

MARION KNATHS

FRAUEN

MACHT!

DIE BESTEN WEGE,
ZU ÜBERZEUGEN UND
ERFOLGREICH ZU SEIN

MARION KNATHS

FRAUEN

MACHT!

DIE BESTEN WEGE,
ZU ÜBERZEUGEN UND
ERFOLGREICH ZU SEIN

Mehr über unsere Autorinnen, Autoren und Bücher:

www.berlinverlag.de

© Berlin Verlag in der Piper Verlag GmbH,

Berlin/München 2021

Covergestaltung: zero-media.net, München

Konvertierung auf Grundlage eines CSS-Layouts von
digital publishing competence (München) mit abavo vlow
(Buchloe)

Sämtliche Inhalte dieses E-Books sind urheberrechtlich geschützt. Der Käufer erwirbt lediglich eine Lizenz für den persönlichen Gebrauch auf eigenen Endgeräten.

Urheberrechtsverstöße schaden den Autoren und ihren Werken. Die Weiterverbreitung, Vervielfältigung oder öffentliche Wiedergabe ist ausdrücklich untersagt und kann zivil- und/oder strafrechtliche Folgen haben.

Inhalte fremder Webseiten, auf die in diesem Buch (etwa durch Links) hingewiesen wird, macht sich der Verlag nicht zu eigen. Eine Haftung dafür übernimmt der Verlag nicht.

Inhalt

Cover & Impressum

Widmung

Vorwort

Fräulein – junge Frau – Witwe

Heldinnen

Die wollen gar nicht

Nicht die Persönlichkeit, sondern das Verhalten ändern im
Hinblick auf ein Ziel

Die Spielregeln der Kommunikation in Organisationen

Hierarchische und non-hierarchische Kommunikation

Eine Besprechung beginnt

Unterbrechungen

Die lieben Kolleg:innen

Wiederholungen

Wirkungsvoll und angemessen sprechen

Die Mimik

Der negative Grenzbereich

Angemessen Raum einnehmen

Die Streifen auf der Schulterklappe

Kleider und Karriere

Fleißaufgaben

Tue Gutes und rede darüber

Kritik

Respektvoll – aber klar in der Sache

Und ein besonderer Dank geht an: Horst Seehofer!

Don't fix the women, fix the system

Unterstützen Sie andere Frauen

Wir müssen über Geld reden

Trauen Sie sich

Nachwort

Dank

Literatur

Anmerkungen

Für Helena

*und alle jungen Frauen, die jetzt mit ihrem Studium oder ihrer
Ausbildung in ihre berufliche Zukunft starten.*

Für Miriam

*und alle Frauen, die sehr erfolgreich ihren Weg gehen, auch wenn
die Umstände noch widrig sind.*

Die Namen von Personen und Organisationen wurden geändert.

Vorwort

Wo sind all die Frauen?

Seit 2004 verlassen in Deutschland mehr Frauen als Männer die Universitäten mit einem Erstabschluss. Meist mit besseren Ergebnissen als ihre männlichen Kommilitonen. Seit 17 Jahren also. Wo sind diese Frauen heute? Nach fast zwei Jahrzehnten könnten wir erwarten, dass viele in Top-Positionen anzutreffen wären. Egal ob in der Wirtschaft, der Wissenschaft oder im öffentlichen Dienst. Die Zahlen sprechen aber eine andere Sprache.

Gleichzeitig hören wir in den letzten Jahren verstärkt, nun sei es aber auch mal gut mit der Gleichberechtigung. In internationalen Organisationen reden einige davon, inzwischen »postgender« zu sein. Wirklich?

Dieses Buch richtet sich an jene, die engagiert arbeiten und dafür auch die angemessene Anerkennung erhalten möchten. An die, die für sich entschieden haben, innerhalb bestehender Rahmenbedingungen weiter vorankommen zu wollen. An alle, die durch mehr Einfluss Rahmenbedingungen stärker mitgestalten möchten. Aus den Fehlern und von den Erfolgen anderer zu lernen ist dabei ein kluger Ansatz.

Bevor ich nach einer eigenen Karriere in einem Konzern meine Firma »sheboss« gegründet habe, hatte ich vor allem eines gemacht: viele Fehler. Aber ich habe eben auch immer versucht, aus jedem Fehler zu lernen. Sonst wäre ich mit Anfang dreißig nicht die jüngste leitende Angestellte des Konzerns gewesen, und man hätte mich nicht gebeten, mit 34 Vorständin einer amerikanischen Aktiengesellschaft zu werden.

Seit 16 Jahren helfe ich nun Frauen, viele dieser Fehler zu vermeiden. Und da ich das große Privileg genieße, meist mit sehr gut ausgebildeten, intelligenten und erfahrenen Frauen zu arbeiten, lerne ich auch seit 16 Jahren von ebendiesen Frauen. Jede Woche wieder neu.

Die Welt hat sich verändert, seit ich die Karriere in der Konzernwelt an den Nagel gehängt habe. Die Themen im Kern haben es nicht. Natürlich bewegen sich meine Trainingsteilnehmerinnen und Coachees zum Glück nicht mehr in der Welt von vor 16 Jahren. Aber die Herausforderungen sind immer noch groß. Und was alle Frauen in den Trainings auch heute noch immer wieder feststellen: Es sind gar nicht *meine* Themen. *Viele* Frauen haben diese Themen.

Vor 14 Jahren habe ich das Buch *Spiele mit der Macht* [1] veröffentlicht, in dem ich von meinen Erfahrungen berichtet habe. Seitdem hat sich die Welt weitergedreht, die Gesellschaft sich weiterentwickelt, neue Trends am Arbeitsmarkt sind am Entstehen.

In diesem Buch geht es daher nicht nur um meine Erfahrungen, sondern es geht um die Erfahrungen und das Wissen vieler: Tausender Frauen, die sich in Wirtschaft, Wissenschaft, Medizin, Beratung, Justiz, Gewerkschaften, im öffentlichen Dienst oder wo auch immer beweisen und behaupten müssen. Und ich lade Sie ein, von den Fehlern und den Erfolgen dieser vielen tollen Frauen zu lernen.

Sollten Sie zu den Profis gehören, die schon länger erfolgreich unterwegs sind: Wenn andere einen nach Tipps befragen, ist es manchmal gar nicht so einfach, präzise zu benennen, was den eigenen Erfolg ausmacht und was andere für sich daraus lernen können. Vielleicht finden Sie in diesem Text Anregungen, wie Sie andere Menschen noch konkreter unterstützen können. Denn je mehr hilfreiche Vorbilder es gibt, desto besser.

Fräulein – junge Frau – Witwe

Vorweg ein paar Erlebnisse aus meiner eigenen Geschichte.

Wie sieht es heute eigentlich in den Lehrbüchern aus – immer noch »*der* Geschäftsführer« – »*die* Sekretärin«? Ende der 1980er-Jahre gab es ausschließlich diese Beispiele, und als ich irgendwann entnervt fragte, ob wir nicht auch einmal eine Aufgabe mit einer Geschäftsführer*in* bearbeiten könnten, galt ich sofort als »Emanze«. Spöttisches Grinsen des Dozenten: »Und jetzt eine Aufgabe für Frau Knaths. Eine Prokuristin ...«

Na, immerhin. Verstehen Sie mich nicht falsch: Das Sekretariat ist eine anspruchsvolle Aufgabe, und nicht umsonst ergab eine amerikanische Studie Anfang der 1990er-Jahre, dass der IQ der Chefsekretärinnen offenbar höher war als der der durch sie betreuten Manager. Aber wenn man nicht gerade Chefsekretärin werden möchte, dann bearbeitet man als Frau doch auch gern mal eine Textaufgabe mit einer Geschäftsführer*in* – wo es doch schon in der Praxis an weiblichen Vorbildern mangelt.

Und auf der praktischen Seite im Unternehmen hagelten von allen Seiten »Fräuleins« auf mich herab. Auch wenn ich es lästig und mühsam fand, jedes Mal die Anrede von »Fräulein Knaths« in »Frau Knaths« zu ändern – zu kapitulieren war

ausgeschlossen. Schließlich hatte ich sogar meinen Vater als Personalverantwortlichen in der Schifffahrtsbranche davon überzeugen können, den Ausdruck »Fräulein« abzuschaffen.

Den »Fräuleins« folgte »junge Frau« in Verbindung mit einem zurechtweisenden Blick und einem »Ich will Ihnen mal eines sagen ...«, wenn einem älteren männlichen Mitarbeiter in einer Diskussion die Argumente ausgingen. Was soll man als gut erzogene Tochter auch darauf antworten? »Alter Mann« wäre zwar eine passende Erwiderung, wird vom Umfeld aber nicht honoriert – während »junge Frau« eine in Männerkreisen voll akzeptierte Killerphrase ist. Da hilft nur eines: älter werden. Und bis dahin unverdrossen weiterargumentieren.

Mittlerweile trainiere ich mit meinen Seminarteilnehmerinnen übrigens den erfolgreichen Umgang mit Killerphrasen durch die verbale Judotechnik. Diese war mir zum damaligen Zeitpunkt allerdings noch nicht bekannt.

Mein tollstes Erlebnis zum Thema Verteidigung der männlichen Bastion hatte ich mit einem Einkaufsleiter des Bereichs Elektrogeräte. Obwohl es in diesem Metier nur so vor Machos wimmelte und ich nie zuvor so viele sexistische Sprüche gehört hatte, fand ich das Thema Einkauf Elektrogeräte interessant. Ich war als Volontärin bei den Mikrowellen und Staubsaugern eingesetzt und beschloss, mich beim Bereichsleiter unverbindlich über etwaige Perspektiven für mich im Einkauf Elektrogeräte zu erkundigen.

Ich erfuhr, dass der Einkauf Elektrogeräte aus seiner Sicht nicht für Frauen geeignet sei (jawohl: so rum. Und nicht, dass Frauen nicht dafür geeignet sind!). Als ich wissen wollte, wieso, antwortete er, dass es ja schon damit anfinge, dass ich als Frau keine Mikrowelle tragen könne.

Wow! Was für ein Argument. Dummerweise hatte ich den Waschmaschinen-Einkäufer noch nie mit einer Waschmaschine auf dem Rücken gesehen. Dafür gab es Träger. Als ich den Einkaufsleiter auf diesen Umstand hinwies, begann er mit seinem Stift zu spielen. Und hatte dann den rettenden Einfall: »Wissen Sie, es ist ja nicht so, dass ich etwas gegen Frauen in meinem Bereich hätte. Aber in unserer Branche werden Frauen von den Lieferanten nicht als Geschäftspartner akzeptiert.«

Da war er: der unbeteiligte schuldige Dritte. Ich hatte bis dahin nicht vermutet, dass Frauen eine solche Bedrohung darstellten, dass ein Lieferant zur Verteidigung der männlichen Rechte auf millionenschwere Aufträge verzichtet. Ich war wirklich beeindruckt.

Ein Jahr später erhielt ich allen Ernstes ein sehr gutes Jobangebot aus diesem Bereich. Aber ich musste nicht eine Sekunde lang nachdenken, um dankend abzulehnen. Ich entschied mich für eine etwas frauenfreundlichere Branche. Schließlich hat man mit der eigentlichen Arbeit schon genug zu tun.

Über Jahre habe ich dann in verschiedensten Führungspositionen gearbeitet, bis der große Moment kam: die

Ernennung zur leitenden Angestellten. Mein Vorstand gratulierte und überreichte mir strahlend meinen neuen Vertrag. Und ich verließ strahlend die Vorstandsetage, um den Vertrag in meinem Büro sofort zu lesen.

Es musste sich um eine Verwechslung handeln: Die Versorgungszusage meines Vertrags richtete sich eindeutig an einen Mann. Unter anderem stand dort, dass das Unternehmen eine Witwenrente gewähre für den Fall, dass meine Ehefrau, mit der ich bis zum Zeitpunkt meines Todes verheiratet wäre, mich überlebe. Ich schaute noch mal kurz auf die Überschrift, aber kein Zweifel, da stand mein Name. Und gleichgeschlechtliche Eheschließungen lagen damals noch in weiter Ferne ...

Ich griff also zum Telefon, schilderte der Vorstandssekretärin mein Problem und wurde an den Leiter des juristischen Grundsatzreferats verwiesen. Als ich ihn auf die Unstimmigkeit hinwies, erwiderte er vollkommen humorfrei, dass es sich keinesfalls um einen Irrtum handele. Der Text sei juristisch einwandfrei, da er der juristischen Standardform entspräche. Und als Jurist könne man nicht einfach daran herumändern. Ich würde von ihm keinesfalls eine geänderte Versorgungszusage erhalten.

Erde, 21. Jahrhundert. Dieser Jurist leitete das Grundsatzreferat eines Konzerns mit über 40 000 Angestellten, davon über die Hälfte weiblich. Es gab zwar nicht viele weibliche leitende Angestellte, aber ich war keinesfalls die