

**GEBORENE ANFÜHRERIN.**  
Gibt es so etwas wie angeborene Führungsstärke? Und welche Rolle spielt das Geschlecht dabei?



# IST MACHT *wirklich* MÄNNLICH?

**MACHTFRAGEN.** Jahrzehnte der Frauenbewegung und unzählige Förderprogramme haben nicht viel verändert: Noch immer sind Frauen in den Chefsesseln hoffnungslos in der Unterzahl. Liegt das nur an den Umständen oder auch an den Frauen selbst? Wir fragten Expertinnen: Ist der Wille zur Macht etwa wirklich männlich?

TEXT Ljubiša Buzić ILLUSTRATION Mia Nilsson/agantazur.com

**W**oran denken Sie, wenn Sie das Wort Führungspersönlichkeit hören? Vielleicht an jemanden mit viel Charisma, Selbstbewusstsein und natürlicher Autorität? Vielleicht an einen Schiffskapitän, der ganz oben an Deck steht und seine Mannschaft mit sicherer Hand durch die stürmische See leitet? Statistisch gesehen denken Sie wahrscheinlich eher an einen Mann als an eine Frau. Denn die Macht ist nur im Wörterbuch weiblich. In der Realität schauen die Dinge anders aus. Da ist Macht immer noch gnadenlos männlich. Wenn man auf die Machtzentren der Welt blickt, die Penthousebüros und

polierten Konferenztische, sieht man ein Heer dunkelgrau gekleideter Männer. Frauen findet man in den Chefetagen der ganz großen Player nur in homöopathischen Dosen. Laut einer Studie der *Arbeiterkammer* haben von den umsatzstärksten Unternehmen Österreichs nur 7,2 Prozent eine weibliche Geschäftsführerin – und das, obwohl sich der Wert in den letzten zehn Jahren verdoppelt hat.

## **MACHTHABER(ER)**

Frauen waren noch nie so gut ausgebildet wie heute. Sie stellen in den Hörsälen der Unis und FHs die Mehrheit, machen öfter einen Abschluss, sind topmotiviert – und trotzdem schaffen sie es viel seltener als Männer an die berufliche Spitze. Wie geht das zusammen? Dafür gibt es viele Erklärungsversuche: veralte-

te Rollenbilder. Verkrustete Strukturen. Übermächtige Männernetzwerke. Gläserne Decke. Immer wieder hört man aber noch einen anderen Erklärungsansatz: Frauen wollen gar nicht ganz nach oben. Denn ganz an der Spitze ist es einsam. Und der Weg dorthin ist ein harter: Er verlangt nach Ellenbogentechnik, Entbehrungen und Entscheidungen, die einen nicht immer beliebt machen. Kann das wirklich stimmen – wollen Frauen einfach nicht in Führung gehen?

## **HÖHENANGST**

Beispiele dafür kennt Sigrid Meuselbach genügend. Die Führungskräfte-trainerin und Ratgeberautorin (*Weck die Chefin in dir*, Ariston-Verlag, € 17,50) wird gerufen, wenn Frauen genau das nicht wollen: die Führung übernehmen. Dann soll Meuselbach ▶

## TIPPS FÜR MEHR FRAUEN-POWER

von Trainerin Sigrid Meuselbach  
([meuselbach-seminare.de](http://meuselbach-seminare.de))

### 1. ICH BIN ...

Lernen Sie, Ihre Macht offen zu zeigen. Benennen Sie z.B. ganz eindeutig Ihre Position: „Ich bin Sabine Müller, Marketingleiterin.“

### 2. ICH WILL ...

Erwarten Sie nicht, dass Ihnen die Beförderung einfach angeboten wird. Sagen Sie klar und deutlich, dass Sie an der Position interessiert sind. Keiner kann hellsehen!

### 3. ICH KANN ...

Lernen Sie, mit unvermeidbaren Fehlern umzugehen. Viele Frauen versuchen, alle Anforderungen zu übertreffen, und sind überkritisch mit sich selbst. Das hemmt nur!

den hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen in großen Unternehmen den Aufstieg in die Chefetagen schmackhaft machen.

Dass sie das tun muss, hat aber weniger mit einem besonderen „Frauen-Gen“ der Ambitionslosigkeit zu tun, meint Meuselbach. Vielmehr sind es veraltete Rollenvorstellungen, die sich durch alle Lebensbereiche ziehen und dafür sorgen, dass Frauen oft einen ganz anderen Zugang zu Machtfragen haben: „Mädchen werden im Gegensatz zu Buben zu Harmonie und Miteinander erzogen – daher auch ihr Unbehagen, wenn es darum geht, sich miteinander zu messen“, so die Trainerin.

Was schon im Kindergarten beginnt, geht in den Schulen weiter: Mädchen kandidieren weniger häufig für die Schülervertretung als ihre männlichen Klassenkollegen und werden noch seltener zur Schulsprecherin gewählt – und das, obwohl sie in den Klassen oft in der Überzahl sind. Das zeigte eine Studie der *Aktion Kritischer Schüler\_innen* aus dem vergangenen Jahr.

Im späteren Berufsleben setzt sich der Trend fort. Während die Männer offensiv auftreten und ihre Ambitionen offen ausspielen, erwarten Frauen eher, „entdeckt zu werden“. Sie wollen durch Fleiß und Perfektionismus glänzen statt durch großspuriges Auftreten, so Meuselbach. Lobenswert, aber für die Karriere oft fatal: „Für den Vorgesetzten sind seine ‚Fleißbienen‘ ein echter Hauptgewinn: Sie machen die Arbeit im Hintergrund, mit der er sich dann schmücken kann. Er hat nicht das geringste Interesse daran, seine zuverlässigsten Kräfte zu befördern.“

Und auch, wenn eine Frau mal aus dem Schema ausbricht, ein anderes Problem hält sich hartnäckig: die alten Vorurteile. Frauen seien emotionaler, empathischer und teamfähiger, heißt es. Eigentlich gar nicht schlecht. Aber wenn es um die typische Führungspersönlichkeit geht, dann wird meist etwas anderes erwartet: Durchsetzungsvermögen, Autorität, Dominanz. Für karrierebewusste Frauen keine gute Nachricht. Entsprechen sie dem Frauenklischee, sind sie willkommen, werden aber nicht als Alphatiere wahrgenommen. Folgen sie den Machtregeln, gelten sie als unsympathische Beißzangen. Eine unauf lösbare Zwickmühle?

#### KLISCHEE OLÉ

Die Soziologin, Wirtschaftswissenschaftlerin und Consulterin Ruth Simsa ([ruthsimsa.at](http://ruthsimsa.at)) sieht diese Zwickmühle heute nicht mehr so eng: „Die Stereotype hinken der Wirklichkeit immer um Jahrzehnte hinterher. Aber ich glaube, das löst

sich schon langsam auf. Ich kann selbstbewusst herangehen und auch ehrgeizig sein – das ist nicht unweiblich.“

Für Simsa sind die Ursachen für den Frauenmangel in den Führungsetagen vielfältig und haben oft sehr triviale Hintergründe: „Ein ganz großer Punkt ist auch die Arbeitsteilung im Privaten“, weiß sie aus ihrer Erfahrung als Leadership-Trainerin. Sogar bei Paaren, die eigentlich eine sehr gleichberechtigte Arbeitsteilung haben, kommen oft ganz traditionelle Muster ins Spiel, sobald die Kinder einmal da sind. Da bleibt für Frauen eben nicht mehr so viel Energie für große Karrieresprünge.

Und selbst wenn sie keine Kinder kriegen, allein die Möglichkeit, dass eine Frau in Karenz oder Teilzeit gehen könnte, ist in den Köpfen vieler männlicher Entscheidungsträger schon ein Hindernis, in sie zu investieren, sagt Simsa. Rational gesehen völlig unsinnig: „Man weiß, dass die Fluktuation bei Männern höher ist als bei Frauen. Eher geht einem der Mann weg – aber nicht, weil er ein Kind bekommen hat.“

#### EINZELKÄMPFERINNEN

Als Universitätsprofessorin sieht Simsa eine auffällige Veränderung im Laufe der letzten Jahrzehnte: Der gemeinsame Kampf um Gleichstellung scheint bei jungen Frauen passé zu sein. Die Studentinnen, die sie heute erlebt, haben ganz subjektiv nicht mehr das Gefühl, für Frauenrechte kämpfen zu müssen – auch wenn Zahlen und Studien etwas anderes zeigen. „Es passt eher zur derzeitigen Ideologie, zu sagen: ‚Ich bin erfolgreich, und darum betrifft mich Diskriminierung nicht.‘ Das ist das Bild, das man lieber von sich selbst zeichnet“, so Simsa. Einzugestehen, dass sie als Frauen noch immer strukturell benachteiligt werden, wäre für viele ein Eingeständnis von Schwäche. Dabei wäre genau ein solches gemeinsames Auftreten für Gleichstellung eher ein Zeichen für Stärke. 

---