Wenn Frauen zu gut führen. Die heimliche Eskalations-Spielregel im (männlichen) Management

von Dr. Cornelia Topf

metatalk Augsburg

Eine Frau kann Jahrzehnte führen und doch immer wieder von neuen, heimlichen Spielregeln überrascht werden. Kerstin ist so eine Frau.

Die Ohrfeige

Kerstin ist 32, Abteilungsleiterin seit drei Jahren und glänzt seither stets mit exzellenten Bewertungen in den jährlichen Entwicklungsgesprächen. Der Krankenstand in ihrer Abteilung ist der geringste aller vergleichbaren Teams, ihre Produktivität hoch, sie erreicht und übererfüllt regelmäßig ihre Zielvereinbarungen, das Arbeitsklima in ihrem Führungsbereich ist kollegial und so gut wie konfliktfrei. Man(n) muss neidlos zugestehen: Kerstin kann führen. Und zwar herausragend. Umso überraschter ist Kerstin, dass sie in ihrer vierten Jahresbeurteilung deutlich schlechter abschneidet. Die Bewertung, die auch in die Bonuszahlung einfließt, ist geradezu eine Ohrfeige.

Die geheime Spielregel

Ihr Vorgesetzter erklärt ihr: „Sie eskalieren einfach zu wenig!" Im Sprachgebrauch vieler Unternehmen heißt das: Kerstin verweist zu wenige Konflikte, Krisen und Probleme an die nächsthöhere Ebene. Der Grund ist einfach: Kerstin löst ihre Probleme selbst. Sie braucht dafür nicht den Vorgesetzten. Sie berichtet ihm auch nicht von Konflikten in ihrer Abteilung, weil sie konfliktkompetent ist. Leider kommt dieser Eindruck nicht bei ihrem Vorgesetzten an, sondern: „Von Ihnen hört man ja wochenlang nichts. Ich habe keine Ahnung, was bei euch in der Abteilung los ist!" Äh, könnte man das vielleicht an den exzellenten monatlichen Leistungs- und Ergebniszahlen ablesen? Ja, aber das meint der Vorgesetzte nicht.

Das versteckte Motiv

Was der Vorgesetzte meint, aber nicht laut aussprechen kann, da er sich seines unterbewussten Motivs selbst nicht bewusst ist: „Ihr braucht mich ja gar nicht!" Alle anderen Abteilungsleiter setzen ihn als Big Bwana, Troubleshooter und Feuerwehrmann für Konflikte und Krisen ein. Nur Kerstin nicht. Deshalb bekommt der Vorgesetzte nicht den Eindruck: Die hat ihren Laden voll im Griff! Nein, sein Unterbewusstsein suggeriert ihm: „Die hat was gegen mich! Die braucht mich nicht!" Kerstin führt ihre Abteilung exzellent – aber was nützt das, wenn das Ego des/r Vorgesetzten gekränkt ist? Als wir diese Motivverkettung im Seminar analytisch aufdröseln, ist Kerstin empört: „Das heißt, ich kann super führen und kriege trotzdem eine schlechte Beurteilung?" Was heißt hier „trotzdem"? Eben deshalb! Denn wenn sie nicht gut führen würde, bräuchte sie ihren Vorgesetzten viel öfter. Typisch Frau: zu gut für die Welt. Was für eine Welt?

Die Regelwelt

Man muss nicht neurotisch oder psychotisch sein, um in einer Parallelwelt zu leben. Wir alle leben täglich in vielen Parallelwelten – wir merken es nur oft nicht. Erst dann, wenn unsere Welt und das Paralleluniversum kollidieren. Diese Kollision geschieht, wenn die Spielregeln der Welten in Konflikt geraten. Die implizite Spielregel vieler Frauen lautet: „Verschon den Vorgesetzten mit deinen Nickligkeiten! Wupp das gefälligst selber!" Die implizite Spielregel vieler (männlicher und weiblicher) Vorgesetzter ist: „Wer bin ich, wenn die mich nicht brauchen?" Wenn wir uns in Seminar oder (Telefon)Coaching mit diesen Spielwelten auseinandersetzen, kommen wir schnell darauf, dass hinter diesen spezifischen Spielregeln eine ganz allgemeine steht.

Die oberste Spielregel

Kerstin erkennt die heimliche Regel im Seminar: „Ich muss meinem Vorgesetzten was vorjammern, auch wenn es nichts zu jammern gibt." Darauf bemerkt eine Seminarteilnehmerin: „Gilt ja auch für Meetings: Wenn alles schon gesagt worden ist, halte ich die Klappe, weil alles schon gesagt worden ist. Die Kollegen produzieren sich dann, weil alles schon gesagt worden ist – aber noch nicht von ihnen!" Und dabei entsteht nicht der Eindruck: „Der plappert bloß Argumente nach!" Nein, vielmehr entsteht über die schweigende Frau der Eindruck: „Ach, die war auch im Meeting? Fiel mir gar nicht auf. Hatte wohl nichts beizutragen." Die oberste Spielregel in solchen Unternehmen und Managementteams (es gibt auch andere!) lautet: „Sag was! Auch wenn es nichts zu sagen gibt!" Kerstin tut das inzwischen.

Die Handlungsempfehlung

Kerstin gibt sich und uns die Empfehlung: „Lass deinen Vorgesetzten an deinen Problemen und Konflikten teilhaben! Lass ihn/sie auch mal den großen Retter und Ratgeber spielen. Der/die braucht das." Natürlich macht die Dosis das Remedium. Zu viel Problemkommunikation und der Eindruck entsteht: „Die hat ihren Laden nicht im Griff!" Kerstin beschließt, einmal im Monat mit einem Problem, einem Konflikt, einer Krise zum Vorgesetzten zu gehen. Er spricht gut auf die Dosierung an. Gleichzeitig erhöht Kerstin die Dosis des Komplementärmedikaments: Erfolgsmeldungen. Sie hat den Verdacht, dass die Spielregel in ihrem Management nicht lautet: „Meine Erfolgszahlen sprechen für sich! Mein Vorgesetzter sieht das ja in den Controllinglisten", sondern: „Menschen sprechen lauter als Listen. Also spreche ich für mich und meine Erfolge."

Fazit und Ausblick

Natürlich ist die Eskalations-Spielregel widersinnig, produktivitätsvernichtend und firmenschädlich. Aber der besten Freundin nicht zu sagen, dass das ihr Freund sie betrügt oder ihr das neue Kleid nun wirklich nicht steht, ist auch „bloß" eine Spielregel, an die wir uns gerne halten. Weil Spielregeln Ordnung geben, Harmonie und Transparenz. Wenn wir sie kennen und beachten. Kurzfristig. Langfristig sagt Kerstin: „Sobald ich den Bereich hier übernehme, schaffe ich diese Spielregel ab!" In ihrem aktuellen Führungsbereich hat sie das inzwischen getan – und hat plötzlich viel mehr Zeit. Warum? Was tippen Sie? Richtig: Jene Mitarbeitenden, die mit Problemen und Konflikten nur zu ihr kamen, um (unreflektiert!) Kerstins Ego zu tätscheln, machen das nur noch selten. Seit Kerstin die Spielregel offiziell geändert hat. Seither weiß sie auch: Man kann nicht gegen heimliche Spielregeln führen. Aber mit den richtigen Spielregeln führt frau nicht nur besser als bisher, sondern so gut, dass das auch Männer verstehen.

Dr. Cornelia Topf ist internationaler Business-Coach. Sie trainiert Führungskräfte und Mitarbeiter in Führungsverhalten, erfolgsorientierter Kommunikation und Verhandlungsführung. Sie ist mehrfache Buchautorin und Leiterin von metatalk Kommunikation + Training in Augsburg.