



Lautstärke statt Argumente: Kommunikation, die nicht ankommt

FOTO: IFA-BILDERTEAM/ KCM

Wand des Schweigens

Mehr als ein Herrenwitz: weibliche Rivalität im Unternehmen

VON ANETTE ZELLNER

Es muß nicht gleich mit einer Hinrichtung enden, wenn Frauen miteinander konkurrieren – wie Schillers „Maria Stuart“, die im Kampf gegen Elisabeth I. sterben muß. Doch die Folgen weiblicher Rivalität richten anscheinend auch in Unternehmen großen Schaden an: vermittelte Projekte, verlorene Kunden, finanzielle Verluste.

Trotzdem wird das Thema selten ernst genommen. „Es taugt mehr für Herrenwitze“, bedauert Mechthild Erpenbeck, Psychologin und Managementtrainerin in Berlin. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit weiblichen Konkurrenzformen, die mancher gerne amüsiert als „stutenbissig“ bezeichnet. Doch für Erpenbeck wirkt das Verhalten zerstörerisch. Zugleich sei es ein Tabu. Sie treffe in den Unternehmen oft auf eine „Wand des Schweigens“, sagt sie. Vor allem bei Frauen. Diese fürchten, mit offener Kritik die berufliche Emanzipation des eigenen Geschlechts in Frage zu stellen. Auch Männer tun das nicht immer gerne. Erpenbeck: „Unter vier Augen kommt es aber raus.“

Das Thema gewinnt an Aktualität. 20 Prozent der Führungskräfte sind mittlerweile Frauen. Es ist

bekannt, daß sie sich auf ihrem Weg nach oben bisweilen mühsam gegen Männer durchsetzen müssen. Seltener ist jedoch zu hören, daß manche Chefinnen gerne mal weiblichen Führungsnachwuchs kalt stellen. Weil sie der Anderen den Erfolg nicht gönnen. Das meint auch Anja Busse, Sprachwissenschaftlerin und Rhetoriktrainerin in München. Sie befaßte sich in ihrer Dissertation mit „Interfemininen Konflikten“ und veröffentlichte dazu das Buch „Zicken unter sich. Konflikte und Lösungen im weiblichen Konkurrenzkampf“ (Orell Füssli Verlag, 24,80 Euro).

Busse beschäftigte sich mit theoretischen Erklärungen und sichtete Studien, sie sprach mit Frauen und Männern. Auch Busse glaubt, daß weibliche Rivalität häufig großen Schaden anrichtet – im Unternehmen und letztlich bei den Frauen selbst: „Frauen sichern dadurch die Macht der Männer.“

Doch was machen Frauen nun anders als Männer? Sie tragen ihre Konkurrenz verdeckt aus – weil sie zugleich nach Harmonie streben. Es fällt ihnen schwer, Konflikte offen anzusprechen. „Frauen agieren dann eher psychologisch“, meint Busse. „Sie kämpfen mit Worten, die wie Schläge wirken, oder schweigen, was gerade Frau-

en oft als schlimm empfinden.“ Auch Erpenbeck meint, daß sie Beziehungen eher emotional sehen und nicht – wie Männer – auf sachlicher Ebene angreifen können. Es gibt für sie oft nur Freundin oder Feindin. „Eine Niederlage trifft sie als Mensch. Sie fühlen sich persönlich vernichtet.“ Gleichzeitig betrachten sie sich als Opfer: „Sie denken nicht daran, daß auch sie an der Schraube drehen.“

Dieses Verhalten sehen Busse und Erpenbeck vor allem als Erbe von Evolution und Sozialisation. Frauen kennen keine offenen Konkurrenzrituale, sie unterdrücken Aggressionen – weil sie immer für die Gruppenharmonie zuständig waren.

Konkurrierende Männer verhalten sich hingegen eher sportlich. Offener Wettbewerb ist für sie normal. Erpenbeck meint zwar, „daß auch Männer über Leichen gehen können“. Doch es sei positiv, daß ihre Konkurrenz lesbar sei. „Sie übernehmen zudem die Verantwortung für ihr Verhalten.“ Ein Konflikt werde oft mit einem Schulterklopfen beendet.

„Männer können Sache und Person trennen“, sagt auch Professor Josef Freise, Pädagoge und Theologe an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen in Köln. Innerhalb seines Forschungsschwerpunkts „Inter-

kulturelle Arbeit“ beschäftigt er sich seit langem mit männlichem Verhalten. „Männer spalten bei Auseinandersetzungen einfach ihre Gefühle ab“, erklärt er. Zudem könnten sie einstige Konkurrenten wieder als Koalitionspartner nutzen. Ihr Credo laute: „Wir brauchen uns ja nicht zu lieben.“ Frauen hingegen besäßen die große Stärke der Empathie – die zugleich zu starker Antipathie führen könne. Freise will weder männliches noch weibliches Verhalten als überlegen beurteilen. „Jede spezifische Stärke hat ihre Grenzen.“

Busse und Erpenbeck fordern für die Unternehmen ein qualifiziertes Management, das weibliche Konkurrenzkonflikte besser lösen kann. Die kreativen Ressourcen der Frauen müßten gefördert werden, sie selbst sollten sich gegenseitig schätzen lernen. Gerade als Konkurrentinnen. Erpenbeck hofft, daß das Thema seriös behandelt wird. Zum Nutzen der Frauen. Für ihre öffentliche Beschäftigung mit diesem Thema muß Erpenbeck sich – wie auch Anja Busse – schon manchmal den Titel „Nestbeschmutzerin“ gefallen lassen.

Weitere Informationen:
www.konnekt-berlin.de
www.consultact.de