



## Speakers Corner

Werner Dopfer über  
weibliche Führung

„Viele Männer lassen sich  
ungern von Frauen führen“

Foto: RMD

**T**rotz der zunehmenden Präsenz von Frauen in den Führungsetagen herrscht nach wie vor ein großes Tabu in Unternehmen und Politik: Es gibt eine Menge Männer, die sich nicht gerne von Frauen führen lassen wollen. Diese haben immense Ängste, Macht, Bedeutung oder Autonomie zu verlieren und verweigern sich daher – bewusst oder unbewusst – der Führung durch Frauen.

Da das berufliche Umfeld oftmals als letzte „männliche Domäne“ gilt, wollen viele Männer unter sich sein und „ihr Ding“ machen. Hat dann in der männlichen Erfahrung die eigene Mutter auch noch eine dominante Rolle gespielt, wird die Chefin schnell zur willkommenen Projektionsfläche. Die Angst vor der vermeintlich übermächtigen Frau führt dann zu verdecktem Widerstand oder gar offener Abwehr. In meiner Tätigkeit als Managementberater konsultieren mich recht häufig Frauen, die genau das erleben. Aus meiner Sicht wurde das Problem bislang allzu stark ignoriert. Allerdings ist es erst jüngst, mit dem überraschenden Ausgang

der Wahl in den USA, eruptionsartig in Erscheinung getreten – sogar unter den Augen der Weltöffentlichkeit: Die fordernde erwachsene Frau hat den Kampf verloren. Der infantile, unberechenbare Mann hat ihn für sich entschieden. Sicher nicht nur, aber wahrscheinlich *auch* deshalb, weil viele männliche Wähler schlicht keine Frau als Präsidentin haben wollten. Sie sehnten sich nach einer männlichen Identifikations- und Führungsfigur, die ihrem Wunsch nach eigener Bedeutung und Größe wieder Raum gibt. Es liegt auch an solchen Impulsen und Dynamiken, dass in höchsten Funktionen oft machversessene Männer mit narzisstischen Zügen dominieren. Obwohl es genug fähige Führungsfrauen gibt.

Unternehmen sollten dieses psychologisch brisante Thema nicht ignorieren. Denn in unserer modernen und hochgradig vernetzten Welt brauchen sie Partizipation, Kooperation, Transparenz, Klarheit, die Bereitschaft zur Diskussion. Das alles sind Kompetenzen, die gerade Frauen häufig mitbringen. Frauen verhalten sich tendenziell

weniger rivalisierend, sie kommunizieren professioneller, haben ein gutes Gespür für situationsangemessenes Verhalten und agieren oft nachhaltiger. Das zeigen die Erkenntnisse der Hirnforschung, aber auch vergleichende sozialpsychologische Studien. Nur, was nützen all diese Kompetenzen der Gesellschaft bzw. den Unternehmen, wenn viele Männer – wenn auch unbewusst – die Führung durch eine Frau ablehnen, weil sie ungern weiter von „Mama“ bevormundet werden wollen?

Ein vielversprechender Lösungsansatz könnte darin liegen, dass sich Unternehmen und Führungsfrauen endlich offen eingestehen, dass es für zahlreiche Männer nicht leicht ist, von einer Frau geführt, also auch von ihr bewertet, geleitet oder gar kontrolliert zu werden. Eben weil es schnell teils unliebsame Erinnerungen an Erzieherinnen, Lehrerinnen und die eigene Mutter wachruft. Das heißt, das Tabu muss zum diskutierbaren Thema gemacht, darf nicht einfach totgeschwiegen werden. Geschlechterspezifische Präferenzen müssen aufgedeckt, akzeptiert – und bei der Führung berücksichtigt werden.

Was bedeutet das nun konkret für die führenden Frauen? Ihnen muss bewusst sein, dass ein bestimmtes Auftreten – etwa als Alphafrau – bei nicht wenigen Männern zu bestimmten Assoziationen und letztlich Abwehr führt. Das heißt nicht, sich dem Rollenstereotyp der Männer zu beugen und alles dafür zu tun, bei ihnen bloß nicht „negativ“ aufzufallen. Es bedeutet aber, mögliche – geschlechtsspezifische – Resonanzen auf das eigene Verhalten zu

berücksichtigen, es mit in die Waagschale zu werfen, statt sich einfach unreflektiert zu verhalten. Zudem sollten Führungsfrauen Verhaltensweisen, die Männer auch deshalb gern kultivieren, um sich ihrer Männlichkeit zu versichern, nicht von vornherein kategorisch abwerten: etwa das Kompetitive, manchmal Egoistische, Unkontrollierte, Konfliktfreudige. Wer damit als Führungsfrau konstruktiv umzugehen vermag und auch Verständnis für die „männliche Seele“ zeigt, kann viel gegen die Blockadehaltung zahlreicher Männer tun.

Männer hingegen müssen lernen, die bisher häufiger von Frauen kultivierten Kompetenzen – wie die Bereitschaft zur intensiven Kommunikation und zum Kompromiss – stärker in ihr eigenes Verhaltensrepertoire zu integrieren. Sie sollten aber auch mit kritischem Blick auf die Kräfte blicken, die sie einengen und in ihren Potenzialen beschränken. Erfolg ist auch ohne ständiges Macht- und Statustheater erreichbar. Was nutzt all die Wettkampforientierung, wenn am Ende das Burnout-Syndrom steht? Was bringt überzogene Rivalität, wenn sie dazu führt, zu betrügen und Weltunternehmen in elementare Krisen zu stürzen?

Um diese Anforderungen zu bewältigen, habe ich den „Meta-Gender-Führungsstil“ entwickelt, der das Beste aus beiden Welten verknüpft. Um nicht missverstanden zu werden: Es gibt hervorragende männliche Führungskräfte. Gemäß meiner über 20-jährigen Erfahrung in verschiedenen Kulturen, Unternehmen und Hierarchieebenen sind dies in der Regel Männer, die sich intensiv selbst reflektieren. Sie kennen ihre geschlechertypischen Verhaltenstendenzen – und deren Gefahren. Es gelingt ihnen, Elemente, die als „typisch weiblich“ gelten, nicht automatisch für sich abzulehnen, sondern sie wertzuschätzen und in ihre eigenen Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster zu integrieren.

Es ist ein hoher Anspruch, sich geschlechtsspezifischer Verhaltenspräferenzen bewusst zu werden, ohne dabei in die Falle der automatischen Ablehnung oder Stereotypisierung zu tappen. Aber es lohnt sich. Beide Seiten könnten von mehr Ehrlichkeit und Offenheit mit dem heiklen Thema profitieren.

Werner Dopfer

## Werner Dopfer

Der Diplom-Psychologe Werner Dopfer ist als Managementberater, Coach und Psychotherapeut tätig.

In seinem Buch „Mama-Trauma. Warum Männer sich nicht von Frauen führen lassen“ beschreibt er, warum sich Männer oft unbewusst gegen Chefinnen wehren – und was sich dagegen tun lässt. Kontakt: [werner.dopfer@t-online.de](mailto:werner.dopfer@t-online.de)