

INTERVIEW: JOHANNA PFUND

Von einer Führungskraft wird sehr viel erwartet. Dies ist allen, die eine Top-Position einnehmen wollen, durchaus bekannt. Allerdings werden nach Ansicht des Managementberaters und Psychotherapeuten Werner Dopfer die geschlechterspezifischen Unterschiede beim Führen zu wenig berücksichtigt. Zu Unrecht, davon ist er überzeugt.

**SZ: Frauen in Führung – ist das überhaupt noch ein Thema für Sie?**

Werner Dopfer: Das ist ein Dauerthema. Es wird zwar nach mehr Frauen in Führungsfunktionen gerufen, sie sollen gefördert werden, jedoch wird ihnen zu wenig vermittelt, welche Verhaltensstrategien sie – vor allem bei der Führung von Männern – wirklich benötigen.

**Hat sich jemals ein Mann Gedanken gemacht, wie er Frauen führen soll?**

Ja, ich (lacht). Ich denke, Männer machen sich durchaus Gedanken. Aber die Lage verändert sich. Viele Frauen sind es bisher nicht gewohnt, Männer zu führen, das ist – historisch betrachtet – durchaus neu.

**Was müssen Frauen bedenken?**

Mehrere Aspekte. Etwa, dass es für Männer auch ungewohnt sein kann, eine Chefin zu haben. Ebenfalls sollten sie nicht vernachlässigen, dass es nun mal geschlechterspezifische Eigenheiten gibt. Ich bin letztlich zu dem Schluss gekommen: Ideal wäre ein Meta-Gender-Führungsstil, der das Beste aus männlichen und weiblichen Fähigkeiten vereint.

**Woran knabbern die meisten Frauen in Führungspositionen?**

Ich erlebe häufig, dass Frauen irritiert und ratlos sind. Mache ich das richtig? Werde ich als Chefin akzeptiert? Bin ich zu hart, bin ich zu weich?

**Sind bei Ihnen in der Praxis schon Männer aufgeht, die eine Frau als Führungskraft komplett ablehnen?**

Vereinzelt, aber dies sind Männer, die von ihrer Einstellung her eher im Gestern verharren. Viele moderne Männer hingegen sagen, eine Frau könne das Team bereichern. Manche äußern sogar, sie hätten gerne mal eine Chefin, trotz des mitschwingenden mulmigen Gefühls.

**Ist es wirklich so, dass sich keine Frauen finden?**

Von den Kompetenzen her findet man sie. Das ist nicht der Punkt. Nicht selten fehlt den Frauen jedoch der Mut, sich in die Welt der Hierarchien vorzuwagen. Was bedeutet es, in einer Männerwelt als Frau zu führen? Es gibt zwar berühmte Beispiele, jedoch sind sie zu weit weg und deshalb als Modell nur bedingt geeignet.

# Die Faktoren X und Y

Psychotherapeut Werner Dopfer plädiert dafür, geschlechterspezifisches Verhalten in Führungsjobs zu berücksichtigen



Werner Dopfer arbeitet als Psychotherapeut und Berater.

**Ist es nicht eine Ausrede, dass Frauen sich nicht trauen? Ist es nicht eher eine Verteidigung der männlich geprägten Arbeitswelt mit Sitzungen am Abend und langen Arbeitstagen?**

Das gibt es schon. Männer wollen oftmals Helden sein und kämpfen bis zum Umfallen, oder bis zum Burn-out. Dass sie sich in diesem Zusammenhang auf weichere Zü-

ge einlassen, erlebe ich zunehmend häufiger. Dennoch ist es ein riesiger Umdenkprozess. Hier bereichern die Frauen die Arbeitswelt.

**Sie haben ja ein Buch mit dem Titel „Mama-Trauma“ geschrieben. Ist es wirklich so, dass die Männer von ihren Müttern so negativ beeinflusst werden und deshalb keine Chefinnen wollen?**

Das ist ja nur ein Kapitel im Buch. Mein Lieblingstitel wäre gewesen: Erfolgsfaktor XX, mit dem Untertitel: Wie Frauen erfolgreich Männer führen. Vermutlich würden sich Frauen dadurch mehr angesprochen fühlen als mit dem Mama-Thema. Aber das war letztlich eine Entscheidung des Verlags.

**Aber welcher Zusammenhang besteht nun zwischen Müttern und Frauen in Führungspositionen?**

Männer werden primär von Frauen sozialisiert. Zuerst sind es die Mütter, dann die Erzieherinnen, die Grundschullehrerinnen, Väter sind leider oft abwesend. Daher ist das Erben einer wichtigen Funktion für die Männer oft ein Freischaufeln vom weiblichen Einfluss. Wenn sie dann plötzlich eine Frau als Chefin bekommen, ist es für sie nicht ganz leicht. Da kann es sein, dass sie sich in ihren Autonomiebestrebungen eingeschränkt fühlen und unbewusst in den Widerstand gehen.

**Das heißt, als weibliche Führungskraft sollte ich auf die Autonomie der Männer achten?**

Wenn Chefinnen ihre männlichen Mitarbeiter zu sehr einschränken, dann ist es problematisch. Männer haben ein relativ hohes Autonomiebedürfnis. Raum geben, vertrauen, machen lassen, loben. Das brauchen Frauen auch, aber unter Männern ist das ausgeprägter. Wenn erforderlich, auch ein bisschen als Held erscheinen lassen, dann läuft es leichter mit der Führung.

**Das ist nicht leicht für Frauen.**

Das stimmt. Es geht um die psychologischen Faktoren. Die werden in Management Schulungen in der Regel nicht ausreichend behandelt. Es gibt natürlich allgemeine Führungsgrundsätze, doch wie gesagt, das Geschlechterspezifische fehlt. Nehmen Sie zum Beispiel einen Schulrektor. Führt er 25 Frauen, dann ist das etwas anderes, als 25 Männer zu führen.

**Was muss der Rektor beachten?**

Wenn viele Frauen zusammen sind, entsteht auch Rivalität. Männer sind oftmals radikaler, da wird auf den Putz gehauen, da wird das Revier abgesteckt. Bei Frauen läuft es meist versteckter. Das muss der Rektor erkennen und entsprechend intervenieren.

**Rivalität unter Frauen, das wird nicht oft thematisiert.**

Richtig, das wird gerne ausgeblendet. Aber per se ist es so, dass auch Rivalität unter Frauen herrscht. Da gibt es zum Beispiel das sogenannte Crab-Basket-Phänomen – alle krabbeln aufeinander, um aus dem Korb rauszukommen, sprich, nach oben zu kommen, und zum Schluss purzeln doch alle zurück in den Korb.

**Was wäre denn, wenn mehr Frauen Führungsverantwortung hätten?**

Ich bringe das gern mit der Weltpolitik in Verbindung. Dann gäbe es weniger Herren vom Typus Trump oder Putin. Frauen sind von der Gesamtstimmung her deutlich kooperativer. Die Betonung liegt hier auf Gesamtstimmung – es gibt immer auch Ausnahmen. Aber generell sind Frauen fähiger, Kompromisse zu schließen und weniger radikal, was Entscheidungen anbelangt. Sie sind schlichtweg auch vorsichtiger. Deshalb sind beispielsweise Fondsmanagerinnen langfristig erfolgreicher.

**Welchen Einfluss hat die Kultur in Deutschland auf Frauen in Führung? Dass sie eher zu Hause bei der Familie bleiben sollen?**

Diese Tendenz gibt es durchaus noch. Allerdings ist es auch noch nicht restlos geklärt, was für das Kind besser ist. Insofern sind Frauen oft hin- und hergerissen zwischen Karriere und Familie. Ich bin ein Anhänger davon, dass große Unternehmen Kitas am Ort schaffen, damit die Eltern nahe bei den Kindern sind. Sollte etwas sein, kann unmittelbar Nähe hergestellt werden. Dies zeigt, dass Arbeit und Familie kein Widerspruch sein muss. Es gibt Unternehmen, die praktizieren dies bereits. Es kommt super an, da es funktioniert.

**Aber wenn sich Frauen einige Jahre für Familie entscheiden, um dann wieder in den Beruf einzusteigen, gilt das als Karrierehindernis.**

Bei einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren und mehr sind drei oder vier Jahre für die Familie unerheblich. Das ist Humbug. Ich weiß nicht, womit das zusammenhängt. Angesichts des fehlenden Führungsnachwuchses kann ich diese altgebrachte Haltung nicht mehr nachvollziehen.

**Früher hieß es, eine Frau in einer Führungsposition muss so sein wie ein Mann.**

Das ist falsch. Frauen sollten sich auf ihre ureigenen Qualitäten beziehen. Dann gelingt es leichter, den Job gut zu machen. Viele Männer arbeiten sogar daran, weibliche Qualitäten bei sich zu entdecken und entwickeln – wie zum Beispiel aufmerksam zuzuhören und kooperativ und weniger egozentrisch zu agieren. Frauen können sich aber auch etwas bei den Männern abschauen: Deutlich und klar sagen, was sie wollen und was nicht.

**Welchen Wandel würden Sie sich wünschen?**

Da gibt es viele Aspekte. Aber der zentrale Wandel wäre, mehr auf psychologische Erkenntnisse zu bauen, damit ein Miteinander besser gelingt.

**Welchen Rat würden Sie Frauen denn geben?**

Stehen Sie selbstbewusst zu ihren weiblichen Qualitäten, reflektieren Sie jedoch ihr Verhalten ganz genau, wenn Sie Männer erfolgreich führen wollen.