

FARBE *BEKENNEN!*

Mit zurückhaltenden Menschen arbeitet jeder gern zusammen.
Doch WEITER KOMMEN MEIST DIE LAUTEN. Vor allem in gemischten Teams.
Wie setzt man sich als leiser Mensch durch, ohne sich zu verbiegen?

TEXT ___ DORIS EHRHARDT

E

Es gibt Menschen, die sind mit einer Tarnkappe unterwegs: selbst unsichtbar, aber alles im Blick. Sie beobachten lieber, statt sich zu zeigen, sind eher konzentriert als quirlig, und sie denken an Details, die mancher Selbstdarsteller gern aus den Augen verliert. Für Unternehmen sind solche Mitarbeiter unverzichtbar.

Kluge Führungskräfte stellen deshalb ihre Teams zusammen wie ein Orchester – mit lauten Posaunen, leisen Klarinetten, mitreißenden Violinen und ausgleichenden Bratschen. Denn, das zeigen viele Studien: Je gemischter ein Team, umso besser sind die Ergebnisse. Dream-Teams der Diversity verkörpern Schwarmintelligenz. Sie bringen mehr Innovation und Kreativität zustande als homogene Gruppen, in denen alle mehr oder weniger gleich ticken. Sie sind offener für neue Entwicklungen und daher attraktiver, sodass sie die besten Mitarbeiter gewinnen können. Dabei ist „gemischtes Team“ ein ziemlich dehnbarer Begriff. Er kann sich nur auf das Geschlecht beziehen oder auf verschiedene Faktoren wie Alter, Erfahrung, sexuelle Orientierung und Identität, kulturellen und sozialen Hintergrund, körperliche Einschränkungen, Religion oder Weltanschauung. Reduziert man es jedoch auf den Kern, worin sich Menschen voneinander unterscheiden, ist es weniger die Zugehörigkeit zu einer Gruppe, sondern ihre Persönlichkeit. Und genau da liegt das Problem: Egal wie

regenbogenbunt ein Team zusammengestellt ist – eine Stimme geht meistens unter: die der Leisen. Das liegt daran, dass es keine wirkliche Vielfalt an Unternehmenskulturen gibt. Mehrheitlich herrscht eine Monokultur aus hierarchisch geprägten Strukturen und internem Wettbewerb um Macht, Aufmerksamkeit, Anerkennung. Wer sich beruflich durchsetzen will, muss die Normen der auf Wettbewerb ausgerichteten Unternehmenskultur erfüllen – also kompetitiv geprägt sein. Und das sind statistisch gesehen deutlich mehr Männer als Frauen.

Was aber kann man als eher zurückhaltendes Teammitglied tun, um sich zu behaupten, ohne seine Persönlichkeit zu verbiegen? Erstens: sich mit den Spielregeln des Systems vertraut machen. Zweitens: sich entscheiden, wie weit man das Ganze mitspielen möchte. Drittens: sich Respekt verschaffen und in Kauf nehmen, dass es im Beruf wichtiger ist, geachtet zu werden statt nur gemocht.

Wer gesehen werden will, muss sich sichtbar machen. Das fängt schon bei der Kleidung an. Sigrid Meuselbach, Coach und Gender-Spezialistin, empfiehlt: „Ziehen Sie sich nicht so an, dass Sie für eine Hilfskraft gehalten werden könnten, sondern unterstreichen Sie Ihre Kompetenz.“ Es gehe, so Meuselbach, im wahrsten Wortsinn darum, eine Stellung einzunehmen: „Warten Sie nicht, bis Sie jemand nach Ihrer Meinung fragt. Ergreifen Sie

von sich aus Position.“ Dabei sei die Körpersprache entscheidend. „Wer sich durchsetzen möchte, macht das nicht in der Haltung der kleinen, armen Sau.“ Wer sich körperlich größer macht, fühlt sich innerlich größer – und umgekehrt. Um das zu trainieren, empfiehlt Meuselbach ganz konkrete Haltungsübungen: „Im Sitzen beide Beine auf die Erde stellen, aufrechte Haltung, den Kopf nicht in eine seitliche Hab-mich-lieb-Pose neigen, sondern gerade halten wie eine Königin. Ellbogen nicht anlegen. Und im Stehen die Hüfte nicht weibchenmäßig einknicken.“

VERSTEHEN SIE DIE SPRACHE

Das beste Testfeld für neu trainierte Körpersprache sind Meetings. „Sie sind das A und O der Firmenkultur“, sagt Peter Modler, Unternehmensberater und Coach. „Im Meeting zeigt man seine politische Bedeutung in der Firma.“ Dazu muss man wissen, dass Männer und Frauen unterschiedlich kommunizieren. Nach Forschungen von Deborah Tannen, Professorin der Georgetown University, fühlen sich Frauen mehrheitlich im horizontalen Kommunikationssystem zu Hause, Männer im vertikalen. Im horizontalen System ist die Zugehörigkeit zur Gruppe wichtig und die Konzentration auf Inhalte; Auseinandersetzungen laufen verdeckt ab. Im vertikalen System sind Rang und Revier von viel größerer Bedeutung, sodass erst die Claims abgesteckt werden, ehe die Sacharbeit beginnt;

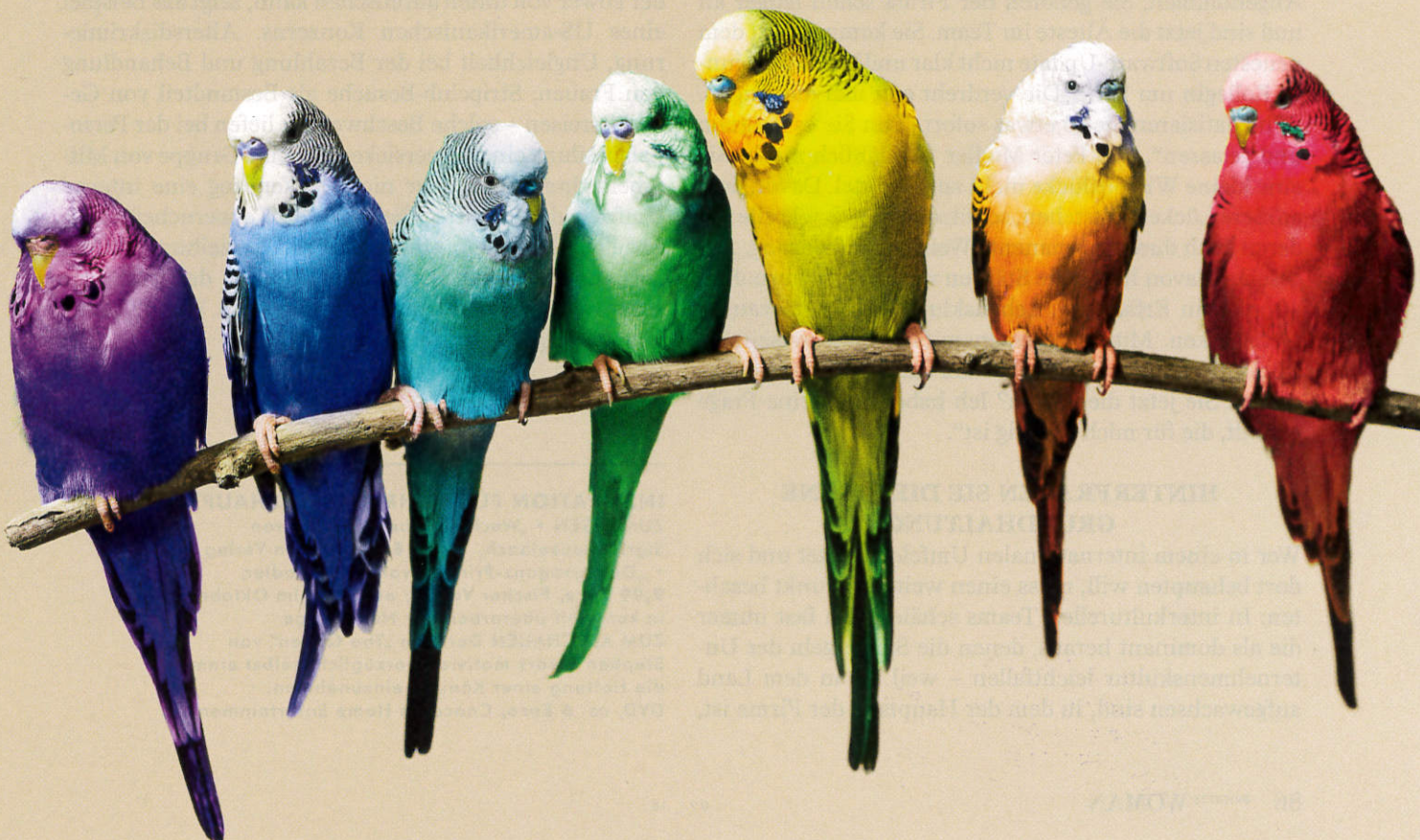
Differenzen trägt man offen aus. Da der Großteil von Unternehmen von vertikal Kommunizierenden geführt wird, ist es von Vorteil, sich darauf einzustellen. Peter Modler: „Das Gute daran ist: Man kann vertikales Kommunizieren lernen und trainieren wie eine Fremdsprache.“

ZEIGEN SIE VOLLE PRÄSENZ

„Vertikal Kommunizierende nutzen den Meeting-Raum als Bühne“, sagt Peter Modler. „Schon zwischen der Türschwelle und ihrem Sitzplatz ziehen sie eine politische Show ab. Sie grüßen laut einen Kollegen am anderen Ende des Raums. Sie gehen langsam, besetzen einen Platz mit irgendetwas, sie reden mit den Ranghöchsten, reißen Witze.“ Das kommt Ihnen theatralisch vor? Lächerlich? Egal. In jedem Fall ist es wirkungsvoll. Darum: Nutzen Sie die Chance für Ihren Auftritt!

STOPPEN SIE UNTERBRECHER

Angenommen, Sie reden strukturiert, überlegt und sachlich, aber jemand unterbricht Sie. Was dann? „Nicht ignorieren, sondern sofort reagieren und auch den Körper sprechen lassen, zum Beispiel mit einer Handbewegung“, rät Peter Modler. „Solange Sie die Bewegung langsam ausführen, wirkt sie fast immer als ein Zeichen von Stärke. Schaffen Sie eine Pause und sagen Sie völlig unbeleidigt: Sie unterbrechen mich, ich werde jetzt aber weiterreden.“ ▷



Der Ton, fügt Sigrid Meuselbach hinzu, mache hier die Musik. „Sagen Sie es im selben Tonfall wie den Satz: Ich schaue in den Himmel und sehe die Wolken ziehen.“

BEFREIEN SIE SICH AUS DER STEREOTYPEN-KLEMMME

So ziemlich jeder Mensch zieht einen Rollkoffer voller Stereotype hinter sich her. Mehr oder weniger bewusst schreiben wir bestimmten Gruppen bestimmte Charakteristika zu und bewerten dieselben Verhaltensweisen anders, je nachdem, welche Gruppe sie an den Tag legt. „Männer sind durchsetzungsstark, Frauen karrieregeil“ ist nur ein Beispiel für gruppenspezifische Vorurteile. Das Problem: Verhält sich eine Frau gemäß dem Rollenstereotyp, wird sie im Job nicht wirklich ernst genommen. Verhält sie sich aber deutlich anders, löst sie ein Störgefühl aus und wird sozial abgestraft. Der Weg aus der Klemme: eine Mischung aus stereotypem und nicht stereotypem Verhalten. Heißt: Vertreten Sie Ihren Standpunkt hartnäckig, aber bringen Sie Ihre Argumente nicht auf harte Weise vor, sondern „fürsorglich“ im Sinne der Firma, sprich: „Das ist gut fürs Unternehmen.“

ZEIGEN SIE REIFE

Angenommen, Sie gehören der Firma schon länger an und sind jetzt die Älteste im Team. Sie kommen mit dem neuesten Software-Update nicht klar und bitten eine junge Kollegin um Hilfe. Die verdreht erst mal die Augen. „Thematisieren Sie so etwas sofort. Tun Sie es langsam und gelassen“, sagt Peter Modler. Schließlich macht Sie eine kleine Wissenslücke nicht zum Trottel. Davor, dass größere Lücken entstehen, schützen Sie sich wie alle anderen auch durch permanente Weiterqualifizierung. Abgesehen davon liegen die Stärken von Mitarbeitern über 40 auch in Erfahrung, Lebensklugheit und relevanten Netzwerken. Mit angemessenem Selbstbewusstsein im Rücken bringt man ganz gelassen Sätze wie „Wieso verdrehen Sie jetzt die Augen? Ich habe Ihnen eine Frage gestellt, die für mich wichtig ist“.

HINTERFRAGEN SIE DIE EIGENE GRUNDHALTUNG

Wer in einem internationalen Umfeld arbeitet und sich dort behaupten will, muss einen weiteren Punkt beachten: In interkulturellen Teams schälen sich fast immer die als dominant heraus, denen die Spielregeln der Unternehmenskultur leichtfallen – weil sie in dem Land aufgewachsen sind, in dem der Hauptsitz der Firma ist,

oder weil die Geschäftssprache ihre Muttersprache ist. Nationale und Geschäftskultur sind relativ deckungsgleich. Differenzen entstehen häufig, wenn jemand annimmt, die eigene Art, die Welt zu sehen, sei allgemeingültig. „Unterschiedliche Wertvorstellungen hängen eng mit dem eigenen Bild von Normalität und Identität zusammen“, sagt Katarina Lerch, interkulturelle Trainerin an den Carl Duisberg Centren. Wer solche Differenzen vermeiden möchte, sollte auf seine Grundhaltung achten.

„Gehen Sie davon aus, dass auch eine andere Form des Kommunizierens, ein anderes Denken und Verhalten normal sein können“, sagt Lerch. „Kommunikation ist das Hauptwerkzeug interkultureller Zusammenarbeit. Sprechen Sie miteinander!“ Es ist der Job der Teamleitung, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Teammitgliedern ermöglichen, gemeinsame Spielregeln und Werte auszuhandeln. „Steht die Vereinbarung, ist es Aufgabe der Teamleitung,

darauf zu achten, dass die Regeln eingehalten werden.“ Drückt sie sich davor, hilft nur noch eins: ansprechen. Vielleicht werden bunt gemischte Teams von morgen Stereotype und Klischees als überflüssig aussortieren. Vielleicht wird Diversität von morgen endlich auch Unternehmenskulturen mit einschließen. Dass man die mit der Power von unten aufmischen kann, zeigt das Beispiel eines US-amerikanischen Konzerns. Altersdiskriminierung, Ungleichheit bei der Bezahlung und Behandlung von Frauen, Stripclub-Besuche als Bestandteil von Geschäftsreisen – solche Beschwerden liefen bei der Personalabteilung ein und versickerten. Eine Gruppe von Mitarbeiterinnen ließ aber nicht locker, zog eine interne Umfrage durch, die schließlich den Konzernchef wachrüttelte. Er bat alle Mitarbeiter um Verzeihung für die „Männerclub“-Kultur. Welcher Konzern das war? Der sonst so hippe Sportartikelhersteller Nike. Wann? 1820? Nein, vertippt, das war 2018, im Mai. BW

INSPIRATION FÜR MEHR SELBSTBEHAUPTUNG

ZUM LESEN • „Weck die Chefin in dir“ von Sigrid Meuselbach, **16,99 Euro**, Ariston Verlag
• „Das Arroganz-Prinzip“ von Peter Modler, **9,99 Euro**, Fischer Verlag; erscheint im Oktober 2018 in komplett überarbeiteter Neuauflage
ZUM ABSCHAUEN Der Film „The Queen“ von Stephen Frears motiviert vorzüglich, selbst einmal die Haltung einer Königin einzunehmen. DVD, ca. **6 Euro**, Concorde Home Entertainment