

Konstanze Görres-Ohde

Frauen und Macht

Führen Frauen anders als Männer?¹

Sexualität, Geld und Macht sind die drei Themen, über die man besser nicht redet – schon gar nicht als Frau. Wenn ich es dennoch tue, so deshalb, weil ich, seitdem ich Präsidentin² bin, häufig gefragt werde, ob Frauen mit Macht anders umgehen als Männer.

Ich übe mein Amt jetzt über zwei Jahre aus und versuche mir Klarheit darüber zu verschaffen, wie ich eigentlich mit meiner Macht umgehe, deren Vorhandensein ich anfänglich gering einschätzte, geringer jedenfalls, als dies mir von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisiert wurde.

Kompliziert wird dies noch durch die Tatsache, daß ich es in meinem Beruf in zweierlei Hinsicht mit Machtausübung zu tun habe. Schon der Beruf der Richterin ist mit Macht ausgestattet und das Präsidentenamt ist sicherlich eine Machtposition mehr. Über beide Arbeitsbereiche werde ich sprechen.

Meine Arbeitswoche sieht folgendermaßen aus:

Der Tag beginnt durchschnittlich zweimal wöchentlich mit Besprechungen, an denen die Herren (!) aus der Verwaltung, die teilweise Richter und teilweise Beamte sind, teilnehmen. Hier werden Personaleinsatz, Personalprobleme und Personalangelegenheiten von Richtern und Richterinnen besprochen und die Probleme der Dienstaufsicht von Rechtsanwälten und Rechtsanwältinnen, Notaren und Notarinnen und Rechtsbeiständen, Haushaltsfragen und alles mögliche erörtert. Im übrigen ist mein Tag und manchmal der Abend mit sogenannten Funktionsaufgaben wie Präsidenten- und Direktorenbesprechungen, Zusammenkünften mit den Mitwirkungsgremien (Personalrat und Richterrat), Schreibtischarbeit, Telefonaten, Gesprächen, Versammlungen und Repräsentationsaufgaben ausgefüllt.

Außerdem bin ich Vorsitzende einer Berufungskammer und habe drei Beisitzer männlichen Geschlechts, die ich in Entsprechung des häufig von männlichen Vorsitzenden für ihre weiblichen Beisitzer gebrauchten Ausdrucks „meine Mädchen“ am liebsten „meine Jungs“ nennen möchte. Diese sind übrigens zwischen 37 und 42 Jahren alt.

Als Dienstvorgesetzte von 600 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, davon 82 Richter und Richterinnen, bin ich in Ausübung der Behördenleiterfunktion weisungsbefugt. Konflikte gibt es hier kaum, da die meisten Probleme durch Gespräche zu lösen sind und im übrigen die Macht des Faktischen eine große Rolle spielt. Eine der Aufgaben, in denen mein Einfluß wohl nicht ganz ohne Bedeutung ist, ist die regelmäßige Beurteilung der Leistungen, Fähigkeiten und Eignung der Richter und Richterinnen meines Landgerichtsbezirks. Diese werden von Beginn ihrer Tätigkeit an zunächst nach einem halben Jahr, dann jährlich und schließlich alle 5 Jahre von mir regelmäßig und bei Bewerbungen außerplanmäßig beurteilt. Diese Beurteilung kann ausschlaggebend dafür sein, ob jemand auf Lebenszeit ernannt oder befördert wird. Allerdings entscheide ich selbst nicht darüber.

Um mir einen Eindruck zu verschaffen, wie ein Richter oder eine Richterin arbeitet, höre ich mir die von ihm oder ihr geleitete Gerichtsverhandlung an, führe Gespräche, lese Akten und Entscheidungen, also Urteile, Beschlüsse und Verfügungen der zu Beurteilenden. Außerdem befrage ich Kollegen und Kolleginnen, Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen und nichtrichterliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Da ich auch Disziplinarangelegenheiten zu bearbeiten habe, habe ich insgesamt einen repräsentativen Einblick in ihr Können, ihre Person und ihre Wirkung nach außen.

Dieses sind die Funktionsbereiche, die nicht ich mir eingerichtet habe, sondern die ich übernommen habe und die so seit je von meinen ausschließlich männlichen Vorgängern ausgefüllt worden sind.

I. Ich komme nun zu dem ersten Machtbereich, nämlich dem des Richteramtes.

Da Macht in der Justiz in früheren Zeiten fast ausschließlich den Männern vorbehalten war, kommt die Frau als Richterin in der Geschichte der Justiz, und nicht nur der deutschen, praktisch nicht vor. Das beginnt sich erst in diesem Jahrhundert zu verändern. Erstmals im Jahre 1900 wurden in Deutschland, und zwar in Baden, Frauen zum Rechtsstudium zugelassen, allerdings nicht zum Examen, so daß sie praktisch den Richterberuf nicht ausüben konnten. Es hat weitere 22 Jahre gedauert, bis Frauen auch zum Richteramt sowie zu allen anderen juristischen Berufen zugelassen wurden. 1933 soll es in Deutschland 15 festangestellte Richterinnen gegeben haben, die im wesentlichen Vormundschaftsachen zu bearbeiten hatten, also solche Ange-

1 Vortrag, erstmals gehalten im Juli 1990 im Rahmen einer Summer School in Middlebury, Vermont, USA. Auf den etwa zeitgleichen Abdruck in „ÖTV in der Rechtspflege“, Heft 51 (Bezug: Gewerkschaft ÖTV, Bezirksverwaltung Niedersachsen, Goethestraße 17–19, 3000 Hannover 1) weisen wir hin.

2 des Landgerichts Itzehoe; Amn. der Red.

legenheiten, die unter Juristen – übrigens auch heute noch – keinen hohen juristischen Stellenwert haben.

Unter dem Nationalsozialismus wurden alle Frauen aus dem Richteramt und auch aus der Anwaltschaft entlassen. Anwältinnen konnten nur als Vertreterinnen in Anwaltskanzleien von kriegsdienstleistenden Rechtsanwälten arbeiten. Wenn diese Männer im Krieg umkamen, so durften die Rechtsanwältinnen die Kanzleien nicht etwa selbstständig weiter führen. Berufstätige Frauen in damals noch typisch männlichen Berufen waren unerwünscht. Nicht nur die Faschisten, sondern auch die praktizierenden Juristen konnten sich nicht mit der Tatsache abfinden, daß Frauen als denkende Wesen auftraten. Es herrschte damals weitgehend die Auffassung, daß Frauen nicht für den Beruf bestimmt seien, sondern als Mütter in der Familie zu wirken haben. (Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß ein Beruf umgekehrt proportional an Ansehen abnimmt, je mehr Frauen ihn im Verhältnis zu Männern ausüben.)

Erst nach dem 2. Weltkrieg waren Frauen wieder zum Jurastudium und auch zum Richteramt zugelassen. 1971, das Jahr meines Berufsbeginns, betrug der Frauenanteil in der Richterschaft bundesweit 10%, 1987 15%, heute beträgt er 21% und ist ständig im Ansteigen begriffen. Die Gleichberechtigung ist allerdings auf die sogenannten Eingangämter beschränkt. In den Beförderungsämbtern, d.h. den Ämbtern, in denen die Macht größer wird, wird der Frauenanteil kleiner. Es gibt in der Bundesrepublik ca. 16.000 Richter und Richterinnen und ca. 200 Präsidentenposten für alle Gerichtsbarkeiten. Meines Wissens sind 10, also 5%, davon mit Frauen besetzt.

Gehen nun Richterinnen mit ihrer Berufsmacht anders um als Richter?

Das Vorurteil, Frauen seien weniger intelligent und könnten insbesondere weniger logisch denken als Männer – und gerade diese Eigenschaften meinen alle männlichen Juristen in besonders hohem Maße zu besitzen –, läßt sich wohl angesichts der objektiv vorliegenden Ergebnisse, die Intelligenztests und Examennoten zeigen, nicht mehr aufrechterhalten.

Der weitere Vorwurf mangelnder Objektivität und Abstraktionsfähigkeit ist deshalb schwer zu widerlegen, weil er so wenig faßbar ist. Er kommt wohl aus dem traditionellen Besitzglauben, für Intelligenz, für Logik und für beider Verwaltung sei nur der Mann wirklich zuständig. Dieser Einwand meint, daß wir Frauen einen gefühlsbetonen Zugang zum Recht hätten als Männer.

Ich erinnere mich an eine Szene während meiner Ausbildung noch sehr deutlich. Als ich Referendarin war, hatte ich verschiedene Seminare zu absolvieren. Ein Seminarleiter, der, wie alle meine

Ausbilder, männlichen Geschlechts war, diskutierte mit uns schwierige Rechtsprobleme aus dem Zwangsvollstreckungsrecht. Ich arbeitete sehr interessiert mit und meldete mich häufig zu Wort. Ich erwähne dieses nicht, um das musterschülerhafte, das unserem Berufsstand im allgemeinen anhaftet, hervorzuheben, sondern weil ich zu der damaligen Zeit schon Mann und Kind hatte und jede Minute, die ich mich meiner Arbeit wegen von meinem Kind entfernte, damit rechtfertigen wollte, daß ich meine Zeit sinnvoll, das hieß damals examensgerichtet, verbrachte. Immer, so ist es jedenfalls in meiner Erinnerung geblieben, kam vom Seminarleiter auf einen Beitrag von mir die maliziöse Frage: „Ist das nun Ihr Gefühl oder gibt es dafür auch eine Vorschrift?“ Ironie, schlechter Witz oder einfach Unbedachtheit: Ich empfand es als männlich-gedankenlose Herabsetzung. Auch wenn der Seminarleiter meine Vorschläge häufig aufgriff, machte er mir mit seiner Bemerkung deutlich, daß er mir mehr Intuition als Abstraktionsfähigkeit und Objektivität zutraute.

Gehen wir davon aus, daß Frauen tatsächlich gefühlsbetonter, also subjektiver urteilen als Männer und ihre Subjektivität auch zulassen, so bleibt die Frage, ob nicht auch Männer subjektiv urteilen, aber ihre Subjektivität viel besser formalisieren, also verstecken können als Frauen. Der Hamburger Professor für Rechtswissenschaften, Klaus Sessar, hat am Beispiel des Umgangs der deutschen – notwendigerweise männlichen – Justiz nach dem 2. Weltkrieg mit ihren Richterkollegen aus der nationalsozialistischen Zeit klarzumachen versucht, daß Männer sich, insbesondere im Strafrecht, mit einem gewaltigen Begriffsinstrumentarium vielfach eine „Scheinwelt der Objektivität“ geschaffen haben. Hier könne man, so meint er, sehr genau sehen, wie Männer, also hier Richter, mit Hilfe sogenannter objektiver Rechtsregeln die in den Sondergerichten, dem Volksgerichtshof und den fliegenden Standgerichten tätigen Richter freigesprochen oder ihnen jedenfalls die Bestrafung erspart haben.

Der Einwand größerer Gefühlsbetontheit und geringerer Abstraktionsfähigkeit ist der gravierendste Einwand gegen die Frau als Richterin. Die wissenschaftliche Untersuchung des Rechtssoziologen Rüdiger Lautmann hat folgendes ergeben: Männer betonen mehr die formalen und prozessualen Merkmale des Rechts, während Frauen die formalen Strukturen eher diffuser wahrnehmen und dabei stärker von einer Motivation bestimmt sind, die spontaner einem Wunsch nach Gerechtigkeit folgt.

Als ich junge Richterin am Amtsgericht war, habe ich sehr nach meinem eigenen Stil gesucht. Das war nicht immer leicht. Ich wollte die Erörterung der bereits von mir vorab geprüften Formalitäten, die den

Rechtssuchenden weit weniger interessiert als die Juristen, in der mündlichen Verhandlung auf das unerläßliche Mindestmaß reduzieren. Ich war mehr daran interessiert, den entstandenen Rechtskonflikt zu lösen, anstatt ihn nur zu entscheiden. (Jeder Richter kennt den etwas zynischen Spruch, der lautet: „Vor Gericht bekommen Sie nicht Recht, sondern ein Urteil.“) Gelegentlich kam es vor, daß Rechtsanwälte diese Vorgehensweise kritisierten. Ich reagierte dann kompensatorisch mit Strenge und besonderer Hartnäckigkeit, weil ich spürte, hier würde mir eine bestimmte, nicht ernst zu nehmende Subjektivität und mangelnder Formalismus unterstellt. Ich wollte keineswegs als Spezialistin für Subjektivität eingestuft werden. Heute erlebe ich es selten, daß meine juristische Autorität infragegestellt wird. Davor schützt mich vermutlich mein Amt als Präsidentin.

Da die Geschichte der Macht auch immer ein Vergleich zwischen Männern und Frauen ist, hat mich interessiert, welche Faktoren es sein können, die so unterschiedliche Einstellungen von Männern und Frauen bewirken. Ich möchte den Blick auf die Frage lenken, ob die Sozialisation, also der Prozeß der Einordnung des bzw. der Einzelnen in die Gemeinschaft, bei Männern und Frauen unterschiedlich verläuft.

Als ich mit meiner Familie 1985/1986 in den USA war, hat mich das Buch von Carol Gilligan „In a different voice“, deutsch: „Die andere Stimme“ besonders fasziniert. Dieses Buch ist deshalb interessant, weil es am Beginn feststellt, daß sämtliche bisherige Untersuchungen über die psychologische Entwicklung der Menschheit und ihre Moral grundsätzlich aufgrund von Verhaltensweisen von und Aussagen über Männer von Männern vorgenommen worden sind. Frauen sind aus den entscheidenden, theoriebildenden Untersuchungen ausgeschlossen worden. Deshalb, so Gilligan, wurden die Eigenschaften, die für das Erwachsenwerden als notwendig erachtet werden, nämlich die Fähigkeit zu autonomem Denken, zu klaren Entscheidungen und zu verantwortlichem Handeln, immer mit Männlichkeit assoziiert. Gilligan untersuchte dann das, was bisher, insbesondere von Freud, als weibliches Defizit angesehen worden ist. Dabei stellte die Autorin fest, daß Mädchen eine viel stärkere Fähigkeit erlernen und entwickeln, die Bedürfnisse oder Gefühle anderer als ihre eigenen zu erleben.

Fazit von Gilligan: Frauen wissen über Intimität, Fürsorge und die Macht von Beziehungen (das, was heute unter sozialer Kompetenz verstanden wird und bei der Einstellung in den höheren Justizdienst neben fachlicher Qualifikation und beruflicher Motivation vorausgesetzt wird) weit mehr als Männer Bescheid.

Ein weiterer Aspekt, der von Gilligan behandelt wird, hat insbesondere mit unserem Thema zu tun –

und deshalb gebe ich ihre Erkenntnisse hier etwas ausführlich wieder: Wenn Mädchen und Jungen heranwachsen, erlernen sie durch männliche und weibliche Rollenmodelle unterschiedliche Spiele. Untersuchungen haben gezeigt, – und das ist übrigens auch meine Erfahrung aus der Kindheit –, daß Jungen viel stärker als Mädchen dazu neigen, wetteifernde Mannschaftsspiele zu spielen. Sie lernen, sich

auf eine Art und Weise mit ihren Freunden zu messen und mit Freunden zu spielen, die das Modell für Erfolg in der Geschäftswelt vorherbestimmen. Mädchen wenden sich dagegen eher Spielen zu, bei denen jeder an die Reihe kommt, wie beispielsweise Himmel und Hölle und Seilspringen, statt wetteifernden Sportarten wie Fußball und Hockey. Bei den Spielen der Mädchen kommen die Teilnehmerinnen nacheinander an die Reihe; Jungen kämpfen miteinander.

Interessant ist auch folgende Feststellung: Jungen spielen ausdauernder und halten sich möglichst genau an die Spielregeln, während Mädchen bei Streitereien über die Spielregeln das Spiel abbrechen oder aber versuchen, eine Ausnahmeregelung zu treffen, wenn sie meinen, daß die strenge Regel in dem besonderen Fall nicht eingehalten werden sollte. Die Spiele der Mädchen sind kooperativer im Gegensatz zum unbarmherzigen Konkurrenzkampf, der das Spielen der Jungen beherrscht.

Und Gilligan schließt messerscharf, daß Feinfühligkeit und Rücksichtnahme, wie sie Mädchen in ihren Spielen entwickeln, nur geringen Marktwert für den späteren beruflichen Erfolg haben bzw. hatten, so meine ich. Und weiter: Im Wettstreit von

Mädchen und Jungen, also wenn es um Erfolg in der Konkurrenzsituation mit Männern geht, haben Frauen Angst, unweiblich zu wirken und deshalb von Männern abgelehnt zu werden.

Ergebnis: Viele Frauen orientieren ihr Handeln mehr an Zustimmung als an Machtdurchsetzung, sie sind ständig bemüht, anderen zu gefallen und durch Zuwendung aufzufallen; sie bewegen sich in zirkelhafter Konformität mit tradierten Erwartungen und haben insofern ein unreflektiert-natürliches Rollenverhalten nach dem Muster: ich verhalte mich, wie Frauen sich immer verhalten haben, denn nur so werde ich wahrgenommen, so erwartet man es, und so werde ich als Frau akzeptiert.

Der Mehrheit der Frauen wird Fürsorge anerzogen. Die Mehrheit von Frauen ist bereit, ihre Verletzlichkeit zu zeigen. Das Zögern, ein Urteil zu fällen, was Freud eben als Defizit angesehen hat, als er meinte, *„Frauen zeigen weniger Rechtsgefühl als Männer, weniger Neigung zur Unterwerfung unter die großen Notwendigkeiten des Lebens und lassen sich öfter in ihren Entscheidungen von zärtlichen und feindseligen Gefühlen leiten“* könnte nach Gilligan vielmehr als ein Indiz für Fürsorge und Rücksichtnahme auf andere gewertet werden. Die Psychologie der Frauen, die sich nach allgemeiner Auffassung von der der Männer stets durch ihre stärkere Konzentration auf Beziehungen und Interdependenz, also die gegenseitige Abhängigkeit, unterschieden hat, verrät eine kontextbezogenere Art des Urteilens und einen anderen Moralbegriff. Das bringt es dann auch mit sich, daß Frauen häufig sehr zögern, zu „umstrittenen Fragen“ Stellung zu nehmen und immer wieder Bereitschaft zeigen, *„jederzeit Ausnahmen zu machen“* (Gilligan, S. 85). Dieses basiert auf der Angst, jemanden verletzen zu können, wenn Frauen für den einen und damit auch gegen den anderen Stellung nehmen.

Auch die Selbstentfaltung oder Selbstverwirklichung von Frauen, und das weiß jeder, der in der Praxis im Familienrecht gearbeitet hat, wird als Selbstsucht kritisiert, weil sie natürlich, wenn es denn eine Freiheit für Frauen geben soll, auch zu einer Vernachlässigung ihrer Verantwortung in Beziehungen führen kann. Frauen, die einen Schwangerschaftsabbruch vornehmen lassen, müssen sich beispielsweise den Vorwurf der Selbstsucht gefallen lassen, eine Eigenschaft, die man einem Mann, der den Schwangerschaftsabbruch verlangt oder zumindest unterstützt, nicht zuschreiben würde.

Frauen, so hat Gilligan festgestellt, stehen immer wieder in Konflikten, die den „Fortbestand einer Ethik der Verantwortung als Kern der weiblichen Moralvorstellungen“ demonstrieren. Moral wird nicht als gut und böse, richtig oder falsch, sondern als Problem von Verpflichtungen definiert.

Natürlich werden Richterinnen, überträgt man nun die Gedanken von Gilligan auf diesen Bereich, in Rechtskonflikten nicht demjenigen Recht geben können, der mehr leidet. Aber mir ist aufgefallen, daß Frauen als Richterinnen leichter als Männer erkennen, wie relativ alles im Leben ist und daß Wahrheiten eine Sache der Geschichte, der Umstände und des Zeitpunktes sind und sich diese ändern können. Frauen glauben bei der Suche nach der Lösung des Rechtsstreits nicht an eine absolut richtige Antwort. Sie sehen, daß die Unwägbarkeiten des Lebens nicht in starren Regelungen angemessene Berücksichtigung finden können, daß das Wesen der Dinge letzten Endes nicht einfach und logisch, sondern vielfach und unlogisch ist, was nicht mit Irrationalität gleichgesetzt werden sollte.

Sie versuchen vielmehr, einen Rechtsstreit nicht als mathematisches Problem zu lösen, sondern sehen den Konflikt als eine Geschichte von Beziehungen. Sie sehen mehr den Sozialbezug, in den das Recht eingebunden ist. Und insgesamt erscheinen dann die von mir beschriebenen Eigenschaften der Richterinnen und ihre Rücksichtnahme nicht als Schwäche von Frauen, als beruflicher Mangel, sondern vielmehr als ihre Stärke und eine für den Beruf wichtige Kompetenz. Die Aufmerksamkeit für emotionale Signale muß dabei, so meine ich, keineswegs die Entwicklung analytischer Fähigkeiten behindern, im Gegenteil, sie stützt und erweitert sie.

Daß diese Eigenschaft nicht immer für diejenigen, die vor Gericht stehen, sichtbar wird, ist kein Beweis dafür, daß es nicht so ist, wie ich beschrieben habe. Denn denken Sie an mein Beispiel, das ich oben genannt habe, wie ich selbst als junge Richterin mit meinem Verhandlungsstil zu kämpfen hatte. Um uns als Richterinnen Gehör und Anerkennung zu verschaffen, müssen wir eben auch zu Methoden greifen, die bisher die einzig anerkannten waren.

II. Das Wort Macht verbindet man, wollte man es personifizieren, – trotz des weiblichen Artikels – immer mit dem männlichen Geschlecht. Mich interessieren für diesen zweiten Machtbereich meines Amtes vor allem folgende Fragen:

1. Welche Führungseigenschaften gibt es?
2. Welche Machtmittel gibt es?
3. Haben Frauen besondere Führungseigenschaften zu bieten?
4. Sind Frauen besonders gut für Führungspositionen geeignet?
5. Führen Frauen tatsächlich anders als Männer?

1. Führungseigenschaften

Für mich war eine Studie interessant, die in einem Betrieb durchgeführt worden ist. Es sind 50 Männer befragt worden, welche Eigenschaften in er-

ster Linie eher von Männern bzw. eher von Frauen in Führungspositionen erwartet würden.

Folgende 12 Eigenschaften standen zur Disposition:

sicheres Auftreten, Durchsetzungsvermögen, Führungseigenschaften, Selbständigkeit im Denken und Handeln, Improvisationsvermögen, Eigeninitiative, kreative Problemlösungen, Belastbarkeit, fundiertes Fachwissen, Kooperationsbereitschaft, Pflichtbewußtsein und Sorgfalt.

Die Ergebnisse waren interessant, aufschlußreich und doch nicht überraschend:

Den *Männern* wurden folgende fünf Eigenschaften an erster Stelle zugeschrieben:

Führungskraft, Durchsetzungsvermögen, sicheres Auftreten, Selbständigkeit im Denken und Handeln und Eigeninitiative;

den *Frauen* hingegen folgende fünf Eigenschaften:

Sorgfalt, Pflichtbewußtsein, Kooperationsbereitschaft, fundiertes Fachwissen und Belastbarkeit.

Mit diesen Zuschreibungen sind in Bezug auf unser Thema natürlich noch keine Wertungen getroffen. Es ist damit noch nicht gesagt, ob Männer oder ob Frauen die besseren Vorgesetzten sind. Auffallend ist nur, daß die Eigenschaften, die den Männern zugeschrieben wurden, tatsächlich mit dem Klischee vom starken, autoritären männlichen Charakter in Verbindung gebracht werden. Natürlich beansprucht diese vergleichsweise kleine Studie auch nicht die Zuschreibung „wissenschaftlich“. Ich nehme sie allerdings zum Anlaß, die den Männern an erster Stelle zugeordneten Fähigkeiten und Eigenschaften genauer zu betrachten.

Durchsetzungsvermögen und Führungskraft: Dazu möchte ich Ihnen zwei kleine Geschichten erzählen: Zu dem Landgerichtsbezirk Itzehoe gehören außer dem Landgericht selbst vier Amtsgerichte, die von je einem Direktor geleitet werden. Diese sind Männer, die unter meiner Dienstaufsicht stehen. In einer der Besprechungen, zu denen ich in regelmäßigen Abständen einlade, frage ich die 4 Direktoren, in welchem der 4 Amtsgerichte der junge, noch sehr unerfahrene und dazu menschlich schwierige Richter X wohl am besten eingesetzt werden könnte. Der Direktor des Amtsgerichts in A. erklärt: „Ich möchte den Mann nicht haben.“ Der Amtsgerichtsdirektor des Amtsgerichts in B. sagt: „Das müssen Sie als Präsidentin doch allein entscheiden.“ Er hat Recht. Mein Hinweis, daß ich zunächst die Meinung der letztlich durch meine Entscheidung Betroffenen hören wollte, interessierte ihn nicht; er interpretierte meine Frage schlicht als Führungsschwäche (diese Vermutung fand sich später bestätigt).

In Zukunft gehe ich in Gesprächsrunden, in denen ich nicht so vertraut bin – die engen Mitarbeiter kennen mich und wissen meine Fragen richtig einzuschätzen – anders vor. Ich bleibe bei meinem Beispiel mit dem jungen Richter. Ich frage die Direktoren nicht, ob dieses oder jenes besser wäre, sondern ich sage: „Ich habe mich entschlossen, den jungen Richter X an das Amtsgericht B. zu setzen. Was halten Sie davon?“ Bei dem letzten Satz signalisiere ich dann allerdings, daß ich offen für ein weiteres Gespräch bin und notfalls auch meine Entscheidung revidiere.

Ich halte nicht viel von dem Durchsetzen meiner Meinung um jeden Preis. Gleichwohl mache ich, denken Sie an mein Beispiel, einen kleinen Kompromiß: Einerseits ordne ich an, zeige also Führungsqualität und Entscheidungskraft, andererseits signalisiere ich meine Bereitschaft, den eigenen Vorschlag infrage zu stellen.

Ganz glücklich bin ich bei dieser Methode nicht. Denn die zunächst praktizierte Fragestellung wäre wahrscheinlich die bessere gewesen, da sie die Direktoren nicht präjudiziert hätte, ihnen die Gedankenarbeit nicht abgenommen und weitaus mehr Raum für andere Vorschläge eröffnet hätte. Wenn ich dennoch die zweite Methode derzeit in den mir nicht so vertrauten Gesprächsrunden anwende, so liegt das im wesentlichen an meiner Anpassungsfähigkeit an die Gewohnheiten, die ich vorgefunden habe. Und die waren nun einmal anders.

Ein 2. Beispiel: Es ist noch ein wichtiges Urteil fertigzuschreiben, da sonst ein Revisionsgrund geschaffen wird, d.h. das Urteil könnte aus formalen Gründen wieder aufgehoben werden. Die Kanzlei hat schon Feierabend. Die Frauen sind alle im Begriff wegzugehen. Nun möchte ich nicht anordnen, daß eine dableibt und das Urteil schreibt, sondern ich möchte, daß sie es von sich aus tut. Das ist natürlich ein paradoxer Befehl: Bitte sollen Sie das wollen! Das ist, so meine ich, „Manipulation“. Hier ist es allein richtig, eine klare und unmißverständliche Anordnung zu treffen oder sich notfalls selbst an die Maschine zu setzen. Meine These: Männer stellen seltener solche paradoxen Situationen her, weil sie es leichter auf sich nehmen, hier Anordnungen zu treffen und den Konflikt, der sich daraus ergibt, auszuhalten.

Unsere Fähigkeit, die gleichzeitig unser Handicap ist, sich mit den Mitarbeitern, den Gesprächspartnern u.a. zu identifizieren, führt oft zu Problemen. Und nicht immer liegt der Sachverhalt so einfach wie in den von mir gegebenen Beispielen.

Die weiter bei Männern favorisierten Führungseigenschaften wie sicheres Auftreten, Selbständigkeit oder Unabhängigkeit im Denken und Handeln und Eigeninitiative kann man – so sagen amerikanische

Studien – im Berufsleben nicht so ausgeprägt bei Frauen wie bei Männern finden. Aber wann, so frage ich, sollten das eigentlich Frauen, die über Jahrtausende diese Eigenschaften nicht in der Öffentlichkeit erproben konnten und denen ständig eingeredet wurde, daß ihr Platz in der Familie ist, lernen?

(Innerhalb der Familie haben Frauen Führungskraft längst unter Beweis gestellt. Denn die Leitung des Kleinbetriebes Haushalt mit Mann und Kindern erfordert nicht nur die den Frauen zugeschriebene Eigenschaft Einfühlungsvermögen, sondern auch Organisationsgeschick, Intelligenz, Entscheidungsfreudigkeit, Konfliktbereitschaft und – wenn Geld nicht in Hülle und Fülle vorhanden ist –, betriebswirtschaftlich vernünftige Kassenführung). Früher habe ich Männer immer bewundert, die sich vor eine große Zahl von Menschen hinstellen und, vorbereitet oder nicht, aus jedem Anlaß mehr oder weniger treffende Worte sagen konnten. Heute weiß ich, daß die Fähigkeit, öffentlich reden zu können, eine Frage der Übung ist, wobei interessanterweise Frauen kaum wagen, „weniger treffende Worte“ zu reden, weil dieses von Männern wie Frauen sofort heftig kritisiert wird.

Selbständig denken und handeln und Eigeninitiative entwickeln, können Frauen ebenso wie Männer. Der kleine, aber wichtige Unterschied besteht darin, daß sie nur zögernd und nur, wenn sie sich in einem sicheren Zustand der grundsätzlichen Anerkennung bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen befinden, diese Eigenschaften zeigen. Grund: Wir Frauen sind oft nicht in der Lage, Kritik für mögliche Fehlentscheidungen auszuhalten. Da tun wir uns wahrscheinlich schwerer als Männer. Nicht etwa, weil diese von Kritik nicht betroffen sind, sondern weil wir glauben, Kritik stelle uns als Personen infrage und meine nicht den kritisierten Gegenstand.

Diesen Schluß ziehen Männer weitaus seltener. Sie sind Auseinandersetzungen von Kindesbeinen an geübt, s.o., und lassen sich von Kritik jedenfalls nicht so sehr entmutigen wie Frauen.

Was sich im Innern der Männer abspielt, weiß ich allerdings nicht so genau. Ich habe da nur meine Vermutungen. Ich hatte früher immer die Vorstellung, Männer seien weit weniger davon abhängig, in ihrer Arbeit akzeptiert zu werden. Ich ging davon aus, daß Männer die Kritik, die sie für Fehlentscheidungen oder auch Entscheidungen gegen den Rat der engsten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einstecken, um „der Sache willen“ auszuhalten. Inzwischen habe ich festgestellt, daß Männer auch höchste Akzeptanz Ihrer Arbeit anstreben, auch sie wollen von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geliebt und anerkannt werden. Allerdings lassen sie es nach außen möglichst nicht erkennen. Sie bleiben cool. Sie wollen ihre Verletzlichkeit nicht zeigen. Sie empfinden es als Schwäche, Enttäuschung zu zeigen. Die Folge davon ist, daß Männer – auch das haben Untersuchungen in Kliniken gezeigt –, viel häufiger schwere psychosomatische Krankheiten haben als Frauen.

2. *Machtmittel*

Daß Macht, wie Max Weber sagt, die „Chance bedeutet, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“, habe ich häufig erlebt und die in der Literatur zitierten klassischen Machtmittel (zit. nach Portele, S. 196) kenne ich gut.

Da sind die Machtmittel:

– Alles oder nichts, das die Angst des Untergebenen schürt, er könne etwas verlieren oder nicht bekommen. Angst ist die wichtigste Voraussetzung für Machtausübung, für die Chance, den eigenen Willen durchzusetzen.

– Einschüchterung: auch diese lebt von Angst. Das Abschneiden des anderen im Gespräch, Diskreditieren von Informationsquellen, Einschüchterung dadurch, wie man sich in den Kulissen der Macht verhält.

– Lügen. Lügen macht sich die Leichtgläubigkeit des Menschen und die Angst vor Auseinandersetzungen zunutze.

– Passivität: Man weigert sich, die Erwartungen der anderen zur Kenntnis zu nehmen oder man verpflichtet den anderen zu etwas und läßt Schuldgefühle bei ihm entstehen. Man schenkt etwas in der Erwartung, daß der andere sich dankbar zeigt.

Ich spüre bei meinen Mitarbeitern bei bestimmten Gelegenheiten, wie tief verwurzelt sie noch mit den Mechanismen dieser Machtmittel vertraut sind. Wenn ich einen Mitarbeiter, mit dem ich üblicher-

weise selten Kontakt habe, in mein Zimmer bitte, um mit ihm etwas zu besprechen, kommt es vor, daß sein Gesicht mir signalisiert, ich wolle Kritik an seiner Arbeit äußern. Nur Selbstbewußte kommen in der Erwartung, eine gute oder zumindest neutrale Nachricht zu erhalten.

3. *Welche Führungseigenschaften haben wir Frauen nun besonders zu bieten?*

- a) Integrations- und Kommunikationsfähigkeit,
- b) Soziale Kompetenz,
- c) Interesse an Entwicklungen und Prozessen und nicht an augenblicklichen Highlight (Frauen lieben mehr die 20-Jahrespläne als die 5-Jahrespläne, wie Männer sie lieben),
- d) Einfühlungsvermögen, Freundlichkeit, Warmherzigkeit,
- e) Intuition (auch einmal definiert als das „weibliche Prinzip“). M.E. ist die Intuition ja nichts anderes als das Verstehen von Sachzusammenhängen im Unbewußten, das für sich arbeiten läßt, anstatt Schritt für Schritt bewußt zu analysieren und kausal zu schließen. Die besondere „Logik“ der Intuition beruht auf dem Verstehen unausgesprochener wie eben unbewußter Zusammenhänge, die über nonverbale Kommunikation vermittelt werden.
- f) Blick für das Nahe, das Persönliche, das Konkrete („Die Wahrheit ist konkret.“ B. Brecht).

Auch allgemein werden die genannten Eigenschaften jedenfalls eher Frauen zugeordnet als Männern. Die Erklärung ist ziemlich banal: Frauen haben in der Familie alles das gelernt, was eine gute Mutter ausmacht: Trost, Lob, Schelte, Motivation, Unterhaltung, Belehrung, Bestrafung und Belohnung. Sie, die weitgehend immer noch für die Betreuung von Kleinkindern zuständig sind, entwickeln eine stärkere Fähigkeit, die Bedürfnisse und Gefühle anderer vorauszufühlen, sie als ihre eigenen zu erleben und darauf zu reagieren, bevor sie überhaupt ausgedrückt werden.

4. *Ich komme nun zu der entscheidenden Frage: Sind Frauen besonders gut als Führungskräfte geeignet?*

Untersuchungen haben ergeben, daß zwar 95% der Führungspositionen mit Männern besetzt sind, daß die „tough guys“ der alten Schule aber nicht mehr in das heutige Konzept passen. Es ist wichtig zu wissen, daß Geschäftsexperten die weiblichen Eigenschaften schon lange als Lösung für fehlende Leistung in Unternehmen vorgeschlagen haben. Die Anforderungen an den Topmanager von heute und insbesondere von morgen verlangt Team- und Kommunikationsfähigkeit und charakterliche Integrität.

In endlosen Trainingskursen lernen Männer jetzt menschlich, einfühlsam und geduldig mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umzugehen; sie

trainieren Eigenschaften, die bis vor kurzem als typisch weiblich eher verrufen waren. Information, Bemühung um Akzeptanz und aufmerksame Zuwendung sind Führungseigenschaften, die heute mehr denn je gelten. Ich erlebe in meinem Gericht, wie wichtig es ist, diese Erkenntnis ernst zu nehmen. In den nächsten Jahren wird das Landgericht in Itzehoe voraussichtlich ein neues Domizil bekommen. Bereits jetzt haben mir die Wachtmeister am Landgericht Itzehoe, die behaupten, in „alten Zeiten“ nie gefragt worden zu sein, bedeutet, daß sie gern bei der Planung und Gestaltung ihrer Räume mitbeteiligt werden möchten. Wenn ich darauf keine Rücksicht nehmen würde, müßte ich mit Widerstand, in welcher Form auch immer, rechnen.

Wenn sich denn ein neuer Führungsstil durchsetzt, zu dessen wesentlichen Kennzeichen solche Eigenschaften zählen, die seit je weibliche Domänen sind, stellt sich die Frage um so dringender, warum es noch nicht genug weibliche Führungskräfte gibt. Dies hat verschiedene Ursachen.

Einer der vielen Gründe ist der, daß Frauen es sich häufig nicht zutrauen, an der Spitze zu stehen. Der Mythos, den Männer um ihre Spitzenämter jahrtausendlang aufgebaut haben und aufbauen, ist geeignet, Frauen von dem Streben nach solchen Ämtern abzuhalten. Aber dieses, nämlich die Entmythologisierung von gehobenen Positionen, ist ein anderes Thema. Dazu nur dieses kleine Beispiel: es ist doch recht merkwürdig, daß ausgesiedelte Politiker häufig in Vorstandsetagen von Firmen gelangen, ohne auch nur ein Fünkchen Ahnung von dem dortigen Geschäftsgegenstand und -bereich zu haben.

Ein weiterer Grund mag darin liegen, daß die Führungseigenschaften wie soziale Kompetenz, Kommunikationsvermögen, Sensibilität etc. von Männern praktiziert, diese als Führungsexperten ausweisen, während es bei Frauen heißt, sie manipulierten. Es gibt ja bereits jetzt eine Unzahl von Untersuchungen, die beweisen, daß, wenn zwei das selbe tun und dabei zufällig ein anderes Geschlecht haben, dieses oft nicht als das Gleiche wahrgenommen wird.

Dazu ein Beispiel: Bei der Einschätzung der akademischen Qualifikation von Hochschullehrernachwuchs wird die Leistung von Frauen signifikant niedriger bewertet als die Leistung von Männern, selbst wenn sie objektiv gesehen identisch ist. Bei einer Untersuchung (von Fidell, zitiert in der Antrittsrede der früheren Vizepräsidentin der Universität Hamburg, Wagner) in den USA wurden an 228 Direktoren psychologischer Institute zehn kurze fiktive Lebensläufe von Akademikern geschickt mit der Bitte, zu beurteilen, welchen Posten sie den Bewerbern anbieten würden, vom Lektor bis zum full pro-

fessor. Von den Kurzbiographien wurden 2 Versionen verschickt, bei denen jeweils die Hälfte einen männlichen und einen weiblichen Vornamen trugen, ansonsten aber identisch waren. Die Auswertung der Ergebnisse zeigte folgendes: Den „weiblichen“ Bewerbern wurden weitaus mehr niedrigere Positionen angeboten als den männlichen, wohlgemerkt bei identischen Qualifikationen.

Ich persönlich habe von Beginn meiner Tätigkeit an wenig Probleme mit meiner Führungsrolle gehabt. Die Tatsache, daß ich es in meinem Beruf vornehmlich mit „autoritären“ Charakteren – und dazu muß man wohl alle Richter und Richterinnen zählen –, zu tun habe, machte es mir nicht schwerer, sondern leichter. Und noch eins: Ich arbeite auch gern mit Männern zusammen. Sie haben das „fair play“ (s. Gilligan) schon früh geübt und halten sich an Spielregeln. Das kam mir gerade zu Beginn meiner Tätigkeit zugute, da meine Berufung als Präsidentin eines Landgerichts in Schleswig-Holstein wegen meiner Nichtzugehörigkeit zu diesem Bundesland umstritten war. Ich mußte befürchten, daß man mir am Anfang die Arbeit schwer machen würde. Das Gegenteil war der Fall: jeder versuchte mir zu helfen, Fehler zu vermeiden. Und es waren gerade Männer, die meine Arbeit besonders unterstützten. Hier profitierte ich von dem, was auch in sehr strikter Form ein Mangel sein kann, nämlich das Einhalten von Regeln.

5. Jetzt komme ich zu dem Thema, das Männer so lieben und bei dem sie so kompetent mitzureden glauben. Führen Frauen tatsächlich anders als Männer?

Wenn ich mit einem Mann über Frauen in Spitzenpositionen rede, erfahre ich in den ersten Sätzen grundsätzlich sehr viel Positives, insbesondere dann, wenn der Mann gute Erfahrungen mit einer Frau an der Spitze gemacht hat. Im Anschluß daran fallen allerdings den Männern – und um gerecht zu sein, auch Frauen – sofort Beispiele von namhaften Frauen ein, die als zickig, aggressiv, machthungrig, unachgiebig und unsensibel beschrieben werden. Und jeder Mann warnt vor diesen Monstern – Xanthippen am Arbeitsplatz – die den Ruin der menschlichen Gesellschaft schlechthin bedeuten.

Sieht man sich die so beschriebenen Frauen genauer an, so stellt man zunächst fest, daß kaum eine der Zuschreibungen in diesem Ausmaß stimmt. Wie war noch der Satz? „Wenn zwei dasselbe tun, ist es noch lange nicht das gleiche.“ Frauen, die selbstbewußt auftreten, werden häufig als aggressiver wahrgenommen als Männer, die das Gleiche tun (Wagner). Gleiche Führungsstile wirken bei Männern und Frauen oft unterschiedlich. Während etwa ein Mann bei einem Verhandlungsgespräch „eine feste Haltung einnimmt“, ist eine Frau „unerbittlich hart“. Wäh-

rend er seine „Autorität geschickt einsetzt“, ist sie „machtbesessen“. Er hat die „Leiter des Erfolgs erklimmt“, sie hat „Glück gehabt“, sie ist „eine Quotenfrau“.

Auch dazu möchte ich Ihnen ein Erlebnis erzählen, das ich anläßlich der Amtseinführung des Präsidenten des neuen OVG Schleswig-Holstein hatte. Nach den öffentlichen Reden stand ich im Kreise einer mir bis dahin unbekannten Reihe von Präsidenten und Vizepräsidenten von Verwaltungsgerichten aus den alten Bundesländern. Einer der Herren erzählte mir voller Stolz, nachdem er gehört hatte, wer ich sei und was ich machte, daß seine Frau vor vielen Jahren auch Richterin am Landgericht Itzehoe gewesen sei. Und plötzlich kam es förmlich wie eine Erleuchtung über ihn und er sagte zu mir: „Ja, da hätte meine Frau ja Präsidentin in Itzehoe werden können!“ In seinem Kopf sieht es so aus, wie in den Köpfen vieler Männer, nämlich: Frauen sind austauschbar, sie werden nicht ihrer Qualifikation wegen, sondern der Frauenförderung wegen gewählt.

Um Mißverständnissen vorzubeugen: ich meine nicht, daß Frauen bessere Führungskräfte, geschweige denn bessere Menschen sind als Männer. Aber selbst dann, wenn Frauen Mitgefühl, Fürsorglichkeit und Gemeinschaftsdenken energisch und selbstbewußt verteidigen, kann es ihnen passieren, daß ihnen ihre Haltung übelgenommen wird, allerdings nicht nur von Männern, sondern manchmal noch mehr von Frauen. Hier wirken traditionelle, liebgehaltene Bilder von Geschlechterrollen nach, Bilder, die in ihrer jahrhundertealten Überlieferung die Frauen nicht nur in ihrem Verhalten geprägt haben, sondern auch in ihren Vorurteilen den eigenen Geschlechtsgenossen gegenüber, die diesen Bildern nicht entsprechen.

Dennoch will ich nicht leugnen, daß es in der Tat Frauen in Spitzenpositionen gibt, die unbarmherzig und ohne Rücksicht auf die Gefühle der ihnen Untergebenen ihre Macht ausspielen.

Gehen wir also davon aus, daß Frauen tatsächlich noch nicht immer erkennbar und augenfällig einen anderen Führungsstil praktizieren, so müssen wir uns hier nach differenzierteren Gründen fragen als es jene sind, die schnell feststellen, daß Frauen eben nicht anders seien als Männer und schon gar nicht besser. Dazu nur einige Bemerkungen und Vermutungen.

Zunächst einmal mangelt es den Frauen an genügend weiblichen Vorbildern. Unsere besondere Fähigkeit, uns leicht zu identifizieren, führt dazu, daß wir uns mangels geeigneter weiblicher Vorbilder nun nahtlos in männliche Denkstrukturen und Vorbildmuster hineinversetzen und männliche Verhaltens-

weisen übernehmen. Auffällig und von Frauen selbst beklagt ist da etwa jene Erfahrung, daß Frauen auf dem Weg zur Macht gerade den fürsorglichen Teil ihres Ichs auf der Strecke lassen.

Meine persönliche Erfahrung mit Frauen in gehobenen Positionen hat mich zu zwei Erkenntnissen gebracht: je mehr Blessuren eine Frau bei ihrem Aufstieg erlitten hat, desto härter und strenger benimmt sie sich an der Spitze. Allerdings wird das mit Männern nicht anders sein. Das zweite: Frauen geben sich nach außen hin häufig männlich, weil sie glauben, nur so Anerkennung zu finden, weil Härte und Durchsetzungsvermögen, also die Sienergesten bei allen angedeuteten Veränderungen, noch immer hohen Stellenwert und schnelle Wirkung haben. Im persönlichen Gespräch sind solche Frauen, die nach außen kühl und stark wirken, viel weiblicher und intuitiver.

Neben der fehlenden Möglichkeit, sich mit geeigneten Vorbildern zu identifizieren, haben sog. Karrierefrauen es noch nicht gelernt, gelassen mit Macht umzugehen. Sie reden häufig schnell, als ginge es um ihr Leben. Dadurch entsteht der Eindruck von Unruhe und Hektik. Obgleich Frauen, die Kinder haben, mit Rücksicht auf die Familie erst in einem Alter Karriere machen, in dem die Kinder schon fast erwachsen sind, tun sie immer noch so, als müßten sie neben ihrem Job auch noch den Kleinbetrieb Familie ständig im Spagat zwischen Schreibtisch und Küchenherd in Ordnung halten. Auch dieses Verhalten wirkt auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen streng und hart.

Ein weiteres Problem, das allerdings weniger mit Verhalten von Männern als mehr mit dem von Frauen zu tun hat, ist die oft beklagte Tatsache, daß Frauen in Machtpositionen Konkurrentinnen (möglicherweise) nicht in dem Maße dulden, wie es erforderlich wäre, um endlich eine große Gruppe zu werden. Frauen – so heißt es – ziehen, wenn sie eine bestimmte Stufe der Macht erklommen haben, die Zugbrücke hinter sich hoch, damit andere (Frauen) ihnen nicht folgen können. (Diese These meines Vortrags, den ich erstmals 1990 in den USA gehalten habe, wurde übrigens von 2 Dozentinnen in Middlebury/Vermont nicht bestätigt. Sie meinten, es sei in Amerika im wissenschaftlichen Bereich jetzt anders. Angesichts der Zahl der Frauen im wissenschaftlichen Bereich scheint mir das sogar plausibel. Diese ist um ein vielfaches größer als in der Bundesrepublik Deutschland.)

Es gehört sehr viel Selbstgefühl und mutmachende Unterstützung dazu, einen neuen Führungsstil zu entwickeln. Und nicht alles, was in der reinen Männerwelt gut war, ist abzulehnen. So wie Männer heute in Trainingskursen Sensibilität und soziale Kompetenz lernen, können Frauen im Gegenzug in

Trainingskursen üben, ihr Durchsetzungsvermögen und ihre Entscheidungskraft zu stärken. Die heikle Gratwanderung zwischen weiblicher Identität und beruflicher Rolle, den Balanceakt zwischen Privat- und Berufsleben muß jede Frau in einer leitenden Position individuell finden. Wichtig scheint mir nur, festzuhalten, daß die Anforderung an sog. Leitungspositionen, das Machtprinzip, das dahintersteht, nicht notwendig weibliche Bedürfnisse und Möglichkeiten ausschließen muß.

Ich selbst mache im Umgehen mit der Macht durchaus positive Erfahrungen. Ich weiß seit einiger Zeit, warum Männer so an ihren leitenden Positionen hängen. Ich erlebe jetzt durchgehend in meinem Beruf, daß meine Argumente in einer Gesprächsrunde mit Männern ernstgenommen werden, daß sie mir zuhören und mich zuenderedenlassen, obgleich meine Argumente jetzt nicht besser sind als früher. Sie sind nur aus einer anderen Position heraus formuliert.

Früher habe ich bei Besprechungen, an denen im wesentliche Männer teilgenommen haben, häufig die Erfahrung machen müssen, daß meine Ideen, vortragen von mir, wenig beachtet wurden, während sie, von einem Mann kurze Zeit später als dessen Gedanken verkündet, großen Beifall fanden. Eine Erfahrung übrigens, die viele Frauen machen und die Gegenstand einer wissenschaftlichen Untersuchung war mit dem Ergebnis, daß Frauen nicht in dem Maße zugehört wird wie Männern und ihre Gesprächsbeiträge als nicht so kompetent angesehen werden. „Wenn zwei dasselbe sagen, ist es noch lange nicht das gleiche.“

Zum Schluß noch eins: Es gibt weitaus mehr Frauen in Stellvertreter- als in leitenden Positionen. Ich persönlich habe die Erfahrung gemacht, daß ich an der Spitze weitaus couragierter und kreativer arbeite als in einer Stellvertreterposition. Das hat in nicht geringem Maße damit zu tun, daß meine Anpassungsfähigkeit jetzt nicht mehr überstrapaziert wird und ich mein Denken und Handeln nicht an einem Vorgesetzten orientiere, sondern mich nur noch der Sache verpflichtet fühle.

Die Tatsache, daß Männer immer, und sei der Aufwand noch so groß, an die Spitze streben, sollte uns Frauen doch zu denken geben.

Literatur:

- Portele, Autonomie, Macht und Liebe
- Gilligan, In a different voice (Die andere Stimme)
- Chodrow, From margin to center (Das Erbe der Mütter)
- Bernard und Schlaffer, Männer; und: Laßt endlich die Männer in Ruhe
- Friedan, Der Weiblichkeitswahn
- Trömel-Plötz, Gewalt durch Sprache
- Cohen, Sanfte Macht
- Freud, Jenseits der Macht