

Inhaltsverzeichnis

2.1 Das Projekt: Der geplante Wahnsinn . . . . . 22

2.2 Die weiblichen Talente . . . . . 28

2.3 Alles „stereotyp“-isch? . . . . . 40

2.4 Über den Autor . . . . . 41

Beispiel

Sie sind eine erfolgreiche Projektmanagerin mit mehrjähriger Erfahrung im internationalen Umfeld. Ihr Lebenslauf in ausführlicher Fassung ist so umfangreich, dass er auch als gebundene Ausgabe gedruckt werden könnte. Aktuell arbeiten Sie als verantwortliche Gesamtprojektleiterin in einem „high visibility – high attention“-IT-Projekt, das vor großen Herausforderungen steht:

- Sie werden mehrmals pro Woche von verschiedenen Menschen kontaktiert, die von Ihrem Projekt gehört haben und wissen möchten, ob auch diese oder jene Anforderung berücksichtigt wurde; in den meisten Fällen kennen Sie die Fragesteller überhaupt nicht und wundern sich, wo diese eigentlich gewesen sind, als Ihr Auftraggeber die Anforderungsanalyse mit Ihnen abgestimmt hatte.
- Das geplante Projektbudget ist bereits zu 50 % überzogen – und das Projekt bestenfalls zur Hälfte fertig.
- Ihr wichtigster Teilprojektleiter ist seit drei Wochen krank.
- Die Erfassung der Ist-Aufwände, die sie von allen Projektbeteiligten täglich einfordern, weisen große Lücken auf. Offenbar scheint der Begriff „täglich“ in vielen Fällen Interpretationsspielraum zu gewähren.

Christian Becker ✉  
Infobest Systemhaus GmbH, Max-Delbrück-Str. 20, 51377 Leverkusen, Deutschland  
e-mail: christian.becker@infobest.de

- Der Projektkunde ist immer noch damit beschäftigt, die Teilabnahme der ersten Lieferstufe durchzuführen; was daran liegt, dass die dafür eingeplanten Kunden-Mitarbeiter angeblich Wichtigeres zu tun haben, als ihre Zeit mit Ihrem Projekt zu verschwenden.

Beim Projektlenkungsausschussmeeting (dieses Wort kann sich nur ein Mann ausgedacht haben) werden Sie vom Projektsponsor zum wiederholten Male zur Rede gestellt und um eine Stellungnahme gebeten. Etwas nervös sortieren Sie Ihre Unterlagen, in denen Sie gut strukturiert die einzelnen Problemfelder aufgelistet haben – schließlich gehen Sie nicht unvorbereitet zur Schlachtbank. Sie räuspern sich und beginnen mit einem kurzen Management Summary, als Ihr männliches Gegenüber Sie schroff unterbricht: „Diese Details interessieren mich nicht. Sie werden dafür bezahlt, Ergebnisse zu produzieren, also sehen Sie zu, dass Sie die Kuh vom Eis und das Projekt zum Fliegen kriegen, egal wie.“ Bilder von fliegenden Kühen laufen in Ihrem Kopfkino ab. Die Wörter Testosteron, Idiot, Macho und Schwachmat bilden beliebige Begriffskombinationen. „Warum“ denken Sie, „warum kann ich nur nicht mit einer Frau über diese Dinge sprechen und versuchen die Probleme einfach zu lösen?“

Kommt Ihnen das vage bekannt vor?

Aber der Reihe nach. Lassen Sie uns zunächst überlegen, was eigentlich das besondere an Projekten ist und was diese Besonderheiten für Sie als Frau im Management bedeuten. Dann können wir besser analysieren und verstehen, welche Problemstellungen es gibt und wie Sie diese entweder vermeiden können oder – wenn Sie schon mitten in einer schwierigen Lage stecken – mit welchen Strategien Sie aus der Not eine Tugend machen.

---

## 2.1 Das Projekt: Der geplante Wahnsinn

Zur Definition von Projekten gibt es inzwischen meterweise Literatur. Mit beinahe religiösem Eifer haben sich ganze Glaubensgemeinschaften gebildet, die bestimmte Definitionen, Philosophien und Vorgehensmodelle in Projekten vertreten. Begriffe wie PEM Book, PMI oder Prince2 sind beliebte traditionelle Konzepte, die von „agilen Evangelisten“ der Neuzeit um flexiblere und dynamischere Modelle ergänzt werden. Alle diese Methoden haben ihre Berechtigung und sollten erfahrenen Projektmanagerinnen im Ansatz bekannt sein. Es geht uns hier aber nicht um die Frage, welches dieser Modelle – nach welchen Kriterien auch immer – das Beste ist oder sich mehr als ein anderes für die Umsetzung von Projekten eignet. Wie mit allen Rezepten gilt auch hier: In allem steckt Wahres und Sinnvolles – und der Teufel im Detail; also hüten wir uns davor, ein Rezept für alle und jedes Projekt anwenden zu wollen. Lassen Sie uns darum fernab der Glaubensrichtungen ganz allgemein überlegen und festhalten, was wirklich allen Projekten gemein ist und worauf es ankommt:

### 2.1.1 Ziele und Inhalte definieren

Jedem Projekt liegt die Absicht zugrunde, mit einem bestimmten Einsatz an Ressourcen wie Zeit, Geld und Arbeitskraft ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das kann die Entwicklung einer neuen Software, der Bau eines Bürogebäudes oder die Installation eines Virenschanners auf 10.000 Arbeitsplätzen sein. Diese Zielsetzung muss am Anfang möglichst klar definiert und dokumentiert werden, wozu auch die Abgrenzung zu denjenigen Aspekten gehört, die explizit nicht Teil des Projektes sein sollen. Modernen Menschen ist dieser Vorgang auf Neudeutsch als Scoping bekannt: das Beschreiben von Projektumfang und -inhalt.

Eng verknüpft damit ist auch immer die konkrete Projektzielsetzung, für die typischerweise drei Aspekte in Betracht kommen und miteinander kombiniert werden:

1. Wie viel des geplanten Projekteinhaltes bzw. -umfanges soll unbedingt erreicht werden und in welcher Qualität?
2. In welchem Zeitrahmen muss sich das Projekt bewegen, d. h. bis wann müssen bestimmte Ergebnisse (neudeutsch: Deliverables) geliefert werden?
3. Wie viel Budget steht maximal zur Verfügung?

Die konkrete Zielsetzung ist also immer eine Kombination dieser Elemente in dem Versuch, mit möglichst geringem Budget so viel (und gut) wie möglich in kürzester Zeit zu erreichen. Es leuchtet auf den ersten Blick ein, dass diese Zielparameter naturgemäß in Konflikt miteinander stehen und im wirklichen Leben selten alle gleichzeitig mit identischem Erfüllungsgrad realisiert werden können. Man spricht hier von dem „Zielkonflikt-Dreieck“.

Eine Aufgabe der Zieldefinition ist also das Setzen entsprechender Prioritäten: Welches Ziel ist wichtiger als ein anderes? Muss das Budget unter allen Umständen eingehalten werden, auch wenn nur die Hälfte der Inhalte fertig gestellt werden kann? Hat der Termin oberste Priorität, auch wenn die Budgets überzogen werden? Können beim Projekteinhalt keine Kompromisse gemacht werden, egal wie lange es am Ende dauert und wie viel es kostet?

Die konkrete Zielsetzung für ein Projekt sollte also beschreiben, wie genau der Kompromiss aus Inhalt, Zeit und Budget aussieht. Dass dies in der Praxis häufig nicht geschieht, liegt meistens an politischen Befindlichkeiten: Niemand möchte von Anfang an die Möglichkeit in den Raum stellen, dass nicht alle Zielparameter maximal erfüllt werden können. Darum bleiben die Prioritäten im Zielkonflikt-Dreieck oft unausgesprochen und kommen erst zum Tragen, wenn das Projekt in Schwierigkeiten gerät und man de facto gezwungen ist, den einen oder anderen Parameter zugunsten eines anderen zu priorisieren.

## 2.1.2 Projektprozesse und -strukturen

Wie präzise der Inhalt eines Projektes zu Beginn beschrieben werden kann, ist bereits ein erster Indikator für die Art und Weise, wie ein Projekt geliefert, sprich umgesetzt werden kann. Wenn Sie z. B. in einem Software-Entwicklungsprojekt eine sehr präzise Vorstellung von allen Funktionalitäten, der Nutzeroberfläche, den Schnittstellen, etc. der zu entwickelnden Anwendung haben, kann diese Inhaltsdefinition in einer detaillierten Spezifikation erfolgen. Und je präziser und genauer diese Spezifikation ist und je weniger Änderungswünsche Sie im Laufe des Projektes erwarten, desto einfacher ist es, einen sehr klar strukturierten Prozess für die Umsetzung des Projektes anzuwenden.

All dem liegt der Ansatz zugrunde, schon am Anfang des Projektes die o. g. drei Ziele (Inhalt, Zeit und Budget) möglichst genau planen und vorhersehen zu können. Die Stichwörter hier sind: geringes Risiko, keine Überraschungen, jeder kennt das geplante Endprodukt.

Wenn Sie das zu produzierende Artefakt aber nur in groben Zügen errahnen können und die Produkt-Anforderungen sich erst im Laufe des Projektes ergeben oder stark verändern werden, ist es schlicht unmöglich, eine detaillierte Spezifikation am Anfang des Projektes zu erstellen. In diesem Fall sollte der Prozess zur Projektumsetzung eher agil und dynamisch sein: Also anfangs eine grobe Idee der gewünschten Anforderungen definieren und dann in kleinen Schritten bzw. Iterationen phasenweise die Inhalte verfeinern. So behalten Sie das Höchstmaß an Flexibilität und Transparenz, doch es lässt sich nicht schon am Anfang präzise ermitteln, welche genauen Inhalte mit welchem Budget bis wann fertig gestellt werden können. Stichwörter hier sind: hohe Flexibilität, viel Dynamik, Planung nur in kleinen Schritten.

Der grundlegende Prozess als Ablaufschema für die Projektumsetzung ist aber nur die halbe Wahrheit. Eine ganz andere Frage nämlich ist die nach der Präzision, mit der die Verzahnungen und Interaktionen innerhalb dieses Prozesses stattfinden, ganz egal wie starr oder dynamisch der Prozess sein mag. Was ich damit meine: Selbst in einem agilen Verfahren können Sie präzise definieren, dass am Ende einer jeden Iteration bestimmte Aktionen abgeschlossen sein müssen (z. B. Artefakte X und Y vollständig fertig und getestet sind) und dass Sie ohne den Input von Person Z (typischerweise dem Kunden) die nächste Iteration nicht definieren und anfangen dürfen. Damit haben Sie zwar ein agiles Verfahren, aber dennoch ein hohes Maß an Prozessintensität in dem Sinne, wie Abhängigkeiten, Vorbedingungen, Prüfungen und Freigaben gehandhabt werden.

Und umgekehrt könnten Sie auch in einem klassischen, starren Prozess versäumen, klare Übergänge zwischen den Phasen zu definieren, Eingangs- oder Ausgangskriterien für Phasen festzulegen oder zu bestimmen, welchen Input Sie an welchen Stellen von welchen Personen benötigen, um einen Schritt abzuschließen bzw. neu zu definieren. Kurz gesagt, Sie hätten dann einen strukturierten Prozessablauf, aber wegen der Unschärfe von Abhängigkeiten, Vorbedingungen, Prüfungen und Freigaben dennoch eine geringe Prozessintensität.

Und das ist es, worauf es letztlich ankommt: Wie hoch ist die Intensität oder der Strukturgrad Ihres Umsetzungsmodells. Die Prüffrage hierfür wäre: Weiß jeder Projektbeteiligte zu jedem Zeitpunkt, was von ihm erwartet wird, was er an Input wann benötigt und zu welchem Zeitpunkt (immer relativ zum Projektablauf) er welche Ergebnisse in welcher Form an wen zu liefern hat. Je klarer das Ja als Antwort ist, desto höher ist die Prozessintensität bzw. der Grad an Struktur in Ihrem Projekt.

### 2.1.3 Teams und Kommunikation

Ganz gleich, wie Ihre Prozesse aussehen und welche Ziele Sie mit dem Projekt verfolgen: Am Ende sind es Menschen, die es umsetzen müssen. Darum gilt: All business is people business. Und dementsprechend ist die Auswahl der Menschen, die das Projektteam bilden, eines der zentralen Themen in jedem Projekt. Dazu gehört natürlich auch die Überlegung, welche Rollen und Funktionen diese Menschen im Projekt wahrnehmen sollen und wie sie zur Erfüllung dieser Rollen miteinander und mit externen Personenkreisen kommunizieren müssen:

- Welche Art der regelmäßigen und geplanten Interaktion zwischen welchen Beteiligten sehen Sie vor?
- In welchem Maße und in welchen Fällen erlauben oder fordern Sie ad hoc Kommunikation zwischen wem?
- Wer kann wann an wen Probleme eskalieren?

Das sind nur einige der typischen Fragen, und Sie werden in den späteren Kapiteln erkennen, dass die Antworten darauf ganz entscheidend davon abhängen können, ob Sie von einer Frau oder einem Mann beantwortet werden. Am Ende wollen Sie vermeiden, dass Menschen in Funktionen eingesetzt werden, für die ihnen nicht nur das fachlich-technische Wissen fehlt, sondern auch die soziale und kulturelle Kompetenz, um die vorgesehenen Anforderungen zu erfüllen. Und diese sind bei Frauen und Männern – zum Glück – meist sehr unterschiedlich ausgeprägt.

### 2.1.4 Risikomanagement

Jedes Projekt unterliegt zahlreichen Risiken: Die Budgetsituation kann sich verändern, die gewählten Technologien, Materialien, Konzepte oder Methoden können am Ende nicht das gewünschte Ergebnis liefern, Mitglieder im Projektteam können ausfallen, Zulieferungen von Komponenten aus externen Quellen können sich verspäten, etc. Typisches Risikomanagement beschäftigt sich daher mit den Fragen:

- Welches sind die Risiken im Einzelnen?
- Wie wahrscheinlich ist ihr Eintreten?
- Wie groß wäre der Effekt, wenn sie eintreten?
- Was kann getan werden, um ein Eintreten der Risiken zu vermeiden oder ihre Auswirkung zu minimieren, wenn sie dann doch eintreten?

Der entscheidende Aspekt im Risikomanagement ist die Frage, welche Schwerpunkte wir setzen und welche Strategie wir verfolgen. Und das wiederum hängt sehr stark von der Zielsetzung des Projektes und den Präferenzen ab, welche wiederum von Frauen und Männern sehr unterschiedlich bewertet und wahrgenommen werden können.

#### Beispiel

Sie identifizieren das Risiko, dass ein Mitarbeiter keinen Spaß an seiner Rolle im Projekt hat und deshalb nicht optimal leisten wird. Ihr männlicher Kollege, dem Sie das berichten, weiß zunächst gar nicht, was Sie eigentlich wollen: „Spaß an der Arbeit“ ist für ihn Luxus, entspringt dem typisch weiblichen Versuch, für alles und jeden Verständnis zu haben, und darf im Projekt keine Rolle spielen, kann also kein Risiko sein. Umgekehrt benennt er das Risiko, dass eine Technologie eingesetzt werden soll, die den Projektmitarbeitern noch nicht ausreichend bekannt ist – wozu Sie sich denken: Wenn die Leute motiviert sind und Spaß an der Arbeit haben, werden sie schnell lernen und alles meistern, auch noch den Umgang mit unbekannten Technologien.

### 2.1.5 Wandel

Gleiches gilt für Änderungen im Verlaufe eines Projektes: Je nach Ausgangslage werden Sie in Ihrem Projekt mit vielen und großen, oder weniger und kleineren Änderungen umgehen müssen. Die klassischen Fragen im Änderungsmanagement (neudeutsch: Change Management) sind:

- Lässt sich realistisch abschätzen, wie viele bzw. welche Änderungen es geben kann und wie gravierend sie sein können?
- Unterliegen Änderungen einem strengen Prozess im Projekt z. B. für Protokollierung und Genehmigung?
- Welche Personen sind im Änderungsmanagement an welcher Stelle involviert? Wer muss wen wann informieren und auf die Freigabe von wem warten, um Änderungen umzusetzen?
- Können die verschiedenen „Stakeholder“ im Projekt mit dem erwarteten Maß an Änderung überhaupt umgehen? Sind Sie darauf vorbereitet? Bringen Sie die nötige Akzeptanz und Toleranz auf?
- Wie kann man das erwartete Maß an Änderung rechtzeitig allen Beteiligten kommunizieren und damit die Akzeptanz optimieren?

Die Grundfrage ist, wie Wandel in einem Projekt grundsätzlich wahrgenommen wird – eher als Risiko oder als Chance – und folglich, wie damit umzugehen ist. Daraus leiten sich die gesamte Strategie und Ausrichtung der Change-Management-Bemühungen in einem Projekt ab.

Interessanterweise finden sich in Change-Management-Prozessen – innerhalb aber auch außerhalb von Projekten – sehr häufig Frauen in führenden Rollen. Das hat damit zu tun, dass Wandel und die Vermittlung von Wandel an betroffene Mitarbeiter meistens gute „soft skills“ voraussetzt: Verständnis, Einfühlungsvermögen, Geduld, Kommunikationsstärke – um nur einige zu nennen. Und in diesen Disziplinen sind Frauen generell besser unterwegs als Männer, wie wir noch im Detail sehen werden.

### 2.1.6 Das Besondere an Projekten

Nachdem wir nun einige der wesentlichen Merkmale von Projekten beschrieben haben, bleibt die interessante Frage: Was ist das Besondere an Projekten für die Betrachtung von weiblichen und männlichen Denkweisen und Verhaltensmustern?

Wie wir gesehen haben, gelten für Projekte einige sehr spezielle Rahmenbedingungen:

- Menschen müssen für einen definierten Zeitraum eng zusammenarbeiten, die sonst vielleicht nichts miteinander zu tun haben.
- Menschen im Projekt müssen mit Personen und Personengruppen außerhalb des Projektes interagieren, die sie vielleicht nicht kennen und mit denen sie vorher nichts zu tun hatten.
- Die Ziele, die mit einem Projekt umgesetzt werden sollen, sind manchmal unscharf oder unvollständig definiert, und oft bleibt unausgesprochen, was *wirklich* oberste Priorität genießt, wenn es im Projekt eng wird.
- Prozesse und Abläufe können sehr kompliziert sein und werden manchmal der Aufgabenstellung des Projektes nicht gerecht.
- Selbst wenn Prozesse für das Projekt definiert wurden, fehlt es oft an den Details, damit wirklich jeder weiß, was wann von wem wie zu tun ist.
- Was der eine als Risiko sieht, ist für den anderen eine interessante Herausforderung: Wie also sollen vermeintliche Projektrisiken bewertet werden und wie muss man mit ihnen umgehen?
- Menschen haben Angst vor Veränderung: Wie kann man sicherstellen, dass Änderung akzeptiert wird und dass sie in geordneten Bahnen verläuft?

„Naja“, werden Sie sagen, „das muss jeder arbeitende Mensch auch außerhalb von Projekten leisten“. Das stimmt im Ansatz natürlich, aber ein Projektumfeld ist wie ein „Teilchenbeschleuniger“ für all diese Probleme und Herausforderungen. Während Sie in Ihrer Abteilung vielleicht genügend Zeit haben, um sich auch mit schwierigen Zeitgenossen in Ruhe anzufreunden oder zumindest den richtigen Umgang mit ihnen zu lernen,

fehlt Ihnen diese Zeit oft im Projekt. Während Sie als Abteilungsleiterin lange an Prozessen und Strukturen feilen und diese mit den beteiligten Kollegen einüben können, müssen die Prozesse im Projekt schon beim ersten Mal rund laufen – oder das Projekt kann in eine substanzielle Schieflage geraten; „Trial and Error“ ist nur sehr begrenzt möglich. Während Sie im klassischen Büroalltag über Monate und Jahre hinweg Allianzen schmieden und Verbündete suchen können, bleiben Ihnen im Projekt oft nur Tage und Wochen, um Ergebnisse auch gegen den Willen und die Interessen anderer durchzusetzen. Ich denke, der Punkt wird klar.

Das alles bedeutet, dass Projekte ein sehr hohes Maß an Konfliktpotential mit sich bringen. Und um in Projekten bestehen zu können, müssen Projektmitglieder im Allgemeinen und Projektleiter, -manager und sonstige -verantwortliche im Besonderen in der Lage sein,

- mit einer Zahl unbekannter und unterschiedlicher Menschen schnell umgehen zu können,
- diplomatisch und taktisch geschickt zu agieren,
- verdeckte Konfliktsituationen schnell zu erkennen und zu analysieren,
- offene Konflikte schnell und effizient zu lösen,
- die Sichtweisen und Befindlichkeiten verschiedener Menschen zu verstehen,
- gut und auf Augenhöhe zu kommunizieren.

Und genau bei diesen Fähigkeiten, die Ihnen in Projekten in verstärktem Maße abverlangt werden, unterscheiden sich Frauen und Männer deutlich voneinander. Ihr Talent, Probleme zu antizipieren, Konflikte zu lösen, diplomatisch zu agieren, fremde Menschen schnell einzuschätzen und allgemein effizient zu kommunizieren sind meistens sehr unterschiedlich ausgeprägt. Und daraus ergeben sich interessante Schlussfolgerungen und ein paar praktische Tipps, was Sie als Frau viel vehementer für sich in Anspruch nehmen können und wo Sie aufhören sollten, mit dem Kopf durch die Wand zu rennen.

---

## 2.2 Die weiblichen Talente

Im nächsten Schritt geht es darum zu analysieren, was genau dieses Talent oder die Summe aller Talente ausmacht, das Sie im Projektalltag dringend benötigen. Der Begriff Talent ist natürlich ein großes Wort und kann alles oder nichts bedeuten. Uns interessiert darum auf einer ganz konkreten und greifbaren Ebene, welches die Kernelemente sind, aus denen dieses Talent besteht: Welche einzelnen persönlichen Eigenschaften bilden seine Grundlage? Und dann wollen wir natürlich sehen, was an diesen Eigenschaften jeweils typisch weiblich ist und was typisch männlich. Begeben wir uns also auf eine Reise in die Welt der Stereotypen.

Es gab und gibt zahlreiche Typisierungsmodelle, um Menschen anhand bestimmter Eigenschaften oder Verhaltensmuster zu kategorisieren. Schon Hippokrates hat in der Antike anhand der Körpersäfte (!) vier vermeintliche Menschentypen charakterisiert, die heute



noch im täglichen Sprachgebrauch vorkommen: Choleriker (aufgeregt, hitzig, reizbar), Phlegmatiker (träge, behäbig, wenig Antrieb), Sanguiniker (heiter, aktiv, freundlich) und Melancholiker (traurig, nachdenklich, introvertiert). Diese „Wissenschaft“ ist heutzutage natürlich überholt und wird durch komplexere Typisierungsmodelle ersetzt. Groß in Mode sind aktuell z. B. die „Reiss Profile“, welche anhand von 16 einzelnen sogenannten „Motivationen“ Menschen in Typen einteilen. Mit Motivationen sind dabei Faktoren oder Themen gemeint, die für einen Menschen wichtig oder weniger wichtig sind, wie beispielsweise Familie, Sex, Essen, Macht, Sparen oder Neugier.

Etwas griffiger und praktikabler ist die „Big 5“-Methode, die sich auf nur fünf Kategorien zur Einordnung der menschlichen Wesensart beschränkt:

- Extraversion: wie extrovertiert oder introvertiert ist eine Person,
- Offenheit: wie offen ist jemand für neue Erfahrungen bzw. wie praktisch oder theoretisch ist er veranlagt,
- Verträglichkeit: ist jemand eher hart und unnachgiebig oder kooperativ und rücksichtsvoll,
- Gewissenhaftigkeit: agiert ein Mensch mehr spontan und unbeständig oder geplant und strukturiert,
- Neurotizismus (emotionale Instabilität): ist jemand ausgeglichen und entspannt oder empfindlich und emotional instabil.

Jedes dieser Typisierungsmodelle baut auf dem Grundsatz der Vereinfachung auf und versucht, einen praktischen Ansatz zu bieten, mit dem sich die Persönlichkeit eines Menschen greifen lässt. Aber in all diesen Fällen – Sie haben es bestimmt schon mit einem kritischen Augenwimpernaufschlag bemerkt – geht es um die Typisierung von Menschen allgemein, unabhängig von ihrem Geschlecht, und auch unabhängig von der Frage, ob diese Merkmale irgendeine Relevanz für den Umgang mit Projekten haben.

Auf der anderen Seite gibt es auch jede Menge unterhaltender Lektüre darüber, was typisch Frau und was typische Mann ist. Männer können angeblich besser einparken und Frauen länger reden. Männer reagieren oft aggressiver, Frauen legen mehr Wert auf Ihr Äußeres. Ganze Programme deutscher Kabarettisten leben von der Beschreibung solcher Stereotypen. Aber auch sie helfen uns wenig bei der Frage, was davon wirklich für das Überleben in Projekten hilfreich ist.

Ich möchte Ihnen daher eine andere Perspektive anbieten: Es gibt eine Reihe von persönlichen Eigenschaften, die meiner Erfahrung nach besonders wichtig dafür sind, um in Projekten bestehen zu können. Sie stellen sozusagen die einzelnen Bausteine dar, die in Summe das Talent beschreiben, das Ihnen im Projektalltag bei der Bewältigung der zitierten Herausforderungen hilft. Und in der Analyse dieser einzelnen Eigenschaften werden wir sehen, wie sie auf der Skala der weiblichen Stärken und Schwächen einzuordnen sind.

### 2.2.1 Teamfähigkeit

Kann jemand mit Kollegen wirklich zusammenarbeiten oder ist er eher ein Eigenbrötler, der ruhig seine Bahnen zieht? Teilt er Informationen mit anderen oder hortet er sie als sein persönliches Eigentum? Ist er in der Lage, Team-Entscheidungen mit zu tragen, auch wenn sie nicht seiner persönlichen Meinung entsprechen?

Frauen sind meiner Überzeugung nach durchschnittlich teamfähiger als Männer. Sie orientieren sich stärker an dem Gemeinwohl einer Gruppe als es Männer meist tun und sie sind schneller und in stärkerem Maße bereit, eigene Befindlichkeiten dem Team unterzuordnen. Damit sind Frauen ideal in solchen Projekten und Situationen aufgehoben, die von einem starken Team profitieren können. Dank ihrer weiblichen Management-Kompetenz sind sie meist besser als ihre männlichen Kollegen darin,

- ein Team aufzubauen und zu formen,
- zerstrittene und nicht-funktionale Teams wieder auf Kurs zu bringen,
- Gemeinsamkeiten zu finden und kleinste gemeinsame Nenner zu definieren, an denen sich alle Teammitglieder orientieren können,
- Teamidentität zu stiften und diese nach innen und außen zu kommunizieren,
- den Fokus von Einzelleistungen abzuschwächen und gemeinschaftlichen Erfolg in den Mittelpunkt zu rücken.

Soweit also ein klarer Punktsieg für das weibliche Gen beim Thema Teamfähigkeit. Aber Vorsicht: Es wäre natürlich zu schön, wenn es so einfach wäre. Folgende Situationen können es Frauen sehr schwer machen, ihre überlegene Teamfähigkeit effizient auszuspielen:

(1) Entgegen dem weit verbreiteten Glauben lassen sich nicht alle Aufgaben in einer (Projekt-)Gruppe am besten in Teams lösen. Experimente haben gezeigt, dass es Aufgabenstellungen gibt, die sich im Alleingang schneller und besser erledigen lassen als in einem Teamverbund. Dazu gehören z. B. Dinge, zu deren Erledigung wenig Kreativität gefragt ist und die vielmehr nach bekannten Mustern gezielt abgearbeitet werden können. Während ein Team also effizienter darin sein kann, einen neuen Lösungsansatz für ein bislang unbekanntes Problem zu finden, ist es fast immer schlechter darin, klare Lösungen in bekannten und definierten Prozessen einfach nur schnell abzuarbeiten. Natürlich können mehrere Personen, die parallel an einer Aufgabe arbeiten, insgesamt mehr erledigen als ein Einzelner; aber die Produktivität pro Kopf ist bei solchen Arbeiten im Team geringer als im Falle eines Individuums. Einer der Gründe dafür liegt darin, dass es in einer Gruppe immer einen bestimmten Abstimmungs- und Kontrollbedarf gibt, während eine Einzelperson diesen „Overhead“-Aufwand nicht betreiben muss. Eine andere Erklärung ist das sogenannte „soziale Faulenzen“ oder auch Ringelmann-Effekt: In einer Gruppe fällt die Leistung des Einzelnen naturgemäß weniger auf, als wenn dieser alleine arbeiten würde und darum neigen manche Menschen dazu, sich innerhalb einer Gruppe weniger stark zu bemühen als wenn sie dieselbe Aufgabe eigenständig bewältigen müssten. Und

je vergleichbarer oder einförmiger die Aufgabe ist, die das Team lösen soll, desto weniger sticht die Einzelleistung heraus und desto größer ist der Hang zum sozialen Faulenzen.

Ein anderes Beispiel ist eine Situation, in der sich ein Problem nur durch einen radikalen Ansatz lösen lässt, wenn also der „Karren in den Dreck“ gefahren wurde. Teams haben die klare Tendenz, stets Kompromisse zu finden, mit denen alle Mitglieder leben können. Stringente Maßnahmen, die per Definition bei vielen Teammitgliedern unbeliebt sind – aber oft notwendig zur wirklichen Lösung eines Problems sein können – sind fast nur durch einzelne Personen durchzusetzen. Teams sind durch ihre Bestrebung nach Konsens dafür nicht gut geeignet.

(2) Erfolgreiche Teambildung und Teamarbeit kann nur funktionieren, wenn Sie auch weitgehend die Kontrolle über das Umfeld haben, in dem Sie und Ihr Team funktionieren. Dazu gehören sowohl externe Instanzen wie Projektauftraggeber und Lenkungsausschüsse, die Macht über das Team ausüben können, als auch natürlich das Team selbst, in dem Sie agieren. Teamarbeit ist, wenn sie erfolgreich sein soll, ein sehr komplexer und fragiler Prozess, der leider allzu leicht von Querulanten torpediert werden kann. Wenn es also jemanden in Ihrem Team oder dem unmittelbaren Umfeld gibt, der aus welchen Gründen auch immer eine erfolgreiche Teamarbeit verhindern möchte, stehen Sie auch mit den allerbesten Absichten und der größten Teamfähigkeit leider meistens auf verlorenem Posten. Sie können Ihre Teamarbeit dann nur noch erfolgreich umsetzen, wenn Sie solche Personen aus dem Team ausschließen oder anderweitig kalt stellen können. Es ist andernfalls unglaublich schwierig, gegen Personen anzuarbeiten, deren Bestreben darin liegt, Ihre Teambemühungen zu unterlaufen.

Sie sind teamfähiger als Ihre meisten männlichen Kollegen. Spielen Sie diese Karte gezielt aus, wenn es darum geht, Teams zu gestalten, Ihre Arbeit zu verbessern und eine positive Teamidentität zu schaffen. Sie können eine Integrationsfigur sein und alle im Team durch Ihre positive Einstellung zum Teamgedanken inspirieren. Aber prüfen Sie auch genau, ob die jeweilige Aufgabe, um die sich das Team kümmert, auch wirklich am besten durch ein Team gelöst werden soll – oder ob ein Einzelner dafür besser geeignet ist. Mit anderen Worten: Versuchen Sie, nicht immer und in jeder Lage den Teamgeist heraufzubeschwören, nur weil Sie von Hause – bzw. von Geschlecht – aus teamfähiger sind. Und: Reiben Sie sich nicht an Teams auf, die durch andere Menschen torpediert und deren Arbeit unterwandert wird. Wenn eine solche Situation gegeben ist und Sie diese Lage nicht zum Positiven verändern können, können Sie auch durch den größten Teamgeist und unerschöpflichen Einsatz kaum gewinnen.

### 2.2.2 Führungskompetenz

Ist jemand in der Lage, andere anzuleiten und Verantwortung für sich und das Team zu übernehmen? Kann er Dinge klar benennen, auch wenn sie unangenehm sind? Kann er Entscheidungen treffen, auch in einem unsicheren Umfeld mit vielen unbekannten Variablen? Es versteht sich von selbst, dass Mitarbeiter mit Leitungsfunktionen wie Team-

leiter oder Projektleiter auch über ein gutes Maß an Führungskompetenz verfügen sollten. Aber in der Praxis ist die Herausforderung oft vielschichtiger: Es geht auch speziell darum, den richtigen Akzent im Führungsverhalten an den Tag zu legen, und zwar passend zur jeweils erforderlichen oder erwarteten Führungsrolle: Soll der Führungsstil autoritär-bestimmend-fordernd oder eher verständnisvoll-unterstützend-anleitend sein? Führungskompetenz muss also immer situativ angepasst sein.

Und genau hier liegen weibliche Stärken: Frauen haben durchschnittlich eine bessere Wahrnehmung – oft mehr auf Intuition als auf Faktenwissen basierend – davon, welches Führungsverhalten in einer bestimmten Situation das richtige ist. Ihr Gespür für feine Nuancen in der Erwartungshaltung des Teams und bei den persönlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Teammitglieder ist sehr gut ausgeprägt, während Männer mit dem Begriff der Führungskompetenz oft nur ein traditionelles Verhaltensmuster verbinden: Der einsame Führer, der seine Krieger in die Schlacht führt und von ihnen stets bedingungslosen Gehorsam fordert. Im täglichen Projektalltag lässt sich mit letzterem aber dank der heutigen komplexen Welt nur selten ein gutes Ergebnis erzielen. Je vielschichtiger und dynamischer die Aufgabenstellungen, je intelligenter die Mitarbeiter und je besser ihre fachliche Ausbildung sind, desto mehr muss Führung auch Hilfe zur Selbsthilfe, Ansporn, Problemlösung und Anleitung sein. Frauen scheinen hier also über genau die richtigen Eigenschaften zu verfügen, um situativ passende Führungsrollen zu übernehmen: Sie können die Anforderungen einerseits besser einschätzen und bringen andererseits eine größere Bereitschaft für ein feinfühliges und nuanciertes Führungsverhalten mit.

Problematisch wird es nur dann, wenn das Arbeitsumfeld insgesamt stark durch autoritäre Züge geprägt wird. Das ist z. B. dann der Fall, wenn wir uns in einem kulturellen Umfeld bewegen, das Führung grundlegend mit Autorität und Disziplin assoziiert und jedes abweichende Verhalten als Schwäche und Führungsversagen interpretiert. Zahlreiche Länder des früheren Ostblocks, aber auch viele asiatische Staaten wie China oder Indien gehören tendenziell zu dieser Kultur. Hier haben Projektleiter, gleich ob Männer oder Frauen, welche einen situativ angepassten Führungsstil pflegen möchten, ein schweres Leben. Jede Form von Verständnis für die Nöte der Mitarbeiter und der Versuch, mehr Problemlöser, Motivator oder Coach als strahlender Herrscher zu sein, wird gerne als Schwäche belächelt.

Es trifft aber nicht zu, dass autoritäre Führungsmuster immer mit einem traditionellen Bild der Geschlechterrollen verbunden sind, wie oft behauptet wird. Während das in Ländern wie China oder Japan der Fall sein mag, trifft es z. B. auf die Region des früheren Ostblocks definitiv nicht zu: Dort gilt es als ganz normal, dass Frauen technische Berufe ausüben und in Führungspositionen arbeiten. Und unabhängig vom Geschlecht wird ein straffes Führungsverhalten erwartet, was natürlich bedeutet, dass Frauen einen Großteil ihrer spezifisch weiblichen Qualitäten ganz einfach nicht entfalten können, sondern sich nach männlichen Verhaltensmaximen benehmen müssen. Vereinfacht gesagt, ahmen Frauen in diesen Gesellschaften männliches Verhalten nach; dadurch werden Frauen nicht nur sich selbst nicht gerecht, sondern es bleiben auch viele Chancen für intelligente Führung und effizientes People-Management ungenutzt.

Wann immer das Umfeld es zulässt, stehen Sie zu Ihrer „weiblichen“ Führungskompetenz. An die Situation angepasstes Führungsverhalten, Hilfe für die Projektmitarbeiter zur Selbsthilfe, Ansporn zu Eigenverantwortung und Kreativität sowie positive Motivation sind genau die Eigenschaften, die Sie und Ihre Projekte in Zukunft zunehmend erfolgreicher machen können. Lassen Sie sich nicht auf das Spiel ein, die traditionell-archaischen Führungsmuster Ihrer männlichen Kollegen zu kopieren in dem Irrglauben, damit zu gefallen oder erfolgreicher zu sein.

### 2.2.3 Eloquenz

Ist eine Person sehr sprachgewandt oder fällt ihr die Wahl ihrer Worte schwer? Wie leicht kann sie sich auf neue Situationen sprachlich einstellen, wie spontan und schlagfertig ist sie? Natürlich sollten in kommunikativen Rollen in einem Projekt nur Personen eingesetzt werden, die ein gutes Maß an Eloquenz besitzen. Viel zu häufig wird der Fehler gemacht, dass der „Techniker“ ein Problem beim Management erläutern muss, weil er das Problem am besten versteht, aber leider nicht wirklich in der Lage ist, seine Aussagen allgemeinverständlich vorzutragen.

Die Sprachgewandtheit von Frauen im Vergleich zu Männern ist ein so häufig zitiertes Phänomen, egal ob in wissenschaftlichen Studien oder in den Programmen vieler erfolgreicher Comedians, dass ich hier wenig Überzeugungsarbeit leisten muss. Frauen reden – pauschal betrachtet – häufiger, länger und besser als Männer. Und mit „besser“ ist hier gemeint: Sie können sich leichter auf das sprachliche Niveau ihres Gesprächspartners einstellen, dessen „Sprache sprechen“ und sich nuancierter ausdrücken. Damit sind Frauen oft sehr gut in Rollen aufgehoben, in denen es darum geht, sich in ein Gegenüber hineinzuversetzen und auch problematische Themen so aufzubereiten, dass sie verstanden werden. Aus diesem Grund sind Mediatoren für Konfliktsituationen häufig weiblich und werden Change-Management-Aufgaben in Projekten überdurchschnittlich oft durch Frauen wahrgenommen.

Das wirklich Praktische daran ist, dass weniger eloquente Menschen (Männer) sich in Gegenwart von sprachgewandteren Gesprächspartnern meistens recht wohl fühlen. Sie sind sich des verbalen Ungleichgewichts entweder nicht bewusst oder empfinden es nicht als unangenehm – dank der Fähigkeit wirklich eloquenter Menschen, sich auf das sprachliche Niveau ihrer Umgebung einzustellen.

### 2.2.4 Diplomatisches Geschick

Diplomatie ist eine Kunstform. Nicht viele Menschen verstehen es, negative Sachverhalte so darzustellen, dass die wenigen positiven Aspekte in den Vordergrund rücken; oder belastende Umstände so zu formulieren, dass sich betroffene Personen nicht angegriffen fühlen. Was nun die geschlechtsspezifische Ausprägung von Diplomatie betrifft, würde

ich nicht grundsätzlich sagen, dass Frauen die besseren oder schlechteren Diplomaten sind. Ihre Art von Diplomatie unterscheidet sich aber meist von der männlicher Kollegen. Männer neigen dazu, Diplomatie in Form von Allianzen und Bündnissen auszuleben, da wird paktiert und sektiert, es wird geprüft, wer ähnliche Ansichten teilt und eigene Positionen unterstützen würde oder wer als möglicher Gegner kalt gestellt werden muss. Frauen hingegen suchen weit seltener mit diesem Kalkül die Unterstützung anderer für ihre eigenen diplomatischen Bemühungen. Für sie hat Diplomatie mehr damit zu tun, andere Positionen zu verstehen und sich so zu verhalten, als würden sie ähnlich denken und fühlen wie ihr Gegenüber. Dadurch können sie auch Unangenehmes besser platzieren und Gesprächspartner zu Handlungen (ver)föhren, die scheinbar in seinem – pardon: in beiderseitigem – Interesse sind. Das Verstehen und Übernehmen von Positionen anderer ist ein unglaublich mächtiges Instrument der Manipulation, das besonders süß schmeckt, weil es einen großen Wohlfühlfaktor mit sich bringt: Der andere fühlt sich verstanden und gut aufgehoben, endlich jemand, der auf seiner Wellenlänge ist.

Wenn Sie mit solchem diplomatischen Geschick ausgestattet sind, können Sie Ihr Talent natürlich am besten in der Kommunikation mit schwierigen Projektpartnern oder in sehr problematischen, heiklen Projektphasen zur Geltung bringen, z. B. bei Überschreitung von Budgets oder Terminen. Sie werden damit im Zweifelsfall guten Erfolg haben und können vor allem Ihren Projekten einen guten Dienst erweisen. Wobei es stark darauf ankommt, ob Sie als Frau mit einer einzelnen Person bzw. einer kleinen Gruppe interagieren – und dabei Ihre diplomatischen Fähigkeiten gut zur Geltung bringen können – oder ob Sie sich einer Phalanx aus vorwiegend männlichen Gesprächspartnern gegenüber sehen, die ihrer eigenen diplomatischen Taktik folgen und versuchen, Sie mit diversen Allianzen und Bündnissen einzufangen oder auszugrenzen – aber auf jeden Fall zu manipulieren. In diesem Fall kann es zu einem echten „Clash of Strategies“ mit ungewissem Ausgang kommen.

- Es macht Sinn, gute Diplomatinnen flexibel als „Springer“ in einem Projekt einzusetzen, z. B. als Mediator oder Coach in schwierigen Projektsituationen, anstatt sie permanent in einer einzigen operativen Aufgabe und in einem einzelnen Projekt zu vergraben.

## 2.2.5 Offenheit

Ist ein Mitarbeiter offen, mitteilssam und extrovertiert oder verschlossen, zugeknöpft und reserviert?

Offene Typen sollten dort eingesetzt werden, wo viel Kommunikation erforderlich ist, z. B. im Rahmen von agilen Prozessen. Verschlossene Menschen sind in abgegrenzten, autarken Aufgaben besser aufgehoben, wo sie nur wenig Interaktion mit anderen haben und ihre Leistung nicht maßgeblich von der Abstimmung mit anderen abhängt. Das typische Beispiel ist der „Nerd“, der still in seinem Büro sitzt und an der Lösung eines

komplizierten technischen Problems arbeitet. Offenheit ist eine Voraussetzung für Teamfähigkeit, aber nicht jeder offene Mensch ist automatisch teamfähig.

Meiner Erfahrung nach sind Frauen „von Natur aus“ viel häufiger offen und mitteilbar als Männer. Sie bringen ihre Offenheit vielleicht nicht unmittelbar und von Anfang an zur Geltung, sondern sichern sich erst ab, dass das Umfeld, in dem sie sich bewegen, ihre Offenheit auch zulässt ohne Gefahr, in offene Messer zu laufen. Insofern sind verschlossene Frauen häufig Frauen, die ihr grundsätzlich offenes Wesen nur unter Verschluss halten, während es bei Männern deutlich mehr reservierte und wirklich verschlossene Typen gibt.

Interessanterweise reagieren Frauen auch meistens anders auf verschlossene Menschen als ihre männlichen Kollegen. Während ein „Eigenbrötler“ für einen Mann etwas Normales, eben ein komischer Kauz ist, den man besser in Ruhe lassen sollte, entwickelt das weibliche Geschlecht angesichts solcher verschlossener Individuen gerne einen missionarischen Eifer: Es kann für sie nicht angehen oder toleriert werden, dass jemand still in der Ecke sitzt und unkommunikativ ist. Für Frauen scheint es nur schwer akzeptabel zu sein, dass sich jemand nicht an der Interaktion mit seiner Umwelt beteiligen möchte. Sie vermuten instinktiv, dass dieser Mensch nur noch nicht den Mut gefunden hat, seine Offenheit auszuleben.

- Liebe Frauen, glauben Sie bitte einfach, dass es Menschen – vornehmlich Männer – gibt, die reserviert, verschlossen und unkommunikativ sind. Sie fühlen sich wohl damit, in Ruhe gelassen zu werden und leiden nicht unter Einsamkeit. Es besteht kein Bedarf, sie zu ihrer vermeintlich wahren Natur zu bekehren.

## 2.2.6 Sozialverhalten

Wie „sozial verträglich“ ist das Verhalten einer Person? Neigt sie dazu, gerne bei anderen anzuecken und sich selbst in den Vordergrund zu spielen? Natürlich hat Sozialverhalten auch Querverbindungen zu Diplomatie, Offenheit, Teamfähigkeit und Zielstrebigkeit. Hier geht es aber in erster Linie um die Frage, ob ein Mensch von anderen als angenehm und integrativ oder eher störend und konfrontativ wahrgenommen wird. Ein einziger Mitarbeiter mit problematischem Sozialverhalten kann ein ganzes Team massiv stören und in seiner Arbeit behindern. Sie haben sicher schon erlebt, dass Männer viel häufiger als Frauen in Gesprächsrunden und Meetings dazu neigen, destruktiv aufzutreten, das „Zepter in die Hand“ zu nehmen und das Gespräch zu dominieren – ohne dass dies in irgendeiner Weise eine positive Auswirkung auf den Sachverhalt und das Ergebnis hat.

Es gilt als allgemein akzeptierte Tatsache, dass Frauen über besseres Sozialverhalten verfügen als Männer, was gerne durch ihre traditionelle familienorientierte Rolle in mehreren Tausend Jahren Evolution begründet wird. Damit ist klar, dass Frauen viel seltener als Männer in Ihrem Arbeitsumfeld anecken, provozieren und zum „Sand im Getriebe“ werden. So weit, so gut. Aber aus diesem Grund fällt es Frauen oft auch sehr schwer, mit Menschen umzugehen, die über wenig Sozialkompetenz verfügen. Wer selbst sozi-

al verträglich ist, kann nicht verstehen, warum sich manche Menschen als ausgemachte Querulanten benehmen, da dieses Verhalten augenscheinlich keinen Sinn macht, niemandem hilft und in aller Regel keine Probleme löst. Und da Frauen zudem selten einen sehr ausgeprägten Hang zu Dominanz und Machtausübung haben, reagieren sie nicht so auf unsoziales Verhalten, wie es in den meisten Fällen nötig wäre: mit Härte. Menschen mit stark unsozialem Verhalten müssen aus Projekten entfernt werden oder, falls das nicht möglich ist, isoliert und mit irgendwelchen unwichtigen Tätigkeiten kaltgestellt werden.

Wenn Sie als Frau sich nicht wohl dabei fühlen, Querulanten offen entgegenzutreten, dann versuchen Sie, männliche Kollegen in die Situation einzubeziehen und ihnen diese Rolle zu überlassen. Setzen Sie Ihre diplomatischen Talente und Ihre Sprachgewandtheit ein, um männliche Kollegen dafür zu gewinnen. Sie können davon ausgehen, dass Männer weit weniger Schwierigkeiten damit haben, anderen Männern gegenüberzutreten, um sie an stark unsozialem Verhalten zu hindern.

Wenn Sie als Frau sich nicht wohl dabei fühlen, Querulanten offen entgegenzutreten, dann versuchen Sie, männliche Kollegen in die Situation einzubeziehen und ihnen diese Rolle zu überlassen. Setzen Sie Ihre diplomatischen Talente und Ihre Sprachgewandtheit ein, um männliche Kollegen dafür zu gewinnen. Sie können davon ausgehen, dass Männer weit weniger Schwierigkeiten damit haben, anderen Männern gegenüberzutreten, um sie an stark unsozialem Verhalten zu hindern.

### 2.2.7 Durchsetzungsvermögen

Durchsetzungsvermögen korreliert oft positiv mit Führungskompetenz, und zwar speziell dann, wenn es um einen straffen Führungsstil geht. Großes Durchsetzungsvermögen ist die Idealbesetzung für Projekte, in denen eine starke Hand gefragt ist. Wenn die benötigte Führungsqualität aber eine stärker integrative, unterstützende und problemlösende sein muss, sind Personen mit zu starkem Drang sich durchzusetzen, nicht als Teamleiter oder Projektleiter geeignet.

Ob Frauen weniger Durchsetzungsvermögen als Männer haben – oder umgekehrt – hängt von der Definition dieser Eigenschaft ab. Männer neigen dazu, sich offensiv und mit dem „Kopf durch die Wand“ durchzusetzen. Um den eigenen Willen zu oktroyieren, versuchen sie, ihre Machtbasis zu vergrößern und Allianzen zu schmieden, und ignorieren wenn möglich alle Einwände und Bedenken anderer. Frauen hingegen setzen ihre Position weniger offensiv durch: Sie bemühen sich häufiger, andere von ihrer Sichtweise zu überzeugen und für ihre Argumente einzunehmen. Und sie können dabei sehr geduldig sein, bis zu einem Punkt, an dem ihre Penetranz massiv am männlichen Nervengerüst zerrt. Welche Strategie am Ende erfolgreicher ist, hängt von mehreren Faktoren ab, z. B. davon ob

- das Arbeitsumfeld mehrheitlich männlich oder weiblich dominiert ist: Es lässt sich leichter unter seinesgleichen durchsetzen,



- es um kritische Situationen oder „business as usual“ geht: Je akuter eine Problemlage ist, desto stärker ist die Neigung, offensives Verhalten als problemlösend zu akzeptieren.

Die weibliche Form des Durchsetzungsvermögens erweist sich in vielen Projekten, die weder in einer akuten Schräglage oder rein männerdominiert sind, als recht förderlich und konstruktiv, da sie stark darauf setzt, andere einzubinden und mit auf die eigene Reise zu nehmen. Wenn diese Art der Durchsetzung funktioniert, hinterlässt sie keine verbrannte Erde – sehr im Gegensatz zu der männlich geprägten Variante starken Durchsetzungswillens.

### 2.2.8 Kompromissfähigkeit

Kompromissfähigkeit ist letztlich eine Facette im Spektrum des Durchsetzungsvermögens – aber eine sehr spezielle: Sie beschreibt das Vermögen und den Willen, Kompromisse zur Erreichung eines Ziels zu finden oder eben darauf zu verzichten. Je kompromissfähiger eine Person ist, desto besser kommt sie in Situationen zurecht, die einerseits schwierig und verfahren sind und andererseits aber eine Schadensbegrenzung erfordern. Beispiel: Sie implementieren in Ihrem Projekt eine Lösung, die extrem kompliziert, aber notwendig zur bestmöglichen Erfüllung der Aufgabe ist. Nun geraten Sie dadurch in Zeitverzug, und es muss mit dem Projektpartner ein Ausweg gefunden werden, um gleichzeitig ein wenig Komplexität zu reduzieren, ein wenig die Aufgabenstellung zu vereinfachen und etwas längere Lieferzeiten zu vereinbaren. Also ein Kompromiss mit den insgesamt geringsten negativen Auswirkungen, während doch möglichst viel der ursprünglichen Zielsetzung erreicht werden kann.

Frauen messen Kompromissen tendenziell mehr Bedeutung bei als Männer, weil Kompromisse in ihrer Sichtweise eine Möglichkeit darstellen, Ziele und eigene Ideen zumindest zu einem guten Teil durchzusetzen. Und in den Augen der meisten Frauen ist es besser, wenigstens einige der eigenen Positionen umzusetzen als gar keine. Für Männern hingegen wird Kompromissfähigkeit schnell zu einer Schwäche und signalisiert das Unvermögen, sich insgesamt durchsetzen zu können. Sie würden oft lieber ganz auf ein Ergebnis verzichten oder es doch auf die harte Tour ankommen lassen, als durch zu viele Kompromisse einen aufgeweichten Sieg zu erringen, der in ihrem Verständnis keiner mehr ist.

Natürlich gehört es inzwischen zum guten Ton, kompromissfähig zu sein und es gilt als sehr unprofessionell, Kompromisse rundweg abzulehnen. Aus diesem Grund versuchen auch Männer stets, pro forma ihre Kompromissfähigkeit zu demonstrieren und zu betonen. Aber sie sind gleichzeitig sehr einfallsreich, wenn es darum geht, diese in letzter Instanz doch nicht eingehen zu müssen. Da werden ganz beiläufig zu jedem möglichen Kompromiss auch die damit verbundenen Nachteile besonders dramatisch ausgeleuchtet. Und wenn am Ende eines Prozesses doch ein Kompromiss steht, möglicherweise weil er

in Summe nicht zu vermeiden war oder das Problem zu viel Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit hatte, verbuchen ihn Männer nur selten als persönlichen Erfolg.

Sie haben das vielleicht so schon von Ihren männlichen Kollegen gehört: „Eine Möglichkeit wäre natürlich, auf XYZ zu verzichten, glauben sie mir, darüber denke ich sehr intensiv nach. Aber dadurch könnten wir unseren Ruf nachhaltig schädigen. Für mich persönlich ist das ja kein Problem, aber als verantwortungsvoller Manager muss ich natürlich auch das große Ganze im Blick haben und an das Gemeinwohl des Unternehmens denken. So leid es mir tut, ich fürchte, dieser Kompromiss könnte uns sehr teuer zu stehen kommen“.

In einer weiblichen Variation könnte der Sachverhalt so formuliert werden: „Der beste Kompromiss wäre, auf XYZ zu verzichten. Das bringt das Risiko eines Image-Schadens für unsere Firma mit sich, aber ich halte das für das kleinere Übel. Ich habe schon mal mit der Geschäftsführung gesprochen, die würde sich dem Kompromissvorschlag auch vor diesem Hintergrund nicht verschließen“. Sie erkennen hier auch gleich das diplomatische Geschick ...

## 2.2.9 Abstraktionsfähigkeit

Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, aus einer Vielzahl von Informationen und Daten bestimmte Muster und Strukturen zu erkennen und so eine höhere Ordnung zu bestimmen. Das Gegenteil von Abstraktionsfähigkeit ist das Phänomen, sich in Details zu verlieren und „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht zu sehen. Abstraktionsfähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung in allen leitenden Positionen, denn sie ist ein entscheidender Baustein in der Fähigkeit zur Problemlösung. Wenn jemand nicht das große Ganze aus der Vielzahl der Einzelteile erkennen kann, wird er nicht in der Lage sein, eine Richtung zu bestimmen, Probleme und Engpässe frühzeitig zu erkennen und gute von schlechten Lösungen zu unterscheiden. Menschen ohne dieses Talent eignen sich im Grunde nur für singuläre Aufgaben, bei denen das Erkennen einer höheren Ordnung keine Rolle spielt.

Grundsätzlich scheint Abstraktionsfähigkeit kaum vom Geschlecht abzuhängen, Intelligenz und etwas Übung sind wichtigere Voraussetzungen. Es ist allerdings so, dass Frauen grundsätzlich Details mehr Beachtung widmen als Männer. Das bedeutet nicht zwingend, dass Frauen dadurch in stärkerem Maße den Blick für das Ganze verlieren, sondern dass sie – im Grunde recht unabhängig vom Big Picture – parallel auch sehr auf die Feinheiten und Einzelheiten achten. Und sie können sich diese Details auch besser merken als die meisten Männer. Das führt nicht nur dazu, dass Sie als Frau im Privatleben kein einzelnes Fehlverhalten ihres Partners vergessen und dieses jahrelang bis ins kleinste Detail wiedergeben können, sondern bedeutet auch im Projektalltag, dass Sie sich häufig an Einzelheiten erinnern können, die ihre männlichen Kollegen bereits gedanklich aussortiert haben. Damit fällt es Ihnen meist leichter, bei Entscheidungen, Risikoanalysen und anderen wichtigen Aufgabenstellungen sämtliche Parameter und Randbedingungen zu berücksichtigen.

Sehen Sie es dem anderen Geschlecht nach, wenn dieses nicht immer alle Details präsent hat. Es bedeutet nicht zwingend, dass Entscheidungen schlechter getroffen werden oder der Blick fürs Ganze fehlt. Männer versuchen in stärkerem Maße, sich auf wesentliche Merkmale zu beschränken und sich auf der Meta-Ebene zu bewegen, wo Einzelheiten ausgeblendet werden. Das kann auch von Vorteil sein, um z. B. in Gefahrensituationen schneller zu handeln. Und es erspart Ihnen gelegentlich Vorwürfe darüber, was Sie in grauer Vorzeit an einem sonnigen Tag um 12 Uhr mittags Unpassendes zu dem Kollegen mit dem blaugrauen Anzug gesagt haben, als er im Aufzug neben Ihnen kurz die Augen schloss.

### 2.2.10 Prioritätensetzung

Das Setzen von Prioritäten ist eine Grundvoraussetzung für zielstrebiges Handeln. Es beinhaltet aber noch die wichtige Nuance, in sich stetig verändernden Umgebungen mit neuen Anforderungen die wichtigen von den unwichtigen Themen zu unterscheiden. Unter Umständen kann das zielstrebige Verfolgen eines Themas auch zum völligen Fiasko führen, wenn nicht gleichzeitig die Prioritäten permanent geprüft und neu justiert werden. Jemand kann sein Ziel dann zwar am Ende in kürzester Zeit erreichen, aber möglicherweise haben sich die Randbedingungen in der Zwischenzeit so stark verändert, dass sein Ziel überhaupt keinen Sinn mehr im Projekt ergibt. Oder er könnte sein Ziel viel besser und schneller erreichen, wenn er kurzfristig die Prioritäten verändert, sich auf andere Zwischenziele konzentriert und erst anschließend wieder auf sein Hauptziel fokussiert.

---

#### Beispiel

Jemand hat die Aufgabe, einen Baum zu fällen und hat dafür eine Axt zur Verfügung. Nach einigen Stunden der Arbeit, der Baum ist zu 1/3 geschlagen, taucht ein Kollege auf und gibt ihm eine Motorsäge, die aber kein Benzin hat. Unser Kandidat tut gut daran, kurzfristig die Prioritäten zu ändern, Benzin zu besorgen und dann mit der Motorsäge den Baum zu Ende zu fällen, anstatt unbeirrt weiter mit der Axt auf den Baum zu hauen.

Priorität hat also mit Weitsicht und Flexibilität zu tun. Und da Frauen in aller Regel, wie schon oben ausgeführt, kompromissfähiger und kompromissbereiter als Männer sind, entspricht auch Flexibilität stark ihrem Naturell. Richtungsänderungen und Neubewertungen fallen ihnen darum oft leichter als männlichen Kollegen, die sich an einmal gesetzte Prioritäten stärker klammern. Männer sind durchaus in der Lage, Dinge mit Weitblick zu betrachten, aber da sie Zielsetzungen und definierte Prioritäten oft sehr persönlich nehmen, fehlt ihnen gelegentlich der Mut zur Neuausrichtung. Jedes neue Ziel und jede geänderte Priorität ist gleichzeitig ein Aufgeben der alten Ziele und Prioritäten und hat damit den Beigeschmack des Versagens. Das ist einer der wesentlichen Gründe, weshalb besonders Männer oft an einer falschen Strategie mit bemerkenswertem Starrsinn festhal-

ten – und damit Kriege verlängern oder Projekte zum Scheitern bringen. Während Frauen in Ziel und Priorität stärker ein temporäres Mittel zum Zweck sehen, das für sie nur wenig mit persönlichen Gefühlen verbunden ist.

Diese größere Flexibilität ist einer der Faktoren, weshalb Frauen auch häufig in Projektbereichen überdurchschnittlich erfolgreich sind, die mit Wandel und Veränderung zu tun haben wie z. B. der Bereich Change Management, aber auch alle Themen rund um Neustrukturierung von Teams und deren Rollen, Verändern von Aufgaben-Prioritäten oder Abwandeln von (Zwischen)Zielsetzungen. Auch im Umfeld von Zielkonflikten fällt es Frauen meistens nicht besonders schwer, Ziele neu zu bewerten und Zielprioritäten zu variieren. Diese Flexibilität wird zunehmend wichtiger im heutigen Projektmanagement, das geprägt ist von dynamischen Rahmenbedingungen und sich schnell ändernden Aufgabenstellungen. Wer zu lange starr an dem festhält, was gestern noch galt, wird allzu schnell das verpassen, was morgen gebraucht wird.

---

## 2.3 Alles „stereotyp“-isch?

Natürlich gibt es nicht *die* Frau oder *den* Mann. Ich kenne Frauen, deren Verhalten viele männlichen Züge trägt und umgekehrt zahlreiche Männer, die über einige wesentliche weibliche Eigenschaften verfügen. Insofern sind alle Beschreibungen des typisch weiblichen und männlichen Wesens nichts anderes als Darstellungen derjenigen Verhaltensweisen, die wir jeweils auf dem Scheitelpunkt der Gauss'schen Verteilungskurve finden können: Wenn wir z. B. eine Gruppe von mehreren tausend Frauen betrachten und einschätzen wollen, wie stark ausgeprägt eine bestimmte Eigenschaft wie etwa Sozialkompetenz ist, dann erhalten wir ziemlich sicher eine typische Gauss'sche Verteilung. An einem Ende des Spektrums liegen sozial völlig inkompetente Individuen, während am anderen Ende sich die Mutter Teresas dieser Welt einfinden. Und dazwischen liegt ein Peak, was bedeutet, dass diese Eigenschaft bei einer überdurchschnittlich großen Anzahl von Frauen mittel bis gut ausgeprägt ist.

Damit ergibt sich in der täglichen Projektpraxis natürlich ein viel heterogeneres Bild, als wenn wir tatsächlich nur mit den reinen Stereotypen arbeiten würden. Wir finden in unserem Alltag meistens die gesamte Bandbreite möglicher Eigenschaften und deren Ausprägungen, und je größer die Anzahl von Mitarbeitern und Kollegen ist, desto häufiger können wir vermeintlich typisches Verhalten vorfinden. Was aber nicht bedeuten muss, dass genau die Kollegin oder der Kollege, mit dem ich mich in meiner nächsten Projektbesprechung auseinandersetzen muss, sich „artgerecht“ verhält. Insofern tun wir uns alle einen Gefallen, wenn wir die vorangegangenen Betrachtungen mit einer gesunden Prise Skepsis und einem lächelnden Auge anstellen.

## 2.4 Über den Autor



**Christian Becker** ist der führende Experte für nationales und internationales Outsourcing und Nearshoring von IT-Projekten sowie erfolgs- und handlungsorientierter Vermittler bei kulturellen Unterschieden. Er ist Geschäftsführer eines IT-Unternehmens mit 90 Mitarbeitern in Deutschland und Rumänien, BA Hons und MBA. Seine Karriere startete der IT- und Projektmanagementprofi nach seiner Ausbildung in Großbritannien, Kanada und Deutschland bei einer der größten Unternehmensberatungen weltweit. Praxisnah, unterhaltsam, substantiell und authentisch-analytisch spricht er über Projektkultur in der IT-Wirtschaft zwischen Egomanie, Teamkompetenz, Unternehmensidentität und interkulturellem Management. Seine Lösungen halten Einzug in Projektteams und Unternehmen. Die von ihm entwickelte Kulturzwiebel hat sich als Modell im Outsourcing bewährt. Sein Credo: Projekte scheitern nicht an Technik, sondern an unausgesprochenen und enttäuschten Erwartungen, die sich in fehlerhaften Prozessen abbilden.

Weitere Infos unter [www.infobest.de](http://www.infobest.de)



<http://www.springer.com/978-3-658-07497-5>

Chefsache Frauen

Männer machen Frauen erfolgreich

Buchenau, P. (Hrsg.)

2015, XII, 294 S. 23 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07497-5