



Peter Buchenau *Hrsg.*

# Chefsache Frauen

Männer machen Frauen erfolgreich

 Springer Gabler

Dieter Lederer

## Inhaltsverzeichnis

10.1 Warum Machtspielchen gespielt werden wollen . . . . .	135
10.2 Warum Frauen sich traditionell anders verhalten als Männer . . . . .	139
10.3 Wie Frauen ihr Statusverhalten verändern, um erfolgreich mitzuspielen . . . . .	140
10.4 Wie Machtspielchen überlegen gespielt werden . . . . .	147
10.5 Über den Autor . . . . .	152
Literatur . . . . .	153

---

## 10.1 Warum Machtspielchen gespielt werden wollen

### 10.1.1 Neu in der Geschäftsführung: Andreas Geschichte

Andrea ist begeistert. Die große, gut aussehende 42-Jährige hat endlich ihren Traumjob gefunden. Nach zehn Jahren in unterschiedlichen leitenden Funktionen ist sie seit kurzem in der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens angekommen. Die neue Aufgabe geht sie mit Freude, Elan und Selbstvertrauen an. Schließlich hat sie ein gutes Netzwerk im Haus, erfasst auch komplexe Sachverhalte schnell, weiß, wo es klemmt, kann anpacken und umsetzen. „Wow, endlich bin ich dort, wo ich immer hin wollte“, sagt sie sich. Ihre Vision ist ein exzellent zum Vorteil der Kunden und Wohl der Mitarbeiter arbeitendes Unternehmen. „In meiner jetzigen Position kann ich das verwirklichen“, sieht sie keine Hindernisse mehr auf ihrem Weg.

Doch drei Monate später ist alles anders. Andrea ist frustriert, die anfängliche Euphorie ist verflogen. Ihre ambitionierten Pläne konnte sie bislang nicht einmal ansatzweise umsetzen und das Schlimmste ist, dass sie nicht mehr weiß, wie sie ihre Vorgesetzten

---

Dr. Dieter Lederer ✉  
Johannesstr. 6, 71636 Ludwigsburg, Deutschland  
e-mail: info@dieterlederer.com

und Kollegen einschätzen und sich ihnen gegenüber verhalten soll. Was ist passiert? Die Antwort ist einfach: Andrea ist mitten in einen Reigen von Machtspielchen geraten, wie sie für ein hierarchisches, von Männern dominiertes Umfeld typisch sind. Und schmerzhaft hat sie feststellen müssen, dass zu den Regeln dieses Spiels durchaus auch „Fouls“ gehören. Die folgenden drei Vorfälle zeigen beispielhaft auf, mit welch harten Bandagen Männer mitunter kämpfen, wenn es um ihre Position in ihrem Umfeld geht.

### **Spielzug I: Reingrätschen**

Schon in der ersten Geschäftsführungssitzung muss Andrea feststellen, dass ihre allseits unbestrittene Fachkompetenz sie noch lange nicht unantastbar macht. Eigentlich will sie vom Start weg versuchen, sich über Fachthemen in diesem Gremium zu etablieren. Ihren Chef, einen charismatischen Mittvierziger, der sie bislang stets gefördert hat, glaubt sie dabei auf ihrer Seite. Allerdings hat sie nicht mit dessen Gegenspieler gerechnet. Der Endfünfziger ist unbeliebt im Kollegenkreis, regelrecht gefürchtet, bekannt als manipulativ und übergriffig. Zudem hat er gute Verbindungen zur Führung der Unternehmens-Holding, was ihm genug Rückendeckung verschafft, um bisweilen aus der Reihe zu tanzen. Das beweist er auch in dieser Sitzung: Bevor Andrea überhaupt eine Chance hat, sich fachlich zu positionieren, geht der selbst ernannte Platzhirsch sie direkt an. Seine Taktik: Reingrätschen. Er schneidet Andrea das Wort ab, verlässt die Fachebene und bringt sie mit einer Frage nach ihren Führungsqualitäten ins Straucheln. Derart aus der Bahn geworfen, macht Andrea sich instinktiv klein. Grenzen zu setzen oder gar zum Gegenangriff überzugehen, traut sie sich nicht, da sie nicht anecken möchte. Sie verkriecht sich hinter einem verlegenen Lächeln und hofft darauf, dass ihr Chef die Rote Karte zieht. Doch das passiert nicht. Bei aller Sympathie ist dieser darauf bedacht, nicht wegen ihr zu stolpern. Auch ein direkter Kollege, ein Endvierziger, mit dem sie im sonstigen Arbeitsalltag bestens auskommt, blickt lieber betreten auf die Tischplatte als ihr zu Hilfe zu kommen. Von dieser unerwarteten Gruppendynamik hoch verunsichert, verfällt Andrea in den „Klein-Mädchen-Modus“. Sie stellt sich selbst in Frage, möchte gefallen, und überlässt so ihrem Gegenspieler hilflos das Feld.

- ▶ Fragestellung: Wie schafft es Andrea, sich souverän zu positionieren und ihr eigentliches Ziel, die Umsetzung fachlicher Anliegen zu erreichen?

### **Spielzug II: Abseitsfalle**

Die missglückte Auftaktsitzung hat Andrea merklich geschwächt. Ihr Selbstvertrauen hat gelitten und im Arbeitsalltag agiert sie defensiver. Sie fühlt sich ins Abseits gestellt. Jetzt wartet die nächste Situation auf sie: ein gemeinsamer Opernbesuch im Kollegenkreis. Als einzige Frau unter männlichen Kollegen, die wiederum zum Teil ihre Ehefrauen mitbringen, fühlt sie sich unwohl. In ihrem Kopf hat sich mittlerweile die Überzeugung festgesetzt: „Ich gehöre nicht zu diesem Kreis.“ Hinzu kommt, dass sie unsicher ist, wie sie sich auf diesem „glatten Parkett“ bewegen soll. Da ihre Selbstpositionierung schon im fachlichen Bereich, in dem sie sich bislang immer mit Bravour bewiesen hat, nicht

funktioniert hat, stellt dieser gesellschaftliche Anlass eine besondere Herausforderung für sie dar. Plötzlich sind es profane Kleiderfragen, die sie bereits aus dem Gleichgewicht bringen: Wie hoch dürfen die Absätze sein, wie tief das Dekolleté, wie auffallend der Lippenstift, um nicht anstößig zu wirken? Zu den Männern, von denen sie im Arbeitsalltag immer wieder sexistische Bemerkungen hört, gesellen sich jetzt noch deren Ehefrauen als zusätzlicher Risikofaktor. Wird sie vor deren Urteil bestehen können? Ihr Wunsch zu gefallen, auch in diesem Kreis, ist so stark, dass die Angst, nicht souverän zu sein, sich lächerlich zu machen und endgültig im Abseits zu landen, schier übermächtig wird. Am liebsten würde sie den Termin absagen.

- ▶ Fragestellung: Wie schafft es Andrea, als „Königin des Abends“ aufzutreten und ihre Position zu stärken?

### **Spielzug III: Handspiel**

Kurz darauf zeigt sich, dass Andreas Gegenspieler sein Pulver längst noch nicht verschossen hat. Er kommt in ihr Büro und schließt beiläufig die Tür hinter sich. Dann passiert es: Diesmal wird er nicht nur verbal übergriffig, sondern buchstäblich: Er fasst ihr jovial an die Schulter, bringt sein Gesicht frontal nahe an ihres und macht ihr ein für alle Mal klar, dass er sie keineswegs als Respektsperson mit überzeugendem Fachwissen wahrnimmt, sondern vielmehr als Sexualobjekt: „Wenn wir erst einmal miteinander geschlafen haben, sieht das alles schon ganz anders aus“, sagt er und trägt unmissverständlich die Herablassung zur Schau, die die Beziehung von Anfang an geprägt hat. Auch diesmal gelingt es Andrea nicht, Stärke zu zeigen. Sie wehrt sich weder verbal noch körperlich, sondern erstarrt erst und sucht dann ihr Heil in der Flucht. Die Botschaft für den ungeliebten Kollegen ist eindeutig: Er hat einmal mehr gewonnen.

- ▶ Fragestellung: Wie schafft es Andrea, klare Grenzen zu setzen und Übergriffe abzuwehren?

Mit diesem „Päckchen“ kommt Andrea zu mir ins Coaching und erhofft sich Veränderung hin zu einem souveränen Auftritt und einer starken Positionierung in ihrem männerdominierten beruflichen Umfeld. Denn eines hat sie inzwischen verstanden: Ohne die richtige Taktik wird sie auf diesem Spielfeld nicht bestehen können.

## **10.1.2 Rangordnung und Statusverhalten**

Wie kommt es überhaupt zu diesen Machtspielchen? So klischeebeladen das Thema sein mag – hier sind noch immer archaische Strukturen am Werk. In Gruppen und Hierarchien herrscht stets eine „Hackordnung“. Tatsächlich hat der Begriff seinen Ursprung dort, wo ranghöhere Tiere die tiefer gestellten buchstäblich „weghacken“, um am Futterplatz Vorrang zu haben. Das verschafft den Stärkeren enormen Nutzen: Sie haben die Macht

über lebenswichtige Ressourcen und verteilen diese zu ihrem Vorteil. Im modernen Arbeitsalltag wird aus der „Hackordnung“ die vornehmer klingende „Rangordnung“, an dem Prinzip ändert das jedoch nichts. Es geht darum, die eigene Position klar zu machen, zu festigen und immer wieder zu bestätigen, da das Umfeld stets aufs Neue überprüft, ob der vergebene Rang noch gerechtfertigt ist. Hier setzen sie an, die Machtspielchen, teils auch unterhalb der Gürtellinie.

An den althergebrachten Regeln selbst können die Beteiligten zwar nicht viel ändern, wohl aber an ihrer Rolle in diesem Spiel. Wer die Strukturen erkennt und sich deshalb bewusst entscheiden kann, mitzuspielen oder Spielzüge zu vereiteln, hat die Chance, sich gezielt selbst zu positionieren und den Ablauf der Machtspielchen zu seinen Gunsten zu verändern. Allerdings fällt Frauen das Mitspielen im Allgemeinen schwerer als Männern. Während für Männer vor allem im Job oft nur eine Frage zählt, und zwar „Wer ist der Anführer?“, stehen bei Frauen nach wie vor weiche Werte wie ein harmonisches Miteinander im Vordergrund. Kommt es doch zu Konflikten, sprechen die männlichen Beobachter von „Zickenkrieg“ oder „Stutenbissigkeit“ – Begriffe, die eindeutig negativ besetzt sind und die Botschaft transportieren, dass diese Art der Auseinandersetzung kein konkretes Ziel verfolgt, sondern nur aus der momentanen Befindlichkeit heraus geführt wird.

### 10.1.3 Kleiner Unterschied, große Wirkung

Ein Blick in die Statistik macht deutlich, dass der „kleine Unterschied“ zwischen Männern und Frauen große Wirkung zeigt (Statistisches Bundesamt 2014): Noch immer belegen Frauen nicht einmal ein Drittel der Plätze in den Chefetagen. Für 2012 nennt das Statistische Bundesamt in Berlin die Zahl von 29 %. Auch bei der Entlohnung liegen Frauen nach wie vor hinten. 2013 war der durchschnittliche Bruttoverdienst von Männern um 22 % höher als der von Frauen. Zwar sind zwei Drittel dieses Verdienstunterschiedes strukturell bedingt, d. h. durch mangelnde Frauenpräsenz in Führungsjobs und branchenspezifische Arbeitsplatzanforderungen, übrig bleibt am Ende jedoch immer noch eine Differenz von 7 % zugunsten der Männer. Bei gleicher Qualifikation!

Warum ist das so? Hier liegt eine Erklärung nahe: Frauen sind im Berufsalltag deutlich defensiver als Männer. Schon beim Einstieg ins Berufsleben treten sie zurückhaltender auf als ihre männlichen Kollegen, wenn es um die Gehaltsverhandlungen geht. Und sie hinken dann im weiteren Verlauf der Karriere stetig hinterher, nicht nur in Sachen Lohnstreifen. Auch Elke Strathmann, ehemaliger Personalvorstand bei Continental, bestätigt: „Männer [...] agieren aus ihrer Sozialisation heraus deutlich wettbewerbsorientierter [als Frauen]“ (Schwarzer 2014). Damit sind wir wieder bei der „Hackordnung“.

Die Zahlen beweisen: Es geht um weit mehr als um typische Klischeevorstellungen. Dass Frauen in beruflicher Hinsicht wertvollen Boden abgeben, der ihnen eigentlich zustünde, ist ein messbarer Fakt. Hier setzt der vorliegende Beitrag an. Er zeigt, wie Frauen sich selbst positionieren, ihren Status bestimmen und wahren, und sich damit erfolgreich gegen ihre männlichen Mitbewerber durchsetzen können.

Die Regeln der Machtspielchen sind durchschaubar. Frau kann sie lernen und damit in die Position der Spielführerin aufrücken. Das Instrument dafür ist das Spiel mit dem Status. Den eigenen Status bewusst steuern zu können, ist *der* Erfolgsfaktor für Frauen in Männer-Domänen, denn damit nehmen sie gezielt Einfluss auf die Rangordnung. Lassen Sie sich von dem Begriff „Machtspielchen“ keine Angst einjagen, sondern setzen sie den Akzent auf den Teil „Spiel“. Spielen macht Spaß, erst recht, wenn Sie gut in dem Spiel sind. Das ist nicht unbedingt mit hartem Training verbunden. Das Bewusstsein für Ihren Status können Sie im Alltag und im beruflichen Umfeld ganz nebenbei entwickeln.

Wer sich zur Status-Spielerin entwickelt, ist erfolgreich und verändert Machtspielchen zu seinen Gunsten. Auf geht's – Status, wem Status gebührt!

---

## 10.5 Über den Autor



**Dr. Dieter Lederer** ist einer der führenden Veränderungsexperten im deutschsprachigen Raum. Mit seiner Expertise aus 15 Jahren internationaler Unternehmensberatung verhilft er Führungskräften dazu, sich wirksam zu verändern und damit weit überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Seine Kunden sind Vorstände, Geschäftsführer/innen und Manager/innen großer Konzerne und ambitionierter Mittelständler.

Mit seiner umfassenden Praxiserfahrung gelingt es Dr. Lederer wie kaum einem anderen, treffsicher die entscheidenden Impulse zu geben und damit die vorhandenen, jedoch häufig brachliegenden Potenziale für Veränderungen zu aktivieren. Daraus entstehen Selbstvertrauen, Kraft und Motivation sowie das Niederreißen innerer und äußerer Widerstände.

Als Vortragsredner und Keynote-Speaker macht Dr. Lederer seine Expertise einem breiten Publikum zugänglich. Dabei verbindet er mit großer Leidenschaft seine Erfahrungen aus der Geschäftspraxis mit seinen persönlichen Lebenserfahrungen. Seine Zuhörer/innen sind begeistert, denn sie spüren den Sog, der von wirksamen Veränderungen ausgeht, und machen sich auf den Weg.

Finden und buchen Sie Dr. Lederer unter: [www.dieterlederer.com](http://www.dieterlederer.com)

## Literatur

- Allemann-Tschopp, A. (1979/1993). *Geschlechtsrollen. Versuch einer interdisziplinären Synthese*. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Hans Huber.
- Hüther, G. (2009). *Männer – Das schwache Geschlecht*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Johnstone, K. (2010). *Improvisation und Theater*. Berlin: Alexander Verlag.
- Schmitt, T., & Esser, M. (2010). *Status-Spiele: Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte*. Frankfurt: Fischer.
- Schwarzer, U. (2014). Die Latte liegt höher. *Manager Magazin*, 8/2014, 97–98.
- Statistisches Bundesamt (Juli 2014). *Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit, Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern*.
- Volz, R., & Zulehner, P.M. (2009). *Männer in Bewegung – Zehn Jahre Männerentwicklung in Deutschland*. Baden-Baden: Nomos-Verlag.