

*Cornelia Wolfgruber*

## **Sprechen Frauen anders als Männer? Weibliche Kommunikationsformen als Karriere-Killer oder Zukunftsweiser?**

### *Frauen sprechen anders, Männer auch...*

Dies erlebte ich erst wieder vor kurzem an der Kasse eines Einkaufsladens: Vor mir stand ein Mann, dessen Geld nicht zur Bezahlung seiner Einkäufe ausreichte. Es fehlten 1 bis 2 Euro und er wollte schon Ware zurückgeben, als ich kurzerhand einsprang und erklärte, dass ich den fehlenden Betrag bezahlen würde. Ich gab der Kassiererin das Geld und erhielt eine Handvoll einzelne Cents zurück, die der Mann zusammengekratzt hatte. Der Mann war weiterhin über seine Geldbörse gebeugt und meinte: „Also na, jetzt schau’ ich noch mal!“, kramte 1 Cent hervor, den er mir unter die Nase hielt und sagte: „Wollen’S den auch noch?“ Ich stotterte nur verwirrt: „N-N-Nein!“ Da räumte er seine Waren ein und sagte drohend: „Mir sehen uns wieder! Man sieht sich doch öfter im Leben.“ Und erst im Hinausgehen: „Danke!“ Da erkannte ich, nachdem mir schon der Angstschweiß ausgebrochen war, dass er es nett meinte! – klang aber völlig anders!

Dieses kleine Alltagsbeispiel belegt nur einmal mehr, *wie* unterschiedlich das Sprechverhalten von Frauen und Männern ist, vor allem unter der Prämisse, dass in der Sprechsituation mindestens 90% aus nonverbaler Kommunikation, d.h. Haltung, Auftreten, Mimik, Blickkontakt, Gestik, räumlichem Verhalten und Sprechweise und nur maximal 10% aus dem Text, d.h. dem Inhalt, bestehen. Andere Studien gehen sogar von nur 7% des Textes aus, bei der Sprechweise von 38% und den restlichen nonverbalen Anteilen wie Mimik, Gestik etc. von 55%. Unter Sprechweise wird Stimmlage, Aussprache, Mundart, Betonung, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit und Sprechmelodie verstanden.

Auch die Ziele, die Frauen und Männer beim Erlernen von Sprechsituationen nennen, sind unterschiedlich: in Rhetorikseminaren werden von Frauen meist als Ziele genannt, dass sie „ihre Unsicherheiten“ abstellen wollen, während die Männer „überzeugende, interessante Redner“ werden wollen, auch wenn sie zugegebenermaßen bei sich selbst „kleine Unsicherheiten“ ausmachen können.

Wenn man das auf die Zielsetzung verallgemeinert, dann stecken Männer sich generell weitläufigere Ziele und Frauen eher Etappenziele im Sinne von: „Wenn ich erst mal das geschafft habe, nehme ich etwas anderes in Angriff“. Das ‚große Ziel‘ kann sich also unter Umständen auch wieder verändern, während es bei Männern von Anfang an weiter und damit auch höher gesteckt wird. D.h. Männer leben sich perspektivisch und Frauen prozeßhaft, wobei sich die perspektivische Zielsetzung für eine Karriere hierzulande als wesentlich günstiger erweist.

## *Weibliche Kommunikationsformen als Karriere-Killer im Monolog und als Zukunftsweiser im Dialog*

### Kommunikationsunterschiede bei

| FRAU  | MANN   |
|---|--|
| Unsicher im Auftreten aus körperlicher Scham  | Sichereres Auftreten, weil die Körper-<br>ängste nicht so groß sind  |
| SIE: Ich muss gefallen  | ER: Ich bin ich  |
| Mimik: häufiges Lächeln – auch an unange-<br>brachten Stellen - , um ‚Bedrohung‘ abzuwenden   | Mimik: eher unbewegt, kein „Angst-<br>lächeln“   |
| hohe Stimmlage: wirkt bei Lampenfieber<br>bedingt durch Leistungsatmung schnell<br>schrill und dadurch unangenehm oder<br>aggressiv auf das Publikum (hysterisch)   | tiefe Stimmlage: wirkt souverän und<br>beruhigend auf das Publikum (sonores<br>Sprechen), kippt auch durch Leistungs-<br>atmung nicht so leicht ins Unangenehme  |
| Behauptungsunsicherheit:<br>Text wird oft mit Füllseln angereichert,<br>,weil sie sich nicht so traut’<br>SIE: „Ich wollte nur mal sagen, also ich<br>glaube, das stimmt so für ungefähr 40<br>Fälle, was mit dem Rest ist, weiß ich<br>leider nicht!“<br>(Sie hat recht, es sind nur 39 Fälle,<br>Meinung des Publikums:<br>,,Die weiß ja gar nichts!“ | Behauptungssicherheit:<br>Text wird einfach ,in den Raum gestellt’<br>ER: „Das ist so, das habe ich auf S. 208<br>gelesen. Das kann man für exakt 40 Fälle<br>nachweisen, der Rest interessiert für<br>unsere Studie nicht.“<br>aber er ist der Gewinner beim Publikum;<br>Wahrheit:<br>,,Er weiß es nicht wirklich.“) |

Die hier aufgezählten Unterschiede erweisen sich in der monologischen Redesituation als Karriere-Killer für die Frau und als äußerst vorteilhaft für den Mann, der mehr nonverbale Sicherheitssignale aussenden kann als die Frau. Sicherheit und Souveränität sind nämlich *die* Schlüsselqualifikationen, um das Publikum für sich zu gewinnen. Strahlt man dazu noch Sympathie aus, so gewinnt man auch die Herzen.

Anders sieht es allerdings aus, wenn man die Kommunikationsunterschiede innerhalb einer dialogischen Situation betrachtet, z.B. in einem Kundengespräch. Das häufige Lächeln der Frau schafft Verbindlichkeit, die höhere Stimmlage der Frau evoziert Fragen, wie das Nach-Oben-Gehen der Stimme am Ende von Fragesätzen, und die ‚Behauptungsunsicherheit‘ stimuliert Kunden zu reden, was Platz für notwendige Fragen, evt. Widersprüche und Klärungsbedarf eröffnet. Dies ist in der heutigen Zeit, wo es darum geht, das Einverständnis anderer zu gewinnen, wichtiger als „den Kunden tot zu reden“. Das männliche Verhalten dagegen wirkt eher unverbindlich und Kunden sind in ihrer Unsicherheit oft allein gelassen, weil sie durch die Behauptungssicherheit des Mannes wenig oder gar nicht nachfragen. Bei weiblichen und männlichen Kunden wiederum aus unterschiedlichen Gründen: die Frauen, weil sie keinen Platz eingeräumt bekommen, um Fragen zu stellen; die Männer, weil sie sich keine Blöße geben wollen, wenn sie etwas nicht

verstanden haben: „Passt schon, alles klar!“ wird zum Synonym kaum verstandener Erklärungen und wenn das Halbwissen nicht insgeheim durch Internet oder andere Quellen ergänzt werden kann, dann wird ‚halt woanders gekauft‘.

Das „weibliche Kommunikationsverhalten“ hat in modernen dialogischen Kundensituationen also klaren Vorrang vor dem männlichen Kommunikationsverhalten und damit ist das ‚weibliche Kommunikationsmodell‘ zukunftsweisend. Natürlich gibt es auch ‚männliche Verkäuferinnen‘ und ‚weibliche Verkäufer‘, aber um geschlechtsspezifische Verhaltensweisen herausarbeiten zu können, ist es wichtig, sie zunächst einmal nach den Klischees weiblich – männlich zu ordnen und was diesen „normalerweise“ zugeschrieben wird.

### ***Die Bedeutung geschlechtsspezifischer Kommunikationssituationen: männlich – wichtig, weiblich – unwichtig***

Eine weitere Determinante prägt das geschlechtsspezifische Kommunikationsverhalten: die Kommunikationssituation!

Wobei festzustellen ist: Kommuniziert wird bei Männern – in „unwichtigen Situationen“ – sowieso ungern.

Passanten werden bspw. erst dann nach dem Weg gefragt, wenn Männer bereits seit mehreren Stunden umherirren. Davor sind stundenlanges Beschäftigen mit dem Stadtplan, Kompass und allem, was der Westmann braucht, wichtiger, als eine bedeutungslose Frage an unwichtige Passanten zu verschwenden.

Die Namensfrage bei der Heirat ist dagegen wichtig, weil amtlich. Wie das Ehepaar heißen soll in Zukunft? Da fällt Männern doch ganz schnell ihr Nachname ein – „weil’s praktischer ist“.

Diese typischen Alltagsbeispiele verdeutlichen die geschlechtsspezifische Komponente von Kommunikationssituationen, die wiederum ihren Ursprung in der Wertung der Kommunikationsinhalte hat.

Virginia Woolf präzisiert dies 1929 in „Ein Zimmer für sich allein“:

*„(...) es ist offensichtlich, daß die Werte der Frauen sehr oft von jenen Werten abweichen, die vom anderen Geschlecht gesetzt worden sind; natürlich ist das so. Dennoch sind es die männlichen Werte, die vorherrschen. Grob gesprochen sind Fußball und Sport ‚wichtig‘. Die Anbetung der Mode, das Einkaufen von Kleidern ‚trivial‘. Und diese Werte werden unvermeidlich vom Leben in den Roman übertragen. Dies ist ein wichtiges Buch, nimmt der Kritiker als erwiesen an, weil es vom Kriege handelt. Dies ist ein unbedeutendes Buch, weil es von den Gefühlen von Frauen in einem Wohnzimmer handelt. Eine Szene auf einem Schlachtfeld ist wichtiger als eine Szene in einem Laden – überall und in noch viel subtilerer Weise besteht der Unterschied der Werte fort.“*

Wenn wir uns das Heute, 2002, ansehen, stellen wir fest, dass sich nichts Wesentliches verändert hat: Fußball und Sport sind vielleicht noch wichtiger geworden, die Mode ist *als Wirtschaftsfaktor wichtig geworden*, die Kriegsschauplätze wurden mehr oder weniger in Wirtschaft- und Politik-Büros verlegt und die „Gefühle von Frauen in Wohnzimmern“ interessieren mittlerweile als Verkaufsfaktor für Illustrierte unter der Rubrik „Die wahre Geschichte“. D. h., der Unterschied der Werte, in der Hauptsache kommerziell begründet, lebt noch subtiler fort, da Frauen heutzutage „alles machen und erreichen können, wenn sie nur

wollen“, so der O-Ton; aber inwieweit das der Realität entspricht und ob Frauen das, was sie erreichen *können*, auch *wollen*, sind die grundlegenden nächsten Fragen, die im Verlauf noch genauer behandelt werden.

### **„Die Frau gehört in die Küche.“**

Zuvor ist es jedoch interessant, sich anzusehen, wie die Frau – selbst in revolutionären Kontexten des 20. Jahrhunderts – eindeutig der „Küche“ zugeordnet wird.

In „Die braune Bestie“ beschreibt Martin Andersen Nexö den unter Nationalsozialisten inhaftierten sozialistischen Revolutionär Erich Mühsam und seine Frau Zenl 1936 als :

*Ein prächtiges Ehepaar! Von außen waren sie so verschieden wie überhaupt möglich: sie durch und durch Land und freier Himmel, er die Großstadt mit Ästhetik und Bücherluft. Und dennoch passten sie zusammen, bildeten ein seltenes Beispiel der Kameradschaft. Sie verließ ihre Küche ebenso ungern wie er sein Studierzimmer; ihre Mahlzeiten waren ebenso anregend und würzreich wie seine Anmerkungen; ihr Geist war ebenso revolutionär wie seiner. Aus der Küche warf sie wie helle Funken ihre Bemerkungen in die Diskussion, deren Teilnehmer waren revolutionäre Künstler, revolutionäre Arbeiter.“*

1936 möglicherweise eine revolutionäre Partnerschaft zwischen Mann und Frau, die Frau ist mit ihrer Küche jedoch verhaftet, was sich 1989 zu ändern scheint, wenn wir das Gespräch von Irmtraud Morgner und Alice Schwarzer, das 1990 in der Zeitschrift „Emma“ erschien, verfolgen:

*„Alice: Ab wann hast denn du persönliche Anregungen zur Reflexion über dein Frausein von außen bekommen?*

*Irmtraud: Als mir ein blitzgescheiter Mann meiner Generation, der mir gefiel und der ein studierter Marxist war, eines Tages auf einer Winterwanderung ganz ruhig sagte: ‚Die Frau gehört in die Küche‘. Kein Streit war vorausgegangen. Keine Spannung. Die Feststellung folgte der Feststellung: ‚Schöner Pulverschnee‘.*

*Alice: In die Küche bist du nicht gegangen. Du gehörst zu den ganz frühen, auch feministisch innovativen Schriftstellerinnen.“*

Damit sind wir bei der Wertethematik an einem ganz zentralen Punkt angelangt: die Küche als zentraler Dreh- und Angelpunkt weiblichen Schaffens: entweder im Bleiben in oder im Verlassen der Küche.

### **Die „K's“ im Wertewandel**

Die ehemaligen 3 Ks der Frauen: Kinder, Küche, Kirche haben in der heutigen Generation einen starken Wertewandel erfahren, man kann ihn als „*quantitativen*“ bezeichnen, da alles mengenmäßig weniger geworden ist: das Kochen, das Kinderkriegen und der Kirchgang.

**Die Küche:** „bleibt heute kalt, wir gehen in den Wienerwald“ so ein Jahrzehntealter Werbeslogan; die Fast food-Kultur wurde eingeläutet: häufiges Auswärts-essen-gehen; zunehmend Fertig-, Dosen- und Tiefkühl-Gerichte; die Mikrowelle und fehlende Kochkünste der Jugendlichen aufgrund mangelnder Unterrichtung durch berufstätige Mütter, was sich in Zukunft noch stärker auswirken wird, prägen momentan die Koch- und Küchenkultur.

**Die Kinder:** Geburtenrückgang auf 1,4 bis 1,36 Kinder pro Frau im Durchschnitt, gegenüber 1964 - vor dem Pillenknick -, wo die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau in Deutschland noch bei 2,54 lag (vgl. Günther Beckstein, Demografische Herausforderung – Irrwege und Auswege in: Politische Studien Sonderheft 2/2002, 53. Jahrgang, S.10)

**Die Kirche:** häufige Kirchenaustritte, Rückgang von Taufen, sonntäglicher Kirchgang eher eine Rarität

Neue 3 Ks in der Berufswelt sind entstanden: **Karriere, Kommunikation, Kreativität**

Diese gelten allerdings weniger für Frauen, als für Männer, wobei zwei alte Ks auf jeden Fall weiterhin nach wie vor fast nur für die Frau gelten: nämlich Küche und Kinder, wenn wir die Kirche als Meta-Ebene und damit als reale Nicht-Belastung einmal weglassen. Die Verteilung der K's macht trotzdem deutlich, wieso *wenigstens* von einer *Doppelbelastung* der Frau gesprochen wird, wiewohl es sich bei berufstätigen Frauen um eine *Mehrfachbelastung* handelt. Nach wie vor sind zwar Bestrebungen im Gange, die Männer in die Bereiche Küche und Kinder mit einzubeziehen, wenn dies jedoch nicht gelingt, werden die schwächsten Glieder der Kette, nämlich die Kinder, die Opfer sein.

### ***Nonverbale Kommunikationsformen der Frau als Karriere-Killer im Top-Management***

Sehen wir uns den Bereich Karriere an, so haben wir Zahlenmaterial von Claudia Jonen, das besagt, dass 2001 40% aller Arbeitnehmer Frauen sind, jedoch 96,4% der hohen Positionen von Männern besetzt sind (vgl. Jonen, S. 23), wobei die Zeitschrift Marie Claire in ihrer August-Ausgabe von 2002 sogar nur 3,5% weibliche Chefs in Deutschland ausmacht. Diesen extrem niedrigen Werten liegt dabei ein hohes fachliches Qualifikationspotential von Frauen, gemessen an Studierenden und Examensleistungen zugrunde.

Allein durch Begründungen wie „Frauen haben keinen Ehrgeiz, wollen keine Karriere machen, haben lieber Kinder“ – bei dem Geburtenrückgang? – oder sind schlicht zu ‚dämlich‘ wie zuletzt Barbara Bierach in ihrem Buch „Das dämliche Geschlecht – Warum es kaum Frauen im Management gibt“ behauptete, sind diese eklatanten Unterschiede nicht zu erklären.

Jonen stellt dem auch Zahlenmaterial gegenüber, das belegt, dass in von Frauen geführten Unternehmen die Anzahl weiblicher Führungskräfte mit einem Anteil von 10% ungleich höher ist, als in den von Männern geleiteten Unternehmen und dass Frauen, sich mit mehr Erfolg selbständig machen als Männer (vgl. Jonen, S. 24).

Die Ursachen für diese gravierende Unter-Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sieht Jonen in ihrem Artikel „Karriere-Handicap nonverbale Kommunikation. Einfluss nonverbaler Kommunikation auf die Karrierechancen von Frauen“ im Marsch durch die Hierarchien: Frauen können – aufgrund ihrer Geschlechterrolle – kaum die geforderte Führungsautorität erringen, um sich als ‚natural leader‘ zu qualifizieren.

Zwei Größen sind nämlich relevant, um ins Top-Management zu gelangen (vgl. Jonen, S.25) und beide haben mit nonverbalem Kommunikationsverhalten zu tun:

1. Akzeptanz innerhalb der zu führenden Gruppe als ‚leader‘ zu erhalten
2. bei den Entscheidern als ‚richtige Persönlichkeit‘ zu gelten

## **Das ‚social gender‘ der Frau im Widerspruch zum ‚natural leadership‘**

Die weibliche Geschlechtsrolle fungiert hier eindeutig als Karriere-Killer, wenn man Jonens Ausführungen folgt; ihre Schlussfolgerungen zum ‚social gender‘ der Frau basieren auf einer Untersuchung des Soziologen Hartmann aus 2001 zur Bedeutung der sozialen Herkunft für Karriereverläufe von Topmanagern.

*„Die Entscheidung für bestimmte Kandidaten erfolgt (...) anhand einiger weniger Persönlichkeitsmerkmale, die von den Angehörigen der deutschen Wirtschaftselite für maßgeblich gehalten werden. Es sind dies die intime Kenntnis der in der Chefetage gültigen Dress- und Verhaltenscodes, eine breite bildungsbürgerliche Allgemeinbildung, eine unternehmerische Einstellung einschließlich der dafür erforderlichen optimistischen Grundhaltung und vor allem Souveränität und Selbstsicherheit.“ (Hartmann in Jonen, S. 28)*

Jonen klopft diese Grundvoraussetzungen auf die Durchführbarkeit im Rahmen der weiblichen Genderrolle ab:

*„Verhaltenscodes, Selbstsicherheit und Souveränität: Das alles wird durch nonverbale Kommunikation transportiert (...) ‚Natural Leadership‘ fordert (...) vom Manager oder der Managerin eine Führungspersönlichkeit, die in charismatischer Weise die Zustimmung ihrer Gruppe zur Führung erlangen kann. Es kommt also zuerst einmal darauf an, unter Statusgleichen die eigene Führungspersönlichkeit unter Beweis zu stellen: Dies aber erfordert, Dominanzbeziehungen herzustellen und an diesem Punkt liegt hier für Frauen eine nahezu unüberwindliche Schwierigkeit. Verlangt die Rolle des ‚Führers‘, dass er stark und mächtig genug ist, die Gruppe nach außen zu schützen und nach innen zusammenzuhalten, so wird von Frauen aufgrund der zugeschriebenen Genderrolle vielmehr erwartet, zart, schutzbedürftig und affiliativ zu sein. (...) Verhalten sich Frauen entsprechend der Erwartungen, die an einen Gruppenführer gestellt werden – Männer bezeichnen sich in solchen Positionen gerne als Alphas - , so verstoßen sie gegen Normen, die für sie als Frau in unserer Gesellschaft gelten. Für einen solchen Verstoß gegen Gendervorschriften haben sie mit Sanktionen aus der Gruppe zu rechnen, womit sich ihre Akzeptanz in der Gruppe vermindert und ihre Führungslegitimation schwindet. (...) Das Sprungbrett ins Management ist daher nur schwach.“ (Jonen, S. 28f)*

D.h., schon die erste Grundvoraussetzung für den Sprung ins Topmanagement kann aufgrund der weiblichen Genderrolle nur schwach erfüllt werden und mit der zweiten Grundvoraussetzung sieht es noch schlechter aus:

*„Die für die Auswahl zuständigen Eigentümer, Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder oder sonstigen Vertreter der Unternehmensführung suchen im Kern jemanden, der ihnen in Persönlichkeit und Werdegang ähnelt. Zwar müssen auch die Leistung und der Bildungsabschluss stimmen <...>, entscheidend sind sie aber nicht.“ (Hartmann in Jonen, S. 29)*

Jonen folgert daraus:

*„Man sucht ‚Männer seines Vertrauens‘, denn Vertrauen hilft, die Komplexität (...) <schwieriger> Entscheidungssituationen zu reduzieren, Männer also, denen man im besten Fall blind vertrauen kann, die man, falls das nicht funktioniert, aber zumindest gut einschätzen kann.“ (Jonen, S. 29)*

D. h. die Frau kann sich weder durch den Dresscode, nämlich Anzug- und Schlips-Tragen, noch durch nonverbale Kommunikationssignale wie z.B. militärisches Brust-Rausstrecken der

Männer, was Souveränität und Sicherheit signalisiert, als zur In-group gehörig ausweisen. (vgl. Jonen, S. 30)

Auch die Stimme zieht nicht mit, außer man war vorher beim ‚voice coach‘: so haben laut der deutschen Zeitschrift Maxi vom September 2002 amerikanische Managerinnen, die später erfolgreich an die Spitze durchstarteten, im Laufe ihres frühen Berufslebens die Stimme abgesenkt. Die Stimmelage ist ein wesentlicher Bestandteil der Sprechweise, die wiederum 38% innerhalb einer Kommunikationssituation ausmacht.

Auch eine gute Einschätzung der Frauen durch Männer ist nicht gegeben, da der Faktor Berechenbarkeit bei Frauen vermisst wird; die Problematik dieses Sachverhalts wird an späterer Stelle noch genauer erläutert.

Wie „groß“ die Chancen der Frauen sind, es ins Top-Management zu schaffen, hört sich dann provokativ formuliert so an: *Im Prinzip ja, aber bitte nicht als Frau!*

### ***Status und Geschlechterpolitik in Kommunikationssituationen***

Ein von Helga Kotthoff 1995 im Buch „Frauensprechen - Männersprechen“ veröffentlichter Beitrag mit dem Thema „Konversationelle Belehrungsvorgänge als Geschlechterpolitik“ beleuchtet einen weiteren wichtigen Punkt zum Thema weibliches und männliches Kommunikationsverhalten

In diesem Artikel wird der Zusammenhang von Geschlecht, Status und der damit verbundenen Macht sowie Expertentum behandelt, der wiederum von dem Bekanntheitsgrad der Person, ihrem beruflichen Status, ihrer Medienerfahrung, ihrer rhetorischen Kompetenz etc. abhängig ist. Helga Kotthoff hat Fernsehdiskussionen des österreichischen *Club II* in Hinsicht auf die dort auftretenden konversationellen Dominanzen untersucht, d. h. wer setzt sich im Gespräch durch und auf welche Weise.

Das Durchsetzungsziel in den Fachdiskussionen lautet: **EXPERTENSTATUS!**

Schon bei der Auswahl der Teilnehmer – die weibliche Form *Teilnehmerinnen* kann man hier getrost weglassen – zeigte sich eine deutliche Überrepräsentanz von Männern.

Dies kann nach Kotthoff als Aussage generalisiert werden:

*„Männer halten (...) wesentlich mehr politische Reden, kirchliche Predigten und professorale Vorträge als Frauen. (...) Gesellschaftspolitische Institutionen der Macht-, Wissens- und Religionsproduktion sind im Patriarchat von Männern dominiert und reproduzieren auch deren Dominanz (Bourdieu 1990). Also führen diese auch dort und anderswo die zentralen und prestigeträchtigen Sprechaktivitäten aus.“ (Kotthoff, S. 60)*

Die Geschlechterpolitik beginnt damit schon vor der Diskussion bei den Einladungen und gipfelt darin, dass Frauen zumeist auch nicht als Expertinnen, sondern als Betroffene geladen werden (vgl. Kotthoff, S. 64). Ebenso werden die Themenbereiche geschlechtstypisiert: z. B. werden bei Politdiskussionen und wissenschaftlichen Themen grundsätzlich mehr Männer eingeladen, so dass diese „hochrangigen“ Bereiche nochmals grundsätzlich als männliche definiert werden. Es sei hier noch einmal erinnert an die Unterteilung in „wichtige“ und „unwichtige“ Kommunikationssituationen sowie die unterschiedliche Wertung männlicher Bereiche als ‚bedeutend‘ und weiblicher Bereiche als ‚unbedeutend‘ oder ‚banal‘. Außerdem legen es die Sender darauf an, Kontroversen zu produzieren, da die gemeinsame Entwicklung von Positionen bei den Fernsehredaktionen als zu langweilig gilt. Das erschwert Frauen zusätzlich die Mitsprache, da sie eher in weniger konfrontativen Phasen besser zu Wort kommen (vgl. Kotthoff, S. 66).

## ***Diskussionsbeispiele männlicher Dominanz***

Aber wenden wir uns – sozusagen live – einigen von Kotthoff geschilderten Diskussionen zu. Da gibt es u.a. das Diskussionsthema „Väter als Täter“. Ein sehr männliches Thema sollte man meinen, mit vielleicht nur einer (Quoten-)Frau bei acht Teilnehmern. Stattdessen ist es die einzige Diskussion, in der mehr Frauen als Männer anwesend sind: vier Frauen, eine Moderatorin und drei Männer.

Kotthoff beschreibt den Verlauf der Diskussion folgendermaßen:

*„Drei Frauen und ein Mann haben persönlich sexuelle Gewalt von männlichen Familienmitgliedern erlitten. Zwei der Frauen haben die Erfahrung in einem Buch verarbeitet. Ein anwesender Künstler verhindert einen immer wieder versuchten sensiblen Erfahrungsaustausch, indem er die Gruppe über ethnologische und soziohistorische Fragen zum Komplex der Sexualität von Kindern belehrt. Nur die Frauen sprechen als Betroffene und versuchen, ein Problemgespräch zu inszenieren. Der betroffene Mann nimmt daran wenig teil, dafür umso mehr an Thesendebatten über Sexualität und Gesellschaft als solche. Ein anwesender Psychotherapeut gewinnt in der Gruppe den Status der höchsten Autorität zum Thema.“ (Kotthoff, S. 63)*

Fazit: ein negatives Thema für Männer, bei dem sich nur wenig Lorbeeren ernten lassen, also wird die Problemdiskussion den Frauen überlassen, die Männer beobachten über den Rand der Expertenbrille.

Eine andere Diskussion geht um das Thema „Muttersöhne“:

*„Es nehmen fünf Männer und außer der Moderatorin zwei Frauen teil. (...) der Buchautor Pilgrim, die Psychotherapeutin Rieß und der Psychoanalytiker und Buchautor Leupold-Löwenthal <werden> als Menschen vorgestellt, die sich professionell mit den zur Debatte anstehenden Problemen beschäftigt haben. Sie sind als Experten eingeladen. Der Autor Elis Pilgrim hat mit weitem Abstand die meiste Redezeit. Er und Leupold-Löwenthal konkurrieren mit gegenseitigen Belehrungen. Für sie wird der Expertenstatus wesentlich stärker relevant gesetzt als für Frau Rieß. Frau Rieß agiert eher als betroffene Mutter.“ (Kotthoff, S. 62f)*

Obwohl in diesem Gespräch zwei psychologische Expert/inn/en anwesend sind, wird die Experten-Rolle viel stärker mit dem Mann aktualisiert als mit der Frau (vgl. Kotthoff, S. 65): *„Die Moderatorin spricht tendenziell die Frauen eher als Betroffene an und die Männer eher als Experten. Die erste Frau, die dort von der Moderatorin direkt angesprochen wird, soll sich persönlich dazu äußern, ‚wie es bei ihren Söhnen war‘. Die andere, Frau Rieß, die als Psychologin auch Expertin ist, wendet sich später u.a. mit psychologischen Fragen an den Autor Pilgrim. Welche Asymmetrie damit von ihr selbst bestätigt wird, muss ich wohl nicht ausführen.“ (Kotthoff, S. 65)*

Die nächste Diskussion ist das letzte und auch augenfälligste Beispiel für männliche Dominanz. Es geht um den Putsch in der Sowjetunion im August 1991, also eine Politt Diskussion und macht die Wertezuordnung von *männlich – global* und *weiblich – banal* plakativ deutlich:

*„Sieben Männer, eine Frau und ein männlicher Moderator waren anwesend. Die Buchautorin Lois Fisher-Ruge wird hauptsächlich zu Wort gebeten, wenn aus dem russischen Alltag erzählt werden soll. Die Männer stellen in langen Beiträgen Analysen der politischen Zusammenhänge an. Dem Buchautor Wolfgang Leonhard werden die meisten Fragen gestellt und er bekommt am häufigsten Gelegenheit, sein Wissen und seine Meinung in*



*konversationellen Vorträgen auszubreiten. Er gewinnt den Gesprächsstatus des höchsten Experten, Frau Fisher-Ruge den des niedrigsten.“ (Kotthoff, S. 65)*

*„Zu <dieser>(…) Diskussion sind alle als Experten geladen, aber es gibt hoch- und niedrigrangiges Expertentum. (..) man <kann> beobachten, wie die thematische Hierarchie von ‚Alltag‘ und ‚Politik‘ errichtet wird. Lois Fisher-Ruge wird zu Wort gebeten, wenn es um die Situation der normalen Leute in Moskau geht, um Alltagsorgen. Die Herren widmen sich in vielen Beiträgen der hohen Politik und adressieren auch ihre Beiträge aneinander, nicht an Frau Ruge. Während der ersten Stunde kommt sie nur dreimal kurz zu Wort. Die Länge der längsten Rugeschen Redebeiträge machen nicht einmal ein Drittel der Durchschnittslänge der Männer aus. Seelenruhig dürfen alle Männer ihre Einschätzungen ausbreiten. Ihre Themen werden von anderen aufgegriffen, Frau Ruges Themen werden abgebremst. Frau Ruge wird nach etwa einer Stunde zu Wort gebeten, um die Debatte zu entakademisieren. Sie darf ein wenig aus dem Alltag erzählen, aber just an dem Punkt, wo sie zu Analysen überleiten könnte, nimmt diese einer der Herren vor. Ich gehe davon aus, dass viele Männer ein feines Gespür für ranghohe Sprechaktivitäten habitualisiert haben. Wer einfach aus dem Moskauer Alltag erzählt, nimmt einen niedrigeren Rang ein als derjenige, der politische Zusammenhänge analysiert und Prognosen aufstellt.“ (Kotthoff, S. 65)*

### ***„Expertenstatus‘: die Rettung aus der weiblichen Geschlechtsfalle***

Nur in zwei Diskussionen entgehen die Frauen der Geschlechterfalle und werden als Expertinnen anerkannt:

*„<Die> Diskussion (...) dreht sich um die Politik der rechtskonservativen österreichischen FPÖ. Die deutsche liberale Politikerin Hildegard Hamm-Brücher ist die einzige Frau unter sechs Männern. Sie wird häufig gefragt, hält lange Statements und belehrt die drei anwesenden Funktionäre der FPÖ auch eines Besseren. Ihr hoher extrinsischer Status wird in der Diskussion auch interaktiv inszeniert. Alle Anwesenden äußern Belehrungen an die Adresse ihrer jeweiligen Kontrahenten. Frau Hamm-Brücher wird als Expertin von hoher Autorität behandelt. (...) <Die> Diskussion (...) stellt einen Sonderfall dar. Frau Hamm-Brücher hat als ehemalige Ministerin mit Abstand den höchsten Status in der Gruppe. Sie spielt in der Diskussion eine wichtige Rolle.“ (Kotthoff, S. 64ff)*

Die andere Diskussion

*„hat das Thema ‚Mein Arzt spricht nicht mit mir‘; es geht um Probleme des Gesundheitssektors. Unter fünf Männern und einer Moderatorin sind zwei Frauen anwesend, welche als Expertinnen eingeladen worden waren, eine Linguistikprofessorin und eine Medizjournalistin. Alle Personen agieren in dieser Diskussion als Expert/inn/en. Die Statusordnung ist vergleichsweise symmetrisch. Geschlechterstereotypisierung findet nicht statt. (...) Selbst die Moderatorin ist auch als Ärztin tätig und bietet ihr Wissen dar. Die Frauen treten nur als Expertinnen auf und werden darin auch nicht behindert. Die Männer monologisieren wenig und befleißigen sich eines dialogischen Stils der Ausrichtung an anderen Beiträgen. (...) Beide Frauen erwerben von ihren ausgedehnten Redezeiten her betrachtet einen hohen Situationsstatus.“ (Kotthoff, S. 64f)*

Status zeigt sich demnach als Komponente, mit Hilfe dessen Geschlechterstereotypisierung unterlaufen werden kann:

Frau Hildegard Hamm-Brücher hat eindeutig den höchsten Status innerhalb der Gruppe.

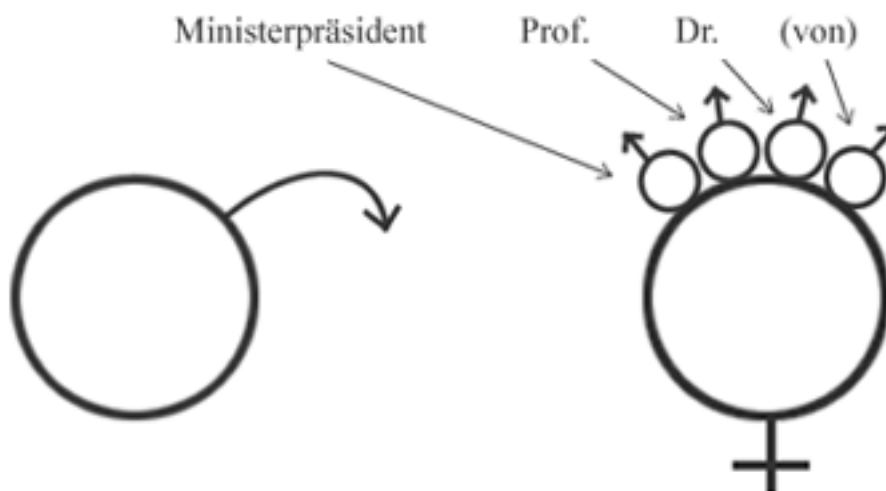
Bei der gesundheitspolitischen Diskussion ist es zum Einen der dialogische Stil, den Frau Kotthoff explizit anführt, und zum Anderen der Status der Medizin an sich („Götter in Weiß“), der für die teilnehmenden Personen die Geschlechtnormen außer Kraft setzt.

### ***Hierarchie: das ‚männliche Geschlechtskrönchen‘***

D.h. ob Expertenstatus oder Status, Status an sich setzt anscheinend Geschlechtstypisierungen außer Kraft. Wenden wir uns deshalb dem Status und seinem Zuhause, der Hierarchie, zu. Wenn man sich die Bedeutung des Wortes „Hierarchie“ als ‚heilige Ordnung der Männer‘ vergegenwärtigt, erkennt man schnell den Trugschluss: Status ist die *Krone der männlichen Genderrolle!*

In unserer Leistungsgesellschaft zählen Position, Macht und der damit verbundene Status; Dinge also, die man sich durch Leistung oder die aktive Tat erwirbt. Vor allem die Tat wird archetypisch dem männlichen Helden zugeordnet. Selbstverständlich kann man durch Geld und Besitz auch Status und Macht erlangen; aber: Geld und Besitz, Schmuck und Juwelen, Heim und Herd sind passive, dem Weiblichen zugeordnete Dinge. ‚Diamonds are the girl’s best friends‘ oder ‚Das Geld hat meine Frau‘, ‚Ich liefere das Geld bei meiner Frau ab‘ und zahlreiche Sprüche dieser Art machen klar, dass Besitz das ‚weibliche Geschlechtskrönchen‘ ist – allerdings immer unter der Prämisse, dass die Frau als Besitz gleich mit dazu gerechnet werden kann.

## HIERARCHIE – Das männliche ‚Geschlechtskrönchen‘



# BESITZ – Das weibliche 'Geschlechtskrönchen'

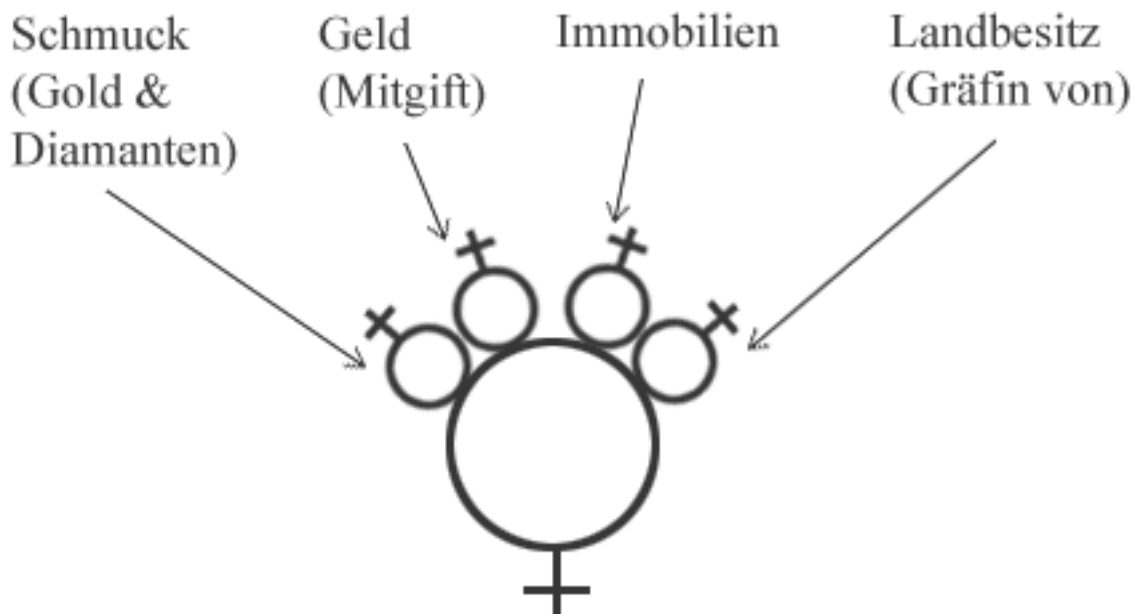


ABBILDUNG 1

Frauen leben gemeinhin nicht in Hierarchien, lehnen diese vom Naturell auch ab, da sie sich ungern gleichschalten lassen und lieber ihre Individualität ausdrücken möchten.

Zugunsten ihrer Karriere sollten Frauen jedoch auch bedenken:

*„So schädlich die Statusfixierung von Männern sein kann, so kontraproduktiv kann die Statusverachtung von Frauen werden.“ (Wölfin, S. 202)*

Die Top-Management-Beraterin Gertrud Höhler gibt als Beispiel hierfür die Versammlung von leitenden Angestellten einer großen Bank:

*„Der Personalchef ist gekommen, er eröffnet und preist die Fortschritte im Frauenfördersystem, das heute gefeiert werden soll. Der Goodwill der Firma wird greifbar Gestalt: viele Männer sind gekommen, um zu bestätigen: Das ist unser Projekt, wir wollen mehr Frauen in der Firma. Dann redet die Vorsitzende der Fraueninitiative. Sie verlässt das Rednerpult, auf dem sie ihre Redenotizen abgelegt hat, sie will ‚ungeschützt‘ kommunizieren. Um alle Barrieren niederzulegen, die sie vom Publikum trennen, spricht sie betont informell, so als komme sie zufällig hier vorbei. Die Wirkung ist ganz anders, als sie ahnt. Das Auditorium fühlt sich schlecht bedient. Nach der vorbereiteten, wenn auch etwas hölzernen Rede des Personalchefs nun dieser Teestuben-Small-Talk, unfertige Sätze, in denen mitschwimmt: nehmt mich nicht ernst, das könnte jeder von euch machen, ich bin’s nur zufällig, und mit meinem Status als Chefin einer Initiative will ich euch erst recht nicht einschüchtern. Die Rednerin glaubt, ihre Bescheidenheit sei der beste Qualitätsausweis. Das Gegenteil ist richtig. Sie verfehlt die Erwartung ihrer Zuhörer, die mit dem Status eines Menschen Kompetenz verbinden möchten. Sie verfehlt auch das Anrecht der Menschen, die*

*sich hier eingefunden haben, auf eine tadellose Performance. Ihre Missachtung des Status kostet sie ihren Status.“ (Wölfin, S. 200ff)*

Sehen wir uns eine statusfixierte, hierarchische Männerdomäne wie das Militär genauer an: Hier muss durch Drill und Kasernierung erreicht werden, dass jeder im Ernstfall das macht, was ‚von oben‘ angeordnet wird. Egal wie sinnlos es sein mag! – denn der Tod als letztes Opfer kann jeden ereilen. Mit folgenden Maßnahmen sollen Männer – und mittlerweile auch Frauen – dazu gebracht werden, sich im Ernstfall selbst zu opfern.

1. Haare schneiden steht am Anfang! Wenn wir von hygienischen und praktischen Gesichtspunkten einmal absehen, bedeutet das symbolisch gesehen Entmachtung und Übergehen dieser Macht auf den, der die Haare an sich genommen hat, in diesem Fall die Institution Militär. In der indianischen Kultur werden die Skalps der Gegner als Siegestrophäe an sich genommen. In Konzentrations- und Gefangenenlagern wurden und werden den Insassen erst einmal die Haare abrasiert: Entmachtung.
2. Uniform tragen hebt individualistische Wesenszüge auf. Uniform, das bedeutet Wesenlosigkeit, d.h. jemand wird auf seine Funktion reduziert und ‚hat zu machen‘. Auch wenn wir im zivilen Bereich bspw. an einen uniformierten Hotelpagen denken: dieser hat die Koffer zu tragen, auch wenn er nur die Hälfte des Gastes vom Gewicht her ist.
3. Mit der Einheit (Gruppe) verschmelzen ist der nächste Schritt der Entindividualisierung; dies wird durch immer gleiche Rituale und die Gruppenzugehörigkeit innerhalb hierarchischer Ränge erreicht.  
*„Rituale disziplinieren und die Statusentscheidung für den ‚Vorsitzenden‘ wertet alle Mitglieder auf.“ (Wölfin, S. 204)*
4. „Still gestanden!“ dieser Befehl reduziert die eigene Denkfähigkeit. Das kann man selbst ausprobieren oder hat es bereits oft erlebt: wie oft gehen wir bspw. in ein Zimmer zurück, wenn wir etwas vergessen haben und prompt fällt es uns wieder ein! Dynamik und damit auch Gestik und Bewegung ‚gehen‘ im wahrsten Sinne des Wortes mit der Gehirntätigkeit einher. Rekruten kommentieren diesen Denkstillstand sarkastisch mit den Worten „Gehirn am Kasernentor abgegeben“.
5. Das Endziel ist: absoluter Gehorsam! Befehlsverweigerung wird durch drakonische Strafen sanktioniert: Degradierung, Einzelhaft, Militärgericht.
6. Jetzt ist man bereit für den Feind bzw. kann sich innerhalb der Hierarchie hochdienen, den Tod für’s Vaterland immer vor Augen.

Selbst wenn mittlerweile einige Frauen zum Militär möchten, will der Großteil der Frauen nicht für abstrakte Werte sterben, sondern bevorzugt gemäß biologischem Programm lebensschützende und arterhaltende Tätigkeitsbereiche.

Soviel zu der anfangs aufgeworfenen Frage, ob Frauen *das* wirklich *wollen*, *was* sie erreichen *können*.

### ***Die ‚flachen Hierarchien‘ der Wirtschaftswelt und ihre ‚hierarchischen Kommunikations-Barrieren‘***

Das Militär zeigt die Konsequenzen einer Hierarchie am deutlichsten auf. Die Hierarchien in der Wirtschaftswelt funktionieren ähnlich, aber verdeckter. Hier gibt es als Berufsuniform die dunkelgrauen oder dunkelblauen Anzüge, die gigantische hierarchische Maschinerie wird verschleiert und verschlankt durch Schlagworte wie ‚flache Hierarchien‘, ‚lean Management‘ und moderne Managementsprüche wie ‚Top down, bottoms up‘.

Auch die Sanktionen bei Infragestellung der Chefetage sind milder. Ist ein Chef ‚anerkanntermaßen unfähig‘, so tritt die ‚hierarchische Kommunikations-Barriere‘ – vergleichbar mit diplomatischer Immunität – in Kraft: kein öffentliches Kritisieren des Chefs, kein Infragestellen seiner Autorität! Übt man wegen unhaltbarer Zustände Kritik, dann geht der Schuss erst einmal nach hinten los: Streichen geplanter Dienstreisen oder Messeauftritte, verzögerte Unterschriften und andere erschwerende Arbeitsbedingungen innerhalb der Firma sind nur ein kleiner Ausschnitt aus dem möglichen Sanktions-Portfolio unfähiger Chefs.

Für Manöverkritik in Meetings suchen sich die diensthabenden Männer deshalb immer gerne Frauen aus, mit dem lobenden Hinweis „Du kannst besser reden“, da das Brechen der drei ungeschriebenen hierarchischen Regeln für sie absolutes Tabu ist:

1. Chef ist Chef, auch wenn er noch so unfähig ist (diese Haltung bekommt nur dann Risse, wenn es sich zufälligerweise um eine Chefin handeln sollte: da Hierarchie die heilige Ordnung der *Männer* ist, muss hier von Anfang an etwas schief gelaufen sein)!
2. Chef bleibt Chef, wo kämen wir sonst hin!
3. Chef wird Chef bleiben, denn selbst wenn ich dagegen bin, geben sich die Chefs untereinander Rückendeckung und außer Sanktionen kommt für mich dabei eh nichts heraus!

Diese ungeschriebenen männlichen Kommunikationsregeln sind jedoch der Untergang vieler Unternehmen: die meisten Unternehmenspleiten entstehen und entstanden durch die ‚hierarchische Kommunikations-Barriere‘. Unfähige Chefs – in der Mehrzahl ohne Zweifel männlich, da es kaum Frauen in dieser Domäne gibt - , werden nicht fähiger durch Totschweigen – es dauert nur länger und hinterlässt umso irreparablere Schäden. Das weibliche Brechen männlicher Kommunikationstabus mag heute noch Karriere-Killer, aber morgen schon Zukunftsweiser sein. Dieses Verhalten würde in der Führungsetage der Männer zwar unter dem Konto ‚Unberechenbarkeit der Frau‘ verbucht werden, ein Karriere-Killer par excellence. Es sollte jedoch nicht davon abhalten, die Dinge beim Namen zu nennen: hinter vorgehaltener Hand wünschen sich nämlich auch die fähigen Männer schon lange, dass konstruktive Kritik an einer rostigen Hierarchie erlaubt sein möge und dass die verstaubten Rituale so mancher Frühstücksdirektoren ihr schnelles Ende finden sollten. Dass man den Männern dabei als Frau natürlich nicht nur die Kastanien aus dem Feuer holen sollte, versteht sich von selbst.

### ***In der Führung stark: das gemischt-geschlechtliche Führungsduo***

Wenn wir uns bspw. die jüngste Entwicklung in der CDU/CSU nach der Wahl ansehen, fällt das Gespann Merkel/Stoiber auf. 2001/2002 kann Jonen den Verzicht Angela Merkels auf die Kanzlerkandidatur noch als Beispiel dafür nehmen, dass „wieder einmal eine Spitzenposition in Deutschland an einen Mann gefallen“ (Jonen, S. 23) ist. Doch im September 2002, nach knapp verllorener Wahl, hat Merkel auf einmal die *beste Position* innerhalb der Partei. Edmund Stoiber setzt zwar weiterhin herausfordernd auf das Kanzleramt, aber plötzlich sieht das, was Merkel gemacht hat, nicht mehr nach Verzicht, sondern eher nach geschickter Machtpolitik einer Frau aus.

Aus heutiger Sicht hat sie nicht den Fehler gemacht, sich in der Rivalität um die Kanzlerkandidatur aufzureiben, wobei sie innerhalb ihrer Genderrolle immer als Verliererin dagestanden wäre. Ein Erzwingen ihrer Kandidatur gegen den Widerstand so vieler Männer

innerhalb der Partei wäre ihr als Frau nicht bekommen: Eine Wahlniederlage mit der ersten Kanzlerkandidatin Deutschlands hätte parteipolitisch immer female-gender-bedingt gewertet werden können, eine knappe Niederlage umso mehr!

Durch ihr ‚weibliches Verzichtverhalten‘ hat sie in ihrem Fall mehr erreicht als durch ‚männliches Konkurrenzverhalten‘: Friedrich Merz musste ihr den Fraktionsvorsitz überlassen und auch die Zeitungsstimmen, die zuvor noch düster ihr politisches Ende verkündeten, sind plötzlich verstummt. Als jetzige Partei- **und** Fraktionsvorsitzende vereint Merkel auf einmal die größte Macht innerhalb der Partei auf sich, was sie mit dem schlichten Satz ‚So lässt sich die Arbeit am besten tun‘ kommentierte. Dem sei noch hinzugefügt, dass durch ihr Verhalten keine Zerreißproben innerhalb der Partei entstanden und sie damit den Sachinteressen der Partei mehr diene als mancher männliche Politiker, der die eigenen Interessen vor die der Partei stellte.

Wie zufällig oder geplant dies auch immer gewesen sein mag, so kommt der Erfolg des Teams Merkel/Stoiber doch nah an das heran, was die Top-Management-Beraterin und Literaturprofessorin Gertrud Höhler in ihrem Buch *Wölfin unter Wölfen* als männliches und weibliches *Urteam* bezeichnet hat: *high-risk gambler* Stoiber *stürzte* sich risikobereit in den *Wahlkampf* und *safe investor* Merkel *kümmerte* sich um das bereits *Erreichte* (vgl. Wölfin, S. 26) und sogar etwas mehr, wie man nach der Wahl sah.

Nach Gertrud Höhler macht nur der Mix aus männlich und weiblich, sprich das gemischt-geschlechtliche Führungsdual, den Erfolg aus.

Insbesondere, wenn man sich die unterschiedlichen **kreativen** Stärken – das dritte „K“ aus der Berufswelt - von Männern und Frauen vergegenwärtigt (nach Spielregeln, S. 339ff):

### **Das weibliche Ohr**

Strategien: akustisch gepolt

Zuhören, Gehorchen (?)

Abhängigkeit von Wortbotschaften;  
Übernahme von geprüftem, fertigen Material

Überlegenes Sprachvermögen, aber angepasster, will die Welt nicht neu erschaffen

### **Das männliche Auge**

optisch gepolt

Visionen

sprachlose Strukturen begünstigen ganz neue Formen

erlebt sich als Schaffender

## Unterschiedliche (evolutionäre) Stärken von

### Frau

Größere Wahrnehmungsgeschwindigkeit von zusammenpassenden Objekten

Besseres Kopfrechnen

Markante Wegpunkte

Schnellere und bessere Erledigung von Präzisionsaufgaben, die manuelle und optische Genauigkeit verlangen (z.B. Perlen nach Farbe und Form sortieren)

Größere verbale Gewandtheit  
(vgl. Wölfin, S. 43ff)

### Mann

besseres räumliches Vorstellungsvermögen

bessere mathematische Folgerungen aus verschiedenen Fakten

Streckenführung im Kopf

motorische Fertigkeiten wie z.B. zielsicherer werfen und fangen

Übertragen auf Entscheidungssituationen im Management sieht das nach Höhler so aus:  
*„Der Mann hat in seinem Erfahrungsvorrat eine klare Streckenführung zum Ziel. Er kann sich nicht an Schwierigkeiten beim letzten ähnlichen Versuch erinnern. Er ist optimistisch: Hier meine Skizze zum Lösungsverlauf, sagt er und simuliert den störungsfreien Weg mal rasch am Computer. Alles klar? Keine Zeit für Rückfragen, das Gelingen ist Programm. Aber die Hindernisse kommen trotzdem.“* (Wölfin, S. 50)

Diese männliche Lösungsvariante erlebt man oft bei der Einführung neuer Technologien. So war vor allem bei Männern der Irrglaube weit verbreitet, dass eine technische Neuerung, wie z.B. Bestellungen in Zukunft nicht mehr über Fax, sondern über Internet auszuführen, auch die Fehlerquellen für immer beseitigen würde. Überzeugter O-Ton der Männer: „Jetzt können nie mehr Bestellungen verloren gehen und es kann auch nichts mehr falsch bestellt werden.“ Die Frauen entwickeln an solchen Stellen eine große pragmatische Skepsis und behalten mit ihren Einwänden meist Recht.

In diesem Fall hatten die – unvermeidlichen – Fehlerquellen zwar neue technische Ursachen, waren aber im Resultat ähnlich denen der Fax-Ära:

- trotz positivem ‚Übertragungsprotokoll‘ im Internet häufte sich die Anzahl der nicht angekommenen Bestellungen, was ja nach Angabe der einführenden Männer „nie mehr“ möglich sein sollte. Im Vergleich mit der Fax-Ära nutzte auch hier der positive Sendebericht oft nichts, wenn die andere Seite behauptete: „Nichts bekommen!“ Die ‚neuen‘ Ursachen: Provider gewechselt, Wartungsarbeiten etc.
- auch „falsch“ konnte nun erst recht bestellt werden, da zwei unterschiedliche Bestelltexte eingegeben werden konnten, die sehr oft widersprüchlich zueinander abgefasst waren

Die Frau gerät mit ihrem berechtigten Skeptizismus schnell in die Rolle der Cassandra und läuft so dem in den männlichen Führungsetagen geforderten „Optimismus“ zuwider. Immer muss sie schwarz sehen, wo die Männer doch so fröhlich und zuversichtlich voranlaufen! Selbst wenn der rhetorische Salto mortale gelingt und die skeptische Warnung zur Optimismus versprühenden Heilsbotschaft wird, sind Männer derart Feuer und Flamme bei der Einführung neuer technologischer „Spielzeuge“, dass alle Bedenken im Vorfeld beiseite gewischt werden, um sich auf keinen Fall den „Spaß verderben zu lassen“.

Den Pferdefuß bei der Geschichte verschweigt Frau Höhler denn auch nicht: Der Mann wird die Frau nicht aus Einsicht holen, auch wenn er – aufgrund seiner geringeren Sprachfähigkeiten noch so schlecht ausgestattet – vom Informations- ins Kommunikationszeitalter rutscht. Sich reinboxen ins Management muss die Frau alleine. Auch hier stellt sich deshalb wieder die Frage: Welchen Preis bin ich als Frau bereit für meine Karriere zu zahlen?

### *Der Preis des Status*

Gertrud Höhler nennt den Preis:

*„Der Preis für hohen Status ist Besitzlosigkeit – an immateriellen Gütern.“  
(Wölfin, S. 203)*

Um erfolgreich sein zu können und materielle Güter zu erlangen, opfern Männer oft alles: „Mein Privatleben muss natürlich erst mal zugunsten des Berufs zurückstehen“, so harmlos formuliert beginnt meist der Anfang vom Ende ihres Lebens überhaupt. Denn: das ist den meisten Männern in der Wirtschaftswelt gegenüber dem Militär, wo der Tod als Prämisse von vornherein akzeptiert wird, völlig entgangen: ihre Seele hat jetzt Pause, körperliches Funktionieren ist alles.

So bleibt denn auch der häufig geäußerte Wunsch der Männer: „Mit 45, 50 steige ich aus, da habe ich genug Geld beisammen und ab in die Südsee“ meistens der Südseetraum, den sie eigentlich realisieren wollten.

Die Traumwelt verweist aber wiederum auf ein klischeehaft dem Weiblichen zugeordnetes Agens: sie erbringt die Fülle von Möglichkeiten, noch dazu in der wiederum *warmen Südsee* – auch ein das Weibliche umschreibender Topos – , die dem Mann als letztendlich Erstrebenswertes und Tröstliches nach seinem Kampf in der harten, kalten Karriere-Welt erscheint.



| <b>Weiblich</b>                           | <b>Männlich</b>                                 |
|---|---|
| passiv<br>indirekt                        | aktiv<br>direkt                                 |
| individuell<br>subjektiv                  | kollektiv<br>objektiv                           |
| Land<br>Natur                             | Stadt<br>Kultur                                 |
| Nacht<br>Mond                             | Tag<br>Sonne                                    |
| Eros<br>weich<br>warm                     | Sexus<br>hart<br>kalt                           |
| Nähe<br>innen                             | Distanz<br>außen                                |
| Gefühl<br>Poesie<br>Dichtung              | Verstand<br>Prosa<br>Wahrheit                   |
| Glauben<br>Mythos<br>Traum<br>immateriell | Wissen<br>Realität<br>Wirklichkeit<br>materiell |
| unbewusst<br>Anima                        | bewusst<br>Animus                               |

Die hier unter *weiblich – männlich* subsumierten Gegensätze füllen die Klischees des archetypischen Gegensatzpaars ‚weiblich – männlich‘ mit emotionalen und symbolischen Gehalten.

### ***‚Weibliche Männer‘ und ihre Karrieren***

Die Männer, die schon während ihrer Karriere ihre weibliche Seite zu Wort kommen ließen, haben beachtliche Bedeutung erlangt, vor allem in Bezug auf immaterielle Werte. Sie haben ihr Zuhause in Dichtung und Psychologie, wie Max Frisch (1911 – 1991) und Erich Neumann (1905 – 1960), ein Schüler C.G. Jungs.

Obwohl Max Frisch nicht gerade ein Vorreiter der Emanzipation der Frau war, bezeichnet er die Frau in seinem 1957 erschienen Roman „Homo faber“ als „*Proletarier der Schöpfung, wenn auch noch so elegant verkleidet*“ (Frisch, S. 140). Pardon – das sagt natürlich nicht Max Frisch - sondern Hanna, das weibliche Pendant des ‚Homo faber‘, oder sein ‚Spiegel‘, wie sie sich selbst bezeichnet. Max Frisch versteht sich - wie gesagt – nicht als Feminist, sondern „*als Forscher in einer manchmal fast erbitterten Suche nach der Wirklichkeit*“, er ist also einer, dem es „*um die Möglichkeit der Objektivität schlechthin*“ geht und nicht um subjektive Kampfansagen. So äußert er sich in seinen kleinen Prosaschriften 1976.

‚Objektiv‘ – eine männliche Eigenschaft, mit der uns Max Frisch als „weiblicher Karrierist“ zeigt: man kann im Prinzip alles eingängig vertreten, wenn man seine Botschaften nur objektiv und sachlich genug verpackt!

### ***Plädoyer für ein Führungsdual ganz oben: Gott als Paar***

Aber hören wir weiter Hanna zu, dem weiblichen Spiegel des Homo Faber:

„*Hanna bereut, dass sie Dr. phil. geworden ist*“

Warum? Weil sie

„*die Sprache ihres Herrn*“ (Frisch, S.140)

gelernt hat, eine

„*Sprache, die ihr immer unrecht gibt*“ (Frisch, S. 140)

und sie schließt mit den Worten:

„*Solange Gott ein Mann ist, nicht ein Paar, kann das Leben einer Frau (...) nur so bleiben, wie es heute ist, nämlich erbärmlich, die Frau als Proletarier der Schöpfung, wenn auch noch so elegant verkleidet*“. (Frisch, S. 140)

Hanna fordert ein weiblich-männliches Führungsdual ganz oben ein: an metaphysisch höchster Stelle innerhalb der männlichen Hierarchie, bei Gott.

Faber sieht das natürlich anders, nämlich aus der männlichen Sicht:

„*Ich fand sie komisch, eine Frau von fünfzig Jahren, die wie ein Backfisch philosophiert, eine Frau, die noch so tadellos aussieht wie Hanna, geradezu attraktiv, dazu eine Persönlichkeit, das war mir klar, eine Dame von Ihrem Ansehen, ich musste daran denken, wie man Hanna beispielsweise im Hospital behandelt hatte, eine Ausländerin, die erst seit drei Jahren in Athen wohnt, geradezu wie eine Professorin, eine Nobelpreisträgerin! – sie tat mir leid.*“ (Frisch, S. 140)

Interessanterweise sehen wir hier den Karrierefaktor Status noch einmal bestätigt, der die weibliche Genderrolle ‚nach oben‘ korrigieren kann. Im ‚social gender‘ werden Frau und Position miteinander korreliert, gesehen durch die Brille eines so nüchternen, nur auf Technik bezogenen Titelhelden wie Walter Faber, dem ‚Homo faber‘, Begründer einer ganzen Spezies nach dem Welterfolg von Max Frisch.

Diese patriarchale Spezies machte auch einem anderen Mann Sorgen. Noch vor dem „Homo faber“ entstand 1952 Erich Neumanns Studie „Die psychologischen Stadien der weiblichen Entwicklung“, in der er auf die ungeheure Gefahr einer vom Weiblichen entseelten patriarchalen Welt hinweist.

## ***Die Entstehung innerpsychischer Kommunikationsmuster zwischen Frau und Mann***

Die Grundmuster dieser Entwicklungsstadien bilden die innere – und damit wesentlichste – Verständnisquelle für weiblich – männliche Kommunikationsformen.

Ausgehend von der Urbeziehung *Mutter – Tochter* und *Mutter – Sohn*, die „die Gesamtheit der Beziehungen, die das Kleinkind an der Mutter erfährt, bevor es zu einer abgegrenzten Persönlichkeit mit einem im Ich zentrierten Bewusstsein wird“ (Neumann, S. 10),

verkörpert, wird bei der *weiblichen* Tochter das Grundmuster der Identifikation mit der *weiblichen* Mutter und beim *männlichen* Sohn das Grundmuster der Trennung und Distanz zur *weiblichen* Mutter als ich-konstituierend gelegt.

### Urbeziehung weiblich: Grundmuster der Identifikation



Mutter

Tochter

## Urbeziehung männlich: Grundmuster der Trennung und Distanzierung

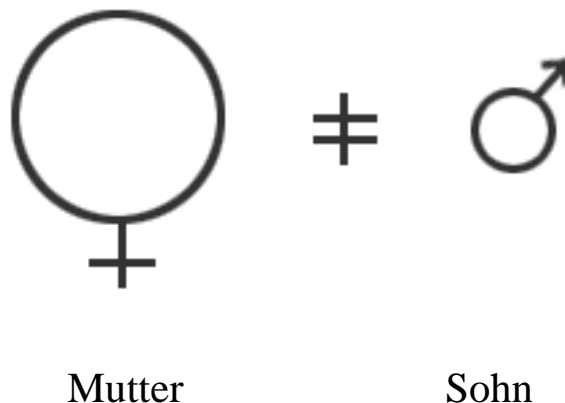


ABBILDUNG 2

*„Dass sich die Urbeziehung, die Identifizierung mit einem Du, als ‚falsch‘ herausstellt, ist eine Urerfahrung des Männlichen. Sie bleibt in der Tendenz zur Objektivierung mit ihrem notwendigen Gegenüberstehen, (...) wie in der Tendenz, sich nicht unbewusst mit einem Du identifizieren zu wollen, wirksam. Sie führt zu einer stärkeren Isolierung des Männlichen, aber ebenso zu einer gesteigerten Ich- und Bewusstseins-Bildung und –Festigkeit, alles dies in einem gewissen Gegensatz zur Psychologie des Weiblichen. Als Beziehungsangst steht sie im Hintergrund vieler männlicher Neurosen. Da die männliche Selbstfindung an die Entwicklung des Bewusstseins und die Trennung der Systeme bewusst – unbewusst wesensmäßig gebunden ist, erscheinen Ich und Bewusstsein archetypisch immer unter der Symbolik des Männlichen.“*  
(Neumann, S. 13)

Die Frau dagegen kann auch

*„ohne eine entsprechende Bewusstseinsentwicklung, als natürliche Ganzheit lebendig sein (...), in der das Männliche schon lange sozial versagen und neurotisch erkranken würde.“*  
(Neumann, S. 14)

Während die Frau grundsätzlich eine naturhafte Identifizierungsbeziehung sucht, die der Blutsbindung der Schwangerschaft entspricht, da die Sehnsucht nach dem Identischsein sich am natürlichsten im Enthaltensein des Kindes im Mutterleib ausdrückt, lebt der Mann in der Beziehung zum Gegenüber eine individuelle und kulturhafte Form des Bezogenseins, die auf seiner ursprünglichen Distanzerfahrung beruht (vgl. Neumann, S. 14f).

## ***Weibliches Sein – männliches Bewusst-Sein: Die Erlösung im Nonverbalen***

Das Weibliche macht die Erfahrung des Gegenübers, des Andersartigen bewusst erstmals in der Vereinigung mit dem Mann, deswegen hat das „erste Mal“ eine ungleich größere und auch die Sexualität generell bei der Frau in ihrem eigenen Erleben eine andere Bedeutung als beim Mann:

*„Die Macht des Unbewussten wird, weil sie eindringt und überwältigt, als ein Männliches erfahren, von dem das Weibliche hingerissen, erfasst, durchdrungen, fortgerissen wird und außer sich gerät. (...) Das Weibliche überwindet in seiner Totalergriffenheit durch das Männliche seine Selbstbewahrung und kommt zu einer neuen Phase seiner Erfahrung, d e r S e l b s t a u f g a b e .“ (Neumann, S. 20f)*

Die Entwicklung von der mutterverbundenen Selbstbewahrung zur Selbstaufgabe ist notwendig, um die ursprüngliche Totalität des Weiblichen erst einmal aufzulösen und in eine ‚bewusste Andersheit‘ zu überführen, der das Männliche schon im frühkindlichen Stadium ausgesetzt war. Das männliche Kind, das in seiner Distanziertheit zur Mutter nur noch sein bewusstes Ich weiterentwickelt, muss die emotionale Erfahrungswelt zunächst sozusagen ganz bei seiner Mutter zurücklassen:

*„Die individuelle Erscheinungsweise der Anima im Manne ist zunächst meistens vom Charakter seiner Mutter her geprägt.“ (Der Mensch, S. 177)*

*„Die Anima verkörpert alle weiblichen Seeleneigenschaften im Manne, Stimmungen, Gefühle, Ahnungen, Empfänglichkeit für das Irrationale, persönliche Liebesfähigkeit, Natursinn und als Wichtigstes die **Beziehung zum Unbewussten**.“ (Der Mensch, S. 177)*

Oder kurz gesagt: die Anima verkörpert all die Dinge, vor denen ein Mann sich wirklich fürchtet:

*„Das Verstehen der Anima dagegen begegnet schon bedeutenderen Schwierigkeiten. Sie wird zwar leicht akzeptiert, wenn sie in der schönen Literatur oder als Filmstar vorkommt, aber kaum oder ganz und gar nicht verstanden, wenn man sich ihrer Rolle im eigenen Leben bewußtwerden sollte, weil sie alles jenes darstellt, womit der Mann nie fertig wird und was daher in einem dauernd emotionalen Zustand, welcher nicht berührt werden darf, verharrt. Der Grad der Unbewusstheit, dem man in dieser Beziehung begegnet, ist, gelinde gesagt, erstaunlich. Es ist daher fast unmöglich, dem Manne, der sich vor seiner eigenen Weiblichkeit fürchtet, klarzumachen, was mit der Bezeichnung ‚Anima‘ gemeint ist.“ (Die Archetypen, S. 289)*

# Weibliches Sein – männliches Bewusst-Sein: Die Erlösung in der nonverbalen sexuellen Kommunikation

(nach Erich Neumann, Zur Psychologie des Weiblichen, S.27)

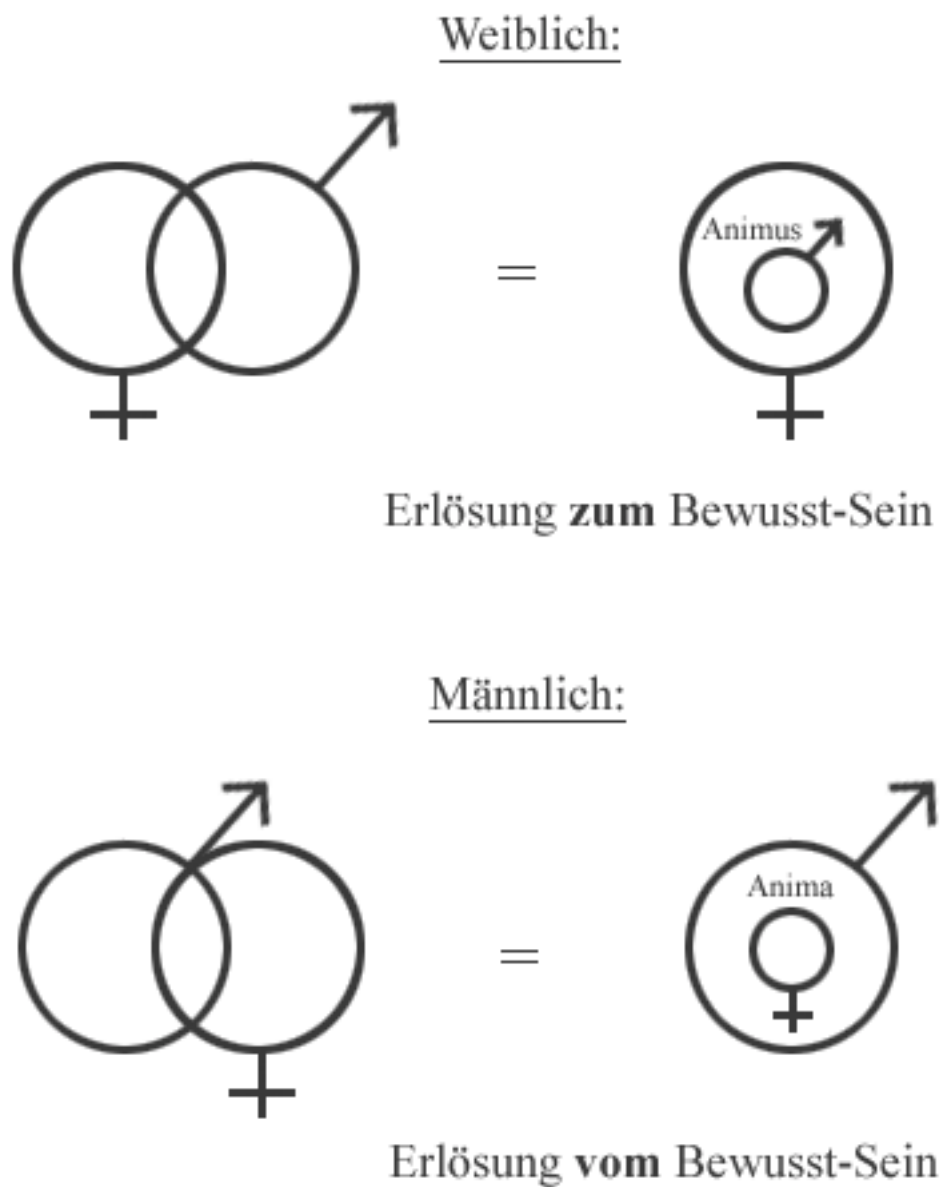


ABBILDUNG 3

Während also die Frau in der Sexualität im Kontakt mit ihrem Animus ihr Bewusst-Sein gewinnt, verliert der Mann sein Bewusst-Sein in der Sexualität, da er in Kontakt mit seiner *unbewussten* Anima tritt.

Persönliches Entwicklungsziel für beide ist jedoch die *Individuation*, die Jung als Prozess definiert, „*welcher ein psychologisches ‚Individuum‘, das heißt eine gesonderte, unteilbare Einheit, ein Ganzes, erzeugt.*“ (*Die Archetypen*, S. 293)

Der Weg des Mannes ist dabei, sich auf seine *unbewusste* Anima einzulassen, sich von ihren positiven Eigenschaften führen zu lassen sowie die negativen zu erkennen, um mit ihnen umgehen zu können, und so seine bewusste Persönlichkeit mit *seiner* ursprünglichen Ganzheit wiederzuvereinigen.

Die Individuation der Frau beginnt mit ihrem Verlassen der kollektiven archetypischen Heldenphantasie und geht über die *bewusste* Erkenntnis, dass der Animus ein Bestandteil ihrer Persönlichkeit ist. Sie gipfelt in dem Einsatz ihrer schöpferischen Kräfte.

Dadurch leben Mann und Frau ihre weiblichen und männlichen Anteile phasenweise diametral: Für den Mann steht die ‚männliche Tat‘ am Anfang seines Lebens, für die Frau dagegen in der zweiten Lebenshälfte. Umgekehrt steht für die Frau die Verwirklichung ihrer Gefühle und ihre schöpferische biologische Umsetzung in der ersten Lebenshälfte im Vordergrund, während der Mann in seiner zweiten Lebenshälfte seine schöpferische Anima leben muss, um nicht psychisch zu verkümmern und seine kreative Seite zur Entfaltung zu bringen.

### ***Die Verdrängung weiblicher Werte und die daraus entstehenden Gefahren für das Patriarchat***

Durch die Verdrängung der Anima – verdrängt übrigens u.a. durch die erzieherischen Werte des Patriarchats: „Ein Junge weint nicht, ein Indianer kennt keinen Schmerz“ etc. und die später konsequent folgende ‚Ablösung‘ des Privatlebens / der Gefühle durch den Beruf – entstand ein großes Ungleichgewicht zuungunsten der Frauen:

„*Obgleich das Weibliche seiner Natur nach von der Bewusstseins-Art und –Akzentuierung des Mannes abweicht, wird es zugunsten seiner Bewusstseins-Entwicklung zur Selbstentfremdung gedrängt. Es wird gezwungen, auch die männliche Seite zu entwickeln, ohne welche eine Kulturleistung nicht möglich ist.*“ (Neumann, S. 27)

Hier stellt sich die bereits aufgeworfene Frage, ob Frauen das, was sie erreichen können, auch wirklich wollen, nochmals neu und richtiger: Ist es *ihre* Wertewelt?

Eher nicht, wenn wir Neumann weiter folgen: Während die Frau ihren Animus entwickelt, entwickelt der Mann keineswegs parallel dazu seine Anima. Außerdem hatte die Frau bislang ihre Anima auch nach den Vorstellungen des Patriarchats zu formen.

„*Die patriarchale Linie der Bewusstseinsentwicklung führt zu einer Dominanz männlich-patriarchaler Werte, welche oft direkt im Gegensatz zu denen des Weiblichen und des Unbewussten konzipiert werden. Diese Entwicklung (...) führt zur Herauslösung des Bewusstseins aus dem Unbewussten, zur Selbständigwerdung des Bewusstseinsystems mit dem männlichen Ich als Zentrum, zu einer Unterdrückung des Unbewussten und zu seiner größtmöglichen Verdrängung aus dem Gesichtskreis des Ich. (...) Wenn man (...) um die psychologischen Schwächen und Gefahren der patriarchalen Kultur weiß, deren extreme Form in der abendländischen Moderne zu einer die gesamte Menschheit gefährdenden Krise geführt hat, dann wird man den Irrtum vermeiden, das ‚matriachale Bewusstsein‘ nur als ein archaisches Erbe und das Weibliche als ‚relativ unentwickelt‘ zu betrachten.*“ (Neumann, S. 29f)

## ***Die beschränkten Kommunikationsformen der patriarchalen Ehe***

Die Kommunikationsformen zwischen Animus und Anima sind in der herkömmlichen patriarchalen Ehe auf die Projektionsformen beschränkt. Kommuniziert wird nur auf der bewussten Ebene Frau – Mann, die unbewussten weiblichen und männlichen Anteile werden lediglich projiziert.

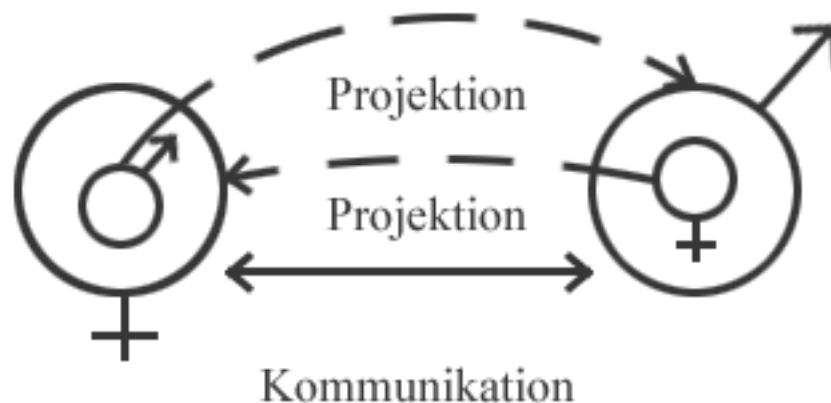
*„Für die Bewusstseinsentwicklung des Weiblichen <spielt> oft die Projektion ihres eigenen Männlichen auf den Mann (...) eine größere Rolle (...) als dieser selbst.“ (Neumann, S. 27)*

Für den Mann wiederum besitzen die erotischen, sphinx- und sirenenhaften Aspekte der Anima

*„die gleiche Neigung wie der Schatten, sich auf einen Menschen zu projizieren, so dass sie dem Mann als Eigenschaften einer wirklichen Frau erscheinen. Es ist auch dieser Projektionsvorgang, welcher bewirkt, dass ein Mann sich plötzlich ‚Hals über Kopf‘ verliebt und beim ersten Treffen fühlt: ‚Das ist sie!‘, als ob er diese Frau zuinnerst schon immer gekannt hätte. Er verfällt ihr dann oft so hilflos, dass es dem Außenstehenden als reiner Wahnsinn erscheint. Besonders Frauen von einem gewissen unbestimmten ‚elfischen‘ Wesen ziehen solche Animaprojektionen an sich, weil der Mann ihnen infolge ihrer Unbestimmtheit alle möglichen Werte andichten kann.“ (Der Mensch, S. 180)*

Diese unbewussten Projektionen spielen die entscheidende Rolle bei der Partnerwahl und oft keine besonders glückliche, wenn man seine inneren Seelenführer/innen nicht kennt.

## **Die beschränkten Kommunikationsformen der patriarchalen Ehe**



**Kommuniziert wird nur auf der bewussten Ebene  
*Frau – Mann, die unbewussten weiblichen und  
männlichen Anteile werden lediglich projiziert.***



*„Mit der Einordnung des Weiblichen in das Patriarchat und mit einer Unterordnung unter dessen Werte – unabhängig davon, ob es sich dabei um eine primitive oder um eine hochzivilisierte Form des Patriarchats handelt – wird der Mann für die Frau zum Vertreter des Bewusstseins und der Bewusstseinsentwicklung. Damit erhält er ein psychologisches Übergewicht, das den ‚Phänotyp‘ der Patriarchatsehe ebenso wie die Stellung der Frau im Leben bestimmt.“ (Neumann, S. 30)*

Im Grunde bestätigt dies all das, was wir schon in den vorangegangenen Ausführungen erfahren haben: die männlichen Werte ‚sind höherrangig‘ als die weiblichen und daher ist die äußere Welt hauptsächlich männlich geprägt; eine Ausnahme bildet der Künstler-Bereich, da die Kunst ein Anima-Geschöpf ist und es sich deshalb beim Künstler um ein anerkannt androgynes Wesen bestehend aus männlich und weiblich handeln *mus*s. Künstlerinnen wie Aurore Dupin mussten dagegen schon aus praktischen und überlebenstechnischen Notwendigkeiten heraus ‚männlich‘ sein: ohne ihr männliches Pseudonym *George Sand* wären *Aurore Dudevants*, geborene *Dupin*, Werke damals erst gar nicht veröffentlicht worden. Allein der weibliche Name versagte ihr noch im 19. Jahrhundert den Zugang zur Berufswelt.

### ***Die ‚Minderwertigkeit‘ des Weiblichen***

*„In jedem Falle aber wirkt sich die Kultursymbiose der patriarchalen Ehe für das Weibliche sehr viel ungünstiger aus als für das Männliche. Dadurch, dass das Weibliche zu einem eindeutigen Weiblichsein gezwungen wird, die Bewusstseinswerte der patriarchalen Kultur aber männlich sind, bleibt es in diesem Bereich unentwickelt und auf die Hilfe des Männlichen dauernd angewiesen. Das Männliche aber hält sich aus diesem Grunde für überlegen und sieht das Weibliche als minderwertig an.“ (Neumann, S. 33)*

Die Problematik der Minderwertigkeit des Weiblichen hat dazu geführt, dass in der männlichen Erziehung Gefühle verdrängt wurden, was man entsprechend auf die Welt des Managements übertragen kann. Die ‚hard skills‘ sind es noch immer, die zählen, wenn eine Führungskraft gesucht wird, ‚soft skills‘ werden fälschlicherweise oft nur als eine ‚Dreingabe‘ gesehen, weil man ja heutzutage ‚kommunizieren muss‘.

### ***‚Die Anima gehört ins Haus!‘***

Endergebnis ist, dass der Mann seine auf die Frau projizierte Anima gleich zu Hause lässt. Im Top-Management so gang und gäbe, dass Gertrud Höhler diesem Phänomen gleich ein ganzes Kapitel in ihrem Buch *„Spielregeln für Sieger“* gewidmet hat, aus dem folgender aufschlussreicher Auszug stammt:

*„Erfolgreiche Lebensläufe in der Wirtschaft sind Vollzeit-Engagements. Was die Manager an ihre Frauen delegieren, ist nicht ein eigenständiger Entwurf, sondern die flankierende Maßnahme zum Managerleben. Deshalb fällt es den meisten leicht, wahrheitsgemäß zu sagen: Ohne meine Frau ginge das alles gar nicht. Schaut man diesen Männern zu, dann verbringen sie viel weniger Zeit mit ihrer Frau als mit ihrer Arbeit. Sie meinen also nicht eigentlich, dass sie nicht ‚ohne ihre Frau‘ sein können; sie sind vielmehr meist ohne ihre Frau unterwegs. Und das stört sie nicht sehr. Sie meinen etwas anderes, wenn sie ihre Frau und ihre Familie als unentbehrliche Requisiten ihres dichten Berufslebens bezeichnen. Diese*

*Gruppe Menschen, die der Leistungspol der Familie ab und zu im Vorübergehen streift, verkörpert ‚die andere Seite des Lebens‘, die ungenutzte, im Schatten liegende; die Familie ist die abgewandte Seite des Mondes. Die Familie ist das ungenutzte Potential, dessen Nutzung und Genuss man sich für ‚eines Tages‘ vornimmt. Die Frau zumal, mit ihrem geringen Einblick in die ‚wirkliche Welt‘ des Mannes, ist deshalb ein so starker Rückhalt (und darf deshalb gar nicht häufig in seiner Berufskulisse auftreten, sonst verliert sie diese entlastende Eigenschaft), weil sie die Gegenwelt verkörpert: die Welt, in der Liebe und Solidarität als freiwillige Leistungen bereitstehen, eine Welt, in der Menschen ohne Kalkül und Berechnung gewärmt und geschützt werden. (...) zu Hause, sagen sich die knochenharten Herren an den Verhandlungstischen, da haben wir eine Nische, in der alles noch gilt, was hier außer Kraft gesetzt wurde.“ (Spielregeln, S. 310f)*

### ***Die Entseeltheit des Mannes***

Genau diese Haltung der Männer ist es jedoch, die eine ungeheure Gefahr – zunächst für die Männer selbst und dann für die ganze Menschheit – birgt.

Da die Frau dem Mann in dieser Rollenverteilung alle seelischen und inneren Probleme abzunehmen hat, führt dies zu einer seelischen Unlebendigkeit und unfruchtbaren Einseitigkeit des Mannes:

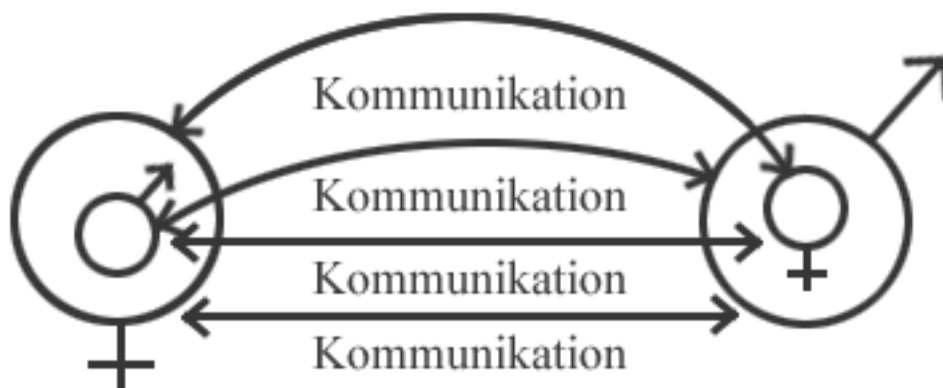
*„Er erledigt nur noch die ‚äußeren‘ und ‚rationalen‘ Angelegenheiten von Leben, Beruf, Politik usw., durch seinen Seelenverlust wird die von ihm gestaltete Welt eine patriarchale Welt, welche in ihrer Entseeltheit eine unerhörte Gefahr für die Menschheit darstellt.“ (Neumann, S. 36)*

Wenn Kollektivlösungen nicht mehr greifen, muss das Individuum neue Beziehungsformen entwickeln. Bis diese jedoch greifen steckt der moderne Mensch in einer Übergangsphase, die zwangsläufig zur persönlichen Erkrankung des Menschen, der Neurose führt. Neurotisierung ist deshalb häufig das Anzeichen dafür, dass wir es mit einem modernen Menschen zu tun haben.

### ***Ganzheitliche Kommunikationsformen: Die archetypische Quaternio***

Die moderne Beziehungsform, nämlich die individuelle Liebesehe als Ablösung der patriarchalen Ehe, kann die Basis für ein ganzheitliches Kommunikationsmuster zwischen Mann und Frau schaffen. Animus und Anima werden nicht mehr projiziert, sondern kommunizieren miteinander, d.h. Unbewusstes und Bewusstes beider Partner stehen miteinander in Kontakt. Dies ist nur möglich, wenn sowohl der Mann als auch die Frau Anima und Animus individuieren.

Ganzheitliche Kommunikation zwischen  
Frau und Mann:  
Die ‚archetypische Quaternio‘



„In der echten ‚Begegnung‘ kommt es (...) zu einer **Beziehung, in der Weibliches und Männliches als Bewusste u n d als unbewusste Strukturen, d. h. als Ganzheiten aufeinander bezogen sind. Eine derartige Beziehungsform hat Jung (...) als archetypische Quaternio dargestellt, d. h. als vierfache Bezogenheit, in der das Bewusstsein und das Unbewusste beider Partner miteinander in Kontakt stehen.**“  
(Neumann, S. 47)

ABBILDUNG 5

Die Quaternio löst aber anfangs auch eine Fülle von Problemen aus,  
„(...) da die weibliche Anima-Seite des Mannes emotional und ihm selber zunächst unbewusst ist, so dass er erst auf Umwegen des Leidens dazu kommt, wesentlichere Teile dessen als eigene Natur zu erfahren, was er zunächst als Fremd-Weibliches an der Partnerin erfahren hat. Diese Probleme fordern aber nicht nur von dem Manne selber höchste Anstrengungen, sondern ebenso von der Frau, die ihrerseits beim Bewusstwerden der weiblichen Seite des Mannes dem Zerfall ihres männlichen Idealbildes ausgesetzt ist.“ (Neumann, S. 48)

„Die in der quaternio der Übertragung symbolisierte enge, auch das Unbewusste miteinschließende Form der Beziehung scheint zunächst dem auf Unterscheidung und Distanz eingestellten Männlichen ebenso schwierig und als ‚Verhaftung‘ unwillkommen zu sein, wie sie umgekehrt der Tendenz des Weiblichen zur Identitätsbeziehung entgegenzukommen scheint. Die Tendenz zur Identitätsbeziehung ist ja die Grundlage der gemeinschaftsbildenden Natur des Weiblichen, die (...) die ursprünglichen Bande der Menschheit immer wieder herzustellen sucht. Nicht das Tun in der Gemeinschaft, sondern das Sein in ihr trägt für die Frau den Stempel des Lebendigen. Nicht das Tischgespräch, sondern das gemeinsame Essen, nicht die Auseinandersetzung und Unterhaltung, sondern das Zusammen- und Nebeneinandersein ist für sie entscheidend. Das wortlose Voneinanderwissen ist, wo es wirklich statthat, eine totalere und dem Weiblichen wesentlichere Form des Zusammen als das Sich-Gegenüber-Stellen des Männlichen, das (...) sich oft mehr auseinandersetzt als verbindet. Eine Fülle von Konflikten in Ehe- und Liebesbeziehungen beruht auf diesem Gegensatz weiblichen und männlichen Wesens, wobei (...) auch zwischen Anima und Animus alle die gegensätzlichen Beziehungen hervortreten (...). Die Anima, getreu ihrer weiblichen Natur, tendiert, unabhängig von dem distanzwollenden männlichen Ich des Mannes, zur Herstellung einer emotional betonten(...) Identitätsbeziehung. Die Frau dagegen hat zwar in ihrer Weiblichkeit bewusst den Willen zum Zusammen, zum Einssein in der Partizipation, kann es aber, von ihrer männlichen Animusseite verfolgt, nicht unterlassen, trennende und ärgerliche ‚Gesichtspunkte‘ zu haben, kritische Bemerkungen zu machen usw., um dann entsprechend verletzt und verwundet zu sein, wenn dies die so sehnlichst erwünschte Seelengemeinschaft mit dem Mann stört.“ (Neumann, S. 49)

Im Alltag sieht das dann ungefähr so aus: der Mann will – nachdem er sich tagsüber beruflich „ausgetobt“ hat – beim Abendessen Anima gemäß seine Ruhe haben, während die Frau – vorher still das Essen zubereitend – nun Animus gemäß die Ereignisse des Tages besprechen will, was von ihm als „Herumnörgeln“ aufgefasst wird und im „schönsten Streit“ endet. Oder: sobald es um innere persönliche Dinge geht, wird der Mann Anima gemäß plötzlich sprachlos, während die Frau Animus gemäß zur sachlichen Analyse schreitet. Dies erzürnt den Mann mit großem Geschrei und so lässt er die Frau, seinem männlichen Distanzwillen entsprechend, alleine sitzen, während diese – sich ihrem weiblichen Wunsch zum Einssein getreu – auf einen gemeinsamen Abend gefreut hatte.

Wie geht es aber weiter, wenn die Anfangsschwierigkeiten der archetypischen Quaternio überwunden sind?

Untersuchungen zufolge, die an Paaren vorgenommen wurden, die lange und glücklich miteinander verheiratet waren, endete die *totale Kommunikation* in ‚beredtem Schweigen‘. Je länger die Paare zusammen waren, umso geringer wurde ihre verbale Kommunikation – gemessen an Worten. Ihre Blicke und Gesten sprachen jedoch Bände und jede Nuance in ihrer Stimme verriet dem anderen mehr als tausend Worte. Sie waren gegenseitig in der Lage, die nonverbalen Zeichen fast hundertprozentig zu entschlüsseln.

Die totale Kommunikation, wie sie die archetypische Quaternio fordert, entspricht also zum Schluss einem wortlosen Voneinanderwissen und aneinander Teilhaben, wie es dem Weiblichen und der Anima-Seite gemäß ist.

Für die Sprechwissenschaft nichts Neues, da ihre Untersuchungen sowieso belegen, dass der nonverbale Anteil einer Kommunikation 90-93% ausmacht; man muss ihn nur zu deuten wissen!

### ***Die Chancen des Weiblichen***

In der archetypischen Quaternio hört die Orientierung an der patriarchalen Wertewelt, die diese Form der Individuation des Mannes eher ablehnt als fördert, auf und das Individuum muss ganz alleine seinen Weg finden. Die Frau wird in der modernen patriarchalen Kultur zugunsten einer Bewusstseinsentwicklung in eine gewisse Selbstentfremdung gedrängt. Während vom Mann nur Männlichkeit, wird von ihr gleichzeitig Weiblichkeit und Männlichkeit gefordert.

Darin liegt aber auch ihre Chance: aktiv durch Mitarbeit, passiv durch ihre Konflikte kann sie die Kultur verändern.

*„Die Individuation <psychische Entwicklung der zweiten Lebenshälfte> führt, als höchste Phase weiblicher Entwicklung, zur Selbstfindung des Weiblichen. Die Begegnung mit dem Männlichen tritt jetzt als Innenbegegnung auf, in der das Weibliche sein eigenes Männliches erlebt.*

*Nun werden dem Weiblichen die psychischen Instanzen, die es früher projiziert am Außen erlebt hatte, innen bewusst. Alle Symbole und Inhalte, die für die ersten Phasen der Entwicklung charakteristisch waren, tauchen wieder auf, aber sie stehen nun im Zeichen der Integration der Gesamtpersönlichkeit und einer Entwicklung, die ihr Zentrum nicht mehr im Ich hat, sondern im Selbst als dem Zentrum einer geeinten Psyche.“ (Neumann, S. 51f)*

Das Weibliche und Männliche entwickeln sich im Idealfall also gegenseitig bzw. sind in ihrer Entwicklung schicksalsmäßig aufeinander angewiesen:

*„Von der tiefsten bis zur höchsten Stufe, vom Enthaltensein im Unbewussten bis zur Wiedergewinnung des Selbst in der Wandlung wird das eigene am anderen erfahren. Und immer erweist sich das ganz andere, das auch in der mann-weiblichen Polarität dem eigenen Entgegengesetzte, als das geheimnisvolle Numen, an dem sich die Entwicklung zum eigenen entzündet, und in dem sie schließlich, in der endgültigen Überwindung der Andersheit, mündet.“ (Neumann, S. 57)*

### ***Der KünstlerInnen-Typus***

In der mann-weiblichen Mischung, die sich im KünstlerInnen-Typus findet, soll denn auch die Zukunft des Managements liegen, wie sie Gertrud Höhler im – bezeichnenderweise – ‚down to earth‘ – Programm des Konzernriesen Nike sieht:

*„Was sich hier <bei Nike> mischt, sind männliche und weibliche Perspektiven, wenn wir das klassische Vokabular der Industriekultur anwenden wollen. Unter Kreativen finden sich tatsächlich gehäuft die Mischtalente: Männer und Frauen, die im Niemandsland zwischen den erstarrten Geschlechterbildern umherirren und produktiv werden, weil sie der zweifelhaften Geborgenheit der kontroversen Angebote zur lebenslangen Gefangenschaft in einem dieser*

*Bilder entgehen wollen. Jeder Künstler, jede Künstlerin ist auch ein Flüchtling vor den Ghettos der einen oder andern Identität – die immer nur zum Teil stimmen kann. Unter Managern (...) die Ausnahme.“ (Wölfin, S. 108)*

Die körperlich-seelische Mischung beider Geschlechter oder Androgynität, die ihren Beginn in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts nahm, wird sich – als typisches Jahrhundertwendsymptom – noch bis zum Ende der Zwanziger Jahre unseres 21. Jahrhunderts halten.

Eine entsprechende Jahrhundertwendsymptomatik finden wir bspw. im Androgynenideal der Romantik um 1800:

*„Dieser entschiedene ,Hang, sich anders anzuziehen (...) half nicht wenig den Unterschied der Stände aufzuheben (...) <und> In Frankreich war es bald allgemein guter Ton, dass vornehme Damen in Männertracht ausgingen, unbegleitet und recht eigentlich emancipirt, lange vorher, ehe dieses Wort gebraucht wurde!“ (...)*

*Diese sinnbildlichen Verkörperungen des Androgynenideals durch Frauen waren notwendig, wollten sich die Geschlechter in der Romantik zueinander entwickeln. Durch Männertracht erhielten die Frauen Bewegungsfreiheit und konnten so zeitweilig die Vorrechte der Männer im gesellschaftlichen Leben genießen. Für die Männer war umgekehrt im Innern die Entwicklung der Liebesfähigkeit Voraussetzung, um zur Frau und damit zu dem anderen Teil ihres Selbst zu gelangen.“ (Fuhrmann, S. 78)*

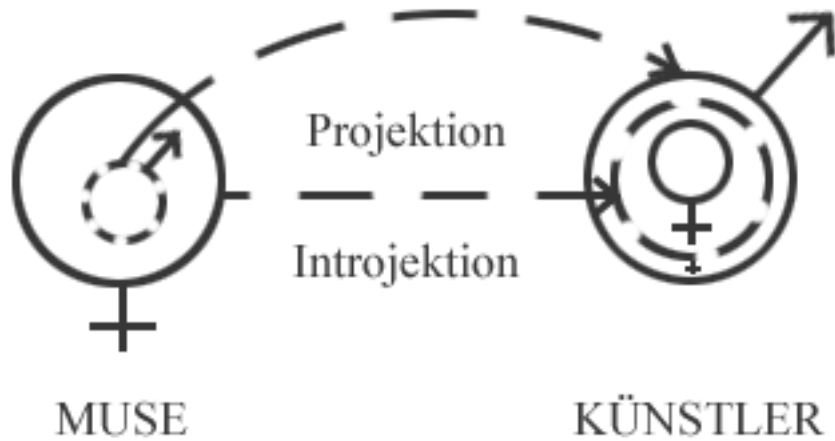
Die Vermischung von weiblich/männlich findet gemäß dem Generationenzyklus immer am Anfang und Ende eines Jahrhunderts statt: so wie das Kind in der Stunde Null – 1800, 2000 – als Neutrum mit gemischt-geschlechtlichem Potential auf die Welt kommt, halten sich bei Greisin und Greis am Lebensende – biologisch-hormonell gesehen – auch wieder männlich-weibliche Anteile die Waage, während sich in der geschlechtsreifen Phase sowohl bei der Frau überwiegend weibliche Hormone, *Östrogen*, als auch beim Mann überwiegend männliche Hormone, *Testosteron*, im Körper befinden.

### ***Anais Nin: Von der Muse zur Künstlerin***

Künstlerinnen und Künstler verkörpern generell Androgynität und so wählte denn auch Anais Nin (1903 – 1977), berühmt geworden unter anderem durch ihre *Tagebücher*, die Künstlerinnen-Identität. In ihrem Buch *„Die neue Empfindsamkeit. Über Mann und Frau“*, erschienen 1966, sind eine Fülle von Materialien in Bezug auf die Genderrolle vorhanden, die auch unmittelbar an die Anima–Animus–Thematik anschließen.

*„Während allzu vieler Jahrhunderte war es das Bestreben der Frauen, Musen zu sein. (...) auch ich <wollte> eine Muse, die Frau eines Künstlers sein (...). Aber in Wirklichkeit versuchte ich nur, meiner eigentlichen Aufgabe auszuweichen: die Arbeit selber tun zu müssen.“ (Nin, S. 18)*

## Von der Muse zur Künstlerin: Anais Nin



## Kreative Selbstverwirklichung

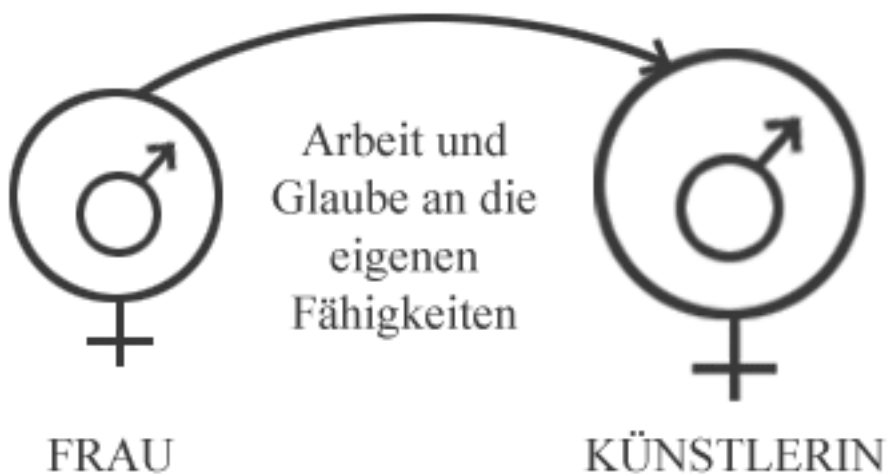


ABBILDUNG 6

Der Kampf innerhalb der Partnerschaft – die Frau drängt den Mann, ihre Ziele außen, d. h. ihren Animus zu verwirklichen – , wie er noch bis Ende der 70er Jahre erkennbar war, hat sich zunehmend von der Partnerschaft in die Berufswelt verlagert.

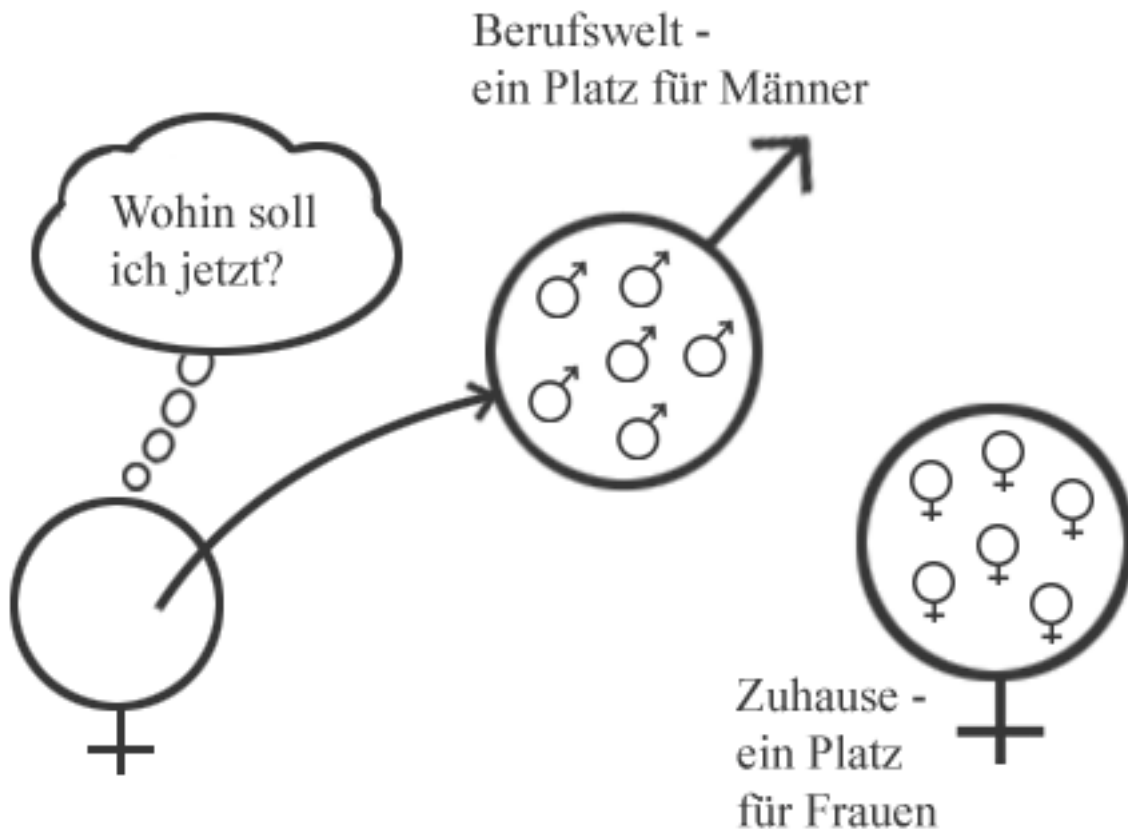
*„Die Frau der Zukunft (...) wird im Einklang mit ihrer Kraft leben; sie muß deswegen nicht unbedingt männlich oder exzentrisch oder irgendwie unnatürlich sein. Ich stelle mir vor, daß sie sehr ruhig über ihre Kraft und ihre Gelassenheit sein wird: eine Frau, die weiß, wie sie mit Kindern und mit den Männern, die sich manchmal vor ihr fürchten werden, reden muß. Der Mann ist über diese Selbstentfaltung der Frau beunruhigt, aber er brauchte es nicht zu sein, denn er wird anstatt einer Abhängigen eine Partnerin haben. Er wird in ihr jemanden haben, der ihm nicht das Gefühl gibt, daß er jeden Tag in den Kampf gegen die ganze Welt ziehen muß, um Frau und Kind zu ernähren – oder aber eine kindliche Frau. Die Frau der Zukunft wird niemals versuchen, durch den Mann als ihren Stellvertreter zu leben und ihn zu drängen und zur Verzweiflung zu treiben, damit er etwas verwirkliche, was sie eigentlich selbst tun sollte.“ (Nin, S. 22f)*

### ***Gleichberechtigung weiblicher Werte – im privaten wie im öffentlichen Leben***

Der Kampf um die Gleichberechtigung von weiblichen Werten mit den männlichen, der früher hauptsächlich im Privaten stattfand, findet heutzutage zusätzlich in der öffentlichen Berufswelt statt. Hier stößt die einzelne Frau nun auf den ‚kollektiven männlichen Homo faber‘.



Gleichberechtigung weiblicher Werte-  
im privaten wie im öffentlichen Leben



Frau: Abgabe des Animus  
in die Berufswelt

Mann: Abgabe der Anima  
ins Zuhause, um  
frei zu sein für die  
Berufswelt

ABBILDUNG 7

„(...) unsere Kultur hat vom Mann stets verlangt, dass er seine Talente maximal entwickelt. Er wird von der Kultur dazu ermutigt, der große Arzt, der große Philosoph, der große Professor, der große Schriftsteller zu werden.“  
(Nin, S. 18f)

Wieder steht die Frau vor der Aufgabe, sich selbst zu verwirklichen, ohne Vorbilder zu haben; als einzelne oder eine unter wenigen Frauen, die sich in einer männlich geprägten Berufs- und Managementwelt verwirklichen soll, wo sie sich eigentlich erst einmal zurechtfinden müsste.

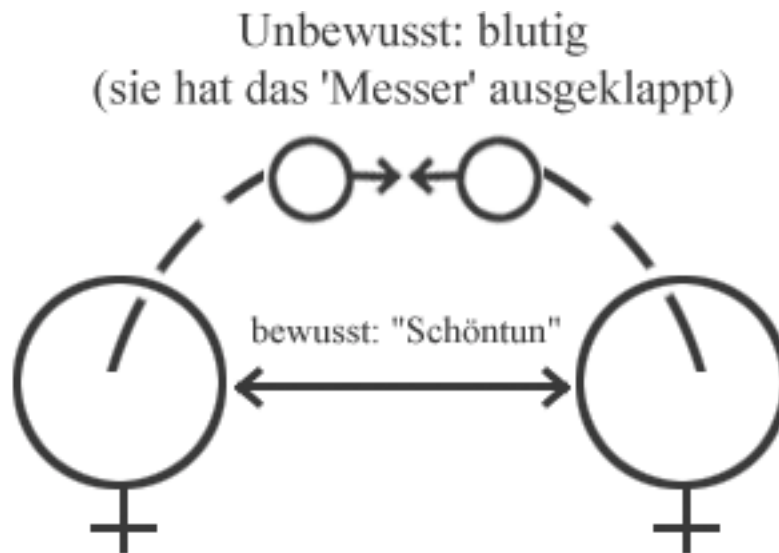
Eine neue Aufgabe der Frau, den nächsten Akt der Individuation zu vollziehen, steht an. Nicht den Animus bereitwillig in einer gewohnt neuen Form der Selbstaufgabe in der männlichen Berufswelt absorbieren zu lassen, sondern ihren weiblichen Teil in bewusst gestaltender Form als Äquivalent an die Seite des Mannes zu stellen.

Sonst erlebt die Frau erneut eine Selbstaufgabe in der Berufswelt, nämlich den ihres weiblichen Teils, der als leere Hülle zurückbleibt, nachdem ihr Animus absorbiert wurde. Sie hat nämlich – im Gegensatz zum Mann – kein weibliches ‚Zuhause‘, in dem sie sich als Frau ‚derweilen unterstellen‘ kann. Vor allem lässt sie damit einen großen Teil ihrer schöpferischen Kraft außen vor, in der fälschlichen Annahme, diese sei beruflich unerwünscht. Lange genug wurden weibliche Eigenschaften im Beruf mit ‚Kaffekochen‘ gleichgesetzt und damit oft zum Synonym beruflicher Herabwürdigung weiblicher Fähigkeiten und unverhohlener Männerhämie. Dabei sind es doch heutzutage gerade Männer in Chefetagen, die sich auf ihre weiblichen Eigenschaften – sprich: ihre Anima – verlassen, indem sie sich „aus dem Bauch heraus entscheiden“ und hinterher stolz erwähnen ‚wie richtig sie damit gelegen haben‘. Nicht nur der Animus der Frau, sondern in seiner Verbindung mit dem Weiblichen und dessen Kommunikationsfähigkeit, ist die *ganze* Frau in der heutigen Berufswelt gefordert.

### ***Weibliche Konkurrenz im Berufsleben***

Sehen wir uns unter dem Aspekt Anima – Animus die von Männern ausnahmsweise gern erwähnte Konkurrenz unter Frauen an, nach dem Motto:  
*‚Ins Gesicht süß, hinterm Rücken fies.‘*

## Weibliche Konkurrenz im Berufsleben: Schlagabtausch von zwei Animi



„Ins Gesicht süß, hinterm Rücken fies!“

ABBILDUNG 8

Das hier gezeigte Verhalten entspricht dem ‚unbewussten Animus‘ der Frau. Nach außen zeigen sich konkurrenzierende Frauen natürlicherweise ihre teilhabende, weibliche Seite, während es im Innern rumort. Fassungslos berichten Männer daher immer wieder, dass Frauen stundenlang über eine bestimmte Person „ablästern“ können, sobald diese aber das Zimmer beträte, gäbe es für die/den erklärte/n Feind/in auf einmal Bussi links und rechts. Gerade Männer erleben dies natürlich als unehrlich, da sie sich nach außen gemäß ihrer männlichen Seite offen die Zähne zeigen und knallhart befehlen, um sich dann nach geschlagener Schlacht entsprechend ihrer inneren Anima-Seite wieder gegenseitig freundlich auf die Schulter zu klopfen und miteinander zum Essen zu gehen. Etwas, was Frauen übrigens genauso fassungslos macht.

Das ganze Ausmaß dieses Unterschiedes zeigt sich in einer männlich-hierarchisch geordneten Berufswelt. Gehen wir noch einmal zum Militär als Beispiel einer straff geführten

Organisation: Dem Wunsch des Mannes nach äußerer Abgrenzung und Status wird durch die militärischen Rangabzeichen entsprochen, während der Anima des Mannes mit dem unbewussten Wunsch nach einer „emotional betonten Identitätsbeziehung“ durch das Verschmelzen mit der ‚Einheit‘ genüge getan wird. Nach dem Motto: ‚Einer für alle, alle für einen‘ können Männer daher leicht kaserniert und solidarisiert werden.

Bei der Frau gelingt diese ‚innere Führung‘ nicht so einfach: nach außen zwar angepasster und gemäß dem weiblichen Teilhaben in einer nicht hervorgehobenen Position erst einmal zufrieden, lässt sich ihr rebellierender Animus, der auf „trennende und ärgerliche ‚Gesichtspunkte‘“ aus ist, jedoch nicht so leicht kollektiv gleichschalten, wie es einer männlichen Solidargemeinschaft wünschenswert erscheint.

Dies wird auf die hierarchische Berufswelt übertragen für die Frau in einer Führungsposition dann schnell zum Dilemma: nicht nur, dass sie mit den männlichen Mitarbeitern aufgrund ihrer weiblichen Genderrolle Probleme hat, auch die weiblichen Mitarbeiterinnen wollen sie hierarchisch oft nicht anerkennen. Hebt sie – notwendigerweise den Männern gegenüber – ihren Status hervor, erntet sie von der weiblichen Fraktion gleich ärgerliche Ausbrüche: ‚arrogante Zimtzigke‘. An dieser Stelle kommt es sogar oft zu einer Verbrüderung der weiblichen und männlichen Angestellten gegen die Chefin. In welcher Widersprüchlichkeit die daran beteiligten Frauen sich selbst verwickeln, muss nicht eigens betont werden.

Die Konkurrenz unter Frauen wird nicht zuletzt von Männern geschickt ausgenutzt, um Frauen beruflich auszuknocken: so werden für eine zu vergebende Führungsposition, auf die normalerweise ein riesiges Männerheer wartet, auf einmal die zwei einzigen Frauen vorgeschlagen, die bis dato friedlich zusammenarbeiteten. *Die Arena für die Gladiatorinnen ist eröffnet und die männlichen Cäsaren entscheiden mal wieder über Leben oder Tod.* Hier ist es hilfreich, sich die innerpsychischen Mechanismen solcher Abläufe bewusst zu machen, um eine Veränderung eigener unbewusster Verhaltensweisen zu erzielen.

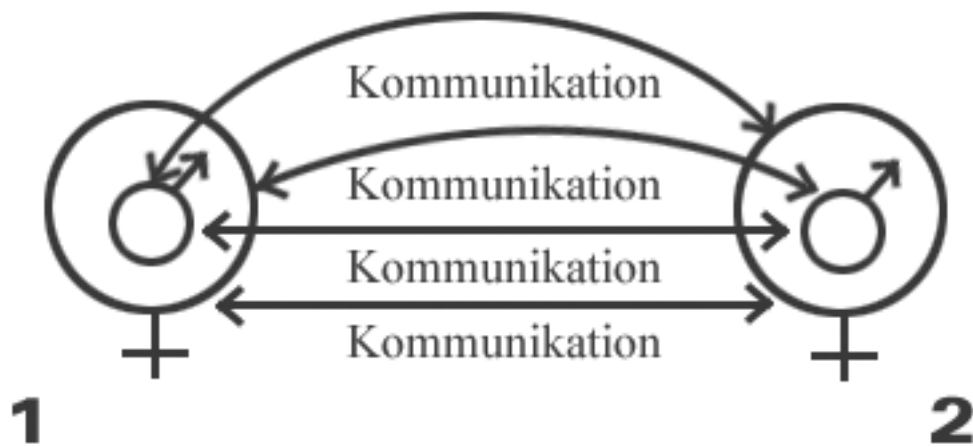
### ***Möglichkeiten produktiver Kommunikation zwischen Frau & Frau und Frau & Mann***

Was für Möglichkeiten gibt es noch, um Frau & Frau und Frau & Mann produktiv zusammenarbeiten zu lassen?

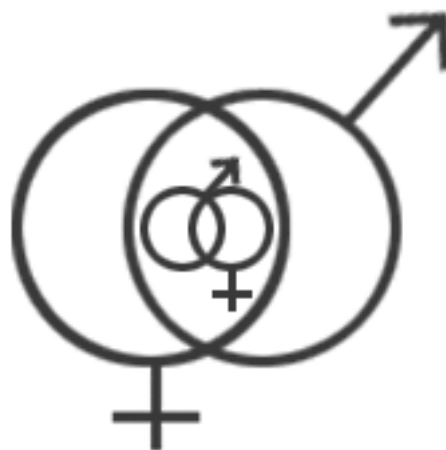
Die *archetypische Quaternio* ließe sich bei entsprechender Bewusstmachung auch auf die Kommunikation zwischen Frau und Frau übertragen. Dies hätte den Vorteil, dass bspw. fachliche Auseinandersetzungen offen ausgetragen werden und nicht insgeheim ‚blutig‘ ablaufen, während sie nach außen durch ‚Schöntun‘ verwässert werden.

Die Kompetenzbereiche sollten im Schlagabtausch der Animi stehen, nicht aber die Persönlichkeiten.

## Möglichkeiten produktiver Kommunikation zwischen Frau & Frau



Die archetypische Quaternio für Frauen  
*untereinander: Kommunikation auch mit ihren  
unbewussten männlichen Anteilen, damit bspw.  
Kompetenzen klar werden und der  
Kleinkrieg endet.*



Zusammenwachsen von weiblicher und männlicher  
Welt als Berufswelt

Nach Anais Nin stehen wir am Anfang dieser möglichen Wachstumsphase einer gleichberechtigten Arbeitswelt.

*„<Mann und Frau> berühren sich. (...) Wenn ein Mann seine Gefühle zu erkennen beginnt, dann gehen beide ineinander über.“ (Nin, S. 27)*

Die Gefühlswelt des Mannes zu stärken, ihn in seiner Individuation zu unterstützen, ist sicherlich der anstrengendste, aber auch der produktivste Weg, um in eine echte Mann–Frau-Kommunikation zu treten.

*„Nein, ich habe die Männer nicht nachgeahmt. Die Männer – das waren für mich Ärzte, Psychiater, Astronomen, Astrologen. Ich brauchte ihr Wissen. Ich bin den Männern in allem Schöpferischen gefolgt, aber ich habe stets versucht das Seinsmuster der Frau zu stärken und es zu offenbaren. Die Frauen gaben mir das Vorbild zum Leben, die Männer das zum Denken. (...) Das Muster einer neuen Frau gibt es nicht. Sie wird ihren eigenen Weg finden müssen. Das ist die Aufgabe, aber sie muss individuell gelöst werden. Die Frauen wollen ein Muster, aber es gibt kein für alle Frauen gültiges Muster.“ (Nin, S. 25)*

Diese Aussage Nins begegnet einem bis heute in unzähligen Variationen von Aussagen erfolgreicher Frauen: „Es gibt kein Muster, ich musste einen mir eigenen Weg finden!“

### **Die ‚echten‘ Veränderungen**

Was hilft den Frauen am meisten, ihren Weg zu gehen?

*„Die Bedeutung des Glaubens, die große Bedeutung der Orientierungsfähigkeit und des Innenlebens, um Druckversuchen von außen zu widerstehen. Aber auch die Erkenntnis, daß das erweiterte Bewusstsein sich durchsetzen und äußere Veränderungen verursachen wird. Ferner die Bedeutung einer inneren Überzeugung. Ich hatte meine Arbeit gern, und nichts konnte mich von ihr abhalten.“ (Nin, S. 28f)*

Man kann niemanden ändern – nur sich selbst.

Aber eigene echte, d.h. innere Veränderungen werden gemäß dem Prinzip Aktion – Reaktion auch Veränderungen bei anderen hervorrufen. Dies können wir in unseren Beziehungen ständig wahrnehmen. Nur wenn wir unsere *innere Kraft* abziehen, kommt es zum Stillstand.

*Wie Karriere-Killer zu Zukunftsweisern werden können: Der weibliche Weg zum Erfolg*

**VORSICHT: KARRIERE-KILLER**

**ACHTUNG: ZUKUNFTSWEISER**

Zielsetzung: Karriere??????

Um welche Ziele geht es mir wirklich?

Monolog

Dialog

Behauptungsunsicherheit

Behauptungssicherheit: ist erlernbar

Weibliche Wertewelt

weibliche Werte stärken

Fehlendes Statusbewusstsein

Expertenstatus beanspruchen,  
,hierarchische Krönchen' tragen

Unberechenbarkeit

männliche Kommunikationstabus brechen

subjektive Einschätzung

objektive Darstellung

patriarchale Ehe

,archetypische Quaternio'

weibliches Konkurrenzdenken

Kompetenzbereiche bewusst abstecken

Realität ,ungerecht finden'

Träume leben/realisieren

Anais Nin hat diese Träume verbalisiert, es liegt an uns, sie zu leben:

*„Ich möchte, dass die Frau diese Eigenschaft, für einen Menschen Gefühle zu empfinden, in direkten Kontakt mit ihm zu treten, erhalten möge, und zwar nicht als etwas Schlechtes, sondern als etwas, das eine völlig andere Welt erschaffen könnte, in der sich die intellektuelle Fähigkeit mit der Intuition und mit dem Sinn für das Persönliche vereinigen würde.“*

*(Nin, S. 23)*