

### *Buchbesprechung*

## **Zita Koog: Was wird hier eigentlich gespielt? Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln**

Mit Original-Cartoons von Sylvia Vananderbye, Springer-Verlag Heidelberg, 162 S.

Auf Zita Küngs Buch war ich neugierig. Nicht nur, weil ich gerne spiele. Mich interessierte auch, welche Strategien die Schweizer Juristin, 19-jährige Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Zürich und seit 1999 mit ihrer "Equality-Agentur für Gender Mainstreaming" selbstständige Organisationsberaterin, vor allem den Frauen im beruflichen Umfeld empfiehlt. Das Buch liest sich tatsächlich wie eine Bilanz langjähriger Organisationsarbeit und - im Gegensatz zu vielen vergleichbaren Büchern - ansatzlos und locker, gemixt mit vielen eigenen Aha-Effekten. Bevor wir uns Strategien für unsere Entscheidungen und beruflichen Probleme ausdenken, werden wir aufgefordert, uns zu fragen, in welchem Spiel wir uns eigentlich befinden. Die Palette der Beispiele reicht von „Abzählvers“ bis "Zuzwinkern". Spielfreudigen Frauen werden noch einige Spiele mehr anfallen.

Macht in Organisationen definiert Zita Küng als dynamische Beziehungsmacht („die Verhältnisse zwischen Menschen sind immer auch Machtverhältnisse.“). Im beruflichen Alltagsleben sind es die "MitspielerInnen", die die Organisation aufrecht erhalten, sowohl in ihren defensiven, als auch in ihren offensiven Spielzügen.

Sie gliedert ihr Buch in sechs **Kapitel mit dem** Zentrum "Was wird hier eigentlich gespielt?". An Praxiskonstellationen, die vielen Frauen bekannt vorkommen werden, schärft sie den Blick für die Gesamtsituation des Konfliktumfeldes, für die geltenden Regeln und für die jeweils eigenen "Spielrumpfe", also die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, die eigene Beziehungsmacht. Eine Reihe von Spielen sind reine Glücksspiele, manche sind komplett von Männern dominiert oder so brutal wie Rugby, so daß es sich weniger angesprochen anfühlt. Es wird geschummelt und falsch gespielt - wie im wirklichen Leben. Der Spielansatz eröffnet den Blick für ungewöhnliche Lösungen, die bei Zita ebenfalls federleicht daherkommen. So überlebt sich eine überlastete Universitätsassistentin, die nicht zu ihrer Dissertation kommt, ob sie nicht ihre Professorin zu ihrem Coach machen kann. Eine Richter, die mit einer schwierigen Organisationsumgestaltung betraut ist, fragt sich, welche eigenen Interessen sie eigentlich hat, und bei der Einführung von Gender mainstreaming fällt auf, wie schwer es ist, ein gemeinsames Spiel zwischen Männern und Frauen zu finden. Abgegrenzt wird der Spielansatz von intriganten "Spiel-

chen“ und von sich immer mehr verhärtenden Konflikteskalationen.

Die Autorin ist sich selbstverständlich bewußt, daß Männer und Frauen unterschiedliche Spiel-, Sozialisations- und Beziehungserfahrungen haben, und geht in ihrem Schlusskapitel auch darauf ein. Genau an diesem Punkt fand ich es schade, daß das Buch zu Ende ist. An einer Stelle heißt es: „Die Diskussionen, ob es nicht auch Spiele geben könnte, die populär werden könnten und nicht mit Siegenden und Besiegten enden müssen, sind noch nicht zu Ende geführt. Bisher haben sich noch keine Spiele dieser Art wirklich durchgesetzt.“ Das ist ein zu einseitig pessimistischer Satz, wie ich finde. Was ist z.B. mit Drachenfliegen?

Eine solche Grundannahme verschließt außerdem den Blick auf eine Spielebene, die bei jedem Spiel mitgespielt wird. Tennis beispielsweise wird schnell langweilig, wenn nur unerreichbare Aufschläge ins gegnerische Feld gedonnert werden. Dann verlieren bald alle Beteiligten und Zuschauer, selbst der Gewinner / die Gewinnerin die Lust am Spiel. Genau diese Lust aufrecht zu erhalten, ohne daß irgend jemand die Karten hinschmeißt, aus Frust nur noch Fouls spielt oder die Spiele durch neue, nicht vereinbarte Regeln völlig torpediert, ist jedoch die eigentlich Spielkunst. „Motivation“ heißt das gemeinhin in der Organisationslehre und ohne diese Freude am Spiel, die Motivation der Beteiligten, ist jede Organisation zum Scheitern verurteilt. Die Beziehungsmacht von Frauen, die auch auf ihren kindlichen Spielerfahrungen aufbaut, ist der „Kitt“, das Gewebe, der die Organisationen lebendig und damit lustvoll erhält. Selbstverständlich können Frauen auch in Wettbewerbssituationen und bei „Sieg-Niederlage-Spielen“ hervorragend mitspielen. Die Anforderungen sind meist leicht zu durchschauen und „nachzuspielen“. Aber das genügt ihnen in der Regel nicht, ist ihnen zu langweilig, sie wollen mehr. Dieses immer wieder in Beziehungen neu geschaffene „mehr“ ist das große Tabu, Geheimnis von Organisationen, das vor allem deshalb unbeachtet bleiben soll, weil es die wirklichen Machtverhältnisse aufdecken und die patriarchal gewünschte Geschlechterhierarchie gefährden würde. So gedacht, wären kluge Frauen die Spielführerinnen jedweder Organisationsarbeit.

Am deutlichsten ist mir mein eigenes „Spielverhalten“ als Anwältin in Prozessen klar geworden. Ähnlich wie meine Kolleginnen verglich ich mich auch in Situationen, in denen die von mir vertretene Partei gewonnen hätte, ein Verhalten, daß ich bei (männlichen) Gegenanwälten kaum beobachtet habe. Es war auch ein scheinbarer Verstoß gegen eine elementare Sieg-Niederlage-Regel und ein Verhalten, das von den Gegenanwälten leicht als „unbedarft“

eingeschätzt wurde. Diese Vergleichsbereitschaft band ich allerdings an bestimmte Voraussetzungen, nämlich einem für die künftigen Beziehungen positiven Ergebnis für alle Beteiligten. Auch der „Seelenfrieden“ meiner Mandantinnen und ihre positive Unterstützung war ein wichtiger Aspekt. Andererseits habe ich an mir beobachtet, daß ich mit einer Energie und Ausdauer in Situationen kämpfen konnte, in denen der Gegenseite bereits die Luft ausgegangen war oder das Verhältnis zwischen Kraftaufwand und Honorar aus ihrer Sicht nicht mehr stimmig war. Ich spielte also ein weit anspruchsvolleres Spiel, bei dem der Gewinn auf einer Ebene lag, die von den Vorschriften der ZPO nur sehr oberflächlich erfasst wurde. Derartige Erfahrungen gaben mir das Gefühl, kompetent, lustvoll und erfolgreich mitspielen. Wie lassen sich solche Erfahrungen, Ausdruck eines „doppelten Normsystems“, verallgemeinern? Und wie fließen zentrale Wünsche und Bedürfnisse von Frauen, z.B. ein Kinderwunsch, der Wunsch nach einer ausgewogenen Balance zwischen Beruf und Privatleben, in diese Spielüberlegungen ein? Nach der Lektüre des Spielbuches wünsche ich mir von Zita Küng unbedingt eine Fortsetzung.

*Barbara Degen*