

„Stutenbissig“?! – Frauen und Konkurrenz: Ursachen und Folgen eines missachteten Störfalls

In Wirtschaft, Politik und Verwaltung des deutschsprachigen Raums steigt der Anteil der Frauen in Führungspositionen jährlich um circa ein Prozent und nähert sich so einem Durchschnitt von zwanzig Prozent. Prognose: weiterhin stabil steigend. Frauen haben es also zunehmend auf ihrem beruflichen Weg mit Frauen zu tun. Auch und in Zukunft insbesondere im Management. Diese Entwicklung rückt nun folgerichtig ein brisantes Thema ins Blickfeld: **Wie halten es die Frauen in Zusammenarbeit und Wettbewerb mit der Konkurrenz?**

Ein Beispiel

Frau S. und Frau K. arbeiten in einer großen Werbeagentur, beide in leitender Position auf gleicher Hierarchieebene, jedoch für verschiedene Geschäftsbereiche. Seit Monaten schwelt eine erbiterte Konkurrenz zwischen den beiden und vergiftet das Betriebsklima, stört die Geschäftsabläufe und verschleppt Entscheidungen. Alle wissen um diese Situation, offen und sachlich wird darüber jedoch nicht gesprochen. Die Belegschaft beginnt, sich zunehmend in kleineren und größeren Reibereien zu verlieren, Motivation und Leistung sinken rapide.



*Dipl.-Päd., Mechtild Erpenbeck, Organisationsberaterin, Theaterregisseurin und Management-Trainerin, ConsultAct und Konnekt self & management, Berlin
mechtild.erpenbeck@konnekt-berlin.de*

Die Unternehmensleitung führt mehrere abmahnende Gespräche mit beiden Kontrahentinnen, sie will keine der beiden hochqualifizierten Führungskräfte verlieren. Ohne Erfolg. Die Umsätze in beiden betroffenen Geschäftsbereichen sinken. Erst als dem Unternehmen bereits beträchtlicher Schaden entstanden ist, muss aus folgendem Grund gehandelt werden: Zufällig kommt heraus, dass Frau K. unter Vortäuschung falscher Tatsachen einen Geschäftsabschluss von Frau S. vereitelt hat, weil sie ihr diesen Abschluss „nicht gönnte“. Frau K. wird entlassen.

Frauen und Konkurrenz – ein Tabuthema unserer Gesellschaft?

Frauen untereinander sprechen darüber entweder hinter vorgehaltener Hand oder gar nicht, Männern untereinander dient das Thema höchstens zu Herrenwitzen, und zwischen Frauen und Männern scheint es das gar nicht zu geben. Doch in der Realität von Organisationen und Unternehmen gibt es wohl kaum eine Person, die nicht schon einmal eine ähnliche Erfahrung wie im Eingangsbeispiel gemacht hat.

In Anbetracht dieser Situation ist es dringend angezeigt, dem Phänomen eine gedankliche Erkundung zu widmen und die Frage zu stellen: **Was macht Frauen den Umgang mit Konkurrenz so schwer, dass daraus eine das gesamte System erfassende destruktive Dynamik entstehen kann?**

Betrachten wir zunächst die – hier etwas überspitzt formulierten – Glaubenssätze unserer westlichen Kultur zum Thema:

- Konkurrenz zwischen Männern ist natürlich und notwendig. Sie belebt den Wettbewerb und ist kultiviert und sportlich.

- Konkurrenz zwischen Frauen nennt sich „Stutenbissigkeit“. Sie ist hinterhältig, intrigant, unter der Gürtellinie. Letztendlich geht es dabei immer um die Gunst des Mannes.
- Konkurrenz zwischen Männern und Frauen kann es eigentlich gar nicht geben, weil Frauen (siehe oben) keine ernst zu nehmenden Rivalen sind.

Nun wissen wir mittlerweile, dass das Geschlecht des Menschen nicht allein durch die biologische Ausstattung definiert wird. „Gender“ ist ein soziales Konstrukt, und damit steht der Sozialcharakter von Frauen und Männern in einer gestaltgebenden Wechselbeziehung zu den Normen der Gesellschaft, in der wir leben. Vor diesem Hintergrund müssen wir also fragen: Inwiefern folgt dieses öffentliche Bild dem tatsächlichen Verhalten von Frauen und/oder folgen die Frauen unbewusst dem öffentlichen Bild?

Konfliktverhalten der Geschlechter

Die empirische Sozialforschung liefert hier wichtige Erkenntnisse. Das Aushandeln von Fragen des Ranges ist eines der ältesten Motive des Handelns in sozialen Verbänden. Männer und Frauen lassen sich hier allerdings

von fundamental unterschiedlichen Grundwerten leiten. Die Gegenüberstellung in Tabelle 1 weist auf die wesentlichen Unterschiede hin.

Für das **Konfliktverhalten** heißt das:

- **Männer neigen im Konfliktfall stärker zu einem Kampf, in dem ein Oben und Unten ausgefochten wird.** Da sie diesen Kampf aber als Aushandlung von formalen Rollen erleben, sind Sieg oder Niederlage Ergebnisse, von denen man sich persönlich distanzieren kann. Eine Niederlage ist dann ein vorübergehendes Stadium der Unterwerfung, das jederzeit wieder veränderbar ist. Periodische Rankämpfe gehören zum Leben.
- **Frauen sind im Konflikt stärker an Beziehung orientiert und durch emotionale Bindungen geleitet.** Sieg oder Niederlage werden mehr auf die Gesamtpersönlichkeit als auf den Konfliktinhalt bezogen. Eine Niederlage kann schlimmstenfalls als persönliche Vernichtung und Ausschluss aus der schützenden Gemeinschaft erlebt werden. Konflikte werden dementsprechend bei Eskalationsgefahr eher verdeckt. Ein offener Ausbruch bedeutet unbewusst existenzielle Gefahr [7].

Die Extremszenarien der Chancen und Gefahren beider verschiedener Modelle können demnach wie in Tabelle 2 skizziert werden.

Hier treffen wir also einmal mehr auf die altbekannte Dichotomie der Geschlechterrollen:

- Frauen orientieren sich an Personen, Männer an Strukturen;
- Beziehungs- versus Sachebene;
- Soziale Kompetenz auf der einen und Fachkompetenz auf der anderen Seite.

Aber so einfach ist es letztlich nicht. In Anbetracht der für Frauen geltend gemachten „Fürsorgemoral“ [5] und Beziehungsorientierung mutet es fast paradox an, wie wenig interpersonelle Loyalität es unter Frauen in Unternehmen zu geben scheint. Es ist im Gegenteil offenbar so, dass sich Frauen massiv gegen nachrückende Frauen im Unternehmen wenden, wenn sie einen bestimmten Karriereweg einmal erfolgreich eingeschlagen haben. **Von Solidarität und Kollegialität augenscheinlich keine Spur.** Und schon gar nicht von Seilschaften, wie sie in der Männerwelt eine gediegene Tradition haben: „Die zentrale Herausforderung für kompetente und erfolgreiche Frauen liegt in der unterschweligen Bedrohung, die sie für die anderen Frauen darstellen“ [2]. Gilt die „Fürsorgemoral“ am Ende nur den Männern? Werden Frauen männlicher als Männer, wenn sie erfolgreich sein

Frauen	Männer
Hohe Bewertung von sozialem Klima, kollegialer Vernetzung und Gemeinschaft	Hohe Bewertung von Status, Rolle und Position
Ideal der „Fürsorgemoral“ [5]	Ideal der „Gerechtigkeitsmoral“ [5]
Orientierung am flexiblen Relativismus der kontextabhängigen sozialen Normen [1;6;7]	(tendenziell rigide) Orientierung an allgemeingültigen Regeln, Gesetzen und formaler (hierarchischer) Ordnung
Misstrauen gegenüber formaler Ordnung, Vertrauen in persönlichen Kontakt	Misstrauen gegenüber der Kategorie Beziehungen, Vertrauen in die Kategorie Struktur
Betonung von Intersubjektivität und Bindung	Betonung von Unterschieden und individueller Autonomie
„Erhaltungsrolle“ in Teams (Verantwortung für Zusammenhalt und Vorantreiben der Kooperation) [8]	„Aufgabenrolle“ in Teams (Verantwortung für das Vorantreiben der Sache) [8]

Tabelle 1: Grundeinstellungen und Werte in Bezug auf soziales Handeln in Organisationen

wollen? Muss die „Karrierefrau“ einfach nur der bessere Mann sein?

Unseren Erfahrungen in der Unternehmens- und Organisationsberatung zufolge geht es den miteinander konkurrierenden Frauen wie den männlichen Kollegen in erster Instanz um die „Sache“: die bessere Leistung, Fachkompetenz oder Qualifikation im Rahmen der geltenden Anforderungen. **Die oben skizzierten Dispositionen drücken sich also nicht im Streitgegenstand – dem „Was“ –, sondern in der Art und Weise der Konkurrenz – dem „Wie“ – aus.** Dies ist die Ebene, auf der kontraproduktiv gehandelt wird, hier entstehen die Effizienzeinbußen [3].

Wenn Frauen mit Männern konkurrieren...

... sind sie zwar zunächst durch ihre Beziehungsorientierung und damit höhere persönliche Verletzbarkeit im Nachteil, gleichzeitig aber birgt die weibliche Wettbewerbskultur gegenüber der männlichen auch Vorteile: Durch ihre höhere Wahrnehmungsfähigkeit von unbewussten Motiven können sich Frauen flexibler auf Anforderungen einstellen, durch eine größere Geschmeidigkeit im sozialen Kontakt gelingt es ihnen besser, die richtigen „Kanäle“ zu finden. So können sie zuweilen gegen einen männlichen Konkurrenten einen für diesen unerwarteten „Überraschungssieg“ erringen.

Zudem zeigt sich hier ein verhaltenspsychologisches Phänomen, das nicht zuletzt durch den Emanzipationsdiskurs der vergangenen Jahrzehnte gefördert wird: Eine Frau kann einem Mann dann ohne schlechtes Gewissen eine Niederlage zufügen, wenn es ihr gelingt, ihn als einen Gegner anzusehen, der die Niederlage allein schon dadurch verdient hat, dass er ein Mann ist (und damit zu einer gesellschaftlich privilegierten Gruppe gehört) [7]. Umgekehrt

	Best Case	Worst Case
Frauen	flexible Prozessregulierung, soziale Vernetzung und Empathie	soziale Blockierung und Zersetzung organisationaler Entwicklung
Männer	stabile Ordnung, Mut zum persönlichen Risiko und Verantwortung	„totale Organisation“, Bürokratie und Krieg [4]

Tabelle 2: Nutzen und Risiken geschlechtsspezifischer Verhaltensmuster für Organisationen

ausgedrückt: **Die noch immer vorhandene oder empfundene Unterprivilegierung der Frauen kann subjektiv als Schutz gegen Schuldgefühle und als Alibi für so manchen ausgeführten Schlag fungieren.**

Wenn Frauen mit Frauen konkurrieren...

... wird es hingegen brenzlig. Es sieht so aus, als ob Frauen mittlerweile zwar gelernt hätten, sich in bestimmtem Maße gegen Männer durchzusetzen und ihre errungene Macht in der Vertikalen nach unten abzuschirmen (was durchaus zweifelhaft ist). In der Horizontalen der Hierarchie gegen eine andere, gleichrangige Frau anzutreten, scheint sich jedoch schwieriger zu gestalten. Eine Frau kann einer Frau nur schwerlich ohne Skrupel eine offene Niederlage zufügen. Das verbietet der gesellschaftliche Anstand, der weibliche Sozialcharakter und „die Moral des Nicht-Verletzens“ [1,7]. **Was also tun Frauen in der Praxis, wenn der berufliche Alltag sie in Konkurrenz zueinander bringt?**

Offener Kampf ist zum einen wegen der hohen persönlichen Verletzungsfähigkeit zu riskant, zum anderen wird eine solche Veröffentlichung von Männern und Frauen gemeinhin als unwürdig und peinlich wahrgenommen – oder eben als „Stutenbissigkeit“ diskreditiert. So ist das gekonnte Deckeln entsprechender Bestrebungen, das „So-tun-als-ob-wir-das-gar-nicht-nötig-haben“ immer noch die elegan-

teste Lösung, welche allerdings die Entfaltung persönlicher Performance essenziell einschränkt und damit berufliches Fortkommen behindert.

Wenn der „Kampfpuls“ nun so kräftig ist, dass er nicht mehr „gedeckelt“ werden kann, muss ein Ventil gefunden werden, das den gefährlichenden offenen Ausbruch vermeiden hilft. **Die uns allen aus dem Alltag von Organisationen vertraute weibliche Konkurrenz-Subkultur ist auf diese Weise entstanden: als Versuch, das offiziell Unmögliche durch Tarnung inoffiziell möglich zu machen.** Möglichst unauffällig arbeiten die Kontrahentinnen auf allen Ebenen und mit hohem strategischen Erfindungsreichtum massiv gegeneinander, der jeweils Anderen werden die übelsten Absichten unterstellt. Mit einem tunlichst wasserdichten Opfermythos (der immer zugleich eine Heldenlegende ist), werden Verbündete akquiriert.

Wenn Frauen auf diese Weise konkurrieren, soll die Gegnerin nicht einfach durch erbrachte Leistung übertroffen, sondern als ganze Person ausgeschaltet werden. Da das Ziel nur „under cover“ und über Andere – davon aber möglichst viele mit möglichst viel Einfluss – zu erreichen ist, können weite Teile der Organisation gleichsam „sozial kontaminiert“ werden. Im schlimmsten Fall verlieren die Kontrahentinnen im Laufe der Eskalation das Unternehmensziel komplett aus den Augen. Die spezifischen Qualitäten der „Erhaltungsrolle“ verwandeln sich nun im Umkehrschluss

in eine meisterhafte Verhinderungsstrategie. Die letzte Konsequenz aus dem Konflikt ist auffallend häufig, dass eine der beiden Kontrahentinnen den organisationalen Kontext verlässt oder verlassen muss. Männer hingegen bleiben auch nach einer „Top oder Flop“-Entscheidung in einer Konkurrenzangelegenheit eher durchaus weiterhin Kollegen [2;3].

Männliche und weibliche Konkurrenzstrategie lassen sich also zugespitzt auf folgende Formel bringen:

- Wenn Männer konkurrieren, wollen sie ihre Interessen mit allen Mitteln durchsetzen.
- Wenn Frauen konkurrieren, wollen Sie den Erfolg der Kontrahentin mit allen Mitteln verhindern.

Dass beide Strategien hochgradig destruktiv sein können, ist offensichtlich. In der männlichen Variante ist die Gefahr jedoch leichter erkennbar, da sich in ihr ein handelndes „Ich“ offenbart. Hier bietet die Kultur unseres traditionell männlich dominierten Wirtschaftslebens solide Instrumente der Regulierung, also der Nutzung und Steuerung dieser aktiv-aggressiven Energie.

Die weibliche Variante setzt Energie in Verhinderung, betreibt Blockierung. Sie richtet sich auf andere und verbirgt damit das handelnde „Ich“. Diese sich selbst im Endeffekt lahmlegende Energie zu lösen und die darin gebundene Kraft virtuoser Kunstfertigkeit und Kreativität für die Erreichung des Organisationszieles zu nutzen, das ist Aufgabe des Konkurrenzmanagements für erfolgsorientierte Frauen.

Warum scheint es so schwer, das Problem anzugehen?

Das Phänomen des „Gläsernen Daches“ [9] wurzelt nicht allein in den

verkrusteten Strukturen patriarchalischer Tradition. Der Gedanke, dass der weibliche Teil der „Human Resources“ nicht zuletzt deswegen unzureichend ausgeschöpft werden kann, weil sich Frauen auf dem Weg zu Erfolg und Führungsrolle gegenseitig behindern, rührt auch an ein Tabu des aktuellen Gender-Diskurses: Er verlässt die Blickachse des Inter-Gender-Spannungsfeldes und wagt eine Betrachtung der Intra-Gender-Dynamik. Hier kommt die Political Correctness ins Straucheln, zumal vordergründig mit dem wichtigsten feministischen Paradigma schlechthin gebrochen wird: der Solidarität. Die Idee der Solidarisierung, die jeder sozialen Emanzipationsbewegung notwendig zugrunde liegt, ist wesenhaft verknüpft mit dem Vorgang der Entdifferenzierung. So sollen Frauen gemeinsam stark sein (immer implizit in Bezug auf Männer). Miteinander in Konflikt geraten dürfen sie bitteschön nicht. Und schon gar nicht in Konkurrenz (Konkurrenz = Machtkampf = männlich = schlecht)! Hier haben wir den seltenen Fall, dass ein in der kulturellen Tradition verankertes Tabu mit dem Tabu der Gegenbewegung deckungsgleich ist. Ein doppeltes „Was-nicht-sein-darf-kann-nicht-sein“.

Was kann getan werden?

Viele Organisationen und Unternehmen haben bereits erkannt, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Große Unternehmen investieren zunehmend in Netzwerke und Mentoring-Programme zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte [9]. Inwieweit dieser Weg zum gewünschten Erfolg führen wird, muss sich noch erweisen. Die langjährige Beschäftigung mit dem Thema und die nachhaltige Erfahrung mit Instrumenten professioneller Unterstützung lassen folgende Schlussfolgerungen zu.

Verankerung der Gender-Perspektive in Organisationen

Grundvoraussetzung für eine dringend notwendige Entwicklung in diesem Problemfeld ist die organisationale Verankerung der Gender-Perspektive. Nur wenn in der Kultur eines Unternehmens die Bereitschaft vorhanden ist, das Geschlecht als eine unter vielen möglichen handlungsorganisierenden Kategorien zu betrachten, kann sich hier etwas bewegen: Die unterschiedlichen Erfahrungen und Schwierigkeiten lassen sich so in ein Koordinatensystem einordnen. Formale Regularien und verordnete Maßnahmen helfen in diesem Problemfeld wenig, geht es doch – wie oben skizziert – um tief verankerte, meist vollständig unbewusste Haltungen, Bilder und Einstellungen. Diese müssen in den Blick genommen werden.

Eigene Konkurrenzstrategien bewusst machen

Frauen sollten sich einem Lernfeld öffnen, um sowohl als Betroffene als auch als Führungsverantwortliche konfliktfähiger zu werden. Voraussetzung ist, sich mit den eigenen Konkurrenzstrategien bewusstwerdend auseinander zu setzen. Nur so wird à la longue die effiziente Ausschöpfung eigener Ressourcen möglich, die dann sowohl dem Unternehmen als auch der persönlichen Karriere zur Verfügung gestellt werden können. Entsprechende Trainings helfen, die unbewusste Verhinderungsstrategie in eine konstruktive und wertschöpfende Wettbewerbsstrategie zu verwandeln. **Insgesamt gilt es, einen „dritten Weg“ zu beschreiten, der die Sackgasse kritikloser Übernahme männlicher Machtklärungsrituale kreativ umgeht und ihre Verkehrsformen qualitativ überholt.** Die wichtigsten Ziele und Trainingsinhalte sind:

- Konfrontationen als Begegnungen verstehen und gestalten lernen;

- Die „Ich-Kunst“ des Wollens und Scheiterns beherrschen;
- Spezifische Deeskalationsstrategien und „Spielabbruchinterventionen“ erlernen und für sich selbst und andere anwenden können;
- Selbstbild-Fremdbild-Überprüfung und Erlernen von Wertschätzung unter ranggleichen Frauen durch eine kompetente Feedbackkultur;
- Evaluation und Nutzung der Ressourcen sozialer und emotionaler Kompetenz für eine konstruktive Wettbewerbsstrategie im Sinne des Unternehmensziels.

Ernstnehmen des Phänomens

Männliche Vorgesetzte und Kollegen sollten sich dem Phänomen der weiblichen Konkurrenz ernsthaft und sorgsam zuwenden. Verharmlosen, Missachten, Schweigen und Aussitzen – bisher sehr verbreitete Umgangsweisen – vervielfachen die „Verhinderungsenergie“ und schaden dem Unternehmen immer mehr als es scheint.

Leitsätze beachten

Leitsätze des Konfliktmanagements für männliche wie weibliche Führungskräfte sind hierbei:

- Die Folgen für das Unternehmen in den Blick nehmen (Effizienzeinbußen et cetera);
- Mit Offenheit und einer klaren Sprache das Tabu durchbrechen;
- Würdigung des Leistungswettbewerbs der an dem Konflikt beteiligten Frauen auf der Ebene der Sachkompetenz; „Verhaltensrügen“ führen zur Verschlimmerung der Beziehungsaufladung;
- In einem dafür vorgesehenen Kommunikationsrahmen die beiden Kontrahentinnen dazu bewegen, sich einander zu stellen. Keine Einzelgespräche (!);
- Instrumente der Konfliktmoderation und Mediation wie „Kontrollierter

Dialog“ oder „Geregeltes Feedback“ situationsadäquat einsetzen;

- Das Konfliktmanagement sensibel und sozial kompetent, aber vor allem klar strukturiert und methodisch transparent gestalten; „Menschende“ Gespräche sind kontraindiziert;
- Gegebenenfalls Hinzuziehung eines externen Mediators.

Allgemeiner Ausblick

Sich aneinander messen zu können, ist nicht nur eine Kunst, sondern auch ein Akt gegenseitiger Wertschätzung. Wenn Frauen sich also wirklich gegenseitig ernst nehmen, müssen sie „sich gegenüberreten“ [6] und eine neue Möglichkeit finden, Rang und Anerkennung untereinander auszuhandeln. In dem Maße, in dem sich in allen Führungsetagen immer mehr Frauen den Marktanforderungen des Wettbewerbs stellen wollen, wird der Schritt, eine würdevolle Konkurrenzfähigkeit zu entwickeln, gleichsam zur historischen Notwendigkeit.

Und wenn die Wirtschaft tatsächlich und auf lange Sicht von dem profitieren will, was sie sich von den spezifisch weiblichen Ressourcen verspricht, muss sie in ihren Leitbildern und Maßnahmen dazu beitragen, dass eine übergreifende Neuorientierung in der Konkurrenzkultur möglich wird. Denn: **Beide Geschlechter werden sich auf dem Weg in den entgrenzten globalen Wettbewerb über kurz oder lang ernsthaft um eine Ethik der Konkurrenz als gestaltgebendes Regulativ kümmern müssen.**

Dabei lohnt es immer wieder, an die ursprünglichen Wortbedeutungen von „Konkurrent“ und „Rivale“ zu erinnern: Konkurrent bezeichnet nichts weiter als eine Person, mit der „ich zusammen laufe“ – das lässt ans Joggen denken. Bei einem Rivalen handelt es

sich ursprünglich um den „Flussnachbarn“, also die Person, die neben mir am Flussufer Wasser schöpft. Man könnte – analog zum Bild des Flusses – in Zukunft vom „Gender Mainstreaming“ sprechen: Sportlichkeit, Fairness und Sachlichkeit begegnen Sensibilität, emotionaler Intelligenz und strategischer Raffinesse.

- [1] *Altenkirch, B.*: Die Moral des Nicht-Verletzens in Arbeitsbeziehungen von Frauen; in: Thürmer-Rohr, C. (Hg.): *Mittäterschaft und Entdeckungslust*; Berlin; 1989; 104-115.
- [2] *Duff, S. & Cohen, B.*: Wenn Frauen zusammenarbeiten – Solidarität und Konkurrenz im Beruf; Frankfurt/M.: Fischer; 1995.
- [3] *Erpenbeck, M., Dammit-Sorgatz, S. & Dammit, H.*: Befragung von Führungskräften zu den Erfahrungen mit Konkurrenz unter Frauen in Unternehmen; <http://konnekt-berlin.de/gender.html>; Berlin 2003.
- [4] *Goffman, E.*: Über die Merkmale totaler Institutionen; in: Goffman, E. (Hg.): *Asyle*; Frankfurt/M.: Suhrkamp; 1972.
- [5] *König, O.*: *Macht in Gruppen*. München: Pfeiffer; 1996.
- [6] *Miner, V. & Longino H.* (Hg.): *Konkurrenz – Ein Tabu unter Frauen*. München: Verlag Frauenoffensive; 1990.
- [7] *Rommelspacher, B.*: *Mitmenschlichkeit und Unterwerfung. Zur Ambivalenz der weiblichen Moral*; Frankfurt/M.: Campus; 1992.
- [8] *Rosenkranz, H.*: *Von der Familie zur Gruppe zum Team – Familien- und gruppensdynamische Modelle zur Teamentwicklung*; Paderborn: Junfermann; 2001.
- [9] *Accenture*: Studie „Frauen und Macht: Anspruch oder Widerspruch?"; http://www.accenture.de/static_pdf/Frau_02.02.pdf; 2002.