

Klaus Doppler

## **Ermutung zu weiblichem Revierverhalten**

Es wird viel darüber diskutiert, ob und in welcher Form Frauen und Männer grundsätzlich unterschiedlich führen und woran man das erkennen kann, beispielsweise dass Männer in ihrer Grundhaltung mehr ich-orientiert und Frauen stärker beziehungsorientiert seien; dass Männer sich mehr an Prinzipien orientieren und Kommunikation auf der Basis der jeweils aktuellen Hierarchie gestalten, wogegen Frauen sich mehr an Kontexten statt an Prinzipien orientieren und auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden kommunizieren; dass Männer sich selbst und ihre eigenen Ziele wichtiger nehmen und Frauen mehr Rücksicht auf andere nehmen, sich im Grunde am Gemeinwohl orientieren und anderes mehr. Ich möchte mich auf diese Diskussion an dieser Stelle nicht näher einlassen. Unter anderem auch deshalb, weil ich nicht davon überzeugt bin, wie hilfreich diese Diskussion für die konkrete Praxis ist und in Bezug auf die Anforderungen, denen meines Erachtens Führung und Steuerung von Unternehmen aktuell und in Zukunft gegenüberstehen. Ob Frauen wirklich einfühlsamer sind als Männer oder ob beide nur in Bezug auf ihr öffentliches Verhalten und Auftreten in diese Richtung sozialisiert wurden, möchte ich ebenso offenlassen. Ob Frauen in der Führung tatsächlich besser sind, weil sie mehr abwägen und auch andere Meinungen mehr gelten lassen als Männer, dazu möchte ich auch keine Stellung beziehen. Von einer meiner Seminarteilnehmerinnen stammt die Aussage „Gleichstellung ist dann erreicht, wenn in der Führung oben ebenso so viele schwache Frauen sitzen wie Männer“.

Was immer Menschen denken, sein und erreichen wollen, entscheidend ist, wieweit sie sich mit ihren Anliegen und ihren Interessen durchsetzen. Zwar spielt der jeweilige Kontext gesellschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen sicher eine jeweils mehr oder weniger helfende oder auch hemmende Rolle. Aus diesem aus der Vergangenheit gewachsenen Kontext allerdings ein soziologisch zementiertes Korsett zu machen, greift aus meiner Sicht zu kurz. Soziologische Analysen mögen zwar helfen, den Status quo besser zu verstehen, sind aber nur begrenzt hilfreich, wenn es darum geht, sich auf neue Zukünfte einzustellen und darin erfolgreich zu überleben.

Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen bilden einen neuen Kontext mit neuen Herausforderungen, Chancen und Gefahren. Das gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Und exakt hier erlebe ich in meiner langjährigen Praxis als Coach, Verhaltenstrainer, Berater von Managern und Begleiter für Unternehmensentwicklung einen augenfälligen Unterschied: In den meisten Fällen positionieren sich Männer mit ihren Wünschen, Vorstellungen und Interessen schneller und auf Dauer erfolgreicher als Frauen, und zwar unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz. Warum ist das so? Muss das so sein? Ist das genetisch bedingt oder/und gesellschaftlich determiniert? Gibt es Wege, aus diesem Muster auszusteigen – und wenn ja, wie kann das konkret bewerkstelligt werden? Dass ich mir als Mann erlaube, mich mit diesem „Frauenthema“ überhaupt auseinanderzusetzen, rührt unter anderem daher, dass ich im Verlauf meiner beruflichen Tätigkeit ausreichend Berührungspunkte mit Frauen hatte, die es geschafft haben, sich diesem Trend zu widersetzen, und mir noch von viel mehr Frauen habe erklären lassen, weshalb es ihrer Meinung nach aus Prinzip oder in Anbetracht des ansonsten notwendigen Aufwandes und der geringen Erfolgchancen nicht ratsam sei, gegen diesen „männlichen“ Mainstream anzukämpfen.

### **Weshalb eindrucksvolles Auftreten manchmal schwerfällt, aber eine entscheidende Rolle spielt**

Ich werde immer wieder mit der Situation befasst, dass interessante und herausfordernde Funktionen mit kompetenten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zu besetzen sind. Die Vorauswahl geschieht anhand der eingereichten schriftlichen Unterlagen. Die endgültige Entscheidung trifft der suchende Manager oder der von ihm beauftragte Sachbearbeiter oder Berater im Rahmen eines persönlichen Gespräches mit der Bewerberin beziehungsweise dem Bewerber.

Hat man es mit einem jungen Mann zu tun, so ist man schon gewohnt, dass er Nachfragen im Hinblick auf seine Kompetenz, seine Erfahrungen und sein Vertrauen, auch für ihn neue Herausforderungen zu meistern, spontan, mit Bravour und ohne jeden erkennbaren Selbstzweifel, also mit ungetrübter Selbstgewissheit alle positiv beantwortet. Man muss dann schon zu etwas raffinierteren, weniger durchsichtigen Methoden der Überprüfung greifen, um ein reelleres Bild über seine Kompetenz zu gewinnen. Hat man es mit einer auf der Basis der eingereichten Unterlagen ebenso

kompetenten Frau zu tun, muss man sich in aller Regel auf das folgende Muster einstellen: Nachfragen im Hinblick auf das Selbstvertrauen, auch ungewohnte Situationen meistern zu können, werden mit dem Hinweis beantwortet, dass sie mit der skizzierten speziellen Situation noch keine persönlichen Erfahrungen habe, sie aber ehrlich bereit und selbstverständlich gemüht sei, ihr Bestes zu versuchen. Der Mann gibt sozusagen einen Garantieschein für den Erfolg, die weibliche Kandidatin sichert sich im Grunde ab – engagierter Versuch ja, aber ob wirklich erfolgreich, muss noch offenbleiben. Entscheidet man sich schließlich für die weibliche Kandidatin, muss man noch mit der abschließenden Bemerkung rechnen „*Trauen Sie mir das wirklich zu?*“ oder „*Ich hoffe, Ihr Vertrauen nicht zu enttäuschen*“. Warum nicht mehr Selbstbewusstsein?!

Thematisiere ich eine derartige Situation im Rahmen von Coaching, höre ich nicht selten folgende Erklärung: „*Ich kann doch nicht im Voraus ein Ergebnis versprechen, das ich nicht garantieren kann ... ich will ehrlich sein ... ich will authentisch sein!*“ Mein Beispiel als Anregung zur Reflexion dieses Verhaltens, das im Grunde der eigenen Absicherung dient („*ich habe Sie ja von vorneherein darauf hingewiesen...*“), aber mit der edlen Etikette „ehrlich“ und „authentisch“ versehen wird: „*Stellen Sie sich vor, ein junger Arzt eröffnet an Ihrem Wohnort seine erste Praxis. Sie fühlen sich krank, können sich nicht erklären, um welche Krankheit es sich handelt und suchen seine Praxis auf, mit der Bitte um Hilfe. Der junge Arzt weist Sie zunächst einmal darauf hin, dass er seine Praxis erst vor kurzem eröffnet hat, dass Sie eine der ersten Patientinnen sind, dass er sein Bestes tun wird, Ihnen aber keine Garantie geben kann, dass sein ärztliches Handeln erfolgreich sein wird. Er ist also authentisch und ehrlich. Wie würden Sie diese Situation erleben? Wie würden Sie darauf reagieren?*“ Spontane Antwort in aller Regel: „*Ich würde das Weite und einen anderen Arzt suchen*“. Begründung: „*Er soll seine (ehrliche und authentische) Unsicherheit bei sich behalten und so selbstsicher auftreten, dass ich mich vertrauensvoll auf seine ärztliche Betreuung einlassen kann.*“

Fazit: Wer Führung übernehmen will, ob als Fachfrau, in der Steuerung von Mitarbeitern, in Projekten oder in der Bearbeitung konkreter Konfliktsituationen, muss ohne weitere verbale Erläuterungen und Absicherungen den Eindruck erwecken, dass er das kann und sich auch zutraut. Dieser Schein ist für die spezielle soziale Beziehung mit den Betroffenen fundamental wichtig, unabhängig davon, ob und wieviel tatsächliches Können hinter dem Schein steckt. Der amerikanische Soziologe

Erving Goffman hat diesen Aspekt in seinem Buch „Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag“ hervorragend beschrieben und ausführlich begründet.

### **Wirkungsvolles Revierverhalten – Kernaspekte**

Nachdem attraktive Handlungsfelder in aller Regel bereits besetzt sind, geht es nicht nur darum, ein neues Revier zu besetzen, sondern auch darum, besetzte Reviere erfolgversprechend anzugreifen, zu erobern oder zumindest sich eine Beteiligung zu sichern.

- **Ein Revier in Besitz zu nehmen als selbstverständlich erscheinen lassen**

Etwas als selbstverständlich darzustellen ist eine der wirkungsvollsten Formen von Inbesitznahme. Es sind die offenkundige Dreistigkeit und Unverfrorenheit im Auftreten und Fordern, die den Eindruck erwecken, keine Infragestellung zulassen zu müssen. Die Selbstverständlichkeit bedarf keinerlei differenzierter sachlicher Begründung. Im Gegenteil, eine differenzierte sachliche Begründung würde ihre Wirkung abschwächen. Es bedarf lediglich eindrucksvoller Schlagworte, wie zum Beispiel *„das ist wissenschaftlich erwiesen ... jedermann weiß doch ... das ist eindeutig Führungsaufgabe ... so reagieren ganz generell alle normalen Menschen ... man muss immer damit rechnen“*. Sprache, Auftreten, Inszenierung sind perfekt aufeinander abgestimmt. Dadurch entsteht die gewünschte Ausstrahlung von nicht hinterfragbaren Forderungen und Erwartungen.

- **Ein kostbares und rares Gut bewirkt Macht**

Der Soziologe Heinrich Popitz hat seine Antrittsvorlesung an der Universität Freiburg unter das Thema gestellt, wie eigentlich Macht entsteht und unter dem Titel „Prozesse der Machtbildung“ als Buch veröffentlicht. Darin finden sich neben den wissenschaftlichen Erklärungen viele praktische Anregungen, wie man Macht gewinnen oder erhalten kann. Eine davon lautet: Wer Macht will, muss etwas zu bieten haben, was kostbar und rar ist. Folgerung: Wenn ich Macht gewinnen will, muss ich mein Leistungs- und Kompetenzprofil im Hinblick auf die Kunden und Adressaten meiner Leistung so zuschneiden, dass ich in Form, Inhalt, Sprache, Inszenierung und Ausstrahlung nicht nur den mit meiner Aufgabe und Rolle verbundenen Erwartungen gerecht werde, sondern dass ich mich als einmalig und unverwechselbar darstelle und auch so erlebt werde.

- **Fakten schaffen**

Es gibt immer mindestens zwei Verhaltensvarianten in Situationen, die nicht eindeutig geregelt sind: entweder das Risiko eingehen, den freien Raum zu besetzen und beobachten, was passiert, oder solange warten, bis klare Regeln erstellt sind. In Südafrika gilt das Sprichwort: Frage nicht um Erlaubnis, sondern bitte gegebenenfalls anschließend um Verzeihung. Wer sich erst absichern will, riskiert, andere mögliche Interessenten aufmerksam zu machen, dass es hier etwas zu holen oder zu gewinnen gibt. Er lockt geradezu die Konkurrenten herbei. Es ist leichter, einen Besitz (wodurch auch immer erworben) gegebenenfalls aufzuteilen als neu zu erwerben. Darüber hinaus sind Besitzende attraktiver auch für andere Besitzende, um in gegenseitiger Solidarität den Besitz abzusichern, als Habenichtse, die sich gegenseitig nichts zu bieten haben.

- **Des Kaisers neue Kleider – eine zeitlose Geschichte**

Der demonstrierten Selbstverständlichkeit von Meinungen, Ansprüchen, Beurteilungen und Erwartungen kann nur mit einer ebenso selbstverständlichen Infragestellung begegnet werden. „Auf einen groben Klotz gehört ein grober Keil“, sagt schon der Volksmund. Wer immer versucht, dieser Inszenierung von Common Sense mit einer differenzierten fachlichen Begründung beizukommen, wird scheitern.

- **Absichtlich aus der Rolle fallen**

Anstand und Höflichkeit dienen in erster Linie dem Machterhalt derer, die an der Macht sind. In der Zeit der Studentenunruhen gab es den Spruch: „Wer in der Minderheit ist, muss manchmal unhöflich sein, um gehört zu werden.“ Ein eindrucksvolles Beispiel dazu lieferte Joschka Fischer – damals noch junger Abgeordneter der Grünen, später erfolgreicher Vizekanzler – mit seinem Zwischenruf im Deutschen Bundestag auf ein von ihm nicht gebilligtes Verhalten des damaligen Bundestagsvizepräsidenten Richard Stücklen „*Mit Verlaub, Herr Präsident, Sie sind ein Arschloch*“, um dann erhobenen Hauptes dem daraufhin ausgesprochenen Saalverweis Folge zu leisten.

Fazit: Wer tatsächlich etwas bewirken will, wird häufig nicht umhinkommen, die Ebene der „reinen“ Fachargumentation zu verlassen und sich politisch zu verhalten. Dazu aber müssen sich Frauen gleichermaßen wie Männer Aufmerksamkeit

verschaffen – und sich gegebenenfalls auch die Hände schmutzig machen. Wer das nicht möchte und seine Unschuld bewahren will, sollte nicht vergessen: „*Unschuld ist eine überschätzte Tugend.*“

### **Literatur**

Doppler, Klaus: Change. Wie Wandel gelingt. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York 2014.

Doppler, Klaus/Voigt, Bert: Feel the Change! – Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern. Frankfurt/New York, 2.Aufl. 2018.

Doppler, Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern. Frankfurt/New York 2011.

Dr. Klaus Doppler ist selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und im Nonprofit-Bereich, sowie Mitbegründer der Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** und Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Führung und Change

Kontakt: [doppler@doppler.de](mailto:doppler@doppler.de)