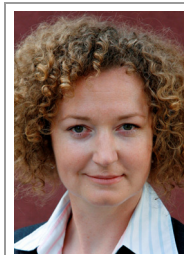


Rangordnungsspiele im Projekt – wie Frauen sich behaupten können

von Stephanie Semsey

Wer im Projekt seine Ideen und Interessen durchsetzen möchte, muss den bzw. die Entscheider auf sich aufmerksam machen. Im Wettstreit um die Aufmerksamkeit bzw. im Spiel um die Macht gehen Frauen und Männer unterschiedlich vor. Da Männer das Projektumfeld dominieren, bestimmen sie die Regeln für dieses Machtspiel. Frauen sollten diese Spielregeln beherrschen. Dieser Beitrag zeigt, was Frauen beachten sollten, um sich in Projekten Gehör zu verschaffen und zu behaupten.



Stephanie Semsey

freie Beraterin, Schwerpunkte: CRM, Change Management und Diversity Management; systemischer Coach und Scrum Master

Kontakt: semsey@simply-ahead.com

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Beispiel

Ein neues Projekt im IT-Umfeld wird aufgesetzt. Ein Kunde wünscht, dass eine Standardsoftware angepasst wird. Für das Kick-off-Meeting hat der Projektleiter Daniel Wolf eine ausführliche Präsentation der Projektaufgaben vorbereitet. Zuvor hatte er überlegt, wer im Projekt welche Aufgaben übernehmen könnte. Wolf verspricht sich von der Zusammensetzung des Teams – diesmal konnte er auch einige Frauen für die Mitarbeit gewinnen – neue Impulse für die Zusammenarbeit im Projekt. Martina Wagner ist als Teilprojektleiterin für die Leistungsbeschreibung der Software verantwortlich. In diesem Teilprojekt werden Anton Neumann und Florian Schröder an der Spezifikation mitarbeiten. Die Programmiererin Hannah Schäfer gehört zum Teilprojektteam, das die Software anpasst. David Koch, ein sehr erfahrener Programmierer, leitet dieses Teilprojekt.

Als alle Projektmitglieder versammelt sind, beginnt der Projektleiter das Meeting mit einer Vorstellungsrunde. Martina Wagner und Hannah Schäfer stellen sich kurz und knapp vor. Als Nächster ist David Koch an der Reihe. Er erzählt ausführlich von seinen Projekterfolgen. Da er auf langjährige Berufserfahrung zurückblicken kann, kostet dies viel Zeit. Auch Anton Neumann berichtet detailliert von seinen beruflichen Erfolgen. Als die Vorstellungsrunde endet, befindet sich das Meeting bereits in Zeitverzug. Martina Wagner schildert kurz, welche Anforderungen an die Software erfüllt sein müssen, damit ihr Teilprojekt erfolgreich ist. David Koch unterbricht sie abrupt und erklärt dem Projektleiter langatmig, warum es so wichtig ist, dass er die Teilprojektleitung "Programmierung" übertragen bekommen hat. Martina Wagner ist irritiert und verärgert. Sie beschließt, sich nicht mehr an den Gesprächen zu beteiligen, die aus ihrer Sicht wenig zielführend und darum völlig überflüssig sind. Hannah Schäfer ist eingeschüchtert von der dominanten Selbstdarstellung der Männer und hält sich zurück.

Der Projektleiter gewinnt den Eindruck, dass die Frauen sich viel zu wenig einbringen. Darüber ist er erstaunt, weil er damit gerechnet hat, dass die Teilnehmer angeregt darüber diskutieren, wie die Aufgaben im Projekt sinnvoll aufeinander abgestimmt werden können. Wolf überlegt, ob er das Projekt in dieser Besetzung überhaupt erfolgreich durchführen kann, und beschließt, den ersten Monat abzuwarten. Die Mitglieder des Projektteams werden sich, so hofft er, noch aufeinander einstimmen.

Doch auch beim ersten Statustreffen von Projektleiter Daniel Wolf und den Teilprojektleitern Martina Wagner und David Koch kommt es zu Missstimmungen. Wagner beklagt sich, dass ihr Mitarbeiter Anton Neumann die Aufgabe, eine strukturierte Übersicht der Kundenanforderungen zu erstellen, bisher nur unvollständig erledigt hat. Auch ihrer Aufforderung, diese zu vervollständigen und mit den relevanten Abteilungen im Unternehmen auf Realisierbarkeit hin abzustimmen, ist er nicht nachgekommen. Martina Wagner ist der Ansicht, dass die Übersicht noch zu lückenhaft ist, um eine fundierte Grundlage für die Abstimmung mit den Abteilungen zu bilden. Neumann hingegen ist der Meinung, seine Aufgabe erledigt zu haben.

Im Teilprojektteam von David Koch gibt es hingegen eine Änderung der fachlichen Verantwortlichkeiten. Koch hat Hannah Schäfer mit einer "verantwortungsvollen" Zusatzaufgabe betraut, worüber er sich sehr freut. Sie soll die wöchentlichen Teilprojekt-Reports erstellen. Eifrig geht sie ihre neue Aufgabe an.

Nach dem zweiten Abstimmungsmeeting des gesamten Projektteams stehen Florian Schröder und David Koch noch zusammen und unterhalten sich über die "Optik" von Martina Wagner. Florian Schröder be-

merkt anzüglich, dass Wagner ihren engen Rock ruhig öfter tragen könnte. Der Projektleiter fragt sich, wie er die Kommunikation in seinem Team in den Griff bekommen kann.

Beachten Sie die Rangordnung

Kommt Ihnen dieses Szenario bekannt vor? Woran liegt es, dass sich die Kommunikation zwischen Frauen und Männern oft so schwierig gestaltet?

Innerhalb einer Gruppe orientieren sich Männer in ihrer Kommunikation an der Rangordnung. Daraus leitet sich ein Rangordnungsspiel ab, das häufig unbewusst abläuft. Damit Frauen sich im Projektalltag besser behaupten, sollten sie die Regeln dieses Spiels beherrschen.

Im Folgenden wird erläutert, wieso die Rangordnung so wichtig ist und wie das Spiel um die Rangordnung funktioniert. Konkrete Tipps für verschiedene Alltagssituationen im Projekt sollen Frauen helfen, ihre Körpersprache selbstbewusst einzusetzen und Souveränität zu entwickeln.

Unterschiedliche Kommunikation von Frauen und Männern

Marion Knaths beschreibt in ihrem Buch "Spiele mit der Macht" (Knaths, 2010), wie unterschiedlich Frauen und Männer handeln und kommunizieren. Ob sich diese Unterschiedlichkeit in stärkerem Maße auf die Gene oder auf die Sozialisation in der Kindheit zurückführen lässt, ist bis heute nicht abschließend geklärt. Die Auswirkungen zeigen sich jedoch bereits früh im unterschiedlichen Spielverhalten.

Männer handeln grundsätzlich eher wettkampforientiert. Dieses geschlechtsspezifische Verhalten zeigt sich schon in der Kindheit. Jungen suchen sich bevorzugt Spiele aus, in denen es Gewinner und Verlierer gibt und in denen sie innerhalb einer Rangordnung einen festen Platz einnehmen. Für Männer ist es selbstverständlich, in einer Rangordnung zu denken. In dieser Rangordnung wollen sie möglichst weit oben stehen. Aus diesem Grund kommunizieren sie abgrenzend. Konkret betonen sie in Gesprächen, wie wichtig ihre Funktion ist sowie der Bereich, den sie verantworten. Männer stellen dabei ihr "Ich" in den Vordergrund. Sie sagen: "Ich bin verantwortlich dafür, dass Marketingmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden" – auch wenn sie in einem Team arbeiten, indem mehrere Mitarbeiter Marketingaufgaben übernehmen.

Frauen hingegen neigen zu kooperativem Kommunikationsverhalten. Auch ihr Verhalten ist geprägt von den Spielen in der Kindheit, in denen sie z.B. mit Puppen eine Alltagssituation nachgespielt haben. In diesen war es wichtig, kooperativ miteinander umzugehen und niemanden auszugrenzen. Frauen senden deswegen Kommunikationssignale, die darauf ausgerichtet sind, die Verbindung zum Gegenüber zu halten. Sie suchen Kontakt auf der persönlichen Ebene und betonen Gemeinsamkeiten. Frauen stellen in der Interaktion mit Anderen das "Wir" in den Vordergrund. Von ihnen kommen Aussagen wie "Als Team haben wir es geschafft, die gewünschte Anpassung der Software noch rechtzeitig vorzunehmen."

Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern führt immer wieder zu Missverständnissen. Wenn eine Frau in einem Meeting verwundert feststellt, dass ihr keiner zuhört, liegt dies häufig daran, dass sie sich nicht beteiligt hat, als die Rangordnung festgelegt wurde. Der Kampf um die Plätze in der Rangordnung wird zu Projektbeginn ausgefochten, also meist im Kick-off-Meeting. Ein männlicher Teilnehmer hebt die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen hervor und versucht, sich so möglichst gut zu positionieren. Eine Frau sieht dieses Vorgehen als überflüssig an. Sie hält sich mit der Selbstdarstellung zurück und will lieber zügig in die inhaltliche Diskussion einsteigen. So macht sie beim Rangordnungsspiel nicht mit und erhält deshalb in der späteren fachlichen Diskussion keine Aufmerksamkeit.

Der nächste Fehler ist, dass sich Frauen in Unkenntnis des Rangordnungsspiels mit ihrem fachlichen Anliegen an die falschen Personen wenden. Sie suchen z.B. Unterstützung bei anderen Frauen, die aber in der Rangordnung meist die hinteren Plätze einnehmen. Nur wenn sie sich direkt an denjenigen wenden, der nach dem Spiel in der Rangordnung am Höchsten steht, haben sie die Chance, sowohl bei ihm als auch bei den anderen Männern Gehör zu finden. Um herauszufinden, wer im Projekt ganz vorne in der Rangordnung steht, ist es wesentlich, die Verteilung um die Rangordnungsplätze zu verfolgen. Besonders in abteilungsübergreifenden Projekten gibt es oft mehrere Personen auf der gleichen Hierarchieebene. Hier sollten Frauen genau hinsehen, wer "das Rennen macht".

Die Teilprojektleiterin Martina Wagner ist genau in diese Falle getappt. Sie hat während des Kick-off-Meetings nicht abgewartet, bis die Rangordnung feststand. Hier haben die Projektmitglieder erstmals Gelegenheit, sich kennenzulernen. David Koch hat die Situation genutzt und sich gut positioniert. Der Projekt-

leiter traut ihm jetzt zu, als seine rechte Hand zu agieren, und überträgt Koch die stellvertretende Projektleitung. Martina Wagner wollte bereits über Inhalte sprechen, doch diese hatten zu diesem Zeitpunkt noch keinen Raum. Erst wenn die ersten Plätze in der Rangordnung feststehen, geht es um die Inhalte.

Frau Wagner hätte das Rangordnungsspiel der Männer mitspielen und dadurch für die stellvertretende Projektleitung kämpfen sollen. Durch ihren Rückzug hat sie David Koch das Feld kampflos überlassen. Das nächste Treffen sollte Sie nutzen, um sich neu zu positionieren. Auch wenn nicht jedes Mal "die Karten neu gemischt werden", so bietet jedes Treffen die Möglichkeit, sich in der Rangordnung zu verbessern.

Jeder will hören, was "Die Nummer Eins" zu sagen hat und auf wessen Meinung sie Wert legt. Männer wissen das und adressieren ihre Anliegen entsprechend. Sie versuchen durch abgrenzende Kommunikation gegenüber den anderen Mitarbeitern den Ranghöchsten auf sich aufmerksam zu machen und in der Rangordnung höher zu kommen. Frauen neigen dazu, ihre Ideen Kollegen der gleichen Hierarchieebene vorzutragen. Sie sprechen sich gerne vorher mit Personen ab, die schon ihrer Meinung sind und versuchen, sie als Verbündete zu gewinnen. Doch so können sie Andersdenkende nicht überzeugen. Erst wenn z.B. der Projektleiter ihre Ideen unterstützt, werden sie auch vom gesamten Projektteam anerkannt.

Das Rangordnungsspiel

Machen Männer während oder nach einem Meeting anzügliche Witze über Frauen, wie oben beschrieben, nehmen sie diese als Konkurrenten im Spiel um die Rangordnung nicht ernst. Solange sie als sexuelle Objekte angesehen werden, nehmen Frauen laut Knaths noch nicht am Rangordnungsspiel teil.

Bis Männer Frauen im Rangordnungsspiel ernstnehmen, unterscheidet Knaths vier Phasen:

- Phase "Ignorieren"
- Phase "Sexueller Check"
- Phase "Ablehnung"
- Phase "Anerkennung als Konkurrent im Rangordnungsspiel"

Phase "Ignorieren"

Die Projektmitarbeiterin Hannah Schäfer, die sich darüber freute, dass sie als zusätzliche Aufgabe das Teilprojekt-Reporting übertragen bekam, hat etwas Wesentliches noch nicht verstanden: Sie wurde nicht als gleichwertiger Partner geschätzt, sondern lediglich als fleißige "Arbeitsbiene". Im Spiel um die Rangordnung ist es jedoch wichtig, darauf zu achten, nicht nur Fleißaufgaben zu übernehmen, sondern auch Prestigeaufgaben.

Die Mitarbeiterin befindet sich erst in der ersten Phase: Sie wird ignoriert in Bezug auf die Rangordnung. Hannah Schäfer darf die Reports nur erstellen. Sie ist nicht diejenige, welche die Analyse der Reports im nächsten Meeting vorträgt. Diese Prestigeaufgabe wird der Teilprojektleiter David Koch übernehmen.

Phase "Sexueller Check"

In der nächsten Phase findet der sexuelle Check statt. Die Männer beurteilen Frauen nach ihrem Äußeren. Florian Schröder spricht über den engen Rock seiner Teilprojektleiterin und nicht über ihre fachliche Kompetenz. Hier hängt es von der Reaktion der Frau ab, wie lange sie in dieser Phase bleibt. Geht sie auf das Spiel ein und trägt z.B. absichtlich aufreizende Kleidung, bleibt sie in dieser "Schublade" und wird fachlich nicht ernstgenommen.

Phase "Ablehnung"

Reagiert die Frau nicht auf das sexuelle Abchecken oder macht deutlich, dass sie es nicht duldet, dass in dieser Weise von ihr geredet wird, tritt schnell die nächste Phase ein und die Kollegen zeigen ihr "die kalte Schulter". Der Umgangston wird deutlich rauher. Plötzlich finden z.B. Meetings statt, zu denen die Frau "versehentlich" erst kurz davor eingeladen wird. So kann sie sich nicht mehr angemessen vorbereiten. Diese Form der Ablehnung ist gerade für eine Frau schwer zu ertragen, denn sie will so kommunizieren, dass die Verbindung zum Gegenüber gehalten wird. Andererseits kann sie die Hoffnung haben, dass sie demnächst im Wettbewerb um die Rangordnung mitmacht.

Phase "Anerkennung als Konkurrent im Rangordnungsspiel"

Als ernstzunehmende Konkurrenz ist sie denselben Regeln unterworfen wie ein Mann – und muss auch mit "Fouls" rechnen. So kann es sein, dass ihr Informationen vorenthalten werden, wie z.B. dass sich die Unternehmensstrategie entscheidend geändert hat, die aber wichtig sind, um ein Projekt zum Erfolg zu führen – und dadurch in der Rangordnung aufzusteigen. Wenn eine Frau mit männlichen Kollegen in den Wettbewerb eintritt, muss sie auch damit rechnen, kritisiert zu werden, und ertragen, auch mal nicht gemocht zu werden. Hier heißt es, die Attacken nicht persönlich zu nehmen, den Konkurrenzkampf spielerisch anzugehen und Fouls sofort zu ahnden.

Im Folgenden erhalten Sie hierfür wertvolle Tipps und erfahren, wie Sie Ihre Körpersprache einsetzen und selbstbewusster wirken können.

Körpersprache bewusst einsetzen

Einen Raum betreten und einnehmen

Frauen und Männer unterscheiden sich deutlich in der Art, wie sie einen Raum betreten. Ein Mann geht tendenziell selbstbewusster in ein Zimmer als eine Frau, selbst wenn das Meeting bereits angefangen hat. Er verhält sich so, als ob der Raum ihm "gehören" würde. Auch wenn er sich hinsetzt, nimmt er mehr Raum ein als eine Frau. Eine Frau kommt eher leise herein und murmelt in schuldbehaftetem Tonfall eine unverständliche Entschuldigung. Frauen achten häufiger darauf, dass auch die Anderen genug Platz haben, und rücken enger zusammen.

Tipps

- Betreten Sie einen Raum ganz bewusst. Grüßen Sie die Anwesenden freundlich und bestimmt.
- Wählen Sie einen strategisch guten Platz. Sie sollten alle wichtigen Mitspieler im Blick haben und die Nähe des Ranghöchsten suchen. Wenn Sie sich mit dem Rücken zum Fenster hinsetzen, werden Sie nicht geblendet und sehen, wer zur Tür hereinkommt. Falls Sie unsicher sind, wo sich die wichtigen Personen hinsetzen, warten Sie ab und beginnen Sie im Stehen ein Gespräch mit einer Person, neben der sie sich setzen wollen. So können Sie sich dann ganz selbstverständlich neben ihr platzieren, wenn diese sich hinsetzt.
- Sobald Sie sitzen, stecken Sie mit Ihrer Aktentasche und den Unterlagen, die Sie auf den Tisch legen, ihr "Territorium" ab. Natürlich nur zu der Seite hin, an der kein Ranghöherer sitzt. Wie Frauen eine starke Körpersprache im Sitzen entwickeln, beschreibt Phyllis Mindell in ihrem Buch "Starke Frauen sagen was sie wollen" (Mindell, 2003): Beugen Sie sich leicht nach vorne zum Gesprächspartner hin, halten Sie Augenkontakt und den Kopf gerade. Stellen Sie beide Füße flach auf dem Boden. So signalisieren Sie, dass Sie ruhig und entspannt sind!

Gesprächspartner begrüßen

Auch bei der Begrüßung gibt es starke Unterschiede in der Körpersprache von Frauen und Männern. Welche Frau hat es nicht schon einmal erlebt, dass ihr ein Mann bei der Begrüßung fast die Hand zerquetscht hat? Ein Händedruck kann eben auch als Machtgeste eingesetzt werden.

Tipp

Halten Sie sich aufrecht und den Kopf gerade und achten Sie darauf, dass ihr eigener Händedruck fest ist. Wenn Ihr Gegenüber beim Händeschütteln Ihre Hand quetscht, sehen Sie ihm bewusst in die Augen und weisen Sie ruhig darauf hin: "Sie zerquetschen mir gerade die Hand." Lassen Sie sich durch diese Machtgeste nicht einschüchtern.

Arbeitsaufträge erfolgreich vergeben

Auch Mimik und Tonfall spielen eine entscheidende Rolle bei der Körpersprache. In dem Projektbeispiel wunderte sich Anton Neumann, wieso die Teilprojektleiterin nicht mit ihm zufrieden war. Seiner Ansicht nach hatte er seine Aufgaben erfüllt. Martina Wagner hatte zu ihm gesagt: "Müsste man die Übersicht nicht noch konkretisieren?" Daraufhin war Anton Neumann davon ausgegangen, dass sie selbst die Überarbei-

tung vornehmen werde. Was war hier passiert? Die Teilprojektleiterin hatte ihrem Mitarbeiter mit freundlichem Lächeln eine rhetorische Frage gestellt. Diese hatte er so aufgefasst, also ob sie noch nicht entschieden habe, ob er die Übersicht bearbeiten sollte.

Tipps

- Formulieren Sie einen Arbeitsauftrag konkret und eindeutig. Verwenden Sie keine Formulierungen wie "man sollte" oder "jemand müsste" oder gar die Frageform. Vergeben Sie eine Aufgabe mit neutralem Gesichtsausdruck und bestimmendem Tonfall.
- Wenden Sie sich direkt an die Person, die den Auftrag ausführen soll. Unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter, wenn ihm etwas fehlt, um die Aufgabe zu erledigen. Bleiben Sie jedoch hart in der Sache und sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter für die Aufgabe verantwortlich bleibt.
- Lassen Sie nicht zu, dass er diese an Sie zurückdelegiert. Insbesondere, wenn er nachbessern muss, sollten Sie klar kommunizieren, dass er dafür verantwortlich ist, die Aufgabe fertigzustellen.

Lächeln maßvoll einsetzen

Viele Frauen versuchen, ihre Unsicherheit mit einem Lächeln zu überspielen und schwächen so ihr professionelles Erscheinungsbild. Nicole Krämer, Professorin für Sozialpsychologie an der Uni Duisburg, bestätigt, dass häufiges Lächeln für Frauen ein Nachteil sein kann (siehe sueddeutsche.de, 11.10.2010). Männer können das Lächeln einer Frau als Unterwerfungsgeste ansehen. Lächelt eine Frau hingegen wenig, entspricht dies nicht dem erwarteten weiblichen Verhalten. Dies kann dazu führen, dass sie von den männlichen Kollegen als unfreundlich wahrgenommen und ihr geringere Wertschätzung entgegengebracht wird. Mit ihrem Lächeln bewegen sich Frauen also auf einem schmalen Grad zwischen männlicher Akzeptanz und Ablehnung.

Tipps

- Im beruflichen Alltag sollten Sie das Lächeln maßvoll einsetzen. Fragen Sie sich immer wieder, warum Sie gerade lächeln.
- Holen Sie sich Feedback von guten Freunden und Kollegen, denen Sie vertrauen. Fragen Sie diese, wie sie Ihr Lächeln wahrnehmen und ob es Ihr professionelles Auftreten abschwächt. Lächeln, um Unsicherheit zu überspielen, ist nicht hilfreich. Mit der Zeit bekommen Sie selbst ein gutes Gefühl dafür, wann Sie lächeln sollten.

Souveränität entwickeln

Bei Projekten muss sich jeder immer wieder neu positionieren und von seiner besten Seite zeigen, um fachlich interessante Themen bearbeiten zu können. Neben der selbstbewussten Körpersprache ist es für Frauen wichtig, die innere Souveränität zu entwickeln.

Präsenz als Expertin zeigen

Wenn Sie im Spiel um die Macht gewinnen wollen, müssen Sie sich von Ihrer kompetenten Seite präsentieren. Dazu gehört auch, die richtige Präsenz zu zeigen und sich zu überlegen, wie Sie als Person die größte Wirksamkeit entfalten. Überlegen Sie sich, wie Ihr berufliches Umfeld Sie wahrnehmen soll. Mit welchen Attributen sollten Ihre Kollegen Sie versehen, wenn sie an Sie denken?

Sich über Themen zu positionieren, die Sie als Expertin ausweisen, ist eine Möglichkeit, Präsenz zu zeigen. Dabei ist das "Was" (Themen) genauso wichtig wie das "Wie" (Auftreten). Esther Narbeshuber, Präsenzcoach bei Gründung und Akquise, nennt das "Von der Wirkung zur Wirksamkeit" (Narbeshuber, 2009). Gerade eine Frau sei sich jedoch oft sicher, keinesfalls eine "Expertin" zu sein. Besonders wenn es erst kürzlich ein Symposium zu ihrem Spezialgebiet gegeben hat, das sie nicht besucht hat. Dass Frauen schon mehrere Jahre in ihrem Spezialgebiet arbeiten, die relevanten Strömungen und Trends kennen und sogar Kollegen sie um Rat fragen, zählt in ihren Augen nicht. Ihnen fällt es auch schwer, bei der Auswahl der Themen, in denen sie als Expertin gelten wollen, strategisch vorzugehen.

Tipps

- Nehmen Sie den Expertenstatus für sich in Anspruch. Wenn Sie keine Spezialistin sind, gehen Sie in der Menge unter und sind eine von vielen. Als Expertin werden Sie bekannt und über Ihre Bekanntheit traut Ihnen Ihre Umgebung automatisch auch mehr Expertise zu. Auch dann dürfen Sie noch dazulernen.
- Überlegen Sie, was Sie im Vergleich zu anderen besonders gut können, in welchen Fachgebieten Sie spezielle Erfahrung haben und welche Trendthemen innerhalb dieses Fachgebiets entstehen. So kann sich eine Produktmanagerin z.B. gezielt als Expertin für innovative Produktentwicklungsverfahren positionieren.
- Definieren Sie die Themen ("Was") mit denen Sie punkten wollen und suchen Sie aktiv Gelegenheiten, bei denen Sie sich präsentieren und positionieren ("Wie"). Schreiben Sie z.B. einen Artikel zu einem Trendthema für die Mitarbeiterzeitung oder das Intranet Ihres Unternehmens. Oder bieten Sie Ihrem Chef an, beim nächsten Branchentreff einen Vortrag oder Workshop zu diesem Thema zu halten. Zeigen Sie hier Ihre Kompetenz erst "Zug um Zug" und halten Sie den "ein oder anderen Trumpf", z.B. für die Diskussion Ihres Vortrags, in der Hinterhand.
- Lassen Sie sich zu Ihren besonderen Kompetenzen von Freunden und wohlwollenden Kollegen Feedback geben.

Beziehungs- und Informationsnetzwerke gezielt einsetzen

Nutzen Sie Ihre Kontakte, um in der Rangordnung höher zu steigen. Suchen Sie sich Mentoren, die Ihre Ideen unterstützen. Nutzen Sie diese als "Lift".

Tipps

Begeistern Sie durch Ihre Persönlichkeit, nicht nur durch Leistung. Planen Sie Situationen, in denen Sie in ungezwungener Atmosphäre Entscheidern Ihre Ideen präsentieren können. Bereiten Sie sich darauf vor wie auf einen Geschäftstermin. Überlegen Sie sich, welche Facetten Ihrer Persönlichkeit Sie stärker herausstellen wollen, und mit welchen Eigenschaften sie nicht mehr verbunden werden wollen.

Hier ein Beispiel: Ein Account Manager besteigt einen Zug, in dem der Geschäftsführer seines Unternehmens mitfährt. Er sucht dessen Abteil, setzt sich neben ihn und gibt vor, einen Kunden besuchen zu wollen. Der Account Manager hat sich zuvor intensiv vorbereitet und Argumente für seine Beförderung gesammelt. Der Geschäftsführer ist froh, während der langen Fahrt einen Gesprächspartner zu haben. Der Account Manager nutzt die Zugfahrt, um sich für die von ihm gewünschte neue Aufgabe gut zu positionieren. Dafür hat er gerne in Kauf genommen, einen Tag Urlaub zu nehmen. Selbst wenn der Geschäftsführer die "Notlüge" bemerkt hätte, wäre er wahrscheinlich trotzdem von dem gezeigten starkem Engagement und Einsatzwillen beeindruckt gewesen. Und diese Eigenschaften werden ja auch für die neue Führungsaufgabe gebraucht. Viele Frauen zucken bei dieser Geschichte zurück. Sie empfinden ein solches Vorgehen als aufdringlich. Schütteln Sie Ihre Hemmungen ab. Denken Sie kreativ nach, wie Ihr "Zug" aussehen kann.

Frauen sollten sich auch bewusst machen, dass Informationen Macht bedeuten. Allzu oft äußern sie freimütig ihre guten Ideen und wundern sich, wenn ein anderer sie als die eigenen verkauft.

Tipps

Überlegen Sie es sich gut, wann und wem Sie von Ihren Ideen erzählen. Hat sich bereits jemand anderes Ihre Idee zu eigen gemacht, weisen Sie ruhig und sachlich darauf hin, dass es Ihre Idee war.

Umgang mit Unterbrechungen

Machen Sie sich bewusst, dass Sie in wichtigen Projektmeetings oder bei Präsentationen von Statusberichten damit rechnen müssen, durch Zwischenrufe oder Fragen unterbrochen zu werden.

Tipps

- bei Zwischenrufen: Reagieren Sie nicht darauf. Sprechen Sie ruhig weiter. Konzentrieren Sie sich auf die Zuhörer (Ranghöchsten), die für Sie wichtig sind. Über deren Zustimmung verschaffen Sie sich Rückhalt. Die meisten Störer geben dann wieder auf.

- bei Fragen: Ist der Störer sehr hartnäckig, bitten Sie ihn mit ruhiger Stimme darum, seine Fragen erst am Ende des Vortrags zu stellen, z.B. mit den Worten: "Für Fragen wird hinterher noch genug Zeit sein." (Mindell, 2003) Danach wenden Sie sich bewusst von ihm ab und ihren interessierten Zuhörern zu.

Mit etwas Übung wird sich Ihre innere Haltung ändern und Sie treten sichtlich selbstbewusster auf. Dies erschwert es Störern, Sie erfolgreich zu unterbrechen.

Durchsetzungskompetenz aufbauen

Durch ihre kooperative Art legen Frauen viel Wert auf eine harmonische Arbeitsatmosphäre und scheuen konfliktbeladene Auseinandersetzungen. Doch im Wettbewerb um interessante Positionen oder Projekte gibt es Sieger und Verlierer.

Wenn Sie nicht zu den Verlierern gehören wollen, dann sollten Sie auch bei einer Auseinandersetzung Ihren Standpunkt überzeugend vertreten. Wenn Sie z.B. gebeten werden, ein "sehr wichtiges Projekt" als Projektleiterin zu übernehmen, sollten Sie sich als Erstes fragen, wieso Sie dieses Angebot bekommen und nicht einer Ihrer engagierten männlichen Kollegen. Es könnte daran liegen, dass dieses Projekt in der Wertschätzung durch das Management sehr weit unten rangiert und im Hinblick auf die weitere Karriere vertane Zeit ist. Wehren Sie sich dagegen, solche Projekte übertragen zu bekommen, auch wenn Sie sich hierfür mit Ihrem Vorgesetzten auseinandersetzen müssen. Die Kunst ist es, in solchen Situationen immer wieder in Variationen "Nein" zu sagen. Wesentlich ist Ihre innere feste Haltung. Bleiben Sie bei Ihrem Nein. Und kämpfen Sie genauso für die Leitung von Projekten, die man Ihnen nicht überträgt, die aber sehr interessant sind!

Tipp

Üben Sie bewusst für die relevanten Wettkämpfe, indem Sie sich in aus Ihrer Sicht unwichtigen Konfliktsituationen abgrenzen. So fragt Sie z.B. Ihr Vorgesetzter, ob Sie Zeit haben, auch dieses Jahr wieder die Weihnachtsfeier zu organisieren, weil Sie es das letzte Jahr so gut hinbekommen haben. Lehnen Sie mit fester Stimme ab: "Nein, dafür habe ich keine Zeit. Ich bereite gerade die Abschlusspräsentation für unseren Kunden Hoffmann vor, bei der Sie auch anwesend sein werden." Wahrscheinlich wird Ihr Chef Sie zu überzeugen versuchen, dass Sie aufgrund Ihrer Kompetenz und Vielseitigkeit locker beides erledigen können. Hier sollten Sie standfest bleiben. Wiederholen Sie Ihre Argumente in anderen Worten. Dann merkt Ihr Chef, dass es Ihnen ernst ist. Wenn Sie erreichen, dass dieses Jahr ein anderer die Weihnachtsfeier organisieren muss, steigen Sie in der Rangordnung wieder einen Schritt nach oben.

Fragen zur Selbstreflektion

Frauen haben gegenüber Männern deutlichen Nachholbedarf im Üben des Rangordnungsspiels sowie ihrer physischen und psychischen Präsenz.

Indem Sie folgende Fragen beantworten, können Sie überprüfen, ob Sie schon alle Tipps beherzigen:

- Achten Sie bei Vorträgen darauf, Ihre Aufmerksamkeit auf den Ranghöchsten zu richten?
- Beteiligen Sie sich schon am Rangordnungsspiel?
- Erobern Sie den Besprechungsraum, wenn Sie ihn betreten?
- Fühlen Sie sich bei Begrüßungen als gleichwertiger Partner?
- Bekommen Sie von Ihren Mitarbeitern die gewünschten Arbeitsergebnisse?
- Setzen Sie Ihr Lächeln bewusst und maßvoll ein?
- Auf welchem Gebiet sind Sie als Expertin anerkannt?
- In welcher aktuellen Situation haben Sie Ihren Chef von Ihren Ideen überzeugt?
- Halten Sie Ihre Vorträge, ohne unterbrochen zu werden?
- Haben Sie schon einmal die Leitung für ein "Traumprojekt" übertragen bekommen?

Literatur

- Knaths, Marion: Spiele mit der Macht, Piper Verlag, 2010
- Borchardt, Alexandra: [Führungsspitzen. Ein Lächeln mit Schrecken](#), in: süddeutsche.de, 11.10.2010
- Narbeshuber, Esther: "Pionieren gehört die Zukunft", Vortrag beim Coachingforum München European Business School am 4.12.2009
- Mindell, Phyllis: Starke Frauen sagen, was sie wollen, 2003

Projekterfolg ist planbar!

Projekt[®]
magazin

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- über 250 Arbeitshilfen, wie z.B. Checklisten und Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de