Wie man Frauen aus der Firma treibt
oder: was männliche Chefs immer wieder falsch machen

Mehr Frauen in die Unternehmen und in Führungspositionen sowieso – so weit der hehre Anspruch. Dass das dann in der Praxis oft nicht klappt, liegt auch an naiven Chefs. Ich arbeite seit vielen Jahren mit männlichen und weiblichen Führungskräften und stoße immer wieder auf dieselben Irrtümer.

Bei meiner Arbeit gehe ich von den Forschungen der amerikanischen Soziolinguistin Deborah Tannen aus. Sie unterscheidet zwei unterschiedliche Sprachsysteme: Leute, die *vertikal* kommunizieren, interessiert vor allem Rang und Revier, bevor es inhaltlich werden kann; es sind vor allem (aber nicht ausschließlich) Männer. Leute, die *horizontal* kommunizieren, geht es vor allem um Zugehörigkeit und um Inhalte, erst viel später um Rangfragen. Es sind vor allem (aber nicht ausschließlich) Frauen. Was männliche Chefs angeht, fallen dabei folgende verbreiteten Fehler gegenüber Kolleginnen oder Mitarbeiterinnen auf.

Fehler 1: Voraussetzen desselben Verständnisses von Rangordnung

Vertikale Leute spielen täglich ihre Rangspiele und freuen sich nicht nur daran, sondern leiten daraus auch jede Menge politische Entscheidungen ab. Sachliche Argumente spielen oft erst danach eine Rolle. Wenn dieses Ranginteresse bei Kolleginnen oder Chefinnen fehlt, wird automatisch auf deren mangelnde Kompetenz geschlossen. Ein Fehler! Viele Männer (auch Chefs) müssen die Naivität ablegen, dass ihre eigenen Vorlieben auch selbstverständlich von anderen – etwa Frauen in der Firma – geteilt werden. Sonst werden Mitarbeiterinnen eingeschüchtert oder herabgesetzt, ohne es eigentlich gewollt zu haben.

Fehler 2: Unterschätzen der Wirkung von abträglichen Bemerkungen

Man kennt diese Sprüche: „Das ist Frau N.N. – die will bei uns noch was werden“/„Davon hast Du im Studium nie was gehört, stimmt’s?“/„Darf ich mal vorstellen: Frau N.N. - unsere Quotenfrau.“ Ganz zu schweigen von den unsäglich witzigen Bemerkungen über Blondinen, über Frauen am Steuer, über Sex und so weiter...Viele vertikal Kommunizierende antworten auf solche Sottisen nur mit einer ähnlich blöden Bemerkung und stecken das Ganze dann weg. Im horizontalen System wird oft viel mehr gehört, nämlich eine tiefe Botschaft des Ausschlusses. Und die wird womöglich als persönlich verletzend für lange Zeit empfunden. Also lieber das Hirn einschalten und die Antennen ausfahren!

Fehler 3: Ins-Wort-Fallen in Sitzungen

Im vertikalen System ist das gebräuchlich und oft Anlass zu spielerischen Rangtests. Selten sind Unterbrechungen im Meeting persönlich gemeint und werden so auch nicht verstanden. Im horizontalen System wird das aber oft als persönliche Herabsetzung empfunden. Wenn es mehrfach passiert, kann das zum völligen Verstummen am Tisch von horizontal Kommunizierenden führen (obwohl man ihr Know-How eigentlich bräuchte!). Dagegen hilft nur etwas, was sich leider gar nicht mehr von selbst versteht: Eine echte Sitzungsleitung. Diejenigen, die ein Meeting moderieren oder es gar leiten, sollten genau darauf achten, dass tatsächlich alle

© Unternehmensberatung Dr. Modler, Freiburg

kompetenten Kräfte am Tisch zu Wort kommen – nicht nur die lautesten! Wo es gerecht am Tisch zugeht, geht es auch Frauen in der Firma sofort besser.

Fehler 4: Missverstehen des sog. „Rituellen Demutsreflexes“

Wenn Vertreter des vertikalen Systems sich selbst oder andere wegen tatsächlich guter Leistung loben, wird das auch genauso verstanden und erfreut registriert. Im horizontalen System wird es aber geradezu abtrainiert, die eigene Leistung herauszustellen – auch dann, wenn sie objektiv erstklassig ist. Darum wird in diesem System ein Lob oft mit einem Reflex der scheinbaren Selbst-Herabsetzung beantwortet*:* „Das war nicht nur ich, das waren wir alle“; „Ich weiß nicht, ob ich das wirklich könnte“;„Ja, schon, aber das hätte man noch viel besser machen können…“ usw. Die angemessene Reaktion vertikaler Chefs ist– wenn die Leistung tatsächlich so gut war – *nicht*, dann die Sache auf sich beruhen zu lassen, sondern das Lob ausdrücklich als Korrektur des „Demutsreflexes“ (D. Tannen) zu wiederholen!

Fehler 5: Den Cowboy machen

Es geschieht wie zufällig und selbstverständlich mit absolut null Nachdenken. Ein Mitarbeiter, oder mehrere, oder gar alle im Raum einschließlich Chef fläzen sich in die Bürostühle mit dem, was Fachleute die „Cowboy-Sattelhaltung“ nennen: breitestmöglich Spreizung der Beine, dekorative Verschränkung der Hände hinter dem Kopf. Ein extrem subtiler Hinweis auf den politischen Vorteil des eigenen Gemächts. Sofortiger Effekt bei einem hohen Anteil von Frauen: instinktives Unwohlsein bis hin zu tiefem Abscheu. Dass sich hier so etwas wie der „lucky sperm club“ (Warren Buffett) versammelt hat, ist damit offensichtlich. Frauen sind bei dem nun mal nicht Mitglied. Warum sollten sie überhaupt noch im Raum bleiben? Also einfach mal vom Pferd steigen, Jungs, und so hinsetzen, wie man es unter Profis macht, gell?

Peter Modler

Erschienen am 3.2.2016 auf www.handelsblatt.com

© Unternehmensberatung Dr. Modler, Freiburg