

# *Frauen führen anders*



Ingrid Lindemann, 2008

## Frauen führen anders

In einem UN-Bericht aus den 80iger Jahren des vorigen Jahrhunderts heißt es zur Situation der Frauen:

*„Frauen sind die Hälfte der Weltbevölkerung,  
jedoch leisten sie zwei Drittel der Arbeitsstunden,  
sie erhalten ein Zehntel des Welteinkommens,  
und sie besitzen weniger als ein Hundertstel des Eigentums der Welt.“*

Ich glaube kaum, dass sich das im neuen Jahrtausend wesentlich verändert hat.

Zwar gibt es mehr und mehr Frauen in Wirtschaft und Politik und anderen gesellschaftlichen Bereichen, aber es sind immer noch zu wenige, um diese Ungerechtigkeit auszugleichen.

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt: „Den Frauen gehört die Hälfte des Himmels“. Das bedeutet, dass in allem sowohl Männer als auch Frauen gleichermaßen vertreten sein sollten.

Wir sehen, dass unsere Gesellschaft hier in Europa und auch in den meisten anderen Teilen der Welt auf Grenzen stößt. Analysieren wir die verschiedenen Situationen, sehen wir ganz klar, dass überall weibliche Qualitäten fehlen.

Das bringt auch die Publizistin und Managementberaterin Gertrud Höhler mit ihrem Buch „Wölfin unter Wölfen“ zum Ausdruck, wenn sie sagt, dass Männer nur die halbe Welt stellen, aber die ganze Welt allein regieren wollen. Dann häufen sich die Fehler und es lässt sich erklären, warum.

## **Weibliche Führungsqualitäten:**

Der Titel dieses Vortrages mag ein wenig verwirren. Ich möchte jetzt nicht über bestimmte Frauen in Führungspositionen sprechen, sondern vielmehr über die in der aktuellen Wirtschaft und Politik fehlenden weiblichen Aspekte.

Am 3. März 2006 befragte die Wochenzeitung „Die Zeit“ einflussreiche Frauen über die weibliche Sichtweise dieser Welt und über Frauen als Managerinnen. Die Frage der Redaktion war: „Was ist weiblich?“

Gertrude Lübbe-Wolff, Professorin und seit 2002 Richterin am Bundesverfassungsgericht sagte: „Jede Gesellschaft profitiert davon, wenn ihre Mitglieder fähig sind, sich in Perspektiven hineinzuversetzen, die nicht unmittelbar die eigenen sind. Vielen gilt diese Fähigkeit als weiblich. Ich halte es da mit Hegel. Für den war sie ein wesentliches Element dessen, was Bildung ausmacht.“

Ulrike Brandi, Lichtplanerin, meinte, dass der weibliche Blick alle Sinne mit einbeziehe, er sei immer auch ein hörender.

Barbara Unmüßig, Politologin und Vorstandsmitglied der Heinrich Böll Stiftung, verwies auf die weibliche Prägung beim Führungsstil. Anstelle sich in ineffiziente innere Machtkämpfe zu verfangen, zieht sie Kooperation, Teamarbeit und Netzwerke vor. Auch erwähnte sie eine unterschiedliche weibliche Wahrnehmung von Konflikten.

Zusammengefasst ergeben sich aus diesen Interviews als weiblich bezeichnete Eigenschaften die Fähigkeit, sich in andere Perspektiven hineinzuversetzen, Wahrnehmung der gesamten Lebenssituation eines Menschen, einen Blickwinkel, der alle Sinne mit einbezieht, Vermeidung von Machtkämpfen, Wunsch nach

effizienter Zusammenarbeit, Harmonie, Ausgleichen, Schaffung von aus dem Konsens entstandenen Positionen.

Der tiefe emotionale Wunsch, die Bedürfnisse anderer zu befriedigen, andere Menschen glücklich zu sehen, Nächsten- und sogar Feindesliebe, Mitgefühl, gegenseitige Verantwortung, andere so zu behandeln, wie man selbst gerne behandelt werden möchte, Kreativität in allen Aspekten des Lebens, Geduld, Verständnis um die Wachstumsprozesse.

Diese Werte werden als weibliche Werte definiert, da sie in der privaten, häuslichen Sphäre entstanden sind, auf die sie lange Zeit beschränkt waren. Sie werden auch von Männern geschätzt, natürlich in individuell unterschiedlichem Maße.

Bevor ich weiter rede, möchte ich klar machen, dass es mir hier nicht darum geht, den Führungsstil der Männer zu kritisieren. Ganz im Gegenteil, ich sehe die Notwendigkeit des Zusammenführens der unterschiedlichen, aber sich durchaus ergänzenden Stile.

Wenn ich von männlich und weiblich rede, so beziehe ich mich auf unterschiedliche Eigenschaften, die sowohl beim Mann als auch der Frau vorhanden sind, allerdings individuell in unterschiedlicher Prägung und Größe.

Vor allem möchte ich durch diesen Vortrag den hier anwesenden Frauen bewusst machen, welche Fähigkeiten in ihnen schlummern. Auch ist mir wichtig aufzuzeichnen, dass es genau diese Aspekte sind, die sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik entscheidende Unterschiede bewirken könnten, egal, ob sie von Frauen oder Männern eingebracht werden.

Im Folgenden beziehe ich mich unter anderem auf Erfahrungen einer Studie von Sally Helgesen, in der mehrere Frauen in

Managementpositionen großer Firmen und /oder Zusammenschlüssen über mehrere Wochen bei ihrer Arbeit beobachtet wurden. Das war eine Forschung mit Tuchfühlung. Nur auf der Toilette konnten die Frauen, die eingewilligt hatten, sich an dieser Studie zu beteiligen, alleine sein.

Dabei wurde vor allem deutlich, dass Frauen meistens die Werte vertreten, die in der weiblichen Psyche verankert sind und diese Prinzipien in ihre Arbeitsweise und Führungsstil mit einfließen lassen.

Ein paar Aspekte möchte ich besonders hervorheben:

## **Strukturen der Führung**

Wie drücken sich diese Eigenschaften in der weiblichen Führungsstruktur aus?

Weben ist eines der ältesten Bilder, die mit Weiblichkeit assoziiert werden. Das archaische englische Wort für Frau (distaff) ist gleichzeitig auch die Bezeichnung für einen Strang Flachs und den Spinnrocken am Webstuhl, um den die noch nicht gesponnene Wolle gewickelt wird.

Auf der ganzen Welt wird in den Mythen dargestellt, wie die weiblichen Gottheiten am Webstuhl das Geflecht des menschlichen Lebens wirken, den Faden spinnen, der die Ereignisse der Vergangenheit mit den Möglichkeiten der Zukunft verbindet. Aus diesem Grund waren die spinnenden Göttinnen der germanischen und griechischen Mythen auch die Göttinnen des Schicksals. Sie erkannten und akzeptierten das Schicksal als eine Verquickung von Vergangenheit und Zukunft, Zufall und bewusstem Tun.

Die Frauen aus der Studie sind bestrebt, im Zentrum der Dinge zu stehen und erschaudern bei der Vorstellung, allein an der Spitze zu sein. Diese Art des Führungsstils wird in der Literatur oft bezeichnet mit dem Begriff „Netz“ oder „Netzstruktur“. Dabei ist es vielleicht hilfreich, sich ein von einer Spinne gewobenes Netz vorzustellen. Für die Spinne in der Mitte wird jede Berührung des Netzes, jede Bewegung spürbar und sie kann sofort reagieren.

Im Netzwerk ist die Frau, beziehungsweise der Mann, aus der Mitte mit jedem Punkt des Netzes verbunden: so ist es ihr/ihm möglich, Informationen aus allen Quellen zu beschaffen. So werden Filter und / oder Kontrollinstanzen vermieden. Direkter Zugang zu allen Informationen hilft bei der Entscheidungsfindung. Auch kann die/der Verantwortliche vorher Reaktionen testen und so die endgültige Entscheidung auf mehr Daten stützen. Alle Frauen der Studie wollten auf keinen Fall Hast bei Entscheidungen zulassen.

Vom Gesichtspunkt der Frauen dieser Studie ist die Spitze in einer hierarchischen Struktur zu weit vom Zentrum des Geschehens, also vom Zentrum der Netzstruktur entfernt. Für Männer erscheint dagegen die Mitte des Netzes oft beengend, so als ob man in der Mitte eingekeilt sei - ohne Perspektive. Sicher gibt es aber auch den umgekehrten Fall.

## **Strategien der Führung**

Bei Frauen ist das Wort Strategie als auch das Wort Macht oft sehr wenig beliebt. Beides verbindet sich für uns Frauen mit Unterdrückung und Hierarchie.

Das liegt daran, dass das Wort Strategie oft mit hierarchischen Konzepten verwechselt wird. Strategie scheint immer darauf ausgerichtet, bestimmte Positionen zu erreichen, sich nach oben zu arbeiten, Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen.

Netz ist eine andere Art der Strategie, verwendet andere Methoden und strebt andere Ziele an. Darum finden sich Netzwerke besonders im Bereich der Nicht Regierungsorganisationen (NGOs), wie Hilfsorganisationen und Friedensbewegungen.

Da der begehrteste Ort des Netzes die Mitte ist, ist das Bestreben, alles dem Zentrum näher zu bringen, indem die Person in der Mitte die anderen zu sich heranzieht und alle Verbindungen verstärkt, die das System zusammenhalten. Die Betonung der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und ihre Festigung, die Stärkung des Gefüges und das Bemühen, lose Enden mit einzuflechten, Streben nach Integration und Verbindung, Menschen einander nahe bringen und die einzelnen Teile des Ganzen stärken, ist das, was für die Frauen Verantwortlichkeit für die Welt bedeutet.

In hierarchischer Struktur sind die Befehlswege und Positionen eindeutig strukturiert, hingegen im Netzwerk arbeiten alle auf einer Ebene, neben und miteinander.

Die Strategie des Netzes lässt sich von Gelegenheit und Intuition leiten, zeichnet sich durch geduldiges Warten aus. Die Strategie ist weniger direkt, weniger auf bestimmte Ziele ausgerichtet und nicht durch den Willen eines einzelnen gesteuert. Sie entspricht mehr den auf persönliches Wachstum ausgerichteten Vorstellungen von Erfolg.

Nicht Aktivität um jeden Preis, wie patriarchalische Muster sie insbesondere von Männern fordern, sondern das geduldige Warten, das sich den Entfaltungsmöglichkeiten überlassen, die allem Lebendigen innewohnen, ist hier von höherer Bedeutung. Dies ist nur möglich durch die elementare Verbundenheit der Menschen untereinander, auch Agape genannt.

Das ist das Streben nach Integration und Verbindung. Dazu gehört auch die Wertschätzung gegenüber der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Charaktere, der Meinungen und Möglichkeiten.

In diese Strategie fließt auch die Sorge um die Belange der Gemeinschaft, der Angestellten, der Stadt, des Landes ein. Darum sind auch die Menschen und die Beziehung zu ihnen für Frauen in Führungspositionen der wichtigste Teil ihrer Arbeit.

Die Strategie des Netzes erkennt auch die Bedeutung des Gefühls an, dass man Teil dessen ist, was vor einem gewesen ist und Teil dessen, was folgen wird.

### **Arbeitsstile:**

Ein weiterer interessanter Punkt ist die Unterschiedlichkeit der Arbeitsstile. Hier beziehe ich mich auf persönliche Beobachtungen und Erfahrungen und ebenfalls auf die schon erwähnte Studie.

Frauen haben grundsätzlich den ganzen Tag ein gleichmäßiges Arbeitstempo, aber immer wieder unterbrochen durch kurze Pausen zum durchatmen. Temporegulierung ist wichtig, „auf Grund der Erkenntnis, dass ich nur ein Mensch bin und meine innere Ruhe brauche“ sagt B. Grogan, Besitzerin einer Industriefirma in Denver.

### **Unvorhergesehene Aufgaben und Begegnungen werden nicht als Störung empfunden.**

Frances Hesselbein, zum Zeitpunkt der Studie Direktorin der Girl Scouts in den USA, misst unvorhergesehenen Aufgaben, Begegnungen und Gesprächen großen Wert bei. Sie möchte durch ihre Offenheit erreichen, dass „die Menschen keine Scheu haben, in mein Büro zu kommen“ Auch wünscht sie sich, dass „jeder sehen

kann, dass ich an allem, was geschieht, teilhabe“ und „alle sollen wissen, dass ich mich dafür interessiere“.

Sich um andere kümmern, teilnehmen, helfen, Verantwortung übernehmen sind die Grundprinzipien ihrer Arbeit. Sicher ist das bekannt, auch aus unserer Familie.

**Für die Frauen der Studie sind ihre Sekretärinnen Mittlerinnen**, sie erleichtern den Zugang zur Außenwelt und die Kommunikation mit ihr. Direkte Gespräche sind von besonderer Bedeutung, wie auch das persönliche Beantworten von Briefen.

**Für Männer in führenden Positionen sind die Sekretärinnen oft der Schutz** vor zu persönlichen Gesprächen.

Frauen nehmen sich Zeit für Aktivitäten, die nicht im direkten Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehen.

Für die Frauen der Studie war es wichtig, nicht in geistige Isolation zu geraten. Daher lasen sie auch außergeschäftliche Bücher oder verfolgten persönliche Interessen in Kunst, Psychologie etc.

### **Frauen übernehmen viele unterschiedliche Rollen und Aufgaben**

Frauen empfinden ihre persönliche Identität als komplex und facettenreich. Sie identifizieren sich weniger mit ihrer beruflichen Position. Sie sind vieles zugleich: Mutter und Managerin, Frau und Freundin.

Durch den inneren Abstand zu ihrer beruflichen Position können Frauen leichter in verschiedene Rollen schlüpfen. Verschiedene Rollen mit verschiedenen Drehbüchern, aber immer dieselbe Person. Es macht Spaß, diese Rollen zu spielen, oder? Besorgte Mutter, gewiefte Verhandlungspartnerin, kluge Führungskraft, Rednerin, Zuhörerin ... je nachdem, was gerade notwendig ist. So kommen alle verschiedenen Aspekte der Persönlichkeit zum Tragen.

**Informationen weiterzugeben ist Frauen wichtiger als sie zu horten.**

Frauen versuchen, soviel Information wie möglich weiterzugeben, sie sehen sich selbst als Sendestation, um die Daten dorthin zu bringen, wo sie gerade gebraucht werden. Reges Geben und Empfangen hält das Beziehungsgeflecht instand. Sorgfältige Beantwortung der Korrespondenz ist auch eine Möglichkeit der Informationsweitergabe.

## **Kommunikation**

Unterschiedliche Modelle der Führung implizieren auch unterschiedliche Kommunikationsstile.

In der Hierarchie bedient man sich gewisser Informationskanäle und der Befehlskette, wodurch eine breite und nicht zielgerichtete Kommunikation ausgeschlossen ist.

Das Netz fördert eine direkte, frei fließende und lockere Kommunikation weil direkte Kontaktpunkte zur Verfügung stehen, die es ermöglichen, Verbindungen herzustellen. Stärkung der menschlichen Beziehungen durch die Netzstruktur, Erleichterung der Kommunikation und Wertgabe sowie den Mitteln als auch dem Ziel selbst.

**Zur guten Kommunikation gehört das Bewusstsein um die Bedeutung der Sprache.**

Bewusstes Benutzen der Sprache hilft, um zu vermitteln, was man ausdrücken möchte. Langsames Sprechen zeigt an, dass man sich Zeit nimmt, schnelles, dass man es eilig hat, eigentlich etwas anderes machen möchte. Durch Sprache und Tonfall kann man

signalisieren, dass man die Menschen respektiert. Sprache dient auch als Zeichen der Unternehmenskultur.

Benutzen des Lobes und positives Echo als Bestärkung ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation.

## **Umgang mit Konflikten**

Margot Käßmann, damals Bischöfin der evangelisch-lutherischen Landeskirche von Hannover sagt in dem Interview mit der „Zeit“: „Einen speziellen weiblichen Blick gibt es durchaus bei der Wahrnehmung anderer Menschen. Frauen haben sehr viel häufiger die gesamte Lebenssituation ihres Gegenübers im Blick. Frauen sind häufig harmoniebedürftiger als Männer. Ich selbst gehe einem handfesten Streit auch so lange wie möglich aus dem Weg und suche eher nach gemeinsamen Perspektiven. Damit bin ich bisher gut gefahren, weil im Konsens entstandene Positionen meistens sehr viel länger halten als einsame Entscheidungen.“

Chris Griscom, eine amerikanische Schriftstellerin und Heilerin sagt dazu:

„Das Weibliche trachtet danach, in allen Ideen, in der schöpferischen Kraft das Gemeinsame zu finden und zu vereinen, in dem es bei Widerständen Öffnungen und Lösungen und in allen Ideologien und Philosophien das Verbindende entdeckt.

Die Frauen der Studie beauftragten die Parteien, die unterschiedliche Ansichten hatten, eine Lösung auszuarbeiten, sie vorzustellen, um dann gemeinsam eine Entscheidung zu finden. So entspricht die Entscheidung den Anforderungen beider Parteien, eine enge Kooperation wird gefördert und der Zusammenhalt der Organisation wird gestärkt.

## **Autorität**

Astrid Lindgrens literarische Mädchen- und Frauengestalten weisen häufig Mut, Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft auf. Sie zeichnet Frauen befreit von starren gesellschaftlichen Funktionszuordnungen; ganz gleich, welche Aufgabe sie übernehmen. Das wertmäßig Bedeutsame ist immer ihre von äußeren Wertmaßstäben unabhängige Liebesfähigkeit und die Bedeutung weiblichen Selbstbewusstseins.

In den hierarchischen Strukturen beruht die Autorität auf der Position an der Spitze der Organisation.

Frauen stellen im Netz eher das Herz als den Kopf des Ganzen dar. Es bedarf keiner untergeordneten Positionen, um den Status zu betonen.

Autorität erlangt sie durch den Kontakt mit den Menschen in ihrer Umgebung, nicht durch Distanz. Das fördert den Teamgeist. Führende Frauen stellen bei Erfolgen die Mitverantwortung anderer in den Mittelpunkt.

Bei Zusammenkünften werden nicht Erfolgsberichte erstattet, sondern Berichte zum Erfahrungsaustausch und um einander Anregungen zu geben, um auf dem Laufenden zu bleiben, kurzum, zur Festigung von Bindungen.

Es wäre ideal, wenn Frauen führende Rollen in der Politik, in der Wirtschaft, Kultur und in jedem Bereich der Gesellschaft einnehmen und/oder diese weiblichen Aspekte integriert würden. Frauen, die nur die althergebrachten patriarchalen Wege gehen, werden allerdings nichts zum Guten verändern können.

## **Grundvoraussetzungen zum Einbringen der weiblichen Werte in die Führung**

### ❖ Bildung

Wollen wir diese weiblichen Fähigkeiten in die Gesellschaft einbringen, so ist es sicher notwendig, uns aus- und weiterzubilden, in all dem, was dem Bereich entspricht, in den wir uns eingeben möchten. Professionalität ist sicher keine männliche Domäne. Dabei möchte ich auf etwas hinweisen, das wir oft vergessen: Seneca sagte: „Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“

Dank meiner Aufgabe in der Frauenförderung habe ich erkannt, wie vielfältig der Ausdruck von Wahrheit ist und wie faszinierend die Suche nach den verschiedenen Aspekten.

Weiterbildung ist daher ein Geschenk des Himmels. Dabei beziehe ich mich nicht ausschließlich auf den Erwerb von äußerem Wissen.

Ein erweiterter Horizont, Freude durch das Erkennen von Zusammenhängen, Vertiefen des Verständnisses von dem, was Philosophen, Weise, Propheten uns hinterlassen haben, helfen uns, unser ursprüngliches Wesen und die Natur als Frau zu erkennen und wieder zu erlangen. Durch unsere Suche erfüllen wir das Erbe der Vergangenheit mit neuem Leben.

### ❖ Würde der Frau

Wir in Europa leben glücklicherweise in einer Kultur, in der uns das leicht bewusst werden kann, und dafür können wir dankbar sein. Aber noch gibt es auf der Welt zu viele Frauen, die keine Chance haben, ihre wahre Identität zu finden.

Dafür ist es notwendig, den ursprünglichen Wert der Frau, ihre Würde in dem Bewusstsein der Gesellschaft wiederherzustellen durch

- Selbstbejahung als einzigartige, wertvolle Persönlichkeit,
- als Wesen, das Göttlichkeit in sich trägt,
- durch das Bewusstsein, dass wir ganz besondere Werte, Fähigkeiten und spezielle Gaben besitzen, die unsere Gesellschaft braucht,
- und durch die Erkenntnis, dass es ohne uns Frauen keinen Frieden und keine Weiterentwicklung unserer Gesellschaft geben wird.

Der Renaissance-Philosoph Pico della Mirandola sah die Würde des Menschen in der Selbstbestimmung und freien Entfaltung seines Charakters. Alle anderen Geschöpfe wachsen entsprechend den Naturgesetzen. Nur der Mensch hat die Möglichkeit, in anderen Worten, den göttlichen Auftrag, sich selbst mitzugestalten.

#### ❖ Spiritueller Aspekt

Für Klara Maria Faßbinder, Mitbegründerin der westdeutschen Frauenfriedensbewegung, bedeutete die Aufgabe der Frau, in die Gestaltung der Gesellschaft einen neuen Geist einzubringen; auch in die männliche Politik, um von dem alten politischen Begriff des Freund-Feind-Denkens weg zu kommen und zu erkennen, dass sie alle ihre widerstreitenden Interessen auf einer höheren Ebene lösen können. Sie sagte auch, dass wir als Frauen die Aufgabe haben, unser Herz zu bilden.

Herz, das ist das Zentrum unseres Seins und die Quelle der Liebe. In unserem Herzen tragen wir die göttliche Essenz und Natur. Je mehr wir Zugang zu unserem Herzen finden, kann unser innerer

„Bauplan“ und dessen Potenzial zu Entfaltung kommen. Individuell kann jeder seinen eigenen Weg finden, vielleicht durch Musik, Kunst, Meditation, Kontemplation und inneren Dialog.

Wohlwollende Selbstreflektion ohne Bewertung kann zur Heilung seelischer Wunden führen, die unseren Zugang zum Herzen blockieren. Dann, befreit, werden Emotionen, Intellekt und Wille ein Ausdruck des Herzens, das sich in liebevollen Handlungen offenbaren will.

Daher gehört zum Thema „Frauen in führenden Positionen“ insbesondere der spirituelle Aspekt der individuellen Persönlichkeit. Nur wenn wir Chancen zu echter innerer Erneuerung eröffnen, können wir auch unser Sozialverhalten umgestalten. Daher haben wir als Frauen leichter Zugang zueinander, über alle Religionen und Philosophien hinweg.

### **Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit beider Geschlechter**

Wir leben in einer Zeit, in der ein partnerschaftliches Modell erarbeitet werden kann.

Shakti Gawain sieht in unserem intuitiven, rezeptiven Aspekt das Weibliche, das die kreative Kraft des Universums empfängt. Das Umsetzen der inneren Impulse in Aktionen ist für sie das Männliche. Diese Vereinigung der femininen und maskulinen Energien innerhalb jedes Menschen ist die Basis aller kreativen Schöpfungen – weibliche Intuition plus männliche Aktion ergibt Kreativität. ...

Ermöglicht wird dies durch das Einfüßen der weiblichen Qualitäten in alle Bereiche der Gesellschaft.

In dem Maße, in dem die Frauen führende Positionen im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft erlangen, bringen sie hier

ihre Werte ein. So lösen sich die alten Gegensätze von männlicher und weiblicher, privater und öffentlicher Sphäre auf.

Nicht zu vergessen... Männern und Frauen gehört der Himmel zu gleichen Teilen!

## **Anders denken – anders handeln**

Zusammengestellt von Ingrid Lindemann

Weibliche Führungskräfte werden selbstverständlich. Die US-Neurobiologin Louann Brizendine erklärt, warum ihre Hirnleistung so gefragt ist

Roland Mischke berichtet, dass es noch nie eine Frau weltweit in der Autobranche so weit gebracht hat wie Annette Winkler. Geboren 1959 in Wiesbaden, ist sie seit September 2010 Chefin der Marke Smart. Davor leitete sie unter anderem die globale Kommunikationsabteilung der Daimler Benz AG. Ausschlaggebend für die Wahl der Wiesbadenerin war die Tatsache, dass ihr zugetraut wird, im Konzern das „Wir-Gefühl“ verbreiten zu können. Mittlerweile gehört sie zu den drei ranghöchsten Frauen im Daimler-Konzern. Dennoch ist sie ihrem Motto treu geblieben: „Wer etwas erreichen will, muss die Menschen in den Mittelpunkt stellen.“

Nur so ist ihr Auftritt bei den Smart Times zu erklären. Sie war nicht nur kurz auf der Bühne zu sehen, wie es die meisten ihrer Kollegen machen würden. Sondern sie war stets mittendrin im Geschehen. Sie saß in der Menge, lief über das Eventgelände, sprach mit den Besuchern und nahm in ihrem Smart an der großen Parade teil. Sie entschuldigte sich sogar persönlich während eines ungeplanten Stopps der Parade bei den Teilnehmern für die Wartezeit.

Eine Führungsphilosophie, die in vielen Unternehmen probiert wird, aber schwer durchzusetzen ist. Annette Winkler hat angekündigt, eine offene und angstfreie Firmenkultur zu etablieren.

Führungskräfte müssen sich fortan von Mitarbeitern ungeschönt beurteilen lassen, sollen Vorschläge einbringen und überhaupt munter mitdenken. Wir schaffen das, so Winklers Parole.

Begeisterungsfähigkeit und Unbekümmertheit verleihen ihr Kraft. „Wir wollen noch ganz viel säen“, sagt sie. „Und ich will beim Ernten dabei sein. ... Ich habe ein Bild mit einem Ziel vor Augen. Darauf steuere ich zu, ohne groß über die Hindernisse auf dem Weg dahin nachzudenken. Ich hab auch nicht darüber nachgedacht, als ich 1993 das erste Mal mit dem Rennrad den Mont Ventoux in Angriff genommen habe. Wer Ziele erreichen will, muss durchhalten können.“

### **Wir-Denken ist weiblich**

Das Wir-Denken ist laut Louann Brizendine typisch weiblich. Im Gehirn einer Frau ist die gleiche Anzahl Zellen versammelt wie im rund neun Prozent größeren Hirn des Mannes – „diese liegen bei Frauen nur dichter beisammen“, so Brizendine. Diese Kompaktheit zeigt, dass sich die neurologische Realität von Mann und Frau fundamental unterscheidet. „Bei ihm gleicht sie einem Berg, der im Laufe der Jahrtausende von Gletschern, der Witterung und den tektonischen Bewegungen unmerklich abgetragen wird. Ihre gleicht eher dem Wetter: Es ändert sich ständig und lässt sich nur schwer vorhersagen“.

Die biologische Grundausrüstung von Mann und Frau hängt von Genen und Hormonen ab. Das biologische Geschlecht, das man in diesem Fall mit der Hardware eines Computers vergleichen kann, steht bereits ab dem Zeitpunkt der Befruchtung fest: Die Eizelle enthält das Geschlechtschromosom X, das Spermium X oder Y. Eizelle und Spermium verschmelzen, und es bildet sich neues Leben mit der XY (Junge)- oder XX (Mädchen)-Kombination. Bestimmte Gene auf den Chromosomen sorgen nun dafür, dass langsam die Hormonproduktion anläuft, sich nach und nach die Geschlechtsorgane bilden.

Den Zusammenhang zwischen Geschlechtshormonen, kognitiven und emotionalen Fähigkeiten untersuchten zahlreiche Studien. Das Fazit: Das Männerhormon Testosteron steht demnach unter anderem in Verbindung mit der Fähigkeit, sich Gegenstände besonders gut räumlich vorstellen zu können. Die weiblichen Geschlechtshormone verbessern unter anderem die Sprachfähigkeit. Im emotionalen Bereich sind sie mit Empathie assoziiert, die männlichen mit der Neigung zu Aggressivität. Doch die Hormonspiegel von Mann und Frau sind individuell sehr unterschiedlich und unterliegen zusätzlich zahlreichen Schwankungen – Jahres- und Tageszeit, Alter, Gewicht, oder dem weiblichen Zyklus.

Andere Untersuchungen stellen auch strukturelle Unterschiede im männlichen und weiblichen Gehirn fest.

Frauen denken flexibler. Für gleiche kognitive Funktionen wie Männer benutzen sie andere Gehirnschaltkreise. Das Zentrum für Sprache und Hören enthält bei Frauen elf Prozent mehr Neuronen als bei Männern. Der Hippocampus, in dem Gefühle und Erinnerungen nisten, ist ausgebildeter.

„Das bedeutet, dass Frauen in der Regel besser in der Lage sind als Männer, Gefühle auszudrücken und sich an emotionale Ereignisse in allen Einzelheiten zu erinnern.“

„Biologische Gegebenheiten bilden tatsächlich das Fundament unserer Persönlichkeit und unserer Verhaltenstendenzen“, so Brizendine. Zwar ist es eine „Lernmaschine, nichts ist endgültig festgelegt“, aber archaische Unterschiede halten sich hartnäckig. Dazu gehören auf weiblicher Seite „eine herausragende sprachliche Flexibilität, die Fähigkeit zu tiefer Freundschaft, eine fast übernatürliche Fähigkeit, Gefühle und Geisteszustände an Gesichts-

ausdruck und Tonfall abzulesen, und die Fähigkeit, Konflikte zu entschärfen. Das alles ist im Gehirn von Frauen fest einprogrammiert.“

Konkret heißt das: Das Sorgenzentrum des Gehirns (Cortex Cingularis Anterior) ist bei Frauen größer als bei Männern. Das bewirkt ein anderes, mehr von Mitgefühl geprägtes Abwägen bei Entscheidungen.

Männer sind in ihren Anweisungen und Urteilen rigoroser. „Der Herrscher über die Gefühle“ (Präfrontaler Cortex), so Brizendine, ist bei Mädchen ein bis zwei Jahre früher ausgereift als bei Jungen und bei Frauen größer als bei Männern. Die Insula, das Zentrum zum Verarbeiten der Bauchgefühle, ist bei Frauen größer und aktiver. Ebenso der Hippocampus, der Frauen nicht vergessen lässt, was Männer längst nicht mehr erinnern: Begegnungen, Ereignisse, Streitereien, Harmonie – im Job wie im Privaten.

Die renommierte Neurobiologin Brizendine, Harvard-Absolventin und mit Lehrauftrag an der Universität in San Francisco und Autorin „Das weibliche Gehirn“ (Hoffmann und Campe). sagt: „Die Berufstätigkeit ist für die Persönlichkeit, Identität und Erfüllung einer Frau ein wichtiger Faktor.“

## **Frauen auf dem Vormarsch**

Studien haben belegt, dass Unternehmen mit gemischten Führungsmannschaften bessere Ergebnisse erreichen als männlich besetzte Vorstände. Während Männer den Wettbewerb nach wie vor zuerst als Kampf auffassen, sind Frauen grenzüberschreitende

Multitalente, die das Improvisieren und Organisieren auch im Umgang mit ihren Kindern und anderen Angehörigen gelernt haben.

Sie haben in der Regel eine höhere Problemlösungskompetenz und gehen nicht so schnell wie Männer ins konventionelle Geschirr. „Die Frau kriegt mehr mit“, sagt Unternehmensberaterin Gertrud Höhler. Ihre „soziale Hellhörigkeit“ mache es ihr im Umgang mit Mitarbeitern leichter. „Frauen schauen neugierig in die Gesichter“ so Höhler. Männliche Führungskräfte geben dagegen oft mit verhangtem Blick Anweisungen.

### **Warum Chefinnen fürsorglicher sind**

Frauen verfügen über hormonbestimmte Gehirnschaltkreise, die die Bauchgefühle, Deutung von Gefühlen, emotionales Gedächtnis, zwischenmenschliche Nuancen und fürsorgliche Fähigkeiten stärken. Die frühere Reifung der Schaltkreise für Entscheidungen und Gefühlssteuerung geben emotionale Sicherheit im Job.

Das Hormon Progesteron beruhigt das Gehirn und stört die Stress-Schaltkreise. Und das „Kuschelhormon“ Oxytocin schließlich bewirkt Sorge um Angehörige und Mitarbeiter, mehr Zuwendung zu Menschen und ihren Problemen – auch als Chef – und emotionale Bindungen.

### **Karriere und Familie**

So gut und flexibel, so wichtig für Gesellschaft und Wirtschaft wir Frauen und unsere Fähigkeiten sind, so ist doch ein wichtiger Aspekt noch lange nicht gelöst: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch wenn es viele politische Lösungsversuche zu geben

scheint, so ist die Realität für viele Frauen doch immer noch ein „entweder oder“.

Marike Frick, freie Journalistin schreibt in Zeit Online, dass wir von unseren Nachbarn lernen könnten: „In Dänemark reagieren Firmengründer aus Deutschland erst mal fassungslos auf Mitarbeiter, die um halb vier in Richtung Kita verschwinden, egal, wie viel noch zu tun ist. Bis diese Vorgesetzten lernen, die Aufgaben so zu strukturieren, dass sie bis um halb vier machbar sind. Umdenken schlägt Aufregen. Denn die Dänen sehen es geradezu als Menschenrecht an, den späten Nachmittag und Abend mit ihrer Familie zu verbringen. Selbst Chefs dürfen das. In Dänemark sorgt es noch nicht einmal für Erstaunen, wenn die Chefin der IT-Abteilung einer großen Bank jeden Tag um 14.30 Uhr verschwindet, weil sie vier Kinder hat.“

Da fehlen ein Paradigmenwechsel in unserer Gesellschaft und Wirtschaft und das Bewusstsein um die Bedeutung des weiblichen Beitrags in allen Aspekten unseres Lebens. Nur dann werden Wege gefunden werden, die uns Frauen erlauben „sowohl als auch“ zur Lebensrealität zu machen und dabei Freude und Erfüllung zu erleben, ohne Hektik, Burnout und innerer Zerrissenheit.

*Quellen: Financial Times Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Focus, Autogazette.de, handelsblatt.com und im Text zitierte Quellen.*

## **Impressum:**

Redaktion: Christine Sato, E-Mail: [satokuri@gmx.de](mailto:satokuri@gmx.de)  
und Ingrid Lindemann: [ingridlindemann@gmail.com](mailto:ingridlindemann@gmail.com)

**Sekretariat:** Blaihofstraße 62, 72074 Tübingen

**Bankverbindung:** Frauenförderation für Frieden, Volksbank Mittelhessen e. G.

IBAN DE 5139 0000 0047 4011 00

BIC VBMDE5F

## **Kontaktadresse in Österreich:**

Renate Amesbauer ÖFFW

Tivoligasse 4 - 6 / 1 / 6

A – 1120 Wien

Österreich

+43-650/ 751 40 73,

E-Mail: [renate.amesbauer@gmail.com](mailto:renate.amesbauer@gmail.com)

## Weitere Themen:

1. Die Rolle der Frau im Wandel der Zeit
2. Kompetenz des Herzens
3. Ich als Friedensbrücke
4. Kommunikation
5. Paradigmenwechsel
6. Liebe, Schönheit und kosmischer Wert
7. Die Kultur des Friedens



***Frauenföderation für Frieden e. V.***

**Finden Sie uns im Internet:**

[www.friedensbruecken.de](http://www.friedensbruecken.de)

[www.diewuerdedefrau.de](http://www.diewuerdedefrau.de)