

## **Bericht zur Herbst-Weiterbildung des SVA «Empowerment»**

**Samstag, 17. November 2018, 9.30-12.45 Uhr, Universität Bern,  
Parkterrasse 14, Raum 324**

### **Einleitung**

«It's a men's world» an der Uni oder in der Arbeitswelt – wer die Spielregeln kennt, kann sie auch mitgestalten. Anita Fetz, Mitglied des SVA, Ständerätin des Kantons Basel-Stadt und Organisationsberaterin, stellte an der Herbst-Weiterbildung des SVA vom 17. November 2018 zu «Empowerment» ihre Erfahrungen im Umgang mit männlichen Strukturen dar. Sie zeigte Strategien auf, wie frau nicht nur erfolgreich in ihnen bestehen kann, sondern auch, wie sie sie mitgestalten und somit verändern kann. Anita Fetz ging auch auf die Hürden ein, die es in den verschiedenen Phasen der Laufbahn zu beachten gilt – als Einsteigerin, als gestandene Mitarbeiterin oder als karriereorientierte Aufsteigerin.

Anita Fetz ist Historikerin und Organisationsberaterin und führt die Beratungsfirma *femmedia ChangeAssist* ([www.femmedia.ch](http://www.femmedia.ch)). Davor hat sie unter anderem als Geschäftsführerin der Organisation für die Sache der Frau (OFRA), als Gymnasiallehrerin und als Geschäftsführerin von FemWiss gearbeitet. Ab 1985 war Anita Fetz während vier Jahren Nationalrätin der Progressiven Organisation Schweiz (POCH), 1995 trat sie nach der Auflösung der POCH der SP bei. Ab 1999 war sie erneut während vier Jahren Nationalrätin und zeitgleich auch Mitglied des Grossen Rats in Basel. Seit 2003 ist Anita Fetz Ständerätin und Mitglied verschiedener Kommissionen, darunter der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur.

Die zweisprachige Veranstaltung (Anita Fetz referierte auf Deutsch, die SVA-Präsidentin Doris Boscardin übersetzte auf Französisch, die Power Point Präsentation lag auf beiden Sprachen vor) war für SVA-Mitglieder kostenlos, inklusive Mittagessen. 25 Mitglieder aus mehreren Sektionen nahmen an der Weiterbildung teil. Das Alter der Teilnehmerinnen reichte von 27 bis 85 Jahren, und ebenso breit gefächert waren die akademischen und beruflichen Hintergründe der Teilnehmerinnen. Die vertretenen Disziplinen reichten von Architektur, Medienmanagement, Anthropologie, Geschichte, Sprachwissenschaften, Medizin, Sportwissenschaften, Jura, Wirtschaftsethik und Geografie bis hin zu Theologie, Technik und Neurowissenschaften. Die Laufbahnetappen der Teilnehmerinnen beinhalteten Frauen beim Berufseinstieg, berufstätige Frauen in

Führungspositionen, Frauen mit Care-Arbeit-Verantwortung, Frauen mit eigenem Büro und pensionierte Frauen.

## **Fachinput von Anita Fetz von *femmedia ChangeAssist***

Anita Fetz eröffnet den Morgen mit einer Anekdote zu einer Niederlage. Getreu ihrem Motto, in das Terrain des Gegners vorzudringen, um es zu verändern, hatte Anita Fetz Einsitz in zwei Bank-Verwaltungsräten. Ihr Ziel war es dabei, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Dieses Anliegen brachte sie bereits bei ihrer dritten Verwaltungsrats-Sitzung vor und stiess damit auf Granit. Aus dieser Niederlage zog Anita Fetz die Lehre, nicht frontal, sondern strategisch vorzugehen: zuerst muss mit dem CEO geredet werden, dann mit einigen Kollegen, und schliesslich sollte nicht die einzige Frau im Gremium das Thema Frauenförderung aufbringen, sondern ein vor der Sitzung gut gebriefter Kollege. Anita Fetz hält fest: *Einmal ist keinmal, zweimal ist erst ein richtiger Versuch, und beim dritten Mal reüssiert frau.*

Zudem machte es laut Anita Fetz wenig Sinn, in einer geldgetriebenen, marktorientierten Institution wie einer Bank ein idealistisches Frauenförderungsprogramm zu entwickeln. Anita Fetz entschied sich deswegen dafür, ein Kundinnenprogramm zu entwickeln, welches aufgrund seiner Profitorientierung auf Anklang stiess. Aus dieser Initiative ist später ein Frauenberatungsprogramm entstanden, welches schliesslich in einer Struktur resultierte, die nur von Frauen geführte Teams förderte. Diese Struktur bewirkte die Beförderung von vielen weiteren Frauen.

Anita Fetz, die jahrelange Erfahrung im Coaching von Frauen hat, empfiehlt, Diskriminierungen nicht zwingend im Berufsleben, sondern politisch zu bekämpfen. In der Berufswelt sind andere Rezepte gefragt: es gilt, die Spielregeln zu kennen, um besser mit ihnen umgehen zu können, sich nicht ärgern zu müssen und cool bleiben zu können. Auf diese spielerische Weise können die Regeln unterwandert und Schritt für Schritt umgekrempelt werden – ähnlich wie im Aikido soll Problemen erst ausgewichen und danach sollen sie von der Seite angegriffen werden.

Während die Bedingungen für Frauenkarrieren immer noch hart sind, lautet die gute Nachricht, dass ein Fach- und Führungskräfte-mangel besteht. Es ist anerkannt, dass gemischte Teams innovativer sind und mehr Output haben. Leider wird dieses Erkenntnis in Führungsetagen noch nicht umgesetzt; damit aber kompetente Frauen in Führungspositionen gelangen, muss erst der Mittelbau ausgebaut werden. KundInnenorientiertes Marketing im Dienstleistungsbereich ist ein weiteres Stichwort, welches der Bedarf an Frauen-Know-how bezeugt. Leider ist der konservativste

Arbeitsort, den eine Frau wählen kann, die Universität – eine Bank erscheint Anita Fetz im Vergleich geradezu dynamisch.

## 1. Erkenntnisse aus der Laufbahnforschung

### Die 20er Jahre

Im Vergleich zu früher hat sich die Arbeitswelt stark verändert, die Ausbildungs- und Berufsjahre verlaufen heute nicht mehr zwingend linear. Frauen am Beginn ihrer Laufbahn müssen lernen, mit verschiedenen Personen zusammenzuarbeiten, sich in Organisationsstrukturen zurechtzufinden sowie die eigenen Stärken und Arbeitsweisen kennenzulernen. Diese Faktoren werden die weitere Karriere bestimmen. Ende 20, anfangs 30 stellen sich sodann die wichtigen Lebenskonzeptfragen: Möchte ich Kinder? Welche Wohnform liegt mir? Möchte ich ins Ausland? Es macht Sinn, sich immer wieder diese grundlegenden Fragen zu stellen.

### Die 30er Jahre

Anfangs 30 erfolgt für Frauen normalerweise der Übergang von der Universität in die Arbeitswelt. Frappierend: bei den Lohnverhandlungen des ersten Stellenantritts werden Lohnunterschiede gefestigt, welche danach oft nicht mehr aufgeholt werden können. Junge Frauen gehen von der Gleichberechtigung am Arbeitsplatz aus, diese Annahme wird jedoch selten überprüft. Während direkt diskriminierende Lohnunterschiede heute selten sind, entwickeln sie sich dennoch aus unbewussten Vorurteilen. Überhaupt wagen viele Frauen gar nicht, den ihnen vorgeschlagenen Lohn zu verhandeln – er wird für gegeben gehalten. Dies ist ein Fehler!

Mit anfangs 30 möchte man sich zudem nicht mit Altersfragen beschäftigen. Auch dies eine Fehlüberlegung, denn wer dauerhaft unter 70% arbeitet, hat später keine gesicherte Altersversicherung. Spätestens in den letzten 15 Berufsjahren muss eine Frau strategisch prüfen, zu wievielen Stellenprozenten sie arbeiten sollte.

Viele Frauen in ihren Dreissigern, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind, entscheiden sich für Weiterbildungen. Nur: für solche Entscheidungen ist eine Weiterbildungsstrategie von Nöten. Möchte ich eine Fach-, Projekt- oder Führungslaufbahn einschlagen? Eine Weiterbildung muss für die weitere Laufbahn einen Schub geben, dies gilt auch für Selbständige. Die wenigsten Frauen verhandeln mit dem Arbeitgeber über die Bezahlung der Weiterbildung. Bei einer Ablehnung sollte es eine Frau nochmals versuchen (vorzugsweise im Frühjahr, damit die Kosten ins Budget aufgenommen werden können).

Kinder zu haben kann sehr erfüllend sein, doch einen Ausstieg aus der Arbeitswelt hält Anita Fetz für ein No-Go. Das Tempo der Arbeitswelt ist zu rasant, was den Wiedereinstieg sehr frustrierend machen kann. Ausserdem sollten eine gewisse Kontinuität im Beruf erreicht und viele Stellenwechsel vermieden werden.

Weiter bleiben viele Frauen zu lange an der Universität. Eine Frau muss sich zeitig entscheiden, ob sie alles auf die risikoreiche Karte Berufung setzen will – denn für eine Berufung gibt es keine objektiven Kriterien. Es ist sinnlos, diese Entscheidung auszusetzen. Als Alternative empfiehlt Anita Fetz, das wissenschaftliche Arbeiten als Hobby weiterzuführen.

### Die 40er Jahre

Diese Phase ist durch Erfahrung und hohe Sozialkompetenz geprägt. Nichtsdestotrotz erleben viele Frauen in den Vierzigern eine Sinnkrise – oder geben erst dann richtig Power und kriegen des weiteren Lust auf Karriere. Für eine universitäre Karriere ist es zu diesem Zeitpunkt schon zu spät, in der Arbeitswelt ist das noch gut möglich. Hier drängt sich eine wichtige Frage auf: Ist meine Stelle von der IT-Rationalisierung betroffen? Beispiele sind unter anderem durchschnittliche journalistische, juristische und wissenschaftliche Arbeiten. Bedingt meine Stelle eine menschliche Spezialisierung, welche nicht von einer Maschine ersetzt werden kann?

### Die 50er Jahre

In diesen Jahren, die dank grossem Know-how und langjähriger Erfahrung die leistungsfähigsten sind, sind Führungspositionen immer noch möglich. Es ist aber nota bene einfacher, in eine Führungsposition quereinzusteigen, als im eigenen Betrieb befördert zu werden. Falls eine Frau bei ihrer Bewerbung im eigenen Betrieb übergegangen wird, sollte sie diesen so bald wie möglich und guten Gewissens verlassen.

Eine Führungsposition verlangt viel Einsatz. Das Aufwändigste sind die teilweise sehr nerventötenden Personalfragen, die Motivation für die Stelle speist sich aber aus den Fachfragen und dem Entwicklungspotential.

In diesen Jahren werden plötzlich auch andere Themen wichtig, der berufliche Ehrgeiz steht nicht mehr an erster Stelle. Fortan können zum Beispiel jüngere Frauen gefördert und das eigene Know-how weitergegeben werden. Schliesslich muss man sich mit der Frage der Pensionierung beschäftigen. Was folgt darauf? Eine gemeinnützige Aufgabe?

## **2. Rahmenbedingungen für weibliche Karrieren**

Zu den Barrieren von Frauen gehören, dass viele sich nicht entscheiden können; sie haben technologieferne Ausbildungen, wenig strategisches Bewusstsein und taktisches

Wissen und zudem wenig Lust, sich in Strukturen auf die Führungsebene durchzukämpfen.

Hier folgt der interaktive Teil der Weiterbildung – der Arbeitsauftrag an die Teilnehmerinnen ist eine Standortbestimmung:

1. *Wo stehen Sie? Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer Stelle?*
2. *Gibt es Handlungsbedarf?*

Wenn Handlungsbedarf in der gegenwärtigen Position besteht, sollte frau ein Handlungsfeld eröffnen und sich im Rahmen eines Zeitplans Ziele setzen. So sollten beispielsweise innerhalb einer begrenzten Periode mindestens drei Bewerbungen geschrieben werden. Die angeschriebenen Stellen müssen nicht die Wunschstellen sein; es zählt, eine Hürde abzubauen, welche nach Jahren ohne Bewerbungen immer grösser wird (eine bemerkenswerte Erkenntnis aus Studien: Frauen bewerben sich nur auf Stellen, wenn sie 100% der Bedingungen erfüllen. Männer bewerben sich berechtigt bereits bei 60%, da sie ja eine neue Herausforderung suchen. Frauen müssen sich unbedingt offensiver bewerben!).

Wenn keine der Bewerbungen erfolgreich war, sollte man ein aktives Arrangement mit sich selber treffen und das eröffnete Handlungsfeld wieder schliessen. Dann sollte frau versuchen, im eigenen Beruf Positives anzustossen. Wie oft solche Handlungsfelder eröffnet werden müssen, bis frau erfolgreich ist, ist ungewiss; Fakt ist aber, dass Frauen oft gar nicht aktiv eine Veränderung anstreben und die Sache in die Hand nehmen. Laufbahnüberlegungen ähneln erfahrungsgemäss dem Domino-Spiel: Wenn man mal damit begonnen hat, fallen plötzlich weitere Steine bzw. öffnen sich weitere Türen.

Mit den vielen Berufsjahren hat man sich ein Netzwerk erarbeitet, welches zu diesem Zeitpunkt aktiv eingesetzt werden sollte. Für die informelle Stellensuche im eigenen Netzwerk kann ein persönlicher Berufs-Steckbrief («Was suche ich, was biete ich?») gezielt verbreitet werden. Achtung vor Fallstricken bei der Stellensuche: Frauen sollten nicht zu bescheiden, aber auch nicht zu arrogant sein. An Netzwerkanlässen sollen Sie charmant, aber gezielt und forsch vorgehen und nach dem Small-Talk so bald wie möglich auf den Punkt kommen. Beziehungsorientierte, nette Gespräche gehören nach Hause, nicht in die Arbeitswelt.

### **Unbewusste Vorurteile**

Dasselbe Verhalten wird bei Männern und Frauen unterschiedlich wahrgenommen. Während ein ehrgeiziger Mann als bestimmt, kommunikativ, selbstsicher und durchsetzungsfähig wahrgenommen werden kann, werden dieselben Charaktereigenschaften bei einer ehrgeizigen Frau als aggressiv, geschwätzig, rücksichtslos, stur und arrogant gewertet. Diese sexistischen Vorurteile können nicht

von heute auf morgen geändert werden, deswegen gilt es, sich nicht irritieren zu lassen, sondern mit den diversen Charaktereigenschaften strategisch umzugehen. Anita Fetz lernt an ihren Sitzungen enorm viel durch Beobachtung der Teilnehmenden und rät, gute Strategien bei Arbeitskollegen abzuschauen.

### **Der Token-Effekt**

Wenn man sich als Frau alleine in einer Männerrunde befindet, herrscht oft der Token-Effekt; das heisst, frau steht plötzlich als Symbol für «alle Frauen». Wenn eine Frau noch nicht lange im Geschäft ist, muss sie aufpassen, dass man ihr nicht Dinge unterstellt, die eigentlich nichts mit ihr, sondern eher mit genannten sexistischen Vorurteilen zu tun haben.

### **Was Männer testen: «Bringt sie es?»**

Anita Fetz hat zahlreiche Männer informell befragt, was ihre heimlichen Vorbehalte gegenüber Frauen auf der Führungsetage sind. Die Antworten beinhalteten: «Ist sie wirklich professionell oder ist sie wie meine Frau / Schwester / Mutter, die mich zeitweise total nervt?» Männer projizieren oft ihr privates Frauenbild auf die Geschäftsebene. Weitere Befürchtungen, da im Geschäft Vertraulichkeit zentral ist, sind: «Kann diese Frau schweigen?»; «Wie lässt sie sich bei Problemen beraten: von ihrem Partner oder von ihrem Vater, die allesamt nichts vom Business verstehen?»; und schliesslich : «Wird sie im Fall von Problemen wütend werden, schreien, verletzt sein – oder – dies wäre der schlimmste Fall – wird sie gar weinen?». Anita Fetz rät, niemals einen Mann hilflos zu machen oder öffentlich blosszustellen. Lassen Sie Männer immer ihr Gesicht wahren. Sonst haben Sie nachher nicht nur Gegner, sondern echte Feinde – was insbesondere in der kleinen Schweizer Geschäftswelt ein Problem darstellt. Dazu gehört auch, einen Mann nicht öffentlich für seine Gefühle zu loben. Dies würde er Ihnen nicht verzeihen.

Diese Vorurteile haben zur Folge, dass insbesondere Neueinsteigerinnen fachlich überzeugen müssen, um erwähnte Männer-Ängste kleiner werden zu lassen. Die Geschäftskollegen sind nicht mehr die Kumpels vom Studium; die Spielregeln haben sich geändert.

### **Persönliche Erfolgsfaktoren für weibliche Karrieren**

Zu den Erfolgsfaktoren gehören eine hohe Berufsidentität und der Wille auf mehr; klare Laufbahnziele, um Chancen zu erkennen; das Wissen, dass Leistung bis ins mittlere Management zählt, auf den höheren Etagen jedoch solide Netzwerke benötigt werden; strategisches Bewusstsein und taktisches Wissen; sowie die Kenntnis der Spielregeln und Codes der (männerdominierten) Berufswelt.

### 3. Erfolgsfaktor: Umgang mit Konkurrenz

Konkurrenz ist a priori nichts Schlechtes, der Umgang damit gehört zum Handwerk. Wenden Sie die Strategie der «kooperativen Tigerin» an – mobilisieren Sie Ihr Unterstützungsnetz und seien Sie am Ende einer Verhandlung eine gute Verliererin oder eine kooperative Siegerin.

#### Der männliche Konkurrenz-Check

Der männliche Kompetenz-Check bei jungen Kolleginnen läuft folgendermassen ab: 1. Stufe: Bevor Sie ernst genommen werden, müssen Sie erst etwas bieten (Vergleich zu einem Fussballspiel). 2. Stufe: Sexuelle Begutachtung. Fetz rät, blöde Bemerkungen zu ignorieren oder einfach zurückzugeben. Es ist fundamental, sich hier nichts bieten zu lassen, seien dies Frechheiten oder Anzüglichkeiten. 3. Stufe: Nun werden Sie zur echten Konkurrenz. Dies kann unangenehm werden, denn Sie werden Ablehnung erfahren. Davon sollten Sie sich nicht irritieren lassen. 4. Stufe: Sie haben endlich ein normales, kollegiales Arbeitsverhältnis erreicht.

### 4. Erfolgsfaktor: Die Macht der Kommunikation

#### Unterschiedliches Kommunikationsverhalten

In der Arbeitswelt herrscht primär eine positions- und statusorientierte Kommunikation, nicht eine beziehungsorientierte Kommunikation. Dabei gibt es unterschiedliche Tendenzen im Kommunikationsverhalten: Frauen sind im Gespräch oft gute Zuhörerinnen, während Männer eher die Macher sind. Frauen achten stärker auf verbindende Signale im Gespräch (beziehungsorientiert), Männer inszenieren im Gespräch auch Kompetenz und Status (positionsorientiert). Entscheidend ist, dass Frauen in der Berufswelt beide Stile kennen und decodieren können – sonst sind Missverständnisse vorprogrammiert. Frauen müssen lernen, sich hierbei gut verkaufen zu können. Gefragt ist eine problemlösungsorientierte Kommunikation.

#### Aus dem Schatten treten: Mitspielen

In Sitzungen verhalten sich Frauen oft anders als ihre Kollegen. Frauen denken, dass sie das, was schon gesagt wurde, nicht wiederholen müssen. Dies stimmt per se, vergessen geht dabei aber, dass an Sitzungen nicht nur über Entscheidungen, sondern auch über informellen Status verhandelt wird. Wenn Sie an Sitzungen nie etwas sagen, sind Sie sozial inexistent. Auch wenn Ihnen das Gelaber der Männer auf den Wecker geht, ist Ihnen nicht damit gedient, wenn Sie gar nichts sagen. Sie müssen sich zwingend einbringen. Und wenn ein Mann Ihren zuvor scheinbar ungehörten Input wiederholt, werden Sie nicht wütend, sondern erwidern dem Kollegen im Stil «Vielen Dank – meine Worte, super, dass Sie mich unterstützen, jetzt sind wir schon zwei», und fahren dann

sofort auf der Sachebene weiter. Bauen Sie Ihre Gegner in die Argumentation ein. Bleiben Sie hartnäckig, einmal ist keinmal!

An Sitzungen sollten Frauen ferner nicht immer die emotionale Ebene oder die Stimmung in den Abteilungen ansprechen und somit eine Mutterrolle übernehmen. Solche Aufgaben können Sie getrost an (gut gebriefte) vertraute Kollegen delegieren!

### **Kommunikation als Positionsspiel**

Anita Fetz rät, Attacken nicht persönlich zu nehmen. Betrachten Sie das Geschäftsleben als Fussballspiel, an dem Pässe gespielt und Tore geschossen werden und auch mal gefoult wird. Greifen Sie cool zurück an. Es geht nicht nur um den Inhalt, es geht auch um Status. In der Arbeitswelt sollte es nicht Ihr Ziel sein, gemocht, sondern respektiert zu werden. Die Zuneigung können Sie sich wiederum für Ihr Zuhause aufsparen. Anita Fetz beobachtet, dass gerade im Ständerat eine «Kumpel-Atmosphäre» herrscht, welche Männern überaus zusagt, für Frauen aber befremdlich wirken kann. Schlagen Sie hier Einladungen im informellen Bereich nicht immer aus. Sie haben sonst ein unnahbares Image, welches Sie nur schwer wieder ablegen können.

### **Codes der Stärke: Körpersprache**

Körpersprache ist fundamental. In einer Argumentation speisen sich 50% der Überzeugung aus dem Inhalt, die restlichen 50% aus der Art und Weise, wie Sie Ihr Anliegen anbringen. Anita Fetz empfiehlt einen klaren Kommunikationsstil – hart in der Sache, aber höflich zu den Kollegen, und ein langsames und deutliches Sprechen mit taktischen Pausen.

### **Codes der Schwäche**

Viele Frauen haben einen von der Gesellschaft anezogenen Lächeln-Reflex. An schwierigen Verhandlungen darf dieser Lächeln-Reflex nicht zur Anwendung kommen, denn viele Männer interpretieren ihn als Schwäche. Trainieren Sie Ihr Poker-Face! Erzählen Sie überdies nicht viel Persönliches mit der Absicht, Nähe herzustellen. Das Risiko, dass dies gegen Sie verwendet wird, ist zu gross.

## **5. Erfolgsfaktor: Das Rangordnungsspiel kennen**

Überall herrschen formelle wie informelle Rangordnungen. Letztere müssen Sie studieren: wer hat hier drin wirklich das Sagen, sei dies fachlich oder führungsmässig? Obendrein muss eine Frau lernen, dass Status Rituale nutzt und benötigt. Sie muss dies akzeptieren und mitspielen, auch wenn die Rituale vollkommen lächerlich erscheinen, andernfalls droht der soziale Ausschluss. Rituale bieten Sicherheit, deswegen macht es

wenig Sinn, sie anzugreifen; es käme einem Kampf an der falschen Front gleich. Streben Sie lieber inhaltliche Änderungen an, so Anita Fetz.

Wenn Sie in einer Organisation arbeiten, in der eine Beförderung mit Statussymbolen verbunden ist (Beispiele: ein grösseres Büro, ein Geschäftswagen etc.), sollten Sie diese unbedingt beanspruchen. Sie sollten sie nicht von Beginn an ablehnen, denn dies würde als eine Ablehnung der Firmenstruktur interpretiert. Nach einer gewissen Zeit können Sie auf die Statussymbole verzichten.

Weiter sollten Sie sich an der Rangordnung orientieren und bei Vorschlägen immer an die «Nummer 1» wenden. Wenn der Chef/ die Chefin Ihnen zuhört, werden Ihnen auch die anderen KollegInnen zuhören. Dies gilt für die formelle wie informelle Rangordnung – wenden Sie sich an die formelle wie informelle «Nummer 1». Wenn Sie bei Sitzungen etwas erreichen möchten, müssen Sie vorgängig Allianzen schmieden. Sie müssen insbesondere Meinungsführer zuvor bilateral ansprechen und sich ihrer Unterstützung versichern.

Lassen Sie sich niemals Ihre Ideen oder ein Projekt stehlen. Wenn Sie dies zulassen, sind Sie ein Nobody. Anita Fetz hat selber einmal erlebt, wie ein Kollege an einer Sitzung ihre Projektskizze als seine eigene ausgab. Nach der Sitzung ging sie in das Büro des Kollegen und beschimpfte ihn unter vier Augen (dies sollte übrigens nicht in der Gegenwart anderer gemacht werden). Sie konnte den Kollegen schliesslich dazu zwingen, ihrem Chef mitzuteilen, dass die Skizze ursprünglich die ihrige war.

## 6. Überlebens-Strategien für Machiavellas

1. Stellen Sie sich darauf ein, dass Einfluss im Beruf Marathonfähigkeiten verlangt.
2. Sie brauchen also immer wieder Erholungs- und Spassphasen. Nur so hält frau lange durch.
3. Wenn Sie nicht mehr 20 sind, gehen Sie nicht mit dem Kopf durch die Wand, sondern lernen Sie die Aikido-Methode.
4. Suchen Sie sich Vorbilder und kopieren Sie einzelne Bausteine, die Ihnen besonders gefallen (die Vorbilder müssen nichts davon erfahren).
5. Lernen Sie den Umgang mit Niederlagen. Wer nicht verlieren kann, wagt zu wenig.
6. Mit Humor geht vieles besser.
7. Suchen Sie sich ein kleines Rudel, welches Sie emotional unterstützt.
8. Geniessen Sie Siege, werden Sie aber deswegen nie arrogant.

Livia Boscardin, November 2018