

Geschlechterdynamik und Team

„Einem Team wird das Potential seiner kollektiven Intelligenz dann bewusst, wenn es gelernt hat, den Wert der individuellen Talente seiner Mitglieder richtig einzuschätzen.“ (Selvini Palazzoli, Selvini, 1992)

Das Thema Unterschiede von Männern und Frauen hat auf dem Büchermarkt und an Popularität in den letzten Jahren deutlich zugenommen. In Team-Supervisionen und bei Teamentwicklungs-Prozessen ist es dagegen eher ein Randthema geblieben. Auch in der wissenschaftlichen Literatur und Forschung (z.B. der Arbeits- und Organisationspsychologie) finden sich wenig Arbeiten zur Bedeutung der Geschlechterrollen und der Zusammenarbeit in Teams.

Wenn Menschen zusammen arbeiten, beobachten sie sich auch gegenseitig und sie bewerten, ob und wie man zusammenpasst. Dabei ist jede/r von geschlechtsstereotypen Erwartungen und Verhaltensmustern geleitet. Die Rollenerwartungen setzen sich zusammen aus:

- eigenen Erfahrungen (v.a. aus der Familie)
- Normen (Familie, Religion, Gesellschaft, Politik, Medien)
- Mythen (archetypische Bilder von Frauen und Männern)

Das männliche Stereotyp spricht dem Mann Aktivität, Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit und Leistungsstreben zu; das weibliche Stereotyp spricht der Frau Soziabilität (Geselligkeit, Menschenfreundlichkeit) und Emotionalität zu, und sieht sie als einfühlsam, hilfsbereit, umgänglich, anpassungsfähig, freundlich und sanft.

Im folgenden möchte ich besonders auf Aspekte der Kommunikation, des Konfliktverhaltens, der Hierarchie und Führung und der geschlechtshomogenen Teams eingehen, da diese in meiner Tätigkeit als Supervisorin in der Praxis am wichtigsten sind.

Kommunikation

Ein Hauptanliegen in Supervision und Teamentwicklung ist die Verbesserung der Kommunikation. Dennoch wird eher selten darüber reflektiert, in welcher Weise die Unterschiede der Geschlechter und der daraus resultierenden (Team-)Dynamik die Kommunikation und die Kooperation bestimmen kann. Wenn ich als Supervisorin diese Aspekte einbringe, liegt allein in diesem Thema so viel Sprengstoff, dass zum Teil auf bekannte Polarisierungen zurückgegriffen wird: „Frauen sind so.... , Männer sind so....“. Es besteht die Gefahr, dass dann ausschließlich die Unterschiede betont und als unveränderbar erklärt werden, statt andere Aspekte der vorliegenden Problematik ebenso zu berücksichtigen. Dabei geht es mir in der Supervision oder Teamentwicklung (neben vielen anderen Aspekten) zunächst um eine Erweiterung der Wahrnehmung und dem Erkennen der Dynamik, welche die Unterschiedlichkeiten mit sich bringen können, ohne zu bewerten und in einem zweiten Schritt um das Erkennen der Vorteile und den evtl. Nutzen dieser Unterschiedlichkeiten in der Kommunikation.

Einen wesentlichen Unterschied gibt es in den Sprachschemata: Frauen haben eine Tendenz zur relationalen Sprechweise, Männer eher zur positionalen. Dies hat mit beruflicher und geschlechtlicher Lernerfahrung zu tun und ist als Mittel von Beziehungsdefinitionen verankert in den Strukturen von Arbeit und Politik. (vgl. M. Douglas, 1981)

Die positionale Sprachform bewahrt und festigt vorgegebene Rollenmuster und beseitigt Mehrdeutigkeit, die relationale (personale) Sprachform dient Suchprozessen in Beziehungen. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Frauen sprachlich mehr auf den anderen beziehen, sie hören zu, stellen Fragen, bestätigen und zeigen Einverständnis. Sie kommunizieren ganzheitlich, ihnen geht es um Information *und* Interaktion. Sie sprechen eine Sprache, die

Bindung, menschliche Nähe und Akzeptanz sucht. Frauen kommunizieren am besten, wenn eine symmetrische Kommunikation vorherrscht. Sie haben ein primäres Bedürfnis nach Bestätigung ihrer Persönlichkeit und nach Sicherheit der Beziehung zum Gesprächspartner. Ihr Kommunikationsstil ist auf Teamorientierung und Kooperation angewiesen, sie suchen Übereinstimmung und wollen Unterschiede minimieren.

Männer dagegen formulieren ihre Aussagen kategorischer, sie nehmen häufig eine bestimmte Position ein und neigen dazu, zu definieren statt sich anderen anzuschließen. Es geht ihnen hauptsächlich um Information und sie haben ein größeres Bedürfnis nach Lösungen, erst danach geht es ihnen um die Beziehung. Männer können gut in asymmetrischer Kommunikation agieren, sofern der jeweilige Status geklärt und akzeptiert ist. Ist der Status ungeklärt, wird um die Position gekämpft. (vgl. Oppermann/Weber, 1995)

„Die Lösung liegt nicht darin zu Polarisieren, sondern im Erkennen der verschiedenen Sprachregeln, so dass Frauen und Männer voneinander die jeweilige „Fremdsprache“ lernen. Männer relational die Sprache des Gefühls und der Bezogenheit, Frauen positional die Sprache der eigenen Meinung, des eigenen Standpunkts.“ (R. Welter-Enderlin, 1995)

Konfliktverhalten

In zahlreichen Untersuchungen (S. Zysset, 1993, Bischof-Köhler, 2002) hat sich gezeigt, dass Frauen und Männer sich in ihrem Konfliktverhalten deutlich unterscheiden können.

Vereinfacht kann man sagen, dass bei Frauen der Mensch, bei Männern die Sache im Vordergrund stehen. Männer tendieren dazu, zu rationalisieren. Sie bleiben auf der Sachebene, zeigen keine Schwäche und beziehen Gefühle nicht so stark ein. Ziel für die Männer ist es, den Konflikt zu vereinfachen und zu einer schnellen Konfliktlösung zu kommen.

Frauen betonen die Beziehungsebene. Sie streben mehr nach Harmonie, fühlen sich in die Gegenposition ein, nehmen Rücksicht und suchen den Kompromiss. Frauen neigen eher zum Verhandeln, ihnen geht es um Interessenausgleich und nicht in erster Linie um Interessendurchsetzung. Dadurch dauert es länger, bis es zu einer Konfliktlösung kommt. Sie versuchen, die Interessen aller Beteiligten zu befriedigen.

Nach einem Konflikt können Männer viel schneller wieder zur Tagesordnung zurückkehren als Frauen. Es braucht für Frauen mehr Zeit, bis die Beziehung wieder in Balance ist, sie werden durch evtl. Kritik länger verunsichert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Männer tendenziell in Lösungen denken, sie hören oder erkennen ein Problem und entwickeln sofort Ideen, wie sie das Problem lösen können. Frauen neigen eher dazu, das Problem zu schildern, erwarten zunächst Aufmerksamkeit und Anteilnahme, und bitten dann um Kooperation (Hilfe), um gemeinsam unter Berücksichtigung vieler Faktoren, eine Lösung zu suchen.

Beide Konfliktmuster sind für sich funktional, allerdings ergibt sich in gemischtgeschlechtlichen Teams eine Reihe von Missverständnissen, Kränkungen und ungelösten Konflikten, welche die Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen können. In Konfliktgesprächen kann das männliche Verständnis als „Problemlöser“ manchmal konstruktive und kooperative Prozesse verhindern. Die weibliche Strategie, (zu) viele verschiedene Faktoren einzubeziehen und die Beziehungsebene hoch zu bewerten, kann jedoch Lösungen verhindern und manche Konflikte zum „Dauerbrenner“ werden lassen.

Hierarchie und Führung

In der von Frauen geprägten sozialen und psychosozialen Arbeit gibt es einerseits die Neigung, institutionelle Bedingungen als Einflussfaktoren auf die eigene Arbeit und auf die Zusammenarbeit im Team zu unterschätzen bzw. ganz zu übersehen und die vorhandenen Schwierigkeiten auf Qualifikation und /oder Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter/innen zurückzuführen. Andererseits sind Organisationen, die sich mit Familienthemen beschäftigen (v.a. Beratungsstellen, Jugendhilfeeinrichtungen) besonders geeignet, familiäre Erlebens- und Verhaltensmuster zu reproduzieren. Besonders in bezug auf hierarchische Strukturen werden Familienstrukturen übernommen. Sie sind von flacher Hierarchie gekennzeichnet, Unterschiede werden nivelliert („Wir sind doch alle gleich“). Dies entspricht eher dem weiblichen Sprach-, Konkurrenz- und Konfliktverhalten. Das macht es für weibliche Führungskräfte besonders schwer, ihre Führungsrolle vollumfänglich einzunehmen, denn gerade in sozialen und medizinischen Institutionen herrscht ein „Mütterlichkeits-Mythos“: es wird von ihnen erwartet, dass sie fürsorglich und selbstlos auf das Wohl anderer bedacht sind. Frauen haben viel mehr als Männer die Erwartung an eine weibliche Leitung, dass sie die „gute Mutter“ ist. Wenn diese hingegen Grenzen setzt und Forderungen stellt (also notwendige Führungsaufgaben wahrnimmt), nicht mehr „so lieb“ ist, wird ihre Autorität in Frage gestellt. Besonders stark ist dieses Phänomen zu beobachten, wenn eine Frau einen Mann ablöst und Leiterin wird.

Demgegenüber gibt es natürlich auch in sozialen Einrichtungen rigide Hierarchien, in denen z.B. der Amtsweg garantiert, dass es nicht zum Verlust der eigenen Macht kommt. Dies entspricht eher dem männlichen Prinzip des Positions – und Stuserhaltes. Die Gefahr hierbei ist, dass in Krisenzeiten zu viel Zeit verstreicht, bis reagiert wird und/oder dass anstehende Veränderungen der Strukturen nicht möglich sind. (R. Welter-Enderlin, mündl. Mitteilung)

Es ist häufig zu beobachten, dass wenig Leitungsposten, wohl aber stellvertretende Leitungen Frauen übertragen werden. Sie gelten als fleißig und haben sich als „Zuarbeiterinnen“ bewährt. Diese Konstellation entspricht dem traditionellen Familien- und Paarmuster, bei dem es zur Aufgabe der Frau zählt, die Arbeit des Mannes zu unterstützen und zu ergänzen. Selbst bei formal gleichen Positionen auf Leitungsebene zeigt die Praxis, dass sich die (Arbeits-)Beziehungen häufig nach o.g. Muster gestalten.

Geschlechtshomogene Teams

Frauen und Männer tendieren dazu, in geschlechtshomogenen Gruppen eine gruppeninterne Hierarchie einzurichten. Diese erfolgt in Männergruppen schneller und über längere Zeit stabiler als in Gruppen von Frauen. (vgl. dazu Bischof-Köhler, 2002)

„An die Spitze der Hierarchie gelangt ein Mann, indem er entweder viel Redezeit beansprucht oder/und andere Gruppenmitglieder häufig unterbricht. Mit diesem Verhaltensmuster wird er von den Gruppenmitgliedern mit weniger Redezeit als dominant erlebt. In reinen Frauengruppen sind die Mittel (Redezeit, Unterbrechungen) identisch. Die Dauer jedoch, bis sich die Hierarchie etabliert hat, ist deutlich länger.“ (Baitsch/Steiner, 2004, S. 77 f.)

Nach Geym wird das Gruppenverhalten in reinen Frauengruppen als „Krabbenkorb“ beschrieben: man kann ihn ohne Deckel stehen lassen, die Tiere werden sich nicht entfernen, denn jedes einzelne, das versucht zum Rand hochzusteigen, wird von den anderen zurückgehalten. (Geym, 1987)

„Die Vorzüge des Krabbenkorbs liegen in der egalitären Struktur und in der individuellen Entfaltung jedes Gruppenmitglieds: Das Klima ist persönlicher und offener, die Anliegen der einzelnen kommen besser zur Geltung, es kann sich eine Meinungsvielfalt entwickeln. Dafür

gibt es Schwierigkeiten, wenn Entscheidungen angesagt sind, weil niemand nachgeben will. Insbesondere fehlt aber die Möglichkeit, sich vor anderen hervorzutun, weil die Gruppe das nicht zulässt und einzelne auf ihren Platz verweist.“ (vgl. Bischof-Köhler, 2002, in Wolf (Hrsg), 2002: S. 111)

Gerade in Frauenteamen beobachte ich als Supervisorin häufig, dass sie ohne Leitung sind, allenfalls eine „Sprecherin“ gewählt haben, die aber in ihrer Funktion sehr eingeschränkt ist. Es wird alles im Plenum diskutiert, Entscheidungen in „Endlos-Diskussionen“ gesucht. Dadurch können konzeptionelle und strukturelle Anpassungen verzögert oder sogar vermieden werden. Die Betonung des „Wir sind alle gleich“ verhindert die Bildung von funktionellen Hierarchien, die Beziehungsebene hat eine enorme Übermacht gegenüber der Inhaltsebene.

Geschlechterbezogene Supervision

Als systemische Supervisorin arbeite ich auf verschiedenen Ebenen: dem Kommunikationssystem, dem Organisationssystem (Strukturen, Hierarchien), dem personalen System (Individuen, beruflich/privat), dem politisch-gesellschaftlichen System und dem Beobachtungssystem (Supervisor/in).

Auf allen Ebenen kann ich gemeinsam mit dem/den Supervisor/innen geschlechtsrollenspezifische Fragen neben anderen Themen reflektieren. Dadurch erweitern sich die Sichtweisen und ermöglichen größere Handlungs- und Entwicklungsspielräume.

Beispielsweise frage ich in bezug auf Kommunikationsmuster im Team: Wo und wie können sich Frauen und Männer in einer Organisation Gehör verschaffen? Welche Störungen in der Kommunikation werden unter der „Rubrik typisch männlich/weiblich“ abgehandelt?

Wie würden Sie als Mann/Frau diesen Vorgang beschreiben?

In bezug auf Organisationsstrukturen interessiert mich u.a.: Welche Funktionen sind wie besetzt? Welche Geschlechtsrollenbilder liegen dieser Besetzung zugrunde und welche Erwartungen werden damit verknüpft? Welche Rolle spielen die Geschlechter in der Unternehmensphilosophie?

Im personalen System frage ich z.B. nach den Auswirkungen, die das Geschlecht auf die aktuelle berufliche Rolle und Position hat. Oder ich frage nach Modellen und Orientierungen bei der beruflichen Weiterentwicklung, nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.

Welche familiären Muster werden auf berufliche Beziehungen übertragen?

Und im Beobachtungssystem sehe ich es als notwendige Vorbedingung, mich selbst zu reflektieren, meine eigene Geschlechtsrollenbiografie zu beleuchten, meine eigenen Bilder von Frau-Sein/Mann-Sein zu hinterfragen, meine eigenen Erfahrungen meiner beruflichen Sozialisation kritisch zu betrachten. Ich achte auf die jeweiligen Sprachschemata, auf männliche/weibliche Muster, die mich auf unterschiedliche Weise herausfordern oder blockieren. Was von dem, was ich sehe, kann ich einordnen? Was ist mir bekannt und was bleibt mir verschlossen? (vgl. Hamann, 2003)

Die Wahrnehmung der Unterschiede schärft unser Bewusstsein für die Konstrukte, die wir in unseren Köpfen haben und die sich in der Sprache, in unserem Verhalten und unseren Haltungen niederschlagen. Dadurch wird es möglich, der Unterschiedlichkeit der/des Anderen mit Wertschätzung zu begegnen und sie nicht als Bedrohung oder Einengung, sondern als Ergänzung und Anregung zu erleben. Nicht ein „Wir sind alle gleich“ – sondern ein „Wir sind unterschiedlich, und das ist gut so“ verhilft zu Vielfalt und Lebendigkeit im Team und in der Zusammenarbeit.

Literatur

- Baitsch, Chr., Steiner, E. (2004): Zwei tun das Gleiche. Kommunikation zwischen Frauen und Männern im Berufsalltag
- Bischof-Köhler, Doris (2002): Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten: Evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In: Wolf, M. (Hrsg.) (2002): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen
- Bischof-Köhler, Doris (2002): Von Natur aus anders . Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede
- Douglas, Mary (1981): Ritual, Tabu und Körpersymbolik
- Geym, H. (1987): Working together: women and men. European womens` s Management Development Network
- Hamann, Barbara (2003): Gendersensitivity- neudeutsch, oder wie Supervisor/innen mit Hilfe eines geschlechtsbezogenen, emanzipatorischen Erkenntnisinteresses in der Supervision einen Beitrag zu mehr Geschlechterdemokratie leisten können. Online-Journal für systemisches Denken und Handeln
- Oppermann, K., Weber, E. (1995): Frauensprache – Männerprache, die verschiedenen Kommunikationsstile von Männern und Frauen
- Selvini, M., M. Selvini-Palazzoli (1992): Team-Konsultation, ein unentbehrliches Instrument für den Wissensfortschritt. In: Schweitzer, J., Retzer, A., Fischer HR (Hrsg.): Systemische Praxis und Postmoderne
- Welter-Enderlin, Rosmarie (1995): Frauensprache – Männerprache. Unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrages
- Zysset, Sandra (1993): Weibliche und Männliche Verhaltensmuster bei Konflikten in Organisationen. Diplomarbeit Hochschule St. Gallen

Überarbeitete Fassung eines Vortrages auf der Wissenschaftlichen Jahrestagung der Landesarbeitsgemeinschaft der Erziehungsberatung Baden-Württemberg e.V.
„Sex und andere Geschichten“ 7.- 8. April 2005 in Stuttgart

Kornelia Seiler
Beratungsbüro „Passagen“
Marktstätte 15
D-78462 Konstanz
Tel: ++49 7531 927043
kontakt@passagen-kn.de
www.passagen-kn.de