

# How Women Rise

Helgesen / Goldsmith

2023

ISBN 978-3-8006-7027-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



## Kapitel 14

# Gewohnheit 10: Zu viel

Als Frau, hast du Dich in beruflichen Situationen, insbesondere in der Nähe von leistungsstarken Männern, möglicherweise gezwungen gesehen, Dein emotionales Register zu zügeln. Möglicherweise tust Du dies in dem Bemühen, Deine Stimmung an den vorherrschenden Arbeitsplatz und die Führungskultur anzupassen. Oder weil Du Feedback erhalten hast, dass Du zu emotional wirkst.

Frauen hören diese Kommentare häufig, aber es kann verwirrend sein, zu wissen, wie Du damit umgehen sollst. Einerseits hat es definitiv Nachteile, wenn Dein Umgang mit Deinen Gefühlen als ein bisschen „zu viel“ bezeichnet wird, besonders wenn Du aufsteigst. Es kann sein, dass Du als unprofessionell oder unzuverlässig angesehen wirst, obwohl beides nicht zutrifft. Du wirst vielleicht angezählt da Du nicht als „gut geeignet“ giltst.

Auf der anderen Seite kann die ständige Unterdrückung der natürlichen Reaktionen dazu führen, dass Du Dich unbeholfen, unauthentisch und steif fühlst und die Lust und den Enthusiasmus verlierst, die Du brauchst, um auf höchstem Niveau mitzuspielen. Übermäßige Selbstkontrolle kann Deine Energie unterdrücken und Deine Fähigkeit hemmen, Dein bestes Selbst rauszuholen, sowie jegliche Spontaneität töten und somit Deine Fähigkeit untergraben, etwas zu bewirken.

Das routinemäßige Unterdrücken, Deiner Gefühle kann auch Deine Fähigkeit, Vertrauen zu erwecken vermindern. Mitarbeiter könnten Deinen Widerwillen aus dem Herzen zu antworten, als Beweis dafür interpretieren, dass Du etwas zu verbergen hast. Sie fragen sich vielleicht was mit Dir los ist, warum Du nicht einfach Du selbst sein kannst. Höchstwahrscheinlich sind sie völlig ahnungslos, dass frühere Kritik, die Du erhalten hast, Dich zögern lässt, direkt zu sein.

Die Kluft zwischen „zu viel“ und „zu wenig“ ist eine weitere dieser „Verdammt, wenn du es tust, verdammt, wenn du es nicht tust“-Zwickmühlen, die Frauen häufig plagen und problematischer werden, je weiter Du auf eine

höhere Karrierestufe vorstößt. Der Schmerz, mit diesem Rätsel zurechtzukommen, und die Schwierigkeit, die goldene Mitte zwischen alles heraus hängen lassen und Dich fest unter Verschluss zu halten, zu finden, fügt eine zusätzliche Bürde hinzu, die einem das Gefühl geben kann, nicht dazuzugehören.

Wenn Du in einem überwiegend männlichen Umfeld arbeitest, können die negativen Auswirkungen des Ausdrucks Deiner Gefühle durch die Schwierigkeiten, die Männer oft haben, auf Frauen einzugehen, noch verstärkt werden. Manche Männer nehmen es Frauen übel, dass sie verletzlich sein können. Sie mussten ihr ganzes Leben lang Verletzungen und Ängste unterdrücken, warum sollte es Frauen also erlaubt sein, ihre Gefühle zu zeigen? Es erscheint unfair, eine Form des Privilegs für Frauen. Andere Männer fühlen sich durch jeden Ausdruck starker weiblicher Gefühle manipuliert, weil sie glauben, etwas „tun“ zu müssen, um diese Gefühle zu lindern oder einzudämmen. Wenn sie nicht wissen, was sie tun sollen, könnten sie sich verärgert fühlen. Daraus ergibt sich, dass die ganze Angelegenheit des Gefühlsausdrucks für Frauen eine Landmine sein kann.

Die emotionale Reichweite von Frauen beschränkt sich natürlich nicht nur auf ihr ausdrückliche Verletzlichkeit. Möglicherweise erhältst Du auch die Rückmeldung, dass Du „zu enthusiastisch“ bist, weil Du neue Ideen und Vorschläge sofort und von ganzem Herzen befürwortest. In vielen Fällen liegt dieser Reaktion ein einfacher Wunsch zugrunde, andere zu unterstützen und zu ermutigen. Aber in einer eher zugeknöpften Kultur wird dies falsch interpretiert.

Wir haben gesehen, wie Frauen auf beiden Seiten der zu viel oder zu wenig Kluft zu wanken beginnen. Aber wir haben auch beobachtet, wie Frauen den Konflikt zu ihrem Vorteil gelöst haben. In der Erkenntnis, dass Erfolg bei jedem Unterfangen Disziplin erfordert, finden sie einen Weg sich ihrer unmittelbaren Reaktion voll bewusst zu werden und dann mit Leidenschaft zu reagieren, die durch Erfahrung und Absicht gemildert wird. Wenn diese Art der Reaktion zur Gewohnheit wird, bekommt Dein Verhalten eine emotionale Gewichtung, die Integrität aus der Intensität der Anstrengung zieht.

Die üblichen Schuldigen am „zu viel“-Szenario für Frauen sind zu viele Emotionen, zu viele Worte und zu viel Enthüllung. Und obwohl der Weg zur Auseinandersetzung mit diesen Kritiken ähnlich ist, erfordert jede von ihnen andere Spezifika.

## **Zu viele Emotionen**

In seiner Arbeit mit männlichen Klienten stellt Marshall fest, dass Wut die Emotion ist, die ihnen am ehesten in die Quere kommt. Wie er im Original

Was Sie hierher gebracht hat bemerkt, rechtfertigen erfolgreiche Männer, die vor Wut um sich schlagen, diese Reaktion oft als „nützliches Managementinstrument“. Sie glauben, dass dies ein wirksames Mittel ist, um träge Mitarbeiter zu motivieren und eine klare Botschaft über die Bedeutung dessen, was auf dem Spiel steht, auszusenden. Doch der grobe Einsatz von Ärger hat in Wirklichkeit den gegenteiligen Effekt, indem er dazu führt, dass Menschen abschalten, sich ausklinken und die Motivation verlieren.

Natürlich reagieren sowohl Frauen als auch Männer bei der Arbeit gelegentlich wütend. Aber nach unserer Erfahrung zeigen Frauen eher starke Emotionen in Form von Angst, Groll, Frustration oder Furcht. Und der Ausdruck dieser schmerzhaften Empfindungen, ist der Hauptgrund dafür, dass viele Frauen als sprunghaft oder „zu emotional“ eingestuft werden.

Natürlich erleben auch Männer diese Gefühle. Aber sie haben sich in der Regel daran gewöhnt, sie zu unterdrücken oder Angst und Beunruhigung in Aggression zu kanalisieren. Die Botschaft, dass Wut der einzig akzeptable Weg für Männer ist, Emotionen zu zeigen wird von frühester Kindheit an vermittelt und wird durch Mannschaftssport noch verstärkt, wo Wut als ein Zeichen von Leistungswillen angesehen werden kann.

Eltern und Lehrer (wie auch Coaches) neigen dazu, Mädchen mehr Spielraum zu geben um Verletzungen, Angst und Frustration zu zeigen oder auf andere Weise ihre Verletzlichkeit durchblicken zu lassen. Es ist also nicht überraschend, dass Frauen dazu tendieren, diesen Gefühlen besser gerecht zu werden. Aber da das Führungsmodell in den meisten Organisationen auf das männliche Image ausgerichtet ist, finden diese Emotionen wenig Akzeptanz, auch wenn sie in der Regel weniger destruktiv sind als Wut.

Lass uns eines klarstellen. Was Du *fühlst*, ist nicht das Problem. Es gibt keine guten oder schlechten Gefühle. Deine Gefühle haben einen enormen Wert. Sie liefern nützliche Informationen über die Situation, in der Du Dich befindest, wichtige Hinweise, die Du nicht ignorieren solltest. Emotionen sind der Ursprung Deiner Intuition und die Hauptquelle Deiner Energie und Leidenschaft. Sie holen Dich morgens aus dem Bett, und halten Dich bei der Stange, wenn es hart auf hart kommt.

Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung zu erkennen, was Du in jedem Augenblick fühlst, also die Emotionen, die Deine Umstände aufwühlen zu erkennen und zu akzeptieren. *Sprechen*, während Du Dich in der Gewalt starker Emotionen befindest, ist jedoch in der Regel eine schlechte Herangehensweise. Deine Wahrnehmung darüber, wer schuld ist, kann verzerrt sein. Du könntest Deinen Fall überbewerten. Du könntest empfindlich oder unkontrolliert wirken. Und Du wirst ganz sicher nicht in der Lage sein, Deine Reaktion so zu kalibrieren, dass sie mit maximaler Wirkung landet.

Um das zusammenfassen: Das Fühlen und Identifizieren Deiner Gefühle gibt Dir Kraft. Wenn Du auf das reagierst, was Du fühlst, vergeudest Du sie.

Rosa, eine gebürtige Kolumbianerin, ist leitende Angestellte einer Baufirma mit Projekten im gesamten Amazonasbecken. Sie ist auch die Klientin einer unserer Coaching-Kollegen. Es ist selten, eine Frau in ihrer Position in ihrem Teil der Welt und in ihrer Branche zu finden, aber Rosa schreibt einen guten Teil ihres Erfolgs ihrer Fähigkeit zu, ihre starken Emotionen zu nutzen und sie zu ihren Gunsten wirken zu lassen.

Dies zu lernen, war nicht einfach. Zu Beginn ihrer Karriere wurde Rosa oft als typische Latina stereotypisiert; es half nicht, dass sie wie Sofia Vergara aussah. Doch da sie einmal zu oft als „zu emotional“ bezeichnet wurde, war Rosa entschlossen, einen Weg zu finden, ihre Emotionen zu mäßigen und zu nutzen, anstatt sich von ihnen in die Quere kommen zu lassen.

Sie beschreibt eine typische Situation. „Ich war kürzlich bei einem Treffen in São Paulo. Wir hatten uns gerade mit einige Investitionspartnern getroffen, und die Dinge waren nicht gut gelaufen. Unser Führungsteam machte sich über das Gehörte lustig und zweifelte am guten Glauben unserer Partner. Aber das Hauptgefühl, das ich immer wieder von ihnen hörte, war Ver zweiflung. *Egal was passiert, wir müssen die Sache zum Laufen kriegen.*“

Als einzige Frau im Raum wusste Rosa, dass sie es sich nicht leisten konnte, sich aufzuregen. Also tat sie, was sie immer zu tun versucht. „Ich wartete geduldig, hörte zu, was alle sagten, und versuchte, *meine* Gefühle anzu-zuapfen. Mir wurde klar, dass meine dominante Emotion eigentlich Angst war. Und obwohl ein Teil von mir den Deal durchziehen wollte, an dem wir über ein Jahr lang gearbeitet hatten, wusste ich in meinem Herzen, dass es ein Fehler sein würde.“

Als ihr klar war, was sie fühlte, und sie eine Flaute im Gespräch spürte, sprach Rosa, wobei ihre Stimme fest und leise klang. Hier ist ihr Bericht über das, was sie sagte:

„Ich fühle mich verpflichtet, Euch als meinen Kollegen gegenüber sehr ehrlich zu sein. Ich fühle mich unwohl mit der Richtung, die dieses Projekt nimmt, und ich habe den Eindruck, dass viele von euch auch so empfinden. Ihr alle wisst, dass ich eine gute Bilanz habe richtig zu liegen, wenn ich auf mein Bauchgefühl höre, und ich höre jetzt darauf. Auf dem Papier sieht dieser Deal immer noch großartig aus, daher verstehe ich seinen Reiz. Aber ich fürchte, wir haben die Auswirkungen einer Partnerschaft mit dieser Firma noch nicht ausreichend durchdacht. Ich glaube, diese Partnerschaft könnte unserem Ruf schaden und einen kritischen Blick der Öffentlichkeit mit sich bringen, der uns über Jahre hinweg belasten könnte. Deshalb empfehle ich, die Dinge langsamer angehen zu lassen und weitere Nachforschungen

anzustellen. Ich freue mich, mit jedem zusammenzuarbeiten, der sich mir bei diesen Bemühungen anschließen möchte. Ich weiß, dass es nicht das ist, was ihr hören wollt, aber ich muss einfach auf mein Gefühl hören, was unser nächster Schritt sein sollte.“

Rosas Art zu antworten war kraftvoll: selbstbewusst, wohlüberlegt und authentisch, explizit in Emotion verwurzelt und doch in Worte gefasst, die an Logik und gesunden Menschenverstand appellieren. Sie verdrängte die Angst, die sie empfand nicht, sondern nahm einen eher modulierten, als ängstlichen Ton an, der ihren Kollegen erlaubt durchatmen zu können und ihre emotionale Betroffenheit hinter sich zu lassen.

Rosas Angebot, mit einigen der anwesenden Männer zusammenzuarbeiten, um mehr Informationen zu erhalten, war ebenfalls sehr beabsichtigt. Sie versicherte, dass sie Verbündete haben würde, sollten deren Ergebnisse bestätigen, dass ihre Firma von dem Projekt Abstand nehmen musste. Dies verhinderte, dass sie die einsame Cassandra war die vor einer potenziellen Katastrophe warnt – eine äußerst undankbare und oft übernommene Rolle, mit der Frauen aufgrund ihrer intuitiven Reaktionen in Berührung kommen.

Es ist wichtig zu bemerken, wie vollkommen authentisch Rosa war, wie genau sie ihre Angst beschrieb und wie entschieden sie ihre Wahrheit sprach. Als Frau, die in der Vergangenheit dafür kritisiert worden war „zu emotional“ kritisiert zu sein, wusste Rosa, dass ihre Kraft darin lag, die genaue Natur ihrer Emotionen anzuerkennen und dabei einen verbindlichen Ton zu bewahren, der auf Leidenschaft beruht, aber von einem größeren Blickwinkel geleitet wird.

## Zu viele Wörter

Studien zeigen, dass Frauen durchschnittlich 20.000 Wörter pro Tag sprechen, während Männer in der Regel etwa 7.000 Wörter sprechen. Es ist also nicht überraschend, dass Frauen, die in männlichen geprägten Kulturen arbeiten, wo Erfolg bevorzugt wird, häufig Feedback erhalten, dass sie zu Gesprächig sind oder zu viel Informationen („too much information“ – TMI) anbieten.

Typische Einwände sind unter anderem, dass man zu viel Zeit braucht, um auf den Punkt zu kommen, dass man in ganzen Sätzen statt in Stichworten spricht, dass man das Hauptthema mit Nebenbemerkungen verschleiert, dass man zu viel erklärt, dass man mehrere Begründungen und Beispiele anbietet, dass man in peinlichen Pausen plaudert und dass man freiwillig Erklärungen abgibt, statt darauf zu warten, dass man gefragt wird.

Eine solche Wortklauberei kann durch Unsicherheit verursacht sein, ist aber oft einfach eine kontraproduktive Gewohnheit, die in Verhaltensweisen wurzelt, die Deine größten Stärken widerspiegeln könnten. Dazu gehört die Gabe, Intimität aufzubauen und starke Beziehungen zu knüpfen, echte Fürsorge und Interesse für andere zu zeigen und die Fähigkeit, wichtige Details zu erkennen, die andere übersehen. Die Herausforderung, ein effektiver Kommunikator zu werden, besteht darin, diese Stärken beizubehalten und sich gleichzeitig mit den Gewohnheiten auseinanderzusetzen, die Dich schwächen.

In ihren Programmen arbeitet Sally oft mit Frauen daran, pränanter zu werden. Kürzlich erhielt sie deutliche Bestätigung. Sie hielt in Singapur einen ganztägigen Workshop mit einer Gruppe von Frauen mit hohem Potenzial in einem globalen Biotech-Unternehmen, und moderierte ein Gremium hochrangiger Führungskräfte. Sally fragte Sherry, eine Diskussteilnehmerin, die für das Unternehmen die weltweite Diabetesforschung leitete, was ihrer Meinung nach die Qualität war, die am meisten für ihren Erfolg verantwortlich war.

Ohne zu zögern, nannte Sherry ihre Fähigkeit, sich kurz zu fassen.

Sie erläuterte, dass sie diese Fähigkeit während ihrer Laufbahn als Ärztin vor ihrem Eintritt in das Unternehmen entwickelt habe. Sie sagte: „Als Assistenzärztin Visite zu machen und dann zwanzig Jahre lang in einer Privatpraxis zu arbeiten, zwang mich dazu, mich kurz zu fassen, obwohl ich aus dem amerikanischen Süden stamme und die Gabe des Plauderns von dort habe. Aber wenn man in der Praxis arbeitet, hat man sehr wenig Zeit mit den Patienten und eine Menge wichtiger Informationen zu vermitteln. So lernt man, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Wenn Sie anfangen abzuschweifen oder ins Detail zu gehen, wird die Zeit knapp und Sie müssen zum nächsten Patienten. Außerdem könnten Sie ihre Patienten mit zu vielen Fakten überfordern.“

Sherrys Bemühungen erwiesen sich als großartige Vorbereitung auf die Unternehmenswelt, in der die Aufmerksamkeitsspannen strafend kurz sein können und eine „Komm auf den Punkt“-Mentalität vorherrscht, insbesondere auf Führungsebenen. Sie merkte an: „Nach Besprechungen kommentierten männliche Führungskräfte, wie schnell ich zur Sache gekommen war. Es war, als hätte ich eine Art Wunder vollbracht!“ Daraufhin begann Sherry zu bemerken, wie ungeduldig viele derselben leitenden Führungskräfte mit Frauen waren, die weniger prägnant waren.

Sie sagte: „Die Frauen in unserem Unternehmen sind großartig, aber viele von ihnen reden zu viel. Es gibt einen eindeutig männlichen Ton in den Besprechungen, eine Erwartung, dass die Leute auf den Punkt kommen und

nichts Überflüssiges sagen. Das gilt als professionell und spiegelt Autorität wider. Frauen fangen oft gern mit einer Hintergrundgeschichte an – „Ich erzähle, wie ich auf diese Idee gekommen bin“ – und bieten eine Menge Details an. So reden sie miteinander, und das ist auch gut so. Aber die Männer hier, vor allem auf der Führungsebene, neigen dazu das Interesse zu verlieren, wenn viel „drumherum geredet“ wird. Und wenn sie das Interesse verlieren, verlieren sie *schnell* das Interesse.“

Sherry stellt fest, dass Prägnanz Vorbereitung erfordert. „Sie müssen alles auf ein Minimum reduzieren, das heißt, Sie müssen sich schon vorher überlegen, was am wichtigsten ist. Wenn das nicht Ihr natürlicher Sprachstil ist, wenn Sie dazu tendieren, ausholend zu sprechen, wird das etwas Arbeit, sogar Übung erfordern. Aber mit Routine ist das eine Fähigkeit, die Frauen leicht erlernen können.“

Sherry macht jetzt eine ganze Reihe von internen Coachings um Frauen in ihrem Unternehmen zu helfen, sich knapper ausdrücken. Vor einem Treffen kann sie ein subtiles Signal aussenden, wenn sie bemerkt, dass eine Kollegin abschweift. „Es hilft wirklich, Frauen in Echtzeit wissen zu lassen, wenn sie nicht so effektiv sind, wie sie sein könnten. Sie akzeptieren es von mir, weil sie wissen, dass ich auf ihrer Seite stehe und weil sie mehr Wirkung erzielen wollen. Jetzt sehe ich, wie Frauen sich gegenseitig signalisieren, wenn sie Sätze hören wie: „Lassen Sie mich Ihnen ein wenig Hintergrundinformationen geben.“ Diese Art der Unterstützung macht wirklich einen Unterschied.

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

### Zu viele Offenbarungen

Die Offenbarung stellt ein weiteres „Zu viel“-Verhalten dar, das Frauen am Arbeitsplatz verfolgen kann, und deren Fähigkeit untergräbt, als vertrauenswürdige und diskrete Fachkräfte angesehen zu werden und sich selbst wie Führungspersönlichkeiten benehmen. Unserer Erfahrung nach tun Frauen, die zu viel offenbaren, dies gewöhnlich aus einem von zwei Gründen: Entweder Du gehst davon aus, dass der Aufbau guter Beziehungen und die Suche nach Gemeinsamkeiten den Austausch persönlicher Informationen erfordert, oder Du bist davon überzeugt, dass Authentizität von der Offenlegung abhängt.

Betrachten wir der Reihe nach jede dieser Überzeugungen.

Es ist nicht schwer zu verstehen, warum Frauen annehmen könnten, dass der Aufbau starker Beziehungen durch Selbstoffenbarung unterstützt wird. Forscherinnen wie Deborah Tannen, die sich mit dem Kommunikationsverhalten von Frauen beschäftigen, stellen fest, dass Frauen persönliche



Informationen als primäres Mittel zur Bindung untereinander einsetzen. Sie teilen private Hoffnungen und Träume, sezieren aber auch ihre Fehler und Probleme, äußern Selbstzweifel und enthüllen die schmutzigen Details von gestörten Beziehungen. Dieser freimütige Austausch von gemeinsamen verletzlichen Fähigkeiten schafft ein Gefühl der Intimität und gilt als Zeichen des Vertrauens.

Im Gegensatz dazu bauen Männer selten Beziehungen auf, indem sie Intimitäten austauschen oder Probleme auseinandernehmen. Tatsächlich verbrüdernd sich Männer am ehesten dadurch, indem sie Dinge gemeinsam tun, oft in sehr wettbewerbsstarken Situationen. Eine subtile (oder weniger subtile) Überlegenheit charakterisiert also oft die männliche Bindung. Diese Dynamik lässt keinen Platz für das Teilen von Verwundbarkeiten.

Der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Bindungsstilen, kommt Frauen im Allgemeinen zugute, so dass sie eher als Männer enge und dauerhafte Freundschaften schließen. Viele Forschende sind der Ansicht, dass das weibliche Streben nach intimen persönlichen Freundschaften und belastbarer Unterstützungsnetzwerke ein Grund dafür ist, dass Frauen länger leben als Männer und in praktisch allen Kulturen glücklicher sind, mit Ausnahme derjenigen, in denen ihre Autonomie massiv eingeschränkt ist.

Doch die kulturellen Standards am Arbeitsplatz sind weltweit fast ausschließlich von Männern festgelegt worden, insbesondere auf der Führungsebene. Vertrauen am Arbeitsplatz wird im Allgemeinen eher als eine Frage von Kompetenz und Zuverlässigkeit angesehen, als ein offener Austausch darüber, wie man tickt. Aus diesem Grund ist die routinemäßige persönliche Offenlegung, insbesondere das Teilen von Zweifeln und Schwächen – „Ich bin wohl unsicher“ oder „Manchmal fühle ich mich bei der Arbeit einsam“ – eher geeignet, Deine Glaubwürdigkeit zu schmälern, als Dir einen Platz in den Herzen Deiner Mitarbeitenden zu verschaffen. Auch wenn sich der emotionale Tenor am Arbeitsplatz mit dem wachsenden Einfluss der Frauen und der größeren Freiheit der persönlichen Information im Vergleich zur Vergangenheit verschiebt, so stellt die Offenbarung von Information weiterhin ein Minenfeld für viele Führungsmitarbeiterinnen dar.

Die Gewohnheit offen zu sein, kann auf der einfachen Überzeugung gründen, dass das Sprechen über Deine Probleme und Schwächen der direkteste Weg ist, authentisch zu sein und als authentisch angesehen zu werden.

„Authentizität“ ist in den letzten Jahren zu einem Schlagwort am Arbeitsplatz geworden, wobei viel darüber gesprochen wird, wie wichtig es ist, sein „wahres Selbst“ zur Arbeit zu bringen. Die Idee dahinter ist, dass Du, wenn Du ganz Du selbst bist, die Freiheit hast, kreativer zu sein, eine tiefere