



FRAUEN SCHEITERN ANDERS. MÄNNER AUCH

Über das unterschiedliche Scheitern der Geschlechter zu schreiben, ist kein einfaches Unterfangen. Denn scheinbar scheitern auf der Karriereleiter heute weit aus mehr Frauen an Männern als umgekehrt. Das klingt plausibel, ist aber nicht ganz exakt. Eher verhält es sich so, dass Frauen mit ihrem typisch weiblichen Verhalten am typisch männlichen scheitern. So formuliert wird klar, dass auch Frauen sich ändern müssen, wenn sie und die Männer aus der Konfrontation zur Kooperation kommen wollen.

MÄNNER SCHEITERN ANDERS

Warum Männer Karrieren in den Sand setzen, können sich viele denken. Schließlich muss man sich nur an ein paar große Schlagzeilen der letzten Jahre erinnern. Offenbar haben manche Männer bei aller unbestreitbaren Stärke eine fatale Schwäche: einen Mut zum Risiko, der nicht endet, bevor tollkühne Himmelfahrtskommandos beginnen. Und das rächt sich. Wer 50:50 geht, muss damit rechnen, spätestens beim dritten oder vierten Mal als Verlierer vom Feld der Ehre zu wanken. Aber Männer verschließen die Augen vor der Gefahr und rennen kraftstrotzend in die Feuersbrunst. Männer, nicht alle natürlich, sind Gefahrenjunkies mit einem Hang zum toten Winkel genau da, wo der größte Schmerz droht. Und wenn Sie ins Schleudern geraten, treten sie weiter aufs Gas, statt dosiert zu bremsen und gegenzusteuern.

Weil Männer im Regelfall aggressiver sind als Frauen, haben sie auch weniger Hemmungen, ihr Licht auf einen Leuchter statt unter einen Scheffel zu stellen, wie es in der Bibel so schön heißt. Das tun sie allerdings auch, wenn abschätzbar ist, dass die neue Aufgabe nach einer Beförderung zur Nagelprobe ihrer Kompetenz wird. Sie lassen es einfach darauf ankommen und glauben daran, das Kind schon schaukeln zu können. Hier sind Frauen viel zaghafter, hinterfragen sich zu viel und sind gehemmt, mutig nach vorne zu gehen. Während Männer schon einen Firmenwagen verhandeln, fragen Frauen zuerst, ob und warum man ihnen den Karrieresprung überhaupt vertraut.

TESTOSTERON RULES

Einen Gefallen tun sich Männer damit nicht immer. Manchmal erreichen sie nassforsch einen Fleischtopf, an dessen Inhalt sie sich später verschlucken. Das sicher augenzwinkernd zu verstehende „Peter Prinzip“ besagt, dass Beschäftigte dazu neigen, in Hierarchien so weit aufzusteigen, bis sie die Stufe ihrer Inkompetenz erreichen – Niederlagen und Scheitern inklusive. Und weil Männer sich selbst gerne nach oben loben, erreichen sie das Hochhausdach schneller und häufiger als Frauen. Was folgt, ist ein theaterreifer Absturz, und das Publikum in den unteren Etagen applaudiert schadenfroh.

Aber natürlich: In aller Regel sind es Männer, die sich bei der Berufsfeuerwehr in die Flammenhölle und als Bereitschaftspolizisten ins Radikalengetümmel stürzen. Die meisten Männer sind Kämpfernaturen – eine positive Charakterisierung, die auf Frauen nicht immer zutrifft. Natürlich ist hier auch das Testosteron am Werk, das seit Jahrtausenden mitbestimmt, wie Männer ticken. In der Steinzeit mussten Männer wagemutig nach vorne gehen, zuerst um die Frauen kämpfen, dann darum, ihre neugegründete Familie zu schützen und ernähren. Feiglinge und Weicheier hatten keine Chance zur Reproduktion. Frauen scheitern anders

Wenn Frauen tatsächlich Karriere machen, scheitern sie seltener an Verfehlungen, die mit einer gewissen Verführbarkeit zu tun haben. Männer sind sehr wettkampforientiert. Sie vergreifen sich öfter am Familiensilber oder fädeln hochriskante Deals ein, die sich als übler Bumerang erweisen. Das tun Männer nur, um andere auszustechen oder gut auszusehen.

Frauen sind defensiver und nicht so sehr von Stolz oder Nimbus getrieben. Weil sie meist weniger versprechen, als sie können, fallen sie eher positiv als negativ auf – allerdings nur, wenn sie überhaupt wahrgenommen werden. Frauen schaffen die Erfolgsziele häufig nicht, an denen sie überhaupt erst „inkompetent“ werden können. So sehen sie einen Alpha nach dem anderen an ihnen vorbeiklettern. Weil sie aber nicht begreifen, welchen Anteil ihre falsche Bescheidenheit daran hat, ziehen sie sich ins Schneckenhaus zurück.

DIE REGELN KENNEN UND BEHERZIGEN

Dabei wäre es so einfach. Frauen können die männlichen Regeln im Business nicht ignorieren. Auch wenn man sie aus Gründen der Geschlechtergerechtigkeit ablehnt: Sie sind nun mal der Status quo, und manche von ihnen taugen auch viel und können von Frauen mitunterschieden werden. Unwissenheit und Auflehnung gegen diese Regeln sind Aufstiegskiller. Dennoch ist es nicht so, dass Frauen überhaupt keine Karrieren machen. Sie bleiben nur, an Ihren Qualifikationen gemessen, unterrepräsentiert. Sind sie erst einmal an der Spitze angekommen, können sie endlich zeigen, was wirklich in Ihnen steckt und tun das auch... falls sie nicht doch noch untergehen.

Der Hauptgrund dafür ist, dass sie auch auf der obersten Ebene der Hierarchie keinen Zugang zu männlichen Netzwerken finden, was sie von wichtigen Informationen fernhält und von notwendigen Interaktionen auf ihrer Ebene ausschließt. Zwischen Männern wird vieles informell geklärt, und wer dazu keinen Zugang hat, kann diese Defizite auch in offiziellen Meetings nicht ausgleichen. Das Ergebnis: Wirkungslosigkeit. Frauen scheitern weniger an mangelnder Kompetenz, unverzeihlich teuren Schnitzern und Compliance-Verfehlungen. Sie scheitern daran, dass sie ohne funktionierende Schnittstellen ihren Job nicht gescheit machen können. Wenn Sie dann nicht von selber gehen, werden sie weggelobt und an einen Platz versetzt, an dem sie niemandem in die Quere kommen können.

DER UMGANG MIT DEM SCHEITERN

Frauen und Männer reagieren sehr unterschiedlich auf ihr Scheitern. Für manche Männer gleicht eine Niederlage der Vernichtung. Weil sie ihr ganzes Wohl an die Insignien der Macht in Form von formellen und informellen Statussymbolen knüpfen, führt deren Aufgabe zu einem totalen Gesichtsverlust. Diese Sinnkrise kann in den Alkoholismus, die Depression und den Suizid münden. Die Manager-Selbstmorde in der Schweiz im Jahr 2013 oder der Freitod des deutschen FDP-Politikers Jürgen Möllemann 2003 sprechen da Bände.

Oft ist es ein Mix aus privaten und beruflichen Problemen, der zum Kurzschluss führt. Es gibt Großunternehmen, die ihren Führungskräften psychologische Hilfe zur Seite stellen, wenn Trennungen oder anstehende Scheidungen publik werden. Ein Manager, der im Job jeden Tag auf dem hohen Drahtseil jongliert, stürzt schnell ab, wenn ihm privat der Boden entzogen wird. „Den Laden nicht mehr im Griff zu haben“, kann Männer um den Verstand bringen.

Frauen sehen ihren Niederlagen anders ins Gesicht. Sie stellen sich ihren Fehlern und arbeiten sie auf. Die Art

und Weise, wie Margot Käßmann mit ihrer Alkoholfahrt umgegangen ist, kann da ein Vorbild sein: Eingeständnis, Reue und Tapferkeit im Rücktritt – ohne sich herausmogeln zu wollen.

MÄNNER HABEN ES BESSER

Abgesehen von diesen Extremfällen sind Männer jedoch durch die Bank robuster als ihre weiblichen Gegenüber. Während Frauen sich in aller Regel fragen, was sie falsch gemacht haben und den internen Bug suchen, glauben Männer an externe Ursachen ihrer Rückschläge. Sie verweisen aufs Pech oder schüren Verschwörungstheorien. Wo Frauen intensive Nabelschau mit Selbstkasteiung betreiben, suchen Männer einen Sündenbock.

Männer haben aber noch einen weiteren Vorteil. Das männliche Scheitern wird gesellschaftlich nicht nur verziehen, sondern geradezu belohnt. Männer, die gestern noch im Staub lagen, steigen wie Phönix aus der Asche wieder auf und machen sogar noch Geschäfte mit Ihren Verfehlungen. Sie geben sich geläutert und erzählen für teures Geld auf einer Bühne, dass es gut ist, ganz unten zu sein, weil es von da aus nur noch nach oben gehen kann. Gescheiterte Manager wie Hartmut Mehdorn fallen weich und finden schon bald eine neue, meist noch lukrativere Stelle, an der sie weiter wirken können.

FRAUEN ZIEHEN SICH ZURÜCK. VIELE IN DEN ERFOLG

Diesen Luxus erleben Frauen nicht. Nur wenige bleiben am Ort ihrer Niederlage. Die meisten backen woanders freiwillig kleinere Brötchen oder flüchten sich ins Familienleben. Viele tolle Frauen haben diesen Weg bereits gewählt. Andere nehmen ihr Herz in beide Hände und machen sich mit großem Erfolg selbständig – in einem eigenen Reich, in dem sie den Männern sagen können, wo es lang geht. Dort zeigen Sie dann endlich, was sie drauf haben. Ohne sich an männlichen Bollwerken die Nasen einzurennen.

WAS WÄRE WENN...

Rückschläge und Niederlagen gehören zum Leben, ja man muss sie geradezu in Kauf nehmen. Wer immer nur auf der sicheren Seite sein will, kommt über den Durchschnitt nicht hinaus. Männer riskieren oft zu viel, Frauen zu wenig. Männer nehmen den Kampf mit Windmühlen auf, Frauen sind Fluchttiere – bei allen Ausnahmen, die die Regel zementieren, natürlich. Was wäre wohl, wenn es gelänge, den männlichen Kampfgeist erfolgreich mit der weiblichen Umsicht zu verbinden? Was wäre, wenn wir dieses Prinzip auf alle entscheidenden Attribute der Geschlechter ausdehnen könnten? Es wäre eine Revolution ungeahnter Größe.

Sigrid Meuselbach www.meuselbach-seminare.de

Sie bringt Frauen in Führung und hilft Männern, damit zu leben. Die Expertin für weibliche und männliche Karrieren in Wirtschaft und Wissenschaft steht als Trainerin, Coachin und Vortragsrednerin für die Vereinbarkeit von Frauenkarriere und Unternehmenserfolg. Ihr Erfolgsgeheimnis: Ein männlicher Sparringspartner als fester Bestandteil Ihrer Trainings für weibliche Fach- und Führungskräfte.

