



## KARRIEREPLANUNG

# Wie Sie bekommen, was Sie wollen

Machtspiele sind den meisten Frauen ein Gräuel. Doch es geht nicht ohne, wenn frau in die Top-Etage eines Unternehmens will. Einen Einblick in die Spielregeln, die ganz oben und auf dem Weg dorthin gelten, vermitteln Coaches in Führungsseminaren.

➔ Eine Szene, die sich täglich in vielen Firmen abspielen könnte: Ein Mann, offensichtlich der Chef, sitzt in einem bequemen Ledersessel hinter einem großen Schreibtisch. Die Arme hat er vor sich auf der blanken Schreibtischplatte ausgebreitet. Ihm gegenüber sitzt eine Frau, mit übereinander geschlagenen Beinen, eng am Körper anliegenden Armen und zusammengepressten Handflächen, deren Finger á la Bundeskanzlerin Merkel auf den Mann weisen.

Die Frau bittet ihren Chef um Versetzung in eine andere Abteilung, in der gerade eine Stelle frei geworden sei. Die hätte sie gern. Die Arbeit dort liege ihr mehr, da könne sie sich mehr einbringen, das sei auch für ihr Fortkommen wichtig. Der Mann schaut sie an, lehnt sich zurück, dann wieder vor. Er wirkt jetzt ungeduldig. Als die Frau aufhört zu reden, und auf eine Antwort wartet, sagt er nur: „Ja, da müssen wir mal sehen ...“

An dieser Stelle unterbricht Sigrid Meuselbach die Szene. Sie ist hier der Coach. Sie hat die beiden Akteure zusammengebracht: Die Frau ist eine von zehn Teilnehmerinnen des Kurses. Der Mann, der den Chef darstellt, ist ihr „Sparrings-Partner“. Obwohl dieses Führungsseminar „Durchbox-Training“ heißt, braucht man keine Boxhandschuhe und es geht auch keiner k.o. Aber Frauen lernen hier, wie Haltung, Gestik, Mimik und Stimme auf ihr männliches Gegenüber wirken.

### Die Schwächen der weiblichen Stärken

Was hat der Mann von dem Gespräch behalten? Als er das gefragt wird, antwortet er ehrlich: „Nicht viel. Die Frau hat so viel und so schnell geredet, ich wusste gar nicht, worum es ging. Mich hat nur gewundert, warum sie ihre Bluse bis direkt zum Hals zugeknöpft hat.“ Die Frau ist erschrocken. Sie hat sich

doch so eingesetzt für ihr Anliegen und konnte so gar nichts erreichen. Das gibt zu denken: 93 Prozent des Eindrucks, den wir machen, laufen über die Körpersprache und die Stimme, nur sieben Prozent über den Inhalt, zitiert Sigrid Meuselbach. In ihren Seminaren lernen Frauen, die in die Führungsetagen wollen oder schon sind, wie sie es besser schaffen, sich gegen Männer zu behaupten. Viele solcher Kurse gibt es mittlerweile, gut besucht sind sie alle, denn die Frauen sind es endgültig leid, trotz besserer Schul- und Studienabschlüsse nur selten in die Männerdomäne des Top-Managements vordringen zu können. Und haben sie es dorthin geschafft, müssen sie sich immer neu beweisen und verdienen in aller Regel weniger als die Herren. Die vielgepriesenen weiblichen Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit und Verbindlichkeit im Umgang zählen plötzlich nichts, mehr noch: Sie scheinen den Weg nach oben mit zusätzlichen Stolpersteinen und Hürden zu verstellen.

Der Unternehmensberater Dr. Peter Modler bietet „Arroganz-Training“ für weibliche Führungskräfte an. Damit meint

er nicht wirklich, dass Frauen arrogant und damit ekelhaft werden müssen, um es an die Spitze zu schaffen und sich dort zu behaupten. Eine gute Prise davon hilft aber beim Erklimmen der Karriereleiter. Dr. Peter Modler geht es – wie Sigrid Meuselbach und anderen erfolgreichen Coaches in ihren ausgebuchten Seminaren – nicht darum, „Frauen zu besseren Männern“ zu machen. Sie wollen sie rüsten für den Aufstieg in die männlich geprägten Hierarchien unserer Arbeitswelt. Dazu ist es nützlich, sich bei den Bossen einiges abzugucken.

Viele Frauen wollen durchaus an die Spitze. Dort aber wollen sie einen anderen Führungsstil praktizieren als den, dem sie jahrelang ausgesetzt waren. Nichts liegt ihnen ferner, als die Machtspiele der Männer zu übernehmen. Doch ohne Kompetenzgerangel und Hierarchienwettstreit wird das erst gelingen, wenn viel mehr Frauen in den Führungsetagen angekommen sind. Bis dahin heißt es für ehrgeizige Frauen: Netzwerken. Wer sich breite Unterstützung holt, ist weniger angreifbar. Und: Schauen, wie es die Männer machen.

### Kurse für Männer, um Frauen zu verstehen

Sigrid Meuselbach versteht sich als Brückenbauerin: „Der Schlüssel für eine reibungslose Kommunikation ist nicht nur das Verstandenwerden, sondern vor allem das Verstehen.“ Deshalb gibt sie nicht nur „Durchbox-Seminare“ für Frauen, sondern auch „Frauenversteherkurse“ für Männer. Sie ist überzeugt, erst wenn Frauen und Männer an einem Strang ziehen und keine Energie mehr durch Reibungsverluste verloren geht, hat eine Firma das optimale Führungsteam.

Viele Frauen schaffen es relativ zügig ins Mittlere Management. Dann aber stoßen sie an die „gläserne Decke“: Der Blick in die oberste Etage ist zwar frei, der Aufstieg dorthin aber versperrt. Eine Erklärung dafür ist: Die Frauen kennen die männlichen Spielregeln der Macht nicht. „Das ist, als spielten da oben alle Bridge. Frauen wollen mitspielen, manchmal lässt man sie auch, aber dann stellt sich heraus, Frauen kennen die Bridge-Regeln gar nicht“, sagt Sigrid Meuselbach.

### Das sind einige Spielregeln der Macht:

- **Haltung.** Männer sitzen breitbeinig, haben die Arme auf beiden Lehnen (auch in engen Flugzeugsitzen). Selbstbewusstsein pur. Frauen sitzen mit eng zusammengestellten Beinen, halten die Hände im Schoß verschränkt. Im Stehen knicken sie in der Hüfte ein, kreuzen ihre Füße, vergraben ihre Hände in den Jacken- oder Hosentaschen. Erster Eindruck: Unsicherheit.
- Tipp:** Nehmen Sie die Königinnen-Haltung an. Stehen Sie gerade und unverkrampft und achten Sie darauf, dass Sie auch Ihren Kopf gerade halten. Das „emotionale Köpfchen“, der schräg gehaltene Kopf, wirkt nicht etwa charmant, sondern signalisiert Unterwürfigkeit.
- **Revier.** Männer sitzen hinter verschlossenen Türen, lassen sich von Vorzimmerdamen abschirmen. Sind sie in anderen

### „Ich habe das alles selbst erlebt“

Sigrid Meuselbach ist Trainerin, Coach und Wirtschaftsmediatorin. Chefinnen und Chefs, die in „Gender Collaboration“, also in der guten Zusammenarbeit von Frauen und Männern, eine Chance für ihre Firma sehen, buchen Seminare für ihre Mitarbeiterinnen bei ihr.



#### w@o: Was brachte Sie dazu, Coach zu werden?

**Sigrid Meuselbach:** Ich habe anfangs als Psychotherapeutin in einer Klinik gearbeitet. Da mich Erwachsenenbildung aber immer faszinierte, fing ich an, Kurse für Frauen zu geben. Anfangs ging es um Rhetorik, dann immer mehr um Selbstbewusstseinstraining.

#### w@o: Sind Sie selbst einmal an die „gläserne Decke“ gestoßen?

**Meuselbach:** Dauernd! Ich habe Aufträge an männliche Kollegen verloren. Das wurde begründet mit: Sie haben doch einen gut verdienenden Mann ... Das war total ärgerlich. Meine Leistung sollte zählen, nicht meine Lebensumstände. Mit einem Mann wäre man nicht so umgegangen.

#### w@o: Sie haben eine Tochter. Haben Sie Kind und Karriere ohne Schuldgefühle unter einen Hut gebracht?

**Meuselbach:** Als das Kind klein war, habe ich meine Aufträge auf sehr niedrigem Niveau gehalten. Mein Mann hatte als Nachrichtenredakteur Schichtdienst, sodass wir uns die Betreuung unserer Tochter gut teilen konnten. Natürlich hatte ich Schuldgefühle. Wenn ich verreisen musste, weinte das Kind und ich fühlte mich als Rabenmutter. Ich kenne die Gefühle von Müttern, die trotz Kind gern berufstätig sind, sehr genau. Aber ich kann sie entlasten: Die Kinder gedeihen trotz allem meist prächtig.

Büros, breiten ihre Unterlagen großzügig um sich herum aus, legen sie auch gern auf Schreibtisch und Stühlen ab. Frauen finden dieses Alpha-Männchen-Verhalten archaisch und halten ihre Bürotür offen – als Zeichen fortschrittlicher Unternehmenskultur: Jeder soll Zutritt haben.

**Tipp:** Schließen Sie die Tür und lassen Sie anklopfen. Gehen Sie dafür lieber öfter selbst durch die Firma.

- **Rang.** Auf Statussymbole legen Männer allergrößten Wert. Firmenwagen, Büroraum-Quadratmeter, HiTec-Telefonanlage, nächstgelegener Parkplatz – das zählt. Es zeugt nach innen und außen von ihrer Wichtigkeit. Frauen zeigen sich da oft zu bescheiden.

**Tipp:** Nehmen Sie in Anspruch, was Ihnen zusteht. Wer sich mit weniger zufrieden gibt, signalisiert eventuell: Ich bin es nicht wert.

- **Kommunikation.** Männer sprechen immer den Chef, den Tagungsleiter, den Verhandlungsführer an und sehen sofort, wie er reagiert. Frauen erklären ihre Konzepte, indem sie auch und immer wieder in die Runde schauen.

**Tipp:** Sprechen Sie immer den Ranghöchsten in der Runde an. Allein von ihm hängt es ab, ob Ihr Vorschlag ankommt. Fassen Sie sich kurz. Männer beklagen, Frauen bräuchten viel zu lange, um auf den Punkt zu kommen. Setzen Sie Ihre Stimme bewusst ein. Besuchen Sie einen Rhetorikkurs.

- **Erscheinung.** Männer tragen Anzüge. Frauen besser auch. **Tipp:** Vermeiden Sie Röcke in Konferenzen, bei Präsentationen oder Vorstellungsgesprächen! Frauen in Führungspositionen müssen sich aber nicht unbedingt wie Männer nur in Schwarz, Grau, Dunkelblau kleiden. Auch ein Business-Outfit kann weiblich wirken. Bestes Beispiel: Christine Lagarde, Direktorin des Internationalen Währungsfonds (IWF). Farben, flotte Schnitte, Schmuck, Schals geben ihrer Erscheinung etwas Unverwechselbares. Falls Sie (noch) nicht so stilsicher sind: Das Honorar für eine Stilberaterin ist in vielen Fällen gut investiertes Geld.

- **Ideenklau.** Eine Frau hat eine Idee, sie trägt sie vor, der große Vorsitzende zeigt sich noch nicht begeistert. Einige Zeit danach, manchmal aber sogar in derselben Sitzung, stellt ein Mann dieselbe Idee, etwas modifiziert, als seine eigene vor. **Tipp:** Nicht schlucken und schweigen, sondern charmant bedanken: „Ich freue mich, dass Sie meine Idee aufgegriffen haben!“

Oft kommt es auf dem Weg nach oben auf Schlagfertigkeit an. Da sind Männer meistens treffsicherer, was kein Wunder ist. Prima schlagfertig sein kann man immer dann, wenn man auf die Gefühle des anderen keine Rücksicht nehmen muss. Frauen mit ihrem Harmoniebedürfnis haben da natürliche Bremsen. Schlagfertigkeit kann man lernen, zum Beispiel in den hier beschriebenen Führungskräfte-Seminaren.

Dazu ein schönes Beispiel aus einem Interview mit Peter Modler, das im April auf *Süddeutsche.de* erschien. Er sagt: „Stellen Sie sich einen Besprechungsraum vor mit zehn männlichen

Abteilungsleitern, alle zwischen 40 und 60 Jahren. Es ist das erste Mal, dass eine junge Frau, ebenfalls Abteilungsleiterin, dabei ist. Elf Personen, zehn Stühle. Die Frau kommt als Letzte, weil man ihr einen falschen Raum genannt hat. Sie kommt rein, es ist kein Stuhl mehr frei, und dann sagt einer der Männer: „Wenn Sie wollen, können Sie sich auf meinen Schoß setzen.“

**Süddeutsche Zeitung:** „Wie sollte man darauf reagieren?“

**Modler:** „Auf gar keinen Fall ignorieren! Frauen wollen meist auf der sachlichen Ebene bleiben und übergehen solche Sprüche deswegen. Die Frau, die mir diese Geschichte erzählt hat, reagierte genau richtig. Sie ging langsam auf den Typ zu, legte ihm beherzt die Hand auf die Schulter und sagte laut: ‚Dafür sind Sie viel zu alt!‘ Es gab großes Gelächter, und von da an hatte sie keine Probleme mehr mit den Kollegen.“

Humor ist, wenn man trotzdem lacht. Das wusste schon Wilhelm Busch. ←

Ilse Achilles, Journalistin

## So boxen Sie sich durch!

### Sieben Top-Tipps\* für Ihre Durchsetzungsfähigkeit.

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 Ihre Königinnen-Haltung ein. 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:
  - Schritt 1: Geben Sie die Einwände Ihres Gesprächspartners mit eigenen Worten wieder.
  - Schritt 2: Wiederholen Sie Ihren ursprünglichen Wunsch.
  - Schritt 3: Fügen Sie ein Begründung hinzu.
5. Weiterhin beharrlich bleiben. Falls Ihr Gegenüber weiterhin ablehnend ist, antworten Sie wieder in drei Schritten.
6. Neue Vorschläge machen. Erst wenn Sie nach mehrmaligem, beharrlichen Durchlaufen der drei Schritte nichts erreicht haben, prüfen Sie 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 2 und lassen die beiden anderen Schritte weg. Sie wiederholen dann nur noch Ihren Wunsch beziehungsweise Ihre Forderung.

\*Noch mehr Tipps finden Sie unter [www.meuselbach-seminare.de](http://www.meuselbach-seminare.de)



10 % Rabatt  
für Abonentinnen von  
**working@office**

Mit  
**Slatco Sterzenbach**  
Top-Trainer, Bestsellerautor und  
fünfzehnfacher Ironman™-Finisher



# 57. Office-Kongress München 2013

Erfolgreich in allen Disziplinen:  
So meistern Sie den Spagat im Office

11. bis 12. April 2013

- „Strategie Ironman“: So funktioniert Erfolg
- Entdecken Sie Ihre Stärken auf italienische Art
- Think Business: Die wichtigsten Bausteine für Ihren Erfolg
- Erfolgreich in allen Disziplinen: Was Sieger von Verlierern unterscheidet

sowie Korrespondenz, Rhetorik, BWL, Business Yoga uvm.

13 hochkarätige Referenten  
22 Impulsvorträge + Workshops  
2 parallele Intensivseminare

OFFICE SEMINARE  
Abraham-Lincoln-Straße 46  
65189 Wiesbaden  
Telefon 0611 7878-291  
info@office-seminare.de  
www.office-seminare.de

