

Macht macht männlich

Um im Job richtig erfolgreich zu werden, müssen Frauen vor allem eine Regel beherzigen: Mach es wie ein Mann. Das zumindest behaupten viele Karriere-Coaches, die angehenden weiblichen Führungskräften zu Arroganz-Training und Durchbox-Strategie raten. Aber stimmt das wirklich?

VON ALEXANDRA BORCHARDT

Das Wort fläzen, so viel ist sicher, wurde für Männer erfunden. Das wird klar, sobald man sie einmal beobachtet, die Herren Kollegen, Kommilitonen und andere Lebensbegleiter, wie sie am Konferenz- oder Seminartisch in ihren Sitzmöbeln versinken wie die *Costa Concordia* vor der Insel Giglio. Gleich, denkt man, gleich müssten sie untergehen. Man streckt sich und beginnt den eigenen Redebeitrag, Argument eins, zwei und drei. Aber dann: ein Räuspern aus den Tiefen des Sessels. Alle Augen wenden sich hin. „Also, ich finde, das passt alles nicht.“ Der Sesselmann versinkt wieder – in seinem Stuhl und in Schweigen. Stille im Raum. Männer nicken. Frauen werden neidisch und denken an Oma.

Oma hat damals missbilligend geschaut, sobald die Enkelin mal probierte, wie sich das anfühlte: Beine breit, Becken im Stuhl nach vorne geschoben, gelangweilter Blick. „Man kann dir bis ins Herz sehen“, hat sie geflüstert. Heute, denkt die Enkelin, kann ihr zum Glück niemand ins Herz sehen. Dort macht sich mitunter Bekommenheit breit: Wie kann es sein, dass ein gebaffelter Satz zwei zündende Argumente und ein preisverdächtiges auslöscht? An dieser Stelle kommen die Coaching-Firmen ins Spiel.

Y-Chromosomen-Träger lieben dieses Lob: „Also, Ihr Projekt.“ – Pause – „Super. Einfach super!“

Das „Arroganz-Training“ für Frauen müsse her, sagt zum Beispiel Coach Peter Modler, der ein Buch ähnlichen Titels geschrieben hat. „Durchbox-Training“ nennt es die Trainerin Sigrid Meuselbach. „Spiele mit der Macht“ (auch ein Buchtitel) gelte es zu lernen, schreibt die Gründerin der Beratungsfirma Sheboss, Marion Knaths. Noch viele andere Anbieter versuchen, Frauen beizubringen, sich in Männerunden durchzusetzen, nach dem Prinzip: Für jedes Problem gibt es eine Lösung, und hinter jeder Lösung steckt ein Geschäft.

Aber ist das, was viele Coaching-Firmen ernährt, auch gut für die Frauen? Bringt es jenen veränderten Stil und die Vielfalt in Führungsetagen, die erwiesenermaßen Innovation, Gewinn und Kapitalrendite steigern und das Betriebsklima verbessern? Oder müssen sich gar nicht die Frauen ändern, sondern die Männer, die Strukturen, die Bundesfamilienministerin oder wer sonst noch für das schwarmhafte Auftreten des geklonten Manager-Mannes verantwortlich gemacht wird?

Beispiel „Arroganz-Training“: Die Theorie hinter Modlers Konzept klingt gut. Er bezieht sich auf die renommierte Linguistin und Princeton-Professorin Deborah Tannen, die in den Neunzigern mit ihren Studien zu den Unterschieden männlicher und weiblicher Kommunikationsstrategien Furor machte. Die Grundannahme: Männer und Frauen sprechen verschiedene Sprachen. Wenn Frauen die Sprache der Männer wie eine Fremdsprache erlernten, kämen sie in Männerunden schon irgendwie durch und letztlich auch oben an. Dort könnten sie dann selbst bestimmen, wie sie und ihre Mitarbeiter künftig miteinander umgehen und erfolgreich sein wollen.

Ein bisschen erinnert das – wie auch die Konzepte von Sheboss oder Meuselbach –



Phänotypisch angekommen? Unternehmerin Maria-Elisabeth Schaeffler in Nadelstreifen auf der Hannover-Messe. FOTO: DAPD

an den Marsch durch die Institutionen, den einst die 68er proklamiert oder begonnen hatten, um dann irgendwann aus den Gerichtssälen, den Parlamenten oder Amtsstuben heraus die Welt zu verändern. Und einiges hat sich daraufhin ja tatsächlich verändert in der Republik.

Strukturveränderungen könnte man sich jedenfalls sparen, wenn es ein paar Durchbox-Frauen gelänge, die Arbeitswelt so durchzumischen wie die Touristenklasse eines Ferienfliegers.

Nicht zuletzt klingt das Arroganz-Training, als könnte es Spaß machen. Frauen sollten bei der Fleißarbeit und beim Argumentieren mal ein, zwei Gänge runterschalten und sich auf Reviereroberung und Körpersprache konzentrieren. „Du sollst nicht alles tödlich ernst nehmen!“, beginnt Peter Modlers Empfehlungsliste, und dann wird's noch unanstrengender:

Nur nicht schnell und schon gar nicht viel reden (sonst schalten Männer ab), Büro und Schreibtisch immer gegen raumgreifende Männer-Aktionen verteidigen (eigene Möbel vor seinen Aktenabwürfen schützen bzw. zurückwerfen), und wenn man

Nach drei Sätzen hören Männer nicht mehr zu. Alles, was danach kommt? Nur ein Rauschen im Ohr

einen Mann lobt: bloß nicht allzu sehr in die Details gehen. Modlers Empfehlung: kräftiger Händedruck, Blick in die Augen. „Also, Ihr Projekt“ – Pause – „super. Einfach super!“ Dann schmilzt der Y-Chromosomenträger dahin.

Auch Sigrid Meuselbach („Durchbox-Training“) rät Frauen zur Sparsamkeit beim Wort. „Nach drei Sätzen hören Män-

ner nicht mehr zu“, sagt sie. Alles danach empfinden sie als „Rauschen im Ohr“. Sie lässt die Frauen in ihren Seminaren mit Männern üben, die auch schon mal spontan vom Bahnhof weggefischt wurden. „Ich habe schon alles gehabt, vom Arbeiter bis zum Uni-Professor. Die verhalten sich alle gleich“, sagt sie.

Frauen könnten die beim Vortrag gewonnene Zeit dazu verwenden, sich in die Details der Dienstwagen-Bestellung einzulassen oder das Business-Outfit einzukaufen. Das zumindest sind die Klassiker der Statussympole, denen auch Sheboss-Chefin Knaths einiges an Aufmerksamkeit widmet. Tenor: Mädels, nehmt alles, was ihr kriegen könnt! Klingt einleuchtend. Oder auch nicht.

Volker Hepp, der als Coach spezielle Trainings jeweils für Frauen und Männer anbietet, ist bei solchen Patentrezepten skeptisch.

„Es ist immer gut, die Spielregeln des anderen zu kennen. Es bringt aber nichts, so sein zu wollen wie der andere, wenn man das gar nicht kann“, sagt er. Das führe zu Anspannung und gehe nur eine gewisse Zeit lang gut. Sein Rezept: Sich selbst einschätzen lernen und wissen, was man wirklich will und was zu einem passt.

Das kann allerdings dazu führen, dass Frauen voreilig beschließen, die Rolle der Chefin passe nicht zu ihnen. Bevor sie überhaupt erfahren haben, dass Verantwortung, Gestaltungsfreiheit und Macht auch Spaß machen können. Also doch lieber rein ins Chefbüro, Spielregeln der Macht studieren und dann Durchbox-Training?

Das Ziel darf nicht sein, Frauen zu schlechten Männerkopien zu machen

Martine Herpers, die Firmen dabei berät, wie sie Vielfalt in die Führungsetagen bringen könnten, hält von dieser Form der Umerziehung nichts. „Das ist eine ziemlich Geldmaschine“, sagt sie. Klar: Viele Geschäftsführer lassen lieber mal 10 000 Euro für ein paar Frauen-Seminare springen und haben das leidige Thema dann vom Tisch, als sich mit eigenen Verhaltensweisen und Stereotypen auseinanderzusetzen. Wirkungsvolle Trainings für Männer und Frauen gingen nämlich ans Eingemachte, sagt Herpers. Das sei teuer, und so genau wollten es viele Kunden dann auch wieder nicht wissen.

Birgit Bergmann, Management-Coach und Beraterin, findet an Karriere-Trainings für Frauen problematisch, dass ihnen darin vom Ansatz her vermittelt wird, sie hätten Defizite. „Frauen sind mit sich selbst ohnehin extrem kritisch“, sagt sie. Ihnen ständig vor Augen zu führen, was sie nun schon wieder falsch gemacht hätten, bringe Beraterinnen viele Aufträge, aber Frauen nicht unbedingt mehr Sicherheit. „Die Kunst ist es, den eigenen Stil zu finden“, sagt Bergmann. Natürlich schade es nicht zu wissen, wie Männer ticken.

Wer ein paar Euro übrig hat, kann sich so ein Durchsetzungstraining ruhig gönnen, das finden auch die kritischen Beraterinnen. Warum auch nicht? Ganz unabhängig vom Geschlecht spricht nichts dagegen zu üben, wie man sein Gegenüber auch mal einschüchert (was übrigens auch als Mutter oder bei Verhandlungen mit Automechanikern hilfreich sein kann). Das Ziel darf nur nicht sein, Frauen zu schlechten Männerkopien zu machen. Schließlich soll die Vielfalt der Verhaltensweisen, Temperamente und Talente ja auch Vorteile bringen und nicht nur als statistische Größe abgehakt werden.

Wenn Frauenförderung ernst gemeint ist, müssen aber beide zweisprachig werden: Männer und Frauen. Männer müssen verstehen, dass Frauen Rangordnungen verwischen, um effektiver arbeiten zu können; Frauen muss klar werden, dass Männer Hierarchien mögen und brauchen.

Auch der Quoten-Vorreiter Deutsche Telekom setzt – inmitten anderer Strategien – auf sogenannte Gender Collaboration Trainings, nach denen Männer und Frauen gleichermaßen begreifen sollen, dass sie sich seltener verstehen, als sie denken. Überall gilt: Lädt man die ganze Verantwortung für den Wandel allein bei den Frauen ab, dann wirkt das nicht viel besser als Kamillentee bei Grippe.