

Das Königinnen-Drama

Warum Männer im Job Seilschaften bilden und Frauen sich das Leben gegenseitig zur Hölle machen. Ein Gespräch mit der Psychologin Mechtild Erpenbeck

DIE ZEIT: Frau Erpenbeck, Sie beraten Unternehmen zum Thema *Frauen und Konkurrenz*. Heißt das, Sie eilen zu Hilfe, wenn in Büros und Betrieben der Zickenkrieg tobt?

MECHTILD ERPENBECK: Zickenkrieg und Stutenbissigkeit, das ist immer das Erste, was den Leuten zu diesem Thema einfällt. Das ist auch in den Unternehmen nicht anders, wenn Kolleginnen konkurrieren. Konkurrenz unter Frauen taugt immer gut für Herrenwitze und Halblautes hinter vorgehaltener Hand, ernstgenommen wird das alles leider von den wenigsten. Fragt man betroffene Vorgesetzte, wie wir das getan haben, stellt man fest: Nur vier von zehn Chefs rechnen mit wirtschaftlichen Konsequenzen, obwohl gleichzeitig acht von zehn angeben, schon mal ein Projekt oder einen Kunden auf diese Weise verloren zu haben. Das Problem wird immens unterschätzt.

ZEIT: Bisher war es doch eher so, dass Frauen im Berufsleben kaum vorankamen, weil sie sich gegen die Männer nicht durchsetzen konnten. Jetzt scheint es ein paar Damen zu geben, die es gelernt haben, die Ellenbogen auszufahren. Wo ist das Problem?

ERPENBECK: Die gute Nachricht ist, dass immer mehr Frauen in Führungspositionen gelangen. Im deutschsprachigen Raum steigt der Anteil der weiblichen Vorgesetzten in Wirtschaft, Politik und Verwaltung jedes Jahr um knapp ein Prozent. Inzwischen ist im Durchschnitt fast jede fünfte Führungskraft weiblich. Allerdings entsteht dadurch ein neues Problem: Frauen haben es nun auf ihrem beruflichen Weg zunehmend mit Frauen zu tun, und das ist ein brisantes Thema.

ZEIT: Klingt da ein Grundmisstrauen gegenüber den Geschlechtsgenossinnen durch?

ERPENBECK: Das hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern mit Erfahrung. Wenn man wie ich viel mit Personalentwicklern zu tun hat, hört man immer wieder die Klage, dass Frauen sich unsolidarisch verhalten. Wenn sie es bis zur Spitze geschafft haben, halten sie sich selbst das Hinterland frei und stellen den weiblichen Führungsnachwuchs kalt. Das umgekehrte Seilschaftenprinzip sozusagen.

ZEIT: Wollen Sie damit sagen, dass Frauen die wahren Machos sind und dass es zwischen ihnen öfter kracht als unter den Männern?

ERPENBECK: Frauen konkurrieren nicht häufiger, sondern anders als Männer. Sie haben weniger Erfahrung mit Karrierekonflikten und keine Rituale, damit konstruktiv umzugehen. Sie tragen Konkurrenz oft auf eine unterschwellige Weise aus, die die Kommunikation

blockiert und Entscheidungen verschleppt. Am Ende muss meistens eine von beiden gehen. Nehmen Sie den Fall, den wir kürzlich in einer Werbeagentur erlebten. Da waren zwei Damen – beide in leitender Position für unterschiedliche Bereiche zuständig. Lange Zeit schon schwelten die Kämpfe, dann begannen die Umsätze zu bröckeln. Monatelang wurde nicht offen darüber gesprochen, und als sich dann herausstellte, dass eine Kollegin der anderen einen Abschluss vereitelt hatte, weil sie ihr den Erfolg nicht gönnte, ging nur noch eines: kündigen.

ZEIT: Unter Männern kommt solche Missgunst also nicht vor?

ERPENBECK: Doch, aber sie haben ihre Rituale, sodass selbst aggressive Konkurrenz selten zum persönlichen Konflikt führt. Und es geht in der Regel anders aus: Männer können nach

auch die der Kontrahentin. Aber das ist natürlich nicht ganz so einfach. Oft gelingt es nicht einmal, zwei Widersacherinnen gemeinsam an einen Tisch zu bekommen. Wir bieten deshalb auch offene Seminare an. Wenn Frauen aus unterschiedlichen Unternehmen und ohne die jeweiligen Konkurrentinnen teilnehmen, haben Sie eine gute Chance, mit ihnen zu arbeiten.

ZEIT: Und wie soll Frau dann das Fairplay üben, wenn die Feindin gar nicht anwesend ist?

ERPENBECK: Oh, da gibt es verschiedenste Mittel. Ich widme mich zwar seit drei Jahren ausschließlich der Unternehmensberatung, habe aber auch viele Jahre als Theaterregisseurin gearbeitet, und natürlich schöpfe ich bei den Seminaren aus meiner Bühnenerfahrung. Schillers *Maria Stuart* etwa ist eine klassische Konkurrenzsituation und der Showdown zwischen den eigentlich ranggleichen Königinnen Elisa-

beth und Maria somit wie geschaffen für ein Management-Seminar.

ZEIT: Wie kann man sich das konkret vorstellen?

ERPENBECK: Manchmal nützt es einfach, die Leute aufstehen und Dinge szenisch trainieren zu lassen, nicht nur den Geist, sondern auch den Körper anzusprechen. Für Manager – und erst recht Manage-

rinnen – ist das eine prima Übung, schließlich stehen sie auch ständig im Rampenlicht.

ZEIT: Das Königinnen-Drama als Vorbild für den Schlagabtausch im Büro?

ERPENBECK: Wenn es den Akteurinnen hilft, sich neue Rollen anzueignen, sich ins Gegenüber hineinzudenken, Konfliktabläufe zu erkennen und auch Konkurrenz anzunehmen, warum nicht? Frauen entwickeln eine erstaunliche Kreativität in solchen Situationen. Diese muss als Ressource genutzt und in eine positive Wettbewerbskultur überführt werden. Konkurrenz ist ja schließlich nichts Schlechtes, unser gesamtes Wirtschaftssystem basiert darauf. Bei der jüngeren Generation nehme ich da übrigens eine gewisse Aufgeschlossenheit wahr. Junge Frauen tragen den Begriff „Zicke“ inzwischen wie eine Auszeichnung auf dem T-Shirt. So gibt es also begründete Hoffnung dafür, dass Königinnen-Dramen heute kreativer als mit einer Hinrichtung zu lösen sind.

Mechtild Erpenbeck



Foto: [M.]-Holger Dammit

ist Theaterregisseurin und Management-Trainerin in Berlin. Sie bietet spezielle Seminare zum Thema „Frauen und Konkurrenz“ an

einer entschiedenen Top- oder Flopsituation durchaus weiter Kollegen sein. Rankämpfe sind Kämpfe um formale Rollen. Sie gehören bei ihnen zum Leben. Das Ergebnis trifft sie nicht als Person. Eine Niederlage ist für sie nur ein vorübergehendes Stadium der Unterwerfung. Wer verloren hat, muss wieder aufstehen und sich für die nächste Runde fit machen. Frauen dagegen orientieren sich weniger an formalen Rollen als an Persönlichkeit. Bei ihnen nistet sich im Fall der Niederlage leicht das Gefühl persönlicher Vernichtung ein. Für eine Frau ist das soziale Klima mindestens so wichtig wie ihre Position. Sie wird also den offenen Wettkampf instinktiv meiden.

ZEIT: Und Sie bringen den Damen bei, wie Kerle zu kämpfen, Mann gegen Mann sozusagen, mit Ihnen als Schiedsrichter?

ERPENBECK: Natürlich geht es uns darum, Fairplay einzüben. Bei Konflikten sehen sich Frauen als Opfer, interessanterweise meist beide Kolleginnen gleichzeitig. Dabei blenden sie ihre eigene Handlungspotenz völlig aus. Es geht darum, Konkurrenzfähigkeit wertzuschätzen –