

AUS DER PSYCHE

Frauen fragen, „was kann ich tun?“

Meine Mutter war eine bekennende Feministin. Unter den vielen Büchern der sogenannten Emanzipationsliteratur, die in ihrem Regal standen, sind mir zwei Titel besonders im Gedächtnis geblieben: ‚Das andere Geschlecht‘ von Simone de Beauvoir und ‚Weib und Macht‘ von Fester, König und Jonas. Zwei Klassiker. Für meine engagierte Mutter gab es nie einen Zweifel daran, dass Frauen irgendwann an die Macht kommen würden. Und in diesem Geiste hat sie meine Schwester und mich in den siebziger und achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts erzogen. Hat uns vor allem aber auch deutlich gemacht, dass Frauen und Männer zwar nicht gleich, aber gleichwertig und gleichberechtigt sind. Für sie stand fest, dass wir Anspruch auf dieselben Bildungschancen hatten, auf dieselben Berufe, denselben Lohn und finanziell Unabhängigkeit. Als ich 1970 in die Schule kam, war das noch alles andere als selbstverständlich. Zur Erinnerung: Das Gesetz, das eine Frau dazu zwang die Zustimmung ihres Ehemannes einzuholen, wenn sie einem Beruf ausüben wollte, wurde in Deutschland erst 1976 abgeschafft.

Die Frauen meiner Generation sind historisch gesehen die ersten, für die Gleichberechtigung und Unabhängigkeit Dank der Errungenschaften der Frauenbewegung relativ selbstverständlich geworden sind. Die Zahlen sprechen für sich: heute sind 55% der deutschen Gymnasiasten und 52% der deutschen Studienabgänger weiblich. Anders ausgedrückt: Noch nie hatten Frauen in Deutschland derart günstige Startbedingungen wie heute.

„Frauen sind als Studentinnen erfolgreicher, sie verbessern die Bilanzen und prägen einen Management-Stil, der als moderner und zeitgemäßer gilt.“ Zu diesem Ergebnis kommt Marianne Heiß in ihrem neuen Buch „Yes she can - die

Zukunft des Managements ist weiblich“. Angesichts der Tatsache, dass aber nur 22% der Führungspositionen und 2,2 % Vorstandsposten in DAX-Unternehmen von Frauen besetzt sind, fragt die Autorin zu Recht: „Warum ist die Frauenquote in Top-Management-Positionen trotzdem so gering und in manchen Branchen sogar rückläufig?“ Auf diese Frage gibt es unterschiedliche Antworten. Sie reichen von der „Feigheit der Frauen“, wie es die Bestseller-Autorin Bascha Mika provokant formulierte, über die vielzitierte „gläserne Decke“, die den Frauen den Aufstieg in Führungspositionen verwehrt, bis hin zu der immer noch miserablen Grundversorgung an Kinderbetreuungsplätzen, die auf der strukturellen Ebene die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere erschwert.

Auf der individuellen Ebene kommt aus meiner Sicht jedoch noch ein anderer elementarer Aspekt hinzu, der mir in meiner Coaching-Arbeit täglich bewusster wird: Frauen haben ein grundsätzlich anderes Verhältnis zur Macht als Männer. Von vielen meiner Klientinnen höre ich immer wieder: ‚Die Macht an sich ist mir nicht wichtig. Und auch die Insignien der Macht wie Prestige, finanzieller Erfolg oder Dienstwagen stehen bei mir nicht an erster Stelle.‘ Fehlt es Frauen also am Willen zur Macht?

„Wer in unserem System oben auf der Karriereleiter stehen will, muss dazu bereit sein, Konkurrenten zu verdrängen. Man darf keine Rücksicht nehmen“, charakterisiert die kanadische Entwicklungspsychologin Susan Pinker das Dilemma. „Damit haben Frauen oft Schwierigkeiten. Man hat ihnen beigebracht, dass sie um jeden Preis an die Spitze streben sollen. Und dann stellen sie auf halber Strecke fest, dass sie dabei um sich schlagen müssen und dass sie das nicht glücklich macht.“ Für ihren Bestseller „Begabte Mädchen – Schwere Jungs“ befragte sie hunderte von Frauen nach ihren Prioritäten. Und kam zu einem überraschenden

Ergebnis: „Etwa 80 % gaben an, das Wichtigste sei nicht etwa die Karriere an sich, sondern, dass ihre Arbeit einen Sinn habe.“ Macht macht für Frauen offenbar wenig Sinn. Zumindest dann, wenn das Streben danach zum Selbstzweck wird. Einer meiner männlichen(!) Klienten formulierte es einmal so:

„Männer fragen, was kann ich werden?, Frauen fragen, was kann ich tun?“

Aufgrund meiner Erfahrung als Coach für Führungspersönlichkeiten wage ich folgende These: Frauen wollen Macht in erster Linie nicht um ihrer selbst Willen und nicht um jeden Preis. Sie wollen Verantwortung übernehmen, um ihre Werte zu verwirklichen und ihrem Tun einen Sinn zu geben. Es kommt nicht von ungefähr, dass Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Verständnis, kooperatives Zusammenarbeiten, Kompromissbereitschaft, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Loyalität und auch Emotionalität mit weiblichen Kompetenzen assoziiert werden. In diesen Wertekanon die Macht aufzunehmen, fällt Frauen schwer. Denn mit Macht assoziieren sie allzu oft Machtmissbrauch oder Ohnmacht – war doch Macht bisher die Domäne der Männer, ein Terrain, das konservativ-patriarchalische Rituale und direktive Führungsstile hervorgebracht hat. Unter ihnen haben Frauen – und nicht nur sie – gelitten und leiden noch immer darunter.

Historisch gesehen gibt es wenige Vorbilder für weibliche Macht. An wem hat sich die Generation der Frauen, die zum ersten Mal relativ ungehindert Karriere machen konnten und wollten, also orientiert? Natürlich an den Männern. Wir haben versucht uns anzupassen, gewissermaßen ‚die besseren Männer‘ zu sein. Galten damit aber als ‚eiserne Ladies‘, als ‚unweiblich‘ und ‚knallhart‘ und wurden nicht wirklich akzeptiert.

Nun dämmert uns langsam, dass wir viel aufgeben müssen, wenn wir uns den Spielregeln der männlichen Machtwelt anpassen: unsere Authentizität und unsere Werte.

Frauen wollen anders mit Macht umgehen. Sie wollen machtvoll sein und zugleich weiblich bleiben. Aber diese Rolle müssen wir erst in unser Rollenrepertoire aufnehmen. Für mich ist es eine der spannendsten Herausforderungen, die Rolle der ‚mächtigen Frau‘ zu definieren und sie in der Realität umzusetzen. Dabei hilft auch der differenzierte Blick auf all die anderen Rollen, die wir bereits ausfüllen. Haben wir nicht längst schon mehr Macht als uns bewusst ist? In unserer Rolle als Mütter zum Beispiel? Oder als Konsumentinnen, als ‚die kaufkräftigste Zielgruppe der Zukunft‘, wie es die Autoren einer neuen Studie der Boston Consulting Group formulieren? Und was würde eigentlich passieren, wenn wir endlich lernten, uns auch in unserer Arbeitswelt einen verantwortungsbewussten, sinnvollen und wertschätzenden, also positiven Umgang mit Macht zuzutrauen?

In Vorbereitung auf diesen Artikel bat ich meine Mutter um jene zwei Bücher, die bereits in meiner Jugend einen so nachhaltigen Eindruck bei mir hinterlassen hatten. Nun stehen sie leicht vergilbt in meinem Regal: „Das andere Geschlecht“ und „Weib und Macht“. In letzterem findet sich eine aus heutiger Perspektive interessante Anekdote aus dem Jahre 234 vor Christus. Sie erzählt von dem republikanischen Konsul Cato, jenem römischen Politiker, der zu rhetorischem Weltruhm gelangte, weil er jede seiner Reden mit dem Ausspruch beendete: „Und im Übrigen bin ich der Meinung, dass Karthago zerstört werden muss!“. Machterhalt, so kann man schließen, war für Cato ein Synonym für Dominanz, Unterwerfung, ja Zerstörung. Bis heute ist dieses Leitbild des Verdrängungskampfs stillbildend für viele männliche Führungskräfte – Konkurrenz statt Kooperation, Kampf statt Kommunikation. Darauf wollen sich Frauen nicht länger einlassen.

Der kluge Cato hinterließ uns noch einen weiteren interessanten Gedanken, der möglicherweise ein Grund dafür sein könnte, warum Männer Frauen nach wie vor so ungern an der Macht beteiligen: „Erinnert euch all der Gesetze, mit denen unsere Vorfahren die Freiheit der Frauen gebunden, durch die sie die Weiber der Macht der Männer gebeugt haben. Denn sobald sie uns gleichgestellt sind, sind sie uns überlegen.“

[Tamara Dietl]



Simone de Beauvoir:
Das andere Geschlecht
rororo Verlag, 2000



R. Fester, et.al.:
Weib und Macht
Fischer Verlag, 1980



Bascha Mika:
Die Feigheit der Frauen
C. Bertelsmann Verlag, 2011

Welche Fähigkeiten haben Frauen, die ganz nach oben gekommen sind? Wie denken Top-Managerinnen, Spitzenpolitikerinnen, Nobelpreisträgerinnen, Olympiasportlerinnen und Unternehmerinnen über die wichtigen Fragen des Lebens? Wie erleben und gestalten sie persönliches Glück, Erfolg und motivierende Führung? Die Autorin Kerstin Plehwe, selbst langjährige Unternehmerin und Beraterin von Führungskräften aus Politik und Wirtschaft, hat sich auf die Suche nach Antworten gemacht und dafür einflussreiche Frauen aus aller Welt getroffen, darunter die iranische Nobelpreisträgerin Shirin Ebadi, Deutschlands erfolgreichste Sportlerin Birgit Fischer, die ehemalige deutsche Bundespräsidentin Rita Süßmuth, Cathy O'Dowd, die erste Südafrikanerin auf dem Mount Everest, die indische Anwältin und Menschenrechtsaktivistin Ela Bhatt, die erste Schweizer Bundespräsidentin Ruth Dreifuss, die österreichische Bundesministerin Heinisch-Hosek, die Playmobil Chef Andrea Schauer und viele andere. Mehr als 60 internationale Powerfrauen aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Sport gewähren ungeahnte und lehrreiche Einblicke in ihre Erfahrungen und Anschauungen.



Plehwe, K.: Female Leadership –
Die Macht der Frauen
Verlag Hanseatic Lighthouse, 2011