ZEIT AKADEMIE
BUSINESS

Führungskräftetrainerin Marion Knaths

ÜBERZEUGEND KOMMUNIZIEREN

WIE FRAUEN IM BERUF ERFOLGREICH SIND

DVD VIDEO

ZEIT AKADEMIE

Impressum

Geschäftsführung: Angela Broer, Nils von der Kall
Wissenschaftliche Leitung: Matthias Naß

Redaktionelle Leitung: Dr. Martin Göbbels
Redaktionelle Mitarbeit: Dr. Astrid Herbold
Autorin: Marion Knaths
Grafische Konzeption: Ingrid Wernitz
Umsetzung: Madlen Domann
Fotografie: Martin Schoberer
Korrektorat: Thomas Worthmann (Leitung), Astrid Wiedemann
Herstellung: Torsten Bastian (verantwortlich), Dirk Woschei
Satz und Reproduktion: Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG
Druck und Bindung: optimal Media GmbH, Röbel

© **ZEIT Akademie** GmbH, Hamburg 2017
www.zeitakademie.de

ZEIT AKADEMIE

Führungskräftetrainerin Marion Knaths

ÜBERZEUGEND KOMMUNIZIEREN

WIE FRAUEN IM BERUF ERFOLGREICH SIND

ZEIT Akademie GmbH

» Have fun storming the castle! «

Marion Knaths

Vorwort

Von der ehemaligen US-Außenministerin Madeleine Albright ist folgendes Zitat überliefert: »Ich habe ziemlich lange gebraucht, um meine Stimme zu finden. Jetzt, da es mir gelungen ist, werde ich nicht wieder schweigen.«

Wenn selbst eine so einflussreiche Frau darum kämpfen musste, ihre Anliegen hörbar zu machen, was sollen dann andere Frauen sagen? Die meisten Frauen sind auf Kooperation, nicht auf Konflikt sozialisiert. Sie achten auf Harmonie im Team, weniger auf Hierarchien. Frauen kommunizieren verbal wie nonverbal anders als Männer. Und natürlich wollen sie sich trotzdem durchsetzen: Um im Beruf erfolgreich zu sein – oder eben die Welt zu verändern.

Sich unter Männern zu behaupten ist kein Zauberhandwerk. Es gibt hierfür Regeln und Tipps. Die Kommunikations- und Führungskräftetrainerin Marion Knaths kennt sie und vermittelt sie in diesem Seminar: einfach, verständlich und humorvoll. Denn nur weil Frauen lernen möchten, im Job besser mit Männern zu interagieren, heißt dies nicht, dass sie deren Regeln einfach übernehmen müssen.

Wie es klappt, gleichzeitig mächtig und feminin zu sein, hat Madeleine Albright durch ihre nonverbale Kommunikation in Vollendung bewiesen: Sie kommunizierte über ihren Schmuck. Bei einem Treffen mit Präsident Putin im Jahr 2000 trug sie aus Protest gegen dessen Tschetschenien-Politik eine Brosche mit den drei Affen, die nichts hören, nichts sehen, nichts sagen. Präsident Putin verstand die Anspielung sofort und war »not amused«. Macho-Gehabe mit Juwelen kontern – eine besondere Erfolgsstrategie.

Ich wünsche Ihnen lehrreiche Unterhaltung mit diesem Seminar der ZEIT Akademie.

Ihre

Angela Broer
Geschäftsführerin ZEIT Akademie GmbH

Inhalt

1

Lektion 1 **Kommunikation im Job** 11
Was im professionellen Umfeld anders läuft

Vier Fragen an Martina Koederitz 22

Lektion 2 **Der Einstieg** 25
Im Interview überzeugen

Vier Fragen an Janina Kugel 34

Lektion 3 **Sich beweisen** 37
Sicher präsentieren und auftreten

Vier Fragen an Dr. Sabrina Zeplin 46

2

Lektion 4 **Das Ziel im Blick** 49
Im Meeting erfolgreich punkten

Vier Fragen an Miriam Wohlfarth 58

Lektion 5 **Selfleadership** 61
Der Umgang mit mir, Kollegen und Ranghöheren

Vier Fragen an Jennifer Lachman 70

Lektion 6 **Der Aufstieg** 73
Die erste eigene Führungsposition meistern

Vier Fragen an Dr. Bettina Volkens 78

Quellen 80

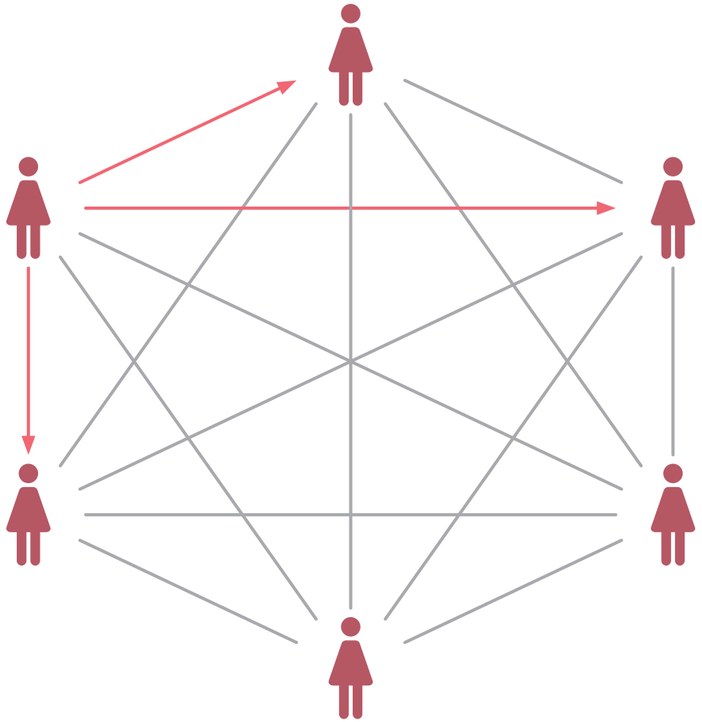
Lektion 1

Kommunikation im Job

Was im professionellen Umfeld anders läuft

Wie möchten Sie im Job gesehen werden? Als High Potential oder als fleißige, austauschbare Arbeitsbiene? Die Küken unten im Bild sind alle niedlich, gelb und flauschig. Aber je nachdem, in welchem Karton sie sitzen, werden sie entweder gerne gehabt und gestreichelt oder als Haifischfutter gehandelt. Ob das Küken ein glückliches Dasein führt oder ein sehr kurzes Leben hat, hängt nur davon ab, in welchen Karton es gesetzt wird.

Wo sind Sie einsortiert?
Wir denken oft in Schubladen, und auch Unternehmen sind da keine Ausnahme. Es kommt nicht nur darauf an, was Sie leisten, sondern wie Ihre Vorgesetzten Sie wahrnehmen.



Die Kommunikation in Frauengruppen verläuft oft im Netzwerk. Möglichst alle werden einbezogen, und es gilt als unhöflich, dies nicht zu tun.

Auch in Unternehmen werden Menschen in Schubladen gesteckt. Je nachdem wie Ihre Vorgesetzten Sie wahrnehmen, werden sie entweder als jemand mit Potenzial, Entwicklungsmöglichkeiten und Führungsqualifikation gesehen oder als fleißige, gewissenhafte Sachbearbeiterin. Wenn Sie Vorgesetzte wären – wen würden Sie wohl befördern?

Die gute Nachricht lautet: Wir können es beeinflussen, in welche Schublade unsere Umgebung uns einordnet. Aber wie geht das? »Ich muss nur besser sein als andere, dann klappt es auch mit der Karriere«, so denken viele Frauen. Der Satz ist nicht grundsätzlich falsch. Nur sollten Sie fachlich-inhaltliche Leistungen nie mit Sichtbarkeit verwechseln. »Besser zu sein«, das heißt auch: mit der eigenen Leistung wahrgenommen zu werden, sich besser durchzusetzen. Dabei geht es nicht darum, die Kollegen rücksichtslos plattzumachen, sondern andere zu überzeugen und zu begeistern.

Die eigenen Leistungen für alle sichtbar in den Vordergrund zu rücken – vor allem in großen Organisationen fällt Frauen das oft schwer. Vielerorts herrscht ein hierarchisch kommunizierendes Umfeld vor, dessen Spielregeln Frauen nicht so gut verinnerlicht haben wie ihre männlichen Kollegen. Die kommunikativen Prozesse der Arbeitswelt zu verstehen, spielt für die eigene berufliche Entwicklung jedoch eine ganz entscheidende Rolle. Nur wer die Spielregeln durchschaut, kann sie zu seinen Gunsten einsetzen und mit professioneller Kommunikation selbst beeinflussen, in welche Schublade man einsortiert wird.

Netzwerk kollidiert mit Befehlskette

Menschliche Verständigung wird von Regeln und Konventionen bestimmt. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Modelle unterscheiden: die **hierarchische Kommunikation,** die man oft in reinen Männergruppen vorfindet, und die **nonhierarchische Kommunikation,** die eher in reinen Frauengruppen praktiziert wird. Frauen werden meist nach den Gepflogenheiten der nonhierarchischen Kommunikation sozialisiert. Im Beruf treffen sie dann auf ein hierarchisch kommunizierendes Umfeld. Das kann zu Verwirrung führen – und zu deutlichen Nachteilen. Worauf also ist zu achten, wenn man in einem hierarchisch kommunizierenden System Erfolg haben möchte?

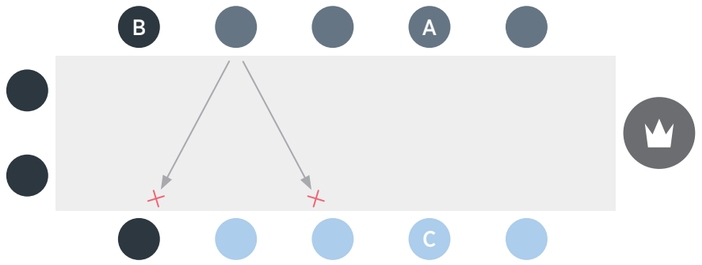
Die hierarchische Kommunikation verläuft vertikal, die nonhierarchische horizontal. In der nonhierarchischen Kommunikation geht es darum, Verbindungen herzustellen oder zu halten. In der hierarchischen Kommunikation unternehmen die Kommunizierenden dagegen große Anstrengungen, um sich nach unten abzugrenzen, während nach oben respektvoll Zugehörigkeit signalisiert wird. Beispiel Stehempfang: Zunächst ist die Atmosphäre ruhig, man steht zusammen, trinkt ein Kaltgetränk, unterhält sich. Plötzlich Unruhe. Ein regelrechtes »Hinstürzen« in Richtung Eingang. Sie wissen sofort – irgendeine ranghohe Person, Vorstand oder Ehrengast, hat den Raum betreten. Das ist typisch für die hierarchische Kommunikation: Man möchte Nähe zu ranghöheren Personen herstellen.

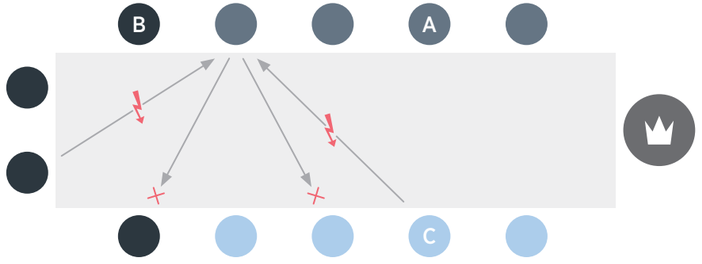
Alles eine Frage der Rangordnung

Das Problem, dessen sich viele Frauen nicht bewusst sind: Ihre nonverbalen Signale, ihre Gesten und Verhaltensweisen, die wichtig für die erfolgreiche Netzwerkkommunikation sind, funktionieren im hierarchischen System nicht. Nehmen wir als Beispiel mal eine große Teamsitzung: Geschäftsführung, mehrere Teamleiter und ein Dutzend Mitarbeiter, fast alle männlich. Eine neue Idee soll

In Männergruppen wird eher hierarchisch kommuniziert. Während nach oben Respekt gezeigt wird, darf man sich nach unten auch abgrenzen.

Beispiel Meeting





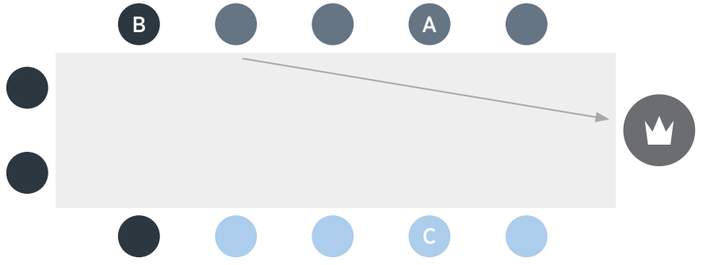


Bild 1: Eine gute Idee zu Beginn eines Meetings, doch die Kollegen hören nicht zu. **Bild 2:** Es hagelt Kritik, obwohl die Idee gut ist. **Bild 3:** Der Zeitpunkt war falsch: Erst wenn die Gruppe sich hierarchisch zurechtgeruckelt hat, ist die Zeit für Ihren Beitrag gekommen. Dann richten Sie sich direkt an die Eins. Wenn die ranghöchste Person Ihnen zuhört, werden es auch die anderen tun.

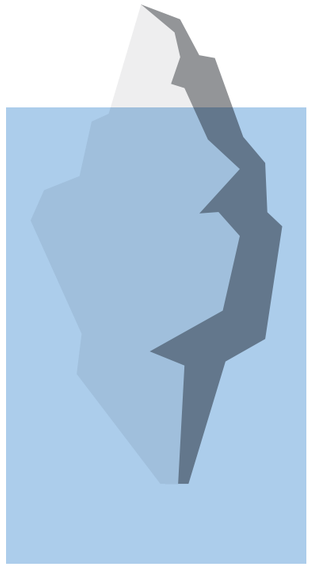
implementiert werden, doch noch fehlt es an einem konkreten Umsetzungsplan. Wir alle wissen, dass Meetings immer Zeit stehlen. Eine der Mitarbeiterinnen hat sich deshalb vorher intensiv Gedanken gemacht und einen guten Lösungsansatz entwickelt. Um möglichst zügig voranzukommen, stellt sie gleich zu Beginn der Sitzung ihren Ansatz vor. Doch die Reaktion überrascht: nicht etwa Lob oder Dank, sondern Kritik und Ignoranz. Was ist schiefgelaufen?

Eine gute Idee direkt am Anfang eines Meetings ist meist das völlig falsche Timing! In der hierarchischen Kommunikation muss zunächst Zeit und Energie darauf verwendet werden, die Rangordnung der Gruppe herauszuarbeiten. In Besprechungen geht es um Redebeiträge: Wer spricht, wer hört wem zu, wer darf wen übergehen? Der Chef/die Chefin darf erst einmal reden – ihm oder ihr müssen alle zuhören. Ein klares Statement: Ich bin die Nummer eins und wenn ich rede, habt ihr zuzuhören! Als ranghöchste Person darf er/sie nicht unterbrochen werden. Andersherum dürfen rangniedere Personen natürlich unterbrochen, kritisiert, ignoriert werden. All das passiert vor allem am Anfang. Der Redebeitrag der engagierten Kollegin ist die Gelegenheit für ihre ranggleichen Kollegen, ihre eigene Position zu verbessern. Indem sie den Beitrag der Kollegin ignorieren oder kritisieren, setzen sie sich in eine höhere Position in der Hierarchie der Gruppe.

Mein Rat: Verschwenden Sie nie eine gute, starke Idee am Anfang einer solchen Besprechung! Im Kapitel »Das Meeting« erfahren Sie, wie Sie sich schon in der Startphase gut positionieren können. Sollten Sie an einem Tag dazu mal keine Lust verspüren, dann nutzen Sie die Startphase anderweitig, lesen Sie in Ihren Unterlagen, arbeiten Sie sich tiefer ins Thema ein. Der richtige Zeitpunkt ist dann gekommen, wenn die Gruppe sich hierarchisch »zurechtgeruckelt« hat und bei den Inhalten angelangt ist. Jetzt sollten Sie das Wort ergreifen. Auch wenn Ihnen das ganze Rangordnungsgehabe albern vorkommen sollte: Schweigen ist keine Option! Wer schweigt, hat nichts beizutragen und rutscht in der hierarchischen Kommunikation automatisch auf den letzten Platz.

Auch bei der Frage, wen Sie im Meeting ansprechen sollten, ist es geschickt, die Rangordnung zu berücksichtigen. Frauen neigen dazu, in die Runde zu sprechen und an alle Anwesenden zu adressieren. In der nonhierarchischen Kommunikation gilt das als höflich und angemessen, in der hierarchischen dagegen ist diese Strategie zum Scheitern verurteilt. Fast schon ein Affront. Adressiert wird nämlich immer die Nummer eins, die ranghöchste Person im Raum. Richten Sie Ihren Redebeitrag in erster Linie an den/die Entscheider/in. Wenn die Nummer eins Ihnen zuhört, hören alle anderen ebenfalls zu.

Das beugt auch dem Fremde-Federn-Phänomen vor. Frauen, die Vorschläge in die große Runde werfen, stellen oft fest, dass männliche Kollegen den Gedanken wenige Minuten später aufgreifen und als ihren eigenen verkaufen. (»Das habe ich doch gerade wörtlich gesagt!«, denken Frauen dann und ärgern sich.) Der



Eisbergmodell nach Watzlawick: Nur ein kleiner Teil ist oberhalb des Wassers sichtbar, der größere Teil ist im Verborgenen. Auch in der Kommunikation findet nur ein kleiner Teil auf der Sachebene statt. Der größere Teil passiert (teils unbewusst) auf der Beziehungsebene.

Erste Amtszeit

In der Defensive: Zu Beginn ihrer Kanzlerschaft retournierte Angela Merkel seltener dominante Begrüßungsgesten.

männliche Kollege handelt vielleicht gar nicht bewusst in feindlicher Absicht. Nur beherrscht er die Regeln der hierarchischen Kommunikation besser, denn selbstverständlich adressiert er seinen (Ihren!) Vorschlag nun direkt an die Nummer eins im Raum.

Passiert Ihnen das im Berufsalltag, dann gehen Sie freundlich, aber bestimmt dazwischen: »Danke, dass Sie die Idee noch mal aufgreifen …«. Und wenden Sie sich nun Ihrerseits direkt an die Eins. Sie holen sich den Ball zurück, es ist Ihr Spiel und Ihr Touchdown! Wenn Sie im Ranking nach oben steigen möchten, sollten Sie darauf achten, dass Ihre Beiträge, Ihre Ideen auch bei Ihnen verbucht werden.

In Kapitel vier geht es noch mal genauer um die Kommunikation in Meetings. Nehmen Sie als Zwischenfazit schon einmal mit, dass es nicht nur auf Inhalte ankommt – die Rangordnung spielt immer eine Rolle.

Kleine Gesten mit großer Wirkung

Kommunikation besteht nicht nur aus Worten. Nur ein sehr kleiner Teil menschlicher Kommunikation findet auf der bewussten, hörbaren Ebene statt. Der Großteil geschieht unbewusst. Wir kommunizieren untereinander mit einer Fülle von nonverbalen Signalen, mit Mimik, Gestik, Stimme, Stimmführung und unserem Verhalten im Raum. Diese Signale nimmt das Gegenüber, ebenfalls unbewusst, in Bruchteilen von Sekunden wahr, interpretiert und wertet sie.

Die Körpersprache wird in der hierarchischen Kommunikation gezielt eingesetzt, um den eigenen Rang zu markieren. Sie spielt in vielen Situationen eine Rolle – die Armhaltung im Gespräch, die Stimmführung bei Unterhaltungen,

Entwicklung

Offensiv: Im Laufe der Zeit hat die Kanzlerin »aufgerüstet« und fasst wie selbstverständlich die Mächtigen der Welt an.

die Sitzhaltung in Besprechungen oder bei Begrüßungen, mit denen eine Kommunikation oft beginnt. Gerade für Frauen ist es wichtig, körpersprachliche Signale in Begrüßungssituationen zu erkennen und bewusst darauf zu reagieren, um nicht schon zu einem frühen Zeitpunkt der Begegnung unbemerkt an Kompetenz und Souveränität einzubüßen.

Die Begrüßungsklassiker

Hand am Oberarm. Eine typische Begrüßungssituation vor Meetings: Ein Kollege kommt auf Sie zu, streckt Ihnen die rechte Hand zum Händedruck entgegen und umfasst gleichzeitig mit der linken Hand seitlich Ihre Schulter. Achtung: Dies ist ein (wenn auch oft freundlich gemeinter) Übergriff, ein Zeichen von Dominanz! Unter Männern lässt sich die Geste häufig beobachten, Frauen nutzen sie untereinander kaum.

Was steckt hinter dem Schulterklopfer? Wie immer geht es um die Kernfrage, »wer darf was« – wer darf wen berühren. Indem der Kollege die (formal gleichgestellte) Kollegin berührt, signalisiert er einen höheren Rang. Die meisten Frauen mögen Berührungen im beruflichen Umfeld nicht und weichen intuitiv einige Zentimeter zurück. Sie büßen damit, nicht nur symbolisch, Raum ein. Wer die Oberarm- oder Schulterberührung nicht erwidert, ordnet sich automatisch unter. Das mag abstrus klingen, ist aber ein starkes körpersprachliches Signal, das bei dem Kollegen unbewusst hängen bleibt – und auch sein späteres Kommunikationsverhalten im Meeting oder anderen Gesprächen bestimmen wird.

Sie machen sich – auch als Frau – das Leben erheblich leichter, wenn Sie **die Geste retournieren** und ebenfalls ihre linke Hand auf den Oberarm des

Kollegen legen. Angela Merkel hat das Retournieren im Laufe ihrer Kanzlerschaft übrigens perfektioniert, achten Sie mal darauf. Den meisten Frauen fällt das Erwidern aber erfahrungsgemäß schwer, denn in der nonhierarchischen Kommunikation gibt es dieses Begrüßungsritual nicht. Frauen geben einander die Hand, Freundinnen tauschen Wangenküsschen aus – beides sind Gesten unter Gleichgestellten. Üben Sie ruhig mal im privaten Umfeld und beobachten Sie die Reaktionen.

Hand auf Handschlag: Ebenfalls eine typische Geste in der hierarchischen Kommunikation. Dabei legt ein (oft älterer) Kollege beim Handschlag seine linke Hand über ihre beiden Hände. Das wirkt wertschätzend, fürsorglich, fast großväterlich. Aber auch dies ist eine mit Dominanz konnotierte Geste. Bei einem Kollegen, der nicht ranghöher ist, sollten Sie die Hand auf der Hand daher unbedingt retournieren. Also auch noch Ihre linke Hand obendrauf! Sie werden feststellen, dass das den Kollegen meist sehr unangenehm ist und sie die Hände dann schnell wegziehen werden. Denn jetzt ist Ihre Hand die dominante Hand.

Achtung: All diese Hinweise, Gleiches mit Gleichem zu erwidern, beziehen sich ausdrücklich nur auf ranggleiche Kollegen. Bei ranghöheren Personen gilt generell: nie anfassen! Das wird Ihnen sonst als große Respektlosigkeit ausgelegt. Im Umgang mit externen Geschäftspartnern weichen Sie auf einen Mittelweg aus. Begrüßt ein Geschäftspartner Sie mit Handschlag plus linker Hand obendrauf, dann retournieren Sie indirekt, indem Sie Ihre linke Hand seitlich platzieren. Das wirkt nicht zu dominant, stellt aber dennoch eine gewisse Augenhöhe und Verbindung zwischen ihnen her.

Tätschelnder Schulterschlag: Sollten Sie selbst ranghöher sein, dann können und dürfen auch Sie Berührungen bei Ihren Mitarbeitern gezielt einsetzen. Gerade bei jungen Männern, die vielleicht nur mittelmäßige Leistungen bringen, sich aber innerlich schon auf dem Weg in die Vorstandsetage wähnen, kann eine freundlich-dominante Geste Wunder wirken. Kombinieren Sie zum Beispiel lobende, motivierende Worte mit einem wertschätzenden Griff an die Schulter. Das wird kurz Irritationen bei Ihrem Mitarbeiter hervorrufen, verfehlt aber erfahrungsgemäß nie seine Wirkung.

Die Begrüßung ist oft der Einstieg in die Kommunikation. Beobachten Sie, testen Sie, lernen Sie. Weiteres zur nonverbalen Kommunikation und zu körpersprachlichen Signalen, wie zum Beispiel das Stehen bei Präsentationen, folgen in den entsprechenden Kapiteln.

Der Handschlag

Der Handschlag bleibt der Begrüßungsklassiker. Ein angenehm fester Händedruck vermittelt Kompetenz und Seriosität.

Das Handauflegen kann je nach Situation und Gegenüber durchaus nett gemeint sein. Im beruflichen Umfeld ist es aber immer auch eine Dominanzgeste.

Kontern Sie, indem Sie ebenfalls Ihre Hand auflegen. So signalisieren sie gleichgestellten Kollegen: »Sei willkommen, aber ich ordne mich dir nicht unter«.

Weniger dominant, aber immer noch auf Augenhöhe ist das »unterstützende Halten«. Geeignet z. B. bei der Begrüßung externer Geschäftspartner.

Hierarchische Kommunikation ist nicht grundsätzlich falsch, sie ist nur anders: Barack Obama kommuniziert ausgesprochen hierarchisch, trotzdem finden viele Frauen ihn sympathisch.

Statussymbole?

Darf's ein bisschen Bling-Bling zum Angeben sein? Nein? Nur überflüssiger Schnickschnack? Grundsätzlich gilt: Die nonhierarchische Kommunikation ist **sachorientiert,** die hierarchische Kommunikation **statusorientiert.** Daher werden in der hierarchischen Kommunikation Statussymbole eingesetzt, um die eigene Position zu repräsentieren. Im nonhierarchischen System sind Statussymbole verpönt; deshalb fällt es vielen Frauen auch schwer, diese Symbole im beruflichen Umfeld zu nutzen. Frauen verzichten freiwillig auf ein größeres Büro oder einen teureren Dienstwagen und machen damit einen folgenschweren Fehler. Denn es geht bei Statussymbolen nicht nur um Angeberei, sondern darum, ein nach außen sichtbares Zeichen Ihres Rangs zu setzen. Eine Form der Kommunikation.

Oft klagen Frauen, sie müssten doppelt so viel leisten, um dieselbe Anerkennung und denselben Respekt zu bekommen wie männliche Kollegen. Wer aber freiwillig auf Statussymbole verzichtet, beziehungsweise nicht ausdrücklich darauf beharrt, dieselben Symbole wie ranggleiche Kollegen zu erhalten, der macht es sich unnötig schwer.

Offiziell erleben wir gerade einen starken Trend hin zu flachen Hierarchien. Die Stichworte lauten: Open Space, Holokratie, laterale Führung, agiles Arbeiten, Duzkultur, Start-up-Mentalität und so weiter. Aber Vorsicht: Statussymbole gibt es in dieser schönen neuen Welt immer noch! Schauen Sie genau hin, mit welchen Distinktionsmerkmalen Ihre Branche arbeitet. Welche Gegenstände oder Verhaltensweisen werden in Ihrem Umfeld eingesetzt, um sich nach unten abzugrenzen? Wenn Sie diese eruiert haben, dann nutzen Sie sie bewusst.

Fazit

Im beruflichen Alltag spielen Hierarchien eine zentrale Rolle – auch wenn es auf den ersten Blick manchmal nicht so aussieht oder niemand im Unternehmen es so explizit formulieren würde. Trotzdem bleibt das hierarchische Kommunikationssystem die *hidden agenda* im Hintergrund, daran ändern neue Schlagworte und Organisationsstrukturen nichts. Und fallen Sie nicht auf oberflächliche Gleichheit herein: Ranghöher bleibt ranghöher, auch wenn man sich mittlerweile im Unternehmen mit Vornamen anspricht. Begegnen Sie ranghöheren Personen ohne Angst, aber zeigen Sie stets Respekt – das gilt übrigens auch und besonders für ranghöhere Frauen.

Frauen unterschätzen die stille Macht dieses Systems – und, man muss es in aller Drastik sagen, scheitern genau deshalb oft mit ihren Karriereplänen. Es reicht eben nicht, nur exzellente Arbeit zu leisten. Frauen müssen sich mit ihren Leistungen innerhalb eines hierarchischen Systems auch zu positionieren verstehen.

Fragen aus der Praxis

Zementiere ich nicht das bestehende System, wenn ich als Frau hierarchisch kommuniziere? Wäre es nicht besser, das System zu verändern?

Viele, gerade jüngere Frauen, stellen diese Frage. Dabei liegt eine grundsätzliche Bewertung zugrunde: Das hierarchische Kommunizieren wird als tendenziell negativ, das nonhierarchische als positiv wahrgenommen. Das stimmt so pauschal nicht; beide Systeme haben Stärken und Schwächen. Und beide sind fester Bestandteil unserer Gesellschaft und unseres täglichen Miteinanders. In gemischten Gruppen gelingt manchmal eine Verbindung der Systeme, bei der die jeweiligen Schwächen gemildert werden und die Stärken hervortreten können. Das heißt nicht, dass man das hierarchische System eines Unternehmens nicht aufbrechen oder verändern darf. Nur: Wie komme ich in die Situation, etwas verändern zu können? Erst wenn ich als Frau im bestehenden System eine gewisse

Machtposition erreicht habe, kann ich mitgestalten und Strukturen verbessern. Aus einer rangniederen Position heraus lässt sich wenig bewegen. Generell gilt: Man muss eine Regel zunächst gut beherrschen, um sie dann punktuell brechen oder verändern zu können.

Warum soll ich als Frau mich anpassen; warum verändern nicht die Männer ihr Kommunikationsverhalten?

Es geht nicht um die Abschaffung des einen oder anderen Systems. Nur lernen Frauen von Kindesbeinen an, eher nonhierarchische Signale zu einsetzen, weil diese als vermeintlich »typisch weiblich« gelten. Gleichzeitig wird jungen Frauen vermittelt, dass hierarchisches Kommunizieren eher abzulehnen ist. Sich innerlich über andere stellen, nur an die Eins adressieren und andere Anwesende ignorieren – das gehört sich doch nicht, das ist doch unhöflich! Dabei übersehen Frauen, dass viele charismatische Führungspersönlichkeiten hierarchisch kommunizieren. Der ehemalige US-Präsident Barack Obama beispielsweise nutzt eine sehr dominante und hierarchische Körpersprache. Dennoch wird er von Millionen Menschen verehrt und geschätzt.

Daran sieht man: Hierarchische Kommunikation ist weder per se schlecht noch unsympathisch. Entscheidend sind die Werte, für die ein Mensch eintritt. Wer von seiner Umwelt als verantwortungsvolle Führungskraft wahrgenommen werden will, ist daher gut beraten, das Vertrauen in seinen Führungsstil und seine Inhalte auch durch seine Körpersprache zu festigen. Das gilt für Frauen ebenso wie für Männer.

Weiterführende Literatur

Geschlechterungleichheiten im Betrieb: Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Hans Böckler Stiftung, Projektgruppe GiB, edition sigma 2010

Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Alice Eagly, Harvard Business Review Press 2007

Spiele mit der Macht. Marion Knaths, Piper 2007

Everyday Moments of Truth, Studie 2014. Bain & Company

Kommunikationswissenschaftliche Geschlechterforschung: Zur Bedeutung der Frauen in den Massenmedien und im Journalismus. Elisabeth Klaus, LIT Verlag 2005

A Tale of O: Video on Diversity
Dr. Rosabeth Moss Kanter
▶ **youtu.be/p56b6nzslaU**

Vortrag: Unconscious Bias
Dr. Brian Welle, Director of People Analytics, Google Ventures 2014
▶ **youtu.be/nLjFTHTgEVU**

VIER FRAGEN AN MARTINA KOEDERITZ

Martina Koederitz *ist seit Mai 2011 Vorsitzende der Geschäftsführung der IBM Deutschland. Seit April 2013 verantwortet sie außerdem das Geschäft der IBM für die DACH-Region. Ihre Karriere bei IBM begann sie 1987 als Systemberaterin. Martina Koederitz hat einen Abschluss als Diplom-Betriebswirtin (BA). Sie ist als Präsidiumsmitglied im Branchenverband BITKOM sowie im Bundesverband der deutschen Industrie tätig und zudem in zahlreichen Verbänden aktiv. Im September 2015 wurde sie mit dem Mestemacher-Preis als Managerin des Jahres ausgezeichnet.*

1. Wieso müssen ausgerechnet Frauen lernen, im Job professionell zu kommunizieren, gilt das für Männer nicht genauso?

Im Job muss immer professionell kommuniziert werden – das gilt grundsätzlich für beide Geschlechter. Und das Allerwichtigste: Zuhören!

2. Gab es eine Situation in Ihrer Karriere, in der sie an eine »gläserne Decke« gestoßen sind? Wie haben Sie reagiert?

Natürlich gab es auch Situationen und Zeitpunkte in meiner Karriere, in denen nicht alles so einfach gelaufen ist, wie ich mir das vorgestellt hatte. Dann habe ich mich gefragt: »Was will ich, wer steht an meiner Seite, und wo kann ich mein Netzwerk einsetzen?« und bin selbst aktiv geworden. Denn Karriere gibt es nicht ohne persönlichen Einsatz – auch nicht bei Männern!

3. Woran scheitern Frauenkarrieren? Was sind aus Ihrer Sicht typische Stolpersteine?

Mein Credo: »Perfect is the enemy of good.« Gerade weibliche Kolleginnen stellen Perfektion in den Vordergrund. Nur wer auch neue Wege geht, wird sich selbst neue Türen und Chancen eröffnen.

4. Welchen wichtigen Tipp würden Sie karriereorientierten Frauen mit auf den Weg geben?

Karriere heißt immer auch, Entscheidungen für sich selbst zu treffen und nicht zu warten, dass man »entdeckt« wird. In letzter Konsequenz heißt das, auch mal den Chef oder das Unternehmen zu wechseln.

Quellen

Bildnachweise

Lektion 1: Gunter Hansen; Andreas Rentz/Getty Images; Gali Tibbon/AFP/Getty Images; Stan Honda/AFP/Getty Images; Bloomberg via Getty Images; Patrick Kovarik /APF/Getty Images; AFP/Getty Images; Joe Raedle/Getty Images; Pool/Getty Images; Stephan Sahm/IBM **Lektion 2:** Siemens AG **Lektion 3:** S. Zeplin **Lektion 4:** M. Wohlfarth **Lektion 5:** Mediaphotos/Getty Images/iStockphoto; J. Lachman **Lektion 6** picture alliance/Roland Weihrauch; Lufthansa AG **Fotos:** Martin Schoberer **Grafiken:** Peter Lotz

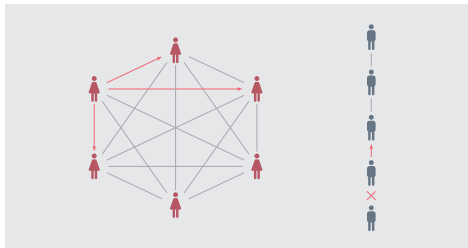
ZEIT AKADEMIE
BUSINESS

ÜBERZEUGEND KOMMUNIZIEREN

WIE FRAUEN IM BERUF ERFOLGREICH SIND

Im Job gibt es professionelle Kommunikationsregeln. Wer sich durchsetzen möchte und Erfolg haben will, sollte diese verstehen, beherrschen und gezielt einsetzen können. Doch wie platzieren Sie gekonnt eine Idee? Wen müssen Sie im Meeting ansprechen? Und wie treten Sie professionell auf? Führungskräftetrainerin Marion Knaths gibt in diesem Seminar Einblicke in ihre Coachingpraxis und veranschaulicht, wie Sie Ihre Kommunikation in Meetings, Ihre Vortragstechniken oder Ihre Networking-Aktivitäten verbessern können. Zahlreiche Beispiele zeigen, wie Sie Körpersprache bewusst einsetzen und welche Bedeutung sich hinter bestimmten Gesten verbirgt. Marion Knaths erläutert die Spielregeln hierarchischer Kommunikation und erklärt, wie Sie mit Ihren Leistungen und Erfolgen sichtbar werden.

Ihre Dozentin: Kommunikations- und Führungskräftetrainerin Marion Knaths coacht seit vielen Jahren erfolgreich Frauen.



Systematisch: Grundlegende Kommunikationsregeln werden anschaulich erläutert. Der Bezug zur Berufspraxis wird in Beispielen aufgezeigt.

Coachingtipps: Das Seminar gibt Einblicke in die Coachingpraxis und hält direkt umsetzbare Ratschläge bereit.

Inhalt Business-Seminar

6 Lektionen: Online • DVD • Buch

1

Lektion 1: Kommunikation im Job
Was im professionellen Umfeld anders läuft

Lektion 2: Der Einstieg
Im Interview überzeugen

Lektion 3: Sich beweisen
Sicher präsentieren und auftreten

2

Lektion 4: Das Ziel im Blick
Im Meeting erfolgreich punkten

Lektion 5: Selfleadership
Der Umgang mit mir, Kollegen und Ranghöheren

Lektion 6: Der Aufstieg
Die erste eigene Führungsposition meistern

Laufzeit: 164 Minuten · Ländercode: 2 · Sprache: Deutsch · Audio: Dolby Digital 2.0 · Bildformat: 16 : 9

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg