

WIESO MEHR GELD,

Bestsellerautoren schieben berufliche **BENACHTEILIGUNG** auf die unterschiedliche Sprache von **MANN** und **FRAU**. Doch die wahren Gründe liegen in ihrer Einstellung zu Macht und Selbstbewußtsein.

VON HOLGER RUST

Sie sagt: „Kannst du mir bitte den Ordner Vertriebsreform herüberreichen?“
Sie meint: Ich brauche jetzt den Ordner Vertriebsreform.

Er versteht: Sie braucht den Ordner Vertriebsreform.

Er antwortet: „Hier ist der Ordner Vertriebsreform.“

Sie haben sich verstanden.

Was erstaunlich ist, wenn man die einschlägige Bestsellerliteratur zur Frauen- und zur Männersprache zu Rate zieht. Denn da tun sich Galaxien zwischen den Kommunikationsstilen der Geschlechter auf. Da redet man & frau so dramatisch aneinander vorbei, daß jeder sich wundert, warum überhaupt noch was weitergeht im Berufsleben.

Woher wir das alles wissen?

Von Ratgeber-Autoren, die sich in den Büros dieser Welt umgesehen haben und Welle um Welle von Erkenntnissen über die erschrecklichen Kommunikationsunterschiede von Männern und Frauen in die Zeitschriften spülen und damit einen Haufen Geld verdienen.

Anekdoten aus den USA

Dies war das Fanal: Deborah Tannens erstes Buch aus dem Jahr 1992: „You Just Don't Understand“ („Du kannst mich einfach nicht verstehen“). Es berichtete von allerlei Verständigungsproblemen und wurde zum Zitaten-Schatzkästlein vieler Frauenzeitschriften, die Auszüge brav nachdruckten. Dem Marktgesetz für Bestsellerautoren folgend, legte Tannen rasch nach. Und da mittlerweile die Frau im Berufsleben zum weltumspannenden Thema wurde, verlagerte sie den Schauplatz des semantischen Sezessionskriegs in die Büros, schrieb dasselbe zwei Jahre später noch einmal auf und nannte es: „Talking from 9 to 5“.

Titeln können sie ja, diese Amerikaner.

Nach diesem Tannen-Doppelschlag brach dann eine Lawine los: „Breaking Through Male Silence“; „How Can I Get Through to You?“; „Miscommunication and Problematic Talk“; „Communicate with Confidence“ – jede Menge Kommunikations-Apokalypsen und ihre tröstlichen Lösungen.

David Bosshart, einer der ernsthafteren Trendforscher und Abteilungsleiter für Zeitfragen des Managements im Gottlieb-Duttweiler-Institut in Zürich, schlägt denn ob dieser wilden Mischung die Hände über dem Kopf zusammen: „Gerade im Bereich der Gehirnforschung werden gegenwärtig sexistische Mythen aufgebaut, die mit allem erdenklichen Forschungsaufwand beweisen wollen, daß Mann und Frau voneinander völlig verschiedene Denkstrukturen haben.“

Geringes Machtbewußtsein

Die Frauen des wirklichen Lebens treten indes sehr viel gelassener, analytischer und differenzierter auf. Das heißt nun nicht, daß es in der Praxis nicht doch Unterschiede gäbe. Manche sind offensichtlich. So zeigt die renommierte Wiener Sprachwissenschaftlerin Ruth Wodak Untersuchungen her, in denen sich die Stammtisch-Vorurteile dramatisch umkehren. So waren es beispielsweise in der gesamten Laufzeit des legendären „Club 2“ deutlich häufiger die Männer, die Frauen unterbrachen, als umgekehrt. Auch Vergleiche zwischen Politikerinnen und Politikern zeigen, daß Journalisten (und



WAS SIE LIEST

Wirtschaftssprache ist Männersprache. Wirtschaftszeitungen sind also Herrenzeitungen. Stimmt soweit. Nur nicht für Österreich. Da stellen sich die Relationen etwas anders dar. Wobei (differenziert betrachtet) die Blätter ziemlich gut aussteigen. Oder die Frauen?

(Prozentuale Anteile der Leserinnen an der Gesamtleerschaft)

Journalistinnen) mit weiblichen und männlichen Würdenträgern unterschiedlich umgehen. Machtspiele?

Ja, Machtspiele, aber auch ein unbewußter weiblicher Gehorsam gegenüber klassischen Rollenmodellen. „Denn mit der Macht haben Frauen Probleme“, sagt Sonja Bischoff, Professorin an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik und mithin antifeministischer Ideen unverdächtig. „Oft lehnen Frauen die Macht ab, die sie durch ihre Position zwangsläufig erhalten. Sie möchten Verantwortung übernehmen, Einfluß ausüben, etwas bewegen, ohne jedoch das häßliche Wort Macht zu gebrauchen. Das kann den Aufstieg, besonders in streng hierarchisch geführten Unternehmen, sehr erschweren.“

Bewußtseinsbildung

Der Wille zur Macht ist offensichtlich eine Bewußtseinsfrage. Das jedenfalls sind die Erfahrungen von Claudia Thalhammer-Koch. Sie hat in Wien das Business-

SCHATZI?



„Ich halte grundsätzlich die Unterschiede für überbetont. Auch Männer können intuitiv sein.“

– ROSEMARIE DITTRICH,
BANK AUSTRIA, CHEFEXPERTE FÜR ANLAGEN



„Sicher gibt es Unterschiede. Aber Frauen eignen sich deswegen bei Dienstleistungen besonders für Führungspositionen.“

– CLAUDIA WILETEL, SECRETARY SEARCH



„In Diskussionen über weibliche Redeweisen zeigt sich zunächst die Bestätigung der Nachteile.“

– CLAUDIA THALHAMMER-KOCH,
BUSINESSFRAUEN CENTER



„Eine scharfe und eindeutige Trennungslinie im Sprachverhalten gibt es nicht. Es gibt unsichere und selbstsichere Menschen.“

– INGRID MYLENA KÖSTEN,
WOMANSUCCESS

FOTOS: RENÉ PROHASKA

frauen Center aufgebaut, das künftigen Unternehmerinnen mit Rat und einem europäischen Netzwerk zur Seite steht. Sie erhob das Problem der trend-Recherche zum Thema eines der regelmäßigen Informationsabende ihrer Beratungsstelle. „Anfangs“, berichtet Frau Thalhammer, „folgte die Selbstbetrachtung durchaus all

jenen Punkten, wie sie immer wieder zu lesen sind: Frauen sind zu konziliant, gehen mit ihrer Wortwahl zu vorsichtig um und so weiter. Dann aber entwickelt sich plötzlich ein Selbstbewußtsein, in dem die Potentiale dieser Eigenarten in den Vordergrund treten.“ Und sie bieten immerhin eine Garantie dafür, daß der

publizistische Geschlechterkrieg in einen produktiven Waffenstillstand ausgesetzt wird.

Eine der Frauen, die es im ältesten und männlichsten Dienstleistungssektor bis in die oberste Etage geführt hat, ist Rosemarie Dittrich, Chefexperte („Schreiben Sie ruhig: Experte“) für Geldanlagen der

GESCHLECHTER-GESPRÄCHE*)

Testen Sie, ob Sie die feinen Nuancen zwischen männlichen und weiblichen Ausdrucksweisen erkennen.

Ob die typisch weibliche Art zu reden für die Kommunikation Vor- oder Nachteile bringt, hängt sehr stark von der Gestaltung der Situation durch die Führungskräfte ab. Das heißt: Die Verantwortlichen für die Moderation von Meetings, Diskussionen, Debatten, Brainstormings müssen die Unterschiede, die sie glätten oder produktiv nutzen wollen, auch kennen. Der folgende Test mit authentischen Formulie-

1. Wir müssen den Auftrag noch einmal durchsprechen – ich habe da einige Punkte nicht ganz verstanden.
2. Wir müssen den Auftrag noch einmal durchsprechen. Sie haben da einige Punkte nicht richtig erklärt.
3. Also, darüber sind wir uns doch immerhin einig, oder?
4. Was schlagen Sie vor, wie wir das Problem in den Griff bekommen?
5. Meine Mannschaft.
6. Unser Team.
7. Frau Baumann, wenn Sie einen Moment still sein könnten, wäre ich Ihnen schon dankbar!
8. Frau Baumann, lassen Sie uns das kurz zwischendurch einmal zusammenfassen.
9. Entschuldigung, jetzt muß ich aber doch auch etwas dazu sagen.
10. Wir wissen es ja, wer zuständig ist!
11. Da wäre noch eine Sache – möglicherweise ist Ihnen das nicht aufgefallen ...
12. Diese Passage aus Ihrem Bericht, die streichen wir wieder raus!
13. Was halten Sie von diesem Vorschlag?
14. Ich übernehme das gern.
15. Das ist ja wohl ein Witz!
16. Das ist eine Interpretationsfrage.
17. Ich mache das schon. Da brauchen Sie keine Angst zu haben.
18. Das sehen Sie aber aus einer sehr seltsamen Perspektive!
19. Da steht Aussage gegen Aussage, wenn Sie mich fragen.
20. Ich weise diese Kritik entschieden zurück.
21. Also diesen Vorwurf muß ich im Namen aller Kollegen zurückweisen.
22. Darf ich darauf mal etwas erwidern?
23. Lassen Sie mich bitte diesen Satz zu Ende sprechen, ja?

rungen aus einem ganz normalen Meeting bietet erste Anhaltspunkte. Bitte gehen Sie davon aus, daß alle zitierten Personen auf der gleichen Hierarchiestufe stehen, aus unterschiedlichen Abteilungen stammen, sich halbwegs kennen und sich in einer Diskussion befinden. Ordnen Sie mit Hilfe der Vorgaben alle Aussagen entweder Männern (M) oder Frauen (F) zu.

*) Anregung: Ingrid M. Kösten, WomanSuccess.

24. Ich erkläre Ihnen das jetzt noch einmal, ganz allein für Sie, damit Sie es auch verstehen!
25. Sie haben jetzt lange genug geredet, Frau Liebherr.
26. Vielleicht verstehen Sie ja mehr davon als ich, aber soviel ich weiß ...
27. Wenn niemand was dagegen hat, arbeite ich einen Vorschlag aus.
28. Darf ich noch was ganz Wichtiges sagen?
29. Ja, wie ist das eigentlich? Was soll ich eigentlich hier in der Runde, kann mir das mal jemand sagen?
30. Es wird wohl das beste sein, wir bilden eine Arbeitsgruppe.

AUSWERTUNG: Natürlich gibt es Frauen, die wie Männer reden, und Männer, die wie Frauen reden. Daher beziehen sich die Zuordnungen der Frauen und Männer hier auf die klassische Rollenteilung. Ein trend-Vorschlag zur Steigerung des Unterhaltungs- und Lernwerts: Vergleichen Sie die Testergebnisse mit denen Ihrer Kolleginnen und Kollegen.

Ergebnisse: 1F, 2M, 3F, 4F, 5M, 6F, 7M, 8F, 9F, 10M, 11F, 12M, 13F, 14F, 15M, 16F, 17M, 18M, 19F, 20M, 21F, 22F, 23M, 24M, 25M, 26F, 27F, 28F, 29M, 30 beide.

IHRE POSITION:

Maximal 10 Treffer: Sie leben tatsächlich (als Mann) auf dem Mars oder (als Frau) auf der Venus. Es könnte natürlich auch sein, daß in Ihrem Unternehmen die Kommunikation so ausgesucht höflich und rational verläuft, daß Sie geschlechtsspezifische Formulierungen dieser Art gar nicht kennen.

11 bis 20 Treffer: Sie wissen schon, um was es geht. Offensichtlich messen Sie der Sache aber zuwenig Bedeutung bei. Und so fällt es Ihnen wohl nicht auf, was da Erziehung und Gene in Ihrem Unternehmen anrichten.

21 bis 30 Treffer: Sie verfügen über eine sensible Wahrnehmungsfähigkeit. Sie müssen eine Frau sein. Oder ein Mann, der den neuen emotionalen, kommunikativen Führungsstil drauf hat. Oder die Unterschiede strategisch einsetzt.

Bank Austria. „Frauen können genauso analytisch sein wie Männer intuitiv“, faßt sie ihre Erfahrungen zusammen. „Sonst hätte Arthur Schnitzler wohl niemals so einfühlsam Frauenfiguren erfinden können.“ Allerdings sind einige Voraussetzungen nötig. „Eine entsprechende innerbetriebliche Informationspolitik zum Beispiel. Wenn die vernünftig gemacht wird und auch die Weiterbildung gleichermaßen von Frauen und Männern betrieben wird, sehe ich keine Probleme mit der Kommunikation. Etwas anderes ist es allerdings, daß sich in der Öffentlichkeit die Vorurteile weiterhin beharrlich eingestrichelt haben. Frauen traut man da einfach weniger rhetorisches Geschick zu, zum Beispiel bei einem Vortrag. Diese Vorurteile werden übrigens auch von Frauen gepflegt. Umso stärker ist dann die Überraschung. Das kann man ja nutzen.“

Ruth Wodak, die für ihre Arbeit übrigens eine 15-Millionen-Schilling-Dotation erhalten hat, bestätigt: „Gerade hier gibt es aber neue Entwicklungen, etwa ‚neue‘ Politikerinnen wie Heide Schmidt und Madeleine Petrovic, also kompetente, rhetorisch gute und weibliche Frauen.“

Produktive Nutzung

Und es gibt sogar Männer, die ein Einsehen haben und sich von den klassischen Vorurteilen abwenden. Nicht einmal wenige: Das zumindest ist das überraschende Ergebnis einer Reihe unterschiedlicher repräsentativer Umfragen.

„FRAUEN EIGNEN SICH FÜR BESTIMMTE BERUFE BESONDERS.“

– CLAUDIA WILETEL, SECRETARY SEARCH

► Mehr als zwei Drittel der Männer sehen die weiblichen Aufstiegsmöglichkeiten stärker behindert als bei Männern. Bei den Frauen sind es 59 Prozent (IMAS 1993).

► Gut drei Viertel der Männer sind überzeugt davon, daß Frauen mehr Leistung aufbringen müssen, um die gleiche Karriere zu machen wie Männer (Fessel + GfK).

► Nur 17 Prozent der Männer haben noch Angst vor allzu erfolgreichen Frauen (IMAS 1993), und nur elf Prozent meinen, daß „Unternehmer“ ein typischer Männerberuf ist (Fessel + GfK).

Eine fast weibliche Einsichtsfähigkeit.



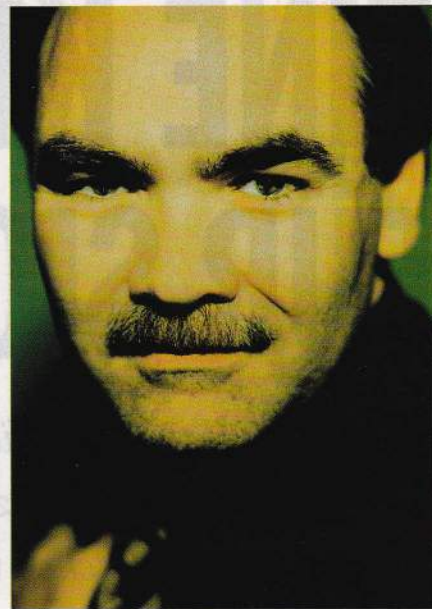
„Das direkte, klare Verhalten beim Mann gilt als Führungsqualität, bei Frauen als Ausdruck des harten, kalten Karriereweibs.“

– RUTH WODAK,
UNIVERSITÄT WIEN

Andererseits finden sich durchaus männliche Züge bei den Frauen. Denn die österreichischen Claudias, Ruths, Ingriden und Rosemaries lesen weit häufiger Wirtschaftsmagazine als die Amys und Deirdres, ja sogar weit mehr als ihre deutschen Namenscousinen (siehe Grafik „Was sie liest“ auf Seite 94).

Läßt sich die Tannenthese am Ende gar nicht auf Europa und schon gar nicht auf das notorisch andere Österreich übertragen? Ingrid Kösten, die sich in ihrer Seminaragentur WomanSuccess mit den Karrierevorstellungen und Sprachwelten von Frauen seit Jahren intensiv beschäftigt, meint: „In erster Linie ist es eine Trennung zwischen selbstunsicherem und selbstsicherem Verhalten, das sich sprachlich widerspiegelt. Es gibt sicherlich genauso viele selbstunsichere beziehungsweise selbstsichere Männer wie Frauen. Nur gehen Frauen mit ihrer Unsicherheit anders um.“

Was aber keineswegs von den trendbefragten female professionals nur als Nachteil gesehen wird – von Claudia Wiletel zum Beispiel, bereits mit 27 Jahren Prokuristin der der EFS-Personalberatungsgruppe gehörenden Secretary Search: „Ich bin schwerpunktmäßig für die Betreuung



„Frauen kommen in neunzig Prozent der Fälle zu denselben Ergebnissen wie die Männer. Allerdings auf anderen Wegen.“

– ANDREAS WOLLINGER, EX-CHEFREDAKTEUR
DER „WIENERIN“, HEUTE „WIENER“

von Unternehmen in Personalfragen zuständig. Meine Kunden sind Vorstände, Geschäftsführer und Personalmanager, davon weit mehr als drei Viertel Männer. Die Kandidaten oder besser KandidatInnen sind zu 95 Prozent Frauen.“ Die Erfahrungen? „Ich beobachte bei meiner Arbeit sehr wohl eine unterschiedliche Art der Sprache“, sagt die Personalberaterin. „Aber: Ich sehe diese Unterschiede nicht als Problem, da sich Frauen aus meiner Sicht gerade deswegen für bestimmte Berufsbereiche besonders eignen: Im Dienstleistungssektor etwa, in der Akquisition, im Bereich Coaching, in Beratung und Training leisten Frauen sehr gute Arbeit und erlangen auch Führungspositionen.“

Andreas Wollinger, ein Mann, der lange eine Frau war, nämlich die „Wienerin“, faßt das Problem in allen seinen Facetten so zusammen: „Erst einmal schlagen natürlich alle Vorurteile voll durch: Das Wichtigste, was die Leute während meiner Arbeit als Chefredakteur der ‚Wienerin‘ interessiert hat, war, wie man als Mann in einer Frauenredaktion zurechtkommt. Nach der Arbeit hat keiner gefragt.“ Aber gerade da gab es interessante Einsichten. „Frauen“, faßt Wollinger zusammen, „kommen zwar zu neunzig Prozent zum selben Ergebnis wie Männer, argumentieren aber oft ganz anders. Auf diesen Wegen ergeben sich immer wieder interessante, unerwartete und produktive Aspekte.“ ●