

Werner Dopfer

MAMA-TRAUMA

Warum Männer sich nicht
von Frauen führen lassen

KNAUR 

Besuchen Sie uns im Internet:
www.knaur.de



© 2016 Knaur Verlag
Ein Imprint der Verlagsgruppe
Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit
Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.
Covergestaltung: Büro Jorge Schmidt, München
unter Verwendung einer Vorlage von Rob Westendorp
Coverabbildung: privat
Satz: Adobe InDesign im Verlag
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-426-21400-8

2 4 5 3 1

*Dieses Buch ist einer der tapfersten Frauen gewidmet,
die ich kenne: meiner Großmutter Anna.*

*Sie musste fliehen, sie verlor eine ihrer Töchter
auf der Flucht, und ihr Ehemann verstarb früh.
Sie jedoch gab nie auf.*

Männer beherrschen die Welt, und das ist der Grund,
warum es so ein beschissenes Durcheinander gibt.

*Sting, geb. 1951, britischer Rockmusiker,
Sänger und Schauspieler*

Hinweis

Die geschilderten Fallgeschichten wurden verfremdet und anonymisiert, um die Persönlichkeitsrechte der betreffenden Personen zu wahren. Übereinstimmungen mit der Realität – was Personen, konkrete Handlungen, Orte, Unternehmen, Institutionen und Namen anbelangt – wären dementsprechend eine Folge des Zufalls.

Inhalt

Prolog: Der Machtwechsel 11

Einstimmung:

Fähige Frauen und männliche Verhinderer 15

Fragile Männerseelen und die Folgen für die Führungskultur

Männer wollen Helden sein 33

Vom Beschützer zum einsamen Wolf 47

Zwischen Narzissmus und Depression 58

Das »Mama-Trauma« 68

Wenn Psychopathen als Vorbilder gelten 82

Der bipolare Blick des Mannes auf die Frau:

»Göttin oder Hexe« 86

Die großen Männerängste 91

Wunderbare Männer, oder:

reflektierte Männlichkeit im Führungsalltag 108

Feminine Führung

Die Hirnforschung zeigt die Vorteile
weiblicher Führungskräfte 115

Was in Unternehmen mit Frauen

an der Spitze besser läuft 128

Erfolgsfaktor: Achtsamkeit gegenüber

den eigenen Gefühlen 137

»Emotional, zickig und zu brav«?	148
Die Furcht der Frauen vor Erfolg, oder: das Hochstapler-Syndrom	157
Die Angst vor dem »Übermann«	167
Weibliche Rivalität und Konkurrenz: wenn die Missgunst zuschlägt	172
Frauen und Macht, oder: »Macht mit Charme« . . .	184

Die Zukunft der Führung:
der »Meta-Gender«-Führungsstil

Der führende Mensch: Dämon oder Engel?	197
Das Beste von beiden Geschlechtern in einer Person	204
Ausklang	215
Dank	221
Literaturempfehlungen	222

Prolog: Der Machtwechsel

Wer nicht versteht, dass Macht das stärkste Erotikum der Menschheit ist, wird niemals Politik und Gesellschaft verstehen.

*Franz Werfel, 1890–1945,
österreichischer Schriftsteller*

Es gab einen friedlichen Machtwechsel in Deutschland, der in die Geschichtsbücher eingehen wird: der Wechsel von Gerhard Schröder zu Angela Merkel. Der Führungswechsel von Mann zu Frau.

Das psychologisch Spektakuläre daran war weder die politische Neuausrichtung noch der Geschlechterwechsel im Kanzleramt, sondern die Art und Weise, wie diese Veränderung vonstattenging.

Das elementare und initiale Schauspiel dazu lieferte die sogenannte Elefantenrunde am Wahlabend, in der sich – nachdem die Wahlergebnisse bekannt wurden – Gerhard Schröder aufführte wie ein kleiner trotziger Junge. Er, der ohne Vater aufgewachsen war und es bis an die Spitze der Macht geschafft hatte, konnte es in diesen ersten Minuten seiner Niederlage weder fassen noch begreifen, geschweige denn psychisch verarbeiten, dass ihm »das Mädchen aus dem Osten« diese Macht genommen hatte. Nahezu wie unter Drogen stehend, schlug er verbal dermaßen um sich, dass auch sein Stellvertreter Joschka Fischer nur noch erstaunt, kopfschüttelnd und fassungslos in die Runde blicken konnte. Wie vermutlich Millionen von Fernsehzuschauern auch.

Diese »Elefantenrunde 2005« ist legendär geworden, und man könnte sie mit dem psychologisch aussagekräftigen Titel versehen: »Das Weib hatte ihm die Macht genommen, und er wollte es nicht wahrhaben.« Die vermutlich größte narzisstische Kränkung seines Lebens. Er wurde besiegt: von einer Frau. Obwohl er eigentlich stets nur seiner Mutter »imponieren« wollte. Der kleine Gerhard, den es vermutlich viel zu häufig nach Liebe und nicht vorhandener väterlicher Anerkennung dürstete, wurde jetzt vom Volk abgewählt. Seine Abwehr war das »Nichtwahrhabenwollen«, sprich die Realitätsverzerrung als Kompensation dieser extremen Kränkung.

Die »Siegerin« jedoch wirkte besonnen und eher distanziert. Die typische »Merkel-Haltung«, die auch ihren Führungsstil als Kanzlerin konsequent bestimmen sollte. Bis zum Jahr 2015, dem Jahr der Flüchtlingskrise.

Im Spätsommer dieses Jahres trifft Angela Merkel, zehn Jahre nach ihrem Amtsantritt, eine weitreichende Entscheidung, indem sie Flüchtlinge uneingeschränkt willkommen heißt und das Motto für diese Politik vorgibt: »Wir schaffen das.« Über die Medien verbreitet, löst diese Botschaft zum einen eine Welle der Hilfsbereitschaft bei der deutschen Bevölkerung aus, zum anderen jedoch – nach dem Abflauen der ersten Euphorie – auch große Skepsis, insbesondere als sich mehr und mehr zeigt, dass der Flüchtlingsstrom nicht abreißt und zunehmend kritische Stimmen vor einer Überforderung Deutschlands warnen.

Merkel, der sonst immer die Unnahbarkeit der »kühlen und kalkulierenden Physikerin« vorgeworfen wurde, präsentiert sich plötzlich emotional betroffen, menschlich gerührt, nahezu distanzlos und lässt Selfies von sich mit Flüchtlingen machen. Eine Welle des »Kuschelhormons« Oxytocin scheint sie erfasst zu haben, und die

Werte ihrer christlichen Erziehung werden so deutlich sichtbar wie nie zuvor. Die weitreichende Bedeutung ihrer mütterlichen Willkommensgeste, die letztendlich ganz Europa vor eine Zerreißprobe stellt, scheint ihr in diesen gefühlsgeliteten Momenten nicht bewusst zu sein.

Und siehe da: Gerhard Schröder nutzt diese wohl heikelste Führungssituation Merkels – wohlgemerkt zehn Jahre nach seiner Abwahl – im Sinn einer Revanche gnadenlos aus, indem er einen Satz von sich gibt, der implizit den Hinweis enthält, dass so etwas mit ihm als Mann und Kanzler nicht passiert wäre: »Merkel hatte Herz, aber keinen Plan!« Dieser Satz lässt sich auch umdeuten in: »Mama Merkel weiß nicht, was sie tut ...«

Einstimmung: Fähige Frauen und männliche Verhinderer

Frauen sind wie Teebeutel.
Sie wissen nicht, wie stark sie sind, bis sie in
heißes Wasser kommen.

*Eleonor Roosevelt, 1884-1962,
amerikanische Menschenrechtsaktivistin
und Diplomatin*

Wie es im Führungsalltag in oberster Ebene laufen kann, wenn Männer ihr Spiel spielen wollen und die Frauen dies durchschauen, zeigt die folgende Geschichte.

Frau T. war neunundfünfzig Jahre alt und im Vorstand eines internationalen Logistikunternehmens. Sie war die einzige Frau in diesem Gremium. Nie zuvor hatte es ein weibliches Vorstandsmitglied in dieser Firma gegeben.

Sie suchte mich auf, weil sie den Eindruck hatte, von den Kollegen »gemobbt« zu werden. Mittlerweile litt sie bereits unter Schlafstörungen und nächtlichen Panikattacken.

Frau T. war eine große und sehr schlanke Frau. Ihre elegante und gleichzeitig natürliche Erscheinung machte sie auf Anrieb sympathisch. Der Blick durch ihre modische Brille wirkte weich und durchdringend zugleich. Sie erschien außerordentlich konzentriert und schilderte zuallererst ihren Werdegang. Ich war nicht überrascht, da

Führungskräfte gerne am Anfang einer Beratung von ihrem beruflichen Weg erzählen, bevor sie auf die eigentliche Problematik zu sprechen kommen.

Nach einem Ingenieurstudium hatte sie bei einem Rüstungsbauer angefangen und sich dann – als »Exotin« in diesem männerdominierten Metier – durch solide und vor allem genaue Arbeit einen guten Ruf erworben. Insofern stieg sie – auch ein wenig begünstigt durch die Welle der Frauenförderung, wie sie selbst betonte – schnell auf der Karriereleiter nach oben. Sie war es gewohnt, mit Männern zu arbeiten. Sie kannte den manchmal rauhen Ton, da sie zusammen mit drei Brüdern groß geworden war. Das habe ihr nie etwas ausgemacht. Ihre behutsame Art, Probleme anzusprechen und einen persönlichen Draht herzustellen, zu vermitteln und kooperativ zu agieren, wurde meist geschätzt.

Nach der Heirat – ihr Mann war ebenso Ingenieur – bekam sie eine Tochter. Während der Babypause schrieb sie ihre Doktorarbeit. Die Arbeit wurde prämiert und erregte in der Branche einiges Aufsehen. Die Jobangebote und die Headhunter ließen nicht lange auf sich warten. Sie erklomm die Karriereleiter, wechselte Funktionen und Unternehmen, bis dann das Vorstandsangebot der jetzigen Firma im Raum stand. Alle rieten ihr, das Angebot anzunehmen. Für Sie als Frau die Chance, betonten Ehemann und Freunde.

In den ersten Monaten habe es ihr sehr gut gefallen. Es war ihre Branche, und sie kannte sich aus. Als Vorständin für das Ressort Logistik und Prozessabläufe war sie verantwortlich dafür, mit innovativen Ideen für die Optimierungen der Abläufe zu sorgen. Die Firma war hier im Vergleich zur Konkurrenz ins Hintertreffen geraten, und daher hatte der Aufsichtsrat sie eingestellt.

Sie sprach in ihrem Gremium die kritischen Dinge an, die

ihr auffielen. Sie suchte den persönlichen Kontakt zu den Verantwortlichen. Stets hatte sie jedoch das Gefühl, gegen Mauern zu laufen, abgeblockt zu werden. Sie beobachtete, dass die Vorstandskollegen den Blick senkten oder den direkten Blickkontakt mit ihr vermieden, wenn sie mit ihr sprachen. Teilweise gingen sie ihr gezielt aus dem Weg. Irgendwann hielt sie es nicht mehr aus und sprach ihre Eindrücke direkt an. Sie äußerte den Verdacht, dass hier etwas laufe, was ihr große Sorgen bereite. Frau T. spürte, dass es nicht mit rechten Dingen zuging. Dann kam sie auf die Idee, eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu beauftragen, um die internen Prozessabläufe genauer untersuchen zu lassen. Sie hatte intuitiv erfasst, dass etwas verborgen werden sollte, ohne genau zu wissen, was.

Nach ihrem Hinweis auf eine neutrale Untersuchung nahm die Katastrophe ihren Lauf, wie sie es nannte. Es gab Vorstandstreffen – außerhalb der Routinesitzungen – ohne sie. Sie wurde mehrfach nachts anonym angerufen. Sie spürte förmlich, wie die Schlinge sich zuzog.

Mehr und mehr hatte sie das Gefühl, sie solle »mürbe« gemacht werden, um ihren »Vorstandsjob hinzuschmeißen«. Sie sah sich in einer Zwickmühle gefangen und war überzeugt, etwas »aufgedeckt« zu haben, zugleich aber als Frau gegen die Männer keine Chance zu haben.

Sie fühlte sich hilflos. Eine solche Situation hatte sie noch nie erlebt. Ihre Psyche rebellierte, was letztendlich der Anlass war, sich einem Berater anzuvertrauen.

Als wir gemeinsam das Geschehen analysierten, wurde ihr mehr und mehr klar und überaus deutlich (und desillusionierend) bewusst, was hier stattfand: Sie war in das Unternehmen gekommen und hatte mit weiblich ziel sicherem Gespür für Ungereimtheiten Probleme angesprochen, die eigentlich im Verborgenen hätten bleiben

sollen. Intuitiv hatte sie die »Aura« einer wie auch immer gearteten Ungereimtheit wahrgenommen. Der »männliche Vorstandsfilz« witterte Gefahr, fühlte sich von ihr ertappt und setzte sich zur Wehr, indem er auf Ignorieren und Einschüchterung baute. Dabei war es die Intention ihrer Vorstandskollegen, Frau T. zum »Aufgeben« zu bewegen.

Ich sprach mehrere Stunden mit ihr über männliches Verhalten, über männliche Schwächen und weibliche Fähigkeiten und Ängste (letztendlich über viele Aspekte dieses Buchs). Zum Glück konnte ich sie stärken und ihre Irritationen reduzieren.

Mutig zog sie ihr Vorhaben durch. Das Resultat erfuhr ich aus der Presse. Die untersuchenden Wirtschaftsprüfer lieferten einen präzisen Bericht ab, der illegale Beraterverträge und Schmiergeldzahlungen für Aufträge aus dem Ausland aufdeckte. Alle im Vorstand betonten unisono, sie hätten davon nichts gewusst.

Frau T. hatte mit femininem Gespür erfasst, dass in diesem Unternehmen nicht alles mit rechten Dingen lief, und die Männer im Vorstand hatten nicht damit gerechnet, dass ihre Einschüchterungsversuche ohne Wirkung bleiben sollten, weil sie durchschaut worden waren.

Seit einem Vierteljahrhundert befasse ich mich als Berater und Psychotherapeut mit Managern und Führungskräften. Diese Menschen sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig und repräsentieren alle gängigen Hierarchieebenen. Unter ihnen sind Banker, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Mediziner und Betriebswirte, die die verschiedensten Funktionen innehaben, vom Teamleiter über den Geschäftsführer bis hin zum Konzernmanager international agierender Großunternehmen.

Ich höre ihnen zu, stelle ihnen Fragen, beobachte, diagnostiziere, verstehe, berate und therapiere sie. In unzähligen Managementtrainings, Teamentwicklungen, Interviews, Coachings oder auch Therapiesitzungen hatte ich Gelegenheit, das Verhalten und die Gefühlswelt von Menschen, deren zentrale Aufgabe das Führen ist, intensiv kennenzulernen.

In der Regel sind dies Personen, die im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Sie müssen Visionen entwickeln, komplexe Märkte und Systeme analysieren, Strategien generieren und letztendlich ihre Mitarbeiter für die Erreichung der Ziele begeistern. Sie stehen unter Erfolgsdruck und werden kontinuierlich gemessen. Sie leben in einer Partnerschaft und haben Kinder – oder auch nicht. Ständig müssen sie Konflikte lösen und sich vor dem eigenen Burn-out schützen. Ihr immerwährender Begleiter ist das Smartphone, und keine von ihnen würde ihren Job als einfach beschreiben. Viele machen ihn gern und voller Lebensfreude, für einige ist er eine Qual und ein stetiger Kampf mit anderen – oder gegen sich selbst.

Meine bisherige Erfahrung zeigt, dass die meisten Führungskräfte ihre Verantwortung ernst nehmen und engagiert versuchen, das Beste zu erreichen. Meine Erfahrung zeigt jedoch auch – und dies musste ich als Mann unter bitteren Tränen der Erkenntnis im Hinblick auf die eigenen Geschlechtsgenossen realisieren:

Frauen sind – unter Betrachtung aller relevanten Aspekte – letztendlich die besseren Führungskräfte.

Sämtliche meiner Beobachtungen, aber auch die Analyse einschlägiger Studien führten mich zu der sicheren Überzeugung, dass Frauen ein – für unsere heutige Welt – adäquateres und damit sinnvollereres Führungsverhalten zeigen. Das beruht auf einer ganzen Reihe von Ursachen:

- Frauen sind deutlich empathischer, also mitfühlender, verständnisvoller und damit auch sozial kompetenter. Sie sind weniger egozentrisch als Männer.
- Weibliche Führungskräfte bevorzugen den transformationalen Führungsstil (Einsicht und Transparenz als zentrale Merkmale des Führungsverhaltens), der sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.
- Frauen verhalten sich weniger rivalisierend und setzen eher auf Kooperation.
- Frauen sind deutlich weniger narzisstisch und daher kaum anfällig für selbstdarstellerische und größenwahnsinnige Aktionen.
- Das Einzelgängertum ist unter Frauen weniger verbreitet.
- Statussymbole und klassische Insignien der Macht sind für weibliche Führungskräfte meist irrelevant. Frauen geht es in der Regel nicht so sehr um Titel und Macht in der Hierarchie, ihr Streben in der Führung dient eher der Suche nach einer Möglichkeit, Dinge zu verändern oder sozial etwas leisten zu können.
- Weibliche Führungskräfte lassen sich eher beraten und helfen, wenn sie sich allein nicht mehr in der Lage sehen, ein Problem zu lösen.
- Frauen kommunizieren intensiver und suchen nach gemeinsamen Lösungen.
- Frauen verhalten sich umsichtiger und lassen sich weniger auf Risiken ein.
- Frauen gelingt es besser, mit Hilfe ihrer Intuition in einer komplexen und vernetzten Welt Zusammenhänge zielsicher zu erkennen.
- Der Anteil an weiblichen Psychopathen ist verschwindend gering. Übrigens auch der an Frauen, die schwere Verbrechen begangen haben.

Neuere Studien – hier sei exemplarisch die spannende Untersuchung »The Distance between Mars and Venus. Measuring Global Sex Differences in Personality«* genannt – zeigen, dass es doch erhebliche Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Die signifikanten Ergebnisse demonstrieren, dass Frauen sensitiver, einfühlsamer und besorgter sind. Männer hingegen sind emotional weniger involviert, wodurch sie äußerlich stabiler, dominierender und wachsamer wirken. Diese Persönlichkeitszüge beeinflussen unmittelbar den Umgang mit anderen Personen und haben dementsprechend eine hohe Relevanz beim Führen.

Das war vermutlich schon immer so – rein biologisch gesehen –, aber erst in den letzten Jahren trauen wir uns, diese für das Führen wichtigen Erkenntnisse zu betrachten, anzusprechen und publik zu machen – insbesondere durch mutige Frauen und selbstkritische Männer.

Damit möchte ich keineswegs die These formulieren, dass das Führungsverhalten der Frauen in jeglicher Hinsicht »einwandfrei, immer sinnvoll und völlig untadelig« ist. Einer der kritischen Punkte weiblicher Führung ist beispielsweise die Tendenz, Dinge zu übertreiben. Die sogenannte hysterische Komponente kann dazu führen, die Realität ein wenig zu verzerren und zu stark zu dramatisieren oder gar emotional »aufzuladen«.

Die Überbetonung der Harmonie ist auch ein eher kritischer Aspekt weiblicher Führung, was bei Frauen immer wieder zur Vermeidung von notwendigen Konflikten führen kann. Obwohl es die Situation erfordern würde, sich strategisch und durchaus »streitlustig« auseinander- und durchzusetzen.

* Marco Del Giudice, Tom Booth, Paul Irwing: The Distance between Mars and Venus. Measuring Global Sex Differences in Personality. University of Bologna, Plos ONE 7; 2012

Mit diesem Buch möchte ich einerseits psychologisch fokussiert der Frage nachgehen, warum immer noch viel zu wenige Frauen Führungsfunktionen ausüben, obwohl sie doch im Prinzip die allerbesten Voraussetzungen dafür mitbringen. Andererseits möchte ich auch beleuchten, was mit den Männern psychisch geschieht, wenn sie von einer Frau geführt werden, oder diese ihnen gar die Macht nimmt (siehe Gerhard Schröder).

Ich behaupte, beides hat mit uns zu tun, mit uns Männern. Männer wollen oftmals nicht von Frauen geführt werden, und sie tun alles – meist verdeckt –, um genau das zu verhindern. Männer – allen voran die geschickten Netzwerker – haben für die Frauen eine »Glasdecke« in die Hierarchie eingezogen, an der sich die Frauen auf dem Weg nach oben irgendwann nur noch die »Nase platt drücken« können. Diese oft zitierte »Glasdecke« ist eine Resultante der urmännlichen Angst, die eigene Macht zu verlieren und in Bedeutungslosigkeit zu versinken. Diese Angst führt zur unbewussten Verbrüderung mit anderen Männern gegen eine erlebte weibliche Bedrohung, die im Extremfall in der Unterwerfung enden könnte. Die spezifisch männlichen Ängste zu thematisieren, sie zu genauer zu analysieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen ist meines Erachtens ein wesentlicher Schritt, eine Situation zu verändern, die gesellschaftlich von großer Bedeutung ist.

Befragt man Frauen zu ihrer beklagenswerten Präsenz auf deutschen Führungsetagen, nennen sie nicht die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf als Hauptargument für ihre oft schleppende Karriere, sondern die Dominanz der männlichen Netzwerke.* Vierundzwanzig Prozent

* Jutta Rump: Dominanz alter Bürde. Harvard Business Manager; Oktober 2013

der Frauen sagen, dass männliche Vorgesetzte Frauen nicht aufsteigen ließen.

Warum dies so ist und welche Strategien die männliche Welt – teils unbewusst, aber teils auch sehr bewusst – ergreift; auch das werde ich in diesem Buch erörtern. Dabei leitet mich ein wenig die Idee, die Diskussion um eine Frauenquote zu hinterfragen. Vor allem geht es mir aber darum, die tieferen psychologischen Ursachen der bestehenden Verhältnisse zu ergründen.

Wenn etwa fünfundzwanzig Prozent aller Frauen von Männern sexuelle oder körperliche Gewalt (gemäß einer Studie der Weltgesundheitsorganisation im Jahr 2013) angetan wird, wie kann es dann selbstbewusste Frauen geben, die eine Führungsfunktion überhaupt anstreben?

Ein weiterer wesentlicher Grund für die geringe Frauenquote vor allem im Topmanagement ist in der Kulturgeschichte der Menschheit zu finden. Über alle Generationen und Kulturen hinweg haben Männer Führungspositionen besetzt und den Standard für Führungsverhalten definiert, den wir heute verinnerlicht haben. Die Erwartungen an Führungskräfte werden mit kompetitiver Aggressivität, Ehrgeiz, Energie, Entschlossenheit, Schnelligkeit und Stärke assoziiert, sprich mit Begriffen, die typisch männlich sind.

Welcher Manager würde sich mit typisch weiblich belegten Begriffen beschreiben oder definieren, wie beispielsweise Zurückhaltung, Vorsicht, Kinderliebe, Empathie oder gar Gefühlsbetontheit? Geschlechterstereotype spielen bei der Besetzung von Führungsfunktionen nach wie vor eine große Rolle. Frauen, die in Führungsfunktionen gehievt werden, zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie mit typisch männlichen Eigenschaften konform gehen wollen. Auch geleitet von der Überzeugung, dann stärker von den Kollegen akzeptiert zu wer-

den. Jahrzehntlang haben Frauen deshalb in Führungsfunktionen das Verhalten der Männer imitiert und ihre Intuition und sozialen Kompetenzen unterdrückt, um betont männlich – nach dem Motto, ich habe hier alles unter Kontrolle – aufzutreten.

Wir leben nach wie vor in einer Kultur, die die »typisch« weiblichen Qualitäten systematisch geringschätzt. Den Aufwand, den Frauen betreiben müssen, um in eine Führungsfunktion zu gelangen, ist deutlich höher als bei Männern. Noch heute sind die männlichen Beziehungsnetzwerke Symbole der Macht und deshalb fest in maskuliner Hand. Es ist eine Domäne, die es dem Mann erlaubt, alle tradierten Rituale auszuleben. Frauen stören da nur, es ist ein Refugium, in das kein weibliches Wesen Einzug halten soll. Die Frauen sollen »draußen« bleiben, den Nachwuchs bekommen und versorgen. Engagierten Frauen mit Kindern wird dementsprechend zur Abschreckung gern der Begriff »Rabenmutter« entgegengeschleudert.

Achtundzwanzig Prozent aller Männer sind sowieso der Meinung, dass schon zu viel für die Gleichberechtigung von Männern und Frauen getan worden sei. Immerhin geben dreiunddreißig Prozent der Männer zu, dass es die traditionellen Netzwerke der Männer, auch »Old-Boys-Network« genannt, immer noch gibt und die Frauen keine solchen Netzwerke haben.*

Das autoritäre Zeitalter der Silvios, Wladimirs, Donalds ist tatsächlich – wie wir leider täglich erleben müssen – noch nicht Geschichte, aber der Umbruch – eine neue Weichenstellung – ist am Horizont sichtbar, eine

* Kampf der Geschlechter im Board. Harvard Business Manager; Oktober 2013

besser geführte Zukunft zeichnet sich ab. In einer globalen, komplexen und vernetzten Welt brauchen wir mehr Christines, Ursulas, Hillarys. Wir brauchen zur Empathie fähige Menschen, die in erster Linie auf langfristige Kooperation setzen. Wir brauchen keine unberechenbaren, egozentrischen, narzisstischen oder gar psychopathischen Eroberer mehr, die uns politisch und wirtschaftlich in die Nähe des Abgrunds führen. Kriege und Feldzüge waren von jeher ein Bestandteil der männlichen Vorherrschaft, in einer globalisierten Welt haben sie keinen Platz mehr.

Ich sehe einen tiefgreifenden Wandel vor uns. Die Männer müssen sich damit auseinandersetzen, dass ihr bisheriges Führungsverhalten für die heutige Welt nicht mehr taugt. Hierarchien werden zunehmend flacher, die jungen Menschen sind aufgeklärt und bestens informiert. Das Modell der strukturierten und oftmals zementierten Macht stößt an seine Grenzen.

Macht muss in Organisationen neu legitimiert und ausgeübt werden, um die Herausforderungen der gestiegenen Komplexität zu meistern. Zukünftig werden – so meine große Hoffnung – Argumente die Hierarchie schlagen. Männer müssen realisieren, dass Wärme, Empathie, Emotionalität und Intuition ihr Führungsverhalten bereichern kann. Nur durch diese »weiblichen Zutaten« kann die heute hochgradig vernetzte intelligente Interaktion erfolgreich sein. Der Abschied von der Vorstellung des omnipotenten, durchsetzungsfähigen, rationalen und konkurrenzorientierten Kämpfers ist längst überfällig.

Männer können und wollen das nicht wahrhaben, weil sie das Schreckensbild der dominierenden Amazone – psychologisch gesehen eine Projektion – in ihren Köpfen haben oder weil ein Abbild der übermächtigen und ver-

letzenden Mutter ihre Vorstellung von einer möglichen Chefin prägt. So wehren sie sich unbewusst dagegen, den letzten »männlichen Raum«, sprich das berufliche Umfeld, den Frauen zu überlassen. Das bei Männern stark ausgeprägte Bedürfnis nach Freiraum wäre durch bestimmende Frauen dann auch hier noch verloren. Das wäre für viele eine Katastrophe, da der berufliche Bereich per se für den Mann als Identifikationsfeld ersten Ranges gilt. So muss er auf jeden Fall ein Matriarchat im beruflichen Kontext abwehren. Die Macht gibt der Mann allenfalls zu Hause ab, sonst nirgendwo.

Und aus der Sicht der Frau? Je mehr Frauen in Führungsfunktionen kommen, desto offensichtlicher wird ihr Dilemma. In meinen Beratungsgesprächen mit führenden Frauen stelle ich nämlich fest, dass Chefinnen oftmals nicht wissen, wie sie Männer führen sollen. Erstaunlicherweise beschäftigen sie sich viel zu wenig mit der »Seelenlage« des geführten Mannes – oder des Mannes überhaupt, um ihn psychologisch verstehen und damit einschätzen zu können. Wie sieht es denn aus, wenn der geführte Mann die Chefin unbewusst als Projektionsfläche für die eigene Mutter oder Ehefrau gebraucht?

Ich meine, Männer müssen von Frauen anders geführt werden als von Männern. Oder: Frauen müssen Frauen anders führen als Männer.

Dazu scheint es mir aber erforderlich, dass Frauen in leitenden Funktionen sich mit der spezifischen Art der »Männerführung« auseinandersetzen, um ein Verständnis für die »männlichen Sitten und Gebräuche« zu entwickeln. Die Kunst des Führens besteht auch darin, geschlechterspezifische Elemente zu berücksichtigen. Wenn eine Frau ihren Fuß in die Männerwelt setzt, hat sie die Führungswelt noch längst nicht verändert. Daher

ist das Verständnis für die durchaus fragilen Männerseelen ein wesentlicher Bestandteil der professionellen Führung durch Frauen. Sie müssen die Ängste der Männer reduzieren, damit auch diese zunehmend weniger in alte Rollen flüchten und ihre Bedürfnisse verdrängen müssen. Führende Frauen können Männer hochgradig verunsichern!

Den führenden Frauen wird leider kontinuierlich suggeriert, dass sie sich in einer Männerwelt auf keinen Fall etwas gefallen lassen dürfen, sich immer durchsetzen müssen und sich keinesfalls ausbeuten lassen dürften. Ein Großteil der aktuellen Managementliteratur für Frauen empfiehlt daher – allzu simpel –, einfach den Machtanspruch zu sichern.*

Dass Frauen sich zu »Alphafrauen« entwickeln, indem sie ihre positiven weiblichen Seiten aufgeben und sich besonders hart zeigen, scheint mir kein gangbarer Weg zu sein. In dieser Form können sie zwar Karriere machen und Macht erobern, werden jedoch eher Ablehnung als Akzeptanz und Bewunderung bei den zu führenden Männern erfahren.** Die »Alpha-Persönlichkeit« bei Frauen lässt sich gemäß Studien sogar schon erfassen.***

Das sogenannte »Male-Bashing«, sprich: über die Männer zu schimpfen, sie verbal zu erniedrigen, sie als programmierte sexsüchtige und gewalttätige Ungeheuer zu diffamieren, macht die Welt des Führens auch nicht einfacher. Das gehört aber mittlerweile schon zum Standardrepertoire der Medien und klingt irgendwie auch als

* Rebekka Reinhart: Kleine Philosophie der Macht. Nur für Frauen; 2015

** Jan Fleischhauer: Alphafrauen. Der Spiegel; 51/2015

*** Rose Marie Ward, Halle C. Popson und Donald G. DiPaolo: Defining the Alpha Female: A Female Leadership Measure. Journal of Leadership & Organizational Studies; 17/2010

modischer Racheakt für all die Ungerechtigkeiten, die Männer im Lauf der Menschheitsgeschichte den Frauen angetan haben.

Die Pathologisierung der Männlichkeit ist sicher keine Lösung, auch wenn der *Spiegel* bereits vor Jahren Artikel veröffentlichte, die eindeutig in diese Richtung zielen.* Das führt zu einer Form des Anti-Männer-Sexismus, gegen den sich bisher kaum Widerstand rührt, der die Männer nur verunsichert, den Frauen aber nicht hilft. Das »gestörte Männerleben« und die zunehmenden Ängste vor einem »Minimatriarchat« sind die Folgen.

Daher möchte ich mit diesem Buch auch eine Lanze für die Männer brechen und ein wenig um Verständnis für die »Männer-Zwangslage« werben. Ich will das »Männliche« nicht aus der Welt schaffen. Denn was bleibt denn übrig an Männlichkeit, wenn der Mann durch die permanente Doppelanforderung – beruflich erfolgreich, teamorientiert, immer verständnisvoll und hochgradig familienorientiert zu sein – in Depression versinkt und keinen Mann mehr stehen kann? Auf der einen Seite würde das entscheidungsunfähige, stark irritierte, aufgrund der Doppelanforderungen im intrapsychischen Konflikt steckende Männer ergeben, die zunehmend die psychotherapeutischen Wartezimmer bevölkern. Auf der anderen Seite hätten wir Frauen, die sich beklagen, dass es keine »richtigen Männer« mehr gebe, dafür aber *Fifty Shades of Grey* zum Bestseller machen.

Der »Konkurrenzkampf zwischen den Geschlechtern« ist längst nicht ausgestanden, aber es bildet sich allmählich ein neuer Führungsstil heraus, der weibliche

* Jörg Blech, Rafaela von Bredow: Eine Krankheit namens Mann. Der Spiegel; 38/2003

und männliche Aspekte ideal vereinigt, zum Wohl von Mensch und Kultur. Ich betrachte ihn als eine Art androgyner Führungsstil, gekennzeichnet durch die besten Anteile von Mann *und* Frau. Ich möchte ihn »Meta-Gender«-Stil nennen: auf die Geschlechter blickend und über den Geschlechtern und deren Identität stehend, mit der Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren und für die jeweilige Situation das adäquate Führungsverhalten zu zeigen. Das wäre mein Ideal, das ich am Schluss des Buchs skizziere.

Grundlage für alle Thesen dieses Buchs bildet zum einen die Vielzahl von soliden Untersuchungen und Publikationen, die es zu diesem Thema mittlerweile gibt. Zum anderen sind es meine langjährigen Beobachtungen und Erfahrungen, die ich in der intensiven psychologischen Arbeit mit Frauen und Männern gewinnen konnte. Ergänzt werden diese beiden Perspektiven durch Fallgeschichten – einige kurz und kompakt, andere ein wenig ausführlicher – und durch Exzerpte aus Interviews mit hochrangigen Führungskräften, die ich speziell für dieses Buch geführt habe.

Auf theorielastige Konzepte habe ich bewusst verzichtet, da ich ein Buch aus dem Leben für das Leben schreiben wollte. Natürlich bin ich mir der Tatsache bewusst, dass es auch »andere Frauen« und »andere Männer« gibt. Mir geht es jedoch um grundlegende Tendenzen, die insbesondere beim Führen eine entscheidende Rolle spielen können. In der uralten Diskussion um die Unterschiede zwischen Männern und Frauen und die damit verbundenen Verhaltensqualitäten bin ich pragmatisch und verfolge einen Ansatz, der weder die nachvollziehbaren soziologischen noch die beweisstarken biologischen Aspekte außer Acht lässt.

Sollten Sie sich als Leser oder Leserin provoziert fühlen, so entspricht dies meinen Absichten: Provokationen können helfen, die Dinge in einem anderen Licht zu sehen und bisher Unbedachtes – oder gar Verdrängtes – ins Kalkül zu ziehen. Sie können und sollen, ein wenig »Reibung« erzeugen. Als weiteres Stilmittel habe ich die Polarisierung und die Generalisierung gewählt. Spannende Bücher leben eben auch von der ein oder anderen Übertreibung wie auch Verallgemeinerung.

Ich habe mit Fußnoten gearbeitet, so dass die Leser die Literaturverweise auf jeder Seite direkt und unmittelbar im Blick haben. Das finde ich deshalb wichtig, da viele der genannten Quellen – allein durch die Titelformulierung – Leseatmosphäre erzeugen können. Wenn man erst im Verzeichnis hinten nachblättern müsste, wäre dieser Effekt nicht gegeben. Lesen hat für mich immer auch mit einer bestimmten Stimmung zu tun. Ich hoffe, ich kann eine solche Stimmung erzeugen, die die Ernsthaftigkeit des Themas, aber auch seine paradoxen, stereotypen und verrückten Momente widerspiegelt. Und ich hoffe schließlich, auch eine Atmosphäre des Aufbruchs zu vermitteln.