

Cornelia Topf | Rolf Gawrich

Das Führungsbuch für erfolgreiche Frauen

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Führungsbuch für erfolgreiche Frauen« (ISBN 978-3-86881-354-1)
2012 by Redline Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Erfolgsfaktor I:

Information



1 Information, die Mutter des Erfolgs

Klatsch ist Karrierebasis

Die Botschaft dieses Kapitels ist sehr simpel: Männer bringen es (bislang, mehrheitlich) weiter als Frauen, weil Männer sich besser informieren.

Achten Sie einmal darauf, worüber Männer am Arbeitsplatz miteinander reden, wenn es gerade einmal nicht um das rein Fachliche geht. Wie finden Sie das heraus? Ganz einfach. Auch nicht anders als bei Frauen: Hören Sie ihnen beim Klatschen und Tratschen zu. Auch Männer klatschen, und zwar über ganz bestimmte und sehr interessante Themen:

- Wer ist in der Firma obenauf, wer steht auf der Abschlussliste? **Männerklatsch**
- Wer hat Mist gebaut?
- Wer sägt beim wem?
- Wer ist der kommende Shooting Star?
- Mit wem muss man sich vertragen?
- Wer hat etwas gesagt, wonach man sich richten sollte?
- Wer hat Connections, die mir nützen könnten?

Worüber klatschen Frauen mehrheitlich am Arbeitsplatz? Über **Frauenklatsch** Persönliches, Zwischenmenschliches, Beziehung, Gesundheit, Antipathien und Sympathien. Und Sie wundern sich, dass Frauen weniger weit kommen als Männer? Männer erfahren sehr viel schneller und häufiger, wo Chancen auf sie warten und wo ihnen Risiken drohen. Weil sie täglich, stündlich darüber klatschen. Ist das nicht unglaublich? Männer nutzen Klatsch als Erfolgsbasis –



meist unbewusst. Die meisten Männer wissen gar nicht, was sie da tun; so sehr ist ihnen diese Informationstechnik schon ins Blut übergegangen. Sie möchten aber nicht wie ein Mann ständig über Karriere und Firma reden? Wer hat das denn verlangt?

STOP Viele Frauen glauben, sie müssten die Techniken der Männer kopieren, um beruflichen Erfolg zu haben. Das ist Unfug.

Natürlich können Sie blind kopieren – viele Frauen tun das –, aber Sie müssen es nicht. Es ist weder nötig noch sinnvoll noch ratsam. Es führt zwar zum Erfolg, aber zum bekannten Preis der Selbstaufgabe. Frauen sind nun einmal keine Männer und sollten auch nicht unbedingt versuchen, welche zu werden.

Betrachten Sie erfolgreiche Frauen, die trotzdem Frau geblieben sind, fällt Ihnen auf, dass diese sich nicht an den neuesten Dolchstoßlegenden des Karriereklatsches beteiligen – und trotzdem bestens informiert sind.

Kein Klatsch, trotzdem gut informiert

Die meisten Frauen hören oder gehen sogar weg, wenn Männer darüber klatschen, wer gerade wen zu meucheln versucht. Diese Art Unterhaltung ist ihnen einfach peinlich, zu roh, zu aggressiv. Bei dieser Menschenjagd wollen sie auf keinen Fall mitmachen. Ständig dieser Karriere-Talk, wie langweilig!

Es fällt auf, dass erfolgreiche Frauen bei diesen Hetztiraden keineswegs mitmachen – sie verzichten jedoch auch nicht auf deren Informationsgehalt. Sie tun das keineswegs opportunistisch, nach dem Motto: „Ich billige das nicht – aber ich nutze es trotzdem.“ Nein, sie machen ihren mäßigenden Einfluss geltend, indem sie allzu heftigen verbalen Tiraden die Spitze nehmen. Männer stört dieser mäßigende Einfluss nicht. Im Gegenteil. Sie finden es ausgesprochen reizvoll, mit dieser moderaten Sichtweise zu koket-



tieren und Frauen gutmütig damit aufzuziehen – was frau selbstredend zu nehmen wissen muss.

Mitreden heißt nicht mitmachen. Wer als Frau mitklatscht, muss nicht gleichzeitig wie die lieben Kollegen aktiv an anderer Leute Stuhl sägen. Erfolgreiche Frauen ziehen diese Grenze. Hier taucht wieder dieses so wichtige und bereits angesprochene Instrument der Grenzziehung auf: Erfolg ja, aber nicht um jeden Preis, sondern nur bis an die Grenze, die ich selbst ziehe.

Wer vorwärtskommen will, muss auch mit Klatsch und Tratsch umgehen können. Einfach weghören oder weglaufen ist kein besonders souveräner Umgang. Es ist auch kein souveräner Umgang, den Klatsch der Kollegen abfällig abzutun oder zu fordern: „Bleibt doch bitte sachlich!“ Das ist eine Forderung, die auf weiblichen Werten basiert und männliche Werte als minderwertig abqualifiziert. Man kann seine eigenen Werte auch so einbringen, dass der andere sich nicht dadurch verletzt fühlt. Das bedeutet souveräner Umgang. In einem Satz:

Wer vorwärtskommen will, muss gerade auch bei heiklen Themen Souveränität zeigen



Erfolgreiche Frauen sind bestens informiert.

Sie hören nicht weg, sie hören zu. Wie das geht? Das schauen wir uns an einem Beispiel an.

Sylvia ist bestens informiert

Sylvia, 45 Jahre, ist Exportleiterin bei einem hessischen Investitionsgüterhersteller. Das ist sie nicht von ungefähr. Zwar ist sie fachlich hoch kompetent – doch das ist selbstverständlich. Das sind ihre männlichen Mitbewerber um den Aufstieg ja auch. Was ihr bei sämtlichen Beförderungen, bei denen sie Zeit ihres Lebens die männlichen Kollegen überholt hat, immer den entscheidenden Vorsprung gab, war unter anderem, dass sie immer weiß, was im



Interesse ist Voraussetzung für Information – wer sich interessiert, wird immer gut informiert sein

Unternehmen so läuft. Sie ist einfach bestens informiert über alles, was eine Führungskraft wissen muss.

„Mir erzählt ja hier keiner was!“ Ein guter Einwand, der von vielen meiner Seminarteilnehmerinnen und Coachees an dieser Stelle erhoben wird. Andererseits: Wenn Sie wissen wollen, ob Ihre beste Freundin endlich mit ihrem Typ Schluss gemacht hat, warten Sie dann, bis Ihnen jemand was erzählt? Nein? Warum nicht? Und warum warten Sie dann in der Firma darauf? Aha.

Nun könnte man argumentieren, dass einem die beste Freundin nähersteht als der betriebliche Klatsch und Tratsch. Das mag sein – bezeichnenderweise ist es bei Sylvia und allen anderen erfolgreichen Frauen eben nicht so. Die sind genauso energisch hinter News über die betrieblichen Veränderungen her, wie sie hinter Neuigkeiten von der Freundin her sind. Warum? Weil beides zwar beileibe nicht gleichrangig, aber gleich wichtig ist.

Wenn Sie einerseits gerne vorwärtskommen möchten, andererseits das aktive Einholen von Informationen scheuen, haben Sie kein Problem mit dem Handwerkszeug. Sie haben ein Problem mit der inneren Einstellung. Sie sollten sich fragen:

- Was ist mir wirklich wichtig?
- Ist es mir wichtig genug, aktiv Informationen einzuholen?
- Ist mein Interesse groß genug, um vorwärtszukommen?



Interesse ist der Motor für das Vorwärtskommen.

Wenn Ihr Interesse nicht dafür ausreicht, sich gut informiert zu halten, sollten Sie so ehrlich sein, den Wunsch nach einem Vorwärtskommen zeitweilig ruhen zu lassen. Die meisten wollen das nicht. Sie haben ausreichend Interesse, sie wollen vorwärtskommen, sie wollen an die relevanten Informationen herankommen – aber wie? Männer haben ihr Old Boys Network, das sie mit Informationen versorgt. Frauen haben dieses Netzwerk (noch) nicht. Was also tun? Was tut Sylvia? Etwas denkbar Einfaches. Sie redet mit den Leuten.



Wie frau sich Informationen holt

Bei einem Zulieferer von Sylvias Firma gibt es eine Kollegin, die zum Einholen von Informationen ihren Charme einsetzt. Deshalb heißt sie im Unternehmen auch „Charming Jutta“. Sie ist ganz einfach unwiderstehlich. Eben eine Klassefrau. Jeder weiß, dass sie einem mit diesem Charme auch noch das letzte Geheimnis entlocken kann, aber keiner kann ihr böse sein. Dazu genießen alle viel zu sehr die Gespräche mit ihr. Sie muss nicht auf die Leute zugehen. Die Leute kommen zu ihr, um auszupacken. Denn es lohnt sich für sie: Juttas Charme ist ein Genuss für jeden, den sie damit in ihren Bann zieht.

Sylvia ist keine solche Charmekanone. Das liegt ihr nicht so. Trotzdem erfährt auch sie alles, was sie wissen will. Warum? Weil auch sie ihren Auskunftspersonen etwas gibt, das diese viel zu selten bekommen. Oft noch nicht einmal in ihrer eigenen Familie. Was könnte dieses seltene und hohe Gut sein? Ganz einfach: Aufmerksamkeit. Sylvia schenkt Aufmerksamkeit. Sie ist ganz einfach freundlich zu den Menschen.

Sylvia kann Menschen so ansprechen, dass diese sich nicht als Kollegen, sondern als Menschen angesprochen fühlen. Sie kann einfach gut mit Menschen. Sie kann sie zum Reden bringen, weil sie ihnen Aufmerksamkeit schenkt. Und wenn Menschen erst einmal reden, hören sie nicht so schnell auf. Das hat nichts mit Aushorchen zu tun. Denn die Menschen erzählen Sylvia freiwillig, was sie interessiert. Außerdem würde kein Kollege mehr mit Sylvia reden, wenn er sich ausgehorcht fühlen würde. Nein, sie hält sich immer an das Gebot der Fairness von Geben und Nehmen: Ich sage dir was, und wenn du möchtest, sagst du mir auch etwas. Menschen honorieren diese Fairness, wenn man ihnen die Chance dazu gibt.

Mit dieser Chance hapert es ein wenig. Denn viele Frauen können trotz der viel beschworenen Beziehungskompetenz der Frau nur sehr schwer auf andere Menschen zugehen. Sylvia scheut sich zum Beispiel nicht, bei Fachtagungen auf wildfremde Männer zuzuge-

**Aufmerksamkeit ist
Tauschwährung für
Informationen**

**Auf wildfremde
Männer zugehen?**



hen, sich vorzustellen und sie nach dem zu fragen, was sie von ihnen wissen will. Viele ihrer Kolleginnen finden das „unmöglich, das macht man doch nicht!“. Überkommene Kleinbürgermoral aus dem vorigen Jahrhundert? Mag sein, doch bei vielen Frauen sitzt diese anerzogene falsche Scheu tief. Allerdings ist die Scheu nicht ganz unberechtigt, wie wir gleich sehen werden.

Die sexuelle Barriere

Die Angst vor Übergriffen

Viele Frauen holen sich nicht die Informationen, die sie für ihr Vorwärtskommen benötigen, weil sie Übergriffe der männlichen Kollegen fürchten. Sie fürchten, durch ihr offenes Gesprächsverhalten Männer zu Übergriffen einzuladen. Gerade bei jungen Frauen ist diese Furcht oft so übermächtig, dass sie das eigene Gesprächsverhalten buchstäblich verkrüppelt. Man möchte gerne das Gespräch – aber wer weiß, wie der Kollege das verstehen könnte? Zumal diese Angst fast wöchentlich durch unerfreuliche Vorfälle bestätigt wird. Warum hat Sylvia diese Angst nicht? Ist Sylvia „leicht zu haben“? Nein, sie weiß lediglich Grenzen zu ziehen. Der durchschnittliche Mann respektiert – entgegen der landläufigen Meinung – diese Grenzen. Denn er hat gelernt, sich an Gebote und Prinzipien zu halten – das werfen wir ihm ja bei anderen Themen oft genug vor, dieses sture Denken in Schablonen, Grenzen und Prinzipien. Interesse ist der Motor für das Vorwärtskommen.



Männliche Übergriffe werden in der Regel nicht von unbeherrschten Männern ausgelöst, sondern von versäumter Grenzziehung der Frau.

Grenzen ziehen mit nonverbalen Signalen

Die meisten von uns haben nie gelernt, Grenzen zu ziehen. Das ist kein persönlicher Makel, sondern einfach nur ein Versäumnis, ein Mangel an Handwerkszeug. Dieses Versäumnis kann frau ausmerzen. Auch Sylvia hat das erst lernen müssen. Inzwischen kann sie



ihre nonverbalen Signale so gut einsetzen, dass jedem Mann klar ist, was erlaubt ist und was nicht. Dass ihnen vor allem klar ist, was passiert, wenn sie die Grenze überschreiten. Das muss Sylvia nicht aussprechen, das kommuniziert sie über die Sicherheit ihres Auftretens. Sylvia hatte in den letzten Jahren keine Probleme mehr damit: „Die Männer wissen, wie weit sie bei mir gehen dürfen, und halten sich daran. Das gibt beiden Seiten Sicherheit.“

Warum fällt es vielen Frauen so schwer, diese nötigen Grenzen zu ziehen? Weil sie fürchten: „Wenn ich Grenzen ziehe, verliere ich die Aufmerksamkeit des Mannes.“ Das ist – Sie ahnen es inzwischen – eben nichts anderes als eine Befürchtung. Denn in der Regel ist das Gegenteil der Fall: Frauen, die ihre Frau stehen und beziehungs-freundlich, aber deutlich Grenzen ziehen, sind bei Männern beliebter als Frauen, die krampfhaft versuchen, Everybody's Darling zu sein und deshalb alles mit sich machen lassen oder prekären Situationen einfach ganz ausweichen.

Meist reicht es schon, sich diesen Irrtum klarzumachen, um sich zu einer deutlichen Grenzziehung aufzuraffen. Aber ein wenig Übung bedarf es danach schon noch. Wie bei jeder Tätigkeit, die man neu erlernt: Übung macht die Meisterin.

**Everybody's Darling
zu sein bringt nichts**

Warum es sich lohnt

Natürlich hat es Sylvia wie jede ihrer erfolgreichen Kolleginnen viel schwerer als jeder Mann, an Informationen heranzukommen. Männer tun sich viel leichter damit, auf andere zuzugehen. Sie müssen nicht sexuelle Übergriffe in Schach halten. Sie müssen nicht erst Grenzen ziehen und wahren. Wenn Frauen sich vor einem aktiven Informationsverhalten drücken wollen, führen sie gerne diese Ungleichheit ins Feld.

Sie vergessen dabei einen entscheidenden Vorteil, der die Waagschale wieder in die andere Richtung bewegt: Frauen erzählt der Mann mehr. Was Sylvia ohne jeden Druck von anderen erfährt, erfährt kein männlicher Kollege. Außerdem ist das aktive Einholen

**Männer erzählen
Frauen mehr als ih-
ren männlichen Kol-
legen**



von Informationen nur bei den ersten zwei, drei Versuchen eine Mühe. Danach macht es so viel Spaß, dass Frau es nicht wieder aufgeben möchte. Es pflegt darüber hinaus die Beziehungen zu den Arbeitspartnern und fördert damit, was viele Frauen im Business sich wünschen: funktionierende Beziehungen. Und schließlich lohnt sich die ganze Übung auch: Denn die Frau kommt mit den erhaltenen Informationen vorwärts.

Informationshindernisse überwinden

Viele Frauen scheuen sich, die Informationen einzuholen, die sie brauchen: „Ich kann die Kollegen und Vorgesetzten doch nicht einfach so ausfragen!“ Das befürchten *Sie* vielleicht, doch Ihr Gegenüber selten. Menschen freuen sich immer, wenn man ihnen Gelegenheit gibt, ihr Wissen zu demonstrieren. Geben Sie ihnen diese Gelegenheit. Fragen Sie geradeheraus, was Sie wissen möchten: „Herr Meier, was mich schon lange interessiert: Wird die Position der Teamassistentin bei Ihnen nun frei oder ist das ein Gerücht?“

Viele trauen sich dieses offene Wort nicht, weil sie Zurückweisung fürchten: „Was geht Sie das an?“ Deshalb verzichten sie ganz darauf.



Verzicht ist keine angemessene Reaktion.

Welches wäre eine angemessene Reaktion? Damit umgehen zu lernen. Sylvia zum Beispiel sagt: „Ich gebe mir selbst das Recht, das zu fragen, was mich interessiert. Ich gebe aber auch meinem Gegenüber das Recht, patzig, unhöflich oder gemein zu sein. Dann hat er eben ein Problem – nicht ich.“ Meist entschuldigt sie sich danach höflich, gefragt zu haben, und zieht sich zurück – das hat noch keiner unbeeindruckt weggesteckt. Entweder entschuldigen



sich die Betroffenen danach oder machen es bei der nächsten Gelegenheit wieder gut, indem sie übertrieben auskunftsbereit sind.

Wir sind alle nur Menschen. Deshalb sollten wir uns die grundlegendsten Grundrechte zugestehen: Sie haben ein Recht auf Informationen, genauso wie Ihr Gegenüber ein Recht darauf hat, sie Ihnen nicht zu geben – deshalb kann man sich immer noch mit Respekt behandeln. Können Sie es?



Checkliste: Sind Sie informiert?

- „Mir sagt ja keiner was!“ Was möchten Sie denn wissen?
- Welche Informationen brauchen Sie für das Vorwärtkommen?
- Wer könnte über diese Informationen verfügen?
- Wie könnten Sie ihn ansprechen?
- Wann?
- Was hält Sie davon ab?
- Wie können Sie dieses Hindernis überwinden?
- Wo besteht für Sie die Gelegenheit, an Klatsch-Zirkeln teilzunehmen, in denen nützliche Informationen gehandelt werden?
- Tauschen Sie Informationen aus: Ich gebe dir, wenn du mir gibst.
- Suchen und gewinnen Sie unbedingt auch Informanten aus höheren und höchsten Hierarchieebenen. Das macht etwas Arbeit, lohnt aber ungemein. (Hemmungen davor? S. o. Abschnitt „Informationshindernisse überwinden“)
- Je mehr nützliche Informationen Sie sammeln, desto weiter werden Sie es bringen! Information ist der Grundstock des Erfolgs.
- Halten Sie Ihr Interesse an Informationen wach. Wenn Sie es alleine lassen, schläft es nämlich ein.

