



Ruth Terink/Richard Schneebauer

Typisch Mann, typisch Frau?

Wie Frauen und Männer noch besser
zusammenarbeiten

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Typisch Mann, typisch Frau?

Wie Frauen und Männer noch besser
zusammenarbeiten

Ruth Terink
Dr. Richard Schneebauer

HAUFE.

Inhalt

Typisch! Oder eher nicht?	5
▪ Von Natur aus anders?	6
▪ Veranlagung oder Erziehung oder von allem etwas?	8
▪ Ein Blick zurück	11
Die Geschlechter und ihre Verhaltenspräferenzen	13
▪ Kommunikation	14
▪ Probleme lösen	20
▪ Umgang mit Misserfolgen und Fehlern	24
▪ Umgang mit Macht	27
▪ Sollen wir uns ändern?	43
Führung	45
▪ Führen Männer und Frauen unterschiedlich?	46
▪ Gute Teams sind gemischte Teams	53
▪ Altes Führen – neues Führen	59

Karriere	65
▪ Karriere machen: eine Männerdomäne?	66
▪ Karrieretipps für Frauen	76
▪ Was Männer Frauen nicht erzählen	85
Das Beste von beiden Seiten: Gender Balance	89
▪ Wie Unternehmen profitieren	90
▪ Zukunftstrends	93
▪ Was Unternehmen und Führungskräfte tun können	97
▪ Denkfallen und Vorurteile	102
▪ Diversitätstrainings	106
▪ Frauenförderung der Zukunft	108
▪ Männerförderung?	112
▪ Stichwortverzeichnis	116
▪ Die Autoren	125

Vorwort

Bücher über Männer und Frauen, die Vorurteile und Stereotype zementieren, gibt es wie Sand am Meer. Doch das ganze »Typisch Mann – typisch Frau!« bringt uns im Berufsleben nicht weiter. Die Gegenwart und die Zukunft fordern nicht etwa ein Gegeneinander, sondern eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen.

In diesem TaschenGuide beschäftigen wir uns daher mit folgenden Fragen: Wie lässt sich ein gutes berufliches Miteinander der Geschlechter realisieren? Was kann Mann von Frau und Frau von Mann lernen? Sie werden sehen, dass das eine Menge ist. Ebenso zeigen wir Ihnen, dass sich Männer und Frauen im Berufsleben hervorragend ergänzen. Sie entdecken, wie Ihr Unternehmen von einer ausgewogenen Gender-Balance profitiert, und wie diese Austarierung gelingen kann. Ein Beispiel dafür ist dieser TaschenGuide: Ganz bewusst haben wir ihn als Frau und Mann gemeinsam geschrieben. In ihn sind aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und unsere praktischen Erfahrungen aus der Beratungsarbeit mit Frauen und Männern eingeflossen.

Viele hilfreiche Erkenntnisse und nicht minder viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

Ruth Terink und Richard Schneebauer

Typisch! Oder eher nicht?

Studien belegen es: Männer denken, fühlen und verhalten sich anders als Frauen. Heißt das aber, dass jede Zusammenarbeit zum Scheitern verurteilt ist? Ganz und gar nicht. Im Gegenteil!

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem,

- wie verschieden Mann und Frau wirklich sind,
- warum das so ist und
- warum diese Unterschiede ungemein wertvoll sind.

Von Natur aus anders?

»Frauen sind so – Männer sind so« – starre Bilder wie diese sterben im 21. Jahrhundert langsam aus. Dennoch zeigen Studien: Schon als Kinder unterscheiden sich Jungen und Mädchen in ihren Interessen und Begabungen. Auch in puncto Berufswahl sind Unterschiede vorhanden. In zwei groß angelegten Untersuchungen (Rong Su et al., 2009, und Lippa, 2010) hat sich herauskristallisiert, dass Männer ein deutlich stärkeres Interesse an sachbezogenen und Frauen an personenbezogenen Berufen haben. Die Ergebnisse der weltweit durchgeführten Studie des US-amerikanischen Psychologie-Professors Lippa machen deutlich, dass dies sogar kulturunabhängig zutrifft. Das bedeutet natürlich nicht, dass es keine Frauen gibt, die sich für Mathematik, Physik, Steuerberatung oder Astronomie interessieren und auf diesen Gebieten ausgezeichnete Arbeit leisten. Genauso wie Männer sich für Lehrberufe, Kommunikation und Psychologie begeistern und in diesen Bereichen Erfolg haben.

Der Neurowissenschaftler Raphael Bonelli brachte es auf den Punkt: Mit Ausnahme der genetischen und genitalen Unterschiede (es gibt keine Frau mit Hoden und keinen Mann mit Uterus) überlappen sich die körperlichen, emotionalen und kognitiven Eigenschaften von Frauen und Männern.

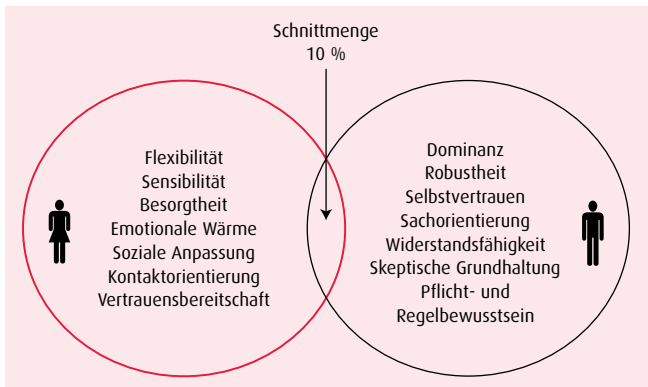
BEISPIEL: KÖRPERGRÖÖE UND STATISTIK

Nehmen wir an, die durchschnittliche Größe eines Mannes liegt bei 1,80 Metern und die einer Frau bei 1,66 Metern. Natürlich gibt es auch Frauen mit 1,80 und Männer, die 1,66 groß sind. Von der Körpergröße auf das Geschlecht zu schließen, ist also nicht möglich, wengleich die statistische

Wahrscheinlichkeit bei einer Größe von 1,80 Metern für einen Mann spricht. Die spannende Frage ist vielmehr, wie groß die Überlappung ist, oder anders gesagt: wie klein die Unterschiede sind.

Betrachtet man nur einen Faktor, wie hier im Beispiel die Körpergröße, dann kommt es zwischen Mann und Frau zu Überlappungen von 50%. Doch ganz so einfach ist es nicht. Das lässt sich sehr gut mit der Gaußschen Normalverteilungskurve erklären. Sie ist ein wichtiges Statistik-Tool, wenn es um Wahrscheinlichkeiten geht. Sie belegt, dass der Vergleich mehrerer Merkmale präzisere statistische Ergebnisse liefert als der Vergleich nur eines Merkmals.

Eine Studie (Del Giudice et al., 2012) verglich die Geschlechter nicht nur jeweils anhand eines Faktors wie der Größe, sondern sie zog 16 verschiedene Persönlichkeitsfaktoren (auf Basis des Sixteen Personality Factor Questionnaire, kurz: 16PF) heran. Damit kam man auf eine Überlappung von nur 10%.



Rechnet man Körper, Psyche und Kognition mit ein, kann man statistisch sehr exakt unterscheiden und damit durchaus von »typisch männlich« und »typisch weiblich« sprechen. Das bedeutet: Die statistische Überlappung schwindet. Wie aus der Grafik hervorgeht, sind Faktoren wie Sensibilität, emotionale Wärme, soziale Anpassung, Kontaktorientierung, Vertrauensbereitschaft und Flexibilität statistisch gesehen typisch weibliche Merkmale. Sachorientierung, Dominanz, Selbstvertrauen, Robustheit, skeptische Grundhaltung, Pflicht- und Regelbewusstsein können statistisch betrachtet als typisch männliche Merkmale gelten.

Wie verschieden sind wir wirklich?

Was macht Männer anders als Frauen? Natürlich, sie sind biologisch gesehen anders. Aber was lässt sie anders denken, agieren und reagieren? Warum können sich Männer besser räumlich orientieren, warum sind sie fokussierter auf Wettbewerb? Warum kommunizieren Frauen lieber und können sich besser in andere einfühlen? Unzählige Wissenschaftler beschäftigen sich seit vielen, vielen Jahren mit solchen Fragen. Bisher konnte man sich nicht auf Antworten einigen.

Veranlagung oder Erziehung oder von allem etwas?

Bestehen die Unterschiede zwischen Männern und Frauen aufgrund ihrer Anlagen oder ihrer Umwelt, aufgrund von Biologie, Anthropologie oder Sozialisation? Die einen meinen, die

Genetik und biologische Faktoren sind dafür verantwortlich. Die anderen sind überzeugt davon, dass uns alles angelernt wurde. Um Männer und Frauen besser zu verstehen, können wir ihre Gene untersuchen, ihren Hormonspiegel messen, ihre Kindheit ergründen oder die Erziehungsmethoden ihrer Eltern, Lehrer und anderer Bezugspersonen erforschen. All das beeinflusst unbestritten das menschliche Handeln, Denken und Fühlen. Und eben auch den Umstand, ob wir uns nach landläufiger Meinung männlich oder weiblich verhalten.

Unser Zugang

Wir sind davon überzeugt, dass ständige Rückkoppelungsprozesse zwischen biologischen und soziologischen Faktoren stattfinden, die sich gegenseitig auslösen und beeinflussen. Entscheidend für unser Leben ist die Erkenntnis, dass wir bis zu einem gewissen Grad selbst wissentlich und willentlich Einfluss nehmen können auf unser Handeln, Denken und Fühlen und darauf, ob wir uns nach landläufiger Meinung eher männlich oder eher weiblich verhalten. Wichtig ist, dass wir ganz bewusst in diese Veränderungen gehen. Das ist unser Anliegen mit diesem TaschenGuide.

Stereotype dienen dazu, eine Gruppe von anderen abzugrenzen. Nicht selten geschieht dies durch eine bewusste Abwertung der fremden und eine Aufwertung der eigenen Gruppe. Uns geht es in diesem TaschenGuide genau um das Gegenteil. Unser Ziel ist es, beide Geschlechter in der Reflexion ihrer

Verhaltensweisen zu unterstützen. Unser Fokus liegt auf einem neuen Miteinander von Frauen und Männern in der Berufswelt, bei dem sich die Kompetenzen und Stärken der Geschlechter ergänzen und in dem Frau und Mann einander auf Augenhöhe begegnen.

Wir verzichten auf eine tiefergehende Erörterung von Ursachen und gesellschaftspolitischen Hintergründen. Uns beschäftigt dafür die Frage, wie Frauen und Männer im Job gut zusammenarbeiten, wenn sie nicht nur verschiedene Muster, sondern auch unterschiedliche Bedürfnisse mitbringen. Folgende Aspekte und Prinzipien sind dabei entscheidend:

- eine Haltung, die auf der Gleichwertigkeit (nicht der Gleichheit!) von Männern und Frauen beruht und die das »Andersein« begrüßt,
- die Bereitschaft zu reflektieren, Stereotype zu erkennen und deren negative Auswirkungen zu vermeiden,
- die Bereitschaft, Wechselwirkungen zu entdecken und aufzulösen, wenn sie Gleichwertigkeit nicht zulassen,
- das Bestreben, Handlungsalternativen zu erarbeiten, insbesondere dann, wenn Vorgehensweisen einem Geschlecht schaden,
- Kommunikation auf Augenhöhe,
- zuerst verstehen, dann verstanden werden,
- hinterfragen, wo und wie und in welchen Prozessen die Unterschiede immer wieder virulent werden,
- auf Fremd- und Eigenwahrnehmung achten.

Ein Blick zurück

Früher herrschte die Überzeugung, dass die Geschlechter aufgrund der biologischen Gegebenheiten so sind, wie sie eben sind. Kennzeichnend für diese Phase, die man auch Biologismus nannte, war der Geschlechternarzissmus, der in der Abwertung des anderen Geschlechts besteht: »Du bist eine Frau, darum kannst du nicht einparken«, und: »Du bist ein Mann, darum benimmst du dich wie ein Elefant im Porzellanladen«.

Auf die lange währende Phase dieser biologischen Determinierung folgte die Gender-Ära, eine Zeit der Geschlechterkonkurrenz: »Ich kann das so gut wie du!«, und: »Männer und Frauen sind gleich.« Man strebte nun Gleichstellung und Chancengleichheit an. Die neue Sichtweise ermöglichte zwar Fortschritte, sie schuf aber auch eine Konkurrenzsituation zwischen Mann und Frau, die Konflikte und Verhärtungen förderte.

Die Jahrtausendwende und die Jahre danach brachten aufschlussreiche wissenschaftliche Studien zum Unterschied der Geschlechter. Es geht nun nicht mehr darum, ob genetische Faktoren oder gesellschaftliche Prägungen für die Unterschiede verantwortlich sind, sondern um ihre Wahrnehmung – ohne die Absicht, irgendetwas zu beweisen. Auch die Gender-Medizin sorgte für Entspannung: Frauen und Männern zu dienen, sie in ihrer physischen und psychischen Gesundheit zu unterstützen, ist ihr zentrales Anliegen.

Sie wollen mehr zur Geschichte erfahren? Raphael Bonelli beschreibt in seinem Buch »Frauen brauchen Männer und umgekehrt« ausführlich die Entwicklung, die das Thema über die Jahrhunderte genommen hat.

Frauen und Männer sind verschieden. Dies ganz bewusst zu erkennen und zu akzeptieren, bringt eine Entlastung für beide Geschlechter. Die Fehlannahme, dass es um Gleichheit im Sinne von Gleichartigkeit geht, darf ein Ende haben. In der Gleichwertigkeit der Geschlechter liegt der Schlüssel für ein gelingendes Miteinander – nicht nur privat, sondern auch beruflich!

Auf einen Blick: Typisch! Oder eher nicht?

- Frauen und Männer unterscheiden sich nicht nur körperlich, sondern auch in ihrer Kommunikation und ihrem Verhalten. Liegt es an der Genetik, an der sozialen Prägung oder den Hormonen oder an allem zusammen? Darüber streiten Wissenschaftler noch.
- »Frauen können dies nicht – Männer können jenes nicht«, oder: »Frauen können das ebenso gut wie Männer« – beide Thesen mündeten im Geschlechterkampf, der uns nicht weiterbrachte.
- Männer und Frauen müssen jedoch nicht nach Gleichartigkeit streben. Ein großer Schritt ist schon getan, wenn sie sich als gleichwertig akzeptieren und zu verstehen versuchen.

Die Geschlechter und ihre Verhaltenspräferenzen

Was wir gut können und was uns liegt, das machen wir gerne. Dagegen spricht auch nichts, wenn es uns im Beruf nützt. Schadet es uns eher, wird es Zeit, es zu ändern. Oft hilft hier ein Blick hinüber zum anderen Geschlecht.

In diesem Kapitel erfahren Sie unter anderem, wie Männer und Frauen voneinander lernen können

- in der Kommunikation,
- beim Lösen von Problemen,
- im Umgang mit Fehlern und Misserfolgen,
- beim Thema »Macht«.

Kommunikation

Männer und Frauen folgen unterschiedlichen Kommunikationsregeln. Zudem haben sie jeweils andere Erwartungen an das Kommunikationsverhalten ihres Gegenübers. Diese Tatsache ist eine Quelle für Spannungen und Konflikte.

Um erfolgreich mit dem anderen Geschlecht zu kommunizieren, braucht es sensible Wahrnehmung und Reflexion eigener Kommunikations- und Verhaltensmuster.

Die Soziolinguistin Deborah Tannen unterscheidet zwischen der weiblichen Beziehungssprache und der männlichen Berichtssprache. Die weibliche Sprache ist Ausdruck der Intention, die Beziehungsebene zu fördern und Verbindungen aufzubauen – Tannen nennt dies *Relating*. Ziel der männlichen Sprache ist es vorrangig, Informationen zu vermitteln und die Rangfolge klarzumachen (*»Reporting«*). Wenn diese beiden Intentionen in Gesprächen aufeinandertreffen, kommt es oft zu Missverständnissen und Beziehungsstörungen.

Jede Seite hat ihre *»Überlebensstrategien«* im Umgang miteinander. Unwissenheit und Unverständnis für die Denk- und Verhaltensweisen des anderen Geschlechts stehen einer effizienten und befriedigenden Zusammenarbeit sehr häufig im Weg.

Relating: wie Frauen kommunizieren

Frauen tendieren dazu, in der Kommunikation Beziehung herzustellen, zu fördern und beizubehalten.

Emotionen

Sie setzen viel emotionale Energie ein, um ihre Gesprächspartner zu aktivieren, zu Stellungnahmen zu bewegen und zu Handlungen zu motivieren. Dies zeigt sich auch im Berufsleben. Frauen verwenden häufiger Begriffe, die für Gefühle stehen, sowie bildhafte Redewendungen. Dabei verwenden sie lieber umgangssprachliche Formulierungen als Fachausdrücke.

BEISPIELE: EMOTIONALE SPRACHE

Es freut mich sehr, dass wir in diesem Punkt ein so gutes Ergebnis erzielt haben!

Das möchte ich Ihnen bis zu unserem nächsten Treffen ans Herz legen.

Da könnte ich aus der Haut fahren ...

Vage und vorsichtige Formulierungen

Hätte, könnte, wollte, sollte – Frauen verwenden häufig den Konjunktiv und bevorzugen eine vorsichtige Ausdrucksweise. Sie formulieren gerne hypothetisch. Diese Ausdrucksweise unterscheidet sich deutlich von der Sprache der Männer, die die Dinge als gegeben darstellen und ihnen absoluten Charakter verleihen.

BEISPIELE: VORSICHTIGE SPRACHE

Das wäre meine Vorstellung von einer guten Strategie.

Wenn man das noch im Budget unterbringen könnte, wären die Voraussetzungen ideal.

Das wäre dann Ihre Aufgabe.

Damit bleiben Inhalte vage. Das hat Vor-, aber auch Nachteile: Es signalisiert Gesprächs- und Verhandlungsbereitschaft, kann aber von anderen auch als Unentschlossenheit und Unsicherheit gewertet werden. Im schlimmsten Fall sabotiert die »Konjunktivitis« die Umsetzung der eigenen Interessen und Wünsche.

Wider die Konjunktivitis – Tipps

- Machen Sie sich klar, in welchen Fällen Sie Ihr Gegenüber wirklich zu einem Gedankenaustausch einladen wollen und in welchen Situationen es Ihnen wichtig ist, Ihren Standpunkt durchzusetzen.
- Verwenden Sie den Konjunktiv grundsätzlich sparsam. Am besten nur dann, wenn Sie die Ideen der anderen Person erfragen wollen und Sie sich noch nicht auf ein Wunschergebnis festgelegt haben.
- Sie haben die Befürchtung, dass eine klare Sprache unhöflich wirkt? Nicht, wenn Sie es richtig machen: Erläutern Sie Ihrem Gesprächspartner Ihre Intentionen und die wesentlichen Informationen. Legen Sie die Zusammenhänge dar. Begründen Sie Ihr Anliegen. Machen Sie ihm deutlich, was Sie brauchen.

Entschuldigungen und Rechtfertigungen

Frauen neigen dazu, sich häufig für Dinge zu entschuldigen oder sich zu rechtfertigen. Das geschieht oft unbewusst.

BEISPIELE: ENTSCULDIGUNGEN UND RECHTFERTIGUNGEN

Wenn das mein Fehler war, dann bitte ich um Entschuldigung!

Leider wurde ich durch ein Telefonat aufgehalten. Es tut mir wirklich leid, dass Sie warten mussten.

Wenn Sie der Ansicht sind, dass Sie die Unterlagen zu spät erhalten haben, dann muss ich mich entschuldigen. Ich habe das übersehen.

Entschuldigungen haben zwei Seiten: Auf der einen Seite sind sie ein Zeichen der Höflichkeit. Wer sich entschuldigt, dem ist ein gutes Einvernehmen wichtig. Andererseits können häufige Entschuldigungen im Berufsleben als Zeichen der Unzulänglichkeit und der Schwäche interpretiert werden.

Rechtfertigungen sind zwar an sich auch ein netter Zug, sie wirken allerdings oft wie eine Selbstanklage. Wer sich öfter rechtfertigt, der läuft Gefahr, sich, seine Leistung und seine Kompetenzen in ein schlechtes Licht zu rücken.

Übung für Frauen: Raus aus dem Entschuldigungsmodus

1. Überlegen Sie: In welchen Situationen wollen Sie als bestimmter wahrgenommen werden?
2. Finden Sie alternative Handlungs- und Formulierungsoptionen für die genannten Beispiele.
3. Üben Sie die Formulierungen zuerst für sich alleine, dann in der realen Situation.

Reporting: wie Männer kommunizieren

Männer tendieren in der Kommunikation dazu, den Sachbezug in den Vordergrund zu stellen.

Fachsprache

Sie bevorzugen überwiegend die Fachsprache und fokussieren sich auf Zahlen, Daten und Fakten, mit denen sie Kompetenz zeigen und Eindruck erwecken wollen. Gefühle spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

BEISPIELE: FAKTENBASIERTE SPRACHE

Dann können wir diesen Punkt abhaken.

Diese Aufgabe ist bis Ende der Woche zu erledigen.

Hier müssen wir eine Abweichung vom Plan feststellen und eine zeitliche Anpassung vornehmen.

Zumeist setzen Männer diese Ausdrucksweise unbeabsichtigt ein. Allerdings verunsichert die rein sachliche Kommunikation Frauen, weil sie dadurch keinen Kontakt zu ihrem Gegenüber aufbauen können. Im Gegenzug verunsichert Männer zu viel Gefühl, was sie allerdings durch verschiedene Strategien abzuwehren versuchen.

Schweigen

Eine männliche Kommunikationsstrategie ist Schweigen, um sich keine Blöße zu geben. Männer schweigen zumeist so lange, bis sie eine fertige Lösung präsentieren können. So ziehen

sie sich in Gesprächen bisweilen innerlich zurück, hören nicht mehr wirklich genau hin, was ihr Gegenüber eigentlich sagen will, gehen nicht auf implizite Botschaften oder nonverbale Signale ihres Gegenübers ein und verweigern ein tieferes Verständnis. All das tun sie nicht etwa aus Boshaftigkeit. Wenn sie keine Lösung für ein Problem haben, überkommt sie ein Gefühl der Unsicherheit, manchmal auch der Ohnmacht. Dies wollen sie weder vor sich selbst noch vor ihrem Gegenüber preisgeben. Bricht es dann doch aus ihnen heraus, werden Ratschläge erteilt, Gefühle trivialisiert, oder es wird zum Gegenangriff ausgeholt.

Mansplaining

Aber nicht nur Schweigen ist eine männliche Strategie, auch das Gegenteil davon. Vor allem in Drucksituationen neigen Männer dazu, sehr viel zu reden. Für dieses Phänomen gibt es mittlerweile auch eine eigene Bezeichnung, die von der Publizistin Rebecca Solnit 2008 geprägt wurde: Mansplaining – eine Wortschöpfung aus den Begriffen »man« und »explain«. Sie bezeichnet das immer wieder zu beobachtende Phänomen, dass Männer gegenüber Frauen belehrend auftreten, auch dann, wenn die Frau die Expertin auf diesem Gebiet ist. Ursache für dieses Verhalten sind die teils immer noch vorhandenen Machtasymmetrien in der Kommunikation zwischen Männern und Frauen. Aber auch Unsicherheit spielt eine Rolle.

Tipps für Männer

1. Machen Sie sich klar, dass eine gute und erfolgreiche Kommunikation neben der Sach- auch die Gefühlsebene miteinbeziehen muss, besonders im Umgang mit Frauen. Gestehen Sie sich selbst Gefühle der Unsicherheit zu, denn die sind völlig normal und menschlich. Sie sagen nichts über mangelnde Kompetenz aus. Im Gegenteil. Sie sind wichtige Hinweise, die es ernst zu nehmen gilt.
2. Achten Sie darauf, ob oder wann Sie die gefühlsorientierte Sprache von Frauen innerlich abwerten. Wie geht es Ihnen in diesem Moment? Kann es sein, dass Sie selbst in diesen Situationen eine gewisse Unsicherheit erleben? Darf das sein?
3. Nehmen Sie Ihre eigenen Gefühle im Gespräch mit Frauen wahr und vor allem ernst.
4. Lernen Sie, Ihre Gefühle auszudrücken. Nutzen Sie dazu folgende Intros: »»Es freut, verärgert, erstaunt, bedrückt mich, dass ...«

Probleme lösen

Männer und Frauen gehen auf unterschiedliche Art und Weise an die Lösung von Problemen heran.

Handeln versus Abwägen

Handlungsorientierung ist eine der hervorstechenden Eigenschaften, die Männern zugeschrieben wird. Wird etwas als Problem eingeordnet, so ist »ASAP«, also »as soon as possible«, für eine Beseitigung dieses Hindernisses zu sorgen. Dabei geht es weniger darum, die allerbeste Lösung zu finden. Eine taugliche Variante nach dem Motto »Schaffen wir das Problem vom Tisch« ist allemal ausreichend. Also bloß nicht Zeit damit ver-

schwenden, Lösungsvielfalt zu schaffen, die lediglich ein neues Problem heraufbeschwört: das Auswahlproblem!

Alle möglichen Optionen in Betracht zu ziehen, ist eine weibliche Kompetenz. Frauen haben ein deutlich breiteres Wahrnehmungsspektrum als Männer. Sie wollen alle Gegebenheiten durchdringen, sich ein Gesamtbild verschaffen. Denn ihr Bestreben ist es, Problemen auf den Grund zu gehen. Dazu müssen sie Einflussfaktoren und Details erfassen, Prozesse durchleuchten und eine Vielzahl von Möglichkeiten erwägen. Das kostet zwar Zeit, bringt dafür aber auch ein solides Fundament für wohldurchdachte Vorgehensweisen und nachhaltige Entscheidungen.

Eng verknüpft mit dem Entscheidungsverhalten der Geschlechter sind die Wege, vom Problem zur Lösung zu gelangen. Viele Möglichkeiten zu haben, stürzt so manche Frau ins Dilemma: »Ich möchte nicht etwas verwerfen, was auch gut passen könnte!«, »Was, wenn ich die falsche Entscheidung treffe, und dann nicht mehr zurückkann?« Diese Denkweise blockiert die Entscheidungsfreude und bringt so manche Frau auf die Prokrastinier-Schiene, auch Aufschieberitis genannt: Bevor sie sich für das Falsche entscheidet, tut sie es lieber gar nicht. Es soll doch alles perfekt passen! Doch nur selten stellt sich bei Frauen das Gefühl ein, dass alles perfekt ist, so wie es ist. Das schwächt sie, insbesondere wenn es Gegenwind gibt. Lieber gehen sie bei kritischen Stimmen in eine nächste Bearbeitungs- und Dis-

kussionsrunde, statt ihrem Vorschlag mit starken Worten Gehör zu verleihen.

Männer fokussieren sich auf das Thema, erwägen Lösungen in zeitschonendem Modus und entscheiden sich unmittelbar danach für die ihren Kriterien entsprechende Variante. Brauchen sie die Zustimmung anderer, so argumentieren sie aufgrund der ihnen wichtigsten Kriterien und versuchen, ihren Vorschlag auch gegen andere Meinungen durchzusetzen. Mitunter wird dabei eine bloße Behauptung als Tatsache vermittelt.

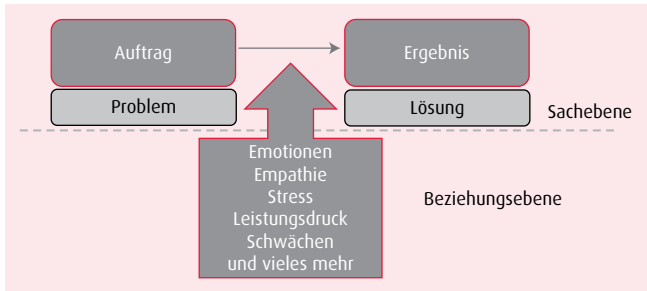
Die Lösungsorientierung der Männer

Männer sind üblicherweise sehr lösungsorientiert. Sie handeln nach der Devise: »Wo ist das Problem? Packen wir's an!« Doch die Frage ist: Erreicht man mit dieser Loslege-Strategie wirklich das »beste« Ergebnis?

Gerade in Zeiten immer komplexer werdender Aufgaben und widersprüchlicher Problemstellungen übersehen Männer auch schon mal wesentliche Einflussfaktoren. Sie ignorieren Emotionen, Überforderung, persönliche Schwächen, Leistungsdruck, gesundheitliche Probleme etc., und zwar gleichermaßen bei sich selbst wie auch bei Mitarbeitern und Kollegen. Männer sind gerne Einzelkämpfer; sie holen sich kaum Hilfe und Unterstützung.

Zudem können sie sich schwer auf langatmigere Prozesse einlassen, die Geduld fordern. Männer möchten die Angelegenheit

so rasch wie möglich vom Tisch haben und sie wollen sich unangenehm, aber mit der Problemstellung verwobenen Themen nicht stellen.



Voraussetzung für ein optimales Ergebnis ist es jedoch, die Dinge in ihrer ganzen Dimension zu sehen, anstatt nur Komfortables für wahr zu halten und Druck zu machen. Das bedeutet, alle Faktoren – auch die persönlichen – wahrzunehmen, sie abzuwägen und zu berücksichtigen.

Männer sollten verstehen, dass man für einen dauerhaften Erfolg die Sachaufgabe und die Beziehungsaufgabe lösen muss.

Reflexionsfragen

Für Männer

- Macht es wirklich Sinn, die Sache rasch abzuschließen?
- Ist etwas zu gewinnen, wenn ich noch mehr recherchiere oder weitere Fakten und Sichtweisen in Betracht ziehe? Wird

das Ergebnis dadurch qualitativ deutlich besser oder nachhaltiger?

- Wo ist Vereinfachung sinnvoll und wo braucht es Differenzierung?

Für Frauen

- Weiß ich bereits genug, um eine tragfähige Lösung herbeiführen zu können?
- Reicht der jetzige Wissensstand aus für eine belastbare Entscheidung?
- Ist es genug, was ich bisher gemacht habe? Nicht vergessen: Es muss nicht perfekt sein.
- Trägt weitere Genauigkeit wirklich zu einem noch besseren Ergebnis bei? Beachten Sie das Pareto-Prinzip: 20% der Aufgaben bewirken 80% unseres Arbeitserfolgs. Der Umkehrschluss daraus: Es gibt eine Menge Aufgaben, die – genauer betrachtet – überflüssig sind.

Umgang mit Misserfolgen und Fehlern

Männer und Frauen stecken Niederlagen im Berufsleben jeweils auf andere Art und Weise weg. Versuchen die einen, Gelungenes in den Vordergrund zu rücken und auch zu kommunizieren, trauern die anderen, ziehen sich zurück und fühlen sich als Opfer.

Die Gewinnermentalität der Männer

In der Natur der Männer liegt es, Sieger sein zu wollen. Daher wollen sie Niederlagen und Rückschläge tendenziell eher nicht wahrhaben. Sie versuchen alles, um sich nach einem Tiefschlag rasch besser zu fühlen. Sie deuten und werten um, ersinnen Täuschungsmanöver ... und schon ist sie da: die Siegeregeschichte. Das Ergebnis ist ja eigentlich das, was sie wollten, nur der Weg dorthin war etwas holprig. In diesem und jenem Punkt haben sie sich durchgesetzt, das eine oder andere gewonnen. Alle Rollen sind prima, nur nicht die des Verlierers! Frauen stehen oft wort- und fassungslos daneben.

Andere Männer lassen ihnen das gerne durchgehen. Sie kennen schließlich das zugrundeliegende Bedürfnis nach Selbstbehauptung aus eigener Erfahrung und werden deshalb nicht in der Wunde des Leidensgenossen bohren. Wenn die Uminterpretation in Richtung Erfolgsstory nicht möglich ist, findet Mann andere Möglichkeiten, die Niederlage an sich abprallen zu lassen: Die Kontrahenten werden geschmäht oder man verfällt in Aktionismus, um vom erlittenen Rückschlag abzulenken.

Keinesfalls werden Männer vor sich selbst zugeben, dass sie hilf- oder ratlos sind. Dieses Selbstbild darf nicht sein. Schade, denn aus Misserfolgen lässt sich viel lernen und aus Fehlern wird man nicht nur klug, sondern man wächst auch daran. Und: Wer sich seine Hilf- und Ratlosigkeit eingesteht, öffnet sich für eine Erweiterung seiner Reflexions- und Handlungskompetenz.

Die Opferrolle der Frauen

Ganz andere Muster legen Frauen an den Tag, wenn sie mit Rückschlägen und Niederlagen zu kämpfen haben.

Eine Variante ist das Kreisen um das Problem: Frauen rekapitulieren, was geschehen ist. Punkt für Punkt, Schritt für Schritt gehen sie durch, was sich zugetragen hat: Wer hat welchen Auftrag erteilt? Wer hat was gesagt? Wer hat wie gehandelt? Sie beziehen Vertrauenspersonen in ihre Reflexion ein, suchen Trost und Zustimmung bei anderen und kauen das Geschehene wieder und wieder durch. Danach verfallen sie in Selbstzweifel und Selbstvorwürfe. »Ach, hätte ich doch nur ...!«, »Ich konnte doch nicht wissen ...«, »Das kann wieder mal nur mir passieren ...« Sie ziehen sich zurück, trauern und verfallen in Passivität. Und sie bemitleiden sich selbst. Die negative Wirkung auf den eigenen Selbstwert ist damit vorprogrammiert.

Ein weiteres Muster von Frauen ist die Abwehr der eigenen Verantwortung für das Geschehene. Sie suchen nach demjenigen, der Schuld hat an ihrer Niederlage. Sich selbst sehen sie als Opfer und verhalten sich auch so. Subtil machen sie Stimmung gegen den oder die »Täter«. Dabei verabsäumen sie es leider, Verantwortung für ihr eigenes Tun und Unterlassen zu übernehmen und sich zielführendere Handlungsweisen zu überlegen und diese umzusetzen.