



- Startups ...>
- Strategie + Praxis ...>
- Branchen + Märkte ...>
- Marketing + Vertrieb ...>
- Finanzierung + Förderung ...>
- Personal ...>
- Politik + DIHK** ▾
- Gastartikel ...>
- Termine ...>
- Über uns / Kontakt ...>

 

## Die Frauen, die Quote und das Weibliche

Ein Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Köln, [www.kloeppel-beratung.de](http://www.kloeppel-beratung.de)

Irene Maria Klöppel: Wie sieht es aus, wenn wir die Frauenquote aus der Perspektive der Unternehmen betrachten? Einige Untersuchungen und Statistiken zeigen, dass Unternehmen mit Managerinnen in der Führung besser da stehen als reine Männerrunden. Gibt es also einen Unterschied? Und was bedeutet das für Unternehmen und Gesellschaft insgesamt?

[Zum Gastartikel](#)

[Stand 23.06.2015]



Lunchbreak 1. April 2016  
1. April 2016, 13:00 Uhr, IHK Köln  
**Newsletter-Abo**



## Die Frauen, die Quote und das Weibliche

Ein Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Köln, [www.kloeppeel-beratung.de](http://www.kloeppeel-beratung.de)

Wenn zwei sich streiten, dann freut sich der Dritte. Das sagt schon der Volksmund. Und dabei ist es unerheblich, ob dieser Dritte die Streitsituation herbeigeführt hat oder ob er nur die Gunst der Stunde nutzt. In jedem Fall ist ein Streit immer auch die Einladung an solch einen „Dritten“. Der Streit wegen der Frauenquote bzw. der Kampf der Frauen um Rechte bildet da meines Erachtens keine Ausnahme. Natürlich wurden bisher Frauen benachteiligt. Etliche Statistiken bestätigen das. Doch gibt es ebenso schon immer Frauen, die vor allem ihre sexuelle Macht ausnutzten, Männer nach ihren Bedürfnissen zu steuern. So gut wie gar nicht bekannt ist der Umstand, dass manche Männer sogar physisch von ihren Frauen verprügelt werden. Und diese Fälle werden mit Sicherheit in keiner Statistik erscheinen; denn welcher Mann würde sich darüber beklagen wollen? Er würde sich lächerlich machen und wäre völlig gesellschaftlich geächtet.

Schauen wir uns das Dauerthema der Frauenquote an. Ich selbst bin übrigens froh, dass noch niemand von mir verlangt hat, zur Quote an sich Stellung zu nehmen. Zwar wurde ich 1999 gefragt, ob ich bereit sei, mich in den erweiterten Vorstand der Kölner Malerinnung wählen zu lassen. Da war dann sofort meine Gegenfrage, ob man mich wünscht, weil ich eine Frau bin oder weshalb sonst. Denn ich wollte auf keinen Fall die Vorzeigefrau in der Männerrunde sein. Ich selbst traf alleine für mich die Entscheidung. Aber für andere? Da sehe ich mich überfordert. Denn meines Erachtens haben beide Seiten, Befürworterinnen wie Gegnerinnen der Quote, nachvollziehbare Gründe. Und die Männer werden inzwischen ohnehin in der Frage zunehmend auf die Zuschauerplätze verbannt bzw. bleibt ihnen nur noch die Rolle des Bremsers.

Wenn man die Aussage von Dr. Ulrich Vogel liest, erschienen in einer Ausgabe von *managerSeminare*, so hatte er Hunderte Führungskräfte mit seinem psychometrischen Verfahren getestet und dabei keine signifikanten Unterschiede feststellen können. Also gibt es faktisch keinen Unterschied zwischen Mann und Frau, eben bis auf den biologischen? Es scheint so, zumindest auf den ersten Blick und zwar für diejenigen, die die Führungsetagen erklommen haben. Doch offen bleibt bei Vogels Aussage, was hier Ursache und was die Wirkung ist. Kommen vielleicht nur diejenigen Frauen in die Führungsetagen, die sich am besten an die – ungeschriebenen – Regeln der männerdominierten Wirtschaftswelt angepasst haben? Lässt sich also die Forderung nach der Quote allein auf eine Ausgewogenheit der Machtverhältnisse zwischen Männern und Frauen reduzieren, eben dass nun auch – weniger angepasste - Frauen sozusagen an die besseren Fressnäpfe heran wollen? So wird es ja auch durchweg diskutiert; und so wird es zum Kampf der Geschlechter gegen einander. Was aber wäre, wenn es eben doch einen Unterschied gäbe, nur eben anders?

Wie sieht es beispielsweise aus, wenn wir die Quote aus der Perspektive der Unternehmen betrachten? Jedenfalls zeigen einige Untersuchungen und Statistiken, dass Unternehmen mit Managerinnen in der Führung besser da stehen als reine Männerrunden<sup>1</sup>. Gibt es also doch einen Unterschied? Und was bedeutet das für Unternehmen bzw. für unsere Gesellschaft insgesamt?

Was ist, wenn wir nicht schwarz/weiß denken, wenn wir nicht sozusagen Frauen und Männer gegeneinander ausspielen, sondern wenn wir einmal anders fragen, beispielsweise nach den Phänomenen von männlich und weiblich? Harald Reinhardt vom „Institut für Psychosynthese und Transpersonale Psychologie“ in Köln hatte einmal in einem Vortrag

männliche und weibliche Merkmale aufgelistet. Es war ein Vortrag über Liebe und Wille, die die beiden Hauptarchetypen in der Psychosynthese darstellen. Hier die Gegenüberstellung (die Auflistung ist beispielhaft, nicht vollständig):

### Liebe

Yin

#### **weiblich**

weich

passiv

empfangend

Verbindung

erhaltend, bewahrend

konservativ

sozial

Bindung an die Gruppe, Familie

sammeln

nähren

Einbindung

### Wille

Yang

#### **männlich**

fest

aktiv – bis aggressiv

vorstoßend, hindurch stoßend

Individuation

Neues erschaffend, ausprobierend,

wandelnd

progressiv

eigenständig

Autonomie

trennen, sich abgrenzen

ins Leben hinaus tragen

Fortschritt, Entwicklung

Wenn wir uns diese Begriffe ansehen, werden wir kaum eine Seite präferieren wollen. Jede Eigenschaft hat ihren ihr eigenen Wert. Zudem sagte Reinhardt seinerzeit, ideal sei, wenn ein Mensch möglichst ausgewogen männliche wie weibliche Anteile hat. Doch – und das ist das Entscheidende – es gehe dabei eben gerade nicht um ein Sich-Angleichen aneinander bzw. eben nicht um eine wesenhafte Annäherung von Mann und Frau. Im Gegenteil! Entscheidend sei, dass dem Mann als Mann seine weiblichen Anteile dienen und dass umgekehrt der Frau ihre männlichen Anteile dienen sollten. So ist es beispielsweise für einen Karrieristen wichtig, wenn er auf seinem Weg nach oben auch Empathie entwickelt. Denn es ist ja nicht auszuschließen, dass er irgendwann einmal einen Weg rückwärts geben muss; und dann begegnet er denen wieder, die er einmal überholt hatte. Der Frau könnte bei ihrem Wunsch zu bewahren mitunter Wehrhaftigkeit nützlich sein.

Einen anderen Denkansatz bietet die Soziolinguistin Deborah Tannen<sup>2</sup>. Sie weist auf unterschiedliche Handlungsweisen hin, was den Umgang mit Problemen betrifft. Männer, so gibt sie die Erfahrungen der Journalistin Sharon Barnes wieder, lassen gern erst einmal ein Problem hoch kochen und gehen dann mit spektakulären Methoden daran, das Problem zu beseitigen. So werden sie und ihre Kompetenz gesehen. Frauen hingegen versuchen, im Vorfeld Probleme zu vermeiden, und damit bleibt ihre Kompetenz, die in der Abwesenheit von Fehlern steckt, unsichtbar. Man kann nicht zeigen, was es nicht gibt. Also sollten wir einmal unter einem anderen Blickwinkel auf Frauen schauen?

Zurück: Was brauchen Unternehmen? Jim Collins erforschte um 1990, was Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht. Es ging um Spitzenerfolge mindestens über zehn Jahre. Den zweitbesten Manager, den Level-4-Manager, beschrieb er so: „[Er] sorgt für Engagement und die konsequente Umsetzung einer klaren und überzeugenden Vision, stimuliert höhere Leistungsstandards“. Collins sagt weiter, dass diese Art Manager in ihrer Ichbezogenheit zwar kurzfristig große Erfolge erzielen können und es dabei lieben, im Rampenlicht zu stehen. Doch kommt bald nach ihrem Ausscheiden der Absturz. Völlig anders dagegen der Manager ersten Ranges, der Level-5-Manager: „[Er] sorgt durch eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professioneller Durchsetzungskraft für **nachhaltige** [Hervorhebung durch die Autorin] Spitzenleistung.“ An anderer Stelle sagt Collins: „Sie sind

unglaublich ehrgeizig – aber ihr Ehrgeiz gilt vor allem der Institution und nicht ihnen selbst.“ Und: „Ironischerweise stehen der persönliche Ehrgeiz und die Skrupellosigkeit, durch die Menschen oft erst in Machtpositionen gelangen, in Widerspruch zur Bescheidenheit eines Level-5-Managers. ...[Deshalb] kann man verstehen, warum man Level-5-Persönlichkeiten so selten in Schlüsselpositionen antrifft.“<sup>3</sup>

Die Parallele zur Aussage von Tannen über Frauen ist evident. Sie legt sogar nahe, dass man eher bei Frauen Level-5-Qualitäten finden wird. Sofern also jemand die Aufgabe hat, künftige Führungskräfte auszuwählen, könnte es für ihn wichtig sein, nicht allein auf diejenigen zu schauen, die im Rampenlicht stehen, sondern – salopp gesprochen – auf diejenigen, wo es einfach nur gut läuft. Diese Gegensätzlichkeit zwischen an sich Unsichtbarem und dem, was im Rampenlicht steht, finden wir überall. Denken wir beispielsweise an mächtige Bankvorstände und Stars auf der einen Seite und auf der anderen Seite an Krankenschwestern und Altenpfleger.

Reinhardt sprach auch von männlichen und weiblichen Merkmalen in der Überzeichnung. Er sagt, das Weibliche in der Überzeichnung, beispielsweise das Verbindende, führe zu so etwas wie zu einem „Gefühlsmatsch“, wo nämlich nicht mehr unterschieden wird zwischen Ich und Du, zwischen Mein und Dein. Das Männliche, das vorwärts drängt und in die Autonomie strebt, landet in der Überzeichnung in der Einsamkeit.

Es dürfte wohl allgemeiner Konsens sein, dass unsere Gesellschaft heutzutage ein Übermaß an männlichen Eigenschaften lebt. Gerade die Vereinzelung, die Vereinsamung sind unleugbare Fakten. Man mag vielleicht über facebook & Co. jede Menge Freunde haben. Aber wo bleiben die Begegnungen face to face? Im Wirtschaftsleben wird oft ein Miteinander nur so lange gelebt, wie es dem eigenen Vorteil dient. Diese Art des Umgangs ist inzwischen längst auch in unserer Gesellschaft angekommen. Damit jedoch werden Beziehungen automatisch oberflächlich. Im Job kann das im Einzelfall Sinn machen. Klar dürfte jedoch sein, dass in unserer stark vom Wirtschaftsleben geprägten Gesellschaft eine Fortführung dieses vorgeblich rein Rationalen, auch noch hinein in den privaten Bereich, verheerende Folgen hat. Um richtig verstanden zu werden: Nicht allein der Umstand, dass jemand auf seinen Vorteil bedacht ist, ist zu kritisieren. Weiter gemäß Reinhardt: Nicht die Egoisten sind die „Schlimmen“. Denn die sorgen zwar gut für sich; aber deshalb ist es für sie auch in Ordnung, wenn andere gut für sich sorgen. Der Rheinländer sagt: „Leben und leben lassen!“ Wenn wir jedoch von „Egoisten“ sprechen, meinen wir in Wirklichkeit die Narzisten, die Selbstverliebten, die nur noch sich selber sehen. Das wiederum erinnert stark an das, was Collins vom Level-4-Manager sagt.

Klar wird, unsere Gesellschaft braucht mehr weibliche Qualitäten, weil die Dominanz des Männlichen zwar offensichtlich wirtschaftliche Erfolge bringt, doch ebenfalls viele sogenannte Kollateralschäden produziert. Und auch die Nachhaltigkeit geht dabei verloren.

Einen weiteren Gedanken bringt die Sichtweise von Teri Degler<sup>4</sup>. Sie sieht nämlich im Weiblichen eine mächtige Energie, die im Menschen eine spirituelle Entwicklung vorantreibt. Eine ähnliche Sichtweise finden wir bei dem Psychologen C. G. Jung. Er macht eine Kraft aus, die die Menschen in den Individuationsprozess drängt. Es geht darum, dass ein Mensch seine ganze Persönlichkeit entfaltet – und dies unabhängig davon, was gerade gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder politischer Mainstream ist, und auch ungeachtet dessen, ob er als Junge oder als Mädchen geboren wurde. Übrigens weist das Wort „entfalten“ ja darauf hin, dass da zuvor etwas eingefaltet war, das es folglich gilt, auseinander gefaltet und damit ent-deckt zu werden. Ein Prozess der Ent-wicklung.

Wenn man also bisher das Weibliche als vornehmlich passiv gesehen hat, wie auch Reinhardt, so weist Degler darauf hin, dass man zugegebenermaßen in der äußerlichen Betrachtung keine Aktion an sich sieht, dass aber dem Weiblichen eine gerichtete Energie immanent ist. Man könnte sagen, es ist eine Kraft ähnlich der, die einen zarten Pflanzentrieb dazu bringt, selbst eine harte Straßendecke zu durchstoßen. Sie ist zu unterscheiden von der Qualität im Männlichen, der vorstoßenden, verändernden, aktiven, wie sie in der Aufstellung von Reinhardt zu finden ist. Das Männliche fasst einen Entschluss und setzt diesen dann um. Dem Weiblichen hingegen ist eine Richtung gebenden Energie immanent. Selbst die Metapher für männliches und weibliches Verhalten im Zeugungsakt, da die Samenzelle in die Eizelle eindringt, kann man nicht mehr in der Form aufrecht erhalten als ein Geschehen, in dem die Eizelle das Eindringen des Spermiums quasi erduldet. Sondern heute weiß man, dass die Eizelle sozusagen sich aussucht, welches Spermium sie herein lässt. Und dieser Aspekt des Weiblichen, nämlich ein Tun, das nicht im Außen sichtbar ist, erinnert wieder an das, was Tannen über weibliches Verhalten bezüglich Problembewältigung sagt und was Collin bezüglich des im Außen Unsichtbaren des Managers von Level 5 definiert. Wenn aber den Frauen – und auch Männern, denn auch sie haben Anteile am Weiblichen, wie Reinhardt zeigt! - die Möglichkeit verschlossen ist, diese Kraft und Kompetenz einzusetzen, dann vertut unsere Gesellschaft, ebenso unsere Wirtschaft eine große Chance. Gleiches gilt, wenn man Menschen dressiert, ihnen beibringt, sie hätten bestimmte Rollen zu erfüllen, wenn man ihnen also bestimmte Schablonen überstülpt, ohne nach ihrem eigentlichen Wesen zu fragen. Solche Schablonen mögen vordergründig der Gesellschaft dienen, doch ähneln sie der Kurzatmigkeit des unternehmerischen Denkens in Quartalszahlen. Viele wissen nicht einmal, was ihr Eigenes, ihr Wirkliches ist, weil der Druck von außen zu stark ist und sie gelernt haben, sich anzupassen. Noch schlimmer beispielsweise, wenn man bisher vielfach Frauen glauben ließ, sie seien rechtlos, und Frauen deshalb resignierten. Doch wenn man sie nun glauben lässt, sie müssten für ihre Rechte und damit letztendlich gegen die Männer kämpfen, spaltet das unsere Gesellschaft. Was aber ist denn nun das Mittel der Wahl, wenn es irgendwie gerecht zugehen und zugleich Erfolg bringen soll?

Stellen wir uns vor, wir fragen nicht wie bei der Frauenquote nach einer Machtverteilung, sondern beispielsweise danach, was Unternehmen und was unsere Gesellschaft insgesamt erfolgreich macht, so finden wir, dass gleichwohl männliche wie weibliche Qualitäten gefragt sind; und dabei ist es zunächst einmal sogar unbedeutend, ob diese jeweils von einem Mann oder einer Frau vertreten werden. Wir konnten feststellen: Menschen haben sowieso sowohl männliche wie weibliche Qualitäten, auch wenn vielleicht einzelne dies nicht wahrhaben wollen, weil der gesellschaftliche Mainstream in etlichen Bereichen ein anderes Bild hat, vor allem von Männern. Doch wenn es nun jedem einzelnen ermöglicht wird, so zu werden, wie er in Wahrheit ist, so ist zunächst einmal festzustellen, er oder sie kann sich zu seiner/ihren vollen Persönlichkeit entwickeln. Damit haben wir dann sogar im nächsten Schritt, quasi wie von selbst, die inzwischen vielfach für Unternehmen propagierte Diversity. Und noch etwas obendrauf: Damit bekommt generell der Ausspruch, „alle wissen mehr als einer“, eine noch tiefere Bedeutung.

Viele Lehrmeinungen, angefangen von östlichen Weisheitslehren über C. G. Jung bis zu heutigen Vertretern, wie beispielsweise Harald Reinhardt, behaupten, dass Menschen mit einem starken Identitätsgefühl eine starke Lebensenergie entwickeln. Sie haben sozusagen mehr Power. Dies macht sie resilient gegenüber Burnout und gibt ihnen einen gewaltigen Motivationsschub. Eine solche Identität erreicht man, wenn man ganz man selber sein kann. Das würde, angefangen bei den Unternehmen bis hin in die gesamte Gesellschaft, allen

nutzen und ein Stück zur Gesundung generell beitragen, ja selbst die viel beschworene Kreativität fördern.

Es geht also, wenn man diesen tieferen Ansatz als Basis nimmt, nicht um ein Gegeneinander von Mann und Frau. Der Hirnforscher Gerald Hüther wies beispielsweise darauf hin, dass unsere Gehirnteile, die ja unterschiedliche Qualitäten und Aufgaben haben, auch nicht gegeneinander arbeiten. Täten sie es, könnten wir gar nicht denken. Unser Denken und sogar unser Überleben hängt von einem intensiven Miteinander unserer Gehirnteile ab, von ihrem Austausch, ihrer Kommunikation untereinander<sup>5</sup>. In diesem Bild wird deutlich, dass zugleich auch nicht ein Gehirnteil besser ist als der andere. Oder wollte jemand vielleicht auf irgendeinen Teil seines Gehirns verzichten? Übersetzt heißt das, dass gleichermaßen nicht die weiblichen Qualitäten besser sind als die männlichen oder umgekehrt. Wir sollten aufhören, in schwarz/weiß, in Dualitäten denken. Collins spricht gar von der „Tyrannei des Oders“.<sup>6</sup> Denn das Leben bietet einen Strauß von vielen Möglichkeiten, einen ganz bunten Strauß. Wir müssen nur hinsehen.

Zugegeben entwerfe ich hier ein idealisiertes Bild eines Möglichen. Doch damit ist es nicht automatisch hinfällig. Im Gegenteil. Dieses Bild kann sogar Teil einer Unternehmensphilosophie sein und die Vision einer vielleicht besseren Gesellschaft. So zeigt Jim Collins, dass eine Unternehmensphilosophie erforderlich ist für einen nachhaltigen Erfolg und dass sie wie ein Leitstern sein sollte; und sie sollte so etwas wie missionarischen Charakter haben<sup>6</sup>. Leitstern heißt, dass er Orientierung gibt, eine Richtung vorgibt, quasi ein Ideal darstellt. Es ist nicht ein festgelegtes Ziel, das man erreichen kann. Worauf Collins verweist, das nannte man einmal Werte. Sie wurden hinweg gefegt, als man sozusagen das rein Rationale anbetete, dies in völliger Verkennung dessen, dass wir emotionale Wesen sind<sup>7</sup>.

Zurück zu den Unternehmen. Hier geht es im Grunde darum, den Mitarbeitern mehr Freiheit zur persönlichen Entfaltung, zur Persönlichkeitsentwicklung zu lassen, möglichst sie sogar darin zu unterstützen. Denn das frühere Streben nach sozusagen stromlinienförmigen Mitarbeitern, die gut zu handhaben sind, quasi ähnlich den „Arbeitersoldaten“ des neunzehnten Jahrhunderts, hat sich spätestens dann überholt, da Innovation und Kreativität immer wichtiger wurden. Die weltweit kreativsten Unternehmen wie beispielsweise *3M* oder *apple* handeln schon längst danach. Wichtig ist jetzt, quasi einen Klebstoff für diese ganz individuellen Mitarbeiter zu haben, der sie zusammenhält. Und eben das schafft die Unternehmensphilosophie, die allen Mitarbeitern und dem ganzen Unternehmen eine gemeinsame Ausrichtung gibt, etwas dem sie mit Begeisterung folgen können und wollen, oder zumindest, unter dessen Dach sie sich wohl fühlen.

Und nun stellen wir uns einmal vor, unsere Land, unsere gesamte Gesellschaft würde Ja sagen zu einem solchen Leitbild, der Öffnung hin zur Entwicklung, ja sogar zur Förderung der individuellen Fähigkeiten, Qualitäten, Talenten, welche positive Kraft würde von uns ausgehen! Nicht als Kampf gegen etwas, nicht im Kampf untereinander oder gar gegen andere, sondern im Voranschreiten auf etwas Besseres hin, ein Gerichtetsein. Ist es da nicht sogar völliger Unsinn, die eigenen Kräfte in einem unnötigen Kampf zu vergeuden?

Damit wären die Fundamente gelegt, oder zumindest wichtige Teile davon, für nachhaltige Erfolge insgesamt. Und die Sache mit der Frauenquote würde sich sogar von alleine regeln. Nicht mehr irgendein Zwang, gleich ob als Gesetz formuliert oder als gesellschaftliche Erwartung und Anforderung, wäre der Antrieb, sondern die Chance zu einer allseitigen Win-Win-Situation. Man kann also die Sache angehen, wie es derzeit geschieht, im Kampf bzw.

bereits im Kampf errungen zu haben, dass nun sozusagen das Machtwort von oben, eben per Gesetz kommt. Doch erinnern wir uns! Es kann auch so etwas wie eine Revolution von unten geben. Die Montagsdemonstrationen in Leipzig mögen ein Beispiel dafür sein, wie stark ein gemeinschaftliches Wollen sein kann. Nur wenn etwas von unten geschehen soll, dann ist jeder einzelne gefragt, nämlich jeder und jede einzelne an seinem/ihrer Platz und in seinem/ihrer Umfeld. Und mitunter kann die neue Buntheit im ganz Kleinen beginnen, so wie aus der kleinen Eichel die große Eiche wachsen kann. Wichtig ist, überhaupt erst einmal anzufangen und dann sozusagen die Pflanze, so lange sie klein ist, zu schützen und zu pflegen, damit daraus ein mächtiger Baum werden kann. Und am Ende hat sogar jeder etwas davon.

<sup>1</sup> beispielsweise Zeit online, 12. Jan. 2012

<sup>2</sup> Deborah Tannen, *Job-Talk – Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*, Hamburg 1995, amerikanische Originalausgabe: *Talking from 9 to 5*, New York 1994

<sup>3</sup> Jim Collins, *Der weg zu den Besten, Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg*, Deutsche Erstausgabe Stuttgart, München 2001, Originalausgabe *Good zu Great, Why Some Companies Make the Leap And Others Don't*, 2001

<sup>4</sup> Teri Degler, *Shakti und Sophia – Das Geheimnis des Göttlich-Weiblichen*, Grafing 2012

<sup>5</sup> am 13. Februar 2015 bei ARD-Alpha

<sup>6</sup> Jim Collins, Jerry I. Portas, *Immer erfolgreich – Die Strategien der Top-Unternehmen*, München 2005, amerikanische Originalausgabe: *Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies*, New York 1994

<sup>7</sup> Antonio R. Damasio, *Ich fühle, also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewußtseins*, Deutsche Erstausgabe München 2000, Originalausgabe: *The Feeling of What Happens*, New York 1999