

# 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



**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 ▶

**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.

