



# Frauen und Konkurrenz

## Karriere und Konkurrenz unter Frauen

Dr. Ulrike Ley ist Coach und Expertin für Karrierestrategien. Mit ihr sprach Susanne Rehse, dezentrale Frauenbeauftragte am CVK der Charité.



**S.R.:** Sehr geehrte Frau Dr. Ley, Sie haben sich intensiv mit dem Thema Konkurrenz unter Frauen, speziell im Zusammenhang mit Frauenkarrieren, befasst.

**U.L.:** Das ist richtig. Alles beginnt mit der Konkurrenz zwischen Mutter und Tochter, zwischen älterer und jüngerer Frau, es geht um Macht und um Schönheit.

**S.R.:** Doch heute gibt es auch noch andere Aspekte? Karriere und/oder Kinder...

**U.L.:** ... oder einen attraktiven Mann, der sich an der Hausarbeit und der Kindererziehung beteiligt. Es spielt vieles hinein, z.B. auch wer das hübscheste, klügste Kind hat oder die steilste Karriere. Wir bewegen uns auf einem großen Feld der Konkurrenz.

**S.R.:** Uns geht es hier um Karriere und Konkurrenz unter Frauen im beruflichen Umfeld. Es heißt zwar schon „Frauen sind die besseren Bosse“, doch woran liegt es, dass hinter den Türen der Chefetagen so wenige Frauen sitzen?

**U.L.:** Der Grund hierfür liegt in der unterschiedlichen Sozialisation, den tradierten wie aktuellen Rollenbildern von Männern und Frauen. Frauen werden kulturell anders geprägt als Männer. Man schreibt ihnen zu Recht mehr soziales Verständnis, Einfühlungsvermögen und Teamfähigkeit zu. Wichtige, so genannte Soft Skills für den Führungsjob. Die erste repräsentative Studie zum weiblichen Führungsstil (2003) kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen nicht nur anders führen, sondern besser. Frauen greifen zu anderen Mitteln, um die Leistung zu fördern, damit verbessern sie auch noch den Erfolg der Unternehmen.

**S.R.:** Wie aktuelle Statistiken zeigen, steigt der Anteil von Frauen in Führungspersonen kontinuierlich. Im mittleren Management liegt er inzwischen bei 20%. Wird durch diese Entwicklung das Thema „Konkurrenz unter Frauen“ brisant?

**U.L.:** Die Mediziner sagen uns „An ihren fruchtbaren Tagen sind Frauen anderen Frauen gegenüber besonders kritisch eingestellt.“ (New Scientist, 18.2.2004).

Im Coaching, insbesondere von Oberärztinnen, habe ich immer wieder den Begriff „Zickenalarm“ gehört als Unterstellung, dass Frauen nicht mit Frauen zusammen arbeiten können.

Frauen haben da teilweise gesellschaftliche Vorurteile der Männer übernommen, die sie oft für Tatsachen halten. Frauen beurteilen Frauen nach Aussehen, Alter, Sex-Appeal. Sie sind erleichtert, wenn eine andere Frau nicht allzu hübsch, oder nicht viel attraktiver ist. Aber, warum sollen Frauen Frauen anders sehen, als die Gesellschaft?

**S.R.:** Frauen sind heute wirtschaftlich unabhängig, sie machen Karriere, sie entscheiden selbst wie sie leben wollen. Löst das nicht auch Unbehagen und Ängste aus? Insbesondere vor dem Hintergrund ausgeprägter hierarchischer Strukturen, wie sie häufig in Kliniken anzutreffen sind?

**U.L.:** Ja, der Kontext hat sich verändert. Dazu gehören auch die Beziehungen am Arbeitsplatz. Frauen verfügen über Sekretärinnen, Frauen haben eine weibliche Vorgesetzte, Frauen in Führungspositionen haben gleichrangige Kolleginnen. Das ist neu - für Männer und für Frauen. Für diese neue Situation gibt es noch keine Spielregeln.

**S.R.:** Bleiben wir bei den Frauen untereinander. Wie sollen sie sich nun verhalten? Bis zu welchem Grad können sie Frauen freundlich oder freundschaftlich begegnen?

**U.L.:** Frauen meinen einerseits, sie müssten Frauen gegenüber nett sein und kooperieren, und andererseits fürchten sie, sich auf eine Frau doch nicht so verlassen zu können, wie auf einen Mann. Das macht unsicher.

**S.R.:** So stellen sich neue Fragen: Sind Frauen am Arbeitsplatz natürliche Verbündete oder potentielle Feindinnen?

**U.L.:** Nach meiner Erfahrung geht es den miteinander konkurrierenden Frauen in erster Linie um die Sache: die Leistung, Fachkompetenz, Qualifikation, die Anerkennung, aber auch um die Weiblichkeit und die Anerkennung von Weiblichkeit.



# Frauen und Konkurrenz

Es ist nicht das WAS, die Konkurrenz an sich, die bei Frauen anders ist, sondern die Art und Weise, das WIE miteinander konkurriert wird. Frauen betrachten Aggressionen als Kontrollverlust und es ist für sie unweiblich, Feindseligkeiten und Wut offen zu zeigen. Ein offener Kampf zwischen zwei Frauen wird als unwürdig und peinlich wahrgenommen.

**S.R.:** Wie verhalten sich Frauen stattdessen?

**U.L.:** Es entsteht so etwas wie eine Konkurrenz-Subkultur: Das offiziell Unmögliche - der offene Kampf - wird durch Tarnung möglich gemacht. Möglichst unauffällig mit hohem strategischem Erfindungssinn arbeiten die Kontrahentinnen gegeneinander. Verbündete werden akquiriert. Die Gegnerin soll nicht durch Leistung übertrumpfen, sondern als ganze Person ausgeschaltet werden. Diese Variante bindet weibliche Energie in Verhinderung, betreibt Blockierung.

**S.R.:** Ist ein weiterer Aspekt das, was wir als „Krabbenkorb“ bezeichnen?

**U.L.:** Ja, auf Grund des Gleichheitsgebotes und der Konkurrenzangst wird eine Frau, die „besser“ ist, ausgegrenzt. Gleichheit bedeutet: Keine tanzt aus der Reihe, keine stellt sich alleine ins Licht. Tut sie es doch, erlebt sie Neid und Aggressionen, Entwertungen, Verletzungen, Kränkungen, Beschädigungen - wir kennen das alle.

Aber, das Postulat der Gleichheit verhindert Differenz und Divergenz: Anderssein, Kreativität durch Vielfalt und konstruktive Konkurrenz.

**S.R.:** Wir müssen uns also lösen vom Gleichheitspostulat und die Differenz sehen und anerkennen?

**U.L.:** Ja, denn Frauen sind verschieden. Daraus folgt eine andere Sicht auf die Konkurrenz unter Frauen. Sie können auch konstruktiv miteinander konkurrieren.

**S.R.:** Welche Voraussetzungen müssen dazu erfüllt sein?





# Frauen und Konkurrenz

**U.L.:** Frauen müssen sich mit den eigenen Konkurrenzstrategien bewusst auseinandersetzen. Trainings helfen, die unbewusste Verhinderungsstrategie, die tief verankerten, meist vollständig unbewussten Haltungen, Bilder und Einstellungen also die eigene Frauenfeindlichkeit in den Blick zu nehmen.

Es geht nicht darum, Konkurrenz zu vermeiden, sondern es geht darum, eine konstruktive, Wert schöpfende Wettbewerbsstrategie zu entwickeln.

Dreh- und Angelpunkt dafür sind Selbstsicherheit, Selbstvertrauen und Selbstbehauptung.

**S.R.:** In diesem Zusammenhang sprechen Sie von einem „dritten Weg“, jenseits der Sackgassen. Worin besteht dieser Weg?

**U.L.:** Ein solcher Weg hat folgende Eckpunkte: Kritik muss entpersönlicht werden und auf die gemeinsame Sache, das gemeinsame Ziel bezogen werden.

Deeskalationsstrategien müssen gelernt und angewandt werden. Schon mit der Konkurrentin allein zu sprechen, anstatt sie und uns vorzuführen (etwa sich öffentlich in den Rücken zu fallen) verändert die Atmosphäre und erhöht die Lösungswahrscheinlichkeit.

Die entscheidende Richtung auf diesem Weg ist Wertschätzung für andere Frauen, Wertschätzung für ihre Verschiedenheit, Wertschätzung für ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Charaktere. Mehr noch: Frauen haben nur wenige oder keine Vorbilder. Wir müssen sie suchen und nutzen.

**S.R.:** Der Schlüssel zu konstruktiven Konkurrenz ist also, die Kollegin in ihrem Anderssein Wert zu schätzen?

**U.L.:** Ja, und das erfordert nicht gerade wenig. Es erfordert einen Wechsel der Perspektive und ein verändertes Verhalten. Wir müssen keine feministischen Utopien bemühen oder Visionen entwickeln, um eine Idee davon zu haben, wie Frauen zusammenarbeiten können. Ich habe mit Regina Michalik, meiner Konkurrentin und Kooperationspartnerin, darüber ein Buch geschrieben, mit Modellen und Spielregeln.

Ein Modell ist die Jazz-Band: Jede spielt selbstbewusst ihr Instrument und sie spielen zusammen. Dazu gehören notwendig die freie Improvisation und das Solo. Für jede. Sie sind ein Team. Während eine jede ihr Solo an ihrem Instrument spielt, unterstützt das Team durch einen Beat oder auch nur über die Aufmerksamkeit. Sie wenden sich der Solistin zu und lauschen und setzen dann wieder ein, wenn die andere ihr Solo vollendet hat. Um gemeinsam den Beifall des Publikums zu genießen, der im Wesentlichen der Solistin gehört, aber auch ihrem Zusammenspiel. Voraussetzung dafür ist ein Klima der Zuwendung, Freude über den Erfolg der andern, gegenseitige Wertschätzung, gegenseitiges Anfeuern, nicht zuletzt die Fähigkeit, Erfolge wahrzunehmen und zu feiern. Konstruktive Konkurrenz!

**S.R.:** Frau Dr. Ley, herzlichen Dank für das Interview.

Für alle die mehr wissen wollen über konstruktive Konkurrenz: Ulrike Ley/Regina Michalik: Karrierestrategien für freche Frauen. Neue Spielregeln für Konkurrenz- und Konfliktsituationen. Heidelberg 2005 und:  
[www.kokon-karriere-prinzip.com](http://www.kokon-karriere-prinzip.com)