

2.2 Der Unterschied, der den Unterschied macht - Frauen und Männer im Wettlauf um die Karriere

„Wenn Frauen typisch weibliches Sprachverhalten zeigen, wirken sie inkompetent und unsicher. Wenn sie jedoch den männlichen Kommunikationsstil verwenden, werden sie von ihrer Umgebung schnell als unweiblich und aggressiv empfunden“, so Angelika Linke, Züricher Linguistin. Was soll Frau also tun, wenn das eine für die Karriere so falsch scheint wie das andere? Nichts, um grundsätzlich alle Unterschiede in Frage zu stellen? Alles, um möglichst jeden Augenblick unter der Geschlechterkontrolle zu haben?

Da Geschlecht nicht nur etwas ist, was wir haben, sondern etwas, das auch aktiv durch Erfahrungen, Erwartungen und Geschlechterstereotype hergestellt wird, tut es gut, Unterschiede zu beherrzigen, um die Gefahr von Missverständnissen zu vermeiden. Denn die Tatsache, dass Frauen und Männer anders wahrgenommen werden, selbst wenn sie sich exakt gleich verhalten, spricht dafür, sich über die **eigene Wirkung**, über **Sprachstile** und **Kommunikationsmuster** Gedanken zu machen. Auch die simple Erkenntnis, dass der Faktor Geschlecht nicht alleine wirkt, sondern auch Alter und Bildung eine Rolle spielen, mahnt uns zur Aufmerksamkeit im Berufsleben. Somit redet eine Bäuerin wohl anders als eine Karrierefrau. Und Kraftausdrücke werden bei Frauen immer noch stärker gesellschaftlich sanktioniert als bei Männern. Fluchen gilt also immer noch als unweiblich. Und Kinderbetreuung als unmännlich.

Männer oder Frauen, wer nutzt die Chancen besser?

Das wäre zu einfach, diese Frage eindeutig beantworten zu können. Zu einfach für die Tatsache, dass Männer und Frauen erst gemeinsam zu einem guten Arbeitsklima und zum Unternehmenserfolg beitragen und zu einfach für die Tatsache, dass sich die Frage aufgrund des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes sowieso verbietet. Mit genauerem Blick auf die Realität in der Arbeitswelt stellt man allerdings fest, dass sich Frauen- und Männerkarrieren immer noch unterscheiden. Allein, dass gerade 11 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt sind signalisiert ein **Ungleichgewicht**. Dazu sind Frauen häufiger arbeitslos als Männer und arbeiten mehr in Jobs als in festen und qualifizierten Arbeitsverhältnissen. Und will eine Frau Kinder, entscheidet sie sich häufig für die sanfte Karriere, bei der Berufsplanung und Familie in Einklang gebracht werden sollen, logischerweise auf Kosten des beruflichen Erfolges.

Nutzen Frauen ihre Chancen nicht? Sind sie zu bescheiden? Beherrschen sie die Spielregeln und Machtrituale nicht? Die wahren Hindernisse weiblichen Berufserfolges kommen in der Tat heute kaum mehr aus dem Umfeld, denn Managementkompetenzen sind geschlechtslos. Die größten Hürden tragen die Frauen in sich selbst, denn das **Selbstverständnis von Frauen**, wird immer noch stark durch angelerntes Rollenverhalten geprägt. Frauen sind sensibel, gelten als bescheiden, rücksichtsvoll und kommunikativ.

Wie können also Frauen ihre Chancen nutzen, um sich in Männerdomänen zu behaupten?

- Jede Frau muss für sich selbst erst **eine Definition für ihr Karriereziel finden**. Was ist für sie „beruflicher“ Erfolg? Worin besteht der Ertrag ihrer Arbeit? Welches sind die persönlichen Motive? Planen Sie ihre Karriere bewusst und überlassen sie diese nicht dem Glück oder Zufall! Stellen sie gegenüber ihrem Partner von Anfang an klar, dass der Beruf ihnen viel bedeutet. Gleichberechtigung sollte für ihren Partner mehr als nur eine Phrase bedeuten. Nutzen sie gemeinsam die neuen Arbeitszeitmodelle, um Familie und Arbeit zu vereinbaren.

- Das tatsächliche „Zauberwort“ heißt, **Marketing in eigener Sache zu betreiben**. Wer darauf hofft, dass andere schon irgendwann merken werden, welche Leistung man erbringt, wird eher zu sehen, wie andere vorbeiziehen. Frauen haben oft gelernt, dass Eigenlob stinkt und sollten diesen Glaubenssatz durch die Erkenntnis ersetzen, wenn ich mich nicht selbst lobe, dann tut es kein anderer. Schreiben Sie fünf bis zehn Fähigkeiten und förderliche Eigenschaften auf. Zum Beispiel: Ich kann gut organisieren; ich behalte auch unter Stress den Überblick und verliere das Ziel nicht aus den Augen; und bin eine gute Zuhörerin Sprechen Sie mit Freunden über Ihre Eigenschaften und Erfolge, bis es Ihnen auch im Job leichter fällt, andere auf sich aufmerksam zu machen. Halten Sie zu ihren Vorgesetzten regelmäßig Kontakt und berichten Sie über ihre Ergebnisse.

- **Aus Fehlern soll „frau“ lernen**. Das größte Hindernis überhaupt besteht darin, Fehler vermeiden zu wollen. Und wenn sie darüber nachdenken, wann sie

richtig etwas gelernt haben, dann war es vielleicht aus einem Irrtum oder Fehler. Denn wer Risiken eingeht, sich etwas Neues zutraut, der wird mit Erfolg belohnt und muss damit leben können, dass auch etwas schief geht. Denken sie dabei immer an das Ziel, das sie erreichen wollen und vertrauen auf ihre Fähigkeiten. Verabschieden sie sich vom Perfektionismus und halten sich vor Augen, dass es diesen gar nicht geben kann. Wenn etwas perfekt ist, dann ist es vollkommen, ohne Fehler, nicht zu verbessern. Gibt es nicht an jeder Sache, an jeder Handlung immer noch etwas zu verbessern?

- Sie können es nicht allen recht machen. Gern werden Frauen zur Unterstützung des zwischenmenschlichen Klimas in Teams gesehen und ob ihrer sozialen Fertigkeiten geschätzt. Streben sie allerdings eine Führungsposition an, dann bleiben ihnen unangenehme Auseinandersetzungen nicht erspart. Das bedeutet nicht über Leichen zu gehen, sondern höflich und bestimmt, die eigene Meinung zu vertreten und auch ein klares „Nein“ zu formulieren. **Riskieren Sie Konflikte** und bleiben sie ruhig dabei im Ton. Klarheit und Bestimmtheit haben nichts mit Aggression zu tun. Lernen Sie zu sich „ja“ und zu anderen „nein“ zu sagen. Dies auch als Schutz vor Überlastung.

Wie sollen Frauen sich verständlich machen?

In fast jedem Beruf ist die gelungene Kommunikation die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Um ein Gespür für die Sprachgewohnheiten von Frauen und Männern zu bekommen, zeigt die nachfolgende Tabelle einige „typische Unterschiede“ zwischen den Geschlechtern:

Darin unterscheiden sich:	Frauen	Männer
innere Einstellung beim Gespräch	Suche nach Bestätigung, Unterstützung, Übereinstimmungen	Selbstbehauptung, Wettbewerb um Anerkennung und sozialen Status
Haltung zu den Gesprächsteilnehmern	Wunsch nach Kooperation, Wetteifern um Beliebtheit	Zweckbündnisse eingehen, Wetteifern um Aufstieg in der Hierarchie
eigene Position zu Gleichrangigen	Gemeinschaft bilden, Solidarisierung	Freiheit und Unabhängigkeit bewahren
Kommunikationsziel	Meinungsbildung, Beziehungspflege	Informationen gewinnen, Entscheidungen treffen
Kriterium des Gesprächserfolgs	besseres Verständnis erreichen, Beziehungen festigen	Effektivität, sachliche Lösungen finden
Stil der Selbstdarstellung	Neigung zum Bagatellisieren und Tiefstapeln (Understatement)	Neigung zu Prahlerei
Kommunikationsstil	Anteil nehmend erzählen	sachlich berichten
Durchsetzungsverhalten	indirekt: Schmeichelei, Andeutungen, wiederholtes „Es wäre schön, wenn ...“	direkt: Befehle, Anordnungen
Bewertung von Kritikern	„Der mag mich nicht.“	„Der zweifelt an meiner Kompetenz.“
Verhalten bei eigenen Problemen	um Hilfe bitten	Einzelkämpfer-Mentalität
Reaktion auf Probleme anderer	Verständnis zeigen, von ähnlichen Erfahrungen erzählen	Ratschläge erteilen
Am liebsten reden	in der Familie und im privaten Kreis	in der Öffentlichkeit und im Beruf
Am liebsten schweigen	in der Öffentlichkeit und im Beruf	in der Familie und im privaten Kreis
häufigste Gesprächsthemen	Menschen (Freunde, Kinder, Partner, Kollegen), Gesundheit, Diäten,	Geschäfte, Sport, Hobbys

www.berlinx.de 2000

Aus vielen Untersuchungen wird deutlich, dass es wenig Sinn macht, den Sprachstil des anderen zu kopieren, denn er macht den Kern der gegenseitigen Anziehung

aus. Andererseits ist im beruflichen Umfeld eine Sprache der Stärke vonnöten, um Gehör zu finden. Frauen befinden sich da in einem Dilemma und trauen sich dann

oft nicht, gegenüber Männern dominant aufzutreten. Um sich jedoch klar und eindeutig verständlich zu machen, müssen

Frauen lernen bestimmte „Sprachgewohnheiten“ abzulegen.

Gewohnte Sprachmuster	Mehr Klarheit in der Sprache
Ich glaube, ich bin ganz gut in Buchführung	In Buchführung bin ich sehr gut; ich arbeite sicher mit SAP und kenne mich in allen gängigen Modulen bestens aus.
Hätten wir nicht bessere Chancen, wenn wir den Kunden persönlich aufsuchen?	Wir sollten den Kunden persönlich aufsuchen, um die Fragen zu klären und den Abschluss des Vertrages vorzubereiten.
Ich kann mir vorstellen, dass der Umsatz um 18% steigen wird im nächsten Jahr, wenn wir so arbeiten.	Der Umsatz wird um mind. 18% gesteigert werden im nächsten Jahr.
Ihr Konzept ist zwar gut, aber sie müssen es noch einmal überarbeiten.	Die Punkte 3 + 4 des Konzeptes entsprechen nicht meinen Erwartungen. Überarbeiten Sie die Punkte bis heute 18.00 Uhr.
Tun sie mir den Gefallen und bringen die Post heute noch weg.	Das bringen Sie heute bitte noch zur Post.
Ich würde schon gerne Karriere machen in ihrem Unternehmen, wenn es eine Gelegenheit dazu gibt.	Ich möchte mich entwickeln und strebe eine erste Führungsposition in zwei Jahren an. Welche Anforderungen stellen sie konkret an mich und welche Schritte empfehlen Sie mir in Ihrem Unternehmen zu gehen?

An diesen Beispielen wird deutlich, worum es im Wesentlichen geht. Schwächen sie die eigenen Aussagen nicht ab durch Konjunktive, eine schwammige Ausdrucksweise oder durch Entschuldigungen. **bleiben sie klar** und zeigen sie damit, dass sie ihre Ziele verfolgen. Allerdings sollten sie sich in den Gesprächstil des anderen Geschlechts soweit einfühlen können, dass das Gespräch nicht an Missverständnissen scheitert.

Schlussfolgerung:

Starke Frauen sind erwachsene Frauen. Sie begegnen sich mit Respekt und sie wissen, was sie können und was sie nicht können. Sie wissen, was sie wollen und was sie nicht wollen. **Sie behandeln sich mit der-**

selben Nachsicht, wie sie andere behandeln und sind voll Neugier, Zuversicht und Vertrauen.

Literatur:
Hertlein, Margit (1999); Frauen reden anders. Rowohlt

Rubin Harriet (2000); Machiavelli für Frauen. Fischer

Seemann Hanne (2006);
Selbst-Herrlichkeits-Training für Frauen.
klett-cotta

Katharina Gutmann
Supervisorin, Managementcoach
und Trainerin