

MEETINGS & MACHTSPIELE

Schritt 2

„Verstehen Sie sich
als Spielerin in einem
Spiel, dessen Regeln sich
wie eine Fremdsprache
erlernen lassen“

Marion Knaths,
Führungskräftetrainerin





Dieses Kapitel richtet sich primär an Frauen, auch wenn Sie, liebe Herren, auch davon profitieren können. Aber Arbeitnehmerinnen fragen sich um ein Vielfaches häufiger als Arbeitnehmer, warum sie übersehen werden, wenn es um Anerkennung oder Beförderung geht. Schuld daran ist in der Regel nicht die fachliche Leistung; an Wissen und Fleiß sind Frauen ihren männlichen Kollegen oft sogar überlegen. Der Rückstand liegt vielmehr am großen Feld der Kommunikation.

Die Führungskräftetrainerin Marion Knaths ist Expertin für die Spielregeln der Kommunikation in Organisationen. Sie hat herausgefunden, dass sich die Art, untereinander zu kommunizieren, bei Männern und Frauen stark unterscheidet. „Wir haben es oft an einem Ort zur gleichen Zeit mit zwei komplett unterschiedlichen Kommunikationssystemen zu tun. Im Folgenden fassen wir die wichtigsten Thesen der Expertin dazu aus ihrem Buch „Frauen Macht! Die besten Wege, zu überzeugen und erfolgreich zu sein“ (Berlin Verlag) zusammen.



Die Führungskräftetrainerin Marion Knaths (sheboss.de) unterstützt seit Jahren Frauen erfolgreich dabei, deren Einfluss auf die Spielregeln in Organisationen zu vergrößern

Hierarchische und non-hierarchische Kommunikation

In (reinen) Männergruppen herrschen tendenziell hierarchische Kommunikationsstrukturen. Das heißt: Kommunikation wird dafür eingesetzt, sich nach unten abzugrenzen und nach oben hin Nähe zu suchen. Frauen (nonhierarchisch denkend) nutzen Kommunikation überwiegend, um Verbindung untereinander herzustellen und zu halten.



Das richtige Timing

Stellen Sie sich ein Meeting vor, in dem Männer deutlich in der Überzahl sind. Sie (weiblich!) sind gut auf das Thema vorbereitet und überzeugt, einen wirklich nützlichen Beitrag zur Lösung eines Problems zu haben. Gleich zu Beginn präsentieren Sie Ihren Vorschlag, nach dem Motto: Warum Zeit verschwenden? Besser gleich zur Sache kommen, umso früher ist das Meeting vorbei. Doch zu Ihrer Enttäuschung passiert Folgendes: Entweder, Ihr Beitrag wird ignoriert – oder kritisiert. Am Inhalt kann es nicht gelegen haben, finden Sie. Und das stimmt. Sie haben vielmehr den falschen Zeitpunkt gewählt und Ihren Beitrag zu früh verschossen. Denn Männer nutzen die erste Phase einer beruflichen Zusammenkunft, um die Rangordnung zu klären – niemals, um Inhaltliches zu besprechen. Konkret: Ranghöhere Teilnehmer grenzen sich gegen niedrigere ab. Indem Ihr Beitrag ignoriert wird, ist geklärt, dass Sie hierarchisch weiter unten stehen.

An die Eins adressieren

Wenn dann, etwa nach 15 Minuten, die Rangordnung geklärt ist, geht es ans Inhaltliche. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, mit einem guten Beitrag zu punkten. Aber auch hierbei gelten hierarchische Spielregeln: Wenn Sie Ihre Top-Wortmeldung in die Gruppe sprechen, haben Sie wieder Ihr Pulver verschossen. Wahrgenommen wird nur, was direkt an die ranghöchste anwesende Person gerichtet wird. Für Frauen ist das ungewohnt, sie sprechen automatisch in die Gruppe, um alle einzubeziehen. Doch dieses Verhalten kann Ihnen sogar Minuspunkte einhandeln: Vom Chef oder der Chefin, der/die „not amused“ ist, dass er/sie ignoriert wird!





Unterbrechen

Vermutlich werden Sie nicht auf die Idee kommen, der Eins im Raum ins Wort zu fallen, auch wenn deren Ausführungen noch so langatmig sind. Denn grundsätzlich gilt: nur Ranghöher darf Rangnieder unterbrechen. Fällt Ihnen – weil Sie ja Ihre Aufmerksamkeit nonstop bei der Eins haben – allerdings auf, dass diese ranghöchste Person während der Rede eines Kollegen/ einer Kollegin genervt ist, dürfen Sie diese/n geschickt unterbrechen. Natürlich nur, wenn Sie etwas Interessantes beizutragen haben. Tipp: Greifen Sie ein Stichwort aus der Rede auf und richten Sie, daran aufgehängt, Ihren Beitrag direkt an die Eins. Diese wird Ihnen für die Unterbrechung – und für die fachliche Bereicherung des Meetings – dankbar sein.

Wiederholungen

Empfinden Sie Meetings auch manchmal als unnötig lang und fragen sich, warum Kollegen bereits Gesagtes wiederholen? Es ist kein Zufall, dass sich in der Regel Frauen darüber ärgern, denn sie tendieren zu einem sachorientierten, nonhierarchischen System. Männer dagegen nutzen Wiederholungen bewusst, um etwas zu sagen (auch wenn sie nichts Neues zu sagen haben) und sich dadurch zu positionieren. Wenn Sie also keine glorreiche Idee haben während eines Meetings, bestätigen Sie zumindest geschickt den Beitrag eines/r Kolleg:in, der der Eins sichtlich zugesagt hat. Hierbei können sie gut die zuvor beschriebene Stichworttechnik anwenden. Denn wer nichts sagt, wird in hierarchischen Systemen als bedeutungslos eingestuft.

Fleißaufgaben

„Ein hierarchisches Team funktioniert in etwa so wie ein Team bei der Tour de France: Es gibt einen, der für den Gesamtsieg fährt, einen für die Bergstapen, einen für die Sprints, einige, die das Feld nach vorn fahren, und es gibt die Wasserholer. Alle sind wichtig für den Erfolg (...). Aber natürlich hat die Person, die für den Gesamtsieg fährt, mehr zu sagen als etwa die Wasserholer im Team.“

Frauen neigen dazu, sich zu Wasserträgerinnen machen zu lassen, also Fleißaufgaben zu übernehmen – Paradebeispiel: das Sitzungsprotokoll führen – gern mit der Begründung, dass es ja sonst keiner macht. Genau das ist allerdings ein klares Indiz dafür, dass es sich bei der Aufgabe um keine handelt, mit der Sie Pluspunkte sammeln können. Um Prestigeaufgaben drücken sich nämlich normalerweise die wenigsten. Tun Sie das bitte nur, wenn alle mal mit dem Mitschreiben dran sind.

Über sich reden

Wer non-hierarchisch strukturiert ist, hängt seine guten Leistungen eher nicht an die große Glocke. Anders in hierarchischen Systemen: Dort sprechen einzelne über ihren Erfolg – als Beitrag für das ganze Team. Beispiel Fußballer-Interview: „Ich freue mich natürlich sehr, dass ich mit meinen drei Toren hilfreich für das Team war.“

Wenn Sie also – als Teil eines hierarchischen Systems – gesehen werden wollen, sprechen Sie über Ihre Leistungen. Und zwar explizit als „Erfolge“, nicht nur als „Erfahrungen“. Ganz wichtig: Vermeiden Sie Wir-Sätze wie „Wir haben es geschafft, den Umsatz zu steigern.“ Besser: „Ich habe im Projekt XY in meiner Rolle als X maßgeblich dazu beigetragen...“

Tipp: Haben Sie immer eine aktuelle positive Leistung parat – als kurze Erfolgsbotschaft, wenn Ihnen eine (ranghöhere) Person begegnet und nach Ihrem Befinden fragt.

Kritik

Ein heikles Thema – vor allem in hierarchischen Systemen. Viele ranghohe Menschen verstehen Kritik, erst recht wenn sie in Anwesenheit anderer Teammitglieder vorgebracht wird, leicht als Angriff. Non-hierarchisch sozialisierten Menschen ist das häufig nicht so bewusst. Sie neigen dazu, „Ranghöheren auch mal die Meinung zu sagen, da es ja schließlich um die Sache geht“. Das heißt nicht, dass Sie Umstände, die Sie für ungünstig halten, einfach hinnehmen. Es kommt auf die Formulierung an. „Wünsche“ an Vorgesetzte zu richten, ist zum Beispiel ok: „Ich möchte beim nächsten Mal meine eigene Arbeit gern selbst in der Abteilungsleiterrunde vorstellen.“

Mit diesem Hintergrundwissen über hierarchische und non-hierarchische Denkweisen bekommen Sie vielleicht einen anderen Blick auf Ihr Arbeitsumfeld bzw. die Akteure und verstehen Mechanismen besser, die Ihnen zuvor möglicherweise verwirrend erschienen.

Hören Sie dazu unsere
PODCASTFOLGE
**„Im Machtspiel
der Männer gewinnen“**

mit Annemette ter Horst
und Marion Knaths

<https://econnects.podigee.io/episodes>

#Folge 102



A photograph of a business meeting. In the foreground, two men in suits are shaking hands. In the background, a woman in a business suit is looking towards the camera. The scene is set in a bright, modern office environment. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the bottom half of the image, containing text.

Mixed-Teams und ihre Tücken

Tendenziell achten Frauen mehr auf Sympathien, Männer wählen eher nach Fachkompetenz aus, nach dem Motto: Man muss sich nicht mögen, aber gemeinsam gewinnen!

Viele Frauen finden es außerdem unangenehm, wenn im Team kontrovers diskutiert wird, und neigen dann dazu, sich zurückzuziehen. Es reicht ihnen auch nicht, am Ende eine Lösung zu haben; Teamerfolg bedeutet eine Lösung, die allen gefällt.

Männer finden alles, was zur Lösung führt, okay – notfalls auch, auf den Tisch zu hauen oder wenig sinnvolle Vorschläge zu eliminieren, um vorwärts zu kommen.

TIPP an Frauen: Nehmen Sie scharfe Töne nicht persönlich. Alle haben das gleiche Ziel – nur vielleicht unterschiedliche Meinungen, wie es erreicht werden kann. Ein gutes Team braucht beides: eine klare Zielorientierung, die vorantreibt und notwendige Konflikte zulässt, aber auch eine Beziehungsorientierung, die Eskalationen vermeidet und verschiedene Meinungen integriert. Akzeptieren Sie, dass das Ergebnis zählt: Lieber ein Ergebnis ohne Harmonie als kein Ergebnis mit viel Harmonie.

Impressum

Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.
Dieses Dokument darf ausschließlich von
econnects® vertrieben werden. Das Verteilen,
Kopieren, Veröffentlichen oder auf andere
Weise an Dritte Weitergeben ist unzulässig.

econnects® GmbH
Mundsburger Damm 14
22087 Hamburg

Telefon: +49 (0)40- 21 00 701-0
Fax: +49 (0)40- 21 00 701-29

E-Mail: info@econnects.de
Geschäftsführung: Annemette ter Horst

Herausgeber:
Annemette ter Horst, econnects® GmbH

Redaktion:
Nicole Ehlert

Design:
Joana Schlutter, Nora Herz

Bilder:
Lilli Lafeld Photographie, Philine ter Horst,
iStock.com, Shutterstock.com, pexels.com