

# 5 klassische Führungsfallen – nicht nur für Frauen

Claus von Kutzschenbach, April 2011

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Schwieriges Mitarbeitergespräch ..... | 1 |
| Sitzen Sie richtig? .....             | 3 |
| Meeting .....                         | 4 |
| Peinliche Pause .....                 | 5 |
| Auftritt vor der Gruppe .....         | 6 |

---

## Schwieriges Mitarbeitergespräch

Kein Mitgefühl mit dem Gegenüber, aber mit dem Team

**Frauen in Führungspositionen stolpern oft über die Harmoniefalle. In kritischen Gesprächssituationen helfen aber nur konsequentes Vorgehen und klare Signale. Tipp: Denken Sie in solchen Situationen weniger an den betroffenen Mitarbeiter, sondern mehr an das gesamte Team.**

Schwierige Mitarbeitergespräche machen Stress. Nicht nur dem zu kritisierenden Mitarbeiter/Mitarbeiterin, sondern auch den Frauen und Männern, die dieses Gespräch als Vorgesetzte zu führen haben. In Führungstrainings beobachte ich dabei deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern: Männer treibt eher die Sorge, dass sie sich nicht durchsetzen können, Frauen dagegen scheuen sich oft, die bislang bestehende Harmonie zwischen sich und dem oder der zu maßregelnden Mitarbeiter/in zu gefährden. Frauen brauchen da oft mehr Überwindungskraft.

Hilft nix: Das schwierige Mitarbeitergespräch führen Sie als Führungskraft nicht zum Spaß oder aus erzieherischen Gründen, sondern einzig und allein deshalb, um jetzt und künftig Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Und genau diese Überlegung sollte Sie im Gespräch leiten.

### Mitgefühl ja, aber nicht mehr als notwendig

Vor dem schwierigen Gespräch sollten Sie sich darauf konzentrieren, warum Sie das Gespräch führen. Natürlich haben Sie Mitgefühl mit dem oder der Mitarbeiter/in, denen Sie jetzt gleich eine böse Botschaft vermitteln müssen (im schlimmsten Fall Abmahnung oder Kündigung). Doch denken Sie gleichzeitig daran, welchen Schaden das Team oder das Unternehmen erleiden, wenn Sie diesen Schritt jetzt nicht tun. Das Mitgefühl mit dem Einzelnen muss dort enden, wo andere durch dessen Fehlverhalten leiden. Etwa bei Mobbing, unzureichender Leistung oder gar Intrige: Den anderen aus Ihrem Team sollte Ihr Mitgefühl gelten, die müssen Sie schützen und vor Schaden bewahren.

### Fehlverhalten sofort ansprechen

Schwierige Mitarbeitergespräche beginnen Sie bitte nicht einem harmlosen Smalltalk, der zunächst einmal gute Gefühle auslöst und Harmonie vorspiegelt. Kommen Sie sofort zur (ernsten) Sache. Tests in Führungstrainings haben bewiesen, dass es so besser geht:

**Erstens** fällt der Wechsel vom Harmonie-Smalltalk zur ernsten Angelegenheit schwer. Sie zögern ihn hinaus, der Mitarbeiter ahnt Böses und gewinnt Zeit, sich seine Verteidigung zu recht zu legen.

**Zweitens** ist es einfach unfair dem Mitarbeiter gegenüber, der sich erst gut behandelt und sicher fühlt, und den der weitere Gesprächsverlauf dann umso heftiger ins Elend stürzt.

**Gesprächseröffnung:**

- **Mangelhafte Leistung:** „Guten Tag, Herr/Frau ..., nehmen Sie Platz. – Leider muss ich Ihnen mitteilen, dass ich mit Ihrer Leistung nicht zufrieden bin. Ich habe jetzt das Ergebnis Ihrer Arbeit/Ihres Projekts vorliegen. Das entspricht dem jedoch nicht dem Auftrag, den ich Ihnen gegeben habe [drei Sekunden Pause]. Sie sollten (tun), dagegen haben Sie (getan). Gibt es Gründe, warum es zu diesen Abweichungen gekommen ist?“
- **Fehlverhalten:** „Guten Tag, Herr/Frau ..., nehmen Sie Platz. – Ich habe Sie eingeladen, weil wir ein ernstes Thema besprechen müssen [drei Sekunden Pause]. Kollegen/innen beschwerten sich darüber, dass Sie ... Was haben Sie dazu zu sagen?“
- **Verwarnung/Abmahnung/Kündigung:** „Guten Tag, Herr/Frau ..., nehmen Sie Platz. Was ich Ihnen jetzt zu sagen habe, ist auch für mich nicht angenehm: Nachdem Sie wiederholt ..., habe ich mich entschlossen, Sie ernsthaft zu verwarnen/abzumahnern/zu kündigen. Aufgrund der vorangegangenen Gespräche und Ihres unveränderten Verhaltens und bleibt mir dafür keine Andere Wahl ... (Grund nennen). Haben Sie dazu noch etwas zu sagen?“ ... „Das mag für Sie so gewesen sein, ändert aber nichts an meiner Entscheidung. Guten Tag.“ Oder, in seltenen, begründeten Fällen: „Das wusste ich nicht. Ich werde meine Entscheidung deshalb noch einmal überdenken. Wie können wir vermeiden, dass es künftig zu solchen Missverständnissen kommt?“

Die hier skizzierte Methode hat sich bewährt und soll auch Ihnen helfen:

**Emotionen:** Nach der Begrüßung äußern Sie (ehrlich!) Ihre eigene emotionale Befindlichkeit („Leider“, „ernstes Thema“, „auch für mich nicht angenehm“). Wenn Sie sich das selbst deutlich sprechen hören, haben Sie Ihre Harmoniefalle schon überwunden. Gleichzeitig bieten Sie Ihrem Gegenüber an, Respekt vor Ihrer offen dargelegten Situation zu entwickeln und seinerseits die Sache ernst zu nehmen.

**Grund für Kritik:** Nennen Sie ganz klar und konkret den Grund für das Kritikgespräch. Damit weiß Ihr Gegenüber sofort, worum es geht und kann sich darauf einstellen.

**Grund für Fehlverhalten einfordern:** Geben Sie Ihrem Gegenüber die Chance, seine Darstellung der Situation zu liefern. Denn es kann ja sein, dass es Gründe gibt, die Ihnen trotz sorgfältiger Vorbereitung auf dieses Gespräch nicht bekannt waren. Dann können Sie immer noch entscheiden, ob Sie bei Ihrer Gesprächslinie bleiben oder eine neue Strategie verfolgen.

**Keine Diskussion:** Dann aber keine Diskussion über die Gründe, die Ihnen Ihr gegenüber liefert. Entweder, Sie akzeptieren Seine Darstellung ganz oder teilweise, oder sie akzeptieren sie nicht. Diese Entscheidung treffen nur Sie – und das ist nicht diskutabel.

**Lösungswege anbieten:** Wenn Ihr Gespräch ernst begonnen hat und es die Situation erlaubt, dann können Sie mit dem Mitarbeiter gemeinsam Lösungswege erarbeiten, um das festgestellte Fehlverhalten künftig zu vermeiden. Sie können den Mitarbeiter buchstäblich auffangen. Diese Chance haben Sie nicht, wenn Sie das Gespräch mit harmlosem Smalltalk beginnen und erst dann dem Mitarbeiter die grausame Wahrheit verkünden. Denn dann – so die Erfahrung – ist der Mitarbeiter enttäuscht, verschließt sich, ist blockiert.

## Sitzen sie richtig?

Übergeschlagene Beine bremsen Energie

**Bei den meisten Sportarten – Schifahren, Tennis, Fechten – entscheiden bewusste Stand- und Gewichtsverlagerungen über den Erfolg. Das gilt auch in Gesprächen: Lernen Sie, mit Körpereinsatz mehr Durchsetzungskraft im Business zu gewinnen. Das gilt auch und besonders für Frauen.**

Beobachten Sie mal, wenn sich erfolgreiche Menschen in einer Konferenz durchsetzen: Entweder, sie machen es völlig lässig (dann ist die schwierige Phase aber meist schon vorbei), oder sie tun es voll konzentriert, mit etwas nach vorn geneigtem Oberkörper, Hände bis knapp zu den Ellenbogen auf dem Tisch, beherrschte, wohl artikulierte Aussprache.

### Spannender ist es unten herum

Spannender ist es unten herum: Wenn Sie jetzt unter den Tisch sehen könnten, dann würden Sie beobachten, dass bei diesem Menschen die Beine leicht angewinkelt sind, die Knie parallel und die Fußsohlen entweder auf der ganzen Fläche aufliegen oder die Füße, leicht angewinkelt – nur auf den Fußballen Bodenberührung haben. Bereit zum Sprung.

Gegenprobe: Menschen, deren Beiträge wenig Beachtung finden, haben meist die Füße überkreuzt, schlingen sie um die Stuhlbeine, wippen auf den Fußballen oder haben gar die Beine überschlagen (womöglich wippt das freischwebende Bein nervös in der Luft).

Wie sitzen eigentlich Sie, wenn Sie Ihre Argumente in einem Gespräch durchsetzen wollen? Haben Sie dabei eigentlich schon mal auf die Stellung Ihrer Beine und Füße geachtet?

Wenn nicht, sofort tun! Denken Sie dabei an eine sportliche Auseinandersetzung: Nur aus einem sicheren Stand heraus können Sie punkten. Und merkwürdigerweise gilt das genau so, wenn Sie Ihre Argumente gegenüber anderen durchsetzen wollen. Das beobachte ich immer wieder in Einzelgesprächen und Konferenzen.

### 'Raus aus der Komfortzone!

Aber ... Sie fühlen sich nicht wohl, wenn Sie die Beine nicht übergeschlagen haben – das ist nun mal Ihre bevorzugte Sitzhaltung, alles andere macht Sie eher unsicher? Mag sein. Unsicherheit ist natürlich besonders schädlich in angespannten Gesprächssituationen.

Aber könnte es auch sein, dass Sie sich mit übergeschlagenen Beinen einfach defensiv in Ihre Komfortzone zurückziehen? Da sitzen Sie bequem und fühlen sich sicher und geschützt. Ja. Und in einer geschützten Position bewegen Sie in einer angespannten Situation bei anderen – nichts!

Keine Frage: Wenn Sie Ihren Argumenten Gewicht verleihen und sich in einem Gespräch durchsetzen wollen, dann müssen Sie 'raus aus Ihrer Komfortzone! Also, nehmen Sie es sportlich: Sichere Bodenhaftung, Gewichtsverlagerung, Konzentration und dann klar und deutlich Ihre Argumente platzieren. Anders geht es nicht, wenn Sie im Gespräch Erfolge haben wollen.

Üben Sie das einmal. Warum nicht gleich jetzt?

Setzen Sie sich bequem mit übergeschlagenen Beinen in Ihren Stuhl ... und jetzt verändern Sie die Haltung: Mit dem Gesäß die volle Sitzfläche belegen, Oberkörper leicht nach vorn und mit den Unterarmen/Ellbogen am Tisch abstützen, Knie parallel und Füße mit ganze Sohle auf den Boden ... spüren Sie den Unterschied?

## Frauenfallen im Männer-dominierten Meeting

Männer brauchen ihre Hackordnung – Frauen nicht

**Frauen nervt das ewige Platzhirschgebaren der Männer in Meetings. Sie fühlen sich dadurch oft zurückgedrängt. Doch frau kann auf die elegante Art im Meeting punkten, ohne sich zu verbiegen. Dabei kommt es auf den richtigen Zeitpunkt und die richtige Taktik an.**

Frauen verstehen das kaum: Männer bekriegen sich im Meeting (und im Sport) heftig und nachher gehen sie zusammen ein Bier trinken. Auch dann, wenn vorher manche Attacke eher jenseits einer fairen und sachlichen Auseinandersetzung abgelaufen ist. Unbegreiflich.

Männerrituale: Männer suchen im Hackordnungs-Gerangel die für ihr Funktionieren im Team notwendige Rangordnung – und die geht oft bis zur siebten (!) Stelle. Appelle für gutes Benehmen oder erzieherische Maßnahmen helfen da nur, wenn sie direkt vom Chef kommen. Frauen brauchen diese filigrane Hierarchiestruktur nicht, um sich einzubringen. Warum jedoch so ein Meeting-Verhalten aus Männersicht ganz natürlich ist und vielleicht sogar sein muss (!) habe ich an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Buchtipp: „Frauen – Männer – Management). Übrigens, das haben Tests in Führungsseminaren bewiesen: Chefinnen setzen sich gegenüber einer Männerhorde besser und leichter (!) durch als ihre männlichen Kollegen. Hilfreiche Tipps für Frauen im Meeting:

**Frauen sind keine Platzhirsche** – sie brauchen sich deshalb (!) in solchen Meeting-Phasen nicht einmischen: Die Aktualisierung der Männer-Hackordnung ist eine Sache der (Testosteron-gesteuerten) Männer unter sich und dauert bei guter Meeting-Moderation nicht lang.

**Tipp:** Warten Sie das Hackordnungsgerangel der Männer ab, beteiligen Sie sich als Frau daran nicht (auch, wenn es Sie juckt, jetzt für mehr Sachlichkeit zu sorgen), sondern bringen Sie sich unverbraucht dann ein, wenn Ordnung und zunehmend sachliche und zielführende Vorschläge in die Diskussion kommen.

**Vorschläge werden gnadenlos verworfen:** Besonders junge Frauen schmerzt es oft, dass ihre guten und durchdachten Beiträge von (älteren) Kollegen im Meeting verworfen werden. Sie fühlen sich dann als Frau angegriffen. Kann sein. Allerdings geht es jungen Männern, die erst am Anfang ihrer Karriere stehen, mindestens genauso.

Merke: Ein Management-Meeting ist kein akademisches Kolloquium, oder eine pädagogische Einrichtung, wo jeder Beitrag willkommen, gleich respektiert und behandelt wird. Im Management-Meeting geht es darum, wer Verantwortung für Menschen und Kapital übernimmt. Und das traut man (und frau) eben nun mal älteren und erfahreneren Kolleg/innen mehr zu – oder denen, die in einer höheren Hierarchiestufe genau dafür eingesetzt und bezahlt werden.

**Tipp:** Untermauern Sie Ihren Vorschlag mit Ihrer Experten-Verantwortung. Sagen Sie nicht „aus meiner Sicht ...“, sondern: „Aus meinem Wissen über ...“ – das fordert den anderen, die nicht Ihr Spezialwissen haben, ein Mindestmaß an Respekt ab. Und Männer schätzen Expertenwissen.

**Meetings sind die Bühne für Selbstdarsteller.** Ja. Ob das nun der im Business höchst sachlich und rational orientierten Frau gefällt oder nicht, nirgends anders haben Führungskräfte eine bessere Chance, vor dem eigenen Chef und Kollegen zu zeigen, was sie alles drauf haben.

**Tipp:** Lassen Sie sich von Selbstdarstellern weder provozieren, noch ärgern. Was am Ende zählt, ist der schließlich von allen akzeptierte Beitrag und jene Teilnehmenden, die dann in aller Ruhe Verantwortung übernehmen und sagen: „Ich mache das.“ Da nämlich kneifen viele Selbstdarsteller.

## Peinliche Pause setzen und Wirkung erzeugen

Warum Frauen Gesprächs-Pausen gern vermeiden

**Frauen (und Männer) reden in schwierigen Situationen schnell und viel. Doch nach 15 Sekunden geht der Gesprächspartner auf Standby. Erst mit dem Mut zu einer peinlichen Pause gewinnen Aussagen die gewünschte Wirkung.**

Video-Aufzeichnungen im Führungstraining belegen es: In angespannten Situationen schaltet ein Gesprächsteilnehmer innerlich ab, wenn der andere länger als 15 Sekunden auf ihn einredet. Er geht auf Standby, hört einfach nicht mehr zu und nutzt die Zeit, an der eigenen Argumentation zu feilen. Machen Sie da gern mal einen Selbsttest in der Praxis ...

Trainings-Videos zeigen auch das: Vor allem Frauen (aber auch Männer) reden in angespannten Situationen viel zu viel und zu schnell. Vermutlich, um einen schwierigen Auftritt rasch und ohne bleibende Wirkung zu beenden. Aber bleibende Wirkung sollte Ihr Auftritt schon haben. Sonst wäre ja ganze Stress umsonst. Nachher, beim Ansehen des Videos wird deutlich: „Da hätte ich jetzt einfach mal eine Pause machen müssen...“, seufzt eine Teilnehmerin. Ja.

### Peinlich, wenn wichtige Worte drohend im Raum schweben ...

Diese Pause nenne ich „peinliche Pause“. Peinlich deshalb, weil es peinlich werden kann, wenn plötzlich ein paar wichtige Worte drohend im Raum schweben. Wie wichtig Pausen und ein strukturiert geführter Dialog sind, habe ich schon bei „Schwieriges Mitarbeitergespräch“ angedeutet. Und ein Dialog kommt nur zustande, wenn Sie mit einer peinlichen Pause den anderen geradezu zwingen, seinen Standby-Modus aufzugeben und seinerseits sprachlich aktiv zu werden. Etwa nach Fragen:

- „Wie kommen Sie auf diese Idee?“
- „Haben Sie mich verstanden?“
- „Ist Ihnen bewusst, welche Konsequenzen das haben kann?“

... aber auch nach klaren Feststellungen

- „Ich sehe das nicht so.“
- „Da kann ich Ihnen nicht folgen.“
- „Mit dieser Erklärung bin ich nicht zufrieden“.

Wenn Sie das lesen, denken Sie vielleicht, „ist doch klar – klingt hart, aber zwingt doch förmlich zur Pause“. Tatsächlich aber erlebe ich es oft so:

- „Wie kommen Sie denn auf diese Idee: Ich habe angenommen, Sie ...“
- „Haben Sie mich verstanden? Denn ...“

### Mit peinlichen Pausen Wirkung erzeugen

Das heißt: Oft lassen wir im Stress dem anderen gar keine Chance, zu antworten. Wir betrachten unsere Frage eher rhetorisch, um dann sofort wieder eigene Argumente nachzuschieben. Vielleicht aus Angst, der andere könnte tatsächlich eine unerwünschte, peinliche(?) Antwort geben. Eine Antwort, mit der dann wirklich die Harmonie gestört und Konsequenzen angesagt sind.

(Peinliche) Pausen und langsames Sprechen sind aber auch dann angesagt, wenn Sie

- sich vorstellen
- eine Ansprache halten oder präsentieren,
- argumentieren.

Achten Sie einmal selbst darauf: Sie sind voller Wissen, voller Ideen und voll Eifer, Ihre Botschaft an den Mann oder an die Frau zu bringen. Sie sind angeregt, wollen sich einbringen, wollen andere überzeugen. Da sprudeln die Worte nur so aus Ihnen heraus, begleitet von schnell wechselnder Mimik und vielen unterstreichenden Gesten.

### **Sprechen Sie mit Absätzen!**

Langsam! Bitte beachten Sie, dass Sie als Frau kommunikativ und sprachlich Männern grundsätzlich überlegen sind. Das hat, wenn auch Männer ihnen zuhören sollen, Konsequenzen

Erstens: Männer können schnellen Texten nicht so gut folgen.

Zweitens: Frauen sprechen auch, um einfach Harmonie zu demonstrieren, Männer brauchen dagegen klare Informationen und Gebrauchsanweisungen.

Drittens: Je mehr Leute Ihnen zuhören, desto langsamer sollten Sie sprechen.

Und Pausen einbauen! Pausen einbauen nach den Aussagen, die Ihnen besonders wichtig sind. Denn nur dann haben Ihre Zuhörer (weiblich wie männlich) die Chance, das Gehörte auch zu verarbeiten. Nur so wirkt Ihre Aussage. Und das, denke ich, wollen Sie ja.

Vielleicht hilft dieser Tipp: Stellen Sie sich vor, während Sie sprechen, schreibt jemand mit. Hätte der Schreiber die Chance, hin und wieder einen kleinen Ansatz einzubauen? Wenn ja, haben Sie gewonnen. Wenn nein ... Nun, einen Text ohne Absätze liest auch niemand ...

---

## **Auftritt vor der Gruppe**

Frau sucht den Konsens, Mann die Gefolgschaft

**Führen heißt, Menschen zu bewegen, Ziele zu erreichen. Intuitiv machen wir das genau so, wie wir selbst gern motiviert werden. Aber Vorsicht: In Gruppen brauchen Männer einen anderen Führungs-Auftritt als Frauen.**

Eine Chef-Ansprache vor versammelter Mannschaft oder ein Meeting mit Chef-Ansage sind die Königsdisziplinen des Führens: Hier spricht der Chef alle gleichzeitig an – und er spürt sofort, wie die Gruppe seine Botschaft auffasst. Höchst effektiv.

Aber bei Frauen nicht so sehr beliebt: Dieses Vorgehen gilt als autoritär. Und autoritäres Verhalten im Business gilt heute für viele Frauen als höchst verachtenswert. Männer schert das weniger.

Was bei Meetings in einem reinen Frauenteam abläuft, kenne ich als Mann natürlich nur vom Hörensagen. Danach geht es dort vor allem um Harmonie und Konsens. Eine Chefin, die sich dort deutlich vor die Gruppe stellt und Gefolgschaft einfordert, wird wenig gelitten. Sie hat nur Erfolg, wenn sie inmitten der Gruppe bleibt, auf sublimen Weise steuert und Konsens herstellt.

Männer funktionieren anders. Männer sind grundsätzlich wettbewerbsorientiert veranlagt. Sie orientieren sich nach Hierarchie. Sie hören nur hin, wenn sich einer deutlich vor der Gruppe aufbaut, sich dort behaupten kann (Autorität gewinnt!) und ganz klar sagt, was nun zu geschehen hat.

Pech für die neue Führungskraft, weiblich, die nun meint, mit ihren unter Frauen geschätzten Methoden der sanft-sublimen Führung intuitiv im Kreis Konsens zu erzielen und führen zu können. Sie wird von den Männern möglicherweise gar nicht wahrgenommen, die ihre Anführer(in) vor der Gruppe suchen und dort nicht finden.

## Männer-Verhalten nicht imitieren!

Was nun? Keinesfalls wäre der jungen, weiblichen Führungskraft zu raten, die Männer-Verhalten zu imitieren oder gar zu toppen. Gehen wir mal ein paar Verhaltensweisen durch:

- **Burschikoses Auftreten** von Frauen wird zwar in einer fröhlichen Männerrunde akzeptiert – aber niemals auf der Vorgesetzten-, sondern allenfalls auf der Kumpel-Ebene (und auch dort weiß man stets, dass der burschikose Kumpel eine Frau ist!).
- **Autoritäres Auftreten** von Frauen – das passt einfach nicht. Erstens kostet es die meisten Frauen viel zu viel Energie (vor allem, wenn sie sich dabei verbiegen müssen) und zweitens wirkt das wenig charmant. Und ein wenig Charme als Führungshilfe überzeugt bei Frauen wie Männern.
- **Weibchen-Gehabe** – völlig daneben. Das ruft zwar stets einige Kavaliere auf den Plan, erzeugt aber sonst nur Feindschaften – und die Kavaliere, die auf diesen Typ Frau stehen, sind sofort weg, wenn's ernst wird.
- **Grande Dame** – schon besser, fast ideal. Vorausgesetzt, Frau ist es wirklich. Umgekehrt gilt eher: Wer als Frau wirklich Erfolg hat und die richtige Kinderstube, wird fast zwangsläufig zur Grande Dame ... (Glückwunsch!).
- **Mütterliches Verhalten** ist nicht ganz verkehrt, wenn Einzelne oder kleine Gruppen geführt werden sollen. Allerdings wird mütterliches Verhalten sofort dann belächelt, wenn es um weitreichende, strategische Entscheidungen geht.

## Sie sind die Chefin – das genügt!

Also was nun? Nichts dergleichen. Sie sind die Chefin, das genügt. Sie müssen nur darauf achten, dass Sie den Chef-Platz am Tisch einnehmen und ihre Gruppe sie deutlich sehen kann, wenn Sie mal eine Augenbraue hochziehen, oder hört, wenn Sie mal ein Wort langsam, laut und betont aussprechen (mit nachfolgender Sprechpause). Es reicht aus. Und da ist es von Vorteil, wenn Männer dabei sind: Die warten auf solche Zeichen und Kommandos – und parieren.

Nur, wenn die nicht kommen, wird's blöd. Aber diese Zeichen kommen ganz automatisch, wenn Sie voller Selbstbewusstsein, kühl und schlicht sagen, was jetzt Sache ist.

**Chefin im Meeting:** Ideal. Denn merkwürdigerweise setzen sich Moderatorinnen in turbulenten und männerdominierten Meetings leichter durch als ihre männlichen Kollegen. Auch gegenüber teilnehmenden Männern in einer höheren Hierarchieebene. Das jedenfalls beobachte ich immer wieder in Führungstrainings (siehe auch Beitrag „Frauen-Fallen im männerdominierten Meeting“).

Warum das so ist? Vermutlich, weil

- Frauen eben nicht als Platzhirsche angesehen werden, sondern als Angehörige des anderen Geschlechts tabu sind im Männergerangel,
- der Chef/die Chefin mehr respektiert werden – im Hackordnungsgerangel geht es weniger um die Spitzenposition als vielmehr um die Plätze danach,
- Frauen nüchterner und bestimmter sagen können, was jetzt Sache ist – und Männer genau diese nüchterne und zielorientierte Führung brauchen.

Also: Nichts spielen, nichts vormachen, nicht manipulieren. Einfach Chefin dieser Gruppe sein!