist, wenn der Moment kommt.

Aber Warten ist keine neutrale Entscheidung. Warten ist eine Entscheidung mit Konsequenzen, die sich erst später zeigen.

* * *

Ich kenne eine Frau — ich nenne sie Miriam —, die seit drei Jahren weiß, dass sie ihr Business in die digitale Welt führen möchte.

Miriam ist klug. Miriam ist erfahren. Miriam hat Klientinnen, die sie lieben, und ein Angebot, das wirklich hilft. Und Miriam wartet.

Sie wartet, bis sie mehr weiß. Bis sie sich sicherer fühlt. Bis sie sich bereit fühlt.

Drei Jahre.

Ich frage sie: Was hat das Warten dir gegeben?

Sie überlegt. Dann sagt sie:

Mehr Sicherheit nicht. Mehr Klarheit auch nicht.

Ich glaube, das Warten hat mich müder gemacht. Nicht ruhiger.

Das ist der Preis, den wir selten benennen.

Nicht was wir verschieben. Sondern was das Verschieben mit uns macht.

* * *

Miriam's Warten hat einen Namen.

In der Psychologie nennt man es das Imposter-Syndrom — das Gefühl, trotz echter Kompetenz ein Schwindel zu sein, den die anderen irgendwann durchschauen werden. Die Überzeugung, dass man den eigenen Platz nicht verdient, dass man nur so tut als ob, dass der nächste Schritt einen entlarven wird.

Studien zeigen: Frauen erleben es häufiger und tiefer als Männer. Und es zeigt sich auf eine sehr spezifische Weise:

Frauen bewerben sich auf eine Stelle, wenn sie 100 Prozent der Anforderungen erfüllen. Männer bewerben sich, wenn sie 60 Prozent erfüllen.

Dieselbe Lücke findet sich überall.

Frauen melden sich in Diskussionen erst zu Wort, wenn sie sicher sind. Männer melden sich, wenn sie eine Meinung haben.

Frauen öffnen ein neues digitales Tool, wenn sie fühlen, dass sie es vollständig verstehen. Männer öffnen es, um zu schauen, was passiert.

Das ist kein Versagen. Das ist ein erlerntes Muster.

Und in der Welt der Künstlichen Intelligenz kostet dieses Muster Frauen täglich mehr Raum, mehr Einfluss, mehr Möglichkeit.

* * *

Was verlieren wir, während wir warten?

Nicht in Euro. Sondern in dem, was tiefer zählt.

- *Wir verlieren Kraft. Nicht durch das Tun — sondern durch das Nicht-Tun. Das Wissen, dass wir eigentlich schon längst hätten anfangen können, ist ein stiller Energieverlust, der sich über Monate und Jahre aufsummiert.*
- *Wir verlieren Vertrauen in uns selbst. Jedes Mal, wenn wir warten und wissen, dass wir könnten, härtet sich ein stilles Urteil: Ich bin jemand, der wartet.*
- *Wir verlieren unsere Stimme in Gesprächen, die gerade geführt werden. Jede Idee, die wir nicht teilen. Jeder Beitrag, den wir nicht schreiben. Sie fehlen — in unserem Umfeld, in unserem Bereich, in der Welt.*
- *Wir verlieren Erfahrung, die nur durch Tun entsteht. Kompetenz wächst nicht durch Vorbereitung allein. Sie entsteht durch Anwendung, durch Fehler, durch das Ringen mit dem Unbekannten.*
- *Wir verlieren die Verbindung zu dem, was uns antreibt. Die eigene Kraft — das, was Claire Zammit die tiefe feminine Stärke nennt — entfaltet sich nicht im Warten. Sie entfaltet sich im Tun.*

Ich sage das nicht, um Druck zu erzeugen.

Ich sage es, weil Miriam es verdient hätte, früher zu hören. Weil du es jetzt hören solltest.

* * *

Die D21-Studie hat etwas gemessen, das mich sehr nachdenklich gemacht hat.

16 Prozentpunkte trennen Frauen und Männer bei der KI-Nutzung in Deutschland. Selbst wenn man alle äußeren Faktoren herausrechnet — Bildung, Einkommen, Beruf — bleiben 8 Punkte. Strukturell. Unerklärt durch das Offensichtliche.

Lena-Sophie Müller, CEO der Initiative D21, sagt:

Muster, die früh entstehen, sind schwer zu brechen.

Warten ist keine harmlose Pause. Warten ist das Entstehen eines Musters.

Und das Imposter-Syndrom ist genau dieses Muster — nicht als Gefühl, das mal auftaucht, sondern als innere Architektur, die immer wieder dieselbe Entscheidung produziert: Noch nicht. Noch nicht bereit. Noch nicht genug.

* * *

Ich möchte dir von einer Erfahrung erzählen, die mir gezeigt hat, wie tief diese Muster sitzen.

In den 1990er Jahren hatte ich bereits eigene Erfahrungen mit agilem Vorgehen gemacht — in der Computerspielindustrie, wo schnelle Iterationen und selbstorganisierte Teams längst Praxis waren, bevor irgendjemand das „Agile“ nannte. Ich kannte den Ansatz. Ich glaubte daran. Ich fing an, ihn zu trainieren.

Ich wartete nicht. Ich machte.

Und trotzdem erlebte ich etwas, das meine männlichen Kollegen so nicht erlebten.

Es gab einen Inhouse-Kurs in einem Unternehmen mitten in der agilen Transformation. Der Kurs war schwierig — das Unternehmen befand sich in einer tiefen Veränderungskrise, die Teilnehmenden waren überfordert und verschänzt, die Energie im Raum war schwer. Es war einer der forderndsten Kurse meines Berufslebens. Das Feedback war entsprechend schlecht.

Ich nahm es mit. Ich zweifelte. Ich fragte mich, ob ich nicht gut genug war.

Zehn Jahre später — ich hatte inzwischen mit meiner inneren Arbeit begonnen, hatte tiefe Überzeugungen in mir aufgelöst — kam ein Mann in einen meiner Fortgeschrittenenkurse. Ich kannte ihn nicht.

Er sagte:

Ich war vor zehn Jahren in einem Kurs bei dir.

Es war der beste Kurs meines Lebens.

Ich war still.

Es war derselbe Kurs.

Und in diesem Moment verstand ich etwas, das ich lange nicht hatte sehen können: Ich war damals reine Projektionsfläche gewesen. Das Unternehmen in der Krise, die überforderten Teilnehmenden — sie hatten ihre Angst, ihre Wut, ihre Überforderung auf mich projiziert. Und ich hatte es persönlich genommen.

Das passiert meinen männlichen Kollegen. Aber seltener. Und weniger.

Frauen sind häufiger Projektionsfläche — für Gefühle, die nichts mit ihnen zu tun haben. Und weil sie gelernt haben, Kritik als Wahrheit über sich selbst zu lesen, trifft es tiefer.

* * *

Aber dieser Moment über den Kurs führte mich zu etwas noch Tieferem.

Ich hatte in den Jahren davor begonnen, an meinen eigenen inneren Blockaden zu arbeiten. Nicht oberflächlich — sondern wirklich hinzuhören, woher mein Gefühl der Wertlosigkeit stammte.

Ich bin in einer deutschen Bauernfamilie aufgewachsen.

Dort galt, was in vielen Familien dieser Generation galt: Frauen wurden nicht mitgezählt. Ihnen stand kein Erbe zu. Ihre Meinung hatte weniger Gewicht. Ihr Platz war definiert — und er war nicht vorne.

Das war kein böser Wille. Das war die Welt, in der diese Menschen lebten.

Aber es hinterließ etwas in mir — eine tiefe, stille Überzeugung, die sich wie Wahrheit anfühlte: Ich bin weniger wert. Meine Stimme zählt weniger. Ich muss mich rechtfertigen, wenn ich Raum einnehme.

Diese Überzeugung war keine Meinung. Sie war eingraviert.

Als ich begann, sie wirklich zu sehen — zu hören, woher sie kam, welche Funktion sie einmal hatte, warum sie heute nicht mehr stimmte — veränderte sich etwas.

Nicht sofort. Nicht vollständig. Aber spürbar.

Und dann geschah etwas, das mich bis heute begleitet:

Als ich die innere Blockade auflöste, veränderte sich der Spiegel im Außen. Der Mann, der nach zehn Jahren kam und sagte: Es war der beste Kurs meines Lebens — er hätte früher kommen können. Aber ich hätte ihn nicht hören können.

Das ist das Geheimnis der inneren Arbeit:

Sie verändert nicht nur, wie wir uns fühlen. Sie verändert, was wir wahrnehmen. Welche Rückmeldungen wir empfangen. Wie wir in Räumen gesehen werden.

Das Imposter-Syndrom hält nicht nur uns zurück. Es verzerrt auch, wie wir die Welt lesen.

* * *

Es gibt ein Prinzip in der Softwareentwicklung: Conway's Law.

Es besagt, dass die Struktur eines Systems die Kommunikationsstruktur der Menschen spiegelt, die es gebaut haben.

Wenn Frauen fehlen, fehlen sie auch im System — in seinen Werten, seinen blinden Flecken, seinen Entscheidungslogiken.

Das gilt für KI in besonderer Weise. Künstliche Intelligenz lernt aus Daten — aus Texten, Mustern, Entscheidungen, die Menschen getroffen haben. Wenn die Menschen, die diese Systeme formen, überwiegend männlich sind, entsteht eine KI, die die Perspektive der Hälfte der Menschheit nur unvollständig trägt.

Das Warten von Frauen ist keine private Angelegenheit. Es ist eine strukturelle.

* * *

Zurück zu Miriam.

Am Ende unseres Gesprächs fragte ich sie: Was wäre möglich, wenn du heute anfängst — unfertig, unsicher, aber du fängst an?

Sie schwieg. Dann sagte sie:

Ich glaube, ich wäre eine andere Frau.

Ich glaube, ich hätte meinen Frauen zeigen können, dass es geht.

Das Warten hat nicht nur einen persönlichen Preis.

Es hat einen Preis für alle Frauen, die Miriam begleiten könnte — wenn sie selbst angefangen hätte.

Jede Frau, die wartet, hält — ohne es zu wollen — auch die Frauen zurück, denen sie hätte zeigen können: Es geht. Auch wenn man nicht bereit ist. Auch wenn man Fehler macht.

Claire Zammit hat einmal gesagt:

*Du kannst nicht du werden — alleine. Frauen entfalten
ihre Kraft in der Gegenwart anderer Frauen.*

— Dr. Claire Zammit

Das Warten bricht genau diese Kette.

* * *

Ich schreibe dieses Kapitel nicht, um dich zu überreden.

Ich schreibe es, weil du — irgendwo, ganz leise — schon weißt, was das Warten kostet.
In Energie. In Schlaf. In dem stillen Gefühl, das aufsteigt, wenn du siehst, wie andere
anfangen und du noch stehst.

Dieses Gefühl lügt nicht.

Es ist kein Vorwurf. Es ist eine Einladung.

Es lohnt sich nicht zu warten, bis sich die Welt ändert.

Die Welt ändert sich — sie wartet nur nicht auf dich.

Und du bist zu wichtig, um länger zu warten.

* * *

Der Nordstern

Warum eine neue Identität mehr bewirkt als jede Heilung

Es reicht nicht, die Blockade zu erkennen. Man muss sich fragen: Wer will ich sein — jenseits von allem, was mir beigebracht wurde zu glauben?

* * *

Ich hatte schon früh gelernt, meine eigenen Blockaden anzuschauen.

Lange vor meiner Arbeit mit Claire Zammit. Lange bevor ich die Sprache dafür hatte, was in mir vorging. Ich hatte gelernt hinzuhören — auf die Stimmen, die sagten: Du bist nicht gut genug. Du bist zu viel. Ich hatte gelernt, sie zu benennen, zu verstehen, woher sie kamen.

Und das half.

Aber es reichte nicht.

Ich merkte, dass ich immer tiefer in die Analyse der Blockade eintauchte — und trotzdem an derselben Stelle stand. Ich verstand, warum das Muster da war. Ich kannte seine Geschichte. Und es blieb.

Erst viel später verstand ich, warum.

* * *

Das Erkennen einer Blockade löst sie nicht auf.

Das ist die vielleicht wichtigste Erkenntnis, die ich in meiner eigenen Entwicklung gemacht habe — und die mir Claire Zammit in einer Tiefe erklären konnte, die alles veränderte:

Man kann nicht aus einem alten Muster herauswachsen, indem man es immer genauer betrachtet. Man wächst heraus, indem man etwas Größeres einträgt. Eine neue Identität. Eine Richtung. Ein Bild davon, wer man sein will — jenseits von allem, was man gelernt hat zu glauben.

Im Wortsinne: Man braucht einen Nordstern.

*Es reicht nicht, in den Mustern herumzuwühlen.
Transformation entsteht nicht durch tiefere Analyse —
sondern durch eine neue Identität, die größer ist als die
Blockade.*

Das klingt einfach. Es ist es nicht.

Denn dieser Nordstern lässt sich nicht mit dem Verstand erfassen. Er lässt sich nicht aus dem Reich des Bekannten ableiten. Er kommt nicht aus dem, was wir schon kennen — was wir bereits getan haben, bereits erreicht haben, bereits zu sein glauben.

Er kommt aus etwas anderem.

* * *

Wenn Frauen sich Ziele setzen, sind diese oft zu klein.

Nicht weil Frauen zu wenig wollen. Sondern weil Ziele aus dem Reich des Bekannten stammen.

Ein Ziel ist das, was wir uns vorstellen können, basierend auf dem, was wir bereits erlebt haben. Es ist die Verlängerung des Bekannten in die Zukunft.

Aber echte Transformation — die Art, die eine Frau wirklich in eine neue Version ihrer selbst führt — geschieht nicht durch die Verlängerung des Bekannten. Sie geschieht durch einen Schritt ins Unbekannte.

*Ziele stammen aus dem, was wir bereits wissen. Aber
das Unbekannte — das, wozu wir wirklich berufen sind
— lässt sich nicht mit dem Verstand erfassen. Es lässt
sich fühlen.*

Jean Houston, eine der großen Denkerinnen der Human-Potential-Bewegung, sprach von der Quantenebene — jener Tiefe in uns, die nicht durch Analyse zugänglich ist, sondern durch eine andere Art von Wahrnehmung. Eine Wahrnehmung, die über das Rationale hinausgeht.

Sie meinte damit nicht Mystik. Sie meinte eine Form von Kreativität und Verbindung, die entsteht, wenn wir aufhören zu denken und anfangen zu spüren — was wirklich in uns lebt, was wirklich möglich ist, wer wir wirklich sein könnten.

* * *

Die Muster, die Frauen einprogrammiert wurden, sind zutiefst kulturell.

Das habe ich in meiner eigenen Geschichte erfahren. Die Überzeugung, dass ich weniger wert bin, dass mir bestimmte Räume nicht gehören, dass ich mich rechtfertigen muss, wenn ich Platz einnehme — das stammte nicht aus meiner persönlichen Psychologie allein. Es stammte aus Jahrtausenden kultureller Konditionierung.

Und diese Konditionierung sitzt tief.

So tief, dass man sie mit persönlicher Arbeit allein nicht vollständig auflösen kann. Man muss etwas Größeres einführen als die Blockade selbst.

Einen Gegenentwurf.

Eine neue Identität.

Das geniale Selbst — wie Claire Zammit es nennt — ist nicht das Selbst nach der Heilung. Es ist nicht das Selbst, das endlich keine Blockaden mehr hat. Es ist das Selbst, das aus einer größeren Vision heraus lebt, handelt, entscheidet.

Nicht das reparierte Selbst. Das erschaffene.

* * *

Ich möchte das konkret machen.

Eine Frau, die sagt: „Mein Ziel ist es, in diesem Jahr mehr Klientinnen zu gewinnen“ — das ist ein Ziel aus dem Bekannten.

Eine Frau, die spürt: „Meine Vision ist es, Frauen weltweit dabei zu begleiten, ihre Stimme zu finden und die digitale Zukunft mitzugestalten“ — das ist ein Nordstern.

Der Unterschied ist nicht die Größe der Ambition. Der Unterschied ist die Richtung der Kraft.

Ein Ziel zieht uns nach vorne in eine Richtung, die wir bereits kennen. Ein Nordstern zieht uns in eine Richtung, die wir noch nicht kennen — und er gibt uns die Kraft, das Unbekannte zu betreten.

Man braucht eine Zielrichtung, aber kein definiertes Ziel.

Und diese Zielrichtung muss man nicht kennen. Man muss sie fühlen.

Der Nordstern kommt nicht aus dem Kopf. Er kommt aus dem Herzen. Und sobald er da ist, wird er stärker als jede Blockade.

* * *

In diesem Zusammenhang verstehe ich Künstliche Intelligenz anders als die meisten.

KI ist nicht das Ziel. Sie ist das Werkzeug.

Ein Werkzeug für eine größere Vision. Für einen Purpose im Leben, der größer ist als jede einzelne Aufgabe, größer als jedes einzelne Projekt, größer als die Lösung eines Problems.

Wenn eine Frau KI nur als Effizienzwerkzeug betrachtet — als Weg, Dinge schneller zu erledigen — dann bleibt sie im Reich des Bekannten. Sie optimiert, was sie schon tut.

Aber wenn eine Frau KI im Dienst einer größeren Vision einsetzt — als Verstärker ihrer eigenen Stimme, als Brücke zwischen ihr und der Welt, die sie formen möchte — dann verändert sich alles.

Dann ist KI nicht einschüchternd. Dann ist KI einladend.

Dann ist die Frage nicht mehr: Bin ich gut genug für diese Technologie?

Sondern: Was kann ich mit dieser Technologie in die Welt bringen, das ohne mich nicht entstehen würde?

KI ist das mächtigste Werkzeug, das Frauen je hatten, um ihre Vision in die Welt zu tragen. Aber zuerst braucht es die Vision.

* * *

Ich möchte dir von meinem eigenen Nordstern erzählen.

Er ist nicht entstanden durch Analyse. Er ist nicht entstanden, indem ich meine Blockaden tiefer verstanden habe.

Er ist entstanden in einem Moment des Spürens.

Ich saß in einer Gruppe von Frauen, und ich wurde gefragt: Was wäre möglich, wenn du aufhörst, dich kleiner zu machen?

Und ich spürte etwas. Nicht dachte — spürte.

Ein Bild entstand. Nicht vollständig, nicht klar in jedem Detail. Aber lebendig. Ein Bild davon, was es bedeuten würde, wenn Frauen die digitale Welt mitgestalten würden — nicht als Nachzüglerinnen, nicht als Ausnahmen, sondern als Gestalterinnen. Mit ihrer Intuition. Ihrer Fähigkeit zur Verbindung. Ihrem Spürsinn für das Menschliche.

Das war mein Nordstern.

Er hat sich verändert über die Jahre. Er ist gewachsen. Aber er war von Anfang an größer als jedes Ziel, das ich mir gesetzt hätte.

Und er hat mich durch Blockaden getragen, die ich allein nicht hätte überwinden können.

* * *

Du brauchst keinen perfekten Plan.

Du brauchst keine klare Strategie.

Du brauchst keine vollständige Antwort auf die Frage, wohin du gehst.

Du brauchst eine Richtung.

Eine Richtung, die größer ist als deine Blockade. Größer als deine Zweifel. Größer als alles, was du über dich selbst gelernt hast zu glauben.

Diese Richtung lässt sich nicht durch Nachdenken finden.

Sie entsteht im Innehalten. Im Hinhören. Im mutigen Fragen:

*Was wäre möglich, wenn das, was in mir ist,
wirklich in die Welt dürfte?*

Die Antwort auf diese Frage ist dein Nordstern.

Und er ist das Einzige, das stark genug ist, die gläserne Decke im Kopf von innen heraus zu sprengen.

* * *

Warum Frauen einander brauchen

Und was passiert, wenn sie sich finden

Ein System braucht genügend Frauen, damit feminine Energie wirklich lebendig werden kann. Nicht eine. Nicht zwei. Genügend.

* * *

Es gibt ein Bild, das mir seit Jahren nicht aus dem Kopf geht.

Es war in einem meiner frühen Scrum-Trainings. Wir hatten die Teilnehmenden gebeten, sich selbst in Teams einzuteilen. Die männlichen Trainer bestanden auf »diversen« Gruppen — was in der Praxis bedeutete: eine Frau, vier Männer.

Ich beobachtete, was geschah.

Die Frauen in diesen Gruppen verhielten sich auf eine sehr spezifische Weise: Sie sprachen weniger. Sie schlugen vorsichtiger vor. Sie überprüften ihre Aussagen mehrmals, bevor sie sie äußerten. Und wenn ihre Ideen übergangen wurden — was häufig geschah —, zogen sie sich noch weiter zurück.

Ich machte einen Vorschlag: Lasst die Frauen selbst wählen, mit wem sie arbeiten möchten.

Fast alle wählten eine Gruppe, in der mindestens noch eine weitere Frau saß.

Was dann geschah, veränderte meine Arbeit für immer.

* * *

Die frauendominierten oder ausgeglichenen Gruppen blühten auf.

Nicht weil die Frauen plötzlich klüger wurden — sie waren es die ganze Zeit. Sondern weil sie aufhörten, ihre Klugheit zu zensieren.

Ideen kamen schneller. Widersprüche wurden konstruktiver. Fehler wurden offener benannt — und damit schneller gelöst. Die Energie war anders. Wärmer. Offener. Kreativer.

Die Gruppen mit ausschließlich männlichen Teilnehmern? Sie arbeiteten. Aber sie arbeiteten anders — hierarchischer, kompetitiver, mit mehr Energie darauf verwendet zu beweisen als zu entdecken.

Als Trainerin spürte ich den Unterschied sofort. Die Energie wurde flüssiger, wenn Frauen nicht mehr die Einzige im Raum waren.

Das war kein Zufall.

* * *

Zammit sagt es in einem Satz:

Du kannst nicht du werden — alleine.

Ich habe diesen Satz viele Male gehört, bevor ich ihn wirklich verstand.

Er meint nicht, dass Frauen ohne Männer nicht existieren können. Er meint etwas Tieferes: Frauen bestimmte Teile von sich selbst — bestimmte Stärken, bestimmte Qualitäten, bestimmte Versionen ihrer selbst — entfalten sich nur in der Gegenwart anderer Frauen vollständig.

Nicht weil Männer keine guten Begleiter sind. Sondern weil es etwas gibt, das nur zwischen Frauen geschieht.

Eine Art Spiegeln, das tiefer geht.

Eine Art Erkennen, das kein Training erfordert.

Eine Art Erlaubnis geben, die ohne Worte auskommt.

* * *

Ich erinnere mich an den ersten Moment, in dem ich das leibhaftig erlebte.

Ich war in einer Gruppe von Frauen — alle erfahren, alle mit der stillen Last dessen, die Einzige oder eine der Wenigen zu sein. Wir hatten noch kaum gesprochen, als ich spürte, wie sich etwas in mir entspannte.

Nicht weil die Frauen etwas Bestimmtes sagten. Sondern weil ich zum ersten Mal in sehr langer Zeit nicht überlegte, wie ich wirke.

Ich musste mich nicht beweisen.

Ich musste nicht perfekt formulieren.

Ich musste nicht aufpassen, dass meine Unsicherheit nicht als Inkompetenz gelesen wird.

Ich konnte einfach — da sein.

Es war, als würde man nach langem Gehen die Schuhe ausziehen.

Der Boden war noch derselbe. Aber der Kontakt war anders.

Dieses Gefühl — dieses Atemholen in der Gegenwart anderer Frauen — ist kein Luxus. Es ist eine Bedingung.

Eine Bedingung dafür, dass Frauen in ihre Kraft kommen.

* * *

Eine Studie der Boston Consulting Group und der Technischen Universität München — „The Mix That Matters“, 2017 — zeigt: Wenn mehr als 20 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt sind, steigt die organisationale Kreativität signifikant.

Nicht ein bisschen. Signifikant.

Das ist nicht nur ein nettes Ergebnis für Gleichstellungsberichte. Das ist ein Hinweis auf etwas Fundamentales:

Feminine Energie — Intuition, Empathie, relationales Denken, die Fähigkeit, Widerspruch auszuhalten ohne Hierarchien zu zementieren — entfaltet sich erst, wenn genügend Trägerinnen dieser Energie im Raum sind.

Eine Frau allein in einem System verändert das System kaum. Sie passt sich an. Sie überlebt. Oft sehr geschickt.

Aber sie bringt ihre volle Kraft nicht ein — weil der Raum es nicht ermöglicht.

Ein System verändert sich nicht durch eine Frau, die sich anpasst. Es verändert sich durch Frauen, die einander stärken.

* * *

Das gilt auch — und ganz besonders — für den digitalen Raum.

Wenn Frauen online fehlen, fehlen sie mit ihrer Perspektive, ihrer Fragestellung, ihrer Art, Probleme zu formulieren.

Wenn Frauen in KI-Entwicklungsteams fehlen, entstehen Systeme, die die blinden Flecken ihrer Erbauer tragen.

Wenn Frauen zögern, ihre Stimme in digitalen Gesprächen zu erheben, werden diese Gespräche ohne sie geführt.

Und das Entscheidende ist:

Frauen zögern seltener, wenn sie sehen, dass andere Frauen es tun. Sichtbarkeit schafft Erlaubnis.

Wenn eine Frau sieht, dass eine andere — keine perfekte, keine allwissende, sondern eine echte, lernende, manchmal stolpernde Frau — sich digital zeigt und vorne steht, wird die innere Stimme leiser.

Nicht weil jemand ihr etwas erklärt hat. Sondern weil sie etwas gesehen hat.

* * *

Ich möchte von einer Frau erzählen, die ich «Katharina» nenne.

Katharina war seit Jahren in ihrem Bereich etabliert. Sie hatte Wissen, das andere nicht hatten. Und sie hatte — seit Monaten — das Gefühl, dass sie mehr tun könnte. Mehr schreiben. Mehr teilen. Mehr sichtbar sein.

Aber jedes Mal schrieb sie einen Text, las ihn noch einmal, fand ihn nicht gut genug — und schloss das Fenster.

Sie kam in eine meiner Gruppen. Eine kleine Gruppe von Frauen, die alle mit ähnlichen Blockaden arbeiteten.

In der dritten Sitzung, sehr leise, las Katharina einen Text vor.

Er war nicht perfekt. Er war unvollendet. Aber er war echt — in einer Art, die einen sofort berührte.

Die anderen Frauen hörten zu. Und dann sagten sie ihr, was sie gehört hatten. Nicht was sie verbessern sollte. Was sie in ihr erkannt hatten.

Katharina schwieg. Dann sagte sie:

Ich dachte, der Text ist nicht gut genug.

Ich hätte nie gedacht, dass er jemanden berühren könnte.

Die Woche darauf veröffentlichte sie ihn.

Nicht weil sie plötzlich mutig geworden war. Sondern weil andere Frauen ihr gezeigt hatten, was in ihr steckte, das sie selbst noch nicht sehen konnte.

* * *

Zammit spricht von einer Qualität, die Frauen einander geben können und die kaum anderswo so entsteht:

Dem Gespiegelt-Werden.

Nicht die Bestätigung dessen, was man ohnehin denkt. Sondern das Sehen einer Stärke oder Fähigkeit in einer anderen Frau, die sie selbst noch nicht als solche erkennt.

Dieser Akt erfordert keine Expertise. Er erfordert nur, wirklich hinzuhören — und dann zu benennen, was man gehört hat.

In männlich dominierten Umgebungen wird dieses Gespiegelt-Werden selten angeboten. Nicht böartig. Einfach weil es nicht zum Repertoire gehört.

Unter Frauen entsteht es oft von selbst.

*Wir sehen uns ineinander. Und in dem, was wir sehen,
beginnen wir zu glauben, was möglich ist.*

* * *

Das hat direkte Konsequenzen für die KI-Welle.

Wenn wir wollen, dass Frauen KI nutzen, brauchen wir nicht nur Tutorials und Erklärvideos.

Wir brauchen Räume, in denen Frauen gemeinsam lernen. In denen eine Frau sieht, wie eine andere — keine Expertin, keine Perfekte, sondern eine wie sie — ein Tool öffnet und ausprobiert und Fehler macht und weitermacht.

Wir brauchen Räume, in denen die Frage «Bin ich gut genug?» laut gestellt werden darf — weil alle anderen sie auch stellen.

Wir brauchen Räume, in denen das Stolpern normal ist. In denen niemand beweisen muss, dass sie schon weiß, was sie gerade lernt.

Das ist der Raum, den ich schaffe.

Nicht weil ich denke, dass Frauen Schutz brauchen.

Sondern weil ich aus eigener Erfahrung — und aus Jahrzehnten in gemischten und frauendominierten Räumen — weiß, dass Frauen in bestimmten Kontexten schneller wachsen, tiefer denken und mutiger handeln.

Nicht weil sie besser sind.

Sondern weil sie sich erlauben, sie selbst zu sein.

* * *

Ich möchte mit einem Gedanken schließen, der mich seit Jahren begleitet.

Ich bin durch vier Jahrzehnte Technologie gegangen — meistens als eine der wenigen Frauen im Raum. Ich habe erlebt, was das kostet. Und ich habe erlebt, was möglich wird, wenn das anders ist.

In Gruppen, in denen Frauen unter sich oder in der Mehrheit waren, habe ich etwas gesehen, das ich nicht vergessen werde:

Wenn Frauen sich sicher fühlen, werden sie groß.

Nicht lauter. Nicht aggressiver. Größer.

Sie kommen in ihre Kraft.

Sie denken weiter. Sie fragen tiefer. Sie riskieren mehr.

Nicht weil die Blockade verschwunden ist — sondern weil sie aufgehört haben, die Hälfte ihrer Energie damit zu verbringen, sich zu schützen.

In ihrer Kraft sein — das ist nicht dasselbe wie stark sein. Stark sein kann auch erschöpfend sein. In der Kraft sein bedeutet: Das Eigene fließt. Die Ideen kommen. Die Stimme erhebt sich nicht aus Anstrengung, sondern aus Fülle.

Das ist, was Gemeinschaft unter Frauen bewirken kann.

Keine Gemeinschaft als Rückzugsort. Als Kraftquelle.

Nicht als Alternative zur großen Welt. Als Vorbereitung auf sie.

Die KI-Welle wird von denen geprägt werden, die sie früh reiten. Ich möchte, dass Frauen dabei sind — nicht als Nachzüglerinnen, sondern als Gestalterinnen.

Damit das gelingt, brauchen wir einander.

Damit KI Empathie kennt.

Damit die Zukunft von Technologie nicht nur die Hälfte der menschlichen Weisheit trägt.

*Frauen verändern die Welt nicht, indem sie einzeln —
und erschöpft — durch männlich dominierte Räume
kämpfen. Sie verändern sie, indem sie gemeinsam gehen
— und einander zeigen, was möglich ist.*

* * *

Deine Welle

Der erste Schritt, der alles ändert

Du musst nicht alle Wellen gleichzeitig reiten. Du musst nur diese eine sehen — und anfangen zu laufen.

* * *

Dieses Kapitel ist anders als die vorherigen.

Die vorherigen Kapitel haben geschaut. Haben benannt. Haben verstanden.

Dieses Kapitel geht.

Nicht weil das Verstehen nicht mehr wichtig wäre. Sondern weil Verstehen allein keine Welle reitet. Irgendwann — und für die meisten Frauen, die ich begleite, ist dieser Moment längst da — muss das Wissen in Bewegung übergehen.

Nicht in perfekte Bewegung. Nicht in mutige Bewegung. Einfach in Bewegung.

Dieser erste Schritt ist das Thema dieses Kapitels.

Nicht weil er der größte ist. Sondern weil er der einzige ist, der zählt, solange er noch aussteht.

* * *

Ich möchte dir zunächst etwas sagen, das du vielleicht nicht erwartest:

Der erste Schritt muss nicht gut sein.

Er muss nicht klar sein. Er muss nicht durchdacht sein. Er muss nicht die richtige Richtung haben.

Er muss nur existieren.

Ich denke an meine eigenen ersten Schritte — in den PC, ins Internet, in Java, in Agile, in KI. Keiner davon war elegant. Keiner davon war vollständig. Alle davon fühlten sich in dem Moment kleiner an, als sie sich im Rückblick zeigen.

Das ist die Natur des ersten Schritts.

Er sieht von außen wie nichts aus. Er fühlt sich innen wie alles an.

*Der erste Schritt verändert nicht die Welt. Er verändert,
wer du bist — jemand, der gegangen ist.*

* * *

Es gibt einen Unterschied, den ich in meiner Arbeit immer wieder beobachte.

Den Unterschied zwischen Frauen, die darüber nachdenken, anzufangen — und Frauen, die angefangen haben.

Von außen sehen beide gleich aus. Beide haben die gleichen Fähigkeiten. Die gleichen Ziele. Die gleiche Intelligenz.

Aber innen ist etwas fundamental anders.

Die Frau, die angefangen hat, trägt eine neue Geschichte über sich selbst. Nicht die Geschichte «Ich plane, irgendwann anzufangen.» Sondern: «Ich bin jemand, der geht.»

Diese Geschichte ändert alles.

Sie ändert, wie sie die nächste Entscheidung trifft. Wie sie über sich selbst spricht. Wie sie Hindernisse interpretiert. Wie sie mit Fehlern umgeht.

Der erste Schritt ist nicht der erste Schritt auf dem Weg zum Ziel.

Er ist der erste Schritt in eine neue Identität.

* * *

Jetzt möchte ich konkret werden.

Was bedeutet ein erster Schritt in der digitalen Welt?

Nicht der perfekte Schritt. Nicht der mutigste. Der erste.

Ein erster Schritt kann sein:

— Ein KI-Tool öffnen und eine einzige Frage stellen. Nicht die wichtigste Frage. Irgendeine.

— Einen LinkedIn-Beitrag schreiben — und ihn veröffentlichen, bevor man ihn zum fünften Mal überarbeitet.

— Eine Kollegin fragen, wie sie KI in ihrer Arbeit nutzt — ohne so zu tun, als wäre man schon Expertin.

— An einem Gespräch über KI teilnehmen — auch wenn man das Gefühl hat, noch zu wenig zu wissen.

— Eine Aufgabe, die man täglich macht, einmal mit KI-Unterstützung versuchen.

— Sagen: «Ich lerne das gerade» — statt so zu tun, als müsste man es schon können.

Keiner dieser Schritte ist groß. Keiner wird die KI-Welt verändern.

Aber jeder davon verändert etwas in dir.

Weil er beweist — nicht anderen, sondern dir selbst — dass du jemand bist, der geht.

* * *

Ich möchte von einer Frau erzählen, die ich «Anne» nenne.

Anne war überzeugt, dass sie für die digitale Welt nicht gemacht sei. Sie hatte Informatik nie studiert, hätte nie daran gedacht, und wenn das Wort «Algorithmus» fiel, schloss sie innerlich kurz die Augen.

Wir saßen zusammen, und ich fragte sie: Was ist die lästigste Aufgabe in deiner Arbeitswoche?

Sie dachte kurz nach. Dann sagte sie: «Die Zusammenfassungen nach jedem Kundengespräch. Ich schreibe sie immer selbst, sie kosten mich eine halbe Stunde, und ich finde sie furchtbar.»

Ich öffnete mit ihr zusammen ein KI-Tool. Ich bat sie, die Notizen aus ihrem letzten Gespräch einzufügen und das Tool um eine strukturierte Zusammenfassung zu bitten.

Es dauerte dreißig Sekunden.

Anne las. Schwieg. Las noch einmal.

Dann sagte sie leise:

Das ist besser als was ich in einer halben Stunde geschrieben hätte.

Es war kein großer Moment. Keine Erleuchtung. Keine Wende.

Es war ein kleiner, konkreter Moment — in dem eine lästige Aufgabe plötzlich keine war.

Aber es war Annes erster Schritt.

Und drei Monate später verwendete sie KI in fast jedem Bereich ihrer Arbeit. Nicht weil sie plötzlich Technologiebegeisterte geworden war. Sondern weil dieser erste kleine Schritt ihr gezeigt hatte: Es funktioniert. Und es ist für mich.

* * *

Ich möchte über etwas sprechen, das viele Frauen aufhält, auch wenn sie es selten so benennen:

Den inneren Widerstand, beim Lernen gesehen zu werden.

Es ist eine sehr spezifische Blockade. Nicht die vor dem Scheitern — die ist bekannter, besser benannt. Sondern die Grenze, die entsteht, wenn man noch nicht weiß. Wenn man Fragen stellt, die vielleicht «offensichtlich» sind. Wenn man stolpert, bevor man geht.

In männlich dominierten Räumen ist diese Grenze besonders spürbar. Denn Nicht-Wissen wird dort oft als Schwäche gelesen — und Frauen wissen aus Erfahrung, dass ihnen Nicht-Wissen weniger verziehen wird.

Das ist keine Einbildung. Das ist eine erlernte, rationale Antwort auf eine reale Erfahrung.

Aber hier ist, was dieser Widerstand kostet:

Wer nicht gesehen werden will beim Lernen, muss alleine lernen. Und wer alleine lernt, lernt langsamer — und gibt eher auf.

Der Ausweg ist nicht, die Blockade zu überwinden.

Der Ausweg ist, einen Raum zu finden, in dem sie nicht mehr nötig ist.

Einen Raum, in dem Nicht-Wissen keine Schwäche ist, sondern der Ausgangspunkt.

Einen Raum, in dem andere Frauen ebenfalls lernen — und man sich gegenseitig dabei sieht.

* * *

Was macht einen guten ersten Schritt aus?

Ich habe darüber lange nachgedacht — aus meiner eigenen Erfahrung und aus der Begleitung vieler Frauen.

Es sind nicht die Schritte, die am meisten beeindrucken. Es sind die Schritte, die am besten passen.

Ein guter erster Schritt hat drei Eigenschaften:

Er ist konkret. Nicht «Ich möchte digitaler werden», sondern «Ich stelle heute eine Frage in einem KI-Tool.» Konkret bedeutet: Du weißt heute Abend, ob du ihn gemacht hast oder nicht.

Er ist klein genug. Nicht der größtmögliche Schritt — der kleinstmögliche, der noch ein Schritt ist. Kleine Schritte werden gemacht. Große werden geplant.

Er ist nützlich für dich. Nicht was andere für sinnvoll halten. Was dir heute eine lästige Aufgabe abnimmt, eine Frage beantwortet, eine Tür öffnet. KI, die dir nützt, wirst du wieder verwenden.

Das ist alles.

Kein Programm. Kein Kurs. Kein Masterplan.

Ein konkreter, kleiner, nützlicher Schritt.

Und dann der nächste.

* * *

Ich möchte ehrlich sein über etwas, das in Ratgebern oft übergangen wird:

Der erste Schritt wird sich nicht immer gut anfühlen.

Manchmal wird er sich unbequem anfühlen. Manchmal wird er nicht funktionieren. Manchmal wird das Tool eine Antwort geben, die einen verwirrt statt erhellt. Manchmal wird man sich nach dem Schritt fragen, ob man das Richtige getan hat.

Das ist normal.

Das ist Lernen.

Der Unterschied zwischen jemandem, der eine neue Fähigkeit entwickelt, und jemandem, der es aufgibt, liegt nicht darin, dass einer mehr Talent hat oder weniger Schwierigkeiten.

Er liegt darin, was man tut, wenn der Schritt sich nicht gut anfühlt.

Die innere Glass Ceiling flüstert in diesen Momenten: Siehst du? Du bist nicht dafür gemacht. Ich hatte recht.

Was dann hilft, ist nicht Willenskraft.

Was hilft, ist das Wissen, dass dieser Moment zum Weg gehört. Und die Gemeinschaft von Frauen, die im selben Moment dasselbe erleben — und weitermachen.

Scheitern ist kein Zeichen, dass du falsch liegst. Es ist ein Zeichen, dass du lernst.

* * *

Ich schreibe dieses Kapitel auch als Einladung.

Eine Einladung, die erste Stunde meines Begleitungsangebots zu nutzen.

Nicht weil ich denke, dass du Hilfe brauchst.

Sondern weil ich weiß, dass der erste Schritt leichter ist, wenn jemand daneben steht.

Nicht um ihn für dich zu machen. Sondern um zu bezeugen, dass du ihn machst.

In meiner kostenlosen Stunde — «Mutig Digital» — machen wir genau das:

Wir benennen, was dich aufhält. Wir öffnen ein Tool zusammen. Du machst einen konkreten, kleinen, nützlichen Schritt — vor anderen Frauen, die dasselbe tun.

Kein Kursversprechen. Kein Patentrezept.

Nur der erste Schritt — gemeinsam gemacht.

Weil er so leichter wird.

* * *

Am Anfang dieses Buches habe ich von Wellen gesprochen.

Vom Meer, das sich bewegt. Von Wellen, die kommen, bevor man sie sieht. Von der Entscheidung, loszulaufen — bevor die Welle da ist.

Ich habe viele Wellen in meinem Leben geritten. Keine davon war ein Triumph vom ersten Moment an. Jede begann mit einem unsicheren, halbfertigen,

noch-nicht-wissenden ersten Schritt.

Und jede dieser Wellen hat mir etwas gegeben, das die vorherige mir nicht geben konnte.

Nicht weil ich besonders mutig war.

Sondern weil ich begriffen hatte:

*Die Welle wartet nicht auf die Bereite. Sie wartet auf
die, die laufen.*

Die KI-Welle ist die größte, die ich je gesehen habe. Sie kommt schnell. Sie kommt verändernd. Sie kommt — ob wir bereit sind oder nicht.

Aber sie trägt uns nur, wenn wir auf ihr sind.

Du musst nicht alle Wellen gleichzeitig reiten.

Du musst nur diese eine sehen.

Und anfangen zu laufen.

* * *

Epilog

Eine Einladung ans Ufer

Für alle, die sich wiedererkennen

*Jede Welle endet am Ufer. Aber das Meer bleibt. Und
die nächste Welle ist schon unterwegs.*

* * *

Ich sitze am Meer.

Nicht metaphorisch. Wirklich. Ich sitze an einem Strand, und das Wasser bewegt sich vor mir in diesem ewigen Rhythmus, der nie ganz gleich ist und nie ganz verschieden.

Ich denke an dich.

An die Frau, die dieses Buch gelesen hat. An das, was du mitgenommen hast — und an das, was vielleicht noch schwerer wiegt: was du wiedererkannt hast.

Denn darum geht es in diesem Buch letztlich nicht um Technologie. Es geht um Wiedererkennen.

Das Wiedererkennen der inneren Stimme, die »Noch nicht« sagt.

Das Wiedererkennen des Wartens als Muster, nicht als Vernunft.

Das Wiedererkennen der eigenen Kräfte — die schon immer da waren, auch wenn du ihnen noch keinen Namen gegeben hattest.

* * *

Dieses Buch ist aus meinem Leben entstanden.

Nicht aus einer Theorie. Nicht aus einem Konzept, das ich mir ausgedacht habe. Aus vier Jahrzehnten im Auf und Ab technologischer Wellen, aus den stillen Momenten des

Zweifels, aus den Überraschungen des Durchbruchs, aus der tiefen Veränderung, die Claire Zammits Arbeit in mir ausgelöst hat.

Ich habe geschrieben, was ich gebraucht hätte.

Als junge Frau in einem Stuttgarter Informatikbüro, die spürte, dass etwas an diesem PC besonders ist — aber noch keine Sprache dafür hatte, was sie spürte.

Als Mutter, die auf eine Java-Welle zulief, während die innere Stimme fragte: Wirklich? Jetzt? Bist du sicher?

Als Trainerin, die das Hepeating zum ersten Mal erlebte und nicht wußte, was sie damit tun sollte.

Als Frau, die erst spät lernte: Die Decke, die mich begrenzt, hält sich nicht von selbst. Ich halte sie.

Und als Frau, die lernte, sie loszulassen.

* * *

Ich möchte dir drei Dinge mitgeben, die du aus diesem Buch tragen kannst.

Nicht als Liste. Als Versprechen.

Das Erste:

Du bist nicht zu spät. Es gibt in der Geschichte der Technologie kein Beispiel für »zu spät« — es gibt nur »noch nicht angefangen«. Jede Welle hat Nachzüglerinnen gebraucht genauso wie Pionierinnen. Was sie unterscheidet, ist nicht der Zeitpunkt. Es ist die Entscheidung.

Das Zweite:

Die innere Glass Ceiling ist nicht du. Sie ist ein Muster — erlernt, verständlich, einst sinnvoll. Und wie alles Erlernte kann sie sich verändern. Nicht durch Willenskraft. Durch Verstehen, durch Begleitung, durch den Mut, sie anzusehen statt wegzuschauen.

Das Dritte:

Du brauchst andere Frauen. Nicht weil du es nicht alleine schaffst. Sondern weil bestimmte Teile von dir sich erst entfalten, wenn andere Frauen sie bezeugen. Das ist keine Schwäche. Das ist die Art, wie feminine Kraft funktioniert. Nicht trotz Gemeinschaft — durch sie.

* * *

Die KI-Welle ist die größte, die ich in meiner Karriere gesehen habe.

Ich sage das nicht, um Ehrfurcht zu erzeugen. Ich sage es, weil ich es glaube — und weil ich glaube, dass du auf dieser Welle gebraucht wirst.

Nicht als Expertin.

Nicht als jemand, der alles weiß.

Als Frau mit ihrer ganz eigenen Perspektive, ihrer ganz eigenen Intuition, ihrer ganz eigenen Art, Fragen zu stellen und Zusammenhänge zu sehen.

KI-Systeme lernen von uns. Von den Menschen, die mit ihnen arbeiten, die sie formen, die ihnen beibringen, was wichtig ist. Wenn Frauen fehlen, lernen diese Systeme eine Welt ohne die Hälfte ihrer Weisheit.

Das ist nicht dramatisch gemeint.

Es ist schlicht wahr.

*Die Zukunft der Technologie wird von denen geprägt,
die jetzt anfangen. Ich möchte, dass du dabei bist.*

* * *

Ich sitze noch immer am Meer.

Eine Welle läuft auf den Strand zu. Ich beobachte sie — wie sie entsteht, weit draußen, als kaum erkennbare Veränderung der Wasserfläche. Wie sie wächst. Wie sie Form annimmt.

Und dann — kurz bevor sie den Strand erreicht — sehe ich jemanden ins Wasser laufen.

Nicht elegant. Nicht perfekt. Mit einem kurzen Zögern am Rand, einem tiefen Atemzug, und dann: los.

Die Welle hebt sie. Trägt sie. Für einen Moment ist alles Möglichkeit.

Das ist es, was ich mir für dich wünsche.

Nicht den perfekten Start.

Nicht die fehlerlose Fahrt.

Sondern diesen einen Moment — in dem du läufst. In dem du die Welle nimmst. In dem du merkst, dass sie trägt.

* * *

Liebe Leserin,

Du hast dieses Buch gelesen. Das bedeutet etwas.

Es bedeutet, dass du die Fragen, die es stellt, für dich relevant hältst. Dass du bereit bist hinzuschauen. Dass in dir etwas ist, das mehr möchte — auch wenn eine andere Stimme in dir sagt: Noch nicht. Noch nicht bereit. Noch nicht gut genug.

Ich glaube dieser anderen Stimme nicht.

Ich glaube der Frau, die dieses Buch bis hierher gelesen hat.

Ich bin seit über vier Jahrzehnten auf technologischen Wellen unterwegs. Ich habe das Imposter-Syndrom von innen gekannt — in all seinen Spielarten, in all seinen klugen Verkleidungen. Ich habe gelernt, es nicht wegzukämpfen, sondern zu verstehen.

Ich bin ausgebildet in der Methodik von Claire Zammit — einer Forscherin, die ihr Leben dem gewidmet hat, zu verstehen, was Frauen aufhält. Und ich habe diese Methodik verbunden mit dem, was ich in der Technologiewelt gelernt habe.

Diese Verbindung ist meine Arbeit.

Und du bist eingeladen, ein Teil davon zu sein.

Nicht mit einem langen Programm. Nicht mit einer großen Entscheidung.

Mit einer Stunde.

«Mutig Digital» — meine kostenlose Live-Session — ist der Ort, an dem dieser erste Schritt gemeinsam gemacht wird. Mit Frauen, die sich ähnliche Fragen stellen. In einem Raum, in dem Nicht-Wissen kein Makel ist, sondern der Ausgangspunkt.

Es lohnt sich nicht zu warten, bis sich die Welt ändert.

Die Welt ändert sich — sie wartet nur nicht auf uns.

Komm.

Die Welle ist da.

Über die Autorin

* * *

Uta Kapp ist Informatikerin, Trainerin und Coach mit über vier Jahrzehnten Erfahrung an den Fronten technologischer Veränderung. Von den ersten PCs der 1980er Jahre über das Internet und agile Arbeitsmethoden bis zur Künstlichen Intelligenz war sie immer früh dabei — fast immer als eine der wenigen Frauen im Raum.

Ausgebildet in Feminine Power und Woman-Centered Coaching nach Dr. Claire Zammit, verbindet sie tiefe technische Expertise mit der Psychologie weiblichen Potenzials. Ihre Mission: Frauen dabei zu begleiten, die gläserne Decke im Kopf aufzulösen — und gleichzeitig die Werkzeuge des digitalen Zeitalters mutig zu nutzen.

Sie lebt und arbeitet in Stuttgart.

Mehr erfahren:

www.utakapp.de