

Teamarbeit

Frauen erwarten mehr!

Wer viel Engagement, Nähe und Vertrauen in die Arbeitsgemeinschaft einbringt kann enttäuscht oder gar gekränkt werden. Frauen sind am Arbeitsplatz emotional meistens anspruchsvoll und mutig, während Männer das sichere Terrain der unverbindlichen Kumpelhaf-tigkeit bevorzugen. Die unterschiedliche Risikobereitschaft, volles Bedürfnis nach Vertrau-heit kontra „Emotionen light“, bedingt im Arbeitsalltag ein genderspezifisches Problemlö-sungsverhalten. Supervisor und Buchautor Franz Will gibt Ihnen hier einen kurzen Antwort.



Dr. Franz Will arbeitete als Sozialpädagoge, bevor er Supervision und Philosophie studierte. Seit über 20 Jahren ist er in München als Team-trainer, Coach und Supervisor (DGSv) im Einzelcoaching, im Gruppentraining und im Open-Space (Großgruppen) tätig. www.franz-will.de

In Unternehmen sind heute die meisten Teams gemischt: Frauen und Männer arbeiten zusammen. In manchen Berufsfeldern gibt es aber öfters geschlechtshomogene Gruppen. Reine Frauenteams finden sich häufig in pädagogischen Berufen, im Sekretariat und im medizinischen Bereich, reine Männer-teams in technischen Berufen: bei den Handwerkern und den Ingenieuren. Als Supervisor und Teamtrainer arbeite ich in beiden Berufsfeldern. Ich möchte kurz über meine Erfahrungen berichten – ohne Anspruch auf absolute Allgemeingültigkeit, um die Unterschiede zwischen Männer- und Frauenteams herauszuarbeiten. Grundsätzlich erwarten beide Geschlechter von den Kolleginnen oder Kollegen strukturelle Klarheit, wie etwa „Der Kommunikationsfluss muss verbessert werden“ oder „Absprachen sollten unbedingt besser eingehalten werden!“ Auch Frauenteams brauchen Zuverlässigkeit, keine Frage, aber sie benötigen noch mehr. Diese Wünsche habe ich gesammelt: „Vertrauen ist wichtig.“ „Meine Kollegin soll mich immer unterstützen.“ Zugegeben, das sind alles subjektive Erfahrungen aus 25 Jahren Supervisionstätigkeit, trotzdem sehe ich darin eine Tendenz: Frauenteams wünschen sich (und leben) intensivere Beziehungen als ihre männlichen Kollegen.

■ **Männer stellen geringere emotionale Ansprüche an ihr Team als Frauen!** Natürlich gibt es auch hier und da Ausnahmen, aber Männer stellen an ihre Arbeitsstelle nicht sehr hohe emotionale Ansprüche. Man arbeitet zusammen, im besten Fall ist man Kumpel und trinkt als Gemeinschaftsritual „ein Bier“ – Männern reicht das in der Regel. Alkohol kann zur Versöhnungsgeste gestaltet werden, wie die Friedens-pfeife bei den Indianern. Gelingt es auch Frauen Kränkungen so gut wegzustecken? Über private oder gar intime Probleme sprechen Männer am Arbeitsplatz höchst selten, wenn überhaupt. Ihre Erwartungen aneinander sind nicht besonders hoch und deshalb auch leicht zu erfüllen. Man macht selbst seine Arbeit zuverlässig und erwartet das Gleiche von den Kollegen, man möchte über Wichtiges informiert werden, irgendwie mit dazugehören und Spaß darf sein, dann ist die Arbeit schon okay. Männer sind in Arbeitsstellen von ihren Kollegen nicht so schnell zu kränken, da sie von vornherein nicht so viel Nähe zulassen. Sie hängen die emotionale Latte der Teamemotionalität nicht sehr

hoch und können deshalb auch noch in schwierigen Zeiten leicht darüber springen. Wenn sie zufrieden sind hört man von ihnen nur ein „passt schon“ – eine Formulierung die viele Frauen wegen ihrer Oberflächlichkeit auf die Palme bringt.

Anders sind Frauenteams. Sie stellen höhere emotionale Ansprüche an ihr Team als Männer. Frauen werden tendenziell erst so richtig lebendig, wenn die Schranke zwischen Beruf und Privatleben sinkt und in vertrauensvoller Runde auch außerberufliche Erlebnisse, zum Teil auch Intimitäten vom Partner, besprochen werden. Nach meinem subjektiven Eindruck verbringen Kolleginnen mehr Freizeit miteinander, gehen zum Beispiel häufiger gemeinsam in Cafés als ihre männlichen Pendants. Auch ist der Körperkontakt (zum Beispiel ein Küsschen zur Begrüßung) intensiver als unter Männern.

■ **Frauen und Männer lösen Probleme unterschiedlich.** Ich beobachte auch, dass Männer ein anderes Problemlösungsverhalten als Frauen besitzen. Wenn zum Beispiel am Arbeitsplatz Schwierigkeiten auftauchen, dann entwickeln Männer tendenziell sofort eine Lösung: Ein Problem – eine Antwort. Das kommt wie der Hammer auf den Nagel. Manchmal führt die Problemlösung zu einem brauchbaren Ergebnis, häufig jedoch sind die gutgemeinten Lösungen zu eindimensional, so dass wichtige Nebenaspekte übersehen werden. Frauen hingegen versichern sich bei Schwierigkeiten gegenseitig ihre Solidarität. In der wohlthuenden Gemeinschaft löst sich zwar der Problemdruck, aber vielleicht wird dann vergessen, Lösungsperspektiven zu entwickeln. Beispielsweise erfährt eine Frau, die sich am Arbeitsplatz unfair behandelt fühlt, von ihren Freundinnen – das kann durchaus einige Stunden dauern – Mitgefühl und Trost. Ihr Partner hingegen hält sich nicht lange mit dem Trösten auf, sondern fordert zielorientiert: „Wenn die so blöd zu dir sind, dann kündige doch!“ Freundinnen und Partner, beide meinen es zwar gleichermaßen gut, aber gehen vielleicht doch beide an den wirklichen Problemen vorbei.

■ **Frauengruppen sind Männergruppen überlegen, wenn Emotionen gefordert sind!** Auch für diese Aussage habe ich keinen statistischen Beleg, son-

TEAMFEUER KANN VERKOHLTE LANDSCHAFTEN HINTERLASSEN



dern nur meine Trainingserfahrungen: Frauengruppen sind dann den Männergruppen überlegen, wenn Lebendigkeit und Emotionen gefordert sind. Wenn so viel Nähe und Zuneigung im Spiel sind, dass sich das Team fast nur aus dem „guten Gefühl“ zueinander steuert. Man fühlt sich zusammengehörig, geht gemeinsam durch gute und schlechte Zeiten und verlässt sich auf die anderen. Wen wundert es da noch, dass Frauen voneinander vor allem „Vertrauen“ und „Ehrlichkeit“ einfordern?

Wenn etwa ein Bereich neu eröffnet wird und alle Mitarbeiterinnen sich ohne große Absprachen in die neue Tätigkeit stürzen, um eine funktionierende Einrichtung zu zaubern, dann lodert das Teamfeuer – aber leider brennt es nicht ewig. Vor allem, wenn sich die Einrichtung rasch vergrößert, müssen nachträglich immer mehr formale Kommunikationsstrukturen eingezeichnet werden, damit die Einrichtung unter der Vielschichtigkeit nicht zusammenbricht. Formale Arbeitsabläufe stellen sich aber leider der gelebten Spontaneität in den Weg. Zusätzlich ist es nach einigen Jahren sehr schwierig neue Mitarbeiterinnen zu integrieren. Die Neuen können sich nur schwer „einklinken“ und empfinden vielleicht die Lebendigkeit nur noch als konzeptionslos und tendenziell verunsichernd. Das gute Startgefühl ist weg, Rivalitäten werden sichtbar, der vorher belebende Arbeitsalltag wird dann nur noch als angespannt und belastend erfahren. Die bisher guten Beziehungen drohen schließlich unter dem Druck der täglichen Anforderungen zu zerbrechen. Die Gruppe kommt nun in ein Fahrwasser, in dem sie nach einem geregelten Kommunikationsfluss und nach klaren Absprachen schreit. Das ist der Zeitpunkt, zu dem Coaching und Supervision am stärksten gefordert und benötigt wird.

■ **Eine Arbeitsstelle ist kein Familienersatz!** Man muss seine Kollegin oder Kollegen nicht unbedingt mögen oder gar lieben – für das Erste reicht es, wenn man sie oder ihn als Kollegin/en ernst nimmt. Reflexion, Erwartungsabklärung, Kooperation und Absprachen sind die „Zauberwörter“, die ein schwieriges Team wieder zum Laufen bringen, vorausgesetzt, die erlittenen Kränkungen werden vergessen, verarbeitet oder verziehen. Eine Arbeitsstelle ist kein Familienersatz, Arbeitskolleginnen sind keine Freundinnen! Die

Arbeit ist bei allem wünschenswerten Engagement kein Hobby, sondern zunächst ein Vehikel zum Geldwerb!

VERGEUDEN SIE NICHT IHRE KREATIVITÄT

Wer sich die materielle Abhängigkeit vom Arbeitsplatz bewusst macht, neigt weniger zum Idealisieren (Testfrage: Was würden Sie als Ehrenamtliche/r in Ihrer Einrichtung verändern?). Während man sich in der Freundschaft und in der Ehe den Partner frei aussuchen kann, ist man in der Arbeit in der Regel zufällig oder sogar zwangsweise mit unterschiedlichsten Menschen zusammengewürfelt. Man wird sich dann mit dem Bestehenden abfinden oder besser: das Beste daraus machen. Zu viel Feuer ist da nur hinderlich: Zuerst lodert es zwar warm, dann heiß und am Schluss explodiert das Team in Enttäuschungen. Die darauf folgenden Kränkungen legen sich dann wie schwere Schlacken auf die Beziehungen. Deshalb Vorsicht: „Teamfeuer“ macht einerseits lebendig und kann andererseits auch verbrennen, wenn man es nicht vorsichtig steuert! Es gibt mehrere Möglichkeiten mit ihm umzugehen: Wer es von vornherein löscht, sich immer nur bremst und ständig die Risiken des Lebens zu vermeiden sucht, wird steif und langweilig, da er nie dazu kommt wärmende Lebendigkeit zu spüren. Aber: Das „Teamfeuer“ kann verkohlte Landschaften hinterlassen, wenn man langfristig mehr von seiner Person gibt als man von den KollegenInnen zurückbekommt. Irgendwann sind dann die Energiereserven erschöpft.

Es gibt noch einen dritten Weg: Wenn Sie eine Spielernatur besitzen, können sie sich verschenken und den größten Teil ihres emotionalen Kapitals auf eine Karte setzen. Aber dann müssen Sie die möglicherweise eintretenden Verluste halbwegs locker verkraften können. Sie werfen dann nach einer kurzen Trauerzeit die Vergangenheit hinter sich und wagen einen Neustart. Wie auch immer: Analysieren Sie Ihre Beziehungen, Ihre Bedürfnisse nach Nähe und Distanz und Ihr Verhältnis zu emotionalen Risiken. Investieren Sie nicht mehr Herzblut und Emotionen, als Sie verkraften können! Sonst drohen Enttäuschungen, Verletzungen und Kränkungen. Ihr Engagement, Ihre Power und Ihre Kreativität machen ihr Team nur dann lebendig, wenn Sie diese nicht sinnlos vergeuden.



Franz Will, **Emotionen am Arbeitsplatz – Teamkonflikte erkennen und lösen**
Beltz-Taschenbuch, 2008