

Warum Männer sich nicht von **Frauen** führen lassen

Manche haben Angst vor starken Frauen, sagt Diplom-Psychologe Werner Dopfer, der Führungskräfte berät

Sie haben als Psychotherapeut, Berater und Coach von Führungskräften festgestellt, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind. Was machen sie anders als Männer?

Viele Studien, aber auch meine langjährigen Erfahrungen zeigen, dass sich Frauen deutlich kooperativer, weniger rivalisierend, viel umsichtiger und nachhaltiger verhalten als Männer. Sie kommunizieren professioneller, hören besser zu, sind empathischer und haben ein sehr gutes Gespür für situationsangemessenes Verhalten. Das sind alles Aspekte, die für eine moderne Führung in einer vernetzten und komplexen Welt unerlässlich sind.

Trotzdem sind Frauen in Führungspositionen die Ausnahme. Wollen sie nicht, trauen sie sich nicht, oder stoßen sie an die berühmte gläserne Decke, weil die Männer unter sich bleiben wollen?

Alle drei Punkte treffen zu. Viele trauen sich nicht, andere werden gebremst durch das Verhalten von Männern, die Angst vor starken Frauen haben. Viele Männer sind es nicht gewohnt, von Frauen geführt zu werden und blockieren deshalb, bewusst oder unbewusst.

Verbrüdernd sich Männer deshalb sogar, um Frauen am Aufstieg zu hindern?

Ja, das kann durchaus vorkommen. Ich habe dieses Verhalten häufig in unternehmensinternen Runden erlebt. Auch in Management-Trainings verhalten sich Männer anders, wenn weibliche Führungskräfte dabei sind. Wenn sie unter sich sind, gibt es verbal keine Grenzen. Da wird gelästert, geschimpft, da werden Sprüche geklopft. Sobald eine Frau dabei ist, die selbstbewusst ihre Meinung vertritt, verändert sich die Atmosphäre. Wenige der Männer trauen sich, in die offene Konfrontation zu gehen.

Warum nicht?

Weil sie Angst haben, von der Frau bloßgestellt oder gar diszipliniert zu werden.

Weshalb lassen sich Männer nicht von Frauen führen?

Männer sind oft von Kind an von Frauen umgeben, der alleinerziehenden Mutter, der Erzieherin und Lehrerin. Wenn diese typisch männliche Gefühle missinterpretieren oder unbewusst übergehen, dann bleibt das nicht ohne Auswirkungen. Als Erwachsene müssen diese Männer sich daher besonders distanzieren, um ihre männliche Identität entwickeln zu können. Ich habe bisher nur wenige Sitzungen erlebt, in denen die Mutter des Klienten nicht zu einem zentralen Gesprächsthema wurde.

Sie sprechen von einem Mama-Trauma bei narzisstischen Chefs, die Sie als Selbstdarsteller charakterisieren, die keine Fehler zugeben können und die Frauen nicht als Chefs akzeptieren. Richtig. Es gibt die sogenannte Krän-

kungshypothese bei den Narzissten. Diese besagt, dass Menschen, die in der Kindheit extrem kleingemacht wurden, ihr Leben lang zeigen wollen, dass sie sich nicht mehr erniedrigen lassen. Betroffene Männer können solche Erfahrungen mit ihrer Mutter auf die Chefin übertragen. Frauen, die solchen Männern dann sagen, wo es langgeht, oder was zu tun ist, stören. Keine Chefin, bitte, denn sie erinnert den Narzissten an die negativen Seiten der eigenen Mutter.

Trotzdem müsste man ja meinen, dass Chefs, die einen akademischen Hintergrund haben, auch unterscheiden können zwischen einer Chefin und ihrer eigenen Mutter.

Ja, das sollte man meinen. Aber je mehr ich in meinem Job erlebe und je mehr ich sehe, wie Topmanager agieren, desto mehr stelle ich fest, dass diese zwar studiert haben, aber dennoch hochgradig emotional verführbar sind. Trotzreaktionen oder Größenimpulse, unbedingt die Weltmarktführerschaft innehaben zu wollen, zeigen das überdeutlich. Männer wollen einfach gerne Helden sein. Und dann ist die Vernunft schnell auch mal beim Teufel.

Warum hat sich Ex-VW-Chef Winterkorn in der Abgasaffäre so lange gewehrt gegen die Vorwürfe, selbst dann, als schon alles über ihm zusammengestürzt ist?

Das weiß ich nicht, denn ich kenne Herrn Winterkorn nicht persönlich. Oft haben Männer eine enorme Angst vor Macht- und Autoritätsverlust. Das spielt hier natürlich mit rein. Er war eine jahrelange Autorität, und das Gefühl, plötzlich nicht mehr gebraucht zu werden, ist massiv. Deshalb halten viele Männer an ihrer Funktion fest. Das betrifft übrigens auch Frauen. Aber Männer sind anfälliger.

In der VW-Abgasaffäre waren Männer im Vorstand unter sich. Wären solche Tricksereien mit Frauen auch passiert?

Ich kann mir vorstellen, dass es anders gelaufen wäre. Viele neuere Studien zei-



Wollte nicht abtreten: Ex-VW-Chef Martin Winterkorn



Fotostrecke statt Interview: Yahoo-Chefin Marissa Mayer.



Will sich von Merkel nichts vorschreiben lassen: CSU-Chef Horst Seehofer.



„Wir schaffen das“: Weibliche Führung nach Kanzlerin Angela Merkel

gen, dass Frauen deutlich nachhaltiger sind. Sie hätten vermutlich gesagt, dass dieses Verhalten gesetzeswidrig ist. Da haben Frauen ein viel besseres Gespür.

Was geht denn in einem Mann vor, wenn eine Frau ihm die Macht nimmt? Gerhard Schröder hat sich in der legendären Elefantenrunde nach der Bundestagswahl 2005 völlig daneben benommen und sprach Angela Merkel den Sieg ab.

Eine zentrale Angst ist der Verlust an Bedeutung. Und Schröder wollte halt weiter bedeutend sein. Und in dem Moment hat er gemerkt, wie die Bedeutung seiner Person schwindet und war vermutlich geschockt.

Aber das kratzte doch an seinem öffentlichen Ansehen, da zu diesem Zeitpunkt klar war, wie die Wahl ausgefallen ist. Das läuft unbewusst ab. So eine Kränkung ist derart überwältigend, dass, psychologisch gesehen, die Impulse nicht mehr gesteuert werden können.

Schröder hat in der Flüchtlingskrise gesagt: „Merkel hat ja Herz, aber keinen Plan.“ Damit sprach er ihr die Kompetenz ab, mit der Krise umzugehen. War das eine Retourkutsche?

Aus psychologischer Sicht ist das wahrscheinlich; nach dem Motto, wenn ich noch am Ruder gewesen wäre, dann wäre das anders gelaufen, dann wäre das strategisch und wohlüberlegt vonstatten gegangen.

Ist Angela Merkels Führungsstil typisch weiblich?

Er hat sichtbar weibliche Komponenten, allein schon die Aussage „Wir schaffen das“. Das würde ein Mann in einer solchen Position weniger sagen. Das verstärkte Einbeziehen der anderen ist eher weiblich.

Wo liegen die Schwächen weiblichen Führungsverhaltens?

In der mangelnden Konfliktfähigkeit

Zur Person



Werner Dopfer, Jahrgang 1963, Diplom-Psychologe, arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Psychotherapeut, Berater und Coach in eigener Praxis und als Führungskräfteberater für renommierte Unternehmen. In den Seminaren arbeitet er mit Frauen und Männern: Von Teamleitern über Geschäftsführer bis hin zu Vorständen international agierender Großunternehmen.

Sein Buch: „Mama-Trauma – Warum Männer sich nicht von Frauen führen lassen“, Knaur-Verlag, München, 224 Seiten, 16,99 €

und der Tendenz, Dinge perfekt und es allen recht machen zu wollen. So investieren Frauen viel Zeit und Engagement, manchmal eben auch zu viel, und brennen dabei aus. Das erlebe ich häufig.

Sie haben mit Chefinnen zu tun, die nicht wissen, wie sie Männer führen sollen. Wie ist denn die Seelenlage eines geführten Mannes?

Eine nahezu panische Angst, durchschaut zu werden, erlebe ich bei vielen Männern, die sagen: ‚Meine Chefin merkt alles, der kann man nichts vormachen.‘ Damit sind die typisch männlichen Themen, wie das eine oder andere Spielchen zu machen, ausgehebelt. Insofern ist es für sie auch verunsichernd mit einer Chefin. Wenn diese jedoch zu ihren weiblichen Führungstendenzen steht und keine überzogene Männlichkeit rauskehrt, kann sie hohe Akzeptanz erreichen. Alphafrauen mag keiner.

Was raten Sie einer Frau, die zum ersten Mal in eine Führungsposition kommt?

Sie sollte genau schauen, wen sie überhaupt führt. Wie hoch ist der Anteil an Frauen und Männern? Und schere ich alle über einen Kamm, oder muss ich situationenspezifisch und eben auch geschlechterspezifisch vorgehen? Als gute Hilfe sehe ich den von mir entwickelten Meta-Gender-Führungsstil. Er kombiniert das Beste aus beiden Welten.

Ist es für Frauen einfacher, Frauen zu führen oder Männer?

Es ist anders. Frauen rivalisieren natürlich auch untereinander, und das ist dann nicht immer so angenehm.

Yahoo-Vorstandsvorsitzende Marissa Mayer ließ sich in der US-Vogue mit Stiletto von Saint Laurent, im eng geschnittenen Kleid von Michael Kors wie ein Topmodel auf einer Gartenliege fotografieren. Schadet sie damit sich selbst und anderen Frauen?

Ja, absolut, weil solche Bilder nur zu Fantasien anregen, die mit ihr als Chefin nichts zu tun haben.

Warum hat sie es gemacht?

Ihr ging es vermutlich darum, öffentlich stark in Erscheinung zu treten. Sie hätte mehr profitiert, wenn sie ein gutes Interview gegeben hätte.

Welcher Mann steht denn Ihrer Ansicht nach für einen männlichen Führungsstil im positiven Sinne?

Winfried Kretschmann, der baden-württembergische Ministerpräsident, wirkt auf mich integer. Er zeigt eine hohe Integrationsfähigkeit und legt wenig Wert auf Selbstdarstellung.

FRAGEN: BIRGIT HOFMANN



Was die Haarfarbe mit dem Erfolg zu tun hat, lesen Sie unter www.sk.de/exklusiv

Männer sind es oft nicht gewohnt, von Frauen geführt zu werden und blockieren deshalb, bewusst oder unbewusst.

BILD: FOTOLIA,
MONTAGE: MÜLLER