

MARION KNATHS

Spiele mit der Macht

Wie Frauen sich durchsetzen

| Hoffmann und Campe |

1. Auflage 2007

Copyright © 2007 by Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg

www.hoca.de

Gesetzt aus der Minion Pro und der Agenda.

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany










ISBN 978-3-455-50027-1



HOFFMANN
UNDCAMPE

Ein Unternehmen der
GANSKE VERLAGSGRUPPE

INHALT

	Vorwort	9
	Die Grundregeln des Spiels	15
	Rangordnung vor Inhalt	19
	Immer an die Nummer eins	21
	Glanz vor Glorie	25
	Sanktionen	28
	Wettkampf versus Puppenspiel	30
	Voller Körpereinsatz	32
	Der Lächelreflex und das Pokerface	36
	Unberührbar wie die Queen	40

	Warum Schröder wieder endlos redet	43
	Optische Wirkungen	45
	Foulspiel	48
	Keine Angst vorm schwarzen Mann	52
	Frauen: keine Konkurrenz für Männer	56
	»Du bist die Schönste im ganzen Land«	61
	Ins Abseits gestellt	63
	Die Wirkung von Machtsymbolen	65
	Bekleidungsregeln	70
	Das Beste für die Besten	74
	Visionen helfen	76
	Vom fleißigen Lieschen zur erfolgreichen Lisa	80

		Sie sind es wert – Ihr Gehalt	84
		Die Bar und der Sport – ein Erfolgsrezept	89
		Allianzen	95
		Der Einsatz weiblicher Reize	98
		Die Beliebtheitsfalle	101
		Klipp und klar	103
		Weibliche Stärken	107
		Der Mentor als Lift	111
		Checkliste der hinderlichen Sätze	113
		Von der Dame zur Königin des Spiels	123
		Nachwort	125
		Literatur	127



DIE GRUNDREGELN DES SPIELS

Stellen Sie sich vor, Sie hätten keine Ahnung vom Schach und jemand bäte Sie um eine Partie. Entweder Sie erwidern, dass das Spiel Sie nicht interessiert, oder Sie sagen, dass Sie leider nicht mitspielen können, da Sie die Regeln nicht kennen. Oder Sie bitten Ihr Gegenüber, sie Ihnen zu erklären. Eines würden Sie mit Sicherheit nicht tun: einfach drauflos spielen. Wie auch? Um Schach spielen zu können, müssen Sie zumindest die Grundregeln beherrschen. Vorher müssen Sie sich auch keine Gedanken darüber machen, dass Sie leider nicht zehn Züge im Voraus denken können.

Die Regeln einer Organisation werden immer von der Führungsspitze aufgestellt. Und da sich diese vorwiegend aus Männern zusammensetzt, gelten in den meisten Unternehmen, Universitäten, Parteien, Kliniken, Verbänden etc. die Grundregeln der männlichen Kommunikation. Wenn Sie dort erfolgreich sein wollen, müssen Sie diese Grundregeln zumindest kennen. Bei näherer Betrachtung gibt es eine Kommunikationsregel, die alle anderen dominiert: die

Rangordnung. Frauen hingegen kommunizieren eher in einem offenen Netzwerk.

Innerhalb der Rangordnung wird eher statusorientiert kommuniziert, während im verbindenden Netz Inhalte im Vordergrund stehen. Sie können sich die Rangordnung als eher vertikales und das Netzwerk als eher horizontales Kommunikationsmodell vorstellen. Während Männer sich gegenseitig über- oder unterordnen und stets bestrebt sind, sich nach unten möglichst klar abzugrenzen, stellen Frauen an den unterschiedlichsten Stellen Verbindungen her. Sie haben nicht das Bedürfnis, einander klar über- oder unterzuordnen, sondern suchen lieber nach Verbindungen und Gemeinsamkeiten. Nicht umsonst sind in den meisten Beziehungen die Frauen dafür zuständig, die sozialen Kontakte zu pflegen. Das Streben nach Gemeinsamkeiten, das Vermeiden klarer Abgrenzung und klarer Über- oder Unterordnung steht im krassen Gegensatz zu dem Verhalten, das die Rangordnung nach sich zieht. Es mutet simpel an, aber die Folgen sind gravierend. Oftmals gelingt es Männern und Frauen nicht, einander zu verstehen. »Versteh mir einer die Weiber« oder »Männer benehmen sich wie Kinder« sind dann typische Bemerkungen aus dem privaten Bereich zu diesem Phänomen.



Die Grundregel des Spiels:

Männer kommunizieren innerhalb einer strengen Rangordnung und nutzen Kommunikation, um sich abzugrenzen.

Es gibt verschiedene Erklärungsversuche für diese Unterschiede in der Kommunikation. Die Wissenschaft streitet darüber, ob die Ursachen eher in der Biologie oder in der Soziologie zu finden sind. Ich vermute, dass beides eine Rolle spielt. In diesem Buch geht es jedoch nicht um die Ursachen, sondern um die Auswirkungen. Es geht darum, zu verstehen, dass Frauen mit ihren weiblichen, verbindenden Kommunikationsfähigkeiten in der sich abgrenzenden Kommunikation des Arbeitsalltags nicht sehr weit kommen. Spätestens im mittleren Management bekommen sie den Unterschied zu spüren, da sich hier die Machtpyramide zuzuspitzen beginnt. Bis dahin ist es in vielen Fällen gut gelaufen. Zum Beispiel sehr gutes Abitur, exzellenter Studienabschluss, guter Start in den Beruf mit hoher Einsatzbereitschaft und großem Engagement. Gute Beurteilungen, die dazu beitragen, dass sich die ersten Karriereschritte schnell ergeben.

Und auf einmal ist Schluss. Auf einmal scheinen dieselben Frauen gegen so etwas wie eine Wand zu laufen. Allerdings, ohne so recht zu wissen, um was es sich dabei eigentlich handelt. Sie spüren bloß, dass sie immer wieder an unsichtbare Barrieren stoßen. Und wenn sie sich oft genug an der »gläsernen Decke« den Kopf gestoßen haben, folgt Stufe zwei: Sie versuchen erst gar nicht mehr, mit ihren Ideen erfolgreich zu sein, da sie ohnehin erwarten, an unsichtbaren Widerständen zu scheitern. Sie lassen sich frustriert zurückstufen oder weichen auf Nebenfunktionen aus, verlassen das Unternehmen oder bekommen aus Karrierefrust heraus Kinder.

Männer meinen dann oft, dass es sich Frauen »zu leicht« machen. Dabei haben diese Männer nicht einmal eine Ah-

nung davon, womit Frauen in der Arbeitswelt konfrontiert werden. Natürlich sind auch Männer von Zeit zu Zeit mit dem Problem konfrontiert, sich nicht durchsetzen zu können, aber seltener und in anderer Form, da sie sich ja in ihrem eigenen Kommunikationssystem bewegen. Es gibt Männer, die wie die meisten Frauen eher dazu neigen, mit ihrer Kommunikation Verbindungen herzustellen, und einige Frauen, denen statusorientierte Kommunikation wie selbstverständlich in die Wiege gelegt ist. Aber grundsätzlich lassen sich typische Unterschiede erkennen und beschreiben.

Sie können Ihr Kommunikationsverhalten verändern, wenn Sie es immer wieder trainieren – und von Ihrem Umfeld für Ihr »neues« Verhalten mit Erfolg belohnt werden. Und Sie können leichter trainieren, wenn Sie es als Spiel begreifen, mit Regeln, guten Zügen, Fouls und tagesabhängigen Leistungsunterschieden. Wichtig ist, dass Sie zwischen sich als Mensch und als Spielerin oder Spieler unterscheiden.



Verstehen Sie sich als Spielerin in einem Spiel, dessen Regeln sich wie eine Fremdsprache erlernen lassen.



RANGORDNUNG VOR INHALT

Die konträren Formen der Kommunikation von Männern und Frauen führen im Arbeitsalltag ständig zu Missverständnissen. Für Frauen ist besonders schwer nachvollziehbar, dass die Rangordnung stets dem Inhalt übergeordnet ist. Die klassische Situation, in der dieser Grundsatz zum Tragen kommt, ist zum Beispiel eine Konferenz ohne klaren Ranghöchsten.

Die Geschäftsführung hat entschieden, dass ein bestimmtes Problem bereichsübergreifend bearbeitet werden soll. Bereich A lädt die Bereiche B und C zu einer gemeinsamen Konferenz ein. Die jeweiligen Gesandten treffen zusammen, und es gibt niemanden, der eindeutig den höchsten Rang bekleidet. Und jetzt stellen Sie sich bitte noch vor, dass an dem großen Tisch überwiegend Männer sitzen. Sie sind eine der wenigen Frauen, haben sich auf das Thema vorbereitet, haben sogar einige interessante Lösungsansätze dabei, und die Konferenz beginnt. Haben Sie einmal versucht, innerhalb der ersten fünfzehn Minuten einer der-