

DAS BRAUCHT ES, DAMIT FRAUENKARRIEREN GELINGEN!

BLOGPOSTS SIBYL SCHÄDELI

Alle Texte 2018-2021

www.sibylschaedeli.ch/blog

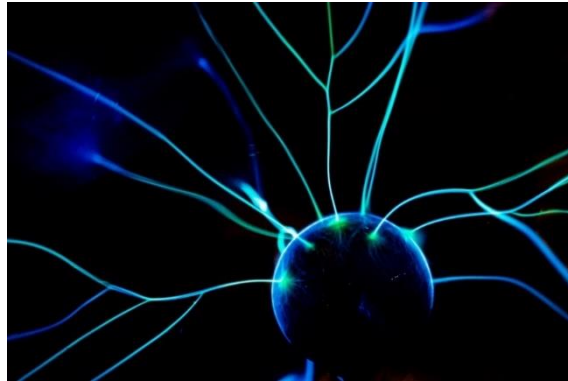


Fotos von unsplash/BOD/P.Corvino

INHALTSVERZEICHNIS

Kunstvolles Netzwerken	1
Sag mal was!	4
Unendlich weitergebildet	6
Teams und Teams	9
Sprachrituale	11
Verhandeln: Der Anker	13
Prokrastinieren – gewusst wie	15
Verhandeln: Vorher – Während – Nachher	18
Echt authentisch?	20
Die andere Sitzung	22
«Dann mache ich es halt...»	25
Nein sagen	27
Best of: Gail Evans	29
Sexuelle Belästigung in der Akademie, im Techniksektor und in der Medizin	31
Best of: Chris Voss	34
Seid ihr schon agil?	36
Fallen der Unilaufbahn	38
Chancen und Tücken des Homeoffice	40
So positionieren Sie sich in der Videokonferenz	43
Unfähige Chefs (und Chefinnen)	45
Best of: Sinek, Godin und Kelly zu modernem und anständigem Marketing	48
Videokonferenz und Machtspiele – Wie das heute sehe	50
Selbstmarketing und Networking in der Unikarriere	52
Mansplayer und Co.	55
Diversity an der Spitze? Der Fisch stinkt vom Kopf!	59
An die Männer	62
Networking für Introvertierte?	65
Stop Denial! Es braucht Förderung von Frauenkarrieren. Auch in Ihrer Organisation	67
Die Königin – ein wichtiges Rollenmodell	69
Maskulinisierung der Ärzt*innenschaft	71
Zauberkiste	73
Endlich Zeit!	75
Back to the Office or “Back to the Future”?	77
Fertig mit nett! Im Ernst?	79
Normalgross	82
Führen Frauen anders?	83
Sibyl Schädeli	86

KUNSTVOLLES NETZWERKEN



14. April 2018

Welcher ist einer der stärksten Karrierehebel? Nein, es ist nicht das Fachwissen, nicht die Dossiersicherheit, es ist nicht das Diplom (schon gar nicht das vierte, fünfte oder sechste, liebe Frauen!), es ist nicht der Fleiss und auch nicht das gute Aussehen.

Es ist, neben einem gelungenen Selbstmarketing, das kunstvolle und strategische Netzwerken. Was aber heisst „kunstvolles und strategisches Netzwerken“? Wenn Sie jetzt an Menschen denken, die bei jeder Gelegenheit ihre Visitenkärtchen auspacken und verteilen, wenn Ihnen langweilige Aperos in den Sinn kommen oder 3000 Facebook-Freunde, kann ich gut verstehen, dass Sie auf das Thema keine Lust haben.

Es gibt nämlich neben dem noch zu beschreibenden „kunstvollen und strategischen Netzwerken“ eher altbackene und bisweilen unangenehme Formen dieses Tuns. Ich denke dabei an geschlossene Zirkel wie Bruderschaften oder einige Service-Clubs, an rein transaktionale Geschäfte im Stil von „ich habe dir ja auch einmal einen Gefallen getan“ oder an Aperos, an denen einzig einem Chef gehuldigt wird, über dessen Witze zu lachen Pflicht ist.

Moderne Autoren wie [Keith Ferrazzi \(Never Eat Alone\)](#) oder Alexander Wolf (Dictyonomie) vertreten ein lustvolles und wertebasiertes Netzwerken. **Ein Netzwerk ist in ihrem Sinne kein geschlossener Zirkel von Gönnern und Günstlingen, sondern ein offenes Gebilde von interessanten, an Austausch und gegenseitiger Unterstützung interessierten Menschen.** Ein funktionierendes, modernes Netzwerk zeichnet sich aus durch Offenheit und Vertrauen. Der Einstieg in ein Netzwerk geht immer über Geben ohne unmittelbare Gegenleistung. Die Währung des Netzes ist Grosszügigkeit, nicht Gier. Jede und jeder im Netz ist ihre, bzw. seine eigene Marke. Persönlichkeit, Wissen, Humor und Gastgebertum stehen im Zentrum. Alle sind bereit, von ihrer Zeit, ihren Kenntnissen, ihren Beziehungen, ja auch von ihrem Geld zu verschenken. König und Königin in diesem Netzwerk sind diejenigen, die andere am besten miteinander in Kontakt bringen können, die anderen zu Erfolg verhelfen, ohne selbst direkt davon zu profitieren. **Eine Karriere als Netzwerkerin könnte aus folgenden Schritten bestehen:**

1. **Ich offeriere** erfolgreichen und interessanten Menschen **meine Zeit und mein Wissen**.
2. Ich zeige mich als eigenständige „Marke“ und als **Mensch mit vielfältigen Interessen** (hier kommt mein Selbstmarketing!).
3. Ich ver helfe anderen zu Erfolg.
4. Ich werde Gastgeberin und Verknüpf erin

Netzwerkbeziehungen sind dann tragfähig, wenn sie sich durch echtes Interesse an anderen Menschen auszeichnen. **Neben Erfolg und Karriere ist das Kennenlernen von interessanten Menschen der Hauptgewinn des Netzwerkes**. Weshalb wohl geht Keith Ferrazzi nie alleine essen? Weil er gern mit anderen Menschen zusammen is(s)t. Und natürlich bringt ihm das auch Erfolg. Aber stil- und lustvoll muss es sein!

Nun ist der Einstieg ins Netzwerken nicht jedermanns und vor allem nicht jederfraus Sache. In meinen Kursen und Coachings begegne ich vielen Widerständen, Ängsten, ja sogar Ablehnung, wenn es um das Thema Netzwerken geht. **Hier einige der häufigsten Bedenken, meist übrigens von Frauen geäußert:**

„Nutze ich nicht andere Menschen aus, wenn ich das Netzwerken „strategisch“, das heisst auf meine eigenen Ziele bezogen angehe?“

„Ich habe doch nichts anzubieten.“

„Ich nehme auf sozialen Netzwerken keine Anfragen von Leuten an, die ich nicht kenne.“

„Mir ist nicht wohl auf Aperos, also gehe ich da nicht hin. Ich habe andere Freizeitinteressen.“

„Ich kenne gar keine erfolgreichen Leute.“

Zunächst einmal könnte man auf diese Bedenken antworten: Niemand muss irgendetwas. Es ist absolut legitim, im eigenen Büro einen guten Job zu machen und sonst nichts. Das aber hat einen Preis.

Und weiter:

Ich nutze andere nie aus, wenn ich auch zu geben bereit bin. Das spannende an Netzwerken ist übrigens, dass immer etwas zurückkommt, aber häufig nicht von derselben Stelle, an der man etwas hineingesteckt hat.

Alle haben etwas zu bieten, und sei es nur ein interessanter Artikel oder eine Information zu einem Thema, das mein Gegenüber begeistert. Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass ich wiederum etwas über mein Gegenüber wissen muss, dass es mich überhaupt interessiert, mit wem ich es zu tun habe.

Die Forschung zeigt, dass die wirksamsten Verbindungen in einem Netzwerk die sogenannten „weak ties“ sind, die schwachen Beziehungen. Den meisten Nutzen zieht man demnach nicht aus engen und direkten Bekannten, sondern aus Bekannten von Bekannten, die wiederum Zugang zu anderen Netzwerken haben. Gerade Anfragen von Menschen, die wir nicht kennen, sollten uns interessieren, unabhängig davon, ob diese analog oder digital an uns gelangen. Zudem greift hier im Gegensatz

zum linearen Effekt der Netzwerkeffekt. Im ersten Fall verändern sich Wert und Ressourcen von Bekanntschaften nur immer dann, wenn wir jemanden Neues treffen, das heisst eine Liste von Beziehungen wird immer länger. Der Netzwerkeffekt, auf dem beispielsweise das gesamte Internet beruht, bewirkt, dass die Wertsteigerung exponentiell mit jeder neuen Bekanntschaft ansteigt. Dieser Effekt tritt nur ein, wenn Beziehungen zwischen den einzelnen Bekanntschaften entstehen. Das heisst, erst als Verknüpferin oder Verknüpfer schaffen wir einen Netzwerkeffekt.

Aperos sind nicht Freizeit, sondern Teil der Arbeit. Schön ist natürlich, wenn sie trotzdem Spass machen. **Und was ist ein erfolgreicher Netzwerk-Apero: Ein Anlass, an dem ich nur mit Menschen geredet habe, die ich noch nicht kannte** (siehe „weak ties“).

Sie kennen keine erfolgreichen Menschen? Dann ist es spätestens jetzt Zeit, mit dem Netzwerken anzufangen!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Strategisches Netzwerken:](#)
Planen, Umsetzen und Weiterentwickeln

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

SAG MAL WAS!



8. Juni 2018

Studien zeigen, dass Frauen bei einer Überzahl an Männern in Sitzungen, Workshops und anderen offiziellen und öffentlichen Kontexten nur ca. 25% der Redezeit beanspruchen die sie in reinen Frauengruppen nutzen. Ein Grund mag darin liegen, dass Frauen mit Redebeiträgen meist so lange warten, bis sie sicher sind, etwas inhaltlich Wesentliches beitragen zu können. Zudem fürchten sie sich übermässig davor, etwas Falsches oder Lächerliches zu sagen. Vielleicht trägt auch dazu bei, dass bei einer Überzahl von männlichen Chefs in den Führungsetagen Frauen unbewusst denken, dass ein anwesender Mann automatisch eine höhere Position innehat und sich deshalb zurücknehmen. Schliesslich gibt es, wie kürzlich im Spiegel erwähnt, in deutschen Vorständen mehr Menschen, die Thomas oder Michael heissen, als Frauen.

Eine so geringe Redezeit von Frauen, wenn sie in der Minderheit sind, ist bedenklich genug, aber in einem meiner letzten Workshops wurde dieses Phänomen noch einmal um Längen übertroffen: Da sassen 20 Frauen und 5 Männer, alle mit Kaderfunktionen, alle freiwillig und äusserst interessiert dabei, und während vier Stunden haben die Frauen fast ausschliesslich geschwiegen. Meine Workshops sind immer sehr interaktiv und normalerweise von angeregten Diskussionen geprägt. Dies war auch an dem Tag der Fall, nur kamen fast alle Redebeiträge und Fragen von den fünf Männern. Das war umso auffälliger, als noch im letzten Workshop in derselben Institution, an dem ausschliesslich Frauen teilnahmen, die Mehrzahl der Frauen sich aktiv beteiligte. Gegen Ende der gemischten Veranstaltung hingegen konnte ich nun nicht umhin, die Sache anzusprechen. Ich fragte: Was ist hier eigentlich los, weshalb sagt ihr Frauen nichts? Betretenes Schweigen, viele zu Boden schauend. Wieder sprachlos. Dann schon fast entschuldigende Reaktionen der Männer. War das Verhalten der Männer unangemessen? Obwohl es Veranstaltungen gibt, in denen Männer beinahe rücksichtslos den meisten Raum einnehmen und gelegentlich mehr provozieren als Inhaltliches beitragen, war dies hier nicht der Fall. Die Männer hatten sich sehr konstruktiv und engagiert eingebracht, genauso wie ich dies von den Frauen eigentlich auch erwartet hätte. Das Problem lag hier eindeutig auf Seiten der Frauen.

Nun könnte man die Frauen bedauern, aber hilft das irgendwie weiter? Wie wäre es mit etwas Herausforderung? Frauen, sagt doch endlich mal etwas, egal was! Ihr seid angestellt und auch dafür bezahlt, euch zu äussern. Man hat eure klugen Köpfe nicht engagiert, damit ihr schweigt in Sitzungen! Euer Wissen ist gefragt. Wenn eine Frau in einer Sitzung durchgehend schweigt, denkt

leider niemand darüber nach, was ihr wohl gerade Interessantes durch den Kopf gehen mochte. Nein, in diesem Moment existiert sie schlicht nicht.

Ist es nur an den schweigenden Frauen allein, hier einen Schritt zu machen? Ganz so einfach ist es nicht, denn auch Chefs und auch Chefinnen sind in der Pflicht, ihre schweigenden Sitzungsteilnehmerinnen anzusprechen: „Was meinst du denn dazu?“ „Du bist doch Expertin auf dem Gebiet, wie siehst du das?“ Menschen, die etwas wissen, es aber nicht zu sagen trauen, sieht man dies nämlich sehr leicht an. Sie setzen immer wieder kurz zum Reden an, heben zögerlich etwas die Hand und lassen sie dann wieder sinken. An diesem Punkt kann der Vorgesetzte oder die Vorgesetzte einhaken. Und vielleicht braucht es auch einmal ein Gespräch unter vier Augen, in dem die Betroffene darauf hingewiesen wird, dass sie nicht für ihr Schweigen bezahlt wird. Ist dies nun zu bevormundendes Verhalten der vorgesetzten Person? Ich denke nicht. Es ist schlicht Führungsarbeit.

Und für stumme Frauen hier noch zwei Tipps:

Wer sich in den ersten zwanzig Minuten nicht mündlich einbringt, neigt dazu, für den Rest der Veranstaltung zu schweigen. Deshalb lohnt es sich, sich zu überwinden und innerhalb dieser Zeit etwas zu sagen. Irgendetwas.

Und für Fortgeschrittene: Wenn andere pausenlos reden, bitte nicht die Hand heben, Ihr seid hier nicht mehr in der Schule. Reinreden oder auf eine Atempause der Redenden warten und dann sofort einhaken.

So geht das!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

UNENDLICH WEITERGEBILDET



6. Juli 2018

Menschen, die ihren Marktwert in der Arbeitswelt steigern oder zumindest erhalten wollen, bilden sich permanent weiter. Bereits erworbene Fähigkeiten, zum Beispiel das Beherrschen von Computerprogrammen, Apps und technischen Skills aller Art, haben eine immer kleinere Halbwertszeit. Die rasante Entwicklung in IT und Technik lassen es nicht mehr zu, sich auf dem aktuellen Wissensstand auszuruhen.

Fremdsprachen wollen erworben und gepflegt werden. Wer eine Sprache länger nicht nutzt, verliert zuerst deren aktiven Gebrauch und baut auch den passiven Wortschatz vorübergehend ab. Neben dem Erhalten und Erweitern von bereits Erlerntem geht es aber auch darum, ständig neue Kompetenzen zu erwerben. Viele davon gehören zu den sogenannten „Softskills“ oder „Metaskills“, wobei Metaskills sich auf diejenigen unter den Softskills beziehen, in denen Menschen heutigen Einschätzungen gemäss künstlicher Intelligenz oder Robotern überlegen bleiben werden. Diese sind beispielsweise Fühlen und Empathie oder Träumen als angewandte Vorstellungskraft. Harte und weiche Fähigkeiten werden also erlernt und weiter trainiert und in einer immer grösser werdenden Anzahl an Kursen vermittelt und mit einer grossen Vielfalt an Zertifikaten bescheinigt.

Das Weiterbildungsangebot an Trainings in Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Selbstmanagement und Arbeitstechniken sowie der ganze Bereich von Leadership und Management sind beinahe unendlich. Viele der hier vermittelten Softskills sind direkt verbunden mit den Leitbildern, Kompetenz- und Wertekatalogen von Unternehmen, deren Einzigartigkeit und spezieller Zuschnitt auf die entsprechende Organisation gern betont werden. Inhaltlich sind die Werke allerdings kaum voneinander zu unterscheiden. Wertschätzende Kommunikation, Vorbildfunktion, Loyalität oder Diversität finden sich in unterschiedlicher Ausprägung in beinahe jedem dieser Papiere. Daher ist es nicht erstaunlich, dass amerikanische CEOs, denen man eine Reihe von Leitbildern in neutraler Schrift und ohne Logo vorlegte, das ihrer eigenen Firma nicht erkennen konnten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungs- und Fachkräfte werden nun auf Basis dieser übergeordnet definierten Anforderungen in Weiterbildungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmen geschickt. Laut Weiterbildungsstatistik des Bundesamts für Statistik der Schweiz hat die Einbindung in den Arbeitsmarkt einen entscheidenden Einfluss auf die Teilnahme an einer Weiterbildung. Erwerbstätige besuchen doppelt so oft eine Weiterbildung wie Erwerbslose. Die Mitarbeitenden, die eine Weiterbildung in Zusammenhang mit ihrer Anstellung besuchen, sind hingegen unterschiedlich motiviert. Einige besuchen freiwillig einen Kurs, andere werden nach einem kritischen Mitarbeitergespräch zur Teilnahme verpflichtet. **So findet dann in vielen Trainings eine bunte**

Mischung aus Teilnehmenden mit unterschiedlichsten Beweggründen zusammen, zum Beispiel die unter Trainerinnen und Trainern heimlich als „Weiterbildungstouristinnen“ – es sind meist Frauen – bezeichneten Dauerbegeisterten und Profis solcher Formate, die „Laufbahnorientierten“, die einmal mehr, einmal weniger begeistert Trainings besuchen, weil diese für ihre aktuelle oder nächste Karrierestufe unabdingbar sind, und die „Zwangsverknurrten“, die endlich lernen sollen, „anständig“ zu kommunizieren. Gute Trainer und Trainerinnen verstehen es nun, die heterogene Gruppe zusammenzubringen und zu begeistern und sind zu Recht stolz, wenn ein paar der unfreiwillig Anwesenden am Ende des Kurses in der Feedbackrunde oder diskret unter vier Augen sagen, sie hätten zwar kommen müssen, aber zum Schluss sei es doch ganz nützlich und gar nicht so übel gewesen.

Weshalb ist dies alles nun für Frauen und speziell für ihre Karrieren relevant? Im Bereich der nichtformalen Bildung, zu der die erwähnten Kurse und Seminare gehören, sind zwar etwas mehr Männer als Frauen anzutreffen, was aber durch ihre stärkere Vertretung in höheren Funktionen und damit mit leichterem Zugang zu diesen Angeboten erklärt werden kann. **Der Hauptunterschied zwischen Männern und Frauen liegt aber nicht in der Anzahl ihrer Vertreter und Vertreterinnen, sondern in ihrer Themenwahl.** Die gefragtesten Kursthemen bei den Männern sind Informatik, Führung, industrielle Produktion, Dienstleistungen und Sicherheit, während die Frauen am häufigsten in den Kursen zu Gesundheit und Medizin, Sprachen und Persönlichkeitsbildung (siehe Wertekataloge!) anzutreffen sind. Dies hat zum einen natürlich mit der bereits bestehenden Verteilung der Geschlechter auf die entsprechenden Berufe zu tun, zum anderen aber eben auch mit der Fortschreibung der Interessenstendenzen, die sich bereits bei der Wahl der ersten Ausbildung zeigen. Etwas überspitzt könnte man sagen, dass viele Frauen nach einer für Frauen typischen Wahl der Berufsbildung, die zu schlechter bezahlter Erwerbstätigkeit führt, bei den anschließenden Weiterbildungen viel seltener die Chance nutzen, sich zusätzliche „Hardskills“ anzueignen, sondern sich noch weiter mit dem beschäftigen, was sie bereits gut können. Weiterbildungen zur Persönlichkeitsentwicklung sind zwar von hohem Wert, insbesondere für Führungskräfte, aber die Qualifikation in der Anwendung von IT, Technik, Finanzen und Management, zum Beispiel in Projektmanagement, kann mitentscheidend für einen nächsten Karriereschritt sein. Eine strategische und ausgewogene Wahl der Kurse wäre folglich für Frauen von grosser Bedeutung. Zweitens kommt nun auch noch die Wahl des Weiterbildungsanbieters hinzu. Männer schauen hier vermehrt auf Prestige und Rating der Institution sowie auch auf den Abschlussgrad. Frauen machen in den EMBA-Programmen von Anbietern wie beispielsweise der Universität St. Gallen oder der IMD Business School in Lausanne nur rund einen Drittel aus. In einem CV wirken diese Abschlüsse dann aber auch ganz anders als der Abschluss an einer Fachhochschule. Drittens entscheiden sich Frauen oft in dem Moment für eine Weiterbildung, in dem sie beruflich weiterkommen möchten und gehen davon aus, dass sie zuerst eine neue Qualifikation erwerben müssen, bevor sie sich für eine höhere Kaderfunktion bewerben. Männer gehen dies viel sportlicher an, indem sie sich direkt bewerben und darauf setzen, sich die nötigen Qualifikationen „on the job“ aneignen zu können. Zudem zahlt, falls gut verhandelt, der aktuelle oder künftige Arbeitgeber dann auch noch die passende Weiterbildung.

Möchten Frauen Weiterbildungen gezielt für ihre Karriere nutzen, brauchen sie unbedingt eine strategische Weiterbildungsplanung, welche folgende Elemente beinhalten muss:

- Gezieltes Erwerben von das eigene Profil ergänzenden Skills im Bereich **Management, IT, Technik oder Finanzen**
- **Führungsausbildung mit anerkanntem Abschluss**, möglichst auf universitärem Niveau oder an einer renommierten Business School
- Bei den Softskills den Fokus auf Themen wie **Durchsetzungskraft, Selbstmarketing und Networking** legen
- Sich **zuerst für eine höhere Funktion bewerben** und dann, falls nötig, auf zusätzliche Weiterbildung setzen
- **Selbst Weiterbildungen anbieten** und sich damit in seinem Fachgebiet einen Namen machen

Und nicht zuletzt geht es darum, die bereits vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und in **geschicktes Selbstmarketing** zu packen. Weshalb nicht von Metaskills statt Softskills reden und die hervorragenden Fähigkeiten in Kommunikation und Empathie einmal unter diesem Gesichtspunkt verkaufen? Oder Authentizität und Kreativität geschickt mit Führungspersönlichkeit und Innovationstalent verlinken?

Manchmal ist alles eine Frage des „Wording“.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

TEAMS UND TEAMS



13. Oktober 2018

Was ist ein Team? Laut Duden ist ein Team entweder „eine Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten“ oder im sportlichen Kontext „eine Mannschaft“. Bereits in diesen zwei Definitionen werden unterschiedliche Sichtweisen auf den Teambegriff deutlich. Beide deuten darauf hin, dass in einem Team mehrere Personen gemeinsam etwas tun. Wird im ersten Fall ohne ein klar benanntes Ziel und ohne offizielle Teamrollen an irgendetwas gearbeitet, so ist im zweiten Fall das Ziel klar, nämlich gewinnen, und es gibt eine ganz klare Rangordnung und Aufgabenteilung innerhalb des Teams. Das Sportteam wird von einem Chef, Captain oder Coach geführt, während die Arbeitsgruppe nicht zwingend eine konkrete Führungsperson braucht. Bei den Sportteams weist der Begriff „Mannschaft“ zudem darauf hin, dass sich diese ursprünglich aus männlichen Mitgliedern zusammengesetzt haben.

Geschlechtsspezifische Unterschiede des Zusammenkommens und -tuns lassen sich schon bei Kindergruppen beobachten: Knaben schliessen sich häufig in grösseren Gruppen zusammen und machen dann gemeinsam irgendetwas Körperliches, typischerweise Fussball spielen, während Mädchen meist in kleineren Grüppchen, zu zweit oder zu dritt, anzutreffen sind und häufiger reden, reflektieren oder Rollenspiele machen. Der Teamgedanke des Sportteams ist daher sozialisationsbedingt eher etwas Männliches und wird so auch von Männern unbewusst und ungeprüft auf andere Teamsituationen in der späteren Arbeitswelt übertragen, während die Idee eines gleichberechtigten, reflexiven Teams besser zu den Mädchenspielen passt.

Die am stärksten hierarchisch durchstrukturierten Teams, sogenannte high-reliability organizations, wie sie beispielsweise im Militär, in der Luftfahrt, in der Feuerwehr oder im Operationssaal anzutreffen sind, entsprechen denn auch am ehesten einer männlichen Teamvorstellung. Netzwerkartige Arbeitsteams, wie sie die Beraterwelt gern beschreibt und in begleiteten Teamprozessen fördern möchte, und wie sie auch **die meisten Frauen** vorziehen, **meinen eine andere Form von Team. Hier wird unter Team etwas Egalitäres verstanden, eine Gruppe, in der alle möglichst gleich viel beizutragen und zu sagen haben.** Diese Teamvorstellung, oder beinahe schon Teamideologie, ist eine ganz andere als die der „Einsatztruppe“. In beiden Teamformen stehen dennoch Zusammengehörigkeit und gegenseitige Unterstützung zuoberst. Frauen haben auf Grund ihrer Sozialisation in Mädchengruppen nun aber eher die Tendenz, sich unter einem Team eine horizontale Netzwerkform vorzustellen, in der alle allen zuhören, alle möglichst gleich viel zu sagen haben und jede ihre Meinung offen äussern darf. **Im Männerteam hingegen heisst Teamarbeit zunächst unbestrittene Unterordnung unter den Leiter und bedingungslose Loyalität zur**

Gruppe, was gerade das Äussern der eigenen Meinung oder gar den offenen Widerspruch nicht meint! Hier wird an einem Strick gezogen, um gemeinsam erfolgreicher als andere Teams zu sein, also um zu gewinnen. Diese unterschiedlichen und in der Regel auch unreflektierten Auffassungen von Team und „Teamgeist“ führen nun dazu, dass sich Frauen oft darüber beklagen, Männer würden sich bei ihren Chefs „einschleimen“, während Männer Frauen, die offen alles hinterfragen und widersprechen, mangelnden Esprit de Corps vorwerfen.

Die jeweiligen Vorteile der beiden Teamformen werden zu Nachteilen, wenn sie ins Extrem kippen. Egalitäre Teams in ihrer Extremform, die sich vor allem durch Harmoniebedürftigkeit und Gleichmacherei auszeichnen, können keine hohe Leistung erbringen, da die Unterschiedlichkeit der Stärken und Exzellenz der einzelnen Mitglieder nicht betont werden darf und individuelle Erfolge nicht hervorgehoben und somit auch nicht gegenseitig gefördert werden können. Gleichmacherei um des Teamfriedens willen bremst den Teamerfolg. Sport- oder Militärteams hingegen sind in ihrer extremsten Ausprägung, in der Widerspruch nicht geduldet werden darf, ebenfalls keine erfolgreichen Teams, weil die bedingungslose Unterwerfung ihrer Mitglieder unter die jeweils Ranghöheren blinde Flecken fördert und eine wirkliche Fehlerkultur behindert. Grössere Unfälle in der Luftfahrt oder bei chirurgischen Eingriffen lassen sich denn auch häufiger auf kommunikative Lücken als auf technische Schwierigkeiten zurückführen.

Erfolgreiche Teams entsprechen also weder dem stereotypisch weiblichen noch dem stereotypisch männlichen Teambild, sondern sind eine gute Mischung der beiden. Klare Strukturen und Regeln, Identifikation und Loyalität gegenüber der Gruppe und Anerkennen von Spitzenleistung Einzelner gepaart mit offener Kommunikation und einer angstfreien Kultur wären somit die wichtigsten Merkmale von erfolgreichen Teams. Daraus folgt, dass alle, ob Männer, Frauen und vor allem Organisationen, einen grossen Nutzen daraus ziehen können, wenn sie ihre Teambegriffe und ihre Vorstellung von Teamarbeit reflektieren und miteinander klären, wie sie ihre Teams aufbauen und welche Kultur sie darin leben möchten. Und dabei auch bereit sind, von allenfalls polarisierten Positionen wegzukommen.

Wie eine McKinsey-Studie 2015 aufzeigte, sind zudem diejenigen Firmen erfolgreicher, die eine grössere Diversität in ihren Führungsgremien aufweisen. Ihre Performance ist 15 % höher bei geschlechtergemischten Leitungsteams und 35 % bei kultureller und ethnischer Diversität.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Unter Frauen:](#)
Arbeiten im Bienenstock?

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung

[Kontakt](#)

SPRACHRITUALE



9. Mai 2019

Kommunikation ist wesentlich komplexer als „einfach zu sagen, was man meint“. Es kommt viel mehr darauf an, wie wir etwas sagen und was wir damit meinen, und dies unterscheidet sich von Person zu Person. Unsere Art zu reden und zuzuhören ist hingegen auch zutiefst von unserer kulturellen Erfahrung abhängig, denn Sprache ist erlerntes soziales Verhalten. Wir haben aber im Gegensatz dazu meist das Gefühl, dass unsere Art zu kommunizieren „natürlich“ sei, und neigen dann dazu, das was andere sagen, in unserer eigenen Sprache zu lesen und zu interpretieren.

Deborah Tannen, amerikanische Soziolinguistin, hat untersucht, wie Männer und Frauen im Arbeitskontext kommunizieren und dabei erhebliche kulturelle Unterschiede gefunden, die zu einem grossen Teil von unserer geschlechtsspezifischen Sozialisation herkommen. Diese kultur- bzw. genderspezifische Art zu sprechen beeinflusst unter anderem wesentlich, wie kompetent oder selbstsicher Menschen wahrgenommen werden. Neben Lautstärke, Volumen und Tonlage bestimmen auch Wortwahl und Direktheit, die Verwendung von Witzen und Geschichten, Entschuldigungen und Rechtfertigungen und viele weitere Elemente unsere Aussenwirkung.

Solange wir innerhalb unserer Sprachkultur kommunizieren, werden wir eher so wahrgenommen, wie wir das möchten. Verlassen wir unseren Kulturkreis, können sehr schnell sprachliche Missverständnisse entstehen, die sich auf unsere Reputation auswirken. Gerade zwischen den Geschlechtern entstehen so typische Fehlinterpretationen.

Frauen beispielsweise benutzen viel häufiger Entschuldigungen und Rechtfertigungen als Männer. Sie senken dabei bewusst ihren Status in der Annahme, dass ihr Gegenüber entsprechend nachziehen wird:

Frau A: „Oh, es tut mir leid, ich habe die Kopien vergessen.“

Frau B: „Macht doch nichts!“

Dieses „**Entschuldigungsspiel**“ ist ein typisches Element in der Kommunikation unter Frauen. Sobald beide mitspielen, gibt es dabei nichts zu verlieren. Wenn das Gegenüber hingegen anders kommuniziert und nach anderen Regeln spielt, kann folgendes passieren:

Frau A: „Oh, es tut mir leid, ich habe die Kopien vergessen.“

Herr C: „Ja, das ist wirklich blöd. Denke das nächste Mal bitte daran.“

Hier stellt sich nun ein **zweifacher Statusverlust der Frau** ein: Der von ihr selbst initiierte und die nachträgliche Herabstufung durch ihr männliches Gegenüber. Für beide war dies „natürliche“ Kommunikation. Die Aussenwirkung im beruflichen Umfeld hingegen ist: Unsichere Frau trifft auf direktiven Mann.

Frauen verkaufen auch ihre Leistungen anders als Männer. Indem sie diese herunterspielen, nehmen sie sich in ihrer Sprachwelt bewusst zurück, weil sie nicht als „Blufferinnen“ wahrgenommen werden wollen. Im Falle einer guten Leistung sagen sie so etwas wie: „Die Umstände waren günstig, wir hatten richtig Glück, alle haben toll mitgeholfen.“ Im Falle einer schlechten Leistung beziehen sie das Ergebnis auf ihr eigenes Versagen und sagen: „Da hätten wir uns mehr anstrengen müssen, ich habe zu spät realisiert, dass ...“ Männer tun hier oft das Gegenteil. Da sie sich eher kompetitiv verhalten, führen sie Erfolge auf ihren eigenen Beitrag, Misserfolge hingegen auf die misslichen Umstände zurück.

Bleiben alle „unter sich“ in ihrer Sprachwelt, gewinnt oder verliert niemand durch ihre, bzw. seine Kommunikation. Sobald sich die Sprachen hingegen mischen, stellen sich Frauen unbewusst als weniger kompetent dar.

Durch ein geschärftes Bewusstsein dafür, welche Sprache und welche kulturellen Codes unser Gegenüber benutzt, vergrößert sich der Aktionsradius von beiden. **Frauen können lernen, sich nicht unwissentlich herabzusetzen oder unsicher zu wirken. Männer können lernen, ihr Gegenüber nicht auf Grund sprachlicher Feinheiten zu unterschätzen und ihr Selbstmarketing ihrem Umfeld entsprechend anzupassen, um nicht als „Bluffer“ wahrgenommen zu werden.**

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

VERHANDELN: DER ANKER



2. Juni 2019

Der sogenannte *anchoring effect* wurde vom Nobelpreisträger Daniel Kahnemann und seinem israelischen Kollegen Amos Tversky, einem Pionier der Kognitionswissenschaft, bereits in den Siebzigerjahren erforscht und beschrieben. In mehreren Experimenten konnten sie nachweisen, dass Menschen von einer bewusst in den Raum gestellten Zahl beeinflusst werden und zwar so, dass sich ihre Wahrnehmung von Umwelt und Realität verbiegt (*bending reality*). Eines der von ihnen durchgeführten Experimente funktionierte folgendermassen:

Sie erteilten einer Gruppe von Studierenden den Auftrag, eine schnelle Schätzung des Ergebnisses folgender Rechnungen abzugeben. Der Zeitrahmen war so gesetzt, dass ein effektives Ausrechnen nicht möglich war:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 =$$

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 =$$

In beiden Fällen lagen die Studierenden mit ihren Einschätzungen weit daneben, nämlich bei 512, bzw. 2 250, während das korrekte Resultat 40 320 gewesen wäre. Interessant aber war vor allem, dass die Reihenfolge der Zahlen das jeweilige Resultat stark beeinflusste. Die mit der kleinsten Zahl beginnende Rechnung verleitete sie dazu, eine wesentlich kleinere Zahl zu nennen als die mit der grössten Zahl beginnende. Dieser Effekt konnte in vielen vergleichbaren Experimenten bestätigt werden, das heisst die plötzlich im Raum stehende Zahl beeinflusste alle folgenden genannten Zahlen, der Zahlenraum wurde gleichsam definiert.

Was bedeutet dies jetzt für Verhandlungen? **Stellen Sie sich vor, Sie gehen in eine Lohnverhandlung und werden nach Ihrer Gehaltsvorstellung gefragt. Nennen Sie nun die erste Zahl, werfen Sie den Anker.** Sie sagen beispielsweise 9 000 brutto monatlich. Der Vertreter oder die Vertreterin des möglichen Arbeitgebers hätte durchaus 10 000 bezahlen können, stimmt aber Ihrem Vorschlag zu oder gibt sich sogar grosszügig und sagt: „Bei Ihrem Erfahrungsrucksack sind wir durchaus bereit, 9 200 zu bezahlen.“ Entweder Sie sind nun an dieser Stelle erfreut oder Sie realisieren, dass Sie unter Ihren Möglichkeiten verhandelt haben.

Wenn Sie bei einer Verhandlung rein nach der Ankertheorie vorgehen würden, müssten Sie eigentlich, wie im obengenannten Beispiel, den ersten Anker werfen, wozu auch von vielen

Verhandlungsexpertinnen und -experten geraten wird. Diese verkennen aber, dass sich die meisten Menschen, die um ihren Lohn oder um einen Preis verhandeln, nicht getrauen, einen starken Anker zu werfen, Frauen noch weniger als Männer. Hätten Sie im obengenannten Beispiel 11 000 gesagt, wäre es durchaus möglich gewesen die 10 000 oder sogar mehr zu erhalten. Zudem hätte Sie Ihr Gegenüber herunterhandeln können, was ihm oder ihr das Gefühl gegeben hätte, „gewonnen“ zu haben.

Sind Sie also mutig genug, einen starken Anker zu werfen, nennen Sie die erste Zahl. Sind Sie das nicht, tun Sie besser, was andere Spezialisten und Spezialistinnen raten: Sie spielen den Ball zurück und fragen, was denn das Angebot der Gegenseite sei.

Hier wiederum laufen Sie Gefahr, dass Sie ein zu tiefes Angebot erhalten. Wissen Sie aber um den Ankereffekt, lassen Sie sich nicht beirren und legen nun im Vorfeld ermittelte, objektive Zahlen vergleichbarer Löhne aus Ihrer Branche oder ähnlichen Funktionen vor.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Zauberkiste:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Webinare

- Bewerbungsgespräch: Die wichtigsten Dos und Don'ts
- Lohnverhandlungen: So geht das!

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

PROKRASTINIEREN – GEWUSST WIE



14. Juni 2019

Sie kennen das bestimmt: Sie sitzen am Schreibtisch oder mit dem Laptop auf dem Sofa und machen sich eben daran, eine wichtige, aber eventuell unliebsame oder schwierige Aufgabe anzupacken. Es ist gut möglich, dass diese schon lange auf Ihrer To-do-Liste steht und immer wieder neuen, dringenderen Aufgaben weichen musste oder durfte. Aber heute ist der Tag, an dem Sie das durchziehen werden! Da fällt Ihr Blick auf die Zimmerpflanze, die schon lange nicht mehr gegossen wurde, ein Klingeln zeigt eine eingegangene E-Mail an oder es ist Ihnen gerade in den Sinn gekommen, dass ein Kaffee vor der Inangriffnahme der Aufgabe doch noch ganz anregend wäre. Und schon sind Sie mittendrin im Prokrastinieren.

Der Zungenbrecher „Prokrastinieren“ stammt aus dem Lateinischen und setzt sich aus *pro* (für) und *crastinus* (morgig, Adj. zu Morgen) zusammen und meint also „für morgen“, sinngemäss „auf morgen verschiebend“. Es kann nun eine Erleichterung sein, wenigstens einen intellektuell anmutenden Begriff für ein Phänomen zu haben, das im Volksmund gern „Aufschieberitis“ genannt wird. Doch damit allein kommt man der Untugend auch nicht bei.

Vor kurzem erschien im Tagesanzeiger ein Artikel von Christian Fichter zu diesem Thema unter dem Titel „Wer aufschiebt, wirft das Leben weg“. Der etwas dramatisch scheinende Text greift ein paar wesentliche Hintergründe der Prokrastination auf, nämlich das menschliche Bedürfnis nach unmittelbarem Lustgewinn, die Notwendigkeit, den mit dem Auftrag verbundenen negativen Gefühlen auszuweichen, oder auch die Fülle von Informationen und Ablenkungen, die heutzutage auf Menschen einprasseln. Gegen Prokrastination sollen nun, so Fichter, die ewig gleichen aber durchaus wirksamen Techniken aus dem Selbst- und Zeitmanagement wie Schreibtisch aufräumen, E-Mailalarm abstellen, Ziele definieren und Pausen- und Pufferzeiten einhalten helfen. Das tönt gut, nur wissen wir alle, dass diese Techniken trotz besuchter Zeitmanagementseminare oder entsprechender Lektüre bei vielen Menschen kaum zur Anwendung kommen. Joseph Ferrari, Professor für Psychologie und bekannter Aufschiebeforscher meinte einmal dazu: „Einem Aufschieber zu sagen, er soll einfach einen Plan machen, das ist, als würde man einem Depressiven sagen, er soll einfach mal fröhlicher sein.“

Wie wäre es denn, das Ganze einmal auf den Kopf zu stellen und Prokrastination bewusst als nützliche Technik einzusetzen? Man könnte sich zum Beispiel folgende Fragen stellen:

- Will ich die Aufgabe nicht angehen, weil ich den Sinn darin nicht erkennen kann?
- Gehe ich die Aufgabe nicht an, weil ich das, was ich tun sollte, nicht gut kann?
- Wer könnte das besser und schneller als ich? Delegieren?
- Komme ich durch die Aufgabe mit jemandem in Kontakt, den ich fürchte oder die ich nicht mag?
- Würde ich die Aufgabe heute auch noch auf eine neue To-do-Liste schreiben?

Das Durchgehen dieser Fragen kann mich zu spannenden Erkenntnissen führen, aus denen man durchaus konkrete Handlungen ableiten kann: Sollte ich nicht besser mit meinem oder meiner Vorgesetzten noch einmal über den Auftrag sprechen? Kann die Aufgabe jemand anderes übernehmen? Fehlen mir noch Informationen oder Wissen, um sie zu erledigen? Delegiere ich alles, was möglich ist? Muss ich ein zwischenmenschliches Problem angehen, bevor ich mich der Aufgabe widmen kann? Ist die Aufgabe überhaupt wichtig, beziehungsweise ist sie nach all der aufgeschobenen Zeit immer noch relevant?

Letzterem Punkt nimmt sich der amerikanische Autor und Redner **Rory Vaden** an. Er hat ein interessantes **Selbstmanagementmodell** entwickelt, das sich das Phänomen der Prokrastination zu Nutzen macht.

Sein Modell beschreibt eine Aufgabenanalyse in folgenden Schritten:

- Was kann ich alles eliminieren?
- Was von dem, was übrig bleibt, kann ich automatisieren?
- Was von dem, was übrig bleibt, kann ich delegieren?
- Worauf von dem, was übrig bleibt, kann ich mich konzentrieren -> TUN
- Der Rest wird prokrastiniert bis er irgendwann wieder oben im Prozess landet ...

Vaden betont, dass Menschen zu oft gedankenlos drauflosarbeiten, was dazu führt, dass vor allem Unwichtiges getan wird und Wichtiges liegen bleibt. **Am Allerwichtigsten aber wäre es, zunächst Zeit zu planen, in der man über Eliminierung, Automatisierung und Delegation von Aufgaben, in dieser Reihenfolge, nachdenken kann.** Genau diese drei Schritte werden aber aus scheinbarem Zeitmangel immer wieder vernachlässigt, obwohl gerade sie zu längerfristigem Zeitgewinn führen könnten. Selbst die im Selbst- und Zeitmanagement gelobte Priorisierung von Aufgaben nützt nichts, wenn diese vor diesen Schritten geschieht, da ja nun gleichsam Aufgaben mitpriorisiert werden, die gar nicht erst angegangen werden sollten. Was zum Schluss bleibt und eine Zeit lang vor sich hin prokrastiniert, erweist sich am Ende interessanterweise nicht selten als unnötig oder zumindest als nicht mehr aktuell. Und kann dann eliminiert, automatisiert oder delegiert werden.

Noch grundlegender als Vaden gehen es äusserst erfolgreiche Zeitgenossen, wie **Tim Ferriss** ([the 4-Hour Workweek](#)) oder etwa Richard Branson (Unternehmer, Virgin Group) an: Ihrer Einschätzung nach gehören To-do-Listen verboten. Lieber formulieren sie maximal drei bis fünf Jahresziele und fragen sich jeden Morgen: Was kann ich heute für meine Ziele tun? Kleinkram gehört nicht auf eine Liste, sondern kommt direkt in die Agenda. Tim Ferris meinte sinngemäss sogar dazu: **Leute, die ihren Tag mit Kleinigkeiten auffüllen und diese emsig abarbeiten, sind nicht fleissig, sondern faul. Sie lassen ihr Leben verstreichen, ohne das, was ihnen wirklich wichtig ist, anzugehen. Das ist, vorausgesetzt wir haben nur ein Leben, eine Hochrisikostategie.**

Radikal und vielleicht elitär. Aber bedenkenswert!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Delegieren und Nein sagen:](#)
Die Kunst von Abgrenzung und Klarheit.
- [Bauch oder Kopf:](#)
Ohne Entscheidung läuft in der Führung nichts.

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

VERHANDELN: VORHER – WÄHREND – NACHHER



29. Juni 2019

Viele Menschen unterliegen dem Irrtum, dass Verhandlungen einzig im dafür geplanten Zeitfenster stattfinden, also beispielsweise nächsten Montag, von 14:00 bis 15:00. Dass vor und nach der Verhandlung wesentliche Schachzüge gespielt werden und das *Setting* von grosser Bedeutung ist, wissen sie nicht oder nutzen sie zumindest nicht.

Bereits in den Siebzigerjahren publizierten Meltsner und Schrag an der Columbia University School of Law eine interessante Zusammenstellung von Verhandlungstaktiken in unterschiedlichen Phasen der Verhandlung. Diese richtet sich in erster Linie an Anwälte und Anwältinnen, was dazu führt, dass Menschen, die nicht in dieser Branche und auch nicht in den USA tätig sind, viele der Taktiken als „dirty“ oder unethisch empfinden mögen. Ich greife deshalb an dieser Stelle vor allem Empfehlungen heraus, die für die meisten Arten von Verhandlungen wichtig und wohl auch für viele Menschen vertretbar sind. Da es dennoch nützlich sein kann, die schmutzigen oder fiesen Taktiken wenigstens zu kennen und im Verhandlungsverlauf zu erkennen, wann die Gegenseite solche einsetzt, werde ich auch drei dieser Tricks erwähnen und sie mit einer „Dirty Trick“-Warnung kennzeichnen.

Vor der Verhandlung

- **Gestalten Sie die Arena der Verhandlung:** Beeinflussen oder bestimmen Sie das *Setting*, also den Verhandlungsort, dessen Einrichtung (Wahl des Tisches, Sitzordnung etc.) und das Zeitfenster der Verhandlung. Im besten Fall findet die Verhandlung auf Ihrem Territorium statt, was Ihnen entsprechenden Einfluss auf das *Setting* gibt und Sie in die Rolle des Gastgebers oder der Gastgeberin hebt.
- Sie müssen die **Fakten auswendig kennen:** Tragen Sie vor der Verhandlung wichtige Fakten, Daten oder Zahlen zusammen, die Sie jederzeit griffbereit oder noch besser im Kopf haben.
- **Dirty Trick!** Bezeichnen Sie eine Ihrer Bedingungen bereits als Vorbedingung der Verhandlung. Wenn diese nicht erfüllt ist, findet die Verhandlung gar nicht erst statt.

Während der Verhandlung

- **Maximieren Sie Ihre erste Position** (Ankereffekt, siehe Blogpost „[Verhandeln: Der Anker](#)“).
- Bringen Sie die **Gegenseite** dazu, einen **ersten Kompromiss** einzugehen.
- **Dirty Trick!** Behaupten Sie, dass Sie keine Kompetenz zum Aushandeln von Kompromissen haben. Passen Sie auf, wenn dies die Gegenseite versucht! Hier muss die Verhandlung womöglich abgebrochen werden. Nur mit der Person, die angeblich befugt ist, Kompromisse zu schliessen, kann weiterverhandelt werden.

Nach der Verhandlung

- Fixieren Sie selbst die **Einigung schriftlich**.
- **Dirty Trick!** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Gegenüber sich wohlfühlt, auch wenn es gerade verloren hat.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Zauberkiste](#):
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Webinare

- Bewerbungsgespräch: Die wichtigsten Dos und Don'ts
- Lohnverhandlungen: So geht das!

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

ECHT AUTHENTISCH?



14. Oktober 2019

Wenn in meinen Workshops und Coachings der Umgang mit Machtspielen oder geschicktes Verhandeln und Positionieren in hierarchischen Organisationen thematisiert werden, stellen Teilnehmende, meist Frauen, folgende oder ähnliche Fragen:

- Bin ich, wenn ich diese Taktiken anwende, noch ich selbst?
- Kann ich meine Persönlichkeit behalten?
- Bin ich noch eine Frau oder verhalte ich mich zu «männlich»?

Die Psychologie geht auch heute noch davon aus, dass unsere Persönlichkeit vor allem durch die Ausprägung von fünf Faktoren, den *Big Five* (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus), geformt ist. **Im Gegensatz zu früher, als man noch annahm, dass die Entwicklung der Persönlichkeit nach dem 30. Lebensjahr abgeschlossen ist, zeigen neuere Studien, dass sich diese auch danach noch weiterentwickeln und verändern kann.** Wir gehen also nicht mit einer fixen und dazu noch «weiblichen» oder «männlichen» Persönlichkeit durchs Leben, sondern bleiben glücklicherweise anpassungs- und entwicklungsfähig. Was sicherlich nicht zu unserer Persönlichkeit gehört, sondern zumindest heutzutage meist von erfolgreichem Marketing bestimmt oder kulturell geprägt ist und teilweise auch durchaus unserer freien Wahl entspringt, sind persönlicher Geschmack inklusive Kleider- und Stilfragen. Glaubenssätze, die wir verinnerlicht haben, zum Beispiel in Bezug auf Gesundheit, Geschlechterrollen oder Geld, haben wir häufig aus unserer Familie oder der uns sonst prägenden Umgebung während Kindheit und Jugendzeit mitgenommen. Frauen, die meinen, sie würden durch die Aneignung zusätzlicher kommunikativer Kompetenzen und einen äusserlichen Stilwechsel ihre Persönlichkeit verlieren, können also beruhigt sein. Sie flicken nicht an ihrer „Persönlichkeit“, sondern erweitern vielmehr ihr erworbenes Repertoire.

Der Mensch ist ein soziales Wesen und füllt in einer Art Bühnenspiel seine sozialen Rollen aus. Dazu gehören auch kulturelle Rechte und Pflichten. Wenn wir davon ausgehen, dass wir uns immer in einer bestimmten Rolle mit einem zugehörigen sozialen Status bewegen, so bedeutet das auch, dass wir unser Verhalten diesem meist unbewusst anpassen. Wir stehen morgens auf, sind augenblicklich «Mutter», «Vater», «Partnerin oder Partner», «Nachbarin» und etwas später «Mitarbeitender», «Chefin» und wenn wir unsere Eltern besuchen – schwupps! – wieder «Kind». Wenn wir nun die Rollen im beruflichen Rahmen bewusst ausfüllen und gestalten, bedeutet das nicht, dass wir nicht mehr «echt» oder «authentisch» sind, sondern wir verhalten uns in der Regel lediglich professionell.

Der Begriff der «Authentizität» ist eines der grossen Modewörter, die heute verwendet werden, um moderne Führung zu beschreiben. Und solange damit gemeint ist, dass wir nicht gekünstelt oder unglaubwürdig wirken, ist Authentizität – insbesondere in Zeiten von «Fake News» – ein unverzichtbarer Bestandteil guter Führung. Missverstanden hingegen kann das Konzept «Authentizität» problematisch sein. Stellen Sie sich vor, Sie haben als Führungsperson einen schwierigen und unbeliebten Entscheid zu kommunizieren. Sie fühlen sich schrecklich dabei und tragen den Entscheid eventuell auch nicht wirklich mit. Sie stellen sich nun ganz und gar «authentisch» vor Ihr Team und sagen: «Ich finde das alles auch total daneben, aber die da oben wollen das so». Oder Sie lassen sich Ihre Angst oder Verzweiflung ungeschminkt vom Gesicht ablesen, statt die nötige Ruhe und Zuversicht auszustrahlen. Das ist zwar menschlich, aber nicht im guten Sinne authentisch, sondern unprofessionell. Professionelle Kommunikation ist eben nicht «Alltagskommunikation».

Als ich vor kurzem das übrigens sehr empfehlenswerte Buch *This Is Marketing* von **Seth Godin** gelesen habe, sind mir zum Thema Authentizität ein paar treffende und durchaus **provokative Aussagen** ins Auge gesprungen, die ich Ihnen hier nicht vorenthalten möchte:

- **Wenn du authentisch sein musst, um deine beste Arbeit leisten zu können, bist du nicht professionell, sondern ein glücklicher Amateur.**
- **Es braucht sehr wenig Energie und Mut authentisch zu sein.**
- **Wenn dein authentisches Selbst ein «egozentrisches Arschloch» ist, lasse dieses Selbst bitte zu Hause!**

Godin unterscheidet zwischen Authentizität und emotionaler Arbeit, was ich nun wirklich sehr spannend und erhellend finde. Emotionale Arbeit heisst, mit einem Lächeln erscheinen zu können, wenn man innerlich winselt. Oder auch den Drang zu unterdrücken, auf einen Menschen loszugehen, weil man weiss, dass sich mit ihm oder ihr ernsthaft und angemessen zu beschäftigen, sein oder ihr Verhalten und Leistung positiv beeinflussen wird.

Das Ziel ist nicht, die Arbeit zu personalisieren, sondern sich professionell zu verhalten.

Literatur zum Thema:

[Godin, Seth. 2018. *This Is Marketing*. Penguin Books.](#)

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Webinare

- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

DIE ANDERE SITZUNG



15. November 2019

Sitzungsräume mit ihrer Ausstattung und Sitzordnung sind eigentliche Bühnen hierarchischer Organisationen. Hier werden die Funktionen und Machtverhältnisse dargestellt und zelebriert. Auf der Bühne wird, wie sich das im Theater gehört, Selbstdarstellung betrieben und es werden Allianzen geschmiedet. Es wird verhandelt, geblufft und höchst selten inhaltlich gearbeitet. Je höher das Gremium oder die jeweiligen Teilnehmenden innerhalb der Organisation angesiedelt sind, desto mehr geht es um Form und desto weniger um Inhalte.

Im Folgenden möchte ich für alle, die zu Sitzungen eingeladen werden, aber auch speziell für jene, die Sitzungen leiten, ein paar wichtige Tipps und Taktiken zusammenstellen. Darunter gibt es solche, die helfen, sich auf der Macht- und Stusebene besser durchzusetzen und solche, die dazu beitragen, ebendiese Bühnenspiele zu durchbrechen und mehr Produktivität zu erzeugen.

Klassische Sitzung am rechteckigen Tisch:

Wer wo am Sitzungstisch Platz nimmt, sagt viel über Position und Strategie der Beteiligten aus. Zuerst am Tisch, und das heisst normalerweise mit Blick zur Tür, sitzt die Nummer 1 der Runde. Das kann die Person sein, die effektiv die Sitzung leitet, aber auch ein Mitglied der Runde, das sich positionieren will und allenfalls sogar die Sitzungsleitung angreift, indem es den Platz usurpiert. Einige Führungspersonen, die sich nicht auf den Platz der Nummer 1 setzen, verkennen manchmal schlicht die Bedeutung der Sitzordnung. Andere meinen, dadurch, dass sie sich absichtlich nicht an den Kopf des Tisches setzen, als Leiterin oder Leiter sympathischer zu wirken. Sie laufen aber Gefahr, dadurch gegenüber Machtspielern an Status einzubüssen, den sie sich mühsam zurückerobern müssen.

Die traditionelle Runde um den Tisch wird ergänzt durch die Nummer 2 zur Rechten der Nummer 1 und die Nummer 3 zur Linken. Je weiter unten am Tisch jemand Platz nimmt, desto tiefer der Status, es sei denn, man setzt sich ans untere Ende des Tisches, also der Nummer 1 gegenüber. Das ist die klassische Position der Opposition. Und hierhin setzt man sich besser nur, wenn man diese Rolle auch wirklich zu spielen gewillt ist.

Ovale, quadratische und runde Tische funktionieren übrigens genau gleich wie lange rechteckige, wenn Spieler und Spielerinnen im Raum sind, die die Bühne nutzen wollen. Gegenüber der Tür ist in diesem Fall auch an einem runden Tisch der Platz der 1.

Taktiken für die Nummer 1

Die Nummer 1 kann nun verschiedenes unternehmen, um sich zu positionieren:

- Bewusst den **Platz der Nummer 1** einnehmen und auf dem Platz bestehen.
- Den **Tisch** vor der Sitzung vom Praktikanten oder der Sekretärin **aufdecken lassen** und damit definieren, welche Plätze überhaupt besetzt werden sollen.
- Den **Stuhl am unteren Tischende entfernen** und so Opponenten und Opponentinnen daran hindern, dort Platz zu nehmen.
- **Immer wieder den Platz wechseln** und demonstrieren, „Wo ich sitze, ist oben am Tisch“. Das funktioniert nur für sehr dominante Chefs und Chefinnen.

um das alte Spiel durcheinander zu bringen:

- Am ersten Tag als neue Sitzungsleiterin **alle Teilnehmenden die angestammten Plätze wechseln lassen**. Man hört, dass Angela Merkel diese Taktik angewandt habe.
- Die **Zahl der Teilnehmenden nach dem Sitzungsziel ausrichten** gemäss Regel: 6 Personen für einen intimen Rahmen, 12 für Diversität, 120 für Schwarmintelligenz ... Besonders Letzteres bedingt natürlich Fähigkeiten in Grossgruppenmoderation.

um eine konstruktive und ergebnisorientierte Stimmung zu erzeugen:

- **Vermeiden von „tribalen Zugehörigkeiten“**, das heisst nicht von „wir“ und „ihr“ sprechen und das gemeinsame Ziel des Treffens betonen.
- Im Fall, dass jemand sich nicht konstruktiv verhält, folgende Frage stellen: **„Welche Herausforderungen haben Sie zu bewältigen? Erzählen Sie mir doch einmal davon.“**
- **Den Status anderer Teilnehmender nie in Frage stellen oder angreifen.**
- **Das eigene Verhalten im Griff haben**, indem man immer Dankbarkeit zeigt, nie schmolzt und sich nicht zurückzieht, wenn es nicht so läuft, wie man es gerne hätte.
- **„Entweder-oder-Diskussionen“ vermeiden.**

Wenn man bewusst oder unbewusst Macht- und Ordnungsverhältnisse ändert oder stört, wirkt sich dies direkt auf Atmosphäre und Resultate einer Sitzung aus. Aus einer Position der Stärke heraus ist es möglich, bestehende Kraftverhältnisse durcheinanderzubringen. Nur mit nett sein und Nachgeben gelingt es hingegen weder möglichst gute Resultate zu erzeugen noch sich durchzusetzen. Vor allem dann nicht, wenn taktische Spieler in der Runde sitzen, die das Vakuum zu nutzen wissen. Für das eigene Wohlbefinden kann es hilfreich sein, Sitzungen spielerisch anzugehen und sich in Gelassenheit zu üben. Viele Dynamiken haben nämlich nichts mit einem selbst, sondern mit Konstellationen und Taktik zu tun.

Ein paar der Tipps stammen aus Dave Brooks Artikel *“Kindness is a Skill”*, erschienen in der New York Times.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Die Psychologin führt!](#)
Empowered in der neuen Rolle
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

"DANN MACHE ICH ES HALT..."



28. November 2019

Frauen neigen eher als Männer dazu, prestigearme Aufgaben zu übernehmen. Diese Aufgaben sind nicht besonders herausfordernd, dafür zeitaufwändig und tragen nichts zu Sichtbarkeit und Prestige im Unternehmen bei. Sie lassen sich weder im CV verkaufen, noch lassen sie einen beförderungswürdig erscheinen („non promotable tasks“).

Es ist sogar noch schlimmer: Durch das Übernehmen solcher Aufgaben sinkt der Status im Team und gegenüber Aussenstehenden, die die Organisation nicht richtig einschätzen können, erscheint frau plötzlich als Assistentin oder Hilfskraft, besonders wenn sie sich um Dinge wie Wasser einschenken, Sitzungszimmer vorbereiten und dergleichen kümmert. Letztere Aufgaben laufen unter dem Begriff des „office homework“ und können auch das Organisieren des Teamanlasses, das Besorgen eines Geschenks für den Chef oder die Chefin oder häufiges Kuchenbacken für die interne Sitzung beinhalten. Für höhere Funktionen gilt das beschriebene Phänomen übrigens auch: In der Industrie erhalten Frauen weniger umsatzgenerierende Aufgaben, in der Akademie mehr Lehre und im Spital mehr Klinik als Forschung („service related“ versus „research related“). Dass Frauen viel häufiger Teilzeit arbeiten als Männer, hilft hier auch nicht. In der Teilzeitanstellung werden prestigeträchtige Aufgaben nicht selten gleich gestrichen, die Mitarbeiterin wird zur reinen Dienstleisterin degradiert.

Wie aber kommen Frauen überhaupt zu solchen Aufgaben?

Stellen Sie sich die klassische Situation vor: Das Team sitzt zusammen und es kommt plötzlich die Frage auf, wer sich denn nun um eine unliebsame Arbeit kümmern wird. Wie damals in der Schule drucksen alle herum, blättern in den Unterlagen, schauen in eine andere Richtung, binden sich gar

die Schuhe ... Stille tritt ein, und plötzlich hält es jemand, eine Frau, nicht mehr aus und sagt „Dann mache ich es halt.“

Wie Studien zudem zeigen, liegt es nicht nur an den zu bereitwilligen Frauen, dass der Grossteil der prestigearmen Aufgaben an ihnen hängen bleibt. Interessanterweise werden Frauen in gemischten Gruppen auch 44 % häufiger für solche Aufgaben direkt angefragt, und zwar von Chefs und Chefinnen!

Was können Frauen und auch betroffene Männer tun, um sich gegen dieses Phänomen zu schützen?

- [Nein sagen!](#)
- Ein Rotationsvorgehen einfordern: „Letztes Mal habe ich das Protokoll geschrieben. Ich schlage vor, dass wir das von jetzt an im Turnus machen.“
- Sich aktiv für prestigestarke Aufgaben bewerben. Keine Angst haben, dies nicht zu schaffen! Unterstützung kann man sich notfalls immer noch später holen. So machen das andere auch.

[Hintergrundartikel zum Thema mit Verweisen auf Studien in der Harvard Business Review](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

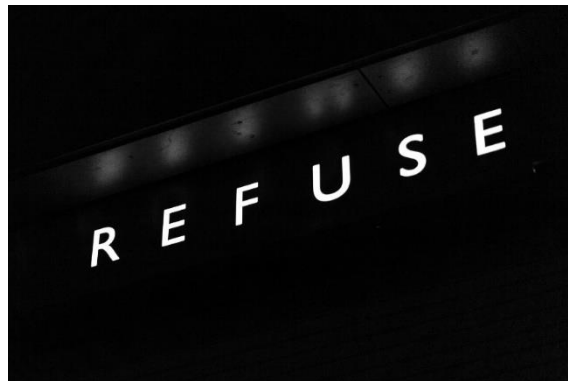
Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

NEIN SAGEN



8. Dezember 2019

„Könnt ihr gut Nein sagen?“, frage ich in vielen meinen Workshops oder Coachings. Hier fällt das „Nein“ plötzlich leicht. „Nein, gar nicht!“, „Sehr schwierig“, „Überhaupt nicht!“, lauten die meisten Antworten.

Schade, denn das Wörtchen Nein kann den entscheidenden Unterschied zwischen Stress und einem zumindest besser ausbalancierten Leben machen!

Nun ist es nicht besonders sinnvoll, Menschen zu sagen, „Sag halt einfach Nein!“ So einfach ist das nämlich meist nicht. Wenn das Gegenüber, beispielsweise der oder die Vorgesetzte, die Kollegin in Zeitnot, ein zu fordernder Kunde oder gar eine Person aus dem engeren Familienkreis ist, kann Nein sagen schwer fallen.

Es sind oft auch unsere Ängste, die ein Nein verhindern: Werde ich als nicht belastbar angesehen, weniger geschätzt, wenn ich Nein sage? Wird die andere Person wütend, ertrage ich das? Das sind alles nicht unberechtigte Befürchtungen.

Wie lernt man nun dennoch Nein zu sagen? Insbesondere zu unliebsamen und prestigearmen Aufgaben? Dazu braucht es zunächst eine logische, aber einem häufig selbst verborgene Einsicht: Immer wenn ich zu der Forderung einer anderen Person widerwillig Ja sage, sage ich zu mir oder zumindest zu meinem aktuellen eigenen Bedürfnis Nein. Und mit dem Nein zu mir verstreicht etwas Zeit, in der ich mein Leben selbst bestimmen könnte und sei es nur eine Stunde. Tragischerweise kommt diese Zeit nie wieder.

Ist dies einmal erkannt, lassen sich folgende **Techniken für ein erfolgreiches Neinsagen** anwenden:

- Die typische **Ausrede**, die eigentlich gar keine ist: „Dafür habe ich leider keine Zeit.“
- **Zeit schinden**: „Dazu kann ich dir heute Nachmittag eine Antwort geben.“ Dies erlaubt Zeit zum Nachdenken und das allfällige Neinsagen fällt später leichter.

- **Überrumpelungsstrategie abwehren:** Nicht auf dem Flur oder schnell in der Bürotür Ja sagen, sondern einen anderen Ort, und damit auch wiederum eine andere Zeit vorschlagen. „Ich komme nachher schnell bei dir vorbei.“
- **Das Nein der Hotellerie:** Dem „Gast“ zwei Alternativen anbieten. „Ich kann das nicht übernehmen, schlage aber vor, dass du X fragst oder stattdessen Y machst.“
- **Repetieren statt rechtfertigen:** Die bereits gegebene Begründung für das Ablehnen der Aufgabe verständnisvoll repetieren („Ich sehe, dass du im Stress bist, aber ich habe leider keine Zeit.“).
- Und hier noch ein toller Trick für Anfragen, deren Erfüllung erst in der Zukunft liegt: **Die Zeit nach vorn drehen** und sich vorstellen, der Moment wäre bereits eingetroffen. Sich dann fragen, wie man sich zu diesem Zeitpunkt wirklich fühlen wird. Wir neigen nämlich sonst dazu, Aufgaben leichtfertig anzunehmen, weil es ja noch so lange hin ist.
- Wenn man gegenüber Vorgesetzten Nein sagen möchte, sich dies aber nicht erlauben kann: **Verhandeln** ist immer einen Versuch wert. Vielleicht lassen sich ja Fristen und Prioritäten der anstehenden Aufgaben neu ordnen und damit ist zumindest wieder Luft gewonnen.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Die Psychologin führt!](#)
Empowered in der neuen Rolle

[Anmeldung](#)

Webinare

- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Best of: Gail Evans



6. Januar 2020

Gail Evans, ehemalige Vizedirektorin von CNN, beschreibt in ihrem Bestseller *Play Like a Man Win Like a Woman* Erfolgstaktiken und -tricks, die den meisten Männern auf dem Karriereweg bekannt, wenn nicht gar selbstverständlich sind, während Frauen diese häufig nicht einmal kennen oder, falls doch, ignorieren. Evans verkennt dabei nicht, dass Frauen nicht alles von Männern kopieren sollen oder können, da „männliches“ Verhalten von Frauen durch Männer und auch durch andere Frauen anders bewertet wird. Wo immer möglich, empfiehlt sie Frauen einen „weiblichen“ Stil bei der Anwendung männlicher Taktiken.

An dieser Stelle nun aber ganz einfach zusammengefasst die grössten Irrtümer, denen aus Gail Evans Sicht Frauen auf dem Karriereweg unterliegen:

- Frauen identifizieren sich im besten Fall mit der in ihrer Organisation höchstrangigen Frau und kommen nicht auf die Idee, eine noch höhere Position anzustreben.
- Frauen zögern, wenn prestigeträchtige Aufgaben angeboten werden. Dazu ein Beispiel: Der Posten in Paris ist zu haben. Er zeigt deutliches Interesse und fragt, ob er ihn bekommt. Sie deutet an, dass sie allenfalls interessiert wäre.
- Frauen erwarten häufiger als Männer, bei der Arbeit Freunde und Freundinnen zu gewinnen. Kommt eine neue Kollegin in die Firma und macht deutlich, dass sie ausserhalb der Arbeitsbeziehung nicht an einer näheren Bekanntschaft oder gar an Freundschaft interessiert ist, ist eine Frau nicht selten gekränkt oder fühlt sich gar schuldig. Sie fragt sich, was sie falsch gemacht hat, während dem Kollegen die ganze Sache ziemlich egal ist.
- Frauen helfen gern einem Kollegen, der nicht zurechtkommt und seine Ziele nicht erreicht. So stützen sie seine Karriere, statt ihre eigene voranzutreiben. Helfen ohne für sich selbst die entsprechende Aufgabe mit der zugehörigen Autorität und Position einzufordern, ist ein Fehler, den Frauen immer wieder begehen. Wenn der oder die Vorgesetzte einen also dazu aufruft, den Kollegen zu unterstützen, sollte die Antwort folglich nicht lauten, „Das mache ich gern.“, in der Hoffnung so punkten zu können. Stattdessen ist nun eine Forderung angebracht: „Nur, wenn ich die Aufgabe oder Funktion selbst übernehmen kann und dies im Betrieb auch so bekannt gemacht wird.“

- Nein heisst nicht Nein: Ein erstes abschlägiges Nein des Chefs ist nicht unbedingt endgültig. Viele Frauen neigen dazu zu denken: „Er hat Nein gesagt, dann ist das halt so.“ Viele Männer sagen sich: „Jetzt erst recht! Nächste Woche spreche ich ihn erneut darauf an“. Und die Männer haben Recht. Vielleicht hatte der Chef bloss schlechte Laune oder konnte in der gegebenen Situation, beispielsweise vor anderen Leuten, nicht Ja sagen.
- Ja heisst ja: Exzellent vorbereitet bringt eine Frau ein Anliegen vor. Der Chef sagt „Ja, ok, machen wir“. Überrascht über die positive Antwort und vielleicht auch ein wenig verärgert über die „überflüssige“ Vorarbeit setzt sie dazu an, im Detail zu erklären, was sie sich dazu alles gedacht und recherchiert hat. Im schlimmsten Fall verärgert sie nun den Vorgesetzten, weil sie ihm unnötigerweise die Zeit stiehlt. Es gibt nur einen Antwort auf ein Ja: „Danke, das freut mich“.
- Hoffen: Eines der schlimmsten Wörter im Arbeitskontext, gern und oft von Frauen verwendet. „Ich hoffe, dass ich die Stelle erhalte.“ „Ich hoffe meine Dissertation wird angenommen.“ Hoffen ist passiv. Hoffen gibt der Gegenseite alle Macht. Indem Hoffnung geäussert wird, versuchen Frauen eine allfällige Enttäuschung leichter wegzustecken und nach aussen nicht als Verliererin dazustehen. Auch wenn frau insgeheim hofft, so sollte sie besser laut sagen: „Ich strebe an, diese Stelle zu erhalten“, oder, „Ich will diese Stelle“. „Ich schliesse dieses Jahr meine Dissertation ab“. Aktion statt Hoffnung!
- Das Wort „Schuld“ gehört nicht auf das Spielfeld. Solange man einigermaßen nach den Regeln spielt, ist man nicht schuldig, weil die andere Seite verliert oder man jemanden übertrumpft. Gewinnen ist das Ziel des Spiels!

Dies und vieles mehr in:

[Evans, Gail. 2000. Play Like a Man, Win Like a Woman: What Men Know About Success that Women Need to Learn. New York: Crown Publishing Group.](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Sexuelle Belästigung in der Akademie, im Techniksektor und in der Medizin



20. Januar 2020

Sexuelle Belästigung gibt es überall. Die meisten Opfer sind Frauen, doch auch Männer werden belästigt, meist durch Männer. Auch Frauen belästigen sexuell. Da die überwiegende Mehrheit der Belästiger aber Männer sind, erlaube ich mir, im folgenden Artikel für die Täter nur die männliche Form zu verwenden. Täterinnen sind mitgemeint. Seit #MeToo, der Bewegung, die 2017 durch den Weinsteinkandal bekannt wurde, wird offener über sexuelle Belästigung gesprochen und geschrieben und die Opfer werden vermehrt ernst genommen. Dennoch ändert sich in der Realität durch diese Wahrnehmung erst einmal noch nicht viel.

Um mehr darüber zu erfahren, wie sexuelle Belästigung entsteht und weshalb sie meist gedeckt oder gar toleriert wird, lohnt es sich, genauer hinzuschauen, was die Organisationen, in denen sexuelle Belästigung besonders oft vorkommt, gemeinsam haben. Daraus lassen sich auch Schlüsse ziehen, was effektiv gegen diese Form der Benachteiligung und, im schlimmsten Fall, Gewalt getan werden kann. 2018 erschien in der Harvard Business Review (HBR) ein Artikel zum Thema sexuelle Belästigung im Gesundheitswesen. Die Autorinnen arbeiteten spezifische Faktoren heraus, die sexuelle Belästigung in der Akademie, im Techniksektor und in der Medizin begünstigen.

Hauptbedingungen, die sexuelle Belästigung begünstigen, finden sich in allen genannten Organisationen: ein **männlich dominiertes Umfeld**, in dem vorwiegend **Männer Macht- und Autoritätspositionen** innehaben, eine verbreitete **Toleranz der Organisation gegenüber sexueller Belästigung**, **hierarchische Abhängigkeit** der Studierenden und Habilitierenden von ihrer Fakultät, insbesondere einer einzigen Person (Doktorvater, Professor, Chefarzt etc.) und **isolierte Arbeitsplätze** wie Labors, Feldforschungsgebiete oder klinische Organisationseinheiten.

In der Akademie erfahren über 50 % der Frauen sexuelle Belästigung. Der Anteil in der Medizin ist noch grösser als der in anderen Wissenschaftsgebieten. In der Medizin kommt zur Belästigung durch Vorgesetzte und Kollegen noch diejenige seitens Patienten und deren Angehörigen hinzu.

Notorische Belästiger sind oft bekannt und werden dennoch nicht sanktioniert. Ich weiss persönlich um einige Belästiger an Schweizer Universitäten und in Schweizer Spitälern, deren Namen immer wieder in Workshops und Coachings genannt werden. Ein paar davon sind überregional bekannt. Erwähne ich diese, manchmal mit, manchmal ohne Namensnennung gegenüber Drittpersonen, löse ich dadurch immer wieder folgende Reaktionen aus: „Das ist schlimm, aber das sind Einzelfälle.“, „Die sind halt so, aber da lässt sich wegen ihres unantastbaren Anstellungsverhältnisses nichts machen.“, „Weshalb wehren sich diese Frauen nicht?“, „Denen schmeissen sich die jungen Frauen aber auch direkt an den Hals.“

Darauf lässt sich folgendes sagen: Zum einen handelt es sich durchaus nicht um Einzelfälle, was sämtliche Erhebungen belegen. Personen in scheinbar unantastbaren Anstellungsverhältnissen könnten durchaus konfrontiert und sanktioniert werden. Das ist zwar nicht einfach, aber möglich, wenn die Organisation mehr als Lippenbekenntnisse zur Verfolgung sexueller Belästigung bietet.

Einzelne Frauen können sich schlecht wehren, weil ihnen in der Regel sofort Mittäterinnenschaft unterstellt wird. Zudem gefährden sie umgehend ihre Karriere, da diese meist vom Belästiger abhängig ist. In den letzten Wochen zeigte ein Fall an der Universität Basel genau diese beiden Konsequenzen deutlich auf. (Für den beschuldigten Professor gilt die Unschuldsvermutung.) Erst wenn sich eine Gruppe von Frauen zusammenschliesst und gemeinsam gegen den Täter antritt, sind echte Konsequenzen möglich.

Täter mit hohem akademischem Rang oder einer Machtposition wie zum Beispiel Chefarzt gelten oft als Stars in ihrem Feld, die die Institution nur ungern verlieren möchte. Interessanterweise wird das „Recht auf sexuelle Belästigung“ auch von der Brillanz des Täters abhängig gemacht. Kürzlich hörte ich über einen bekannten Belästiger die Aussage: „Dabei ist der nicht einmal ein guter Arzt.“ Folglich scheint dieser weniger berechtigt, Frauen zu belästigen als seine fähigeren Kollegen.

Aber wird dies nun alles besser, weil eine jüngere, anders eingestellte Generation von männlichen Machtinhabern heranwächst? Dafür gibt es keine Hinweise. Der Artikel in der HBR zitiert eine Akademikerin dazu: „I still don't think that the prospect of being sexually assaulted was as bad as watching the next generation of sexual harassers being formed. I think that was the worst part for me.“

Was lässt sich denn nun konkret tun, damit sexuelle Belästigung insbesondere in den genannten Institutionen abnimmt?

Zum einen braucht es eine **klar kommunizierte Nulltoleranz der obersten Leitung** gegenüber sexueller Belästigung. Dazu reicht ein Satz in einem durch die Human Resources verbreiteten Leitbild oder Wertepapier nicht. **Es braucht sichtbare Schritte gegenüber Tätern**, die aktiv auch durch die obere Leitung angegangen werden müssen. Es reicht nicht, auf Klagen der Opfer zu warten. Sexuelle Belästigung ist nicht einfach das Kavaliersdelikt eines Machtmenschen, der halt nicht anders kann. **Es braucht Meldesysteme und klar definierte Prozesse**, die in der Institution bekannt sind und konsequent genutzt werden. **Und es braucht ein neues Karrieresystem** besonders in Spitälern und in der Akademie, **das die Alleinunterstellung des Nachwuchses unter eine einzige Person beendet.**

MEINE ANGBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege

[Anmeldung](#)

Webinare

- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Best of: Chris Voss



3. Februar 2020

Chris Voss ist einer der großen Verhandlungsprofis. Für das FBI verhandelte er in äusserst anspruchsvollen Situationen. Im Gegensatz zu anderen Verhandlungsspezialisten, die stark auf Logik und strategische Abläufe setzen, liegt sein Fokus auf den Emotionen des Gegenübers und der kommunikativen Kontrolle der Situation. In meinem Buch *Das gläserne Labyrinth* habe ich bereits Anregungen von Chris Voss aufgenommen und sie auf die Anwendung in Arbeitssituationen übertragen. An dieser Stelle nun zusätzlich ein paar der aus meiner Sicht weiteren besonders erhellenden Erkenntnisse und praktische Tipps aus Voss' Bestseller *Never Split the Difference*:

- **Nein statt Ja:** Nein ist der Beginn einer Verhandlung und nicht das Ende. Es kann klug sein, das Gegenüber zunächst zu einem kräftigen Nein zu bewegen. Das Nein bedeutet meist ein Nein zur Veränderung des Status quo und ist in der Regel temporär. Ist das Nein einmal raus, fühlt sich das Gegenüber wieder auf sicherem Boden und lässt weitere Verhandlungsschritte zu. Anschliessend könnte eine lösungsorientierte Frage passen wie: „Was daran passt nicht für dich?“, oder „Was würdest du benötigen, damit du Ja sagen kannst?“.
- **Drei Arten von Ja:** In Verhandlungen ein Ja zu erreichen, ist letztendlich das Ziel. Wichtig ist aber, dass man sich nicht zu früh in Sicherheit wiegt, denn es gibt nach Voss verschiedene Ja. Das *falsche Ja* ist eigentlich ein Nein und dient nur dazu, den anderen reden zu lassen und ihm Informationen zu entlocken. Das *bestätigende Ja* ist in der Regel unschuldig, aber ohne echtes Engagement. Das Gespräch wird beendet ohne Absicht, dem Ja Taten folgen zu lassen. Es ist das *echt engagierte Ja*, das man in Verhandlungen anstrebt. Die drei Ja tönen so ähnlich, dass sie leicht verwechselt werden.
- **Leverage, die Hebelwirkung:** Leverage, die Fähigkeit, beim Gegenüber Nachgeben oder gar einen Verlust zu erzeugen, während man selbst in der Sache gewinnt. Dazu braucht es vor allem gute Informationen. Am wichtigsten in Verhandlungen ist nun nicht, was die Gegenseite an echter Leverage hat, sondern das, was man selbst gegenüber den anderen an Leverage zu haben glaubt. Dies beeinflusst das eigene Auftreten in der Verhandlung enorm. Will die Gegenseite etwas von einem, egal was, hat man positive Leverage. Hat man etwas, das die Gegenseite möchte, hat man negative Leverage, die wegen der Verlustangst des Gegenübers sehr mächtig sein kann. Mit negativer Leverage droht man aber besser nicht, sondern erwähnt sie nur sachlich. Normative Leverage verwendet die Normen und Standards der Gegenseite. Ist man in der Lage, Inkonsistenz zwischen den Überzeugungen und den Handlungen der Gegenseite aufzuzeigen, besitzt man einen mächtigen Hebel.

- Die von der Gegenseite verwendeten **Pronomen** können Aufschluss über deren Verhandlungskompetenz geben. Hört man häufig ein „ich“, „mich“ oder „mir“, liegt die echte Verhandlungsmacht erstaunlicherweise selten beim Gegenüber, sondern ist nur vorgetäuscht. „Wir“, „die“ oder „sie“ deutet eher darauf hin, dass man es mit einem geschickten Entscheidungsträger zu tun hat, der sich seine Optionen im Moment noch offenhalten möchte.
- **Wut** wird in Verhandlungen oft nur vorgetäuscht. Durchschaut man dies, gewinnt man leicht die Oberhand, denn gespielter Ärger schwächt das Gegenüber zuletzt. Statt sich künstlich aufzuregen, ist es viel effektiver, ruhig und selbstbewusst zu sagen: „Tut mir leid, aber das kommt für mich nicht in Frage.“

Dies und vieles mehr in:

[Voss, Chris und Tahl Raz. 2016. Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It. New York: Random House.](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen

[Anmeldung](#)

Webinare

- Bewerbungsgespräch: Die wichtigsten Dos und Don'ts
- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks
- Lohnverhandlungen: So geht das!

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Seid ihr schon agil?



18. Februar 2020

Agilität ist immer noch ein grosses Buzzword in der Leadership- und Organisationsentwicklung. Was aber bedeutet Agilität genau (oder eben ungenau!) und wo können wir von agiler Haltung und agilen Methoden profitieren? Und wo sind allenfalls Fallen vergraben, die, Agilität vortäuschend, Machtverhältnisse in Organisationen beeinflussen können?

Die sich **in rasendem Tempo ändernde Welt**, die **Komplexität** der Anforderungen an Privatpersonen, aber auch an Unternehmen, **das Unvorhersehbare** – all das schreit gewissermassen nach neuen Methoden und vor allem nach einer veränderten Haltung gegenüber Veränderungen. Führen mit Jahreszielen? Absurd, weil die Ziele immer schon veraltet sind, wenn man sich darauf geeinigt hat. SWOT-Analysen? Sind wir Hellseher oder was? Die Kundin ist Königin? Mehr denn je, denn die unerschöpfliche Auswahl an Produkten und Dienstleistungen im Online-Markt ist auf ihrer Seite.

Vor allem grössere Unternehmen und öffentliche Institutionen bewegen sich in der sich fliegend verändernden Umgebung wie Riesendampfer, die, einmal auf Kurs, nur unerträglich langsam ihre Richtung ändern können. Deshalb raus aus den starren organisatorischen Einheiten in neue Formen der Zusammenarbeit. Kleine und mehrheitlich autonome Zellen sollen ermöglichen, Neues nicht nur zu stemmen, sondern vorausdenken, zu erahnen, mitzunehmen. **Diese geforderte Wendigkeit, oder eben Agilität, hat eine Sache radikal im Zentrum: die Kundenorientierung. Alles was nicht zur Wertschöpfung beiträgt oder diese verzögert, fällt weg.**

Agilität bedient sich verschiedener Methoden, die ursprünglich aus der Softwareentwicklung oder dem Lean Management stammen. Agilität bedeutet aber nicht einfach der Einsatz solcher Methoden (Scrum, Design Thinking etc.), sondern bedingt zunächst starke Persönlichkeiten und klare Rollen. Agilität erfordert bei aller Wendigkeit Klarheit und Ordnung und entsteht nicht einfach durch das Entfernen von Hierarchiestufen. Führung in einem agilen Team heisst auch maximale Kundenorientierung gegenüber den Teammitgliedern. **Das Verhalten gegenüber den internen Kunden muss dem Anspruch und dem Niveau des Verhaltens gegenüber den externen Kundinnen entsprechen!** Dies ist in traditionellen Organisationen bei weitem nicht die Regel. Man denke da beispielsweise an den Arzt, der von seinen Patienten und Patientinnen als zuwendend geschätzt wird, seine unterstellten Mitarbeitenden aber anschreit und kleinmacht. Oder an die Chefbeamtin, die in der Politik Kundenorientierung verspricht und ihr eigenes Team nicht zu Wort kommen lässt.

Die [Autoren Braun und Krauss](#) vergleichen Agilität mit einem Fahrrad. Das eine Rad dreht unaufhörlich zwischen den Fragen „Wer ist mein Kunde?“ – „Welches Bedürfnis hat mein Kunde?“ – „Wie kann ich das Bedürfnis bestmöglich erfüllen?“, das andere Rad zwischen den Aktionsschritten „Tun“ – „Überprüfen“ – „Anpassen“. Und deshalb ist die oft gestellte Frage: „Sind wir schon agil?“ absurd, weil man nie agil ist, sondern es zum Wesen der Agilität gehört, nie anzukommen.

Das tönt doch alles wunderbar und einleuchtend. **Wo aber sind denn nun die Fallen vergraben?**

- **Überforderung:** Nicht für alle Menschen ist strukturarme Arbeit gut. Arbeitsverhältnisse, in denen Arbeitszeiten, -orte und stabile Führungsverhältnisse wegfallen, können zu Überlastung, Überforderung oder auch zu Stillstand führen.
- **Wegfall von Macht:** Gerade die Führungskräfte selbst, die agile Arbeitsformen umsetzen sollen, geraten in Konflikt. Verlieren sie nun an Einfluss? Was müssen sie sich vom Team alles sagen lassen? War das bisschen Feedback im bisherigen Mitarbeitergespräch nicht genug? Auch wenn Führungskräfte selbst von einer agileren Arbeitsumgebung profitieren könnten, kann es ihnen schwerfallen, die bisherige Position loszulassen, ohne bereits in einer neuen Welt Erfahrungen gemacht zu haben.
- **Pseudoführung ohne Kompetenzen:** In letzter Zeit ist mir in mehreren Coachings von Kundinnen aufgefallen, dass sich unter dem Titel Agilität neue Karrierehindernisse für Frauen und Ungleichstellung verbergen lassen. Ihnen wurden Positionen agiler Teamführung angeboten, ohne dass sie die zugehörigen Ressourcen, klare Entscheidungsprozesse und Kommunikationswege erhalten haben. „Mach mal, setz um. Du darfst aber nicht entscheiden und mehr Lohn gibt es für die Verantwortung auch nicht.“ Deshalb ist es unabdingbar, vor der Übernahme einer agilen Führungsfunktion klare Rahmenbedingungen einzufordern! Ohne diese findet nicht Agilität, sondern Chaos oder sogar Machtmissbrauch statt.
- **Agilität als Beschäftigungsprogramm für die Human Resources (HR):** Genauso wie die bis vor kurzem beliebten umfassenden Kompetenzmodelle sind auch agile Methoden oft einzig auf Papieren und in Weiterbildungen des HR zu finden. „Macht mal was mit agil.“ lautet der Auftrag an das HR, während sich die oberen Führungsetagen selbst keinen Deut darum scheren und ihre bisherigen Rollen und Einflussgebiete bewahren.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Die Psychologin führt!](#)
Empowered in der neuen Rolle

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Fallen der Unilaufbahn



9. März 2020

Wer eine Unilaufbahn anstrebt, muss sich zunächst folgende Frage stellen: Halte ich es aus, freiwillig mehr als andere Menschen zu arbeiten, ohne dafür nach geleisteten Stunden bezahlt zu werden? Unbezahlte Mehrarbeit ist quasi das Markenzeichen einer Unikarriere. Damit aber nicht genug: Die wissenschaftliche Karriere ist gleichzeitig dem sogenannten „Hazard der akademischen Karriere“, wie dies Max Weber formulierte, unterworfen. Die Laufbahn ist von Zufälligkeiten und Chancen oder Pech geprägt, die investierten Stunden sind keine Garantie dafür, dass die angestrebte Position erreicht werden kann. Wichtige Momente sind: Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, Förderung zu erfahren ohne als Konkurrenz wahrgenommen und damit wiederum verhindert zu werden, die geforderte Mobilität mit dem Privatleben in Einklang zu bringen. Dazu kommen die (mikro)-politischen Überlegungen, wenn es um die Ernennung eines Kandidaten oder eine Kandidatin auf eine bestimmte Stelle geht: Braucht es eine universitätsinterne Person oder eben gerade jemanden von aussen, Inländer oder Ausländerin, ist das Forschungsthema der Kandidatin passend zum Institut oder aber gefährlich nah am abgesteckten Feld eines künftigen Kollegen, stimmen Alter und Geschlecht zum gesuchten Profil? Auf diese Faktoren haben Bewerbende kaum Einfluss.

Ein ganz wesentlicher Punkt in Auswahlverfahren ist **das stereotypisierte Bild** der Person, die auf der entsprechenden Stelle sitzen soll. Männer werden unbewusst bevorzugt, weil sie dem herkömmlichen Bild des Professors entsprechen und ins bestehende Umfeld passen („Bedürfnis nach Gleichheit“). Über die Frage des Geschlechts hinaus fördern Professoren und Professorinnen häufiger Studierende, die sie an sich selbst erinnern, als sie in derselben Phase der Karriere waren.

Auch **kulturelle und gesellschaftliche Normen** prägen die Auswahl und Wahl der Kandidierenden. Frauen werden häufig nach ihren privaten Umständen gefragt, ob der Partner denn mitkommen würde, wenn ein Umzug Bedingung für die Annahme der Stelle ist, ob sich die Arbeitsbelastung mit der Familienarbeit verbinden lässt und manchmal gar, ob denn noch weitere Kinder geplant seien. Auf die letzte und übrigens illegale Frage hin, empfehle ich Frauen eine knappe Antwort wie „Das ist alles geregelt“ oder „Darum kümmert sich mein Mann“ oder gar knallhartes Lügen. Denn wenn eine Frau die Frage zu Recht pariert mit „Würden Sie dies einen Mann auch fragen?“ oder „Diese Frage ist nicht gestattet“, gilt sie gleich als schwierig oder zickig und kommt deshalb für die Stelle wiederum nicht in Frage.

Folgende Tipps für die Unilaufbahn des Ökonomen Hamermesh und der emeritierten Professorin Kaiser möchte ich zusätzlich weitergeben:

- **Seilschaft und Zitierkartell:** Es ist klug, als Betreuer oder Betreuerin der Studienarbeiten und Begleitperson der beruflichen Karriere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zu gewinnen, die in der Scientific Community einen hohen Rang besitzen.
- **Publizieren** in Zeitschriften mit Peer-Review und Einwerben von Drittmitteln haben immer noch einen sehr hohen Stellenwert. Hier muss man mithalten können und die Erfolge im Berufungsverfahren auch entsprechend hervorheben. Lehre reicht nicht.
- Zum Publizieren: An mehreren Papers gleichzeitig arbeiten. Sonst entsteht „overwriting“ eines einzigen Artikels, Forschungszeit wird vermieden und man schafft zuletzt nur wenige Publikationen.
- **Expertin oder Experte von zwei Themen** werden: Ein Hauptthema besetzen und sehr hohes Wissen in einem zweiten Bereich erwerben. Dies zeigt, dass man ein ernstzunehmender „scholar“ ist und bettet einen in eine weltweite Gemeinschaft ein.
- **Papers** konsequent für Konferenzen und Workshops einreichen.
- Sein **Licht nicht unter den Scheffel stellen**. Es ist wichtig, sich bekannt zu machen und ein strategisches Netzwerk aufzubauen.

Eine akademische Karriere ohne eine gute Strategie, taktische Vorgehensweise und ein hervorragendes Netzwerk ist nicht möglich. Da Ungewissheit dieser Karriere inhärent ist, lohnt es sich denjenigen Faktoren Aufmerksamkeit zu schenken, die man beeinflussen kann. Hohe fachliche Kompetenz selbstverständlich vorausgesetzt.

Verbessern Sie Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Machtspielen auf dem Karriereweg und lernen Sie, strategisches Networking und Selbstmarketing zu nutzen!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Chancen und Tücken des Homeoffice



27. März 2020

Liebe Kundinnen, Kolleginnen, Freundinnen und andere tolle Frauen und Männer!

Dieser Blogpost richtet sich an alle, die im Homeoffice ihr erstes Grounding erfahren. Während draussen Verkäufer, Chauffeusen, Sicherheitskräfte und andere Unentbehrliche ihren Dienst weiter tun, sitzen viele von uns zu Hause und jonglieren zwischen digitalen Arbeitsformen, [Videokonferenzen](#), Haushalt und Homeschooling. Und wir denken hoffentlich immer wieder an die Helden und Heldinnen des Gesundheitswesens, die Leben retten und die wohl strengste Phase ihrer Arbeit erleben. Und sie arbeiten auch sonst schon hart!

An diejenigen, die zu Hause sind und versuchen, weiter im Kontakt mit der Arbeitswelt zu bleiben, richtet sich dieser Blogpost.

Auch ausserhalb dieser ganz belastenden und bizarren Zeit, werde ich in meinen Workshops und Coachings immer wieder auf Besonderheiten von Homeoffice-Situationen angesprochen:

- Wie schaffe ich es, ein gesundes Selbst- und Zeitmanagement hinzukriegen?
- Wie entgehe ich der Falle des Prokrastinierens (zum Blogpost [„Prokrastinieren-gewusst wie“](#))?
- Wie schaffe ich es trotz physischer Abwesenheit, mein Territorium in der Firma oder Institution zu besetzen und zu verteidigen?
- Wie erhalte ich überhaupt die Erlaubnis, Homeoffice machen zu dürfen?

Der letzte Punkt wäre im Moment schon mal geregelt und es ist zu hoffen, dass Arbeitgeber auch post-Covid-19 offen für Homeoffice sind, weil sie erfahren haben, dass Qualität und Produktivität der Arbeit im Homeoffice mindestens so gut sind wie vor Ort.

FALLEN UND TIPPS

1. Falle: **Entscheide werden durchgedrückt und Fakten geschaffen.** Bereits jetzt sind mir Fälle bekannt, in denen Vorgesetzte den Ausfall einer persönlichen Sitzung genutzt haben, um der Verhandlung über eine Funktion oder einen Lohn zu auszuweichen. An Stelle einer Diskussion wurde der bereits beschlossene Entscheid dem Angestellten direkt nach Hause geschickt.

Tipp: Kommen Sie auf das ursprünglich geplante Vorgehen zurück und verlangen Sie eine Telefon- oder Video-Sitzung.

2. Falle: **Digital Geschicktere besetzen das Territorium.** Wer schneller und wendiger ist im Gebrauch von digitalen Plattformen wie zum Beispiel Zoom, schafft sich einen Wettbewerbsvorteil. Während einige noch überlegen, ob sie diese Tools überhaupt nutzen sollen, sind andere schon längst aktiv. Auch innerhalb einer Firma oder Institution können sich die Schnelleren und Geschickteren so Vorteile verschaffen.

Tipp: Trauen Sie sich und verabschieden Sie sich zumindest vorübergehend von Ihrem Perfektionismus. Noch sind die meisten am Basteln, Sie dürfen also ruhig unfertige und ungelenke Schritte tun. Zudem können Sie sich problemlos in Online-Tutorials weiterbilden oder von Kollegen und Kolleginnen lernen. Jetzt ist DIE Chance auch für digital Unerfahrene dazuzulernen. Diese Kompetenzen werden Sie auch noch brauchen, wenn die Krise vorbei ist.

3. Falle: **Überrumpelungstaktiken** werden eingesetzt. Plötzlich müssen Entscheide ganz schnell gefällt werden wegen Corona.

Tipp: Überlegen Sie gut, ob die konkrete Angelegenheit wirklich etwas mit der veränderten Situation zu tun hat. Vermeiden Sie, sich zu sinnlosem Aktivismus verleiten zu lassen.

4. Falle: **Privater oder sehr privater Look** im Pyjama sind im Homeoffice keine gute Idee. Zum einen macht man bei Videoübertragungen keinen guten Eindruck (ja, den Pyjama sieht man Ihnen auch an, wenn Sie nur Ihren Kopf zeigen!), zum anderen führt man in diesem Aufzug automatisch keine professionellen Gespräche. Die Sprache passt sich unbewusst dem Look an. Ausserdem ist man bei Angriffen persönlich viel verletzbarer, wenn man im „Lieblingsjäggli“ da sitzt.

Tipp: Ziehen Sie sich für das Homeoffice immer an, als würden Sie effektiv zur Arbeit gehen. Passen Sie Ihr Outfit auch der jeweiligen Arbeitssituation an. Handelt es sich um eine Sitzung unter Kollegen oder einen bilateralen Termin mit der Chefin? Schauen Sie, vor welchem Hintergrund Sie bei Videochats sichtbar sind. Dieser lässt sich professionell herrichten (Bügelbrett wegräumen!). Der Schriftsteller Martin Sutter schreibt übrigens immer in Anzug und Krawatte.

Auch wenn Sie nur über Audio verbunden sind: Ihre Sitzhaltung hört man Ihnen an! Setzen Sie sich aufrecht oder relaxt hin, je nach Gesprächssituation. Sie dürfen sogar ungesehen mit den Füßen auf dem Schreibtisch telefonieren. Das ist kein Scherz! Sie werden am anderen Ende automatisch als überlegener wahrgenommen.

5. Falle: **Die aktuelle Situation macht Angst oder nervös.** Es wäre schade, wenn sich dies negativ auf die Arbeit und Ihre persönlichen Ziele auswirken würde.

Tipp: Versuchen Sie mit einem möglichst geregelten Tagesablauf und kleinen konkreten Arbeitsschritten voranzukommen. Und nutzen Sie die Möglichkeit, kreative oder sportliche Pausen zu machen. Auch der Powernap am Mittag liegt jetzt problemlos drin. Mit folgenden Gratis-Apps können Sie sich beruhigen und aufbauen: [7Mind](#) für Achtsamkeitstraining und WHM, Wim Hof Method, fürs Atmen. Natürlich gibt es noch viele andere Apps oder Programme, die Sie nutzen können.

CHANCEN

Es kann zynisch wirken, von den Chancen der Krise zu sprechen. Solange Sie selbst aber nicht als Helfende oder Kranker betroffen sind, wäre es schade, diese Zeit nicht auch positiv zu nutzen. Die Erholten und Schwungvollen werden in der Zeit nach dem Virus eine sehr wichtige Stütze der Erschöpften und Genesenden sein. Bauen Sie sich also für die anderen auf, indem Sie

- eine besonders **freundliche und warme Kommunikation** pflegen, besonders auch per E-Mail.
- **neue Tools** beherrschen lernen.
- immer bereit sind, sich **Hilfe zu holen und Hilfe anzubieten.**
- einen **gesunden Tagesablauf** aus genug Schlaf, Arbeit, Pausen und Bewegung leben. Gesund essen liegt jetzt auch drin. Schluss mit dem grottigen Sandwich unterwegs!
- **Zeit von Leuten nutzen, die sonst keine haben.** Vielleicht ist denen jetzt langweilig? Vielleicht hat Ihre Vorgesetzte oder Ihr Kollege endlich Zeit, über neue Ideen zu chatten oder zu zoomen?
- sich trotz Multitasking mehr Zeit als sonst für Ihre Nächsten nehmen.

Ich wünsche Ihnen allen von Herzen, dass Sie das bestmögliche aus dieser Situation machen und vor allem gesund zu bleiben.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Coaching
[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen
[Kontakt](#)

So positionieren Sie sich in einer Videokonferenz



13. April 2020

Sitzungen vor Ort werden aktuell durch Videokonferenzen ersetzt. Was dabei viele Teilnehmende nicht berücksichtigen, ist, dass Auftritt und Positionierung in diesen Konferenzen mindestens so wichtig sind wie bei Live-Sitzungen. Im Folgenden verrate ich Ihnen ein paar Tricks, wie Sie sich online besser positionieren können.

1. Eine **gute Vorbereitung** ist immer wichtig, in diesem Fall aber noch entscheidender! Die Sitzung wird eventuell durch technische Pannen gestört, die Dauer ist verkürzt, die Teilnehmenden durch ihr häusliches Umfeld abgelenkt ... Wenn Sie Ihre Anliegen und Ziele anbringen wollen, müssen Sie schnell und klar auf den Punkt kommen. Wenn Sie Einfluss auf die Agenda der Sitzung haben, zum Beispiel Traktanden einbringen können, nutzen Sie das.
2. Bringen Sie Ihre **wichtigsten Punkte und Kernbotschaften möglichst am Anfang der Sitzung** und nicht in der Mitte des Meetings, wenn die Aufmerksamkeit heruntergeht.
3. **Beherrschen Sie die Technologie** und machen Sie sich mit dem verwendeten Tool vertraut. Kennen Sie alle wesentlichen Buttons und Einstellungen? Funktionieren Ton und Bild auf Ihrem Computer optimal? Teilnehmende, die kein Bild haben, sind im Nachteil, es sei denn, sie bleiben absichtlich unsichtbar.
4. **Leuchten Sie sich richtig aus:** Benutzen Sie entweder Lampen oder das natürliche Tageslicht, um ein gut ausgeleuchtetes Gesicht zu haben. Scheint die Sonne oder die einzige Lampe direkt von vorn oder von hinten, ist Ihr Gesicht entweder zu hell oder im Schatten. Scheint das Licht nur von der Seite, halbiert sich Ihr Gesicht in eine dunkle und helle Seite. Testen Sie die optimale Ausleuchtung vor der Konferenz aus!
5. **Richtige Augenhöhe:** Idealerweise sind die Augen auf einem Drittel Bildschirm von oben her platziert. Ist zu viel Platz über dem Kopf, verliert man an Autorität. Wenn man auf die eingebaute Webcam herunterschaut, wirkt man herablassend, wenn man zu ihr hinaufschaut unterwürdig. Wenn Sie Blickkontakt mit den anderen Teilnehmenden wollen, schauen Sie direkt in die Webcam und nicht in die Augen der Teilnehmenden auf dem Bildschirm.

6. Treten Sie engagierter und animierter auf als sonst. Setzen Sie mehr **Mimik, Gesten und die Variation Ihrer Stimme** ein. Es braucht wesentlich mehr Lebendigkeit, damit genügend davon bei den anderen ankommt.
7. Setzen Sie **aktives Zuhören** ein, wenn Sie jemanden zum Weitersprechen auffordern möchten. Zu Masken zu sprechen, ist nicht angenehm. Wenn Sie sich hingegen durchsetzungsfähig zeigen wollen, verwenden Sie ein **Pokerface**. Aber auch hier wirkt dies nur mit Blick in die Kamera.
8. Sind Sie in der Position als Sitzungsleitende und möchten eine Teilnehmerin oder einen Teilnehmer **zum Verstummen bringen**, können Sie Folgendes tun: Neigen Sie sich leicht nach vorn und öffnen Sie Ihren Mund um anzukündigen, dass Sie bald unterbrechen werden. Die betroffene Person hört nun meist von selbst auf zu reden.
9. Schliessen Sie Ihren Redebeitrag oder Ihr Traktandum klar ab, indem Sie **die wichtigsten Punkte zusammenfassen** und die nächsten Schritte aufzeigen.

Ich wünsche viel Strahlkraft und Erfolg!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Unfähige Chefs (und Chefinnen)



29. April 2020

In den letzten Monaten war ich in meinen Coachings und Workshops oft mit folgender oder ähnlicher Fragestellung konfrontiert: Mein Chef* ist nicht fähig, seine Funktion auszuüben. Alle wissen es, keiner tut etwas.

Nun ist dies natürlich meist die Sichtweise einer Person und deswegen auch mit Vorsicht zu genießen. Je länger ich allerdings mit Kundinnen und Kunden aus ähnlichen Branchen zu tun habe, desto häufiger begegnen mir die gleichen Chefs in meinen Coachings und es erhärtet sich schon der Verdacht, dass auf der oberen Führungsebene etwas nicht stimmt. Aber was stimmt denn nicht?

Oft geht es um ungenügende fachliche Kompetenz, die Unfähigkeit zu organisieren, Konfliktscheuheit, Unwille oder Unfähigkeit zu delegieren oder zu entscheiden, Mikromanagement und ein unstillbares Verlangen nach Statusbestätigung.

Dem ersten Vorwurf könnte man entgegen, dass es ab einer gewissen Hierarchiestufe nicht mehr Sache des Vorgesetzten ist, der fachlich Beste zu sein. Es wäre sogar ein Fehler, wenn dieser auf der Ebene unter sich nicht die besten Expertinnen und Experten einsetzen würde. Voraussetzung für eine gute Führungssituation wäre in dieser Situation aber, dass der Chef die Unterstellten auch wirklich arbeiten lässt und damit klar kommt, dass sie fachlich besser sind. Bei unfähigen Chefs ist genau das nicht der Fall.

Schwierigkeiten mit Konflikten umzugehen oder gut zu delegieren sind leider Klassiker in der Führungswelt. Das entschuldigt den unfähigen Chef aber nicht. Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und an seiner Sozialkompetenz sollte für Führungsmenschen Pflicht und gleichzeitig Qualitätsmerkmal für die Stelle sein. Im Fall von Unfähigkeit ist das umgekehrt ein Grund für den Verlust der Stelle.

Mikromanagement ist bekanntermaßen eine der unfruchtbarsten Führungsverhaltensweisen überhaupt. Die Mitarbeitenden fühlen sich unter einem Mikromanager klein gehalten, sind nicht effektiv und schon gar nicht innovativ. Besonders schwierig wird es, wenn sich Mikromanagement mit fachlicher Inkompetenz paart. Der Chef will alles prüfen und absegnen, ohne genügend davon zu verstehen!

Chefs, die dauernd in ihrem Status bestätigt werden wollen, sind unglaublich anstrengend. Meist entspringt dies wohl einer begründeten Unsicherheit. Es kann aber auch einfach von der Idee her stammen, dass man in einer hohen Führungsfunktion besonders wichtig zu sein hat und mit Gleich- oder Höherrangigen mithalten können muss.

Was kann man als Mitarbeitende oder Mitarbeitender in einer solchen Situation tun?

- **Führung von unten:** Organisationsaufgaben wenn möglich abnehmen oder helfen, an eine Stab- oder Sekretariatstelle zu vergeben.
- Sich selbst eine **hohe Kommunikations- und Sozialkompetenz** zulegen und so geschickt wie möglich zu kommunizieren. Dies könnte die gemeinsame Kommunikation auch dann verbessern, wenn der Vorgesetzte sich nicht entwickelt.
- **Leicht manipulative Strategien:** Die sogenannte „Rangansprache“ benutzen, d.h. den Chef in seiner Funktion ansprechen und damit indirekt bestätigen. „Was würdest du denn als Klinikleiter dazu sagen?“ Oder ihn um sein Fachwissen fragen, wo immer es ausreichend vorhanden ist, und sich gleichzeitig in der eigenen Expertise weiterqualifizieren. Um Delegation von Aufgaben bitten, indem man dem Chef zu verstehen gibt, dass die Aufgabe für seine Funktion ja viel zu wichtig ist.
- Um eine **Entscheidung zu erwirken:** 2-3 konkrete Varianten vorschlagen, unter denen der Chef wählen darf. Natürlich muss man mit allen Varianten leben können, deshalb gut überlegen, was man genau vorschlägt!
- Hat man selbst auch direkt Unterstellte, diese wirklich gut führen und seinen **eigenen Mikrokosmos im Unternehmen schaffen.**
- **Für den eigenen Karriereweg lernen:** Von schlechten Chefs oder Cheffinnen lässt sich gut abschauen, was man selber in einer zukünftigen Funktion NICHT tun sollte. Es lohnt sich dies bewusst anzugehen. Ansonsten kann man Gefahr laufen, das Verhalten des Vorgesetzten später zu kopieren.
- Das Problem an die nächsthöhere Stufe zu **eskalieren.** Das tut man besser nicht allein, sondern mit anderen leidenden Teammitgliedern gemeinsam.

Ist die Situation nicht mehr zu ertragen, keine Änderung in Sicht und hindert einen gar in der eigenen beruflichen Entwicklung, so gibt es nur eine Lösung: So schnell wie möglich weg!

Wir haben (wahrscheinlich) nur ein Leben. Es ist schade, einen Grossteil davon in einer beruflich unglücklichen Situation auszuhalten!

* Seltener eine Chefin, kommt aber auch vor! Ich verwende im Text jedoch mehrheitlich die männliche Form, weil meine Kundinnen überwiegend mit unfähigen Chefs konfrontiert sind.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberkiste:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Best of: Sinek, Godin und Kelly zu modernem und anständigem Marketing



20. Mai 2020

Wie können sich kleine Unternehmen in der heutigen Flut an Angeboten positionieren und erfolgreich Marketing betreiben? Wie können Menschen, denen Selbstmarketing nicht besonders liegt, mit ihrer potenziellen Kundschaft in Kontakt treten und diese überzeugen, dass sie für sie das richtige Angebot haben?

Eines ist sicher: Strategien, die globale Firmen mit Massenangeboten einsetzen, wie das Platzieren von Werbung off- und online oder das Drücken von Preisen, funktionieren nicht für Kleinanbieter und -anbieterinnen. Die Kundschaft letzterer will Qualität und sie will vor allem wahr- und ernstgenommen werden. Auf der Suche nach modernen und überzeugenden Marketingansätzen für Unternehmerinnen wie mich, bin ich auf drei interessante Stimmen gestossen: die von Simon Sinek, Seth Godin und Kevin Kelly.

In die Mitte des Kreises setzt er das „Warum?“. Als Anbieterin muss ich wissen, warum ich überhaupt eine Dienstleistung an die Menschen bringen möchte. **Was will ich verändern, verbessern in dieser Welt?** Will ich zum Beispiel, dass Menschen glücklicher sein dürfen bei ihrer Arbeit? Oder – wie in meinem Fall – dass Frauen bessere Karrierechancen haben und die Welt dadurch gerechter, vielfältiger und kompetenter wird? Das Engagement muss echt sein, als Anbieterin muss ich zu hundert Prozent überzeugt sein von dem, was ich weitergeben will.

Erst danach kommt das „Wie“. **Wie gehe ich mit meinen KundInnen um, wie ist die Qualität meiner Angebote, was sind meine ethischen Grundsätze?** Für meine eigenen Angebote habe ich dies detailliert erarbeitet, hier in der Kürze das Wichtigste: In meinen [Workshops](#) und [Coachings](#) zählen Respekt, Freundlichkeit und Gleichstellung. So wichtig Statusauftreten in Machtspielen ist, so wenig gehört dies zu meinem Umgang mit KundInnen. Wir treffen uns auf Augenhöhe. Und das zweite: „**What you see is what you get!**“. **Alles was ich vermittele, habe ich selbst erlebt, getestet, vielleicht auch wiederum für mich selbst verworfen.**

Zum Schluss kommt das „Was“. Dies steht auf den meisten Websites zuoberst. Wir bieten an: „Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung, Coaching ...“ Wie aussagearm und allgemein ist das denn? Damit kann man keine KundInnen ansprechen, sondern verliert sich in der Masse. **Je spezifischer das [Angebot](#) beschrieben werden kann, desto besser.**

Bei **Seth Godin** hat mich vor allem seine Definition der Zielgruppe interessiert.

Er rät dazu, die Kundengruppe so klein und spezifisch wie möglich zu halten. Und diese **Kundengruppe sehr genau zu verstehen und zu mögen!** Er geht dabei in drei Schritten vor:

1. Kreiere eine Dienstleistung, die wertvoll ist und über die zu sprechen sich lohnt.
2. Gestalte und baue sie in einer Weise, dass ausgewählte Menschen besonders davon profitieren können. Deine KundInnen müssen sich gesehen und erkannt fühlen. Oft sind sie allein mit ihren Fragen und Sorgen. **Schaffe eine Gemeinschaft für sie.**
3. Erzähle deine Geschichte dazu, die die Träume einer kleinen Gruppe, des kleinstmöglichen Marktes, abholt und aufnimmt.

Seth Godin sieht die Kundinnen und Kunden nicht als passive Abnehmende einer Dienstleistung, sondern als Mitglieder einer kleinen Gemeinschaft, die genau wissen, wovon sie sprechen und was sie erleben. Sie teilen dies und gestalten das Angebot mit. „People like us do things like this“ ist ihr Motto.

Godins Buch dazu: [This is marketing. You can't be seen until you learn to see.](#)

Oft wird empfohlen, 1 % des Marktes, den man bespielen möchte, zu „erobern“. Dies ist für kleine Firmen eine absurde Vorgabe. Der deutschsprachige Raum umfasst rund 100 Millionen. Menschen. 1 % davon sind eine Million. Wollen Sie wirklich eine Million Menschen erreichen? Wohl kaum.

Deshalb widmet sich mein dritter Tipp dieser Frage und wird von **Kevin Kelly** und seiner Strategie der „thousand true fans“ beantwortet. Tausend Menschen, die ein bestimmtes Angebot brauchen und schätzen, reichen aus, um [ein Netzwerk aufzubauen](#). Durch das Nutzen sozialer Medien und den direkten Austausch mit vielen „Fans“ kommt genug zum Fliegen. **Und genug ist eben oft genug. Nicht immer noch mehr. Aber immer besser.**

Kevin Kellys Prinzip beschrieben in Jongo Longhurst *1000 True Fans: Use Kevin Kelly's Simple Idea to Earn a Living Doing What You Love*. Kindle.

Und zuletzt noch dies: Durch die Coronakrise hat das Marketing in digitaler Form einen enormen Schub erfahren. Was vorher noch fast optional war, ist jetzt nicht mehr wegzudenken.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Coaching und Beratung für Frauen, die sich selbständig machen wollen:
www.femacbusiness.com

Videokonferenz und Machtspiele – Wie ich das heute sehe



13. Juni 2020

In den letzten drei Monaten wurde ein Grossteil aller Sitzungen online statt vor Ort durchgeführt. In meinem [Blogpost im April](#) habe ich verschiedene Tipps gegeben, wie man sich am Bildschirm besser positionieren kann. Inzwischen haben viele meiner Kundinnen und auch ich selbst Erfahrungen gesammelt und teilweise Erstaunliches festgestellt. Darüber möchte ich Ihnen nun hier berichten und somit weitere Hinweise geben, wie Sie die neuen Tools für Ihre Durchsetzungskraft und Karriere nutzen können.

Trotz aller «Zoom Fatigue»: Auch wenn die Zahl der Online-Konferenzen abnehmen wird, diese Form von Zusammenkünften wird nicht mehr aus unserem Arbeitsleben verschwinden.

1. **Der dreidimensionale Raum ist weg:** Während sich bei [Sitzungen vor Ort](#) statusorientierte Beteiligte um die besten Plätze streiten, so ist nun jeder und jede Teilnehmende gezwungen, sich mit gleich viel Raum in einer nicht selbst zu bestimmenden Ordnung abzufinden. Einstellungen, die festlegen, wer wen in welcher Grösse sieht, (Galeriemodus/Sprecheransicht ...) beeinflussen nur die Sicht auf den eigenen Bildschirm.
2. **Die Körpergrösse hat keine Bedeutung mehr:** Sie können sich nun in Ihrem Videofenster so gross und breit machen, wie Sie wollen. Kleine und schmale Frauen haben mir mehrfach erzählt und auch gleich vorgemacht, wie sie sich nun «umfassend» ins Bild rücken. Ist sie 1.60 oder 1.80 gross? Das sieht keiner mehr. Und selbst, wenn es die anderen wissen, das aktuelle Bild ist stärker als die Erinnerung.
3. **Die klassische «Tour de table»,** bei der die Ranghöheren zuerst sprechen dürfen, ist in vielen Fällen **abgeschafft**. Nun wird der Reihenfolge der Video am Bildschirm nach oder alphabetisch vorgegangen. Eine Teilnehmerin hat mir erzählt, dass sie wegen ihres mit «A» beginnenden Vornamens nun immer zuerst an die Reihe kommt, obwohl sie keinen hohen Rang in der Sitzung bekleidet.
4. Wie schon im April vermutet: **Licht, Kleidung und Hintergrund** sind entscheidend für den Eindruck, den Sie auf andere machen. Bei Zoom lässt sich übrigens noch eine

«Bildretuschierung» wählen, so dass man bereits an der Sitzung am Morgen früh, frisch, entspannt und sogar etwas verjüngt aussieht. (Mehr zum Leben im Homeoffice in diesem [Blogpost](#))

5. **Schüchterne trauen sich mehr:** Mehrere eher zurückhaltende Frauen haben mir geschildert, dass sie sich nun an den Meetings mehr zu sagen getrauen. Da sie sich gleichzeitig am Meeting und in einem persönlichen Schutzraum befinden, fühlen sie sich wohler und freier, aktiv teilzunehmen. Mir ist dies zudem in Coachings online aufgefallen: Einige Kundinnen sind auch hier offener. Denn man ist sich nun nicht unbedingt fern, sondern die Tatsache, dass man von Gesicht zu Gesicht kommuniziert, kann manchmal sogar mehr Nähe erzeugen als beim Coaching vor Ort.
6. **Vielredner und -rednerinnen halten sich in Videokonferenzen eher zurück:** Offenbar wird bei Online-Meetings deutlich, dass man die verfügbare Zeit nun besser aufteilen muss. Auch Unterbrechungen werden seltener. Man könnte fast von einer neuen Art der «Bildschirmhöflichkeit» sprechen.
7. **Ausgeschaltete Videos:** Nicht alle verfügen über die perfekte Ausrüstung fürs Zoomen zu Hause. Wer aber eine Kamera besitzt, sollte sie unbedingt die meiste Zeit über eingeschaltet lassen. Es ist für die anderen Teilnehmenden nicht angenehm, zu «schwarzen Löchern» sprechen zu müssen. Zudem positioniert man sich als «Stimme aus dem Off» nicht als konstruktive und aktive Teilnehmerin. Noch schlimmer als die «Stimme aus dem Off» ist nur noch das «Schweigen aus dem Off»!

Nutzen Sie also Online-Meetings für sich und Ihre Karriere.

In meinen [Webinaren](#) herrscht übrigens immer eine angenehme, konstruktive und humorvolle Stimmung. Schauen Sie doch vorbei!

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Strahlkraft und Erfolg!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Webinare

- Bewerbungsgespräch: Die wichtigsten Dos und Don'ts
- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks
- Lohnverhandlungen: So geht das!

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Selbstmarketing und Networking in der Unikarriere



16. Juli 2020

«Exzellenz und Arbeitseinsatz reichen aus, damit eine Unikarriere gelingt.»

Schön wär's! So gern einige das hätten, so unrealistisch ist diese Vorstellung.

Schon allein die Tatsache, dass in einer stark hierarchischen Organisation, wie dies eine Universität ist, an der Spitze der Pyramide weniger Platz ist als unten, deutet darauf hin, dass im Kampf um die besten Stellen, die ordentlichen Professuren, noch etwas anderes von Bedeutung ist als die fachliche Kompetenz. Stehen am Schluss des Berufungsverfahrens noch fünf Kandidaten und Kandidatinnen (meist ist keine Frau darunter), können wir davon ausgehen, dass sie alle äusserst kompetent sind. Oder zumindest fast alle.

Was gibt denn nun den Ausschlag für den Erfolg einer Kandidatin oder eines Kandidaten? Folgende Punkte sind spielentscheidend:

Das Geschlecht: Das Stereotyp des männlichen Professors ist immer noch in den Köpfen verankert. Unbewusst nehmen wir die Person, die dem verinnerlichten Bild am besten entspricht, als geeigneter wahr, als die Exotin. Zudem wird der Professor nicht schwanger!

Mikropolitik: Wessen Profil passt in diesem Moment am besten auf die freie Stelle? Nicht zu nah am Spezialgebiet eines Konkurrenten dran? Muss es ein Schweizer sein? Oder gerade eben nicht? Lieber jünger oder älter? Oder sogar für einmal eine Frau? (In letzterem Fall wird sofort von «positiver Diskriminierung» gesprochen).

Das Netzwerk: Wer kennt die Kandidierenden bereits, wie sind sie (global) vernetzt? Welches Netzwerk bringen sie an die Universität mit? Dieses ist kein zu unterschätzendes «Geschenk» an den neuen Arbeitgeber.

Die Selbstdarstellung: Ohne Selbstmarketing geht nichts! Wie verkauft sich der Kandidat oder die Kandidatin während des Berufungsverfahrens? Frauen neigen zur Tiefstapelei, Männer manchmal zum Overselling. Beides kommt nicht gut an, aber im Zweifelsfall ist es immer noch geschickter sich etwas besser zu verkaufen als zu bescheiden aufzutreten («slightly overconfident» ist, was Studien belegen, am erfolgreichsten).

Statusanerkennung: Im Verfahren ist es wichtig zu zeigen, dass man den Status der Mitglieder der Kommission erkennt und anerkennt. Durch kleine verbale und nonverbale Signale gibt man ihnen zu verstehen, dass man um ihre Bedeutung und Rang weiss. Unterlässt man dies, gilt man als weniger fähig oder gar arroganter als geschickte Mitbewerbende.

In einem aktuellen Artikel des «Spiegel» wird der **Physiker Barabási zitiert, der mithilfe grosser statistischer Datenanalysen nachgewiesen** hat, welche Faktoren in unterschiedlichsten Sparten (Kunst, Wissenschaft, Start-up-Unternehmer) erfolgreich machen. Seine Forschung ergab, dass **«Vernetztheit» mit Abstand der wichtigste Erfolgsfaktor** ist. Nicht erfolgreich hingegen ist, wer zu lange im Schatten einer wesentlich bekannteren Person steht oder sich schlecht verkauft! Interessante weitere Erkenntnisse seiner Untersuchung sind beispielsweise die Bedeutung der Platzierung in einem Bewerbungsverfahren (als einer der letzten Kandidierenden auftreten erhöht die Chance auf Erfolg markant!) oder der geringe Stellenwert des Rufs der Universität: Eliteuniversitäten bringen nicht mehr brillante Forscher und Forscherinnen hervor.

Patrick Imhasly zitiert im Januar 2020 in der NZZ am Sonntag eine **Arbeit, in der er die Zusammenfassungen von mehr als sechs Millionen medizinischen und biologischen Studien unter die Lupe nimmt**, die zwischen 2002 und 2017 veröffentlicht wurden: **Männliche Forscher bezeichnen ihre Arbeit oft als «neuartig», «einzigartig», «beispiellos», «bemerkenswert» oder «hervorragend»**. Bei Frauen ist dies wesentlich seltener der Fall. Die angepriesenen Studien werden mit grösserer Regelmässigkeit in anderen Forschungsarbeiten zitiert ...

Es würde sich also, insbesondere für Frauen, die eine akademische Karriere anstreben, lohnen, früh, in ein strategisches Netzwerk und in ein gutes Selbstmarketing zu investieren.!

Die Artikel:

DER SPIEGEL: «Einsteins Irrtum» von Hilmar Schmundt. Nr. 29/11.7.2020

NZZ am Sonntag: «Liebe Frauen, geht es auch ein bisschen forscher?» von Patrick Imhasly.

19.1.202

Mehr lesen zum Thema Selbstvertrauen:

[Kay, Katty und Shipman, Claire. 2014. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance – What Women Should Know.* New York: Harper Business.](#)

MEINE ANGBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Strategisches Netzwerken:](#)
Planen, Umsetzen und Weiterentwickeln
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Die Psychologin führt!](#)
Empowered in der neuen Rolle
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Mansplainer und Co.



26. August 2020

2008 prägte die Erfolgsautorin Rebecca Solnit den Begriff des «mansplaining». Auslöser dafür war eine Szene, die sich am späteren Abend auf einer schicken Party abspielte. Als letzte Gäste blieben Solnit und ihre Freundin mit dem Gastgeber zurück. Er hatte sie gebeten zu bleiben, weil er noch mit ihnen sprechen wollte. Umgehend begann er über ein Buch zu dozieren, das ihn nachhaltig beeindruckt hatte (*River of Shadows*, zur Technologisierung und Industrialisierung Amerikas im 19. Jahrhundert).

Solnit und ihre Freundin merkten sofort, dass es sich dabei um ein Buch handelte, das Solnit selbst geschrieben hatte. Die Freundin unterbrach den Gastgeber in seinem Redefluss und sagte ihm, dass Solnit die Autorin sei. Sie musste diese Bemerkung dreimal wiederholen, bis der Redner, mit aschfarbenem Gesicht, still wurde. Doch bereits nach kurzer Zeit hatte er sich wieder gefasst und setzte seinen Vortrag fort. Zum Schluss stellte sich überdies heraus, dass er das Buch gar nicht gelesen hatte, sondern lediglich aus einer Buchkritik der New York Times zitierte.

Wir alle kennen Mansplainer und ich möchte nicht unterschlagen, dass es auch Womansplainer gibt und dass auch Männer «be-mansplained» werden. Mehrheitlich handelt es sich dennoch um ein Phänomen, bei dem ältere Herren jüngeren Frauen die Welt erklären.

Vor kurzem erschien nun ein wunderbares **Buch von Nicole Tersigni mit dem Titel *Men to Avoid in Art and Life***, in dem sie alte Gemälde mit Sprechblasen unterlegt, die auf eine Mansplaining-Situation anspielen. Dabei hat sie die Figur des Mansplainers um ein paar verwandte Kollegen erweitert, die einem durchaus auch bekannt vorkommen können:

Der **Patronizer**: Er greift Frauen an, indem er auf ihren (von ihm imaginierten) Gefühlen herumreitet. Er macht sie klein, damit er sich gross fühlen kann. «Ich kann nicht mit dir reden, wenn du hysterisch wirst.» Er ist ein naher Verwandter des *Concern Troll*.

Der **Concern Troll**: Er geht mit besorgter Miene auf Frauen zu und spricht sie mitfühlend auf irgendetwas an, das sie gesagt oder getan haben sollen. Die Besorgnis ist aber nicht ernst, sondern dient wiederum der Herabstufung. «Ich kann schon verstehen, dass du das ausdrücken wolltest, aber du solltest nicht in diesem Ton mit deinen Leuten sprechen».

Der **Comedian**: Er ist von seinem Witz und Humor überzeugt und erwartet, dass man lacht, wenn er etwas zum Besten gibt. Findet man es nicht lustig, sagt er, dass man keinen Spass verstehe und keinen Humor habe (Der Beste hier ist immer noch Ricky Gervais in *The Office*, Achtung Fremdschämeralarm!: <https://www.youtube.com/watch?v=mXytRC0k-K8> oder musikalischer: <https://www.youtube.com/watch?v=sEtQj9wuqhs>).

Der **Sexpert**: Er weiss alles über Frauen und Sex. Er kennt den weiblichen Körper besser als die Frauen und kann erklären, weshalb frau keinen Orgasmus erlebt. Im Gegensatz zu all seinen bisherigen Freundinnen! (Die klassische Szene hierzu aus *When Harry Met Sally*: <https://www.youtube.com/watch?v=pQqFXpfPpIM>).

Die beschriebene Mannschaft hat zwar eine durchaus komische Seite, es darf aber nicht unterschätzt werden, wie Frauen sich dabei fühlen, wenn sie unnötig belehrt werden, sich langfädige Erläuterungen anhören müssen und sich vor allem nicht ernstgenommen fühlen von Vertretern ihres beruflichen Umfelds. **Im Folgenden führe ich ein paar konkrete Beispiele auf, die ich entweder selbst erlebt habe oder von denen mir Kundinnen erzählt haben:**

- **Penetrantes Nennen des Vornamens:** Ein Mann redet gütig belehrend zu einer Frau und verwendet in jedem Satz ihren Vornamen : «Weisst du, Andrea, das ist wichtig ... Wie du siehst, Andrea, können wir das auch so machen ...»
- Als **Steigerung des unmittelbaren Mansplaining:** «Das kann ich dir später mal erklären», «Du wirst das schon noch verstehen.»
- **Beim Betriebsfest:** Es ist schon spät, die meisten haben ein paar Gläser getrunken und nun ist Zeit für die Anekdoten- und Witzrunde des Chefs. Die meisten bleiben noch und lachen anständig mit, wenige andere verabschieden sich möglichst diskret.
- **Besorgnistroll:** «Ist das nicht zu viel Arbeit neben der Familie?» und ähnliche Aussagen gegenüber Müttern. Selbstverständlich kriegt ein Vater das nie zu hören.
- «Wenn du mal Professorin bist, kannst du mir das erklären.» **Schlaues Umdrehen des Mansplaining** mit dem Hinweis, man sei jetzt eben noch nicht gebildet genug, eine Sicht zum Thema abzugeben.
- Unablässiges **Namedropping** von Wissenschaftlern, Künstlern: «Wie schon bei Hegel ...»
- **Ausgrenzen von Themen**, die den Chef nicht interessieren oder von denen er nichts versteht: «Dieses Thema gehört nicht in diesen Kontext, das schauen wir nicht an.»

Wie reagieren nun viele Frauen typischerweise auf solche Spielchen? Meist sind sie perplex oder sogar verletzt. Sie fühlen sich klein, das *Hochstaplersyndrom* (siehe mein Buch "[Im gläsernen Labyrinth](#)") schlägt zu. Und dazu kommt die Angst davor, was passieren würde, wenn man sich wehrt. Begebe ich mich ins berufliche Abseits? Werde ich abgestraft?

Was tun? Hier ein paar Tricks, die in solchen Situationen helfen können:

- Ruhig bleiben und denken: Das hat nichts mit mir zu tun! Es ist mein Gegenüber, das sich absurd verhält.
- Den Redefluss unterbrechen und unter einem Vorwand verschwinden.
- Konkrete Fragen stellen: «Warum?», «Wie genau?», «Erklären Sie mir das *im Detail!*», «Welches *konkrete* Buch dazu haben Sie gelesen?» «Können Sie mir die Referenz angeben?»
- Oder fragen: «Weshalb *genau* willst du mir diesen Sachverhalt erklären?»
- Der Klassiker: «Dafür habe ich leider gerade keine Zeit.»
- Widersprechen: «Das sehe ich anders.»

In speziellen Situationen:

Die Frau kennt den Redner kaum. In diesem Fall muss Frau sich das nicht anhören. Also einfach weitergehen und eine neue Gesprächspartnerin suchen.

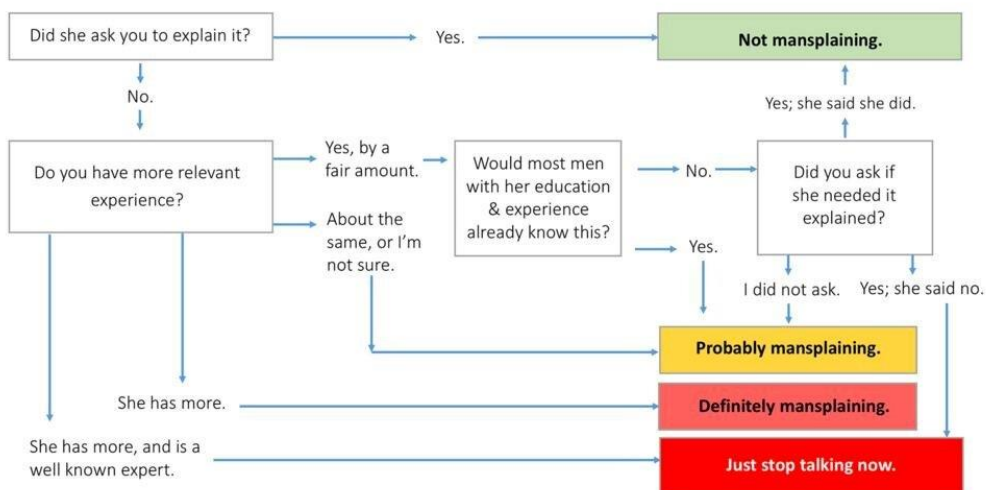
Der Mansplainer ist ein Kollege oder der Chef. Hier kann man sagen: «Mir ist es wichtig, ausreden zu dürfen», «Mein Redebeitrag ist noch nicht fertig». Auch eine andere Person könnte hier für einen einspringen: «Mich interessiert, was Susanne dazu meint.»

Der eigene Partner erklärt die Welt. Schlagen Sie ein Gespräch darüber vor und sagen Sie, was Sie daran stört. Oder sagen Sie in der konkreten Situation: «Stopp, jetzt bin ich dran!»

TEST

Wenn Sie überprüfen möchten, ob Sie selbst zum Mans- oder allenfalls Womansplaining neigen, können Sie dies schnell anhand dieses praktischen Flussdiagramms überprüfen: (Quelle: Kim Goodwin, Twitter):

Am I mansplaining?



Literatur:

Nicole Tersigni: *Men to Avoid in Art and Life:* <https://www.nicoletersigni.com/books>

Rebecca Solnit Essay: *Men Explain Things to Me:* <http://rebeccasolnit.net/book/men-explain-things-to-me/>

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberkiste:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Diversität an der Spitze? Der Fisch glänzt oder stinkt vom Kopf!



18. Oktober 2020

Längst ist bekannt, dass Kultur und Sprache in der Führung männlich geprägt sind, dass die Bilder der idealen Führungskraft männlichen Idealvorstellungen entsprechen (Kapitän, Spielertrainer, Anführer etc.) und auch Stellenausschreibungen entsprechend «männlich» getextet sind. «Durchsetzungsfähig», «entscheidungsstark», «unternehmerisch», «verhandlungssicher» sind typische Attribute des gesuchten Leaders. Gemäss neuen Studien (Nadja Fischer von Witty Works) sind es interessanterweise aber nicht nur die Attribute, sondern auch die Anzahl der beschriebenen Herausforderungen, die das Bewerbungsverhalten von Frauen beeinflussen. Sind mehr als vier dieser aufgeführt, sinkt das Vertrauen der potenziellen Bewerberinnen, diese bewältigen zu können, und sie treten gar nicht erst in das Verfahren ein. Viele Männer, die kompetitiver sozialisiert wurden, sehen sich durch eine längere Auflistung eher herausgefordert und stellen sich dem Wettbewerb.

Dass die Stellenbezeichnung männlich und weiblich angegeben wird oder, wie oft gesehen, männlich mit nachfolgendem m/w, hilft angesichts des portierten Führungsbildes nicht wirklich. Das zugehörige Bildmaterial verstärkt zudem dieses Stereotyp. Untenstehend zwei Beispiele von Stellenausschreibungen eines Spitals, die gleichzeitig veröffentlicht wurden.

No comment!

Kantonsspital Aarau 



Chefärztin/arzt
Neurochirurgie

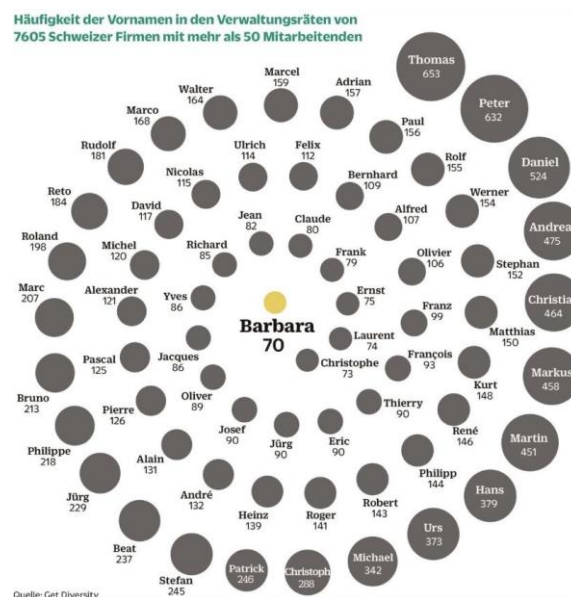
Kantonsspital Aarau 



Chefarztsekretär/in
Frauenklinik

Will es eine Frau nun dennoch wagen, sich auf eine hohe Führungsposition zu bewerben, tut sie gut daran, ihr Motivationsschreiben und ihr CV so zu gestalten und zu texten, dass sie dem erwarteten Stereotyp möglichst nahekommt und dennoch immer noch «weiblich» wirkt. Denn was bei einem Mann kräftig und entschieden wirkt, kommt bei einer Frau schon wieder als zickig und unsympathisch herüber (siehe auch die unten aufgeführte Heidi-Howard-Studie).

Wie steht es denn mit der realen Präsenz von Frauen in Toppositionen in der Schweiz? Hier zum Beispiel der Verwaltungsrat: *Get Diversity* zählte in den Verwaltungsräten von 7605 Schweizer Firmen mit über 50 Mitarbeitenden die Vornamen der Mitglieder. Die Thomasse führten mit 653 Nennungen, gefolgt von Peter, Daniel, Andreas ... und an 66ster Stelle erschien dann Barbara mit 70 Nennungen. Bewerbt euch also, Barbaras! Ihr habt die grössten Chancen. Die Auswahl sagt natürlich nicht nur etwas über Gender, sondern auch über die Altersklasse und soziokulturelle Herkunft der Mitglieder aus. Es gibt also viel zu tun für Organisationen, die es mit Diversität wirklich ernst meinen!



Was kann ein Arbeitgeber, dem Diversität an der Spitze wirklich wichtig ist, tun?

- Sich immer wieder mit den Führungsbildern und Stereotypen in der Organisation befassen
- Instrumente der Personalselektion und die zugehörigen Prozesse anpassen
- Keine alters- und geschlechtsspezifischen Algorithmen einsetzen
- Bewerbungen ohne Foto und ohne Geschlechtsangaben sichten
- Klare Kriterien zur Selektion festlegen
- Mit **Gruppierungsverfahren** von Dossiers arbeiten

Zum letzten Punkt: In einer Studie konnte dieses Jahr nachgewiesen werden, dass dann eine wesentlich diversere Auswahl an Dossiers in die Endrunde gelangt, wenn die Dossiers nach bestimmten Kriterien vorsortiert werden. Diese Gruppierungskriterien können genderspezifisch sein, aber auch Nationalität, Berufsgruppe, Alter oder ein beliebiges Merkmal betreffen. Die selektierenden Personen in der Studie schauten die Dossiers in der vorgegebenen Ordnung Gruppe für Gruppe an und schenkten dadurch nicht-stereotypen Bewerbenden mehr Aufmerksamkeit. Interessanterweise zeigte die Studie auch auf, dass die Auswahl der Profile für die Endrunde in keiner Weise von geringerer Qualität war.

Selektioniert wird aber nicht nur bei der Einstellung, sondern bei jedem **Beförderungsschritt**. Die Organisation braucht auch hier überprüfbare Kriterien und Transparenz bei der erneuten Auswahl der Aufsteigenden. Auch die Gruppe der an der Auswahl beteiligten Personen sollte bereits divers zusammengesetzt sein. Denn solange hier über althergebrachte und meist männliche Seilschaften gearbeitet wird, bleiben Gleichstellung und Diversität in der Führungslandschaft eine Wunschvorstellung.

Literatur:

[Heidi-Howard-Studie, Columbia Business School](#)

[Iris Bohnet: *What Works. Gender Equality By Design*. Belknap Press 2016](#)

[Caroline Criado-Perez: *Unsichtbare Frauen: Wie eine von Daten beherrschte Welt die Hälfte der Bevölkerung ignoriert*. btb-Verlag 2020](#)

[Artikel Harvard Business Review: Research: A Method for Overcoming Implicit Bias When Considering Job Candidates](#)

[Artikel Harvard Business Review: How Businesses Can Recruit and Develop More Young People of Color](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Webinare

- Bewerbungsgespräch: Die wichtigsten Dos und Don'ts
- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks
- Lohnverhandlungen: So geht das!

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

An die Männer



8. November 2020

Für einmal möchte ich mich ganz der Frage widmen, was Männer tun können, wenn sie in ihrem Arbeitsumfeld Ungleichbehandlung von Frauen, sexistischem Verhalten und Übergriffen begegnen. Selbstsichere Männer, die Sexismus am Arbeitsplatz nicht tolerieren, können nämlich als Vorbilder und Vertreter des immer noch mächtigeren und in der Führung zahlenmässig überlegenen Geschlechts einen sehr grossen Beitrag zu Gleichstellung leisten.

Wir haben Evidenz dafür, dass 77 % der Männer, aber nur 41 % der Frauen glauben, dass sie Gleichstellung unterstützen. Dieser Unterschied stammt nicht daher, dass Frauen selbstsüchtige «Bitches» sind, sondern dass sie etwas anderes unter Unterstützung verstehen als die Männer. Frauen meinen konkretes Handeln und sich für andere Frauen direkt einsetzen, während Männer häufig denken, es gehe hier lediglich um eine noble Haltung.

Der Psychologe W. Brad Johnson und der Soziologe David G. Smith haben in ihrem jüngst erschienen Buch *Good Guys* Verhalten von modernen und selbstsicheren Männern analysiert und sehr konkrete Handlungsansätze beschrieben. Sie stellen klar, dass **es nicht reicht, wenn Männer in Metadiskussionen bekunden, dass sie selbstverständlich gegen sexistisches Verhalten seien und sich davon abgrenzen würden, sondern dass sie auch laut und deutlich einschreiten müssen, wenn sie Zeuge solchen Verhaltens werden.**

Was ist denn nun «solches Verhalten»? Hier ein paar Beispiele, die zeigen, dass wir nicht nur über das Poster mit der nackten Frau im Spind sprechen. Gibt es das überhaupt noch?

- Frauen werden laut aufgefordert, mehr zu lächeln.
- Frauen werden häufig unterbrochen und ihre Ideen werden in Sitzungen ignoriert, nur damit sie ein Kollege als seine eigenen verkaufen kann.
- Frauen werden von informellen Treffen ausgeschlossen.
- Frauen werden bevormundet und gönnerhaft behandelt.
- Sexistische Witze über Frauen werden in und ausser ihrer Anwesenheit erzählt. Beides ist nicht ok!
- Frauen werden als zu emotional oder hysterisch beschrieben, wenn sie sich wehren.
- Frauen werden bei Beförderungen umgangen, auch wenn sie mindestens so gut qualifiziert sind wie ihre männlichen Kollegen.

- Frauen werden, wenn sie schwanger sind, nicht eingestellt oder ihr Arbeitsvertrag wird nicht verlängert.
- Frauen werden sexuell belästigt.

Die Liste liesse sich durchaus verlängern, aber ich denke, sie reicht aus, um das Spektrum aufzuzeigen.

Wird ein Mann nun Zeuge solchen Verhaltens, reicht es eben nicht, dies innerlich zu verurteilen, sondern **Mann sollte nun Manns genug sein, direkt und offen zu reagieren**. Hier ein paar Beispiele für mögliche konkrete Reaktionen:

«Dieses Verhalten ist heute nicht mehr angebracht.»

«Das war nicht witzig.»

«Das hat ja eben schon Susanne vorgeschlagen.»

«Sowas tun wir hier nicht.»

«Sexuelle Belästigung ist strafbar.»

«Tust du das zu Hause auch?»

Auch hier liesse sich die Liste lange fortsetzen. **Wichtig ist aber vor allem, dass die jeweilige Aussage ruhig, aber bestimmt überkommt.** Ein witziger, ironischer Kommentar hilft nicht, sondern gehört wiederum zum selben Spiel. Auch der Spruch «Nicht vor den Damen!», ist nicht nur patronisierend, sondern legitimiert unangebrachtes Verhalten, weil implizit gesagt wird, dass der sexistische Spruch grundsätzlich nicht schlimm, sondern nur in diesem Kontext nicht tolerierbar sei.

Wenn männliche Führungskräfte nun noch weitergehen und gar proaktiv echte Förderung von Frauenkarrieren betreiben möchten, ist es wichtig, dass sie nicht implizit davon ausgehen, Frauen müssten sich der in der Organisation vorherrschenden Kommunikation immer anpassen, sondern auch verstehen, weshalb Frauen sich manchmal «merkwürdig» ausdrücken und verhalten. Sie tun dies, weil sie kommunikativ anders sozialisiert sind und von der Gesellschaft andere Rollenerwartungen an sie gestellt werden als an Männer.

Die Journalistin Joanne Wippermann hat bereits vor einigen Jahren im Wallstreet Journal ein paar Tipps für moderne Führungsmänner zusammengestellt und rät ihnen beispielsweise:

- Auch wenn sie es sagt: Sie hat nicht «einfach Glück gehabt». Sie hat exzellent gearbeitet. Und sie entschuldigt sich nicht wirklich für eine Kleinigkeit. Für sie ist dies reine Höflichkeit.
- Sie ist vermutlich mehr als bereit für eine Beförderung oder die Übernahme einer Führungsfunktion, sie weiss es nur nicht oder traut sich nicht, es zu sagen.
- Sie verdient eine Lohnerhöhung. Sprechen Sie sie darauf an!
- Fürchte Sie sich nicht vor Tränen.
- Kinder werden älter.
- Und falls Sie ihr Mitarbeiter sind: Sie ist Ihre Chefin, nicht Ihre Mutter!

Ich möchte noch hinzufügen, dass Sie als Chef (oder auch als Chefin) mit dafür verantwortlich sind, wenn sich Frauen in Sitzungen kaum äussern. Sie sind doch der Moderator. Sie haben die Frauen eingestellt, damit sie ihr Fachwissen und ihre Ideen zur Verfügung stellen! Fragen Sie sie also aktiv um die Meinung dieser Frauen und stoppen Sie Vielredner, die inhaltlich nichts beitragen.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Networking für Introvertierte?



3. Dezember 2020

Netzwerken, und zwar gezielt, ist eine der wichtigsten Kompetenzen, die man sich aneignen muss, um Karriere zu machen oder als Unternehmerin erfolgreich zu sein. **Was verliert man, wenn man sich dem Netzwerken verweigert? Leider fast alles, was einem beruflich wichtig ist.**

Neue Studien zeigen, dass sogenannte «selektive Netzwerker*innen», die hauptsächlich in ihrem engsten Team verweilen und sich nur im äussersten Notfall nach aussen hin bewegen, nicht nur das kleinste, dichteste Netzwerk bauen. Ihr Netzwerk wird zudem im Lauf der Jahre immer schwächer, so dass ihre Rolle in der Organisation tragsicherweise immer laufend an Bedeutung verliert und sie nicht einmal mehr ihre, oft hervorragenden, Kompetenzen einbringen können. (siehe Galunic, Jonczyk-Sèdès und Bensaou, HBR 2018).

Es führt also nichts am Erlernen der richtigen Techniken vorbei. Die klassischen darunter sind bekannt (siehe auch mein Blogpost "[Kunstvolles Netzwerken](#)"), lösen aber bei vielen Menschen nicht umgehend Begeisterung aus: Small Talk, Netzwerkanlässe, «Kaltansprachen»* ...

Da stehe ich doch lieber mit einem Glas und meiner besten Freundin am Weihnachtsanlass in einer Ecke. Und dieses Jahr, oh Wunder, fallen diese grässlichen Anlässe aus!

Die gute Nachricht ist: Die klassischen Netzwerktechniken sind nur ein kleiner Teil dessen, das man einsetzen kann, um ein erfolgreiches Netzwerk aufzubauen. Und für die grösseren Anlässe gibt es durchaus ein paar Tricks, die einem helfen, die ersten Schritte zu machen und nicht verloren herumzustehen.

Hier zwei Beispiele:

- Erscheinen Sie als eine/r der Ersten an einem Anlass und nutzen Sie so die noch kleineren und offeneren Grüppchen zur Bildung von Kontakten. In diesem Moment sind die Teilnehmenden noch offener und noch nicht so sehr mit ihrem Status und ihrer eigenen Netzwerkaktivität beschäftigt.
- Gehen Sie auf Grüppchen von drei Personen zu, bei denen mindestens eine Frau steht. Die Idee dahinter: Zweiergespräche unterbrechen kann heikel sein, weil die beiden Teilnehmenden vielleicht über etwas sprechen, das nicht öffentlich ist. Vierergruppen sind schon zu gross. Frauen – wenn auch nicht alle – neigen eher dazu, eine neue Person in einen Kreis aufzunehmen.

Und was machen Introvertierte? Introvertierte Menschen können hervorragende Netzwerker*innen sein. Sie müssen sich nicht in Extravertierte verwandeln, um erfolgreich zu sein. Wie schon Oscar Wilde sagte: «Be yourself, everybody else is already taken».

Wenn Sie lernen möchten, wie Sie ein strategisches Netzwerk aufbauen können, wie Sie auch als Introvertierte dabei sind, dann können Sie dies **in einem vierstündigen Online-Workshop «Strategisch Netzwerken: Planen, Umsetzen und Weiterentwickeln»** tun. Wie immer basiert mein Workshop auf neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen, ich vermittele Ihnen aber auch viele praktische Tricks und Tipps, die Sie einsetzen können, wenn Sie Ihr Netzwerk aufbauen, erweitern und pflegen möchten.

*Jemanden anrufen oder ansprechen, der einen noch nicht kennt.

LITERATUR

[Ferrazzi, Keith ; Raz, Tahl: Geh nie alleine essen! und andere Geheimnisse rund um Networking und Erfolg. Kulmbach: Börsenmedien AG, 2007.](#)

[Zack, Devora. 2019. Networking for People Who Hate Networking. Berrett-Koehler Publishers.](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Strategisches Netzwerken:](#)
Planen, Umsetzen und Weiterentwickeln
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Stop Denial! Es braucht Förderung von Frauenkarrieren. Auch in Ihrer Organisation.



15. Januar 2021

«Leader und Manager: Hört auf zu leugnen, dass es in eurer Organisation eine Ungleichstellung der Geschlechter gibt!»

Dieser Aufruf stammt von Michelle King, Inklusionsdirektorin bei Netflix. So simpel es tönen mag, als Grundvoraussetzung für die Förderung von Frauenkarrieren in Organisationen bedarf es zunächst einmal der Einsicht des Topkaders, dass dazu überhaupt Handlungsbedarf besteht. Nicht selten höre ich von Führungspersonen Aussagen wie: «Ungleichbehandlung gibt es bei uns nicht, wir wählen immer den besten oder die beste Kandidatin», «Wir würden schon mehr Frauen befördern, wenn sie nur wollten», «Selbstverständlich fördern wir Frauen, Gleichstellung steht bei uns ganz oben in unseren Führungsgrundsätzen». Zum letzten Punkt wäre schon einmal anzumerken, dass nicht Frauen gefördert werden müssen, sondern Karrieren von Frauen. Frauen sind in der Regel nämlich mindestens so gut ausgebildet wie ihre männlichen Kollegen.

Michelle King meint zu solchen Statements: **«Es wird getan, als wären Arbeitsorte Meritokratien.** Dabei sind sie in der Regel von Männern für Männer geschaffen.» Und befördert werden deswegen eben meist nicht die Besten.

Transparente, möglichst stereotypenfreie Auswahl- und Beförderungsverfahren sind ein wesentliches Mittel, um den Frauenanteil in Organisationen zu fördern ([siehe Blogpost zu Bewerbungsverfahren](#)). Abgesehen von diesem Handlungsfeld möchte ich hier gern eine Liste hilfreicher und erfolgsversprechender Ansätze und Strategien anbieten:

Das hilft nicht (wirklich):

- Das Einrichten einer KITA als alleinige Massnahme. Dies sollte schon lange Standard sein und kann schnell in Delegation an SpezialistInnen umgesetzt werden. Wer daraus heute noch ein Projekt macht und es sich gross auf die Fahnen schreibt, macht sich eher lächerlich. Hier handelt es sich wohl um eine Alibiübung. Und weshalb sollen KITAs eigentlich vor allem für die Mütter da sein?
- Reines Trainingsprogramm für Frauen, ohne gleichzeitig Strukturen, Prozesse und Kultur anzupassen.
- Lange Problem- und Bedürfnisanalysen, obwohl wir schon längst wissen, wo die wirklichen Probleme sind (Literatur zum Thema unten aufgeführt).
- Zahnlose Führungsgrundsätze und Wertepapiere.

Das hilft:

- **«Disrupt Denial»** als erste Massnahme: regelmässige Meetings von Leadern, um Themen wie *pay gap*, Mutterschaftsstrafe und Mikroaggressionen zu besprechen.
- **Inklusion:** Geschieht in Tausenden von Momenten jeden Tag oder eben auch nicht. Das heisst Beobachten von Kommunikationskultur und Entwickeln neuer Formen von Austausch und Zusammenarbeit.
- **Sitzungen als konstruktive Gefässe** gestalten, statt sie als Plattformen zu Selbstdarstellung und Machtkämpfen zu belassen (Blogpost "[Die andere Sitzung](#)").
- **Angehen von Mikroaggressionen:** Alle Policies nützen nichts, wenn sie sich nicht in konkretes Verhalten niederschlagen. Dasselbe gilt umso mehr im Falle sexueller Belästigung.
- **Transparenz** bezüglich Löhnen, Einsitz in Gremien, Verteilung von Fördermitteln und Forschungszeit.
- **Familienfreundlich:** Neben dem selbstverständlichen Einrichten von KITAs gehören dazu auch das Abschaffen von Sitzungen an Randzeiten, konsequenter Schutz von Diskriminierung bezüglich Familienplanung, Schwanger- und Mutterschaft, und Teilzeitmodelle MIT karriererelevanten Arbeitsinhalten.
- **Spitäler speziell:** Rekrutierungsprozesse müssen auch/erst recht für die Ärzteschaft gelten. Also keine Sonderpfade und Seilschaften für diese wichtige Berufsgruppe.

Weiterführende Artikel:

[How to Identify a Family-Friendly Employer](#)

[What's really holding women back](#)

Podcast:

[How workplaces not women need to change to improve equality](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Die Königin - ein mächtiges Rollenmodell



14. Februar 2021

“Hinfallen*Aufstehen*Krone richten*Weitergehen”

Frauen, die beruflich erfolgreich sein möchten, erhalten immer häufiger ganze Listen von Verhaltensempfehlungen und Taktiken, die sie beachten sollen, um sich zu behaupten und sich gegen ihre Konkurrenz durchzusetzen. Die Ratschläge orientieren sich an eher männlichen Strategien sowohl verbaler als auch non-verbaler Art. Und sie wirken! Platz einnehmen, Redezeit beanspruchen, Statussymbole einsetzen, andere auch einmal unterbrechen, unbequeme Entscheidungen treffen und kommunizieren, von seinen Erfolgen sprechen, sich oben an den Tisch setzen, u.s.w.

Wenn Frauen solche Verhaltensweisen testen, stellen sie oft erstaunt fest, wie wirksam sie sind. Es ist meist überhaupt nicht notwendig, mit immer noch grösserer Fachkompetenz zu glänzen und noch mehr Zeit in Detailarbeiten zu stecken, sondern die Lösung für den Erfolg liegt – natürlich bei ausreichendem Wissen und Können – viel mehr in der Verpackung der Leistung, dem Auftreten und dem guten Netzwerk. **Leider aber gewinnen erfolgreiche Frauen nun im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen nicht nur Respekt und Anerkennung, sondern als Kehrseite der Medaille auch Neid, gehässige Bemerkungen und negative Attribute dazu.** Sie seien hart, unsympathisch, „Karrierefrauen“, unflexibel, nicht teamfähig, zu wenig sozialkompetent ... Sie werden gefürchtet, abgelehnt und nicht selten seitens ihrer weiblichen Kolleginnen ausgegrenzt. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass der exakt gleiche ambitionierte Lebenslauf ganz anders beurteilt wird, wenn vorgegeben wird, dass er zu einer Frau statt zu einem Mann gehört. Während der Mann als energisch, führungsstark und entschieden beschrieben wurde, wurde die Frau als kalt, unsympathisch und im negativen Sinne als karriereorientiert eingeschätzt. Mit einer solchen Einschätzung haben viele Frauen Mühe, sind sie doch sozialisationsbedingt stärker als ihre männlichen Kollegen darauf angewiesen, als nett, freundlich und sympathisch wahrgenommen zu werden.

Wo liegt denn nun der Ausweg aus dem Dilemma? Was Frauen fehlt, sind positive Rollenmodelle. Die meisten möchten ja, um erfolgreich zu sein, nicht „Mann werden“, sondern ihre Weiblichkeit behalten dürfen. Unbewusst stehen ihnen im beruflichen Kontext aber zu wenig

starke Frauenbilder zur Verfügung. Es sind oft dem Privatleben entlehene Rollen, die sich Frauen im Berufsleben selbst nehmen oder die ihnen auch häufig aufgedrängt werden. Je nach Alter und Status ist es die Rolle der Tochter, der Studentin, der netten Kollegin, der Verführerin oder der Mutter. Alle diese Rollen bergen Fallen: Tochter und Studentin werden nicht wirklich ernst genommen, die nette Kollegin erhält die Fleissaufgaben, die Verführerin fällt irgendwann tief und die Mutter kann sehr mächtig sein, bleibt aber immer höchstens die Nummer 2 im Machtgefüge. Im Gegensatz zu Frauen erleben Männer kaum familiäre oder andere private Rollenzuschreibungen im Beruf, allenfalls als Patriarch oder „Ziehsohn“, was aber problemlos in das offizielle Ranggefüge eingeordnet werden kann.

Die wirksamste Identifikationsfigur für eine Frau, die eine Machtposition anstrebt, ist die der Königin. Sie ist von Grund auf mächtig – im Schach die stärkste Figur! – und gleichzeitig weiblich. Sie strahlt Würde und Ruhe aus, bedient sich selbstverständlich aller ihr zustehender Statussymbole und darf dabei elegant weiblich bleiben. Non-verbal beherrscht sie direkten Augenkontakt, eine aufrechte Haltung, schreitet und setzt klare Gesten ein. Sie hält körperlich Abstand, **der Raum, der sie unmittelbar umgibt, gehört ihr ganz allein.** Verbal spricht sie eher langsam, setzt Pausen ein und hat aufgrund ihres Status keine Mühe, von ihrer Exzellenz, Erfahrung und ihren guten Verbindungen zu sprechen. Sie lächelt auch, aber im Gegensatz zur Prinzessin nicht aus Verlegenheit, sondern gütig. **Und sollte sie mal stürzen, so nimmt sie dies königinnengleich sportlich:**
Hinfallen – Aufstehen – Krone richten – Weitergehen!

Filmtipps:

„The Queen“ mit Helen Mirren, Netflix-Serien „The Crown“ und „The Queen’s Gambit“

Literatur:

Evans, Gail. 2004. *She Wins, You Win: The Most Important Strategies for Making Women More Powerful*. New York: Penguin.

Raststetter, Daniela. 2009. *Macht und Mikropolitik: Frauen müssen taktischer werden!* Kassel: kassel university press GmbH.

Williams, Joan C. und Rachel Dempsey. 2018. *What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know*. New York: NYU Press.

MEINE ANGBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Unter Frauen:](#)
Arbeiten im Bienenstock?
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Maskulinisierung der Ärzt*innenschaft?



12. März 2021

Der Anteil an Frauen in der Ärzteschaft in der Schweiz steigt weiter. Bei den ärztlichen Führungspositionen setzt sich die neue Geschlechterverteilung bisher allerdings nur langsam durch. Während die Medizin in den unteren Rängen weiter «feminisiert» wird, verblieben 2019 **87.2 % der Chefarztpositionen in männlicher Hand** (FMH-Statistik 2019). Wir haben also immer noch eine maskulinisierte Ärzteschaft, trotz einer Frauenüberzahl in den unteren Rängen.

Aber Moment mal, weshalb wird eigentlich nie über die *maskulinisierte Ärzteschaft* geschrieben oder gesprochen? Weil der Mann nach wie vor der Normalfall ist, auch unter ÄrztInnen und ForscherInnen und deswegen nur die «Abweichung Ärztin» benannt werden muss. Die Zunahme an Ärztinnen wird infolgedessen unter dem Begriff *Feminisierung* diskutiert. Und wenn über *Feminisierung* geschrieben wird, ist damit meist eine problematische, wenn auch offenbar unaufhaltbare, Entwicklung gemeint, die unter anderem folgende Ärgernisse mit sich bringt: Teilzeit, Kinderbetreuung, Co-Leitungen, Schwangerschaften, Mutterschaftsurlaube – das ganze anstrengende Zeug eben. Aber hier hört es nicht auf: **Von vielen Frauen werden Ansprüche auf eine wohlwollendere und anständigere Kommunikation erhoben. Schluss soll zudem sein mit alten Seilschaften und unfairer Verteilung von Forschungsgeldern.** Aber sind nicht gerade diese Merkmale maskulinisierter Ärzteschaft? Weshalb sollte man sie freiwillig hergeben?

Und noch ein interessantes Phänomen: In der maskulinisierten Ärzteschaft war und ist die Familie sogar ein Statussymbol, solange eine Ehefrau dem Arzt den Rücken freihält. So ein Foto mit allen Kindern auf dem Schreibtisch, aufgereiht wie Orgelpfeifen, zeugt von Erfolg auf allen Ebenen. Der Bastelkram am mütterlichen Arbeitsplatz hingegen zeigt nur: Sie kann ja nicht wirklich 100 % Einsatz bringen.

Nun wollen sich auch etliche der jüngeren Männer nicht mehr mit maskulinisierten Spielen herumschlagen. Sie wollen keine 70-Stunden-Woche, sie wollen Teilzeit arbeiten, 80% oder 90%, und billigen den herrschenden Ton des Chefs nicht mehr, der in jedem Rapport die jungen Assistentinnen zum Weinen bringt. **Diese Männer müssen aber mehr mitbringen als eine neue Haltung, sie müssen echte Alliierte der Frauen sein.** Sie müssen bereit sein Stellen zu teilen und

Klartext reden, wenn sie Sexismus begegnen. Als Vertreter der Generation Y oder Z ein bisschen fortschrittlich zu sein, reicht nicht aus, um einen Kulturwandel herbeizuführen.

Aber halt: Weshalb brauchen wir diesen Kulturwandel in der ärztlichen Führungswelt überhaupt? Es hat doch alles wunderbar funktioniert im maskulinisierteren Umfeld.

Leider ist dies ein Irrtum: Wir haben sowohl Evidenz in Bezug auf einen positiven **Zusammenhang zwischen der Qualität von Führung und der Qualität der PatientInnenversorgung**. Wir haben weiterhin Evidenz, dass PatientInnen von Ärztinnen profitieren, weil sich diese im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen enger an Guidelines halten und besser zuhören und kommunizieren. Gemäss einer Studie hatten PatientInnen, die von einer Ärztin behandelt wurden, ein 4 Prozent tieferes (relatives) Risiko, innerhalb von 30 Tagen nach Spitaleintritt zu sterben, und ein 5 Prozent kleineres Risiko, in dieser Zeit erneut hospitalisiert zu werden. Dieser Zusammenhang war bei acht häufigen Krankheiten und verschiedenen Schweregraden der Erkrankung nachweisbar (Jama Internal Medicine, December 2016).

Unter dem Begriff Gendermedizin haben wir zudem wesentliche Erkenntnisse darüber, dass Medizin dem Geschlecht der PatientInnen mehr Rechnung tragen muss. Denn eine Frau ist nicht einfach eine Sonderform des Mannes (Ihr wisst schon, die Rippe ...). Die Berücksichtigung geschlechtlicher Unterschiede (Abbau von Medikamenten, Beeinflussung durch Hormone, Symptome von Herzinfarkten) muss bereits in der Forschung anfangen, zum Beispiel bei der Wahl der Forschungsthemen und der Art der Durchführung der Studien, beispielsweise, indem man nicht mehr nur männliche Mäuse beforst.

Und damit Gendermedizin ernsthaft betrieben wird und damit mehr Patientinnen entsprechend gut behandelt werden können, braucht es auf allen Stufen in der medizinischen Forschung und Führung Gleichstellung und Geschlechterparität.

Damit wir nicht mehr von feminisierter und maskulinisierter Medizin sprechen müssen, sondern nur noch von Spitzenqualität und Empathie.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Zauberbox



19. April 2021

Trick-Kiste

“Wir verkaufen keine Rezepte!”. Diesen Satz habe ich öfters von ModeratorInnen, TrainerInnen und Personalfachleuten gehört und selber gesagt. Zu unterkomplex!

Und das ist nachvollziehbar. Andererseits: Weshalb sollen Modelle, Evidenz, Selbstreflexion und Gruppenaustausch “Rezepte”, bzw. ein paar **Zaubertricks**, ausschliessen?

Ich habe Ihnen deshalb 5 Tricks zusammengestellt, die allenfalls hilfreich für Sie sind. Und wie ich als Moderatorin dazu sagen würde: **“Picken Sie sich heraus, was Ihnen gefällt. Sie entscheiden, was Sie ausprobieren möchten. Und Sie können es selbstverständlich auch lassen.”**

Zaubertrick Nummer 1: Der innere Kritiker

Möchten Sie die innere Stimme, die Ihnen immer wieder Gehässigkeiten zuruft und dadurch negative Gedanken verursacht, zum Schweigen bringen? Dann setzen sich Sie mal in Ruhe mit einem Blatt Papier (oder irgendeinem digitalen Board) hin und fragen Sie ihn oder sie: “Ich nehme mir mal ein paar Minuten Zeit für dich. Was findest du denn alles nicht in Ordnung an mir?” Notieren Sie sich dann brav alles, was er/sie sagt und fragen Sie hartnäckig nach: “Sonst noch was? Noch was?” Sie werden sehen, dass sich die Gehässigkeiten bald wiederholen werden. Kreativ ist er/sie nämlich nicht. Sie können das Papier anschliessend zerknüllen und wegwerfen oder es liebevoll zur Seite legen. In letztem Fall, nehmen Sie es wieder hervor, wenn die Leier von Neuem beginnt. Und sagen Sie ruhig: “Das kenne ich ja alles schon”. Sie werden merken, dass das Geplapper mit der Zeit nachlässt.

Zaubertrick Nummer 2: Im Online-Meeting punkten

Wenn Sie in einem Online-Meeting eine wichtige Aussage machen wollen, achten Sie darauf, dass Ihre Augen im oberen Drittel des Bildschirms erscheinen, kommen Sie mit dem Gesicht leicht nach vorn und reden Sie mit Blick in die Kamera. Sie können zusätzlich eine Hand ins Spiel bringen, indem Sie eine Geste machen. Das Schöne daran: Sie müssen niemanden richtig anschauen, aber alle fühlen sich von Ihnen angeschaut!

Zaubertrick Nummer 3: Ping Pong spielen

Stellen Sie sich vor, Sie werden nach einem Vortrag oder in einem Meeting angegriffen. Und Sie spüren, dass es sich nicht um eine inhaltliche Frage oder echtes Interesse handelt. Werfen Sie nun

den Ihnen zugespielten Ball zurück in die Runde, indem Sie sagen: "Interessanter Gedanke, wer hat sonst noch etwas dazu?" (In Management-Bullshit-Lingo heisst es jeweils "Good Point!"). Werden Sie nach konkreten Daten oder Zitaten gefragt, die Sie nicht zur Hand haben, sagen Sie: "Ich lasse Ihnen das gerne nach der Sitzung zukommen". Wenn Sie die höhere Position im Unternehmen haben als die angreifende Person, antworten Sie: "Sie können nachher gern in meinem Büro vorbeischaun". Damit haben Sie den Ball rausgespielt. Und wenn Sie fies spielen wollen, mein Lieblingssatz: "Das ist jetzt eher eine operative Frage".

Zaubertrick Nummer 4: Redezeit gewinnen

Redezeit im Meeting ist wichtig. Es geht nicht nur um Inhalte, sondern auch um die Frage, wer wie viel Raum einnimmt. Viele Teilnehmende, insbesondere die Frauen, sagen selten etwas oder gar nichts und sind sich nicht bewusst, wie viele Punkte im Sitzungsspiel sie damit verlieren. Einer der Gründe für dieses Verhalten ist die Annahme, dass sie immer etwas Wichtiges beitragen, also inhaltlich liefern müssen, wenn sie sprechen.

Dabei geht es auch ganz einfach, indem Sie zustimmen oder Fragen stellen. "Das finde ich interessant", "Können Sie dazu ein konkretes Beispiel machen?", "Dem stimme ich zu", "Das sehe ich anders" (für die Mutigen). Und sagen Sie so etwas in den ersten 10 Minuten der Sitzung. Danach fällt es Ihnen viel leichter, sich auch weiterhin einzubringen.

Zaubertrick Nummer 5: Fünfminutenpausen

Eigentlich wissen wir es: Wenn wir unserem Gehirn und Körper eine kurze Pause verschaffen, arbeiten wir anschliessend wieder viel produktiver und kreativer. Weshalb tun wir es nicht? Weil wir denken, dass eine kurze Pause eh nichts bringt oder weil wir uns in der Arbeit ganz vergessen haben. Da hilft nur eins: Timer stellen und nach spätestens 30 Minuten klingeln lassen. Dann Dehnen, Musik hören, ein Getränk holen, zum Fenster hinausschauen. Oder was Ihnen sonst noch gut tut. Wenn Sie diese Minipausen nicht bewusst einbauen, kommen Ihnen die guten Ideen nur auf dem Klo. Immerhin.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie etwas Nützliches in dieser Trickkiste finden und dass es Ihr Leben etwas erleichtert.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Zaubertrickkiste:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methoden
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Webinare

- Machtspiele: Wirkungsvolle Tipps und Tricks

[Anmeldung](#)

Endlich Zeit!



2. Juni 2021

Kairos und Chronos

Die alten Griech*innen kannten zwei Begriffe für Zeit: Kairos und Chronos.

Kairos steht für den richtigen, den günstigen Moment. Kairos steht auch für Zeit im qualitativen Sinne. Chronos hingegen meint sequenzielle Zeit, die sich quantitativ messen lässt.

Kairos und Chronos sind nicht nur Begriffe, sie waren auch zwei Götter im olympischen Götterhimmel. Chronos, der bekanntere der beiden, war offiziell Gott der Zeit und lässt sich genealogisch in die weit verzweigte Götterfamilie einordnen. Kairos gewann erst an Bedeutung, als ausgehend von einer Statue und einem Altar, ein Kairos-Kult entstand, der ca. 300 v. Chr. bis in die oströmische Zeit bestand. Kairos wurde zunehmend auch mit dem Götterboten Hermes und mit Tyche, der Göttin des Schicksals, in Verbindung gebracht.

Was also ist nun Kairos, die Zeit, die mit günstigen Momenten, Tempo, Entscheidungen und Schicksal zu tun hat? Kairos ist der Moment, den man nutzen sollte, um eine wichtige Entscheidung zu treffen. Sie ist die günstige Gelegenheit, die es am Schopf zu packen gilt. Ist dieser Moment verstrichen, kommt er nicht wieder. Sein Wesen erklärt Kairos in einem "Interview", das Poseidippos von Pella im 3. Jahrhundert v. Chr. niederschrieb:

"Wer bist du?"

Ich bin Kairos, der alles bezwingt!

Warum läufst du auf Zehenspitzen?"

Ich, der Kairos, laufe unablässig.

Warum hast du Flügel am Fuss?"

Ich fliege wie der Wind.

Warum trägst du in deiner Hand ein spitzes Messer?

Um die Menschen daran zu erinnern, dass ich spitzer bin als ein Messer.

Warum fällt dir eine Haarlocke in die Stirn?

Damit mich ergreifen kann, wer mir begegnet.

Warum bist du am Hinterkopf kahl?

Wenn ich mit fliegendem Fuss erst einmal vorbeigeoglitten bin, wird mich auch keiner von hinten erwischen so sehr er sich auch bemüht.

Und wozu schuf Euch der Künstler?

Euch Wanderern zur Belehrung.”

(zitiert in Gründel 1996)

Wir verzweifeln heute mehr denn je an Chronos. Unaufhaltsam tickt die Uhr, wir sehen unser Leben vorbeirauschen, sind schon wieder ein Jahr älter. Wir messen unsere Arbeitszeit und sehnen uns nach mehr Zeit zur Musse (schon wieder die alten Griech*innen!) und füllen diese wiederum zu oft mit messbarer Leistung. Laufen auf Zeit, Erklettern von Höhenmetern, Reisen im Schnelltempo. Wie oft höre ich in meinen Workshops und Coachings den Seufzer: **“Ich müsste einfach mehr als 24 Stunden pro Tag zur Verfügung haben ...”**

Deshalb mein Vorschlag: Nutzen wir Kairos, um Chronos zu schlagen. Bleiben wir ruhig und achtsam, damit wir die Gelegenheit bei Kairos' Schopf packen können. Entscheiden wir mutig, wenn der Moment gekommen ist. Hören wir auf zu denken, dass wir später alles noch tun können, was unser Leben reich macht. Zum Beispiel, wenn die E-Mails endlich mal alle abgearbeitet sind. **Jeder verstrichene Moment kommt nie wieder. Aufschieben von Wichtigem ist eine Hochrisikostategie.**

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Delegieren und Nein sagen:](#)
Die Kunst von Abgrenzung und Klarheit.
- [Bauch oder Kopf:](#)
Ohne Entscheidung läuft in der Führung nichts.
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Back to the Office or "Back to the Future"?



16. Juli 2021

Per 26.6.2021 beendete der Bundesrat die Homeoffice-Pflicht in der Schweiz.

Die Freude ist vielerorts gross: "Endlich wieder unter Menschen sein!", "Schluss mit Zoom-Fatigue.", "Informelle Gespräche beim Kaffee sind wieder möglich". **Andere hingegen wollen nicht zurück.** Zumindest nicht in das alte Arbeitsleben mit täglichem Arbeitsweg in vollgestopften Zügen oder dem Stau im Auto. Sie wollen ihren Tag selbst gestalten, etwas länger schlafen oder Arbeit und Familie weiterhin leichter koordinieren können. **Viele können sich eine Kombination vorstellen.** Zwei Tage im Büro und drei Tage im Homeoffice. Einige fürchten sich auch zurecht vor einer Ansteckung im ÖV oder am Arbeitsplatz.

Vergessen wir nicht, dass das Homeoffice zum Schutz der Arbeitnehmenden eingeführt wurde!

Interessanterweise gestaltet sich die Rückkehr ins Büro komplizierter als die Einführung des Homeoffice. **Auf einen Ruck in einer Ausnahmesituation eine grosse Änderung vollziehen ist einfacher als die differenzierte Neugestaltung der Arbeitswelt in Form hybrider Zusammenarbeit.**

Laut eines Artikels im Economist äussern sich deshalb einige Vertreter von Tech Giganten (darunter Apple und Google) und Grossbanken zu Homeoffice folgendermassen: "As few as possible". Sie wollen die Kontrolle über ihre Mitarbeitenden nicht verlieren.

Es gibt aber auch andere Stimmen, denn **das universale "Anti-remote-mindset" ist Geschichte.** Grössere Flexibilität in der Arbeitsgestaltung plant zum Beispiel die UBS. Sie will 2/3 der Angestellten künftig eine Hybridlösung anbieten. Die Deutsche Bank erlaubt 60% Homeoffice. Spotify und Twitter haben ihren Mitarbeitenden gar zugesagt, dass sie remote arbeiten können, so lange sie wollen. Wo die Arbeitgeber sich nicht flexibel zeigen, drohen manche Mitarbeitende gar mit Kündigung. Speziell die jüngste Generation Z will sich die Ortsgebundenheit nicht mehr antun.

Spannenderweise geht es beim sogenannten "Homeoffice" nicht nur um das Arbeiten zu Hause, sondern auch um das Arbeiten von irgendwoher. Zwingt die Familie nicht zum Verbleiben am Arbeitsort, wählen doch einige die Arbeit vom Ferienhaus, vom Hotel oder, falls Corona-bedingt

möglich, von einem anderen Land aus. Arbeiten am Strand oder in den Bergen, das war schon vor Corona ein Trend, unter anderem angestossen vom umstrittenen Tim Ferriss ("Die 4-Stunden-Woche"). Über solche Arbeitsformen redet in der aktuellen Debatte aber kaum jemand.

Homeoffice heisst offenbar: "Bleib zu Hause". Dies ist auch eine Form des Kontrollwunsches der Führungskräfte. Unter Palmen? Da wird ja wohl niemand seriös arbeiten, oder? Es wäre schön, wenn Arbeitsleistung vor allem output-seitig beurteilt würde. Dann hätten wir kein Palmenproblem.

Eines ist klar: Wir werden nicht mehr so arbeiten wie vor der Pandemie und alle Entweder-oder-Diskussionen sind nicht hilfreich. Wir werden künftig hybrid unterwegs sein. Auch das ist kein Entweder-oder. Hybrid heisst nicht, entweder alle vor Ort oder remote. Hybrid heisst, einige sind im Büro, andere sonstwo, und sie treffen sich gleichzeitig online und im gleichen Gebäude oder gemischt. Neue Tools, die so etwas erlauben sind zum Beispiel [wonder](#) oder [miro](#). Stellen Sie sich vor, die einen gestalten Prozesse im physischen Raum und sind über Kamera durch die online-Teilnehmenden sichtbar, die "Remoten" können ihre Arbeitsergebnisse auf dem Bildschirm sichtbar machen. Und alles kann gemeinsam diskutiert werden. Und damit man online nicht nur als kleines, unattraktives Bildchen erscheint, gibt es die Gratis-App [mmhmm](#). Unbedingt mal reinschauen. **Es wird anspruchsvoll, aber spannend!**

WEITERFÜHRENDE ARTIKEL:

- [Making Hybrid Workplace Fair](#)
- [How to Prepare Yourself for a Return to the Office](#)
- [Office Re-entry is Proving Trickier than last Year's Abrupt Exit](#)
- [Machtspiele gibt es auch im Homeoffice](#)

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Delegieren und Nein sagen:](#)
Die Kunst von Abgrenzung und Klarheit.
- [Bauch oder Kopf:](#)
Ohne Entscheidung läuft in der Führung nichts.
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methode

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Fertig mit nett! Im Ernst?



23. August 2021

“Fertig mit nett!” oder “Done Being Nice!”

So heisst mein bestbesuchter Workshop.

Viele Weiterbildungsanbieter (die gesamte Romandie, deshalb gibt es keinen französischen Titel) hingegen sagen mir, dass dieser Titel gar nicht gehe. Auch das Wort “Machtspiele” dürfe höchstens in der Kursbeschreibung vorkommen. Anderenfalls würden die Geschäftsleitung, das HR, die Führungskräfte und andere Entscheider*innen den Kurs nicht akzeptieren. Zu provokativ. Ich suche dann jeweils einen alternativen Titel, was zur Folge hat, dass ich vor einigen Kursen selbst noch einmal in der Ausschreibung nachschauen muss, wie das Ding denn nun heisst.

Umgekehrt ist es ja gerade dieser Titel, der meine Teilnehmerinnen anzieht:

”Genau, das ist es, immer bin ich zu nett!“, «Ich werde ausgenutzt“, “Tönt spannend!?”

Wie muss man diesen Titel denn nun verstehen? Weshalb ist es wichtig, dass Frauen nicht immer nett sind? Und weshalb ist es wichtig, dennoch möglichst höflich und freundlich zu sein?

Auf die Frage: “Kennst du Frau Müller?” erhält man nicht selten die Antwort: “Ja, die ist nett”. Aber: “Professor Müller? Ja, der ist nett”. Wohl eher selten. “Nett” ist keine Qualifikation. “Nett” ist nett, aber vollkommen harmlos. Der Status der als nett beschriebenen Person sinkt umgehend. Wie wäre es stattdessen mit:

- “Die meinst du? Die ist kompetent”.
- “Die Müller? Ein freundlicher Mensch”.
- “Die kenne ich nicht. Ich habe aber gehört, dass sie eine super Führungsfrau ist”.

Die Zuschreibung "nett" durch andere ist schon übel genug. Noch kritischer aber wird es, wenn das "Nett-sein-Wollen" unser innerer Antreiber ist. Meist haben wir das in der Kindheit gelernt, Frauen mehr als Männer. "Sei nett, lass die anderen doch mal vor, sei nicht so laut, man prahlt nicht". Wer das verinnerlicht hat, strebt automatisch "Nett-Sein" an. Und nicht, wie Sie jetzt vielleicht denken, weil man in erster Linie nett sein will. Sondern weil man die Reaktionen der anderen fürchtet, wenn man nicht nett ist. Menschen, die immer nett sein wollen, können übrigens auch schlecht Nein sagen. Sie können nicht gut delegieren. Sie können sich schlecht verteidigen. Sie lächeln unsicher, selbst wenn sie angegriffen werden. Das Lächeln sagt: "Tu mir nichts, ich bin vollkommen harmlos".

Dieses Nett-Sein meine ich, wenn ich sage "Fertig mit nett!". Das Nett-Sein, das einen kleiner macht. Das Nett-Sein, das Durchsetzungsvermögen ausschliesst. Das Nett-Sein, das die eigene Karriere bremst.

Stellen Sie sich vor, es wird eine Führungsperson gesucht. "Wir befördern Frau Müller. Die ist so nett!" Wohl kaum.

Was können Sie tun, um nicht nur als nett wahrgenommen zu werden?

- Gestehen Sie sich zu, nicht nett sein zu müssen, wenn andere Sie schlecht behandeln.
- Ersetzen Sie Ihren inneren Antreiber "Ich bin nett!" durch "Ich werde respektiert."
- Kommunizieren Sie klar und höflich, was für Sie in Ordnung ist und was nicht.
- Lächeln Sie nicht, wenn Sie angegriffen werden. Sagen Sie "So nicht!"
- Lernen Sie Nein zu sagen.

Ich weiss. So schnell trainieren sich alte Gewohnheiten nicht weg. Seien Sie nicht zu streng mit sich selbst. Machen Sie kleine Fortschritte.

Damit es eines Tages heisst: "Die Müller sollten wir befördern. Sie ist kompetent, sie weiss, was sie will, sie entscheidet und kommuniziert klar und ist erst noch ein freundlicher Mensch."

Et voilà!

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methode
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Normalgross



14. September 2021

Wenn in meinen Workshops oder Coachings die Rede von Selbstmarketing ist, schaudert es so manch eine meiner Kund*innen. Sie fürchten sich davor zur Blufferin zu werden, hochzustapeln und anschliessend entlarvt zu werden oder zumindest als unangenehme Person zu wirken. Dabei ist es von grösstmöglicher Bescheidenheit bis hin zum Prahlen im Trump-Stil ein sehr langer Weg.

Viele meiner Kund*innen befinden sich noch nicht einmal auf diesem Weg, sondern betreiben eigentliches **“Anti-Selbstmarketing”**: Sie machen sich kleiner als sie sind, spielen ihre Fähigkeiten herunter und vermeiden gar, ihre effektive Funktion oder ihren Titel zu nennen.

“Ich arbeite auf der Kardiologie”, “Ich bin im Marketing tätig” oder ähnlich, heisst es dann. Statt “Ich bin Oberärztin auf der Kardiologie”, “Ich bin stellvertretende Marketingleiterin”.

Tätigkeiten und Kompetenzen werden mit Abschwächern klein gemacht, hier ein paar typische Beispiele:

- Ich führe ein kleines Team.
- Wir machen so eine Art Projekt.
- Ich habe eigentlich die Führung.
- Ich habe ein Jahr in den USA gearbeitet.
- Ich sehe das so wie als Vorschlag.

Falls Sie bei dieser Liste über Punkt vier staunen: Der Satz stammt von einer Kundin, die ein Jahr in den USA war und zwar in Harvard. Da hatte sie zudem einen wichtigen wissenschaftlichen Preis gewonnen und wollte nun ernsthaft im Bewerbungsgespräch sagen, sie sei in den USA gewesen. Nur das.

An diesem Beispiel lässt sich nun bestens zeigen, was **“normalgross”** heissen würde. Nämlich ganz einfach zu sagen, was ist. Also: USA-Harvard-Preis. **Nicht mehr, aber um Himmelswillen auch nicht weniger.**

Punkt 5 ist für mich **eine der schlimmsten sprachlichen sprachlichen Unarten, die sich in den letzten Jahren verbreitet hat.**

Mir ist auch nicht ganz klar, woher dieses “wie” stammt. Vielleicht aus der Welt der Beratung, in

der man gern ungefähr umschreibend bleibt, um den Kund*innen nichts in den Mund zu legen. "Könnte es sein, dass das so wie ein Anfang einer Veränderung ist?" Oder haben wir es dem englischen "like" zu verdanken? **Woher auch immer, das Wort lässt einen unklar und mutlos erscheinen. Das eigene Licht wird unter den Scheffel gestellt.** Und leider benutzen meiner Beobachtung nach viel mehr Frauen dieses Unwörtchen als Männer. "Ich tue ihn so wie coachen", hörte ich kürzlich eine Frau sagen. "Das ist so wie meine Meinung", eine andere. Yuck!
Bitte liebe Frauen, trainiert euch das wieder ab.

Auch in schriftlichen Dokumenten, insbesondere in CVs oder sogenannten Motivationsschreiben in Bewerbungsverfahren sehe ich viel Kleinrederei, bzw. -schreiberei. Beim Foto fängt es mit einem verlegenen Lächeln in die Kamera an. In der Auflistung vergangener Arbeitsverhältnisse bezeichnet man sich selbst immer wieder als "Mitarbeiterin", "Assistentin", "Praktikantin". Führungserfahrung und eingeworbene Gelder bleiben unerwähnt, Sprachkenntnisse werden heruntergespielt und zum Schluss werden auch noch Office-Kenntnisse unter "IT" erwähnt. Hobbies: Lesen, Reisen.
Im Schreiben "hofft" man, statt dass man "plant" oder "anstrebt".

Kommt es dann zum Vorstellungsgespräch, wird ungefragt auf Defizite hingewiesen, statt über Stärken und Erfahrungen geredet. **Ist einem dies erst einmal bewusst, gewinnt man mit ein paar sprachlichen Umformulierungen und dem klarem Herausstreichen seiner Kompetenzen umgehend einen Wettbewerbsvorteil. Und ja, es ist oft ein Wettbewerb. Zu dem man antritt, um zu gewinnen.**

Wenn wir davon ausgehen, dass "normalgross" schon sehr viel besser ist als sich klein zu reden, was wäre denn allenfalls noch erfolgreicher? **Studien haben gezeigt** (siehe "[The Confidence Code](#)"), **dass *slightly overconfident* sein, also ein klein wenig zu viel Selbstvertrauen zu haben oder zu zeigen, die grössten Erfolgchancen verspricht. Wenn Sie sich also ein bisschen mehr zutrauen als anderen und dies auch in angemessener, nicht prahlerischer Form verkaufen können, liegen Sie genau richtig. Und wenn Ihnen das schon zu waghalsig ist, dann stehen Sie doch wenigstens zu dem, was Sie wirklich können, leisten und sind. Sie haben so viel dafür gearbeitet!**

Seien Sie zumindest normalgross.

MEINE ANGBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberbox:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methode

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Führen Frauen anders?



1. November 2021

Während der Covidkrise haben wir immer wieder anekdotisch von Frauen gehört, die besser als Männer durch diese herausfordernde Zeit führen. Inzwischen gibt es Evidenz dafür, dass Frauen zumindest als bessere Krisenführerinnen wahrgenommen werden ([Studie](#) 2020). Sie zeigen mehr Leadershipkompetenz, sind engagierter, kommunizieren besser und bauen Beziehung zu den Menschen auf.

Wenn wir nun mehr Frauen an der Spitze von Unternehmen und Regierungen wollen, dann sehen wir einerseits, dass sie sich einer männlich geprägten Führungs- und Kommunikationskultur anpassen müssen, um aufzusteigen. Andererseits sehen wir die weit verbreitete schlechte Führungsqualität, die mehrheitlich von Männern gelebt wird. Sie sind es ja, die die meisten Führungspositionen innehaben. Da stellt sich schon die Frage, ob Frauen diese Anpassungsleistung wirklich erbringen sollen, wenn wir bessere Führung wollen. **Es stellt sich aber auch die Frage, ob Frauen denn wirklich anders und auch erfolgreicher führen als Männer.**

In der Tat zeigen grosse quantitative Leadershipstudien, dass Genderdifferenzen in Führung entweder nicht-existent sind oder eher zu Gunsten der Frauen ausfallen. Die vorhandenen Strukturen, Beförderungsmechanismen und Auswahlkriterien führen sowohl bei Frauen wie bei Männern zu einer ungunstigen Selektion.

In einigen Punkten scheinen aber Frauen effektiv besser zu führen als Männer. Daran könnten sich Letztere orientieren, um ihren Beitrag zu einer qualitativ hochstehenden Führungskultur zu leisten. Aber was wäre das denn überhaupt? Tomas Chamorro-Premuzic, CIO von Manpower, und Cindy Gallop, unter anderem CEO von "[IfWeRanTheWorld](#)" listen folgende Leadership-Skills auf, die Männer von Frauen übernehmen sollten:

1. **Drängele dich nicht vor («don't lean in», in Anlehnung an Sheryl Sandberg), wenn du nichts zu bieten hast:** Statt auf Durchsetzungskraft sollten wir, besonders in Bewerbungsverfahren, mehr auf Intelligenz, Neugierde, Empathie, Integrität und persönliche Weiterentwicklungsbereitschaft achten.
2. **Kenne deine Grenzen:** Frauen neigen seltener als Männer zu allzu hoher Selbsteinschätzung. Sie bereiten sich auf Aufgaben besser vor und steigern so laufend ihre Kompetenzen und ihre Performance.
3. **Motiviere durch Transformation:** In der sogenannten *transformationalen Führung* sind Inspiration, Veränderung von ungunstigen Glaubenssätzen und Verhaltensweisen bei sich und anderen und Teamarbeit auf hohem Niveau von zentraler Bedeutung.
4. **Stelle deine Mitarbeitenden in den Vordergrund und nicht dich selbst:** Gute Führungskräfte sind weniger narzisstisch und an Statussymbolen nicht besonders interessiert.
5. **Befehle nicht, sondern zeige Empathie:** Wertschätzung und Einfühlungsvermögen unterscheiden Führungskräfte von künstlicher Intelligenz und Automation. Dies ist und wird der wesentliche Beitrag von Führung zur Arbeitswelt sein.
6. **Setze dich für die Entwicklung anderer ein:** Sei Coach, Mentorin und fördere die Talente deiner Mitarbeitenden.
7. **Sei demütig:** Ohne Demut fällt es schwer, Fehler einzugestehen, aus Erfahrung zu lernen und Veränderungen herbeizuführen. Wendigkeit und Geschick, die uns die sich rasend schnell ändernde Umwelt abverlangt, gehen hochmütigen Menschen ab.

Diese sieben Punkte könnten den Inhalt einer guten Führungsschulung bilden. Nur wird in diesem Rahmen selten erwähnt, dass es hier ein Genderthema gibt und dass die Schulung in erster Linie männlichen aufstrebenden Führungskräften «weibliche Führung» beizubringen versucht. Wenn man dies benennt, stolpert man aber umgehend in die nächste Falle: **«Softskills» (die ja eigentlich die «Hardskills» sind), als «weibliche Führungsskills» zu verkaufen, kann dazu führen, dass man Frauen nur die weichen Seiten von Führung zutraut.** Durchsetzungskraft und harte, aber faire Entscheidungen gehören dann wiederum zum Repertoire der Führungsmänner. Die Soziologin Rastetter bezeichnet dieses Phänomen deshalb als erneute mikropolitische Taktik, mit der Frauen in der Führungskarriere disqualifiziert werden sollen. Frauen bleiben gewissermaßen in der «Empathie -und Beziehungsecke».

In meinen Führungsworkshops zeige ich deshalb Frauen auf, wie sie sich besser durchsetzen und verkaufen. Ich verrate ihnen konkrete Tricks und Strategien, mit denen sie sich verteidigen können, wenn sie angegriffen werden. **Dies erscheint zunächst als Widerspruch zur Forderung nach mehr «weiblicher Führung».** So lange die Machtverhältnisse aber sind, wie sie sind, und Frauen nur eine kleine Minderheit an der Spitze darstellen, so lange werden sie Kultur und Kommunikation ganz oben nicht prägen. So lange Führungspositionen durch intransparente Seilschaften besetzt werden und das Stereotyp der männlichen Führungskraft in den Köpfen steckt, werden Frauen es mit Softskills und Kompetenz allein nicht schaffen.

Ich bin der Überzeugung, dass sich Frauen in Führungsausbildung und -coaching mit zwei Sets von Fähigkeiten beschäftigen müssen: Mit Durchsetzungsvermögen und guter Führung.

MEINE ANGEBOTE ZUM THEMA:

Workshops und Trainings:

- [Unter Frauen:](#)
Arbeiten im Bienenstock?
- [Fertig mit nett!](#)
Mehr Durchsetzungskraft in Machtspielen
- [Nicht mit mir!](#)
Vom Umgang mit Fouls und Attacken
- [Zauberkiste:](#)
Karriereschwung durch verblüffende Tricks und Methode
- [Frau Doktor führt!](#)
Leadership, Empowerment und AHA-Erlebnisse für Ärztinnen
- [Leading Nurse!](#)
Frauenpower in der Pflege
- [Die Psychologin führt!](#)
Empowered in der neuen Rolle

[Anmeldung](#)

Coaching

[Anmeldung](#)

Beratung für Organisationen

[Kontakt](#)

Sibyl Schädeli

“What you see is what you get!”



Eines meiner grössten Anliegen ist, nichts zu verkaufen, das ich nicht selber erfahren, ausgetestet und allenfalls auch wieder verworfen habe. Ich war Führungsverantwortliche, habe geforscht, Arbeit und Familie gemanagt, Bewerbungsgespräche und Lohnverhandlungen geführt und meine eigene Firma gegründet. Einiges ist gelungen, anderes auch nicht. Klar habe ich Fehler gemacht, aber auch viel daraus gelernt und es ist mir eine Freude, mein Wissen und meine Erfahrungen weiterzugeben und gleichzeitig von meinen Kundinnen und Kunden weiterlernen zu dürfen!

WERDEGANG

Mein Werdegang zeichnet sich durch thematische Breite und Vielfalt aus: Als Ethnologin habe ich in Madagaskar mikroökonomische Systeme erforscht. Als Führungsverantwortliche bringe ich viele Jahre Erfahrung in Leitungsfunktionen und entsprechenden Gremien mit. Mit meinem Management-Hintergrund habe ich Projekte geleitet, Prozesse analysiert und neu definiert. Als HR-Spezialistin gehörten [Coaching](#) und [Beratung](#) von Führungskräften, professionelle Personalselektion und Lohnverhandlungen zu meinem Alltag. Als Dozentin und Moderatorin und in der Entwicklung von neuen Kursangeboten habe ich langjährige Erfahrung in Auftritt, Methodenvielfalt und Moderationstechnik gesammelt. Als Unternehmerin bin ich gewohnt, differenziert auf Kundenanliegen einzugehen, strategisch zu denken und zu planen. Ohne einen sorgsamen Umgang mit den eigenen persönlichen Ressourcen gelingt das nicht.

Seit über zehn Jahren beschäftige ich mich intensiv mit den Themenbereichen Leadership, Machtspiele in hierarchischen Organisationen und Frauenkarrieren.

INTERVIEW

<https://youtu.be/uW6CRtTS-HU>



BUCH

[Im Gläsernen Labyrinth](#)

