

# SICH DURCHBOXEN

Der Aufstieg in Führungspositionen ist für Frauen nicht nur mit Willen und Energie zu erreichen. Vielmehr müssen sie die Spielregeln im Karriere-Ring beherrschen.

**f**rauen brauchen auf dem Weg ins Top-Management Führungswillen, Mut und Energie. Aber das allein bringt sie nicht an die Spitze. Zunächst einmal müssen sie die herrschenden Karriere-Spielregeln durchschauen und damit umgehen lernen. Sich durchsetzen, Konflikte austragen, den Willen zur Führung stärken, das sind zentrale Sprossen auf der Leiter nach ganz oben. Frauenförderung ist mittlerweile in mittleren und großen Unternehmen in Deutschland ein richtiger Trend geworden – und das unabhängig von der Diskussion über eine Frauenquote. „Mit mehr Frauen an der Spitze werden wir einfach besser“, sagte etwa Telekom-Chef René Obermann jüngst. Und Bayerns Arbeitsministerin Christine Haderthauer (CSU) erklärte: „Wer heute keine talentierten Frauen fördert, wird morgen vom Markt verschwunden sein.“

## Gesetze des Aufstiegs

Frauen, die in klassischen Durchbox-Situationen die richtige Haltung einnehmen, haben es leichter auf dem Weg an die Spitze von Unternehmen und Institutionen. Zu den wichtigsten Spielregeln im Job gehört das Rang- und Revierverhalten. „Rang geht vor Inhalt“ könnte die Grundregel Nummer eins für jede Führungswillige lauten. Das heißt: Rang, Position und Hierarchie-Ebene dürfen nicht verniedlicht oder übergangen werden. Da

kann eine Idee noch so gut sein. Wenn eine Person mit dem höchsten Rang sie torpediert, gibt es keine Chance auf Durchsetzung.

## Statussymbole

Rang spiegelt sich in Statussymbolen wider. In der Größe und Ausstattung des Büros, des Dienstwagens, aber auch in der Kleidung. Diese Symbole sind nicht zu unterschätzen. Nehmen Sie sie in Anspruch, wenn sie Ihnen zustehen. Wer sich mit weniger zufrieden gibt, übt falsche Bescheidenheit und signalisiert: „Ich bin eigentlich nicht so wichtig, bin es eigentlich nicht wert.“

Zum Spiel gehört auch die Kunst der Selbstdarstellung. Kompetenz und Know-how sind wichtig, aber sie müssen auch gut verkauft werden. Nicht nur verbal. Die Körpersprache, Gestik und Mimik, selbstbewusstes Sprechen und Schweigen – all das ergibt ein Gesamtbild von Ihnen als Führungskraft. Die Körpergröße spielt ebenfalls eine Rolle. Es gibt bestimmte Imponier- und Dominanzhaltungen, mit denen eine Frau, die ja oft kleiner ist als ein Mann, ihren Größen-Nachteil bewusst reduzieren kann.

Viele Frauen müssen das Rangordnungsspiel erst lernen. Sie neigen häufig dazu, in die Harmonie-Falle zu tappen, denn Harmonie geht ihnen vor. Da unterdrücken sie dann einen kritischen Kommentar in der

Mehr zum Thema Frauen  
und Karriere unter  
[karrieremagazin.net](http://karrieremagazin.net).



## DIE 7 BESTEN TIPPS FÜR IHRE SELBSTBEHAUPTUNG

1. Nachdenken: Überlegen Sie sich vor einem Gespräch ganz genau, wie Ihre Forderung oder Ihr Wunsch lautet. Fassen Sie das, was Sie wollen (oder nicht wollen), in einem Satz zusammen.
2. Nehmen Sie Haltung an: Sitzen oder stehen Sie aufrecht, ohne sich zu verkrampfen oder zu verspannen.
3. Aussprechen und zuhören: Nennen Sie unverkrampft und freundlich Ihren Wunsch oder Ihre Forderung. Hören Sie gut zu, welche Einwände und Gegenargumente Ihr Gesprächspartner hat.
4. Beharrlich bleiben: Nehmen Sie nicht die Argumente Ihres Gesprächspartners auseinander. Reagieren Sie in drei Schritten: Geben Sie die Einwände Ihres Gesprächspartners mit eigenen Worten wieder. Wiederholen Sie dann Ihren ursprünglichen Wunsch und fügen Sie anschließend eine Begründung dazu.
5. Weiterhin beharrlich bleiben: Falls Ihr Gegenüber immer noch ablehnend ist, antworten Sie wieder in drei Schritten: Geben Sie jedes Gegenargument mit eigenen Worten wieder und wiederholen Sie Ihren Wunsch oder Ihre Forderung. Fügen Sie dann eine neue Begründung hinzu.
6. Neue Vorschläge machen: Erst wenn Sie nach mehrmaligem, beharrlichem Durchlaufen der drei Schritte nichts erreicht haben, prüfen Sie bitte folgende Möglichkeiten:
  - Machen Sie einen Kompromiss- oder Ausweichvorschlag.
  - Verändern oder schmälern Sie Ihren ursprünglichen Wunsch.
7. Die Notfall-Strategie: die Schallplatte mit Sprung. Wenn Sie sehr angegriffen oder manipuliert werden, konzentrieren Sie sich nur auf Schritt zwei und lassen die beiden anderen Schritte weg. Sie wiederholen dann nur noch Ihren Wunsch oder Ihre Forderung.

Konferenz, um den Vorredner nicht bloßzustellen. Oder Stimme und Kopfhaltung signalisieren in einem Konfliktgespräch nicht Entschlossenheit, sondern ängstliche Zurückhaltung.

Doch den selbstbewussten Umgang mit den Spielregeln der Macht kann Frau lernen. Da geht es aber nicht darum, dass Frauen künftig dem Klischee des dominanten „Alphamännchens“ entsprechen. Vielmehr sollen sie sich im Wettbewerb um Führungspositionen behaupten lernen: mit Authentizität und Klarheit, mit Entgegenkommen und Abgrenzung. Ideal sind dafür Trainings in praxisnahen Situationen mit einem männlichen Sparringspartner. Denn das führt zu Verständnis und Aha-Erlebnissen. Da kann es sein, dass das männliche Gegenüber völlig überraschend reagiert. ☺

### ÜBER DIE AUTORIN



Sigrid Meuselbach ist Trainerin und Coach für (angehende) Führungskräfte. Sie hat sich auf das Thema „Mehr Frauen in Führung“ und auf Konfliktlösung und Mediation spezialisiert.