

Alles tun, damit Mitarbeiter

Agiles Führen verlangt die
ungeschriebenen



Ein wichtiges Prinzip agiler Methoden ist, dass im Zentrum von Projekten motivierte Personen stehen sollten, die vom Unternehmen die nötige Unterstützung und das nötige Vertrauen für ihre Arbeit erhalten. Ein kreatives Umfeld mit Freude an Problemlösungen, in dem Mitarbeiter persönlich miteinander reden und sich gegenseitig

gut arbeiten können

Berücksichtigung von Genderaspekten und Business-Spielregeln

Vorschläge zur Verbesserung ihres Arbeitsumfelds machen, bedeutet, dass dem Einzelnen noch mehr Bedeutung zukommt. Dabei sollten individuelle Stärken und Potenziale genderspezifisch gefördert und genutzt werden. Führungsarbeit verlangt also noch mehr Kompetenz und die Kenntnis der Business-Spielregeln.



Agiles Führen bedeutet, die Wertschöpfungskette vom Kunden aus zu denken und die Organisation entsprechend in interdisziplinären, cross-funktionalen, (selbst-)verantwortlichen Teams zu bauen. Starre Regeln oder detaillierte Langfristplanung stehen dabei einer flexiblen und schnell reagierenden Or-

und zu führen, ist ein kritischer Erfolgsfaktor.

Und last, but not least: Frauen müssen anders geführt werden als Männer. Das mag zunächst verwundern. Aber das Verhalten und Agieren von Männern und Frauen im Berufsleben ist unterschiedlich. Es ist maß-

geblich beeinflusst durch die Rolle in der Gesellschaft, wenn gleich nicht allein durch diese (vgl. Henn 2012). Die Rollen in der Gesellschaft sind geschlechtsspezifisch und werden durch das Gebären und Stillen von Kindern auch immer

unterschiedliche Akzente in ihrer Ausprägung haben.

TRÄUMST DU NOCH ODER „GENDERST“ DU SCHON?

Beim Führen ist es wichtig, das unterschiedliche Konkurrenz-, Kommunikations-, Selbstdarstellungs- und Problemlösungsverhalten von Männern und Frauen zu berücksichtigen. Wenn ich im Folgenden von Männern und Frauen spreche, meine ich immer das Gros der Männer und das Gros der Frauen – wenn man von einer Gaußschen Normalverteilung ausgeht, dann ist der mittlere Bereich gemeint.

Unterschiedliches Konkurrenzverhalten von Männern und Frauen lässt sich experimentell zeigen. Männer haben Spaß am Wettbewerb, während Frauen diesen lieber meiden. Frauen lieben statt dessen Harmonie und arbeiten gerne im Team. Männer hingegen haben kein Problem, sich hervorzutun.

Unterschiedliches Sozialverhalten bei Mädchen und Jungen wird auch von Entwicklungspsychologen beobachtet. Jungen erkämpfen sich eine Dominanzhierarchie („Hackordnung“), während bei Mädchen eine egalitäre Gruppenstruktur entsteht

(Geltungshierarchie bzw. „Krabbenkorb“). Für einen Beobachter ist es leicht festzustellen, wer der Anführer einer Jungengruppe ist. Während in Mädchengruppen nicht leicht beobachtbar ist, wer wie viel zu sagen hat, weil indirekte Verhaltensweisen vorherrschen. Hinzu kommt, dass die Gruppenstruktur in Mädchengruppen zeitlich nicht stabil ist. Wer wie viel zu sagen hat, wer wie sehr „angesagt“ ist beziehungsweise wer wie viel „gilt“, ändert sich in Mädchengruppen immer wieder.

Erklärlich sind diese beobachtbaren Unterschiede durch unser evolutionäres Erbe. Man sagt, dass das männliche Konkurrenzverhalten aus dem Werbungsverhalten um die Weibchen entstanden ist (Henn 2009). Weibchen hingegen müssen kein Konkurrenzverhalten zeigen, sondern ihnen obliegt die Wahl des Männchens. Die Ultima Ratio in der Evolution ist eben die Reproduktion und so entwickelten sich Verhaltensweisen, die diesem Ziel dienlich sind. Die Männchen konkurrieren also um die Weibchen, zeigen Imponiergehabe, sind optisch auffällig (Farbenpracht, Geweih, Mähne etc.), kämpfen um die Weibchen, oft auch nur in ritualisierter Form, um Kosten wie Verletzungen zu vermeiden.

Aus dem unterschiedlichen Konkurrenzverhalten resultieren unterschiedliches Kommunikations- und Selbstdarstellungsverhalten. Die Linguistikprofessorin Deborah Tannen fand heraus, dass Männer und Frauen unterschiedliche Ziele in der Kommunikation verfolgen. Männer wollen sich mit Kommunikation ihren Status und ihre Unabhängigkeit sichern. Asymmetrische Beziehungen, bei denen einer mehr zu sagen hat als der andere, sind kein Problem. Frauen hingegen wollen durch Kommunikation Beziehungen und Bindungen aufbauen. Ziel sind – vor allem untereinander – symmetrische Beziehungen, in denen Nähe und Intimität möglich sind. Deshalb plaudern Frauen auch im Berufsleben untereinander oft aus dem privaten Nähkästchen. Männer hingegen plaudern, wenn

DIE AUTORIN



DR. MONIKA HENN ► Diplom-Psychologin und Juristin mit Schwerpunkt Arbeitsrecht. Seit 2004 trainiert und coacht sie Frauen zu den Themen Standortbestimmung, Karriereentwicklung und Führungsfragen. Ihr Buch „Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet“ ist im Campus-Verlag erschienen.

► kontakt@henn-consulting.de

ganisation im Wege. Es braucht vernetzte, auf Vertrauen und Transparenz basierende, selbstorganisierte und kooperative Zusammenarbeit. Die Führungskraft nimmt eine diesem dienende Rolle ein.

Wenn ich gefragt werde, was man tun muss, um eine gute Führungskraft zu sein, reduziere ich das gerne auf folgenden Satz: Man muss alles tun, damit die Mitarbeiter gut arbeiten können. Das umfasst sehr viel. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen: die Arbeitsmittel, das Arbeitsumfeld, die Prozesse, die Zusammenarbeit mit internen und externen Schnittstellen. Die Ziele müssen klar sein, die Zusammenarbeit im Team muss gut laufen, Konfliktlösungsprozesse müssen angestoßen werden et cetera. Ein bunter Strauß an Aufgaben und Themen ist die Folge.

Beim Führen bleibt der Kontakt mit dem Einzelnen immer zentral; und auch das, was in Gruppen passiert. Gerade in agil geführten Unternehmen darf nicht passieren, dass sich ein Experte in einem Meeting nicht durchsetzen kann oder dass aufgrund von Gruppendynamischen Prozessen schlechte Ergebnisse erzielt werden. Das Zwischenmenschliche wahrzunehmen, zu erkennen und entsprechend zu handeln

sie Kontakt aufbauen oder pflegen wollen, über unverfängliche Themen wie Sport, Autos, Urlaubsziele, Börse. (Abb. 1)

Die Wissenschaftlerin Astrid Schütz (vgl. Henn 2012) unterscheidet zwischen dem „Schau,-was-ich-kann“- und dem „Ich-helfe-gerne“-Selbstdarstellungsstil. Ersteren schreibe ich im Wesentlichen Männern zu, die sich mit diesem Anerkennung und Status sichern wollen. Sie sind bereit, durch diese Selbstdarstellung Kritik und Konkurrenz herauszufordern. Frauen, denen auch im Job Beliebtheit wichtig ist, zeigen vor allem ihre Hilfsbereitschaft, also den zweiten Selbstdarstellungsstil. Mit Selbstmarketing tun sie sich schwer; und wenn sie in Seminaren extra am eigenen Selbstmarketing arbeiten sollen, fällt ihnen das nicht leicht.

DEN RICHTIGEN FÜHRUNGSSTIL GIBT ES NICHT

Gerade in agilen Unternehmenskulturen ist es wichtig, die Stärken und Potenziale der Einzelnen zu nutzen und dabei Genderaspekte zu berücksichtigen. Den Begriff gendergerechtes Führen habe ich analog zu dem Begriff situationsgerechtes Führen gebildet (Henn 2013). Ein allgemein anerkanntes Fazit der Führungsforschung ist ja, dass es nicht das richtige Führungsverhalten gibt, sondern dass das richtige Führungsverhalten von der Situation abhängt; daher der Begriff situatives oder situationsgerechtes Führen.

Prinzipiell unterscheidet man beim Führungsverhalten zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung. Je nach Situation kümmert sich die Führungskraft mehr um die Mitarbeiter oder um die Aufgabendurchführung. Und die Situation ist bestimmt durch vier Faktoren: durch den Mitarbeiter, durch die Aufgabe, durch die Führungskraft selbst und durch deren Vorgesetzten. Adäquates und effektives Verhalten wird also bestimmt davon, mit welchem Mitarbeiter man es zu tun hat, um welche Aufgabe es geht, was zu einem sel-

ber passt und was der Chef / die Chefin von einem erwartet.

Inwiefern bestimmt die Aufgabe das Führungsverhalten? Unterschiedliche Aufgaben verlangen unterschiedliche Vorgehensweisen. Beispielsweise tritt die Mitarbeiterorientierung kurzzeitig in den Hintergrund, wenn man sich einen Feuerwehreinsatz vorstellt. Aufgaben werden weitgehend autoritär verteilt werden und die Kommandos werden kurz und knapp ausfallen. Die Führungskraft wird dann nicht fragen, wel-

Inwiefern bestimmt die Führungskraft selbst das Führungsverhalten? Schon das Formulieren dieser Frage lässt mich schmunzeln, da dieser Zusammenhang allzu offensichtlich ist. Der Ausbildungshintergrund, die Erfahrung, die Persönlichkeit und die Kompetenzen der Führungskraft kommen natürlich zum Tragen. Wichtig ist dabei die selektive Authentizität der Führungskraft. Authentizität wird gerne sehr hoch gehalten. Ich finde, Authentizität um jeden Preis hat gar nicht so einen hohen Wert, weil ich nicht alle Emotionen (wie Ärger, Wut,

KOMMUNIKATION UND SELBSTDARSTELLUNG	
DAS GROS DER ...	
... MÄNNER	... FRAUEN
<p>Dominanzhierarchie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hackordnung • Rang ist von außen gut beobachtbar • Rangordnung zeitlich stabil • Vorrechte Einzelner werden zugestanden. • Konfliktreduzierende Wirkung des sich Abfindens mit der eigenen Rangposition 	<p>Geltungshierarchie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egalitäre Gruppenstruktur • Rang ist schwer zu beobachten, weil indirekte Verhaltensweisen vorherrschen • Rangstruktur zeitlich instabil • Vorrechte werden nicht ohne Weiteres zugestanden. • Vorrechte werden immer wieder infrage gestellt
<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statusorientiert • Status- und Unabhängigkeitssprache • Status: Asymmetrie (z. B. Führungskraft – Mitarbeiter · Eltern – Kind) 	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsorientiert • Bindungs- und Intimitätssprache • Bindung – Symmetrie • Beliebtheit ist eine Form von Status, aber sie gründet auf Bindung
<p>Selbstdarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Schau, was ich kann“ • Darstellung der eigenen Kompetenzen • Ziel: bewundert zu werden • Risiko: unbeliebt sein, Kritik, Konkurrenz 	<p>Selbstdarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Ich helfe gern“ • Darstellung von Hilfsbereitschaft und Altruismus • Ziel: gemocht zu werden • Sicherung nur von Sympathie, jedoch keine Bewunderung

Quelle: Henn Abb. 1

chen Schlauch hättest du, lieber Mitarbeiter, denn gerne? Diese Aufgabe erfordert eine hohe Aufgabenorientierung. Natürlich ist die Mitarbeiterorientierung sofort wieder im Fokus, wenn es um die Sicherheit und das Leben der Einsatzleute geht. Bei anderen Aufgabenstellungen, bei denen zum Beispiel das Know-how verschiedener Experten zusammengeführt werden muss, ist vielleicht eine höhere Mitarbeiterorientierung sinnvoll.

verletzter Stolz) als Geschäftspartner / Mitarbeiter / Kollege authentisch erleben möchte. Das, was jemand sagt, soll stimmen, aber man muss nicht alles sagen, was man denkt. Deshalb spreche ich von selektiver Authentizität. Ziel ist meiner Meinung nach, Professionalität anzustreben. Wenn beispielsweise ein Kunde sich beschwert, geht es darum, mit dessen Emotionen professionell umzugehen und das Problem zu einer konstruktiven Lösung zu führen. Das

TYPISCHES VERHALTENSREPertoire

BUSINESS-SPIELREGELN IN ...

... MÄNNLICH DOMINIERTEN GRUPPEN	... WEIBLICHEN GRUPPEN
<p>1 Die Grundregel des Spiels Männer kommunizieren innerhalb einer strengen Rangordnung und nutzen Kommunikation, um sich abzugrenzen und um sich ihren Status zu sichern.</p>	<p>Die Grundregel des Spiels Frauen kommunizieren in einer egalitären Gruppenstruktur und nutzen Kommunikation, um Bindungen einzugehen. Keine darf sich hervortun.</p>
<p>2 Rangordnung vor Inhalt! Zuerst muss die Gruppe ihre Hierarchie auskämpfen. Vorher ist sie nicht arbeitsfähig.</p>	<p>Gleich zum Inhalt! Am liebsten kommen Frauen im Business gleich zur Sache.</p>
<p>3 Immer an den Ranghöchsten Wenn Männer etwas sagen, sprechen sie nicht in die Runde, sondern wenden sich immer an die ranghöchste Person. Wenn diese Person zuhört, hören alle anderen ebenfalls zu.</p>	<p>Immer alle einbeziehen Frauen versuchen, alle in der Gesprächsrunde mit einzubeziehen und suchen den Blickkontakt zu möglichst vielen.</p>
<p>4 In Meetings Redezeit beanspruchen Männer machen sich in Meetings und Besprechungen mit Beiträgen bemerkbar. Redezeit kann ein Mittel der Dominanz sein, deshalb reden einige endlos.</p>	<p>Redezeit in Meetings ist wertvoll Frauen reden nur dann, wenn sie etwas wirklich Wichtiges zu sagen haben und wenn sie sich ganz sicher sind.</p>
<p>5 Sanktionen bei Missachtung der Hierarchie Wer seinen Vorgesetzten übergeht, missachtet die Grundregel des Spiels: Rangordnung kommt immer vor Inhalt. Ein rangverletzendes Verhalten wird oft scharf geahndet.</p>	<p>Inhalt kommt vor Hierarchie Die Sache ist am wichtigsten und muss gelöst werden, unabhängig von hierarchischen Strukturen. Kritische Punkte werden angesprochen und benannt. Die Berücksichtigung der Hierarchie ist für Frauen dabei nicht so wichtig.</p>
<p>6 Voller Körpereinsatz Der Körper ist ein wichtiges Instrument im Machtkampf. Männer nehmen sich mit Gesten Raum und treten so souverän wie möglich auf.</p>	<p>Körpereinsatz Frauen wollen weiblich sein und sich sitzsam bewegen. Sie nehmen wenig Raum ein, vor allem beim Sitzen.</p>
<p>7 Das Pokerface Männer maskieren sich im Wettkampf. Ihre Maske ist Schutz und Waffe zugleich.</p>	<p>Der Lächelreflex Frauen lächeln freundlich, höflich und zugewandt. Dieses Lächeln bedeutet nicht unbedingt Zustimmung zum Gesagten.</p>
<p>8 Berührungen Berührungen sind ein Zeichen von Dominanz: Mit Gesten wird Dominanz ausgedrückt (z. B. Schulterklopfen), und der Ranghöhere berührt den Rangniedrigeren.</p>	<p>Berührungen Acht Unangemessene oder übergriffige Berührungen werden zwar mit Entsetzen wahrgenommen, aber nicht unbedingt geahndet.</p>
<p>9 Optische Wirkungen „Größer“ und „stärker“ sind Begriffe, die oft unbewusst mit unserem Bild von einem mächtigen Menschen verknüpft sind. Männer sind diesbezüglich meist im Vorteil.</p>	<p>Optische Wirkungen „Größer“ und „stärker“ sind Begriffe, die oft unbewusst mit unserem Bild von einem mächtigen Menschen verknüpft sind. Frauen sind oft kleiner und zierlicher als Männer.</p>
<p>10 Foulspiel Im Business (wie im Sport) wird auch mal gefoult. Wichtig ist, dass der „Schiedsrichter“ es nicht mitbekommt.</p>	<p>Ehrlichkeit Frauen agieren oft offen und ehrlich. Sie erwarten kein Foulspiel, sondern sind eher überrascht. Oft versuchen sie es zu thematisieren. Sie nehmen es auch persönlich.</p>
<p>11 Verbale Attacken Attacken gehören dazu, können auch mal unter der „Gürtellinie“ sein, sind nicht wirklich persönlich gemeint, sondern „man hat es halt mal probiert bzw. ausgetestet“.</p>	<p>Verbale Attacken Attacken nehmen Frauen gerne persönlich.</p>

Quelle: Henn

	... MÄNNLICH DOMINIERTEN GRUPPEN	... WEIBLICHEN GRUPPEN
12	<p>Frauen sind zunächst keine Konkurrenz für Männer</p> <p>Stufe 1: Sie werden nicht ernst genommen. Stufe 2: Der sexuelle Check. Stufe 3: Die Ablehnung. Stufe 4: Der Einstieg in das Rangordnungsspiel – Konkurrenz! Frauen müssen die drei Stufen bis zur Rangordnung überwinden.</p>	<p>Frauen und Teamarbeit Frauen haben oft keine Lust auf Konkurrenz. Sie bevorzugen eine teamorientierte Arbeitsweise und Harmonie.</p>
13	<p>Die Wirkung von Macht- und Statussymbolen Je größer eine Organisation, desto präziser die Verknüpfung von Machtsymbolen mit der Position. Männer nutzen die ihnen zustehenden Machtsymbole selbstverständlich. Statussymbole verdeutlichen das Motto: das Beste für die Besten.</p>	<p>Die Wirkung von Macht- und Statussymbolen Statussymbole (wie auch anderes Imponiergehabe) sind Frauen oft weitgehend unwichtig. Sie erkennen jedoch zunehmend ihre Wirkung.</p>
14	<p>Leistungsverhalten Männer machen früh und immer wieder deutlich, dass sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Sie nutzen Prestigeaufgaben und vermeiden Fleißaufgaben.</p>	<p>Leistungsverhalten Frauen wollen durch Leistung glänzen. Sie denken, das ist der Weg zum Erfolg und zur Beförderung. Dabei übernehmen sie auch Fleißaufgaben und kämpfen nicht um Prestigeaufgaben.</p>
15	<p>Gehalt Männer verhandeln ihr Gehalt beizeiten und selbstbewusst. Sie ergreifen auch gute Chancen, ohne zu zögern. Im Zweifel lernen sie alles Erforderliche in ihrer neuen Position.</p>	<p>Gehalt Frauen können sich gut für andere oder für das Unternehmen einsetzen, doch nicht für sich selbst. Für sich selbst ein höheres Gehalt auszuhandeln, fällt ihnen schwer.</p>
16	<p>Aufstieg Männer äußern ihre Karrierewünsche und fordern den Aufstieg ein. Wenn sie eine neue Position nicht komplett ausfüllen können, gehen sie davon aus, dass sie das Nötige lernen werden.</p>	<p>Aufstieg Frauen wollen eine neue Position von Anfang an 100-prozentig ausfüllen und brauchen für die Übernahme der Position Zuspruch und Rückendeckung. Am liebsten wird ihnen die Position zugetragen.</p>
17	<p>Die Bar und der Sport – ein Erfolgsrezept Männer nutzen inoffizielle Gesprächssituationen, um für ihre Persönlichkeit zu begeistern, nicht für ihre Leistung. Sie nutzen das gesellschaftliche Miteinander nach der Arbeit, um persönliche Bindungen aufzubauen. Diese sind oft wichtiger als die reine Leistung.</p>	<p>Die Freizeit Abends möchten Frauen den Feierabend für sich nutzen, um am nächsten Tag wieder leistungsfähig zu sein.</p>
18	<p>Allianzen Männer klären wichtige Beschlüsse im Vorwege mit den Meinungsführern. Mächtige Gegner der eigenen Position werden in die Argumentation eingebunden.</p>	<p>Allianzen Frauen gehen davon aus, dass Meetings dazu da sind, um zu überzeugen und um Probleme zu lösen. Kritische Punkte werden einfach angesprochen. Frauen schmieden selten Allianzen im Vorfeld.</p>
19	<p>Respekt / Anerkennung Männer wollen im Beruf respektiert werden. Ein kameradschaftlicher bzw. professioneller Umgang ist die Regel.</p>	<p>Die Beliebtheitsfalle Frauen sind gerne beliebt. Respekt steht nicht im Vordergrund. Frauen genießen lieber die Nestwärme der Gruppe als alleine vorne zu stehen.</p>
20	<p>Das Netzwerk Männer haben immer das Netzwerk im Blick. Dieses wird nach den Erfordernissen aufgebaut, auch gerne zu höheren Hierarchien (Seilschaften). Loyalität ist dabei wichtig.</p>	<p>Die Beste-Freundinnen-Falle Frauen genügt es, einen netten Kollegenkreis oder sogar eine Freundin am Arbeitsplatz zu haben. Ein berufliches Netzwerk wird nicht extra aufgebaut, bzw. wenn, dann nur nach Sympathie.</p>

Abb. 2

Gleiche gilt für Probleme jeglicher Art bei der Zusammenarbeit.

Inwiefern bestimmt der Vorgesetzte / die Vorgesetzte das Führungsverhalten? Auch die Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand. Das Führungsverhalten einer Führungskraft wird vom Chef / der Chefin be-

situationsgerechten Führens. Sprich: Die Führungskraft differenziert auch hinsichtlich des geschlechtsspezifischen Verhaltens ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Wer gendergerecht führt, fördert und fordert die einzelnen Mitarbeiter entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen. Und zwar nicht, um eventuelle Mängel zu beheben, sondern weil sich die Lebens- und Arbeitssituation von Gruppen – von Männern und Frau-



Wer gendergerecht führt, fördert und fordert die einzelnen Mitarbeiter entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen. Und zwar nicht, um eventuelle Mängel zu beheben, sondern weil sich die Lebens- und Arbeitssituation von Gruppen – von Männern und Frauen, genauso wie von Eltern und Nichteltern oder von Älteren und Jüngeren – unterscheidet und zu unterschiedlichem Verhalten führt.

urteilt, ist mit bestimmten Erwartungen verknüpft, ist Teil einer Führungskultur und es ist ein Element in einem System. Dementsprechend ist Führungsverhalten davon beeinflusst.

Und nun zum Faktor „Mitarbeiter“. Inwiefern bestimmt der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin das Führungsverhalten? Die herkömmlichen Führungsmodelle berücksichtigen logischerweise den Faktor Mitarbeiter. Manche Modelle sprechen beispielsweise vom „Reifegrad“ des Mitarbeiters. Beim gendergerechten Führen handelt es sich also um eine Ausdifferenzierung des

en, genauso wie von Eltern und Nichteltern oder von Älteren und Jüngeren – unterscheidet und zu unterschiedlichem Verhalten führt.

SPIELREGELN IN GRUPPEN IM BUSINESS

Hilfreich für agiles und gendergerechtes Führen ist das Wissen um sogenannte Spielregeln in Gruppen. Was passiert, wenn Personen zusammenkommen? Was läuft beispielsweise in einem Meeting ab? Viele Dinge nimmt man gar nicht wahr, wenn man noch nie davon gehört hat oder sich noch nie darauf konzentriert hat. Wenn man einen technischen oder betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, liegen der eigene Fokus und das eigene Interesse im Normalfall auf diesen Gebieten. Zwischenmenschliche Vorgänge können leicht übersehen oder missinterpretiert werden. Um zu führen und um zu gestalten, muss man Verhaltensweisen wahr-

nehmen, erkennen und richtig interpretieren können, um sein eigenes Tun danach ausrichten zu können.

Die Spielregeln in Gruppen resultieren – genauso wie der Kommunikationsstil und der Selbstdarstellungsstil – aus dem evolutionär bedingten unterschiedlichen Konkur-



renzverhalten. In der folgenden Tabelle (Abb. 2) finden Sie in der linken Spalte die männlich dominierten Business-Spielregeln, formuliert in Anlehnung an Marion Knaths. In der rechten Spalte habe ich die weiblichen Spielregeln in Gruppen formuliert. Die Kenntnis dieser erleichtert es, die jeweilige Herangehensweise zu verstehen.

BEWUSSTMACHEN FÖRDERT VERÄNDERUNG

Sobald man sich jedoch mit diesem Thema beschäftigt hat, gibt es diese Spielregeln in der Reinform nicht mehr. Denn durch das Bewusstmachen und durch die Kenntnis findet Veränderung statt. Frauen und

Männer verhalten sich nicht mehr so, wie in der Tabelle beschrieben, sondern überlegen sich, was sinnvoll ist, welches Verhalten angebracht ist und welches Verhalten sie ihren Zielen näherbringt. Viele werden gelassener, souveräner und vergrößern ihr Verhaltensrepertoire. Es entstehen Mischformen aus beiden Spielarten, in Abhängigkeit von den handelnden Personen.

Gerade in agil geführten Einheiten ist es von großer Bedeutung, dass sich gute und qualitativ wertvolle Ideen und Vorschläge durchsetzen, und nicht nur die am effektivsten vorgetragenen. In meinen Seminaren und Coachings habe ich unzählige Frauen getroffen, die davon berichten, dass ihr inhaltlicher Beitrag in einem Meeting nicht gehört wird und niemand darauf eingeht. Wenn dann zu einem späteren Zeitpunkt im Meeting ein Mann dasselbe äußert, findet die Idee, der Vorschlag, die Erklärung plötzlich Anklang. Wir besprechen dann, dass es keinen Sinn macht, das persönlich zu nehmen, dass das Timing wahrscheinlich schlecht

war, dass der Beitrag zu früh in der Angangsphase der Rangfindung kam und dass man den Beitrag nun wieder an sich anknüpfen muss, zum Beispiel mit folgenden Worten: „Schön, dass Sie die Idee aufgreifen, die ich vorhin bereits geäußert habe.“ Dann sollte man als Frau die Idee mit den eigenen Worten noch mal ausformulieren.

Für Führungskräfte ist es wichtig daran zu denken, dass viele Frauen es gar nicht schaffen, sich in großen Runden einzubringen (Regel 4). Sie sollten Frauen explizit nach ihrer Einschätzung, Auffassung, Idee fragen und den Raum geben, sich zu äußern. Prinzipiell sind Frauen sehr an der Sache beziehungsweise an der Aufgabe orientiert

und agieren nach oben beschriebenen Regeln. Außerdem sind sie sehr zögerlich, den nächsten Karriereschritt zu gehen. Die Äußerung einer Frau „Ich kann das nicht“ muss man als Führungskraft kritisch prüfen und die eigene Beurteilung für die weiteren Gespräche und für die Entscheidung zugrunde legen (Regel 16).

Die oben formulierten Spielregeln in männlich oder weiblich dominierten Gruppen gibt es in Unternehmenskulturen, in denen Awareness-Trainings zu diesen Themen durchgeführt werden, nicht mehr in Reinform. Es entstehen Mischformen aus beiden Spielarten, in Abhängigkeit von den handelnden Personen. Jede Einzelperson kann frei entscheiden, ob sie sich von dem löst, was ihr erst einmal nahe liegt und vertraut ist, und neues Verhalten ausprobieren. Es genügt also nicht, sich auf die Klischees zu verlassen. Schubladendenken oder die Haltung – „Ich weiß eh, wie alles läuft“ – helfen nicht. Der Mensch ist immer wieder für Überraschungen gut.

Für Unternehmen ist es also wichtig, zum einen frauenspezifische Maßnahmen, also zielgruppenspezifische Seminare oder Einzelcoachings, durchzuführen und Frauen für beruflichen Erfolg zu stärken. Zum anderen benötigt man innerhalb der Führungskräfteentwicklung Module zu gendergerechtem Führen. Denn agiles Führen braucht besonders kompetente und differenzierte Führungsarbeit. ●

Literatur

- Henn, M. (2008, akt. 2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, Frankfurt/M.
- Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere, in: Harvard Business Manager, 3
- Henn, M. (2013): Es lebe die Mischung!, in: Harvard Business Manager, 6
- Knaths M. (2008): Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen, Hamburg
- Tannen, D. (1993): Du kannst mich einfach nicht verstehen, München