

WIEVIEL WEIBLICHKEIT VERTRÄGT DIE KARRIERE?

Moderation Nicole Ehlert



Wer die Spielregeln der hierarchischen Kommunikation kennt, kann auch Pink tragen

Frauen sind in Führungsetagen immer noch Exotinnen. Warum das so ist und wie viel Dekolleté im Business erlaubt ist, darüber diskutieren Managementtrainerin Marion Knaths und Personalexpertin Jördis Jung

Müssen sich Frauen in unserer Männerwelt auch männlich verhalten, um erfolgreich zu sein?

JÖRDIS JUNG: Nein. Wer versucht, das Verhalten anderer zu kopieren, hat schon verloren. Man kann die beste Schauspielerin sein – Menschen merken trotzdem, wenn jemand nur spielt. Authentizität ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. MARION KNATHS: Im Wettkampf um die hohen Posten muss man sich aber durchaus fragen: Mit welchem Auftreten kann ich punkten? Welche Spielregeln gelten in dem Umfeld, in dem ich aufsteigen will? Männer gucken viel gezielter: Was muss ich tun, um erfolgreich zu sein? Vielen Frauen missfällt das, weil es eben die Regeln der Männer sind. Die sollen uns doch bitte so akzeptieren, wie wir sind. So funktioniert es aber nicht, wenn ich mitspielen will!

Und deshalb vermitteln sie Aufsteigerinnen die männlichen Spielregeln der Macht?

KNATHS: Ich nenne es lieber: Die Spielregeln hierarchischer Kommunikation. Sie dienen vor allem der Abgrenzung nach unten und werden Jungs schon im Rahmen ihrer Sozialisierung nahegebracht. Dem Grundverständnis von Frauen entspricht eher ein nonhierarchisches Kommunikationssystem, das verbindet, Gemeinsamkeiten schafft. In den meisten Unternehmen gelten allerdings die hierarchischen Regeln; die Rangordnung ist wichtiger als Inhalte, was Frauen oft irritiert. JUNG: Diese traditionellen Unternehmenskulturen sind aber Gott sei Dank auf dem Rückzug. Auf amerikanischen Führungsebenen erlebt man schon eine freiere, von Titeln und Rängen losgelöstere Kommunikation. KNATHS: Das Ideal einer neuen Managementkultur gibt es seit 50 Jahren: Partizipativer führen, stärker aufeinander eingehen, die Softskills betonen, aktiv zuhören – man versucht

HIGH HEELS ALS HALTUNG: JE WEIBLICHER DAS ÄUSSERE, DESTO MEHR WIRD GEREDET

längst, den stark hierarchisch kommunizierenden Männern das beizubringen. Da sage ich immer: Nehmt doch das Original, befördert mehr Frauen, dann habt ihr den Kulturwandel! Schon eine Frau mildert die negativen Auswirkungen reiner Männerteams, etwa dass mit Sprüchen agiert wird oder ruhigere Charaktere platt gebürstet werden.

JUNG: In vielen traditionellen Unternehmen, die wir strategisch beraten, herrscht ganz klar die Erkenntnis: Wir brauchen Frauen an Bord.

KNATHS: Aber nicht nur ein paar vereinzelte! Es ist nicht karrierefördernd, die eine im Team zu sein, die für gute Stimmung sorgt. Wir brauchen mehr Frauen an der Spitze, die

„NATÜRLICH KANN MAN MAL EIN BISSCHEN FLIRTY SEIN“

Marion Knaths

Frauen von unten nachziehen. Es kann doch nicht sein, dass wir immer noch systematisch ein Riesenpotenzial an klugen Köpfen von relevanten Positionen fernhalten.

JUNG: In den Start-ups erlebt man diesen Geschlechterkampf nicht mehr so ausgeprägt. Da kommen Frauen viel selbstverständlicher in den Fokus, weil die „Generation Y“ flache Hierarchien fordert und damit automatisch Rollenmuster aufgebrochen werden – zugunsten von uns Frauen.

KNATHS: Einspruch! Ja, Organisationen verändern sich, aber die Rankämpfe bleiben. Es geht zwar weniger um Titel und Machtsymbole, die Frauen tendenziell nicht so wichtig sind wie Männern. Aber dort muss ich ja durch mein Verhalten zeigen, dass ich mehr zu sagen habe. Da greifen die versteckten Spiele: Wer nimmt mehr Raum ein? Wer fällt wem ins Wort? Wer zieht Aufgaben an sich? Auch hier muss ich also die Regeln verstehen und erkennen, wie ich sie nutzen kann.

JUNG: Das ist aber auch Männern nicht in die Wiege gelegt. Und nicht jeder will in eine Führungsposition. Mein Mann ist zum Beispiel glücklich ohne. Der möchte den Affentanz nicht mitmachen, wie er sagt. Dieses ständige Trommeln! Ich muss ja nicht nur ein klares Ziel haben, das ich leidenschaftlich und hartnäckig verfolge, sondern auch selbstbewusst kundtun, was ich getan habe.

KNATHS: Über die eigene Leistung berichten – genau das fällt Frauen schwerer als ihren männlichen Kollegen. Auch das hat mit geschlechterspezifischer Erwartungshaltung der Gesellschaft zu tun. Wenn ein Mann trommelnd durch die Gänge läuft und sagt: „I’m the greatest, I’m the best“, dann wird das

WEITERLESEN

Buchtipps zum Dossier finden Sie auf Seite 132

ANKLICKEN

Zeigen Sie Ihre weibliche Seite im Job? Beteiligen Sie sich unter emotion.de oder auf www.facebook.de/emotionmagazin

„ICH LÄCHEL GERNE, ZEIGE ABER AUCH ZÄHNE“

Jördis Jung

vielleicht nicht von jedem geschätzt, aber als typisch männlich akzeptiert. Eine Frau dagegen wäre unten durch. Das heißt aber nicht, dass wir nicht immer wieder über unsere guten Leistungen sprechen dürfen. Am wirkungsvollsten sind die kurzen Erfolgsmeldungen nach oben: Wenn der Vorstand um die Ecke biegt und fragt: „Na, wie geht's?“, zu antworten: „Gut natürlich, wo wir doch den Kunden xy gewonnen haben“ – ganz ohne anzugeben.

JUNG: Für mich war das immer schon selbstverständlich, nichts typisch Männliches. In meiner Familie wurde klar vermittelt: Wenn du nicht kämpfst und nicht sichtbar bist, kannst du es vergessen! Für mich war klar, ich will was erreichen – völlig unabhängig davon, dass ich eine Frau bin.

KNATHS: Je weniger man darüber nachdenkt, dass man eine Frau ist, desto besser! Es ist nachgewiesen, dass Frauen beispielsweise bei mathematischen Tests dann am schlechtesten abschneiden, wenn man sie vorher ausdrücklich auf ihr Geschlecht hinweist. Daher: Nicht nachdenken, machen!

Das scheint leichter gesagt als getan. Viele Managerinnen leiden darunter, immer unter besonderer Beobachtung zu stehen. Je weiblicher das Äußere, desto mehr wird geredet. So muss sich die CSU-Staatssekretärin Dorothee Bär regelmäßig für ihre Vorliebe für High-Heels rechtfertigen. Wie feminin darf es also sein?

JUNG: Ich trage auch gern High-Heels und Lippenstift und das Haar offen. Und ich zeige durchaus gern mal Dekolletée. Natürlich nur bis zu einem gewissen Punkt, darüber brauchen wir nicht zu reden.

KNATHS: Den Punkt zu wissen, ist sehr wichtig!

JUNG: Ja, den muss man kennen. Aber entscheidend ist, ob ich mir selbst treu bin, ich mich in meinem Look wohlfühle. Dann trage ich roten Lippenstift und roten Nagellack und notfalls auch rote Schuhe. Allerdings gebe ich zu, dass es zu Beginn meiner Karriere definitiv hieß: Hosenanzug, flache Absätze, Haare zusammen! Irgendwann habe ich mir aber gesagt: Ich will das nicht, das steht nicht für mich!

KNATHS: Es gibt eine Grundregel: Je rangnieder, desto mehr passe ich mich an. Je ranghöher, desto stärker darf ich meine weibliche Persönlichkeit optisch herausarbeiten. Auf den Top-Ebenen gilt sogar häufig: Wenn man da schon eine Frau hat, dann soll sie als solche auch erkennbar sein. Dort, wo der internationale Einfluss größer ist, stellen immer mehr Frauen den klassischen Anzug in Frage. Früher war es in Deutschland schwieriger, in einer femininen Garderobe ernst genommen zu werden. Inzwischen rate ich Frauen, die gern Rock tragen: Tragen Sie Rock! Aber wenn, dann bitte oft. Denn wer üblicherweise im Anzug auftritt, aber bei einer wichtigen Präsentation plötzlich Kostüm trägt, braucht sich nicht über Irritationen zu wundern. Ist doch logisch, dass dann mehr auf die Beine als auf die Inhalte geachtet wird.

JUNG: Ich bin der Meinung, dass Frauen ihre weiblichen Reize durchaus bewusst einsetzen dürfen.

KNATHS: Natürlich kann ich mit männlichen Geschäftspartnern mal ein bisschen flirty sein – in professionellem Rahmen, versteht sich. In Verhandlungen darf man solche Karten ziehen. Werbeagenturen nehmen genau aus diesem Grund bestimmte Kolleginnen mit. Die Frage ist: Welches Ziel will ich erreichen und welche Aufmachung ist günstig dafür?

JUNG: Weiblicher Charme muss übrigens gar nicht nur über die Kleidung transportiert werden. Sie zum Beispiel haben eine sehr frauliche Art zu reden – Ihre äußere Erscheinung trägt.

KNATHS: Man sollte nur nicht den Fehler vieler junger Frauen machen und zu viel lächeln. Das führt zu sofortigem Kompetenzverlust in den Augen des Gesprächspartners.

JUNG: Ich lächle gerne und auch oft. Aber ich zeige auch Zähne. Lächeln bricht das Eis, doch wenn es ans Eingemachte geht, ist Lächeln tabu.



Marion Knaths, 46, Betriebswirtin und Trainerin in Hamburg, bietet mit ihrem Unternehmen „sheboss“ Führungsseminare für Frauen. Sie kämpft gegen das „systematische Fernhalten gut ausgebildeter Frauen von den machtvollen Positionen“. Vor ihrer Selbstständigkeit machte sie Karriere beim OTTO-Versand www.sheboss.de



Jördis Jung, 35, Personalexpertin und Business-Coach, ist Partnerin bei „Lead UP!“ in Hamburg; ihr Schwerpunkt: Karriereberatung und Female Coaching. Als Geschäftsführerin der Amblank Jung GmbH rekrutiert sie bevorzugt weibliche Führungskräfte für technische Branchen. Davor arbeitete sie als Consultant bei The Amrop Hever Group. www.leadup.net