

DER SPIEGEL

Sonderdruck

aus Heft 1/2015

Wissen

Was hab ich falsch gemacht?

Von Tobias Rapp

Was hab ich falsch gemacht?

Frauen und Männer scheitern unterschiedlich – warum eigentlich?

VON TOBIAS RAPP

DER 3. NOVEMBER 2008 ist als einer der verrücktesten Tage der deutschen Politik in die Geschichte eingegangen. Eigentlich schien alles klar zu sein. Andrea Ypsilanti, die Spitzenkandidatin der hessischen SPD, stand kurz davor, sich mithilfe der Linkspartei zur Ministerpräsidentin wählen zu lassen. Sogar ihr CDU-Widersacher Roland Koch, der sie lange erbittert bekämpft hatte, hatte sich damit abgefunden und bereitete seinen Rückzug vor.

Bis zu jenem Moment, als bei Ypsilanti das Telefon klingelte. Von einem Augenblick auf den anderen war alles anders: Vier Abgeordnete der SPD-Fraktion verkündeten überraschend, sie würden keine Ministerpräsidentin wählen, die auf Stimmen der Linkspartei angewiesen sei. Ypsilantis Traum war geplatzt. Sie würde Hessen nicht regieren.

Die damals 51-Jährige gab auf, bei der zügigen Neuwahl trat sie nicht mehr an – und empfahl einen Parteifreund als Spitzenkandidaten. „Die Ypsilanti machen“ wurde sprichwörtlich für den jähen Rückzug nach einer schmachvollen Niederlage. Roland Koch wurde dann zwar doch wieder Ministerpräsident, aber nach einem Jahr verabschiedete er sich aus der Politik. Aus – Ende.

Menschen erleben Pleiten, weil sie Fehler machen, falsche Entscheidungen treffen, Kräfteverhältnisse nicht richtig ein-

schätzen oder der Wähler einen anderen vorzieht. So war es auch bei Koch und Ypsilanti. Aber wie sie jeweils in ihre Niederlage hineinrutschten und wie sie dann mit ihr umgingen, das hatte auch sehr viel damit zu tun, dass sie als Mann – und als Frau handelten. Aber was genau unterscheidet die Geschlechter in der Krise?

Häufig sind es unterschiedliche Lebensbereiche, in denen Männer und Frauen Ehrgeiz entwickeln. Oft verfolgen sie andere Strategien, mit denen sie ihre Ziele erreichen wollen. Und selbst der Umgang mit Niederlagen wird zumindest teilweise von geschlechtstypischem Verhalten geprägt. All das hat Folgen für ihre Aussicht auf Erfolg im öffentlichen Leben, in Politik oder Wirtschaft.

„Männer scheitern als Helden“, sagt die Psychologin Sigrid Meuselbach, „Frauen an sich selbst.“ Meuselbach arbeitet als Führungskräfte-Trainerin in Bergisch Gladbach und berät große Unternehmen bei der Personalplanung. Sie bringe „Frauen in Führung und hilft Männern, damit zu leben“, so der Claim ihrer Firma.

Roland Koch war einer dieser Siegertypen, einer, der austeilen konnte und einstecken, der immer die Konfrontation suchte und Politik als Kunst der entscheidenden Zuspitzung verstand. Von der „brutalstmöglichen Aufklärung“, die er im hes-

sischen CDU-Parteispendenskandal versprach, bis zu den rechtskonservativen Positionen, mit denen er auf Stimmenfang ging. Er gehört zu den Stehaufmännern mit großem Ego, die geradeaus laufen, jedes Hindernis als Herausforderung sehen, das es zu überwinden gilt, die immer wieder mal stürzen, sich aufrappeln, den Staub abklopfen und weitermachen.

Nachdem sich der Alphamann Koch nicht so eindeutig gegen Ypsilanti durchsetzen konnte, wie er es offenbar für sein Selbstbild brauchte, suchte er sich ein neues Erfolgfeld: Er wurde 2011 Chef des Baukonzerns Bilfinger Berger mit knapp 60 000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 8,2 Milliarden Euro. Hier ist er allerdings wirklich gescheitert: Bereits im Sommer 2014 musste er aufhören, der Konzern war unter Koch weit hinter den Gewinnerwartungen zurückgeblieben.

Es gibt in Meuselbachs Analyse aber noch einen anderen Typ gescheiterter Männer. Die finden nach Niederlagen keinen Weg zurück in die Normalität, sie sind die Ausgebrannten, Zerbrochenen. Wenn sie ihren Beruf verlieren, stellt das ihre ganze Existenz infrage. Oft zerbricht darüber ihre Familie, manchmal nehmen sie sich sogar das Leben. Wenn es gut läuft, retten sie sich, indem sie zum Aussteiger werden. Das bietet zumindest die Möglichkeit, ihr

Schuld haben immer die anderen – Experten nennen das eine „hedonistische Verzerrung“.

Scheitern als selbstgewählt zu interpretieren. Nicht wenige dieser Männer beginnen nach ihrem Sturz eine zweite Karriere als Coach – wo sie dann diejenigen im Umgang mit biografischen Niederlagen beraten, die keinen Neuanfang wollen.

Die große Klammer dieser beiden Gruppen: Männer scheuen die Selbstreflexion. Und: Schuld haben immer die anderen. „Hedonistische Verzerrung“ heißt dieser Mechanismus in der Psychologie. Er findet sich bei Thomas Middelhoff, dem ehemaligen Bertelsmann- und Arcandor-Chef, der wegen Untreue und Steuerhinterziehung zu einer Freiheitsstrafe verurteilt wurde, genauso wie beim Motivationstrainer Jürgen Höller, der wegen Insolvenz Betrugs im Gefängnis saß und danach trotzdem wieder große Hallen mit seinen Vorträgen füllte.

Nichts kann Middelhoff, einst großer Zampano bei Bertelsmann und Arcandor, von der Überzeugung abbringen, ihm werde Unrecht getan. Auf jede Klage reagiert er mit einer Gegenklage, jede Geldforderung kontert er mit einer Gegenforderung. Sein ehemaliger Vermögensberater Josef Esch will 2,5 Millionen Euro? Middelhoff verklagt ihn auf 33 Millionen. Die Bank Sal. Oppenheim möchte 78 Millionen zurück? Er verklagt sie auf 101 Millionen. Selbst die erbärmliche Flucht vor den Reportern aus dem Gerichtssaal, in dem gerade seine Uhr gepfändet worden war, musste er noch in eine Star-Geschichte verwandeln.

Der Motivationstrainer Höller hat aus der „hedonistischen Verzerrung“ geradezu ein Geschäftsmodell gemacht: Obwohl er wegen Meineid, Untreue und Insolvenzverschleppung verurteilt ist, behauptet er heute, ein „Börsencrash“ sei an seinen Problemen schuld gewesen – wichtig sei, wie er sich aufgerappelt und „spirituell weiterentwickelt“ habe. Seine Trainerkarriere läuft tatsächlich wieder – im Publikum sitzen bezeichnenderweise vor allem Männer.

UND DIE FRAUEN? Wenn sie in Führungspositionen scheitern, ob in der Politik oder in der Wirtschaft, sind die gängigen Theorien schnell zur Stelle: Ihnen fehle es an ausgeprägtem Machtbewusstsein, heißt es, sie ließen sich zu leicht auf Jobs ein, die

niemand machen wolle, in der Hoffnung, dafür belohnt zu werden – ohne zu sehen, dass sie sich so ins Abseits begeben. Macht sei Frauen weniger wichtig als die Sache, an die sie glauben.

Fast alles davon gilt für Andrea Ypsilanti, die keine Freundin der direkten Konfrontation war, sondern themen- und sachorientiert vorging und auf Kooperation setzte. Die gemocht werden wollte und die schlussendlich scheiterte, weil ihr der letzte Rest brutaler Durchsetzungsfähigkeit fehlte – sonst hätte sie die Gefahr durch die Parteirebellen sehen und sie auf Linie bringen können. An die Sache glaubt Ypsilanti immer noch, und der Wunsch, etwas zu verändern, hat sie nicht verlassen. Heute ist sie einfache Abgeordnete und eine der Sprecherinnen im Vorstand des parteiübergreifenden Instituts Solidarische Moderne.

Doch warum fehlt es Frauen oft an jenem Durchsetzungswillen, der letztlich zum Erfolg nötig wäre? Eine ganze Reihe von Studien, sowohl in der Genderwissenschaft wie in der sogenannten Führungsforschung, widmet sich dieser Frage – die nicht nur für Akademiker interessant ist, sondern auch für die Wirtschaft, weil ein höherer Anteil von Frauen an der Spitze eines Unternehmens nachweislich zu besseren Ergebnissen führt.

Überraschenderweise laufen die meisten Untersuchungen auf den alten feministischen Slogan hinaus: „Wir werden nicht als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht.“ Oder, wie die Facebook-Managerin Sheryl Sandberg gesagt hat: „Ich bestreite nicht, dass es biologische Unterschiede gibt. Aber ich bin überzeugt, dass der Wunsch zu führen nicht in den Genen liegt. Ebenso wenig der Wunsch zu gewinnen oder zu brillieren. Es ist die Sozialisierung: Wir bringen den Mädchen bei, sich zu kümern, und den Jungs voranzugehen.“

Eine Studie der kalifornischen Stanford University, die untersucht hat, mit welchen Argumenten Schullehrer Versagen kritisieren, kommt zu dem Schluss, dass Jungs und Mädchen noch immer ungleich behandelt werden. Wenn Mädchen in der Schule ein Problem in Mathematik haben, sagen Lehrer immer noch oft: „Mathe ist nicht deine

Stärke.“ Einem Jungen in der gleichen Situation wird gesagt, er müsse sich mehr anstrengen. Eine Untersuchung des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit stellt fest, dass Mädchen schon als Dreijährige weniger zum Leistungswettbewerb bereit sind als Jungs. Das über Generationen eingeübte Set von Verhaltensweisen lässt sich nicht so schnell ändern, wie sich Arbeitswelt und Privatleben in den vergangenen 40 Jahren gewandelt haben.

Immerhin: Es gibt Anzeichen, dass sich die Geschlechterkluft schließt. Die Ergebnisse von Mädchen in Mathematik verbessern sich gerade dramatisch, sagt die amerikanische Neurobiologin Lise Eliot, die davor warnt, die Unterschiede zwischen Männer- und Frauenhirnen als zu groß anzusetzen: Das Alltagsverhalten verändere schließlich die Gehirnverdrahtung. Es gebe Unterschiede, aber Männer seien nicht vom Mars und Frauen nicht von der Venus – Männer seien eher aus Nord-Dakota und Frauen aus Süd-Dakota. Und es gibt sie ja, die Merkels und von der Leyens, die längst den Gegenbeweis angetreten haben.

Doch bis die Veränderungen in einer neuen Normalität münden, wird es wohl noch dauern. Auch heute noch trauen sich Frauen weniger zu, aus Angst, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, sagt die Therapeutin Sigrid Meuselbach. Ein Verhalten, das auf den ersten Blick dazu führe, weniger anfällig für das Scheitern zu sein – weil es das Risiko vermeidet. „Doch langfristig stehen sich Frauen damit selbst im Weg“, sagt Meuselbach. Wer nichts wagt, der gewinnt auch nichts – das kann man auch Scheitern nennen.

„Frauen haben einen Affen auf ihrer Schulter sitzen“, sagt Meuselbach, „der redet ihnen ein: Das kannst du nicht, halte dich besser zurück, sei bloß nicht frech.“ In ihren Seminaren würden Frauen ihre Karriererolle fast immer herunterspielen, selbst wenn sie riesige Etats verwalteten. Die Männer dagegen stellten sich vor und erzählten, wie groß ihre Aufgabe sei, für wie viele Mitarbeiter sie Verantwortung trügen.

Im Vorstand der 30 Dax-Konzerne saßen Anfang 2013 17 Frauen und 168 Män-

ner. 7 Frauen verließen ihre Posten bis Juli 2014 und 42 Männer. Und das, obwohl der Anteil der Frauen eigentlich steigen soll. Im Ausland sieht es ähnlich trübe aus. Thomas Sattelberger, lange Jahre Personalvorstand der Telekom und Vorkämpfer für die Frauenquote, sieht das Problem bei den Unternehmen. Die Seilschaften der Männer seien über Jahrzehnte gewachsen, und genauso lange sei es versäumt worden, Frauen auf Führungsaufgaben vorzubereiten. Außerdem seien viele Besetzungen Symbolpolitik gewesen: Posten wurden mit Frauen besetzt, um die Gremien „farbiger“ und „schöner“ zu machen, wie es Josef Ackermann, der ehemalige Chef der Deutschen Bank, einmal formuliert hat. In so einem Umfeld zu reüssieren, ist fast unmöglich.

Es gibt fast keine Äußerungen von gescheiterten Vorständlerinnen – vielleicht aus Unwillen, im Abstieg genauso als Musterbeispiel herhalten zu müssen wie im Aufstieg.

Wenn eine schwere, elementare Niederlage eingetroffen ist, flüchten sich Frauen wie Männer unter Umständen ganz ähnlich in Alkohol oder andere Süchte. Doch selbst in der Therapie lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede feststellen. Frauen suchten den Fehler zuallererst bei sich, sagt Meuselbach, die lange als Suchttherapeutin gearbeitet hat. „Die kommen in die Klinik und fangen sofort an, von

ihren Fehlern zu reden. Was sie alles falsch gemacht hätten, worüber sie sich schuldig fühlen, wofür sie alles verantwortlich sind.“ Die ganze Therapie laufe dann darauf hinaus, ihnen überhaupt erst einmal genug Selbstvertrauen zu geben, dass sie einen realistischen Blick für ihr Scheitern bekämen. Anders die Männer. Es dauere meist Monate, bis sie das erste Mal auf die

Es gibt Anzeichen dafür, dass sich die Geschlechterkluft schließt.

Fehler zu sprechen kämen, die sie möglicherweise begangen haben. „Ich will nichts merken, ist der Grund, warum Männer in die Sucht rutschen“, sagt die Psychologin. „Sie haben ein Idealbild von sich, das sie mit in die Firma genommen haben, dem sie aber nicht entsprachen. Also haben sie angefangen zu trinken. Bei Frauen ist es eher eine Trennung, deshalb suchen sie Betäubung.“

BEI MÄNNERN DIE JOBKRISE, bei Frauen der Beziehungsverlust: Auch die Schauplätze des alltäglichen Scheiterns

sind von Geschlechterrollen geprägt, sagt der Coach Hans-Jürgen Stöhr, der in Rostock eine Philosophische Praxis betreibt. „Männern ist der Beruf wichtiger als Frauen. Weil Scheitern immer subjektiv ist, scheitern Männer vor allem hier. Frauen dagegen suchen ihre Selbstbestätigung eher in Beziehungen. Also ist dies das Feld, in dem sie sich als scheiternd erleben. Wenn sie den Mann verlieren, wenn Freundschaften enden. Männer erleben dieses Gefühl eher, wenn sie arbeitslos werden oder im Job ein wichtiges Projekt nicht bekommen.“

Man müsse mit pauschalen Aussagen allerdings vorsichtig sein, sagt Stöhr, aus seiner Erfahrung entsprächen nur rund zwei Drittel der Menschen ihrem Geschlechterbild, ein Drittel aber nicht. „Das menschliche Verhalten ist komplex. In mancher Hinsicht ist es dabei sinnvoll, auf Männer und Frauen zu schauen. In anderer Hinsicht aber nicht.“ Entscheidend sei für beide der Umgang mit dem Scheitern wie mit dem Erfolg. „Ich unterscheide zwischen dem guten Scheitern und dem schlechten Scheitern, das es genauso gibt wie den guten und den schlechten Erfolg“, sagt Stöhr.

Wer akzeptiert, dass der Erfolg das Scheitern immer mit sich bringt, kann das Scheitern in einen Gewinn verwandeln. Ein Kalenderspruch, klar. Aber er gilt für Männer wie für Frauen. ■