



# Keine falsche Bescheidenheit!

Frauen sind in Führungspositionen nach wie vor stark untervertreten, selbst wenn sie in Sachen Ausbildung und Einsatz ihren männlichen Konkurrenten ebenbürtig oder gar überlegen sind. Mit ein Grund dafür ist die Tatsache, dass Frauen sich beziehungsweise ihre Leistung schlecht verkaufen.

TEXT **MARIANNE SIEGENTHALER**

**D**ie junge Informatikerin ist intelligent, gebildet und ambitioniert. Sie arbeitet an einem komplexen Projekt und bringt dieses rechtzeitig sowie erfolgreich zu Ende. Doch nicht sie ist es, die kurz darauf zur Abteilungsleiterin befördert wird, sondern ihr männlicher Arbeitskollege, der viel von ihrem Wissen profitiert hat. Ein herber Schlag für die junge Frau. Weshalb ist es so gekom-

men? Der Arbeitskollege hat während der Projektphase die Geschäftsleitung ständig auf dem Laufenden gehalten und darüber berichtet, wie er besonders schwierige Aufgaben gemeistert hat. Die Informatikerin hat dies zwar mitbekommen, aber keinerlei Notwendigkeit darin gesehen, es dem Kollegen nachzutun. Ein typischer Fall, wie er in Schweizer Unternehmen so oder ähnlich immer wieder vorkommt, wie Jacqueline Steffen Oberholzer, Betriebsökonomin HWV und Kommunikationstrainerin aus Erlenbach ZH, aus

Erfahrung weiss. Wie ist das möglich? «Viele Frauen verzichten darauf, ihre Leistung hervorzuheben, weil sie das als Wichtigtuerei und Aufschneiderei empfinden», sagt sie. Kommt dazu, dass gerade in der Schweiz diesbezüglich eine andere Mentalität herrscht als beispielsweise in Deutschland oder in den USA. «Bescheidenheit ist bei uns eine Tugend, und so fällt es Frauen, aber teils auch Männern schwer, sich gut zu verkaufen.» Nicht zuletzt prägt uns aber auch unsere Erziehung. In vielen Familien ist es nicht üblich, dass



- 1 Frauenbewegerin Alice Schwarzer
- 2 Bundespräsidentin Doris Leuthard
- 3 Wirtschaftsführerin Carolina Müller-Möhl
- 4 CEO Pepsico Indra Nooyi
- 5 Queen of Pop Madonna
- 6 Stiftungssikone Ellen Ringier

man mit Stolz auf seine Stärken hinweist, sondern diese eher herabmindert («Das ist doch nichts Besonderes.») beziehungsweise allfällige Mängel oder Defizite betont («Das hätte man besser machen können.»). Dabei ist für die Kommunikationstrainerin der Fall klar: «Wer weiterkommen will, muss lernen, seine Leistungen und Stärken ins rechte Licht zu rücken. Das hat überhaupt nichts mit Angeberei zu tun.»

## Interpretieren statt fragen

Sprachwissenschaftler sind sich einig: Frauen sprechen eine andere Sprache als Männer. Das Hauptproblem der geschlechterübergreifenden Kommunikation ist aber nicht die Sprache an sich, vielmehr sind es Gesprächstaktiken und -gewohnheiten, die von Männern und Frauen ganz unterschiedlich gehandhabt werden. Typisch für Frauen ist das Interpretieren von Aussagen. Statt ganz konkret nachzufragen, versuchen Frauen herauszuspüren, was der andere mit seinen Worten meint. Und verpassen damit eine Chance, denn eine Frage ist bis zu einem gewissen Grad auch ein Machtinstrument, weil sie eine Reaktion einfordert. «Wer fragt, der führt», heisst es, und gemeint

ist damit, dass man sein Gegenüber mittels geeigneten Fragestellungen in die gewünschte Position manövrieren kann. Nicht zuletzt ist es recht einfach, mittels Fragen ein Gespräch zu steuern, weil es auf Fragen in der Regel weniger Widerstände gibt als auf Behauptungen. Schliesslich ist es schon aus reiner Höflichkeit angezeigt, auf eine gestellte Frage auch zu antworten.

Ein weiterer Schwachpunkt ist eine unklare Kommunikation. Statt zu sagen, was sie wirklich wollen, zählen Frauen darauf, dass das Gegenüber zwischen den Zeilen lesen kann – und sind enttäuscht, wenn dies nicht der Fall ist.

## Emotionen statt Fakten

«Frauen haben eher Angst, den anderen durch Worte zu verletzen und sagen deshalb oft nichts oder zu spät oder formulieren ihr Anliegen so zurückhaltend, dass das Gegenüber die Botschaft nicht versteht», erklärt Jacqueline Steffen. Mit der Zeit kann sich so einiges an Frustrationen ansammeln, und irgendwann läuft das Fass über. Die Folge: Frauen reagieren anscheinend auf eine Nichtigkeit völlig unverhältnismässig und wirken dadurch unsachlich und unprofessionell. Ein weiterer wichtiger Punkt: Frauen

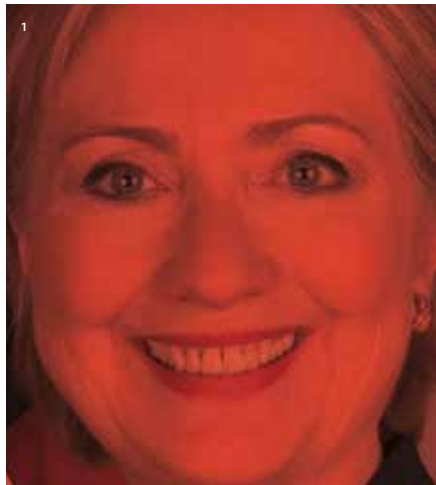
---

«Statt nachzufragen, versuchen Frauen herauszuspüren.»

---

kommunizieren eher auf der Beziehungsebene, Männer eher auf der Sachebene. Fragt also beispielsweise ein Vorgesetzter nach dem Verlauf eines Kundenmeetings, wird der Mann vermutlich die konkreten Ergebnisse in Zahlen und Fakten präsentieren, während die Frau eher betont, wie gut das Gespräch verlaufen und wie zufrieden der Kunde sei. Das ist für die Selbstvermarktung der Frau suboptimal. Aber: In der Teamarbeit hat die Tatsache, dass Männer und Frauen Fragen, Bemerkungen und Behauptungen völlig unterschiedlich interpretieren, auch Vorteile: Gemischte Teams sind oft erfolgreicher, weil Frauen eine andere Perspektive hereinbringen können – und das sollte man nutzen. Frauen fällt es oft schwer, sich abzugrenzen und auch mal eine Aufgabe ab-

FOTOS: KEYSTONE/GAETAN BALLY, PHOTOPRESS, RDB/ SOBLI/ KARL HEINZ HUG, PD, DREAMTIME, VERA HARTMANN



1 US-Aussenministerin Hillary Clinton  
 2 CEO ABB Jasmin Staiblin  
 3 CEO Kraft Foods Inc. Irene Rosenfeld  
 4 Künstlerin Pippilotti Rist  
 5 Schauspielerin Stephanie Glaser  
 6 Ehemalige Chefanklägerin Carla del Ponte

## «Wirkung ist zu 93% abhängig von Körpersprache und Stimme.»

zulehnen – selbst wenn sie schon komplett überlastet sind. Woher kommt es, dass Frauen so viel Mühe damit haben, einfach Nein zu sagen? Für die deutsche Psychologin und Buchautorin Ulrike Dahm ist der Fall klar: Frauen haben gar nie richtig gelernt, Nein zu sagen, weil sie nach klassischen Mustern erzogen wurden. Knaben werden dazu ermuntert, ihren Willen zu zeigen und sich durchzusetzen. Mädchen hingegen bekommen oft nur Zuwendung, wenn sie brav und lieb sind. Kommt dazu, dass sie meist weniger beachtet werden und deshalb hoffen, durch angepasstes Verhalten auf sich aufmerksam zu machen. Verschiedene Studien belegen: Bereits im Kindergarten bekommen Buben mehr Beachtung als Mädchen, in der Schule wird ihnen mehr Redezeit zugestanden, und die

Lehrerinnen und Lehrer gehen mehr auf sie ein. Mädchen fallen dann auf, wenn sie mit guten Leistungen brillieren. Dieses System wird auch im Erwachsenenleben beibehalten, denn die Erfahrung, dass man sie vor allem dann liebt und lobt, wenn sie sich den Wünschen von anderen unterordnen, ist tief verwurzelt. Manchmal machen sich Frauen auch sich selber gegenüber nicht klar, was sie wirklich wollen und was ihnen gut tut. Sie haben zwar ein diffuses Gefühl von Unzufriedenheit, Ärger oder Wut, verdrängen jedoch schnell die negativen Gefühle und kümmern sich kaum darum, wie sie diese vermeiden könnten. Langfristig zehrt das aber an der Substanz, man wird unzufrieden und frustriert – und das fördert die Karriere ganz bestimmt nicht.

### Der Körper redet mit

Eine entscheidende Rolle spielt die nonverbale Kommunikation, also Mimik, Gestik, Stimme, Blickkontakt und Abstand zum Gesprächspartner. Paul Watzlawick, einer der bedeutendsten Kommunikationstheoretiker, bringt es auf den Punkt: Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation ist Verhalten, und weil man sich

nicht nicht verhalten kann, kann man auch nicht nicht kommunizieren. Der amerikanische Forscher Albert Mehrabian hat in einer anerkannten Studie nachgewiesen, dass die Wirkung einer Botschaft zu 93 Prozent von der Körpersprache und der Stimme und nur zu sieben Prozent vom tatsächlichen Inhalt abhängt. Ist also eine verbale Aussage nicht in Kongruenz mit dem Körper, glaubt man dem Körper. Sagt man beispielsweise Nein zu einem Vorgehen, der Körper signalisiert jedoch Unsicherheit oder eine andere Botschaft, wird das vom Gegenüber unbewusst wahrgenommen und es wird versuchen, einen vom Gegenteil zu überzeugen. Es reicht folglich nicht, dass man auf seine Wortwahl achtet, auch die Körpersprache muss stimmen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass das Beherrschen der Körpersprache keine rein emotionale oder angeborene Angelegenheit ist. Vielmehr kann der Einsatz des Körpers ebenso wie derjenige der Sprache gezielt optimiert und damit bewusst eingesetzt werden.

Fazit: Sowohl die verbale wie die nonverbale Kommunikation ist eine Art Handwerk, das man erlernen kann, aber auch ständig pflegen muss, wenn man die Fähigkeit dazu nicht verlieren will.

## Tipps für ein besseres Selbstmanagement

- Werden Sie sich klar darüber, was Sie wirklich wollen, und übernehmen Sie dann die Verantwortung für Ihr Leben und Ihre Bedürfnisse. Allenfalls lohnt es sich, für eine Standortbestimmung eine Fachperson beizuziehen.
- Formulieren Sie im Gespräch mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten und Kunden ganz deutlich, was Sie wollen. Verzichten Sie auf negative Formulierungen, drücken Sie aus, was Sie wollen, und nicht, was Sie nicht wollen. Verzichten Sie zudem konsequent auf die Möglichkeitsform. Statt «Ich würde gerne» sagen Sie «Ich will».
- Sagen Sie Nein, wenn Ihnen etwas nicht passt. Oft ist die Angst vor einer negativen Reaktion des Gegenübers oder gar vor tiefgreifenden Konsequenzen unbegründet. Dies gilt erst recht, wenn man die Ablehnung oder Absage geschickt, sprich: positiv formuliert. Statt «Ich möchte dieses Projekt lieber nicht übernehmen» sagen Sie «Ich bin mit meinem derzeitigen Projekt voll ausgelastet», «Ich will mich meinem derzeitigen Projekt voll widmen».
- Sprechen Sie laut und deutlich. Andernfalls wirken Sie unglaubwürdig und erwecken den Eindruck, dass Sie Ihrer Sache nicht sicher sind.
- Reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten. Wie kommt Ihre Botschaft an? Wie ist das Feedback aus Ihrem Umfeld? Stimmt die verbale mit der nonverbalen Kommunikation überein? Denken Sie daran, dass Emotionen einen grossen Einfluss auf die Körpersprache haben. Wer sich gut auf ein Gespräch vorbereitet, fühlt sich sicherer und drückt das auch nonverbal entsprechend aus.
- Ganz wichtig: Werben Sie für sich selbst bzw. Ihre Leistung. Sprechen Sie regelmässig über Ihre Leistungen und Stärken und hören Sie auf damit, diese zu schmälern. Dies gilt erst recht, wenn Sie ein Lob für Ihre Arbeit von Vorgesetzten oder Arbeitskollegen erhalten.

FOTOS: PD(3), SF, RDB/SI/HERVE LE CUNFF, GETTY IMAGES

### BESSER KOMMUNIZIEREN LERNEN

Kommunikations-Trainings-Kurse für Private und Firmen findet man auf: [www.ausbildung-weiterbildung.ch](http://www.ausbildung-weiterbildung.ch)  
[www.seminare.ch](http://www.seminare.ch)  
[www.steffen-coaching.ch](http://www.steffen-coaching.ch)  
**Buchtipps:** Beate Brüggemeier: Wertschätzende Kommunikation im Business, Verlag Junfermann 2010, Fr. 41.50

### ZAHLEN UND FAKTEN

Von den 121 grössten Schweizer Unternehmen wurden 2009 nur gerade drei von Frauen geführt: Die Panalpina von Monika Ribar, die ABB Schweiz von Jasmin Staiblin und die SV Group von Susy Brühnschweiler, wobei letztere per Ende 2009 zurückgetreten und von einem Mann abgelöst worden ist. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen stagniert bei 4 Prozent.

(Quelle: Schilling-Report, 5. Auflage)