

# Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

## Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



# Typisch?

## Frauen und Männer im Coaching



**Ermutigen,  
inspirieren!**

Gerald Hüther  
und „Change!“



**Blinder  
Fleck**

Raus aus alten  
Denkstrukturen



**Schuld  
und Scham**

Liv Larsson  
im Interview

Junfermann



# Halbe Wahrheit

Von Birgitta M. Schulte

## Kollaboration der Geschlechter?

Ein Blick auf Studien zur Frage, wie gut Frauen und Männer in Teams zusammenpassen.

„Ich nehme es selbst manchmal so wahr“, hat Anne Wenders an sich bemerkt: „Wenn Frauen im Meeting sitzen, dauert es länger. Ich werde ungeduldig und schiebe ihnen die Schuld zu – ich nehme eine männliche Perspektive auf die Kolleginnen ein.“ Es war ihr entscheidender Aha-Moment während eines Trainings, in dem es um die Zusammenarbeit von Männern und Frauen ging.

Anne Wenders ist Konzernsprecherin der Deutschen Telekom. Das Unternehmen hat sich im März 2010 verpflichtet, bis 2015 alle Führungsebenen im mittleren und oberen Management zu 30 Prozent mit Frauen zu besetzen. „Eine ‚multikulturelle‘ Perspektive ist ja in der Tat eine Bereicherung.“ Anne Wenders sagt es beiläufig. Sie scheint wirklich überzeugt.

„Gemischte Teams performen besser“ ist ein Satz, der gebetsmühlenartig wiederholt wird, mit gewichtiger Stimme, z. B. von Viviane Reding, der Vizepräsidentin der Europäischen Kommission. Den Vorsprung gemischter Teams

konstatierten US-amerikanische Studien aus den frühen 2000er-Jahren. Sie wurden in Europa wiederholt. So sagte eine Studie der London Business School im Jahr 2007<sup>1</sup>: „Ausgewogene Repräsentanz von Männern und Frauen auf den Führungsebenen hilft, kreatives Potenzial zu entfalten.“ Oder ein Studie von Accenture 2010<sup>2</sup>: „Je vielfältiger ein Führungsteam, desto erfolgreicher das Unternehmen.“

„Return on Equity um 35,1 % höher, Total Return to Shareholders um 34 % höher“, wird kolportiert.<sup>3</sup> Gemischte Teams arbeiten schneller, segeln besser, zeigen höhere Denkleistungen.<sup>4</sup>

Und was passiert wirklich, wenn Männer und Frauen im Management zusammentreffen? Nicht unbedingt das Beste. Eine spektakuläre Studie, veröffentlicht auf der Webseite der Bundesbank, enthüllte, dass die Investitionsentscheidungen internationaler Finanzinstitute zwischen 1994 und 2010 umso riskanter ausfielen, je mehr Frauen im Vor-

1 [http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative\\_Potential\\_NOV\\_2007.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/Innovative_Potential_NOV_2007.pdf)

2 <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2010-vive-difference.aspx>

3 [https://www.business-best-practice.de/fuehrungskraft/beitraege.php?beitrag\\_id=821](https://www.business-best-practice.de/fuehrungskraft/beitraege.php?beitrag_id=821)

4 <http://www.sueddeutsche.de/karriere/teamarbeit-mit-frauen-besser-denken-1.1006879>

---

stand saßen. „Mit Frauen wird es aggressiver“<sup>5</sup>? Die Bundesbank als solche steht nicht hinter dieser These. Die wäre auch nur schwer zu halten. Die Studie belegt nur eine simple Alltagsweisheit. Einzelne „andere“ unterwerfen sich selbst der Leitkultur.

Der beschworene Kreativitätsgewinn ist nur zu haben, wenn der Anteil Frauen an den bisher reinen Männerteams mindestens 30 Prozent beträgt, sagt Anne Wenders. Und er hält sich auch nicht, wenn „Diversität“ konträr zur sonstigen Firmenkultur steht, sagt die Hamburger Sozialökonomin Daniela Rastetter über Erkenntnisse aus der Gruppenforschung.

25 bis 30 Prozent Frauen auf allen Führungsebenen – das ist allerdings schwer zu erreichen, wie auch politische Diskussionen über die „Quote“ zeigen. Da müssen kulturelle Barrieren überwunden werden. Die Deutsche Telekom setzt daher mit einem Baustein auf, wie sie es nennt, „Gender Collaboration Trainings“. Da wird also Frauen, denen seit den Tagen der lila Latzhosen vorgeworfen wird, sie pflegten ein „Feindbild Mann“, nun nahegelegt, dem Feinde zuzuarbeiten? Und den Männern empfohlen, mit ihren besten Feindinnen zu kollaborieren? Nein, es geht um „Collaboration“, D-Englisch für „Zusammenarbeit“. Und die Führungsspitze, Ex-Vorstand Thomas Sattelberger und Jetzt-Vorstand René Obermann, stand und steht dahinter. Diese Trainings sind also Top-Down verordnet, die Führungsebenen I bis III haben sie bisher absolviert.

Sie laufen nach klassischem Muster ab: Input, Diskussion, Übung, Feedback. Vermittelt wird, was vor allem die US-Forschung hergibt.

Ein Kern der kulturellen Differenz ist das Muster „Hierarchie“ auf der männlichen Seite versus „flache Strukturen“ auf der weiblichen Seite. Schon kleine Jungen – in der westlichen Welt – beginnen, wenn sie aufeinandertreffen, mit dem oft körperlichen Ausmachen von Statusunterschieden. Autorität wird dem, in welcher Hinsicht auch immer, „Größten“ zugesprochen. Dazu gehört auch das Aushandeln von Regeln. Wenn feststeht, wo einer in der Hackordnung hingehört, muss er sich nicht mehr wehren. Er hat eine Plattform fürs Handeln.

Kleine Mädchen dagegen kreisen um Freundschaft, wer ist wessen „beste Freundin“? In ihren Aushandlungen wird viel gesprochen und viel geweint. Das Grundmuster der Differenz ist „Konkurrenz“ versus „Beziehung“, schrieb die Linguistin Deborah Tannen bereits 1990 in ihrem Buch „You just don’t understand. Women and Men in Conversation“.

Wie prägt sich das bei der Telekom aus? Das herauszustellen, ist Ziel des Gender Collaboration Trainings.

Ein weiteres Differenzmuster ist der zielorientierte Fokus von Männern gegenüber dem prozessorientierten Fokus von Frauen. Frauen denken üblicherweise einen Auftrag für sich durch, hinterfragen ihn auch und wenden sich dann an andere, um neue Sichtweisen auf das Problem zu gewinnen. Das wird ihnen leicht als Entscheidungsschwäche ausgelegt. Bei Männern gilt „Verstanden. Losgelaufen“, berichtet Anne Wenders aus dem Training. Männliche Führungskräfte gestanden dort ein: Mich nervt das Umständliche der Frauen. Ich will die Lösung, und nicht, wie eine dahingekommen ist.

Höchst unterschiedlich sind auch die Kommunikationsmuster, von Scherzen über Sticheleien bis zu Bedeutungsfestlegungen. Frauen verstehen männlichen Humor oft gar nicht, ganz abgesehen davon, dass sie die Anzüglichkeiten nicht mitdenken wollen. „Die Männer lernen viel, wenn die jungen Frauen ihnen erzählen, welche Bemerkungen sie sich so anhören müssen“, berichtet Simone Schönfeld aus einem anderen Gender-Training, dem „Cross-Mentoring-Programm“ von Cross-Consult München.

Männer stellen ihre Erfolge heraus, Frauen ihre Misserfolge. Männliches Imponiergehabe kann bis zu Blindheit gegenüber dem eigenen Versagen reichen. Frauen glauben authentisch zu sein, wenn sie Fehler zugeben, und laden andere damit ein, sie zu trösten.

Wie läuft denn ein typisches Meeting ab bei der Telekom? Redebeiträge von Männern dauern hier wie anderswo deutlich länger als die von Frauen. Und viel zu häufig wird die Projektverantwortung an einen Mann übertragen. „Mit Frauen muss ich mich auseinandersetzen“, hat Anne Wenders männliche Führungskräfte als Begründung dafür sagen hören. Anja Leao, Coach bei großen nationalen und internationalen Unternehmen, kann da nur nicken. „Klar, dass das erst mal Reibung erzeugt. Viele Männer steuern schnurgerade auf das Ergebnis zu, während die Frauen das große Ganze betrachten und Für und Wider, Befindlichkeiten und Emotionen der Betroffenen hinterfragen.“

„Ich dachte, ich weiß genug über geschlechterkulturelle Differenzen“, erinnert sich Felix Sonnet, Experte aus der Diversity-Abteilung der Telekom. Auch er war Teilnehmer im „Gender Collaboration Training“ und musste da erleben, dass er trotz seines beruflichen Hintergrunds blinde Flecken besaß. Die Trainerin hatte ein Video eingespielt: Männliche Führungskraft will Mitarbeiterin für das Leitungsteam ge-

---

5 Markus Zydra: Wahl der Waffen. Bundesbank: Mit Frauen im Vorstand wird's aggressiver. In: Süddeutsche Zeitung vom 28. März 2012

winnen. Die Zusammenarbeit kommt nicht zustande. Woran kann es gelegen haben?

„Mir schien die Gesprächsführung des Vorgesetzten in Ordnung zu sein“, sagt Felix Sonnet. „Er hatte aber die interne Konkurrenz im Team so deutlich beschrieben, dass klar wurde: Es wird ein Hauen und Stechen sein. Einem solchen Arbeitsklima wollte die Mitarbeiterin sich nicht aussetzen.“ Für einen Mann wäre das kein Grund gewesen, den Aufstieg erst einmal aufzuschieben? Doch, schon. „In meiner Kleingruppe waren einige Männer, die immer wieder meinten, so gesehen wären sie *eigentlich* eine Frau. Letztlich kommt es auf die Individualität jedes Einzelnen an, aber für das Training war es hilfreich, zunächst mit Verallgemeinerungen über vermeintlich typisch männliche und weibliche Eigenschaften zu arbeiten, auch wenn das nicht die ganze Wahrheit ist“, sagt der Diversity-Experte. Stereotype Bilder lenken unsere Wahrnehmung und unser Verhalten. Das gilt auch, wenn die Unterschiede zwischen einzelnen Menschen, also Männern und Männern oder Frauen und Frauen, größer sind als zwischen den Geschlechtern, wie die anthropologische Forschung weiß.

Wie verlaufen Beförderungsentscheidungen? „Schmidt sucht Schmidtchen“, sagt Anne Wenders. Seilschaften funktionieren häufig von älteren, höhergestellten Männern zu jüngeren, die ihnen ähnlich sind. Früher kamen sie aus derselben Verbindung, heute von derselben Business School – „homosoziale Reproduktion“, ein Phänomen, das von der Management-Theoretikerin Rosabeth Moss Kanter schon 1977 entdeckt wurde.

Im „Gender Collaboration Training“ der Telekom kam es diesbezüglich zu einem weiteren Perspektivenwechsel bei den Teilnehmern, berichtet Felix Sonnet. Und das geschah so: In einer Übung trugen die Teilnehmenden aus den oberen Führungsebenen zusammen, was für sie wichtige Eigenschaften von Führungskräften sind. In der Reflexion fiel auf: „Das alles sind Eigenschaften, die wir eher Frauen zuordnen würden. Also brauchen wir bei der Telekom mehr Frauen im Management.“

Das ist auch die Beobachtung von Konzernsprecherin Anne Wenders. Die männlichen Teilnehmer des Trainings, sie machten zwei Drittel der Runden aus, öffneten sich sukzessive. Das ist für sie als Kommunikatorin wichtig. Wenn die Vorteile der Zusammenarbeit der Geschlechter nicht immer wieder hervorgehoben würden, inzwischen also auch von Teilnehmern der Trainings, träte im Konzern wohl sofort eine Rückentwicklung ein. Dann wären unbewusste Ausgrenzungen und Ausschlüsse wieder an der Tagesordnung.

Kulturen würden sich wieder homogenisieren. Natürliche Gruppen sind eben auf Ähnlichkeit, Nähe und Vertrauen gegründet. Deshalb ist Heterogenität an sich nicht schon ein

Vorteil. „Keinesfalls lässt sich das Argument belegen“, so die Sozioökonomin Daniela Rastetter, „dass heterogene Gruppen per se besser sind als homogene.“ Es kommt auf den Grad der zu integrierenden Unterschiedlichkeiten an. „Moderate Diversity führt zu Erfolg, während niedrige Diversity zu wenig Durchschlagskraft besitzt und hohe Diversity so viele Konflikte hervorruft, dass sie die positiven Effekte übersteigen.“

In ihren Schlussfolgerungen plädieren die Autorinnen und Autoren der Studie der London Business School „Men and Women in Teams“ von 2007 für eine ausgewogene Geschlechterverteilung. Experimentierfreude und Effizienz sind ihrem Ergebnis nach am höchsten, wenn Männer und Frauen zu je 50 Prozent beteiligt sind. Dann gibt es für alle den höchsten Grad an „psychologischer Sicherheit“, die die Voraussetzung für innovatives Verhalten darstellt.

Auch Männer können sich einsam fühlen. Minoritätserfahrungen macht eben niemand gerne. Umso erstaunlicher, dass das „Selbstvertrauen“ von allen, also auch den männlichen Teilnehmern im Team, am höchsten sei, wenn die Verteilung 60 Prozent Frauen und 40 Prozent Männer betrage.

„Gemischte Teams performen besser“, sagt Beraterin und Coach Anja Leao, „wenn es gleichberechtigte Zusammenarbeit gibt. Wenn sich beide Seiten respektieren, entsteht Mehrwert durch genderspezifische Perspektivenunterschiede.“ Dann also, wenn Kollaboration mit C und nicht mit K geschrieben wird.

#### Literatur

„Ein Gewinn für Firmen“. Viviane Reding im Interview mit Christine Demmer. Süddeutsche Zeitung Nr. 149 vom 30.6./1.7.2012

Christian Weber: „Mit Frauen besser denken“. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 227 vom 1. Oktober 2010, S. 18

Allen N. Berger, Thomas Kick, Klaus Schaeck: Executive board composition and bank risk taking. Discussion Paper. Deutsche Bundesbank No 03/2012

Daniela Rastetter: Managing Diversity in Teams. Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Gertraude Krell, Hartmut Wächter: Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. Rainer Hampp Verlag: München und Mering 2006, S. 81-105

Deborah Tannen: Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden. Wilhelm Goldmann Verlag: München 2004

**Birgitta M. Schulte**, freie Journalistin,  
Coach und Gender-Trainerin  
in Frankfurt/Main.  
Website: [www.BirgittaM-Schulte.de](http://www.BirgittaM-Schulte.de)



Foto: Eva Heilmann