

Machtkampf mit dem Chef

Ein Problembild, das in der Karriereplanung signifikant häufig auftaucht: Hochbegabte junge Frauen werden in der Industrie nicht entsprechend gefördert. Als Konsequenz werden die sublimierten Frustrationen im Machtkampf gegen den Vorgesetzten ausgelebt. Eine völlig falsche Strategie, die oft erst recht ins Fiasko führt. Denn der Chef bestimmt über Ihre Karriere und kann das berufliche Fortkommen beschleunigen, aber auch abbremsen.

In den drei Jahren aktiver Karriereplanung taucht überraschend häufig dieses Problembild auf: Frau Dr. B. ist Pharmazeutin und arbeitet seit 2 Jahren als Produktmanagerin eines Pharmakonzerns.

Ausbildung: Pharmaziestudium, Promotion;
Alter: 33;
Karriereproblem: Konflikt mit Vorgesetzten, dadurch sogar Kündigungsgefahr.

Frau Dr. B. beschreibt ihren beruflichen Alltag als "Hölle". Ihr Vorgesetzter erkenne ihre Leistungen nicht an, mache dabei selbst immer wieder Fehler. Die vermeintlich gutmeinenden Kollegen unterstützen Frau Dr. B. in der Rolle der Rebellin. So haben bereits vor Zeugen von Frau Dr. B. initiierte Beschwerdegespräche mit ihrem Vorgesetzten stattgefunden. Die Wirtschaftslage des Unternehmens entspricht dem der Branche - keineswegs rosig. Eine Umstrukturierung des Betriebs steht bevor. Frau Dr. B. ist der Personalabteilung mit Sicherheit als Troublemaker bekannt. Damit besteht akute Kündigungsgefahr. Diese Situation muß unter allen Umständen erst einmal neutralisiert werden, damit eine grundlegende Neuorientierung erreicht werden kann.

Was geht hier eigentlich vor? Ist der Chef von Frau Dr. B. tatsächlich ein kleinkariertes Quälgeist? Die Analyse ergibt, daß Herr T. selbst Opfer im System ist. Von der Geschäftsleitung unter Druck gesetzt, kämpft er um die Erreichung der Umsatzvorgaben. Von der Ausbildung her (FH) ist er Frau Dr. B. zudem deutlich unterle-

gen. Den Druck von oben gibt er an Frau Dr. B. weiter, die ihm dafür auch genug Angriffsfläche bietet. Frau Dr. B. reagiert auf seine - vielleicht unberechtigte - Kritik mit heftiger Gegenwehr. Schon oft konnte ich in meiner Praxis beobachten, daß gerade hochbegabte, sehr intelligente Frauen völlig unfähig sind, mit Kritik umzugehen. Jede negative Bemerkung wird persönlich genommen. Als Hypothese stelle ich einmal in den Raum, daß Mädchen während ihrer Sozialisierung sehr stark auf einen positiven Feed-back der Familie ausgerichtet werden. Es ist leider heute immer noch so, daß Mädchen brav zu sein haben, während Jungen ruhig toben können. Oft verlangt die Familie von einer jungen Frau auch ein Maß an Perfektion, das fast unmenschliche Züge trägt. In aller Regel haben derartig sozialisierte Frauen die besten Examina in der kürzesten Zeit, sprechen nebenbei zwei oder drei Sprachen und betreiben intensiv Sport. Verborgen hinter dieser Leistungsdichte ist fast immer ein kränkliches Selbstbild, das auf Zustimmung von außen angewiesen ist.

Bei Frau Dr. B. liegt der Ursprung für den Machtkampf mit ihrem Vorgesetzten ähnlich. In der Industrie gelten andere Maßstäbe als im Privaten. Während sich Frau Dr. B. durch den Studienerfolg (Promotion!) die Anerkennung der Familie und damit einen gewissen Freiraum erkämpft hat, wird in ihrer Firma auf einmal nach anderen Gesetzmäßigkeiten bewertet. Ihr Chef erhofft sich eine loyale Mitarbeiterin, die ihm hilft, mit den anstehenden Problemen fertig zu werden. Für Lob hat der Mann keine Zeit. Er kämpft ja selbst um's Überleben. Auf keinen Fall besitzt er das nötige Einfühlungsvermögen oder die Gelassenheit, um Frau Dr. B. zu trainieren oder zu leiten. In der Konsequenz wird er den Störfaktor Dr. B. beseitigen wollen.

Wichtiger Lemschritt für Dr. B.: Als ihr das neue System die Anerkennung verweigerte, hat sie nicht hinterfragt, ob ihre Strategie eventuell falsch sei, sondern pauschal eine

Schuldzuweisung an ihren Vorgesetzten etabliert. Mit allem Temperament hat sie an dieser einen Front gekämpft, ohne das Gesamtsystem (Chef/Unternehmen/Markt) zu analysieren. Diese unreflektierte Einstellung bringt sie selbst in einen sich verschlimmernden Kreislauf, der in der Kündigung enden muß.

Es sollen hier auf keinen Fall die mangelnden Führungsqualitäten des Herrn T. in Schutz genommen werden. Ein Machtkampf mit dem Chef allerdings führt in aller Regel ins berufliche Fiasko. Die Empfehlung des Vorgesetzten legt die Basis für ein berufliches Fortkommen. Wenn hier der Daumen nach unten geht, hat das schwerwiegende Folgen. Für Frau Dr. B. gibt es jetzt zwei Möglichkeiten: Sich innerhalb der Firma abwerben lassen und in eine andere Abteilung wechseln. Oder sich eine neue Position in einer anderen Firma suchen. Grundlage für den Erfolg dieser Schritte ist jedoch zuerst ein Erkennen und auch Verstehen der Machtmechanismen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Sonst wird sich in der neuen Umgebung das gleiche Spiel wiederholen.

Dr. Corinna Hengsberger, Kriftel

IMPRESSUM



ISSN 0936-0573

FRAU & CARRIERE* -
 Auf dem Weg nach oben
 ist ein Produkt der Information Verlags-
 GmbH u. Co KG.

Chefredakteurin und verantwortlich im Sinne des Presserechts: Dr. Claudia Ossola-Haring,
Stellvertreter: Dipl.-Volkswirt Lothar Volkelt,
Geschäftsführung: Dr. Günter Friedrich, Dr. Manfred Jahrmarkt, Günter Obwald, Geschäftsführender Chefredakteur: Dr. Manfred Jahrmarkt, alle Freiburg.
Adresse: Hindenburgstraße 64, Postfach 740, 7800 Freiburg/Br., TELEFON 0761/3683 150, TELEX 772442 haufe d, Bux 33933 #, TELEFAX: 0761/3683 195.
Erscheinungsweise: 2 x im Monat.
Bezugspreis: Jährlich 240,- DM, Vierteljährlich 63,- DM einschließlich Versandkosten.
 Das Abonnement kann jederzeit zum Quartalsende ohne Einhaltung einer Frist gekündigt werden. Erfüllungsort und Gerichtsstand für Vollkaufleute ist 7800 Freiburg.
Herstellung: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 7800 Freiburg.
 Alle Angaben nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

*Mit freundlicher Zustimmung des Rowohlt Verlags, Hamburg, in dem das gleichnamige Buch von M. Hennig und A. Jardim erschienen ist.