



Gendermanagement: Der ‘kleine’ Unterschied in der Mitarbeiterführung

Nur, wenn es den Unternehmen gelingt, das Beste ihrer männlichen Mitarbeiter *und* das Beste ihrer weiblichen Mitarbeiter optimal zusammenzuführen, ist wahre Exzellenz und damit die Zukunft zu schaffen. Doch bei allem Streben nach Gleichberechtigung wird gerne vergessen: Frauen denken, fühlen, entscheiden und kaufen nicht nur anders als Männer, sie müssen auch anders geführt werden, um Spitzenleistungen zu erzielen.

Das Thema Genderführung ist heikel, es polarisiert und man macht sich mehr Feinde als Freunde, wenn es auch nur angesprochen wird. Nun gibt es Gottseidank eine sehr gute Möglichkeit, sich dem Ganzen zu nähern: Wissen! Wissen darüber, wie das in den Köpfen von Männern und Frauen genau funktioniert. Die moderne Hirnforschung hat dazu eine Menge Antworten parat. Und sie macht amtlich, was wir meist im Herzen schon wissen.

Denn selbst, wenn tradierte Geschlechts- und Rollenidentitäten längst überholt zu sein scheinen, ticken weite Teile unseres Oberstübchens noch wie anno dazumal. Viele Arbeits- und Bewertungsschritte des limbischen Systems sind unserem Bewusstsein und damit unserer Kontrolle völlig entzogen. Und jahrmillionenalte Bioprogramme sind sogar mit viel gutem Willen nur mühsam umzuschreiben. So sorgen neurochemische Zerebralprozesse und hormonelle Botenstoffe beim Mann für eine vermehrte Leistungsmotivierung, bei Frauen stehen Sozialmotive im Vordergrund. „Ich pack das (allein)“, sagt idealtypisch der Mann. „Wir stehen das zusammen durch“, hingegen die Frau.



Dass dies keine Klischees sind, zeigten eindrücklich die Ergebnisse einer Untersuchung der Wissenschaftler Andrew Healy und Jennifer Pate aus dem Jahr 2011. Hierzu wurden Probanden eingeladen, an einem simplen Mathematikwettbewerb teilzunehmen, und zwar wahlweise entweder einzeln oder in Teams. Und siehe da: Während 82 Prozent der Männer als Einzelkämpfer antreten wollten, waren dazu nur 28 Prozent der Frauen bereit. Frauen meiden im Allgemeinen auch Jobs, in denen es um allzuviel Wettbewerb geht, wie andere Untersuchungen zeigten. Sie arbeiten lieber im „Wir“.

Mal kurz ins Hirn geschaut

Erkenntnisse wie diese sind für das Ausgestalten optimaler Leistungsbedingungen sehr hilfreich. Vor allem muss aufgehört werden, den Frauen den „männlichen Weg“ überzustülpen, wenn man Spitzenergebnisse will. Folgende hirnstrukturelle Details können dabei von Interesse sein:

- Während Frauen in beiden Hirnhälften Sprachzentren besitzen, nutzen Männer bei der Kommunikation vor allem die analytischere und zur Systematik neigende linke Hemisphäre.
- Farb-, Geruchs- und Geschmackswahrnehmungen sowie das periphere Sehen, das frequenzielle Hören, die Feinmotorik, das Temperaturempfinden und die Verarbeitung von Gefühlen sind bei Männern und Frauen verschieden.
- Die Spezialisierung der Hirnhälften ist bei Männern stärker ausgeprägt. Testosteron beeinflusst die linke Hirnhälfte und bewirkt das Schritt-für-Schritt-Denken sowie den sogenannten ‚Tunnelblick‘. Es positiviert und treibt an. Es hierarchisiert und fördert das ‚Eckige‘. Es kämpft, um zu gewinnen.
- Die Vorherrschaft weiblicher Östrogene wirkt stärker auf die rechte Hirnhälfte. Dies fördert ein ganzheitliches und gleichzeitig detailstarkes, vernetztes Denken, das Wir-Gefühl, die Fürsorge, die Empathie und die Phantasie. Es führt aber auch zu größerer Vorsicht und zu mehr Zweifeln. Östrogene sind Weichmacher und fördern das ‚Runde‘.
- Aufgrund von Veränderungen im hormonellen Treibstoffgemisch verschieben sich Antrieb und Leistungswille bei beiden Geschlechtern mit zunehmendem Alter.



Dies sind nur einige Aspekte von vielen. Doch *bei aller Vorsicht vor Verallgemeinerungen und reichlich Ausnahmefällen in beide Richtungen* lässt es dennoch einige Hinweise zu: Männer brauchen Regeln. Und sie lieben klare Ansagen. ‚Gebrauchsanweisungssüchtig‘ nennt der Coach Claus von Kutzschenbach das. Männer berichten - und sie fachsimpeln, um zu punkten. Frauen hingegen erzählen. Sie haben einen differenzierten, blumigen Wortschatz und werden schnell abschweifend. Doch sie reden mit Fragezeichen, Männer mit Ausrufezeichen.

Kommunikative Unterschiede

Wo Männer strategisch kommunizieren, reden Frauen um des Redens willen. Männer adressieren bei Meetings die Nummer 1 im Raum, Frauen plaudern mit denen, von denen sie Zustimmung erhalten. Ihr Gekicher wirbt um Freundschaft. Derbe Sprache erschreckt sie. Sie fühlen sich schnell angegriffen und verletzt. Während Männer im Konfliktfall ihre Position verteidigen und sich spektakulär ‚bis aufs Messer‘ bekämpfen, ziehen sich Frauen zurück – oder sie reagieren beleidigt. Und sie lassen auch schon mal ihren Tränen freien Lauf.

Für Männer spielt im Business das sogenannte Pokergesicht eine wichtige Rolle. Und sie üben sich darin, ihre Gefühle zu ignorieren. Frauen hingegen machen aus ihren Gefühlen keinen Hehl. Männer sind eher den Dingen zugewandt, Frauen den Menschen. Wo sich Männer im Allgemeinen verstärkt mit Instrumenten, Strukturen und Prozessen, also mit Macht und Kontrolle befassen, wollen Frauen vornehmlich wissen: Wie geht es allen dabei?

Frauen sind weniger risiko- und entscheidungsfreudig, dafür fürsorglicher und konsensfähiger. Männer wollen mit ihren Fähigkeiten glänzen, Frauen eher dazulernen. Während Männer sich ständig messen, wollen Frauen es ‚gemütlich‘. Und sie wollen gefallen. Respekt und Gerechtigkeit haben für sie einen hohen Stellenwert. Sie nehmen sich der Harmonie willen oder aber, um gute Beziehungen zu schützen, eher zurück. Sie schließen sich einer Gruppenmeinung schnell an. Sie gehen weniger zielgerichtet vor. Sie sammeln Informationen weniger strukturiert und geben sie auch weniger strukturiert weiter. Sie brauchen Sicherheit – und sie lieben Sauberkeit. Das alles wie gesagt „im Allgemeinen“.

Von Zweifeln geplagt



Egal, ob im Vorstellungsgespräch, im Meeting oder bei der Präsentation im Büro seines Chefs: Ein Mitarbeiter muss sich immer auch als Person ‚verkaufen‘. Doch Frauen sind in aller Regel schlechtere Selbstdarstellerinnen als Männer, und das kommt so: In bedrohlichen Situationen wird – ohne dass dies bewusst oder gezielt beeinflusst werden kann - bei Frauen ein Hormoncocktail ausgeschüttet, der ängstlich macht und daran hindert, dominant aufzutreten.

Ferner sind bei Frauen die für Zweifel zuständigen Zentren im Hirn länger aktiv. So machen sie sich eher Sorgen, sehen Gefahren an jeder Ecke lauern - und ihre eigene Leistung kritisch. Und Sie suchen die Schuld vornehmlich bei sich, Männer hingegen suchen sie eher bei anderen. „Bei Fehlern sprechen Frauen von ‚Ich‘, Männer von ‚Wir‘, bei Erfolgen ist es genau andersherum“, sagt meine Kollegin Sabine Asgodom. Außerdem halten Verstimmungen bei Frauen viel länger an. Sie vergessen und verzeihen auch nicht so schnell. Selbst kleine Missgeschicke werden oft noch nach Jahren erinnert.

Wenn Frauen Entscheidungen treffen, bleibt *das* Hirnareal länger aktiv, das sich mit der Fehleranalyse und mit potenziellen Gegenreaktionen oder Gefahren beschäftigt. So kommt es zu Entscheidungsstress und mangelnder Entschlusskraft. Während Männer sich wichtigmachen, unbeirrt und siegessicher auftreten, zweifeln Frauen an sich und rechnen mit Gegenwind. Sie stellen sich selbst in Frage, sie finden Fehler bei sich – und verkaufen sich so unter Wert.

Off behindern Frauen sich selbst

Viele Frauen scheitern nicht an ihrem Können oder ihrer Leistungsbereitschaft. Sie scheitern an ihrer Bescheidenheit und ihren Selbstzweifeln. Darüber hinaus senden sie Beta-Signale, also Signale der Unterordnung. Eine Stimme, die nach oben geht und dann piepsig klingt, ist eines davon. Ein sich seitlich neigender Kopf ist ein zweites. Zu allem Überdruß straft die Gemeinschaft der Frauen mit Ächtung, wer aus ihren Reihen nach oben ausbricht. „Keine hat sich hervorgetan“, war das einstimmig positive Resümee einer Frauengruppe nach einem sportlichen Outdoor-Event. Genau das ist die größte Gefahr bei *zu vielen* Frauen im Team: In einer Woge von Harmonie versinkt alles in Einheitsbrei und Mittelmaß.

So behindern sich Frauen auf dem Weg nach oben oft selbst. Sie tun sich auch deshalb so schwer, weil sie die Regeln karriereförderlicher Machtspielchen nicht verstehen, weil sie die verbalen und nonverbalen Codes nicht kennen, ihren Platz in der Gruppe nicht suchen, die



Befehlskette überspringen, den Oberen das angesagte Anbetungsritual verweigern, nicht in ihrem Schlepptau laufen und keine treue Ergebenheit zeigen. Denn Frauen geht es um das Gelingen der Sache, nicht um Positionen. Frauen jagen Wissen, während Männer ihre Gegner jagen. Und während Männer noch raufen, arbeiten Frauen bereits fleißig die bereitliegenden Aufgaben ab.

Beute oder Beta?

Männer wollen Helden sein! Und maskuline Hirnarchitektur strukturiert hierarchisch. So verlangt es Männer, zu wissen, wer oben und wer unten ist, und dazu müssen sie sich laufend messen (Wer hat den längsten ... Balken im Powerpoint-Erfolgsdiagramm?) Wo Männer regieren, gibt es überall Ranglisten: die besten Verkäufer, die höchsten Jahresgehälter, die reichsten Clans. Und es gibt Insignien der Macht. Aber: Man misst sich nur mit seinesgleichen. Schon kleine Jungs lernen im Kindergarten: Mädchen verhaut man nicht. Etwas später dann dies: Eine Memme, also „weibisch“ zu sein, ist für einen Buben absolut indiskutabel. Das Anti-Müller Hormon eist alles Feminine aus ihm heraus. Seine schlimmste Schmach: von einem Mädchen im Wettkampf besiegt zu werden. Kaum ist diese Phase vorbei, fährt die Natur seinen Testosteronspiegel hoch, und der drängt ihn, weibliche Beute zu machen.

All das verfestigt sich später in den Führungsetagen, den ‚Spielplätzen der Macht‘. Solange ein typisches Alphamann-Hirn im Vollautomatikmodus weilt, ist eine Frau, wenn nicht Trophäe, dann „Beta“, also zweite Wahl. Dort, wo Frauen der Preis des Siegers sind, kommen diese als Ebenbürtige einfach nicht vor. Wer in der Hackordnung aber unten steht, wird herablassend behandelt und bekommt auch weniger ab. Geringerer Lohn bei gleicher Arbeit ist nur *ein* sichtbares Zeichen dafür. Die Herabsetzungen sind oft sehr subtil, doch sie sind überall da. So werden weibliche Mitglieder in Aufsichtsratsgremien schon mal gerne ‚Goldröckchen‘ genannt. Niemand würde sich hingegen erdreisten, ihre männlichen Counterparts als ‚Schlipsträgerchen‘ zu bezeichnen.

In solchen Szenarien müssen Frauen schon Erdbeben veranstalten, um in den Fokus zu rücken - was aber nicht weiblich ist und aus der Gemeinschaft der Frauen entrückt. Keiner mag es, wenn Frauen ihre Erfolge lautstark rühmen und ihr Licht eben *nicht* unter den Scheffel stellen. Ein Teufelskreis! Der Ausweg aus diesem Dilemma? Expertise! Expertentum wird von Männerhorden sehr geschätzt und katapultiert auf vorderste Plätze. Ich habe selbst von Berufs wegen hauptsächlich mit Managementkreisen zu tun. Nach meinen Vorträgen höre ich da schon mal



hinter vorgehaltener Hand: „Also, als Frau wäre sie nichts für mich.“ Super! Denn wenn das geklärt und abgehakt ist, hat meine Expertise freie Bahn.

Die Waffe Testosteron

In jeder Führungsriege finden zwangsläufig Machtkämpfe statt. Das Thema hat viele Facetten und kennt traurige Geschichten. Hinderliche Intrigen und peinliches Schaulaufen, maßloses Geltungsbedürfnis, Kadavergehorsam, Statusgerangel und Positionen-Geschacher haben dabei in erster Linie Ego-Intentionen - und *nicht* das Allgemeinwohl - zum Ziel. Den alten Oberlöwen stehen bei all dem die größten Brocken zu. Auf ihr Kommando folgt die Meute der Mitläufer nahezu blind. Hochstatus weist an, ohne zu fragen. Niederstatus hört zu, ohne etwas zu sagen. Und wenn doch, dann sind solche Hinweise irrelevant. Gefährlich ist sowas in diesen Tagen!

Ein einziger mieser Charakter in einer Top-Position kann die Kultur eines ganzen Unternehmens verseuchen – und dessen Erfolg ruinieren. Denn alle orientieren sich an der Führungsspitze. Und die Mitarbeiter achten in einem solchen Szenario nur noch darauf, dem Chef zu gefallen. Der Kunde steht dann hinten an. Multis, Konzerne und Dax-Unternehmen, in denen es große Territorien und viel öffentliches Ansehen zu verteidigen gilt, sind von solchen Phänomenen zwangsläufig besonders betroffen. Und die Regeln werden immer von der Mehrheit gemacht. Doch männliche Hirne sind vornehmlich auf Wettkampf und damit auf Win-Lose-Konzepte (Besiegen!) getrimmt, die meisten weiblichen Hirne hingegen bevorzugen Konsens und Win-Win.

Siege kurbeln die Testosteron-Produktion an. Und Testosteron schaukelt hoch. So überschreitet man(n) zulässige Grenzen, um sich Vorteile zu sichern und nicht ins Abseits zu geraten. Der Buchautor Dieter Otten fand im Rahmen einer Studie heraus, dass rund ein Drittel der erwachsenen Männer in Deutschland es billigen, moralisch verwerfliche oder kriminelle Akte zu begehen. Und laut einer kürzlichen Untersuchung der Duke University in North Carolina sind vier von fünf Managern bereit, Unternehmenswerte zu zerstören, um kurzfristige Ziele zu erreichen. Ergo: Es wird gefoult, solange keiner zum Abpfeifen kommt.

Zwar kann Testosteron ein wunderbarer Antreiber sein, es sorgt für Genius, Wachstum und Fortschritt, und es bringt uns auch mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Testosteron liebt das Risiko, befeuert Eskalation und fabriziert den so gefürchteten Machtrausch, der nicht selten despotisch endet. In Summe verbreiten Testosteronbomben am



Ende ein tödliches Gift. Das ist längst bekannt. Doch ändert sich was? „Männer wollen Schlachten wiederholen, in denen sie siegreich waren“, hat die Literaturprofessorin Gertrud Höhler in ‚Das Ende der Schonzeit‘ geschrieben, und dies: „Männer wollen nicht ertappt werden bei Einsichten, die sie Frauen verdanken.“ Frauenarbeit wird zwar von Männern geschätzt, aber nicht gewürdigt.

Mixed Leadership ist heute ein Muss

Auch wenn das eine oder andere jetzt nicht gerade freundlich klingt: Es zahlt sich aus, diese Thematik einmal intensiv zu durchleuchten. Denn Wissen erzeugt Wahlmöglichkeiten. Was indes bei meiner Betrachtung vor allem in Erinnerung bleiben soll: Männliches und weibliches Tun ist nicht besser oder schlechter, sondern hirnbefordert anders. Das jeweils passende Talent an der richtigen Stelle einzusetzen, das ist die hohe Kunst des Führens. Und ganz ohne Zweifel gilt: Nur wenn Männer *und* Frauen ihr Bestes in die wirtschaftliche Entwicklung einpowern können, ist die Zukunft zu schaffen. Mixed Leadership braucht keine Quote, sie ist ein Muss!

Mehr Frauen in Top-Positionen können den Unternehmen helfen, die Herausforderungen unserer neuen Businesswelt zu meistern. Das Web 1.0 war definitiv männlich, ja, aber das Prinzip unserer socialmediabasierten Web 2.0-Welt ist eher weiblicher Natur. In der Web 1.0.-Welt galt die hart durchgreifende, gefürchtete und bisweilen skrupellose Führungskraft als die bessere Wahl. Doch ihr radikales Vorgehen führte am Ende oft nur zu kurzfristigen (Schein-)Siegen - und das nicht selten auf Kosten Dritter.

Um in unserer immer stärker vernetzten Zukunft Bestresultate *auf Dauer* zu sichern, sind vor allem Beziehungsarchitekten vonnöten. Männliche Monokulturen sind dafür zu hart. Macht- *und* respektvolles Vorgehen zu paaren, diese Kombination birgt wohl die größten Erfolgsaussichten. Soziale Kompetenzen, Kooperationswille und Kommunikationsfähigkeit sind hierbei gefragt. Wir brauchen Freunde und nicht Feinde in einer sich zunehmend vernetzenden Welt. Weibliches Können ist dazu bestens geeignet.

Doch dafür müssen die ‚Spielregeln der Macht‘ überdacht und angepasst werden. Denn Frauen sind (sich) viel zu schade, um im ‚Menschenschach‘ verheizt zu werden. Vor allem aber: Sie machen es nicht um den Preis von 70-Stundenwochen, Burnout, Mobbing und schlechter(er) Bezahlung. Von daher gilt es nun, für *alle* Frauen im Unternehmen die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie im Kern ihrer Talente arbeiten und Top-Positionen erlangen können.



Die Bücher zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-550-3
www.touchpoint-management.de
Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller: **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, 5. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1
Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem
Deutschen Trainerbuchpreis 2012

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Weitere Informationen: www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de