



«Erfolg bedingt auch, sich gut verkaufen zu können»

Sibyl Schädeli, Dozentin und Coach, spezialisiert auf den Umgang mit Machtspielen, hat im Kurs «Frauen und Politik» Kandidatinnen für die bernischen Gesamterneuerungswahlen 2018 vorbereitet. Sie zeigt Stolpersteine auf, die dazu führen, dass es immer noch wenigen Frauen gelingt, die gläserne Decke in Politik und Beruf zu durchbrechen – und gibt Hinweise, wie sie umgangen werden können.

Wie zeigen sich Machtspiele im Beruf und in der Politik?

Man könnte meinen, es komme nur in ganz bestimmten Schlüsselmomenten zu Machtspielen, also dann, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter befördert wird oder wenn Kandidierende für ein Wahlticket nominiert werden. In Wirklichkeit handelt es sich aber um einen ständigen Mechanismus, der eher von Kleinigkeiten abhängt. Geschickte Machtspieler und Machtspielerinnen zeigen in ihrem Verhalten, dass sie zur Gruppe der Mächtigen gehören, indem sie beispielsweise viel Raum einnehmen, viel Redezeit beanspruchen oder immer wieder auf eigene Erfolge verweisen.

Was heisst das konkret?

Ein Beispiel: Bei Sitzungen sieht man viele elektronische Spielzeuge. Das ist nicht ohne Bedeutung: Männer haben die Tendenz, den Tisch symbolisch in Beschlag zu nehmen, indem sie ihr neuestes Handy und ihren neusten Laptop darauf platzieren, auch wenn sie diese für die Sitzung gar nicht brauchen. Das sind Statussymbole, die ihnen dazu dienen, ihre Rolle in der Hierarchie zu definieren und sich von denjenigen, die weiter unten in der Rangordnung stehen, abzugrenzen. Frauen beherrschen solche nichtverbalen Codes oft nicht. Sie glauben eher, sich durch Originalität, also gerade durch das Abheben von den gebräuchlichen Statussymbolen, zum Beispiel mit einer auffälligen roten Tasche, Respekt zu verschaffen. Sie schiessen damit aber am Ziel vorbei, denn bei männlich dominierten Machtspielen zählt Originalität wenig. Ganz im Gegenteil, denn will sich eine Frau über eine besondere Handtasche definieren, bestätigt sie damit, dass sie nicht zum «Club» gehört und darin auch nichts zu suchen hat. Oder bei Wortmeldungen: Frauen begnügen sich oft damit, nur das zu sagen, was ihnen wesentlich scheint. Ein grosser Fehler. In diesem Fall ist es wichtig, viel Raum und Redezeit einzunehmen, um das Territorium zu markieren.

Warum gelingt es Frauen nicht, diese Stolpersteine zu umgehen?

Dies hängt zum grössten Teil mit ihrer Sozialisierung zusammen. Mädchen sind in der Schule generell besser, weil sie fleissiger sind und mehr lernen. Im Beruf oder in der Politik glauben Frauen, es genüge, die gleiche Strategie anzuwenden, und vernachlässigen die Aspekte Selbstvermarktung und strategische Vernetzung. Nehmen wir ein Fallbeispiel: Eine Frau leistet hervorragende Arbeit, sie ist morgens die Erste und abends die Letzte im Büro. Wird eine Kaderstelle frei, befördert ihr Chef aber ihren männlichen Kollegen, der oft in den Gängen rumspaziert, um mit anderen zu diskutieren. Warum diese Ungerechtigkeit? Weil der Chef den Eindruck hat, die Frau leiste

zwar hervorragende Arbeit, sie sei aber bereits am Limit ihrer Möglichkeiten angelangt und werde nicht in der Lage sein, zusätzliche Aufgaben zu bewältigen. Man könnte fast sagen, dass sich Frauen manchmal selbst schaden, ohne sich dessen bewusst zu sein. Es wäre allerdings gefährlich, daraus zu schliessen, dass es der Fehler der Frauen ist, dass sie es schwerer auf dem Weg nach oben haben! Versuchen sie nämlich, sich «wie ein Mann zu verhalten», wird dies wiederum oft als unangemessen hartes Auftreten ausgelegt.

Was empfehlen Sie also Frauen, die erfolgreich sein möchten?

Ein grosser Teil des Erfolgs in Beruf oder Politik kommt von der Fähigkeit, sich zu «verkaufen». Frauen müssen lernen, sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Sie haben sehr oft Mühe, ihre eigenen Erfolge zu loben, und schreiben diese eher Glück oder einem Zufall zu. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Nutzung strategischer Netzwerke. Dies bedeutet, an halb-offiziellen Treffen, wie dem Bier nach der Arbeit, oder an anderen gemeinsamen sozialen oder sportlichen Aktivitäten mit Arbeitskollegen teilzunehmen. Gerade in diesem Rahmen werden oft wichtige Entscheide gefällt und Weichen gestellt. Reine Frauennetze sind zwar auch eine gute Sache, genügen aber bei weitem nicht. Der Umgang mit direkten Konkurrenten und hierarchisch Höhergestellten, also mehrheitlich mit Männern, ist wichtiger.

Muss man also anfangen, Golf oder Tennis zu spielen, um beim Chef gut anzukommen?

Nein, nur weil die Kader des Unternehmens leidenschaftlich Golf oder Tennis spielen, muss man selbst nicht damit anfangen, vor allem nicht, wenn man für diese Sportarten nicht viel übrig hat. Aber die Apéros am Feierabend oder informelle Ausflüge sind wichtige strategische Momente. Nochmal, es geht darum, Teil einer Gruppe zu sein, gesehen und gehört zu werden. Wenn die Führungskräfte eine Schlüsselstelle zu besetzen haben oder ein Wahlticket zusammenstellen müssen, denken sie zuerst an diejenigen, mit denen sie regelmässig zu tun haben. Also, auch wenn man zu Hause Kleinkinder hat, muss man sich sagen, dass der Feierabendumtrunk Teil der Arbeit ist, und daran teilnehmen.

Ehrgeizige Frauen müssen auch gegen so manches Klischee ankämpfen ...

Für viele ist eine Frau, die vorankommt, eine Karrieristin. Über erfolgreiche Politikerinnen – bis hinauf zur Bundesrätin – wird oft gesagt, sie seien «dossiersicher». Obwohl es auf den ersten Blick danach aussieht, ist das kein Kompliment. Hier wird einmal mehr der fleissige Anteil betont und den Frauen implizit strategisches

Handeln und Delegationsfähigkeit abgesprochen. Wenn man in einer Führungsposition ist, muss man die Arbeit nicht selbst machen, man muss dafür sorgen, dass die Arbeit gemacht wird. Der Höhepunkt wurde bei den amerikanischen Präsidentschaftswahlen erreicht, als sich Hillary Clinton und Donald Trump im Duell gegenüberstanden. Die USA haben schliesslich einem Kandidaten den Vorzug gegeben, der politisch nicht wirklich eine Ahnung hat, anstatt eine superkompetente Frau zu wählen.

Fehlt es den Frauen nicht auch an positiven Vorbildern?

In der Schweiz gibt es unter den Topmanagern nur gerade 8 Prozent Frauen. Es ist deshalb gar nicht so einfach, Vorbilder zu finden, die männliches Machtspiel beherrschen und dabei ihre Weiblichkeit nicht verbergen müssen. Das fängt schon bei der Kleidung an. In südlichen Ländern ist es für eine Frau in einer Führungsposition einfacher, sich weiblich zu kleiden. Bei uns haben Frauen an der Macht eher die Tendenz, sich an männlichen Dresscode-Regeln zu orientieren. Ich denke da beispielsweise an Angela Merkel, die bei ihrem Blazer höchstens mit der Farbe spielt. Manchmal fragen sich Frauen deshalb zu Recht: Muss ich jetzt «ein Mann werden», um es nach oben zu schaffen? Natürlich ist das nicht der Fall, und es wäre jammerschade, wenn dem so wäre. Mein Lieblings-Rollenmodell ist die Königin: Als mächtige Frau vereint sie Status, Macht, Würde und Weiblichkeit.

Und wie soll sich eine Frau verhalten, wenn der Chef sie bittet, ihm einen Kaffee zu bringen?

Es ist praktisch unmöglich, den «Befehl» des Chefs vor Zeugen zu verweigern, ohne abgestraft zu werden. Man kann aber beispielsweise antworten: «Sehr gut, heute kümmere ich mich drum, beim nächsten Mal ist dann mein Kollege an der Reihe.» Und man kann dem Chef natürlich auch in einem Gespräch unter vier Augen sagen, was man darüber denkt. ■

Interview: Emanuela Tonasso