

BALANCE

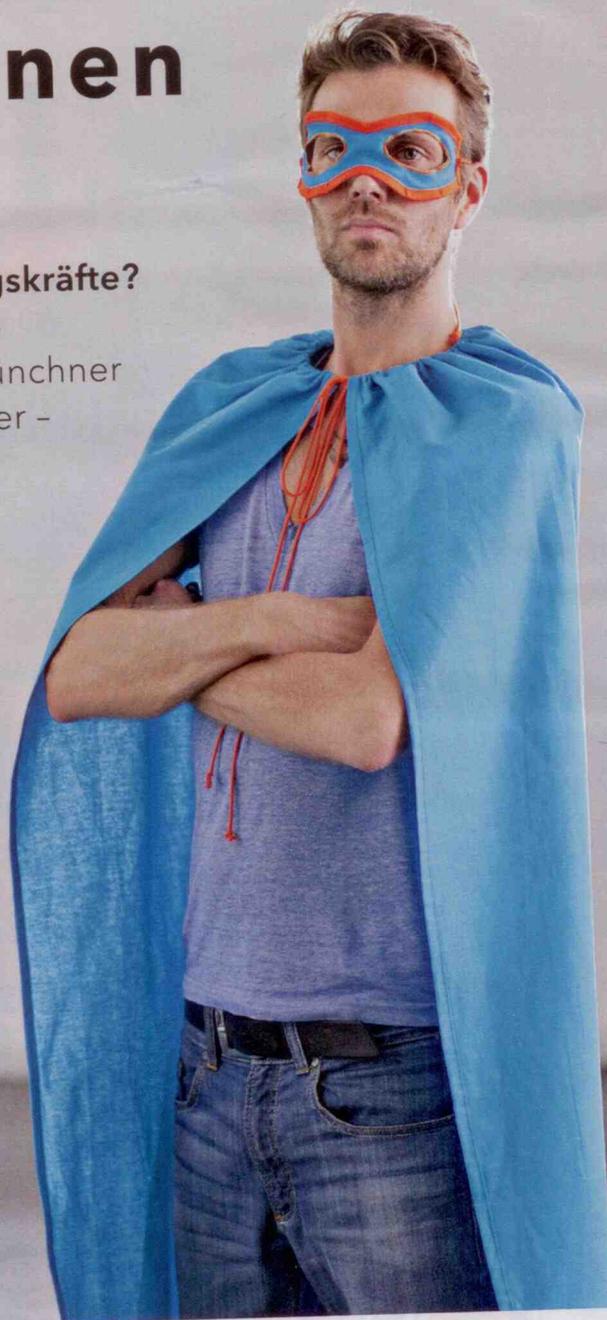
Psychologie & Gesundheit & Fitness

Wenn Männer keine Chefinnen wollen

Warum **scheitern weibliche Führungskräfte?**

Weil sie nicht verstehen, wie Männer wirklich ticken, sagt der Münchner Psychotherapeut Werner Dopfer - und hat eine Lösungsidee

INTERVIEW NIKOLA HAAKS



BRIGITTE: Ihr neues Buch heißt „Mama-Trauma“. Was haben Mütter und Männer, die keine Frauen als Boss dulden, miteinander zu tun?

WERNER DOPFER: Wenn Männer von klein auf von Frauen umgeben sind, die einen extrem starken Einfluss auf die Erziehung ausüben oder gar massiv dominieren – das können Mütter, Großmütter, Erzieherinnen und Lehrerinnen sein –, dann bleibt das nicht ohne Auswirkungen. Diese Männer haben oft ihr Leben lang ein Thema mit Frauen. Als Erwachsene müssen sie sich sehr distanzieren, um ihre männliche Identität entwickeln zu können. Häufig wird dann später eine Chefin – unbewusst – als Projektionsfläche benutzt.

Was passiert da genau?

Diese Männer haben in gewisser Weise ein gestörtes Verhältnis zu Frauen. Oft sind es unbewusste Aggressionen gegenüber dem weiblichen Geschlecht. Ich habe es in vielen Sitzungen mit Klienten aus dem oberen Management erlebt, dass die Mutter sehr bald zu einem zentralen Gesprächsthema wurde. Da ist zum Teil sogar von Mutterterror die Rede und immer auch von der Enttäuschung über den häufig abwesenden und damit wenig schützenden Vater. Wenn nun ein Mann, der ein Problem mit dominierenden Frauen hat, eine weibliche Vorgesetzte bekommt, besteht die Gefahr, dass er sich mehr oder weniger verweigert. Das kann so aussehen, dass er Aufgaben nicht richtig ausführt, sich hinter ihrem Rücken mit anderen Männern verbündet, die Chefin schlichtweg mürbe gemacht wird.

Für welche Männergeneration gilt das?

Prinzipiell für alle. Insgesamt nehmen Väter leider nach wie vor zu wenig an der Identitätsentwicklung der eigenen Söhne teil. Die jüngere Generation, die der 30- bis 40-jährigen Väter, bemüht sich schon mehr um ihre Kinder.

Aber es haben doch nicht alle Männer im höheren Management ein Muttertrauma?

Natürlich nicht. Es gibt viele verschiedene Gründe, warum sich Männer im Management so verhalten, wie sie sich verhalten. Einen Großteil der Ursachen habe ich in meinem Buch skizziert. Beispielsweise wollen Männer gern Helden sein. Deshalb führen sie teilweise irrationale Aktionen durch, die somit oft großwahnsinnige Tendenzen haben können. Weiterhin gibt es gerade in den Chefetagen eine deutlich erhöhte Quote an Psychopathen. Eine Persönlichkeitsstörung, die unter anderem durch äußerst rücksichtsloses Verhalten gekennzeichnet ist. Damit kommt man in vielen Fällen weiter.

Und was bedeutet das für weibliche Führungskräfte?

Sie müssen erst einmal in der Lage sein, zu erkennen: Was betrifft mich persönlich, und wo bin ich nur Projektionsfläche, weil der Mann ein eher grundsätzliches Problem mit Frauen hat. Frauen sollten sich einfach viel mehr damit auseinandersetzen, wie sie Männer führen müssen – nämlich nicht, indem sie auch agieren wie ein Mann. Was leider aber häufig stattfindet. Viele Frauen legen eine überzogene Männlichkeit an den Tag und produzieren damit nur noch mehr Widerstand.

Wie sollten Frauen denn führen?

Frauen sind ja insgesamt die besseren Führungskräfte, wenn man moderne Maßstäbe zugrunde legt. Sie sind empathischer, kooperativer, viel weniger egozentrisch, sie kommunizieren besser und haben eine hervorragende Intuition. Aber sie dürfen nicht vergessen, ihre weiblichen Fähigkeiten auch im beruflichen

Kontext einzusetzen. Frauen, die das tun, finden eine riesige Akzeptanz. Und zwar nicht nur als Frau, sondern auch als Person. Weil es viel natürlicher ist, als so ein pseudomännliches Verhalten, bei dem viele Männer sagen: Oh Gott, wie ist denn die drauf? Und wenn dann die Mutter auch noch so dominant war, ist die

Chefin eine herrliche Projektionsfläche.

Wie bleibt man Frau, ohne wieder in die üblichen Klischees zu fallen? Ist das nicht ein extrem schmaler Grat?

Das ist natürlich eine ziemliche Herausforderung. Aber wenn eine Frau authentisch ist und nicht versucht, eine Rolle zu spielen, kann das gelingen. Eine weibliche Führungskraft, die charmant zu verstehen gibt, dass sie weiß, wie Männer drauf sind, und auch versteht, dass diese so ihre Eigenarten haben und entsprechend humor- und auch verständnisvoll reagiert, wird ernst genommen. Es ist schon ein Erfolgsfaktor, wenn Frauen wissen, wie Männer ticken. Aber ich erlebe immer wieder, dass sich Frauen viel zu wenig damit auseinandersetzen.

Auf welche Charaktere trifft man in Führungsetagen denn noch häufig?

Wenn man ganz nach oben kommen will, bedeutet das häufig den Verzicht auf vieles, was zu einem erfüllenden Leben gehört. Ich höre oft von Partnerschaften, die zerbrechen. Auch der Freundeskreis ist meistens eingeschränkt. Wirkliche Lebenszufriedenheit in obersten Führungskreisen erlebe ich nicht so häufig. „Was treibt Sie denn an?“. Diese Frage stelle ich allen Führungskräften, und es sind spannende Antworten, die ich da bekomme. Die meisten wissen es nämlich gar nicht. Das sind häufig unbewusste ▶

„Frauen sollten nicht führen, indem sie wie Männer agieren“

„Männer haben panische Angst, durchschaut zu werden“



Treiber: Weil man als Mann der Beste sein muss, Anerkennung, Status, Geld.

Nehmen Frauen schneller wahr, was ihnen im Leben fehlt?

Ja. Und dementsprechend steigen sie des Öfteren auch wieder aus. Männer haben oftmals einfach ein brutales Durchhaltevermögen.

Aber das ist doch genau das Problem:

Wir rufen nach weiblichen Führungskräften, aber die haben keine Lust, sich an den Männern aufzureiben.

Weil viele versuchen, wie Männer zu sein. Daran reiben sie sich auf. Sie verkaufen sich und ihr Innerstes und scheitern genau daran.

Inwieweit steht Frauen auch ihr Perfektionismus im Weg?

Das ist ein wichtiges Thema: Frauen versuchen, das, was sie tun, möglichst umfassend zu tun, möglichst viele einzubeziehen, alles zu berücksichtigen – und übernehmen sich dabei oft selbst. Männer lassen zum Beispiel bestimmte Dinge weg – und machen einfach weiter. Und dann stellt sich irgendwann Erfolg ein.

... während Frauen sich zu sehr um die Meinung anderer scheren?

Ja. Allein schon die Frage „Wie komme ich an?“ betrifft bei Frauen alles: Wie sehe ich aus? Wie bin ich gekleidet? Welche Leistung bringe ich? Wie beständig bin ich? Wie gut bin ich vernetzt? Frauen wollen das allumfassend bewerten. Bei Männern ist es eher so: Was habe ich gemacht? Was habe ich produziert? Wie sind die Ergebnisse? Basta!

Es gibt ja Untersuchungen, die belegen, dass sich auch Frauen nicht gern von Frauen führen lassen. Woran liegt das?

Daran, dass Frauen anders rivalisieren. Bei Männern gibt es ganz klare Hierarchien. Es wird relativ schnell ausgehandelt, wer der Boss ist, wer was zu sagen hat – und das wird dann auch eingehalten. Bei Männern ist innerhalb kürzester Zeit das hierarchische System etabliert. Frauen dagegen tasten ganz lange ab, und es finden eher versteckte Rivalisierungen statt. Wie sieht die aus? Was macht die so? Wie gut kommt die bei anderen an? Deswegen sagen viele Frauen: Ich will lieber vom Mann geführt werden, da weiß ich, woran ich bin.

Warum machen sich Frauen eigentlich das Leben selber so schwer?

Das ist eine gute Frage.

Haben Sie eine Antwort?

Wenn ich das als Therapeut betrachte und versuche, es auf den Punkt zu bringen, stelle ich fest, dass der Wunsch nach Wertschätzung und Zugehörigkeit bei Frauen höher ist, der Wunsch nach Autonomie eher geringer. Bei Männern ist der Wunsch nach Autonomie meist deutlich höher. Das gilt auch für Beziehungen. Männer können eben einfach ihr Ding machen. Egal, was andere denken. Insofern ist es für Frauen in Führungspositionen oft sehr viel schwieriger. Erstens müssen sie lernen, wie Männer ticken, zweitens sollte ihnen klar sein, dass sie Projektionsfläche für die Männer sind. Drittens müssen sie wissen, dass sie für

die Frauen Rivalinnen sind. Und dass diese Rivalität nicht offen stattfindet.

Das Ganze erscheint mir wie ein unendlicher Teufelskreis.

Wie können wir den durchbrechen?

Wir brauchen einen anderen Führungsstil: Frauen in Managementfunktionen müssen aufhören so zu tun, als seien sie die besseren Männer, und Männer müssen mehr wahrnehmen. Ich habe den Meta-Gender-Führungsstil entwickelt, der das Beste aus beiden Welten zusammenfasst. Ein Beispiel: Aus der Konfliktvermeidungstendenz von Frauen und der oft impulsgetriebenen Konfliktbereitschaft von Männern entsteht eine reflektierte Konfliktkompetenz. Aus der Risikofreudigkeit der Männer und der Risikovermeidung der Frauen wird eine situative Risikoabwägung. Dieser Führungsstil setzt allerdings ein hohes Maß an Selbstreflexion voraus. Aber wenn Frauen und auch Männer das schaffen, könnte uns das in der Führungskultur einen Riesenschritt weiterbringen.

Das klingt nach einer schönen Utopie...

Männer haben eine nahezu panische Angst, von Frauen durchschaut zu werden. Und sie wollen sich nicht in ihrer Autonomie beschränken lassen. Männer spielen ihr Spiel, Frauen aber haben ein unglaubliches Gespür für Situationen und wollen nicht mehr zurückstecken. Trotzdem erlebe ich in meinen Seminaren immer mehr Männer und Frauen, die merken, dass sie mit ihrer bisherigen Vorgehensweise an die Grenzen stoßen. Die Bereitschaft, den eigenen Führungsstil kritisch zu betrachten, ist bei beiden Geschlechtern durchaus vorhanden. Ich bin da eigentlich recht optimistisch. **B**



Werner Dopfer ist Psychotherapeut und Managementberater. Er berät seit vielen Jahren Unternehmen und bietet in seiner Münchener Praxis Einzelcoachings an. Sein neues

Buch heißt: „Mama-Trauma - Warum Männer sich nicht von Frauen führen lassen“. (224 S., 16,99 Euro, Knauer)