

Karriere: Frauen führen anders – Männer auch

von Kirsten Seegmüller

http://www.computerzeitung.de/articles/frauen_fuehren_anders_maenner_auch:/2009008/31773139_ha_CZ.html?thes

Ob in einem Gespräch die Sach- oder Gefühlsebene im Vordergrund steht, hängt oft davon ab, wer das Gespräch führt. Frauen tendieren dazu, alle Teamkollegen in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen, Männer dagegen geben lieber klare Anweisungen. Ein paar Spielregeln auf der Metaebene können die Kommunikation erleichtern.

Wenn es um analytische und soziale Fähigkeiten geht, werden oft genug Klischees bedient – ein Buch behauptet beispielsweise, dass Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken. Doch jenseits dieser Übertreibungen gibt es tatsächlich Unterschiede im Kommunikations- und Führungsstil.

„In der IT ist es extrem wichtig, dass jemand gut zuhören kann“, betont Stephan Pfisterer, Bildungsexperte beim IT-Dachverband Bitkom, „denn die meisten Kunden kommen nicht originär aus der IT und können nicht genau definieren, was sie brauchen.“ IT-Experten, die an der vordersten Front eingesetzt werden, müssen sich also nicht nur mit der Technik auskennen, sondern auch in der Lage sein, eine Übersetzungsleistung zu erbringen. „IT-Berater müssen verstehen, was der Kunde will, und verständlich kommunizieren, welche Lösungen sich für ein bestimmtes Problem anbieten.“

Pfisterer kennt noch eine weitere Fähigkeit, die er häufiger bei Frauen als bei Männern beobachtet: „Ihre Qualifikationen sind heterogen.“ Das heißt: Sie können die Bereiche Technik, Backend, Design, Content, Marketing und Beratung unter einen Hut bringen, wie es beispielsweise beim Aufbau einer Webseite erforderlich ist. „Das Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Qualifikationen muss geplant und abgestimmt sein“, so Pfisterer, „solche Prozesse zu moderieren fällt nicht jedem leicht.“

Last not least seien Frauen nicht nur daran interessiert, Arbeitsergebnisse einzusammeln, ihnen sei auch eine positive und offene Zusammenarbeit im Team wichtig. „Frauen berücksichtigen die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter und schaffen dadurch ein produktives Klima.“ Dadurch ergebe sich aber ein Nachteil: „Manchmal sind sie nicht hart genug, um ihre Chancen in Form von Positionen, Karriere und Gehältern einzufordern“, räumt Pfisterer ein. „Manchmal fehlt ihnen sogar der Wille zur Karriere, weil sie davor zurückscheuen, hart um eine Position zu kämpfen und jemanden rauszukicken.“ Durch diese verhaltenstypische Hemmung auf Grund traditioneller Rollen stünden sich Frauen nicht selten selbst im Weg.

Barbara Schwarze, Vorsitzende des Kompetenzzentrums Technik Technik Diversity-Chancengleichheit, glaubt nicht an einen explizit männlichen und weiblichen Führungsstil, sondern an situationsbedingte Unterschiede: „Frauen beziehen andere mit ein, arbeiten teamorientiert und kommunikativ. Männer dagegen führen eher wettbewerbsorientiert. Wenn allerdings eine Frau nach dem männlichen Muster führt, wird das oft negativ registriert.“

Martine Herpers, die in der Nürnberger Resolution mehr Frauen in Aufsichtsräten fordert, bestätigt: „Frauen legen Wert auf ein konstruktives soziales Miteinander, Männer führen

lieber über eine klare Ansage und diskutieren nicht lange herum.“ Christine Hennig, Sprecherin der Fachgruppe Frauen und Informatik in der Gesellschaft für Informatik (GI), konnte in ihrer Laufbahn beobachten, dass autoritäre Frauen auf Ablehnung stoßen: „Männer lassen sich das nicht gefallen.“ Die IT ist für Frauen also immer ein Balanceakt zwischen Teamfähigkeit, offener Kommunikation, Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft.

Die Rechtsanwältin und Kommunikationstrainerin Ruth Hellmich führt Seminare zu den unterschiedlichen Kommunikations- und Führungsgewohnheiten von Männern und Frauen durch. „Trotz aller Klischees kommen regelmäßig Studien heraus, die nahelegen, dass Unterschiede sehr wohl vorhanden sind.“

Dass Frauen besser zuhören können, lasse sich sogar wissenschaftlich belegen: „Nach Untersuchungen der Indiana University School of Medicine benutzen Männer gewöhnlich nur eine Hirnhälfte, um Sprache zu verstehen, während bei Frauen beide Hirnhälften aktiv sind.“ Die Kommunikation sollte immer an das Gegenüber angepasst werden. „Will eine Frau einen Mann für ihre Ideen gewinnen, sollte sie das Gespräch mit Zahlen, Daten und Fakten beginnen“, rät Hellmich, „ein Mann hingegen sollte zuerst die Gefühlsebene ansprechen, wenn er eine Kollegin überzeugen will – etwa mit einer Bemerkung über die Teamatmosphäre.“

Das gilt auch für Konflikte: „Frauen beziehen Kritik häufiger auf sich als auf die Sache, Männer hingegen ignorieren meist den persönlichen Aspekt, selbst wenn er vorhanden ist.“ Hellmich glaubt, dass Männer im Büro ähnliche Spielregeln aufstellen wie im Mannschaftssport und auch besser mit diesen Regeln klarkommen. „Es dauert eine Weile, bis eine Frau als ebenbürtige Mannschaftsspielerin akzeptiert wird“, so Hellmich, „und das hat nichts mit ihren fachlichen Qualifikationen zu tun.“ Es klingt kompliziert, aber „der Schlüssel zu besserer Kommunikation liegt in der Kommunikation über die Kommunikation selbst“, sagt Hellmich. Das bedeutet: „Kommunikationsregeln und Missverständnisse müssen zuerst auf der Metaebene geklärt werden.“

Sich als Frau in der IT-Welt Respekt zu verschaffen, ohne autoritär zu wirken, ist nicht leicht. Zunächst muss sie natürlich mit viel Fachwissen punkten, um von den technikorientierten Männern als ebenbürtig angesehen zu werden. „Zudem tendieren Frauen eher zu Fragen als zu Behauptungen und wundern sich dann, warum niemand tut, was sie sagen“, meint Hellmich.

Auch an der Körpersprache und der Stimme könnten viele weibliche Führungskräfte arbeiten, um sich in einer männlich dominierten Gruppe Gehör zu verschaffen. „Während Männer mit Status punkten, steigen bei Frauen Respekt und Ansehen nicht linear zum beruflichen Erfolg“, bedauert die Trainerin. Ihr Rat: „Als Mitarbeiterin sollten sie Loyalität zeigen, sich entsprechend ihrer Hierarchieebene verhalten und die Kompetenz des Vorgesetzten anerkennen, als Führungskraft dagegen ist es wichtig, den eigenen Kommunikations- und Führungsstil zu durchschauen und nach Bedarf zu verändern.“