

Klaus Doppler

## ... damit Frauen sich (mehr) trauen. Ohne Macht kann „frau“ nichts machen

In: I. M. Welpé et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*,

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Dr. K. Doppler ( · )

### Inhaltsverzeichnis

30.1 Führung im Wandel? 346

30.2 Machtfelder im Kontext von Führung

30.3 Startvorteile für Männer

30.4 Anregungen für Frauen

30.5 Das eigene Machtpotenzial identifizieren, ausbauen und vor allem nutzen

### Zusammenfassung

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Unternehmen werden immer komplexer. Dadurch steigen die Anforderungen an die Führung von Unternehmen – in gleicher Weise für Frauen und Männer. Um den Anforderungen gerecht zu werden, ist es häufig notwendig, im Unternehmen die strategische Ausrichtung, Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster drastisch zu verändern. Das verlangt Einfühlungsvermögen, aber auch Mut und Macht, den Status quo zu destabilisieren und neue Wege zu eröffnen.

Männer haben in diesem Kontext aus unterschiedlichen Gründen einen Startvorteil. Schon in ihrer frühen Sozialisierung sind sie darauf getrimmt, sich durchzusetzen. Frauen dagegen sind häufig darauf programmiert, Rücksicht zu nehmen und im Kampf um Macht und Einfluss „die zweite Geige zu spielen“. Unabhängig davon, dass es noch ausreichend strukturelle und kulturelle Hürden zu überwinden gilt, damit Frauen in voller Gleichberechtigung höhere Führungspositionen einnehmen und halten, kann jede Frau auch selbst einiges tun, um sich im Hinblick auf Macht und Einfluss im Unternehmen sichtbarer und wirksamer zu machen.

### Vorbemerkungen

Die politischen, technischen, wirtschaftlichen und zum Teil auch gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Führung und damit verbundener Einflussnahme sind für Männer und Frauen von wenigen Aspekten abgesehen grundsätzlich gleich. Ich werde deshalb zunächst diesen generellen Rahmen beschreiben, um dann im weiteren Verlauf die Unterschiede zu charakterisieren, die ich in meiner beruflichen Tätigkeit als Trainer und Berater im Vergleich zwischen Frauen und Männern beobachtet habe, wie ich diese interpretiere und welche Anregungen sich daraus aus meiner Sicht ergeben können. Nicht, dass ich der Meinung wäre, ich wüsste als (Fach-)Mann über spezielles Verhalten von Frauen in Situationen von Führung und Ausübung

von Einfluss und Macht genau Bescheid. Ich folge lediglich, aber durchaus gern, der Bitte, meine Eindrücke mitzuteilen, die ich zu diesem Thema in meiner langjährigen Erfahrung als Trainer und Coach für Führung und als Begleiter von Veränderungsprozessen gewonnen habe. Alles ist selbstverständlich subjektiv und aus meiner männlichen Perspektive. Wer sich übrigens mit dem Thema Macht intensiver auseinandersetzen will, dem sei das kleine Buch von Heinrich Popitz *Prozesse der Machtbildung* [4] empfohlen.

Der Titel für diesen Beitrag entstand spontan während einer Diskussion, um einen passenden Überbegriff für mehrere unterschiedliche zielgruppenspezifische Mentoring-Konzepte für Frauen zur Förderung ihrer Karriere zu finden. An dieser Diskussion waren alle Vertreter der relevanten unterschiedlichen Perspektiven und Interessen beteiligt: die Projektleiterinnen der aktuellen Mentoring-Konzepte, die Frauenbeauftragten an den beteiligten Hochschulen, die Träger und Finanziierer der Programme aus den Hochschulen, der Forschung und der Wirtschaft.

Über Führung kann man unter vielerlei Gesichtspunkten diskutieren. Dabei geht es im Übrigen nicht nur um Personalführung, sondern allgemein um die Steuerung von Unternehmungen. Jeder hat zum Thema Führung in irgendeiner Weise auch persönliche Erlebnisse, schon als Kind in der eigenen Familie in Form liebevoller Fürsorge oder gnadenloser Dressur und im Umgang mit anderen Kindern in der eigenen Geschwisterreihe, im Kindergarten, in der Schule und in Cliques. Jeder hat persönliche Erfahrungen entweder aktiv in der Erprobung eigener Machtstrategien oder passiv als Adressat der Machtstrategien anderer. Spätere Korrekturen an diesen Grunderlebnissen und daraus resultierende Grundmuster sind übrigens nicht einfach zu bewerkstelligen.

Später im Berufsleben wird Führung auch zur formellen Funktion und Aufgabe, der man sich unterordnen oder zumindest einfügen soll oder die man selbst anstrebt, um von den „Untergebenen“ zu erwarten, dass sie sich unterordnen oder zumindest einfügen. Ich möchte hier nicht spekulieren, welche Art von Führung in der aktuellen Lage von Unternehmen und daraus folgenden Erwartungen sich im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit letzten Endes als erfolgreich erweisen wird. Die derzeitige Veränderungsdynamik in nahezu allen Organisationen verlangt allerdings sehr viel Selbstorganisation und damit Selbstverantwortung und Selbststeuerung. Dazu kommt: Wer in Zeiten anstehender Veränderungen und gegebenenfalls notwendiger radikaler Neuausrichtung führen will, hat nicht unendlich viel Zeit, um Wirkung zu erzielen. Speziell in Zeiten knapper Ressourcen, gesättigter Märkte und sich schnell ändernder Rahmenbedingungen hängt Erfolg häufig davon ab, nicht nur richtig, sondern vor allem auch schnell zu handeln, um dem immer vorhandenen Wettbewerb voraus zu sein.

Darüber hinaus ist zumindest im europäischen Bereich in der mittleren und heranwachsenden Generation im Hinblick auf Führung ein gender-übergreifender Trend erkennbar. Einerseits sind Mitarbeiter aufgrund der vorhandenen digitalen Informations- und Selbststeuerungsmöglichkeiten immer weniger bereit, sich unreflektiert hierarchischen Befehlen zu unterwerfen. Gleichzeitig sind Mitarbeiter

zunehmend darauf aus, die entsprechenden Organisationsprozesse mitzubestimmen und mitzusteuern, wenn schon nicht verhindert werden kann, dass sich auf der Basis der vorhandenen technischen Möglichkeiten Arbeit und Privatleben immer stärker durchdringen. Ein Frontalangriff auf die früher übliche einseitige Fremdbestimmung und Fremdsteuerung von oben.

### **Machtfelder im Kontext von Führung**

Unabhängig allerdings davon, wer führt und wie geführt wird: Führen bedeutet immer auch Einfluss ausüben. Wer Einfluss ausübt, übt Macht aus. Beide Begriffe sind nicht scharf voneinander zu trennen. Nun gehört aber Macht – ähnlich wie Geld und Sexualität – noch relativ stark in die Tabuzonen des gesellschaftlichen Lebens. Ein natürliches Verhältnis zur Macht ist immer noch die Ausnahme. Statt selbst Verantwortung zu übernehmen, stellt man lieber Erwartungen an „die da oben“ – Vorgesetzte, Staat, Eltern, Schule, Kirche etc. – und beklagt sich, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Will man diese Komfortzone verlassen und sich auf dem Spielfeld bewähren, ist es von Vorteil, sich zunächst mit verschiedenen Kernfragen zu beschäftigen: *Wie und wodurch kommt Macht zum Ausdruck? Wie entsteht Macht und woraus besteht sie? Wie kann man an Macht kommen beziehungsweise an ihr teilhaben? Wie kann man einmal erlangte Macht behalten?* Wer die einschlägigen Prozesse, die mit Macht verbunden sind, gut durchschaut, kann sich auch mehr und mehr trauen, in diesem Spiel um Macht mitzumischen.

### **Wie entsteht Macht und wodurch kommt sie zum Ausdruck?**

Trotz der oben geschilderten aktuellen Trends denken die meisten im Zusammenhang mit Macht immer noch in erster Linie an hierarchische Positionen und die unmittelbar mit diesen Rollen verbundene Macht, unwiderrufliche Entscheidungen zu treffen. Den Fokus von Macht auf hierarchische Positions- und damit verbundene Entscheidungsmacht zu setzen, bedeutet, den eigentlichen Spielraum für die Ausübung von Macht leichtfertig einzuengen. Die eigentlichen Machtinterventionen passieren nämlich in den meisten Fällen vor der offiziell definitiven Entscheidung des Entscheidungsträgers, nicht selten ohne dass dies diesem überhaupt bewusst ist. Für ihn gilt, was Goethe Mephisto sagen lässt: „Du glaubst zu schieben – und du wirst geschoben“. Die folgenden Beispiele sollen aufzeigen, wodurch und wie im Rahmen von Führung beziehungsweise Steuerung unter anderem auch indirekt Macht ausgeübt werden kann:

- *Funktionen:* Je nach Marktwert oder unternehmerischen Erfordernissen wird bestimmten Funktionen im Unternehmen jeweils mehr oder weniger Macht zugesprochen: Der IT-Manager wird in dem einen Unternehmen oder zu einer bestimmten Zeit lediglich als Kostenfaktor angesehen, in einem anderen als Schlüsselfigur mit entsprechendem Machtpotenzial ausgestattet.

- *Kompetenz*: In unserer Zeit, geprägt von permanentem Wandel, starker Vernetzung, hohem Wissenszuwachs und hoher Flexibilitätserwartung an die beteiligten Menschen, wird in vielen Unternehmen die bislang übliche verbürgte Rollenkarriere zunehmend durch das Modell des Einzelnen als verantwortlichen Unternehmer überlagert. Dieser ist für sich selbst verantwortlich mit der Erwartung, seine persönliche Kompetenz, sein inhaltlich-fachliches Expertenwissen und Können fortlaufend zu ergänzen und zu ersetzen – und sich mit seinem Wissen und Können selbst im internen Markt zu vermarkten.
- *Deutungshoheit*: Ähnlich wie weite Teile beratender Berufe, z. B. Anwälte, Ärzte, Psychologen, Unternehmensberater, die für sich auf der Basis ihrer Professionalität den Anspruch der definitiven Deutungshoheit erheben, können Experten sich mit entsprechender Deutungsmacht ausstatten, die bislang die oberste Unternehmensleitung auf der Basis ihrer hierarchischen Position als Letztentscheider wie selbstverständlich für sich vorbehalten hat. Entscheidend für die Wirksamkeit ist allerdings die aus der Expertise begründete Selbstverständlichkeit des Anspruchs.
- *Persönliche Ausstrahlung*: Die eher sachbezogene Macht, die einem in Form von Position, Funktion, Kompetenz und Deutungshoheit prinzipiell zur Verfügung steht, wird ergänzt und zum Teil auch überlagert von einer eher persönlich-emotionalen Art von Macht: Es geht um die Wirkung, die Anziehungskraft und die Ausstrahlung des Machthabers. Diese Macht spielt sich in einem breiten Spektrum von Unscheinbarkeit, Souveränität bis hin zum überstrahlenden Charisma ab. Diese Dimension von Macht kann z. B. eine starke individuelle Attraktivität offenbaren, die zur Identifikation einlädt und es für andere attraktiv macht, Beziehungen mit einer derartigen Persönlichkeit einzugehen, diese Beziehung im Rahmen entsprechender Netzwerke zu pflegen und nach außen klug zu vermarkten.
- *Mikropolitik*: Wo verlässliche Rollen, Strukturen und Karriereentwicklungsprozesse nicht mehr die gewohnten Mittel und Wege bieten, um sich den Gestaltungsraum zu schaffen, der den eigenen Vorstellungen entspricht, gilt es mehr und mehr, die Dinge in eigener Verantwortung in die Hand zu nehmen, das heißt Mikropolitik (Politik in eigener Sache) zu betreiben. Im Übrigen ermutigen immer mehr Organisationen ihre Mitglieder, sich über die formell geregelten Prozesse und Strukturen hinaus auch unkonventioneller Mittel zu bedienen, um sowohl anstehende Probleme flexibel und schnell zu lösen, als auch sich selbst im Unternehmen gut sichtbar zu machen. Sowohl der sachbezogene als auch der persönliche Erfolg werden dann mehr und mehr von der Effektivität der Mikropolitik bestimmt. Beziehungsmacht und Koalitionsbildung in Form von Netzwerken sind nun einmal sehr effektive Durchsetzungsstrategien.
- *Dienst als sublimste Art der Machtausübung*: Auch Dienst kann trotz zelebrierter scheinbarer Unterwerfung und Demut ein starker Machtfaktor sein, wenn es gelingt,

die Abnehmer der Dienstleistungen von der Dienstleistung abhängig zu machen. Das entsprechende Rollenspektrum reicht von der aufopferungsvollen Hausfrau, die aber alles im Griff hat und alle von sich abhängig macht, über die Chefsekretärin, ohne deren Gnade keiner persönlich an den Vorstandsvorsitzenden herankommt, bis zum Papst, dessen offizieller Titel „servus servorum Dei“ (lateinisch für „Knecht der Knechte Gottes/ Diener der Diener Gottes“) mit der doppelten Machtverneinung nicht ohne Weiteres kompatibel scheint mit seiner Rolle als irdischer Stellvertreter Jesu Christi und Hirte der Universalkirche mit voller und höchster Jurisdiktionsgewalt.

*Fazit:* Macht hat, wem es gelingt, den Denk-, Wahrnehmungs-, Deutungs-, Entscheidungs-, Verhaltens-, Empfindungs- und Bewertungsspielraum anderer gezielt zu beeinflussen – auch gegen ihren Willen beziehungsweise auch ohne dass sie dies überhaupt bemerken.

### **Woraus besteht Macht und wie funktioniert sie?**

Das eigentliche Geheimnis liegt nicht in den Feldern, in welchen die Macht spielt und zum Ausdruck kommt, sondern im inneren Betriebssystem der Macht. Wie und warum funktioniert die Macht so, wie sie funktioniert? Welches sind die Kernelemente, nach denen sich die Macht ausrichtet und die man kennen muss, um das Spiel mit der Macht zu verstehen und zu beherrschen?

- Wie erhält man Teilhabe an der Macht?

Macht ist prinzipiell auf Mitspieler angewiesen. Macht lebt davon, dass die Adressaten den Versuch der Beeinflussung akzeptieren, freiwillig oder gezwungen, bewusst oder unbewusst. Ein Vorgesetzter ohne ergebene Untergebene, ein Dienstleister ohne zahlungswillige Kunden, ein Experte ohne Nachfrage können allein nichts bewirken. Macht ist in diesem Sinn ein Prozess, der auf der Basis komplementärer Rollenvorstellungen und Rollenerwartungen entsteht – und auf diesem Weg auch jederzeit verändert werden kann. Wer sich weigert mitzuspielen, entzieht dem, der über ihn Macht ausüben will, den Boden. Sich verweigern ist gegebenenfalls mit einem mehr oder weniger hohen Risiko verbunden.

Nicht von ungefähr gibt es gerade in hierarchischen Systemen viele Opportunisten, die zum Teil entgegen ihrer inneren Überzeugung aus Angst vor Nachteilen das hierarchische System zumindest nach außen hin akzeptieren – und dieses dadurch stabilisieren, ob sie wollen oder nicht. Aber die Machthaber wissen: Ohne eine ausreichende Anzahl von zur Unterwerfung bereiten Opportunisten würden sie mit ihrem Machtanspruch ins Leere laufen. Deshalb sind clevere Machthaber immer auf der Hut und treiben ausreichend Vorsorge, um ihre Unterstützer bei der Stange und bei Laune zu halten.

- Wie kann man einmal erlangte Macht behalten?

Wer oben angelangt ist, hat eventuell hart dafür gekämpft und nicht wenig investiert beziehungsweise dafür geopfert, inklusive eventueller früherer Überzeugungen im Hinblick auf persönliche Werte und Unternehmenskulturen. Jetzt geht es darum, die

errungene Position zu erhalten, speziell in Zeiten der Veränderung und wackeliger Stühle vieler Führungskräfte.

Hier eine Auswahl von Strategien, die dem Erhalt der gewonnenen Macht dienen:

- Die gewonnene Macht als *Selbstverständlichkeit* darstellen, die keiner weiteren Legitimation bedarf – und dies im Kreis von Gleichgestellten verstärken und dadurch nach außen eine feste Schutzmauer errichten. Nach dieser Devise handeln z. B. leitende Angestellte, indem sie in gemeinsamer Interessenvertretung größere Büros, Dienstwagen oder sonstige Bonifikationen für sich beanspruchen, die von der Aufgabenstellung her für andere Funktionsträger viel zweckmäßiger angebracht wären.
- Grundsätzlich mit der *Tendenz zur Selbstentwertung und Bereitschaft zur Selbstunterwerfung* der Machtlosen und Unterprivilegierten kalkulieren und mit ihnen entsprechend umgehen. Das kann sich konkret in Sitzordnungen ausdrücken oder auch in der Sprache, indem z. B. Unterprivilegierte nicht in distanzierter, Ehrerbietung heischender Sie-Form, sondern in abwertender Ihr-Form angesprochen werden. Zudem, was bei finanziell Unterprivilegierten gender-übergreifend allgemein zu beobachten ist, erlebe ich bei Frauen eine deutlich geringere Bereitschaft als bei Männern, sich gegen derartige Diskriminierungen offen aufzulehnen und sich gegebenenfalls so zu organisieren, dass die immer wieder aufgezeigten Unterschiede wie etwa geringere Bezahlung bei gleichwertiger Arbeit und Qualifikation umgehend und endgültig behoben werden.
- Sich auch beziehungsweise gerade bei evident *ungerechten Formen der eigenen Machtausübung* mit dem Argument rechtfertigen, immerhin Ordnungssicherheit zu bieten – und damit ein menschliches Grundbedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit zu befriedigen. Das löst übrigens auch einen Teil des Rätsels, warum Diktaturen sich häufig so lange halten können.
- Im Fall echter Bedrohung versuchen, sich vor dem drohenden Machtverlust dadurch zu schützen, dass man diejenigen, die bedrohen, *partiell an der Macht teilhaben* lässt. Dies ist allerdings bei Licht besehen keine Abgabe von Macht, sondern eine raffinierte Form, durch diese Beteiligung einen Schutzwall um sich herum aufzubauen; denn Beteiligte sind dankbar und haben nun ein eigenes Interesse daran, die bestehende Machtkonstellation möglichst lange aufrechtzuerhalten.
- Damit rechnen, dass die Besitzlosen eine *prinzipielle Startschwierigkeit* haben, sich zu organisieren, weil sie nichts zu bieten haben – zumindest solange sie dies glauben. Solidarität im Vertrauen auf zukünftigen Gewinn ist allemal schwieriger als Solidarität auf der Basis konkret vorhandener Besitzstände.

### **Startvorteile für Männer**

Die geschilderten Prozesse gelten zwar prinzipiell für Männer und Frauen gleichermaßen. Aber das bedeutet keineswegs, dass sie in der Umsetzung gleich verlaufen. Männer haben hier in aller Regel *zwei Vorteile*:

*Erstens*, viele Führungspositionen sind schon seit ewigen Zeiten immer mit Männern besetzt. Infolgedessen herrschen dort männliche Kulturen. Das heißt männliche Sprache und männliche Verhaltensmuster in Bezug auf das Zusammenspiel untereinander und die Abgrenzung zwischen beruflich und privat beziehungsweise Vorrang des Beruflichen gegenüber dem Privaten und Familiären. Es herrscht sozusagen eine männliche Herrschaftskultur, in der Männer sich zu Hause und deshalb wohlfühlen. Nicht zuletzt ist das einer der Gründe dafür, weshalb Frauen, die es bis nach oben geschafft haben, häufiger wieder ausscheiden, wenn und solange es nicht gelingt, eine frauengeeignete Kultur zu schaffen. Und die fehlende Kulturveränderung hat auch damit zu tun, dass die (männliche) Mehrheit bestimmt.

*Zweitens*, Jungen werden im Gegensatz zu Mädchen eher auf Ehrgeiz, Wettbewerb und Kampfspiele erzogen. Sie werden ermutigt, sich durchzusetzen. Eltern zeigen ihren Stolz, wenn der Junge ein richtiger Lausbub wird. Männer sind von Kindheit an gewöhnt, dass „man“ kämpft, sich durchsetzt und darauf stolz sein soll. Im Hinblick auf die anstehende interkulturelle Durchmischung könnte das Thema Vorherrschaft der Männer und Söhne nicht nur in der Familie, sondern auch in der beruflichen Entwicklung noch drastisch an Bedeutung zunehmen.

### **Anregungen für Frauen**

*Macht muss man sich nehmen.* Das ist die Devise: nicht Macht einfordern, sondern Machtfelder ohne Ankündigung und Begründung einfach besetzen. Das machtinhärente Potenzial von geeigneten Verhaltensstrategien, um Macht zu erringen, ist wie weiter oben beschrieben reichlich. Frauen lassen es häufig zu, dass Männer sich einfach die Vorfahrt nehmen. Sie halten sich für zu edel, um in die direkte Konkurrenz zu gehen oder Männer zu blockieren. Ich werte das einerseits als „Saure-Trauben-Politik“, das heißt als Beleg der oben geschilderten *Tendenz zur Selbstentwertung und Bereitschaft zur Selbstunterwerfung* – und genau damit rechnen diejenigen, die an der Macht sind; andererseits besteht vielleicht auch Hoffnung, die Demonstration der eigenen Unschuld werde zu einer umso deutlicheren *Bloßstellung* des unverhüllten männlichen Machtstrebens führen. Die gleiche *Selbstverständlichkeit* an den Tag legen, wie das Männer tun, und z. B. der ebenso inhärenten Tendenz bei Frauen nicht erliegen, sich auf eine differenzierte Begründungsdiskussion einzulassen oder diese sogar von sich aus „ohne Not“ zu eröffnen. Ich erlebe nicht selten speziell bei Frauen einen vorausseilenden Begründungs- und Rechtfertigungszwang für das, was sie anzubieten haben. Dass viel mehr Frauen als Männer sich immer neuen Fortbildungen unterziehen, erkläre ich mir damit, dass zusätzliche Qualifizierungen ihnen das Material liefern sollen für die gegebenenfalls ihrer Meinung nach später notwendigen fachlichen Rechtfertigungen ihres Handelns. Ich finde es geradezu herabwürdigend, wenn sich beispielsweise spezielle Organisationen als ehrenwerte Leistung auf die Fahne

schreiben, Frauen eine besondere Fortbildung anzubieten, die sie für die grundsätzliche Mitgliedschaft in Aufsichtsräten qualifizieren sollen. Wo sind derartige Fortbildungsinstitute für Männer? Diese spezielle Fahrerlaubnis ist *selbstverständlich* nur für Frauen notwendig ....

Es als *Auszeichnung und Anerkennung* empfinden, wenn „frau“ im Anschluss an eine gewonnene Auseinandersetzung als *aggressiv* bezeichnet wird. Nicht vergessen: Das Wort „aggressiv“ stammt aus dem Lateinischen *aggredere* und das bedeutet auf jemanden zugehen, nicht unbedingt feindlich angreifen. Männer schmücken sich geradezu mit der Fähigkeit, in schwierigen Situationen Konflikte einzugehen und offen auszutragen. Die Reaktion, daraufhin angefeindet zu werden, heften sie sich stolz als Auszeichnung an das Revers. Vielleicht hat das mit ihrer Sozialisierung zu tun. Analoges gilt für Frauen, die eine solche Reaktion eher als Vorwurf empfinden, sich dafür entschuldigen und ihren Erfolg in eine „leider unabdingbare“ Dienstleistung umgewandelt haben möchten. Vielleicht ist es auch kein Zufall, dass sich deutlich mehr Männer als Frauen für den Beruf des Chirurgen entscheiden, der ja mit voller Energie, guter Stimmung und Stolz Menschen körperlich zum Teil zutiefst verletzt; der für etwas relativ gut bezahlt wird, wofür andere ins Gefängnis kommen. Von einem traurigen und sich für seine Arbeit entschuldigenden Chirurgen möchte ich mich nicht operieren lassen.

Dem eventuellen Vorwurf, *unverschämt* zu sein, mit dem Hinweis begegnen „*unverschämt heißt nicht-verschämt*“. Ich erlebe bei Frauen die Tugend der Frechheit eher weniger ausgeprägt. Am ehesten noch bei pubertierenden Mädchen. Ansonsten überwiegt das Bild: sehr fleißig, hilfsbereit, klagend und gegebenenfalls unverkennbar unter familiärem Stress. Ein höheres Maß an Lockerheit wäre ergiebiger. Zur Wirksamkeit dieser Strategien eine kleine wahre Geschichte aus meiner persönlichen Erfahrung: In einem Konzern fühlen sich die männlichen Vorstandsmitglieder berufen, in einem gemeinsamen Programm für einen festgelegten Zeitraum von neun Monaten jeweils eine weibliche Potenzialkandidatin als Mentor zu betreuen. Nach Ablauf des Programms verabschiedet sich der Vorstandsvorsitzende aus dieser Funktion mit dem Hinweis, dass sich der Vorstand aus der weiteren Karriereentwicklung persönlich heraushalten werde, das sei nun Sache des Personalressorts. Die jungen Frauen sind darüber zwar nicht erfreut, nehmen dies aber zunächst als „erwartete“ Realität zur Kenntnis. Von männlicher Seite auf diese Duldungshaltung angesprochen und entsprechend angestachelt beschließen die Frauen gemeinsam, den Vorstandsvorsitzenden zu einem Gespräch einzuladen – wohlgemerkt: Sie sagen vorher nicht, worum es ihnen eigentlich geht; sie bitten auch nicht um einen Termin beim Vorstand und wollen auch nicht zu ihm hingehen, sondern sie laden ihn zu sich in die Gruppe ein (das nennt man Heimspiel; und welcher Vorstandsvorsitzende würde sich trauen, eine derartige Einladung abzulehnen ...). Er kommt in die Gruppe und die Frauen teilen ihm ohne spezielle Vorwurfshaltung ( *sine ira et studio*, das heißt ohne Zorn und ohne Eiferung)



ungeschminkt mit, dass sie für seine Aussage, sich aus der weiteren Entwicklung ihrer Karrieren heraushalten zu wollen, keinerlei Verständnis haben. Zudem vermitteln sie die generelle Botschaft: Sie als Vorstand schmücken sich damit, persönlich als Mentor für junge Frauen zur Verfügung gestanden zu haben – und wenn das so bleibt, möge man diesen Schmuck doch bitte mit der Aussage ergänzen, eine wirkliche Weiterentwicklung der Karriere sei allerdings von vornherein nicht eingeplant gewesen. Die Reaktion des Vorstandsvorsitzenden: Er nimmt umgehend Kontakt zum entsprechenden Personalressort auf, macht diesem den Vorwurf, nicht rechtzeitig Karrierepfade für die betroffenen Mentees entwickelt zu haben und fordert (nicht zuletzt um die eigene Ehre zu retten), wie berichtet wurde, relativ lautstark, dies umgehend nachzuholen ... was dann auch passierte. Fazit: Geht doch! „Frau“ muss es halt probieren.

### **Das eigene Machtpotenzial identifizieren, ausbauen und vor allem nutzen**

Man kann nur mit dem arbeiten, was man hat, nicht mit dem, was einem fehlt. Und darüber hinaus: Alle kochen mit Wasser, Frauen *und* Männer. Vielleicht können einige Leitfragen einem helfen, sich selbst auf die Spur zu kommen, sich des eigenen Gestaltungsspielraums besser bewusst zu werden und sich zu trauen, diesen umgehend zu nutzen und durch die praktische Nutzung weiter zu festigen:

- *Wie stehe ich persönlich zum Thema Macht:*
  - Bin ich eher gierig oder verspüre ich geradezu eine Sucht nach Macht?
  - Flüchte ich eher davor, Macht zu übernehmen beziehungsweise auszuüben, wenn es irgendwie geht?
  - Geht es mir gut oder weniger gut, wenn ich in einer Machtposition bin?
  - Verspüre ich bei mir eine gewisse Tendenz, mich immer wieder selbst zu Entwerten und mich anderen zu unterwerfen?
  - Habe ich Freude daran, Macht zu übernehmen und auch auszuüben?
  - Hängt mein Verhältnis zur Macht von der jeweiligen Situation ab oder folge ich immer dem gleichen Muster?
  - Kann ich mir vor dem Hintergrund meiner Erziehung, meiner persönlichen Entwicklungsgeschichte und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erklären, wie mein persönliches Verhältnis zur Macht entstanden ist – und inwieweit ist mir klar, dass meine frühere Prägung nicht einer lebenslangen Freiheitsstrafe gleichkommt?
  
- *Was habe ich zu bieten, was kostbar, gefragt und rar ist* – und somit als Potenzial für Machtbildung dienen kann – und wie gut habe ich das bislang „auf den Markt gebracht“?
  
- *Wie kann ich (noch mehr) Gleichgesinnte gewinnen*, sodass wir uns gegenseitig in unseren Ansprüchen bestätigen und dadurch nach *außen demonstrativ mit beeindruckender Selbstverständlichkeit* unsere Ansprüche gemeinsam vertreten können?

- Wie könnte ich die *generelle Akzeptanz und das Zutrauen*, das man mir entgegenbringt, erkunden und als Basis nutzen, um Dinge in Bewegung zu bringen, die andere aus meinem Umfeld veranlassen könnten, mir zu folgen?
- Wo gibt es entsprechende *Erwartungen an mich*, denen ich bislang aus für andere nicht nachvollziehbaren Gründen nicht gerecht werde?

Bei der Auswahl von Frauen für Führungspositionen sollten Personalverantwortliche auf der einen Seite diese Tendenzen zur Rechtfertigung und Selbstentwertung bei Frauen einkalkulieren und bei der Darstellung ihrer Kompetenz sozusagen wie eine Mehrwertsteuer das draufschlagen, was Männer in der gleichen Situation übertreiben. Trotz der besonderen Anstrengung sollte Kandidatinnen zugemutet werden, in erster Linie offen und ungeniert zu berichten, was sie alles draufhaben.

Beobachtbares Auswahlkriterium:

Wie gelingt es einer Frau, sich als kostbares und rares Gut zu vermarkten?

Auf der anderen Seite sollte nicht unterschätzt werden, dass es ein spezielles kulturelles Umfeld braucht, damit Frauen in von Männern geprägten Kulturen längerfristig als obere Führungskraft überlebensfähig sind. Zunehmende differenzierte Berichte in den Medien über die „kulturellen“ Hintergründe vom Gelingen und Scheitern von Frauen in Karrieren sowie politische Rahmenbedingungen unter anderem in Form von Quoten und spezielle von Frauen initiierte Organisationen beziehungsweise Aktionen können helfen, dieses Thema weiter voranzutreiben. Diese Aufgabe der ausgewählten Frau als persönliche Herausforderung allein zu überlassen, würde zwar der generellen „dienenden“ Grundhaltung vieler Frauen entsprechen, wäre aber meiner Meinung nach naiv und fahrlässig. Und exakt die Diskussion mit der Kandidatin über diesen Aspekt im Hinblick auf das konkrete Unternehmen, für das sie sich bewirbt, könnte neben der Fähigkeit, sich selbst positiv zu vermarkten, ein weiteres beobachtbares und bewertbares Entscheidungskriterium für ihre Führungsfähigkeit sein.

Inwiefern auch gezieltes Mentoring für die Entwicklung von Frauen in der Karriere hilfreich sein kann, hängt davon ab, inwieweit in einem Mentoring nicht nur die Persönlichkeitsstruktur und sachliche Rahmenbedingungen im Mittelpunkt stehen, sondern gleichbedeutend auch die hier skizzierten soziologischen und sozialpsychologischen Aspekte sowie konkrete Übungsfelder, um zu lernen, wie es geht, und zu erfahren, dass es geht.

### **Empfohlene weiterführende Literatur**

1. Doppler, K. (2011). *Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
2. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
3. Doppler, K., & Voigt, B. (2018). *Feel the change! – Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
4. Popitz, H. (1968). *Prozesse der Machtbildung*. Tübingen: Mohr.

**Dr. Klaus Doppler** ist selbstständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und im Nonprofit-Bereich, sowie Mitbegründer der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* und Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Führung und Change.

DOPPLER Organisationsberatung & Verhaltenstraining, München, Deutschland  
E-Mail: [doppler@doppler.de](mailto:doppler@doppler.de)