

# Zickenkrieg

Mechtild Erpenbeck coacht Führungskräfte. Sie beklagt, dass der weibliche Machtkampf zu verbissen ist, und rät, es den Männern nachzutun.

**Frau Erpenbeck, gehört den Frauen die Zukunft?**

An Frauen im Management führt künftig kein Weg vorbei. Es werden von Jahr zu Jahr mehr, von unten rücken ständig qualifizierte, junge Akademikerinnen nach. Ob sie es allerdings in großen Zahlen ins Topmanagement schaffen, ist nicht ausgemacht. Dagegen sprechen ein paar Dinge.

**Sie haben mal behauptet, dass Frauen sich vor allem selbst beinhalten. Dass sie sich den Raum „frauenfrei“ halten, andere Frauen wegbeißen.**

Auf dieses Problem bin ich bei meiner langjährigen Arbeit als Organisationsberaterin tatsächlich immer wieder gestoßen, früher allerdings häufiger als heute. Es gab Fälle, da wurde ich um Hilfe gebeten, weil zwei Konkurrentinnen das ganze Arbeitsklima vergiftet haben.

**Wie das?**

In einer großen Werbeagentur zum Beispiel haben zwei Managerinnen massiv die Geschäftsabläufe gestört, E-Mails gelöscht, Entscheidungen verschleppt – und das alles, wie sich dann letztendlich herausstellte, weil die eine der anderen den besseren Geschäftsabschluss nicht gönnte.

**Sie werfen den Frauen Stutenbissigkeit vor?**

Den Begriff benutzen Männer, um Konkurrenz unter Frauen lächerlich zu machen, deshalb lehne ich diesen Begriff ab. Aber ja, das Phänomen der erbitterten Konkurrenz unter Frauen in Betrieben gibt es – sie machen sich gegenseitig das Leben schwer.

**Wir lesen immer nur von der gläsernen Decke, nie von Mobbing unter Frauen.**

Das ist ja auch ein Tabuthema. Wer darüber redet, fällt den Frauen in den Rücken.

**Sie sind eine Nestbeschützerin.**

Ich bin von feministischer Seite heftig angegangen worden, weil ich mich mit dem Thema, das mir in meiner beraterischen Praxis begegnet, beschäftige. Eine Studie dazu, die wir vor einigen Jahren gemacht haben, hatte meine Hypothese über ein geschlechtsspezifisches Konkurrenzverhalten bestätigt. Auf einen einfachen Nenner gebracht, könnte man sagen: Männern geht es in erster Linie darum, ihre Interessen durchzusetzen, Frauen wollen vor allem den Erfolg der Konkurrentin verhindern.

**Politik und Sport bieten dem Publikum regelmäßig „Zickenkriege“. In der Wirtschaft fehlen prominente Beispiele.**

Weil es noch kaum Frauen in Spit-

zenpositionen gibt, können auch nur selten zwei Frauen um die Spitzenjobs konkurrieren. Aber aus dem Mittelmanagement kennen alle solche Fälle. Frauen neigen in Konkurrenzkonflikten dazu, sich als Opfer zu sehen. Es gibt keine Täterinnen. Keine würde sich eingestehen: „Ich habe das alles gemacht, um Frau Müller kaltzustellen.“

**Es schadet vor allem den Frauen selbst, oder?**

Natürlich! Während die Frauen sich gegenseitig blockieren, ziehen die Männer vorbei. Sie bilden Seilschaften und ziehen andere Männer nach, wie sie es jahrhundertlang getan haben. Wenn Frauen mit Frauen konkurrieren, wird's brenzlig.

**Warum?**

Weil Frauen auf keine Kulturschicht der weiblichen Macht zu-

rückgreifen können. Weil sie nicht gelernt haben, wie man berufliche Konflikte sozusagen sportlich-lustvoll ausficht. Also benutzen sie ihre angestammten Stärken, um die Gegnerin zu bekämpfen.

**Welche wären das?**

Frauen haben Empathie gelernt, die Kunst, sich in das Innenleben anderer hineinzuversetzen. Diese Stärke können sie aber auch benutzen, um ihr Gegenüber auszuschalten. Da genügen Kleinigkeiten, möglichst unauffällig und indirekt – ein Blick, ein Schweigen, ein fieses Wort zum rechten Zeitpunkt.

**Und diese Fiesheiten setzen Frauen vor allem bei Frauen ein?**

Ja, gegen Männer setzen Frauen sich mittlerweile recht erfolgreich durch. Da hilft es zu denken: „Der Mann ist der Privilegierte, den darf ich offen bezwingen.“ Aber

im Falle zweier Konkurrentinnen schwingen alle möglichen Vorstellungen mit – dass Frauen solidarisch sein müssten, dass sie doch Schwestern seien. Aber je mehr Frauen im Beruf anderen Frauen begegnen, desto weniger funktioniert das. Es kann im Zweifel nur eine Chefin geben.

**Frauen sehen dann lieber einen Mann auf dem Chefposten als eine Konkurrentin, die es geschafft hat?**

Psychologen sprechen da gerne vom „Krebstorb-Prinzip“. Wenn in einem Korb voller Krebse sich einer an den Rand wagt, um hochzukriechen, ziehen ihn die anderen wieder runter. Wer hochkommt, verrät die Gemeinschaft!

**Und Männer?**

Männer nehmen Niederlagen sportlich nach dem Motto: Okay, dieses Mal hast du gewonnen,

nächstes Mal gewinne ich. Die können Sache und Person trennen, sich anschließend auf die Schultern klopfen und beim nächsten Mal wieder kämpfen. Bei Frauen geht die Sache oft so aus, dass eine von beiden sich selbst in ihrer ganzen Person als vernichtet erlebt.

**Trotzdem beißt es heute oft, Frauen seien die besseren Chefs.**

Ob etwas Edleres dabei herauskommt, wenn mehr Frauen die Toppositionen besetzen, wage ich zu bezweifeln. Frauen haben andere Stärken als Männer, die sich vorteilhaft auswirken können – aber nicht müssen!

**Ist faire, offene Konkurrenz unter Frauen erlernbar?**

Man kann das natürlich trainieren, über Rollenspiele zum Beispiel. Ich habe früher viele Jahre als Theaterregisseurin gearbeitet und schöpfe für meine Arbeit auch aus diesem Fundus. Ich glaube aber, dass sich da momentan generell etwas ändert. Zumindest bei den jüngeren Frauen.

**Wie macht sich das bemerkbar?**

Da höre ich im Coaching manchmal Sätze wie: „Meine Chefin hat mich ungemein gefördert.“ Das ist neu, so was habe ich früher sehr selten gehört! Das stimmt mich sehr optimistisch.

**Woher kommt das unterschiedliche Konkurrenzverhalten?**

Das hat eine lange Geschichte. Männer haben Rituale dafür gefunden, wie man um Macht streitet und den sozialen Rang aushandelt. Frauen haben, weil sie bisher so gut wie keine Macht hatten, nicht gelernt, sich im Kampf um die besten Plätze zu messen. Ich benutze in meinen Trainings zuweilen als Vorlage für eine würdevolle Begegnung zweier Kontrahentinnen die Szene zwischen Elisabeth und Maria Stuart.

**Sie meinen die Königinnen-Szene aus Schillers Tragödie „Maria Stuart“?**

Ja, da haben Sie zwei große rang-

gleiche Königinnen, Elisabeth I. und Maria Stuart, die beide Anspruch auf die Macht erheben – und es gibt nur ein Königreich.

**Die eine, Maria Stuart, hockt im Kerker der anderen. Unterschiedlicher könnte das Machtgefüge nicht sein.**

Trotzdem bewahrt Maria Stuart Größe. Und Elisabeth, die Siegerin, behandelt sie voller Hochachtung.

**Und vernichtet sie doch: Elisabeth I. lässt ihre Rivalin enthaupten!**

Es geht nur um die Art und Weise der Begegnung. Es ist eine Szene, in der zwei Frauen um die Macht auf Augenhöhe konkurrieren.

**Diese Größe geht den politischen Kontrahentinnen unserer Zeit ab: Was die Ministerinnen Ursula von der Leyen und Kristina Schröder abziehen, wirkt bisweilen kindisch, Zickenkrieg halt.**

Ich denke manchmal, dass es auch eine Frage des Alters ist. In meiner

**Was raten Sie den Männern?**

Spürt euch! Seht zu, dass ihr Land gewinnt.

**Die jungen Männer haben also keine Chance mehr?**

Ach, davon sind wir weit entfernt. Zumal es noch etwas Grundlegendes gibt, was Frauen von der Chefetage fernhält. Das ist die „männerbasierte Präsentationskultur“ in deutschen Unternehmen.

**Das bedeutet?**

Weiter kommt, wer durch möglichst lange Anwesenheit glänzt. Da wollen Frauen nicht mitmachen.

**In den Unternehmen wird doch längst nicht mehr bis nachts um 22 Uhr rangeklotzt.**

Doch, noch immer gilt der alttollster Hecht im Karpfenteich, der noch spät am Schreibtisch hockt. Schauen Sie dagegen nach Skandinavien: Da gehen die Chefs früh, weil das ein Zeichen dafür ist, dass sie ihre Arbeit und ihr Leben im Griff haben. Wer seine Aufgaben

ANZEIGE

**ZWEI RICHTIGE  
ENTSCHEIDUNGEN:  
GOLD UND DEGUSSA.**

DEGUSSA-GOLDHANDEL.DE

**Degussa** 

Gold und Silber seit 1843.

Generation sind die Frauen in dem Punkt sehr kompliziert. Da wird immer gleich in Lebensmodellen gedacht. Jede kritisiert das Lebensmodell der anderen. Die jungen Frauen sind weniger verbissen. Sie äußern offen und direkt ihren Anspruch auf Führung.

**Man könnte auch sagen, sie fordern den Aufstieg ein wie einen Freifahrtschein in die Chefetage.**

Ich habe männliche Kunden, die damit tatsächlich Probleme haben. Erstmals überhaupt sehen die ihre Felle davonschwimmen.

nicht zügig erledigt, hat wohl, so der Umkehrschluss, ein privates Problem. Wenn in der Hinsicht hierzulande ein Umdenken stattfinden würde, wären viel mehr Frauen bereit, Spitzenposten zu übernehmen.

**Haben Sie einen Tipp für die angehenden Managerinnen?**

Viele, vor allen Dingen aber: Konzentriert euch auf eure Ziele – und lernt, Frauen als Konkurrentinnen wertzuschätzen.

Das Gespräch führte  
Bettina Weiguny.



Mechtild Erpenbeck, Pädagogin und Psychologin, coacht Führungskräfte, auch männliche.

Foto: Matthias L. Lüddecke