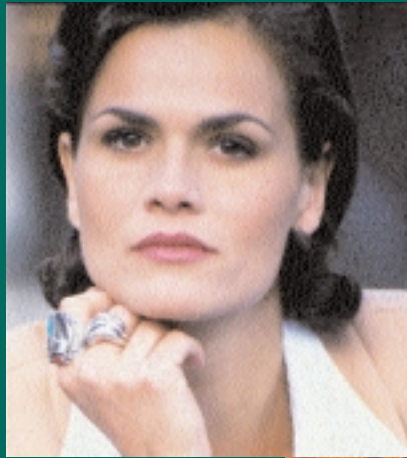


Zum



Hildegard Macha

Frauen

die Verantwortung,

1997: Die traditionsreiche
Bremer Schaffermahlzeit –
nur für Männer.

Män



Umgang mit Macht



nen
die Herrschaft

Frauen haben Führungsqualitäten, die sich von denen männlicher Führungskräfte unterscheiden. Diese These ist in der Forschung umstritten, es gibt auch AutorInnen, die keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gelten lassen.* Eine Studie an der Universität Augsburg ergab sieben Dimensionen, in denen sich Frauen in der Wissenschaft in der Gestaltung des Berufs und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von männlichen Kollegen unterscheiden. Frauen haben deshalb besondere Führungsqualitäten, weil sie die Erfahrungen aus zwei Lebenswelten miteinander vereinbaren können.

In der weiblichen Sozialisation haben sie den Umgang mit den Bedürfnissen anderer im Haushalt gelernt und darin eine große Flexibilität und Umsicht erworben. In der schulischen und beruflichen Sozialisation haben sie ganz an-

dere Anforderungen zu erfüllen: Die langfristigen Erfordernisse des Berufs sind mit dem eigenen Karriereaufstieg zu verbinden. Sie können deshalb besonders gut divergierende Ansprüche vereinbaren und ambivalente Situationen meistern. Diese Tatsachen werden unter dem Stichwort „doppelte Vergesellschaftung“ diskutiert. Frauen sind damit nicht nur aus einer Position des Defizits zu betrachten, sondern die besonderen Schwierigkeiten ihres Bildungsprozesses stellen im günstigen Fall eine Bereicherung dar. Die Brüche und Defizite aus der weiblichen Sozialisation sind bei weiblichen Führungskräften aufgearbeitet und angereichert mit den aus der männlichen beruflichen Lebenswelt gelernten Erfordernissen. Insofern bieten Frauen in diesen Positionen neben den Defiziten spezifische Qualitäten, wenn sie die Fähigkeiten aus beiden Lebenswelten nutzen können.

Macht als Verantwortung

Frauen in Führungspositionen definieren Macht eher im Sinne Hannah Arendts als Verantwortung. Macht ist für sie immer nur von den jeweiligen Betroffenen übertragen und muß in deren Sinne genutzt werden. Sie fühlen sich ihren Mitarbeitern verpflichtet und berücksichtigen auch in der Lehre eher die lebensweltlichen Bezüge der Studierenden zum jeweiligen Thema. Wenn sie Personalentscheidungen treffen, so bedenken sie dabei die Interessen und Gefühle der Mitarbeiter. Sie beraten Entscheidungen gern im Team, bevor sie sie formulieren. Männliche Kollegen hingegen sehen Macht eher als Herrschaft im Sinne Max Webers, d.h. wenn Macht einmal verliehen ist, kann sie vollkommen im Sinne und nach dem Willen des Mächtigen gebraucht werden. Kompetenzen

*Frauen verbinden die
Erfahrung aus zwei Lebens-
welten miteinander.*



werden aus der Distanz zu Mitarbeitern und Studierenden ausgeübt und Entscheidungen werden eher allein als im Team getroffen. Beide Geschlechter wünschen sich Kooperation, aber bei den Männern ist der Weg dahin eher sachorientiert-distanziert, bei den Frauen eher sozial-teamorientiert.

Konkurrenz und Kritik sind Themen, die den Frauen nicht leichtfallen: Sie haben in der weiblichen Sozialisation gelernt, Kritik und Konkurrenz auf ihre Person zu beziehen. Dies ist im Beruf eher kontraproduktiv. Männer können Kritik und Konkurrenz eher sachlich auffassen.

Zur Gestaltung des Berufs einer Führungskraft gehört auch die Karriereplanung. Auch hier sind Frauen eher zurückhaltend und haben weniger Zugang zu den – im Wissenschaftsbetrieb meist männlich dominierten – Netzwerken. Die androzentrische Struktur der Universitäten begünstigt tendenziell immer noch die Diskriminierung von Frauen. Frauen haben also Nachteile beim Karriereaufstieg.

Lebensweltlicher Bezug und Nähe zu Mitarbeitern und Studierenden

Frauen üben den Beruf ganzheitlicher aus, und diesen Stil behalten sie auch in Führungspositionen eher bei. Das heißt, daß sie die Nähe zu Mitarbeitern und Studierenden um der Sache willen suchen. Die Lehrveranstaltungen von Frauen zeichnen sich durch

intensive didaktische Planung und Berücksichtigung der Erfahrungen der Studierenden aus, so daß diese einen guten Anknüpfungspunkt zum Thema bekommen. Sie haben großes Interesse an einem auch menschlichen Austausch über wissenschaftliche Themen und begeistern sich für die Lehre – wodurch sie eher auch positive Bestätigung der Studierenden für ihre Lehre erhalten.

Männer haben zwar auch großes Engagement in der Lehre, hingegen äußern sie sehr große Angst vor Nähe zu Studierenden, weil sie die Konflikte, die sich daraus ergeben könnten, fürchten. Sie wählen deshalb eher distanzierte Vermittlungsformen in der Lehre und halten auch eher Distanz zu Mitarbeitern und Kollegen.

Konfliktlösungspotentiale

Die Studie offenbarte einen sehr bemerkenswerten Unterschied: Frauen haben weniger Angst vor zwischenmenschlichen Konflikten und verfügen auch über erfolgreichere Konfliktlösungsstrategien. Männer fürchten Konflikte ebenso wie Gefühle und heftige Gefühlsäußerungen und neigen dazu, ihre Angst in aufkommenden Auseinandersetzungen mit Aggression zu überdecken. Dies ist eine Strategie, die meist zur Eskalation statt wie beabsichtigt zur Deeskalation führt.

Frauen haben in der weiblichen Sozialisation unterschiedliche Konfliktlösungspotentiale gelernt und handhaben sie virtuos. Sie leisten Deeskalation oder zeigen

Konfliktlösungsstrategien in aggressiven Auseinandersetzungen ohne Angst. Diese Fähigkeiten wenden sie bei Studierenden ebenso wie bei Kollegen und Mitarbeitern an. Die tendenziell bessere Körperwahrnehmung beinhaltet auch oft die Fähigkeit, die Körpersprache der in einer Auseinandersetzung Beteiligten zu entschlüsseln und diese Signale neben der Sprache offensiv zu nutzen.

Fließende Übergänge zwischen Beruf und Familie

Frauen wünschen weniger eine strikte Trennung zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben allgemein. Sie verbinden gern das Familienleben fließend mit dem Beruf, indem sie zum Beispiel zu Hause in der Nähe der Kinder arbeiten. Auch die alleinerziehenden Mütter würden, wenn sie die Wahl hätten, auf Kinder nicht verzichten wollen.

Männer äußern zum Teil ganz betont den Wunsch nach strikter Trennung der Lebensbereiche Beruf und Familie, und zwei Probanden der älteren Generation äußern dezidiert, daß sie eher auf die Familie als auf den Beruf verzichten würden. Allerdings bestehen bei Männern wie auch Frauen generationenspezifische Unterschiede: die jeweils älteste Generation der Wissenschaftler aktualisiert weniger die Vereinbarkeit als die jüngste Generation. Die Trennung der Lebensbereiche wird jedoch auch von jüngeren männlichen Wissen-



schaftlern bevorzugt. Frauen „switchen“ also leicht zwischen den beiden Lebenswelten und lieben die Entspannung und Abwechslung, die ihnen dies bietet.

Gesundheit und Streßbelastung

Frauen gehen tendenziell fürsorglicher mit sich und ihrem Körper um. Sie achten eher auf seine Signale und gehen bei Beschwerden eher zum Arzt. Zwar belasten alle Führungskräfte sich bisweilen bis an die Grenze der Gesundheitsgefährdung, weil es zeitliche Phasen von extremer Beanspruchung gibt, aber Frauen wissen eher, daß sie sich zum Ausgleich auch Entspannungsphasen verschaffen müssen. Da sie eher in Verbindung mit den Gefühlen und den Anzeichen des Körpers für Überlastung stehen, gelingt ihnen das tendenziell besser. Ein krasses Merkmal dessen ist die durchschnittlich um 6-7 Jahre höhere Lebenserwartung von Frauen.

Männer sind weniger sensibel für Hinweise, die auf eine Streßbelastung der eigenen Person deuten können. Sie treiben zwar auch Sport zur Entspannung, aber eher

aus einem instrumentellen Verständnis heraus als Frauen. Das heißt, es entsteht die Gefahr einer zusätzlichen Belastung.

Angst vor Leistung und Leistungsdruck äußern in den Interviews verstärkt die männlichen Probanden. Obwohl die Wissenschaftlerinnen in ihrer marginalen Position besonderem Druck und auch Diskriminierung ausgesetzt sind, wird von ihnen Leistungsangst weniger angesprochen. Offenbar können also die Frauen nach dem scharfen Selektionsprozeß, den sie durchlaufen müssen, besonders gut mit Leistungsdruck umgehen und haben bessere Strategien, ihn zu kompensieren. So holen sie sich zum Beispiel ihre Bestätigung in der Lehre.

Innovationskraft von Frauen

Ein weitverbreitetes Vorurteil lautet, daß Frauen zwar Führungspositionen erreichen können, aber daß der Erfolg dann doch eher auf Fleiß statt auf innovative Fähigkeiten zurückführbar sei, mit anderen Worten: Frauen in Führungspositionen können nicht innovativ sein. Dasselbe Vorurteil ist auch in Schulen wirksam, es

beruht auf einer externen Attributierung von Leistung durch Fleiß bei Mädchen und Frauen. Es kann ebenso wie dieses dadurch entkräftet werden, daß tendenziell durch gesellschaftliche Selektion nur solche Frauen in hohe Statuspositionen gelangen, die besonders befähigt sind. Sie haben schon als Kind ein innovatives Potential gezeigt, das sie auch nicht wie vielleicht andere Frauen durch Anpassung verloren haben. Im Gegenteil sind die untersuchten Frauen sehr selbstbewußt und ohne Angst vor Leistung und Führung. Sie haben sich als weibliche marginale Gruppe sehr stark durchsetzen müssen, ohne daß sie wie die männlichen Kollegen auf männliche Vorbilder vertrauen konnten und ohne daß sie von ihren Lehrern ebenso wie die Männer gefördert worden sind. Insofern haben sie aus eigener Initiative und in eigener innovativer Definition ihrer beruflichen Identität als Frau im androzentrischen System Wissenschaft Innovationspotentiale entwickelt und optimiert, die sie im Alltag sehr erfolgreich einsetzen.

In den Forschungsfeldern wählen sie innovative Bereiche, die zudem humanen Zielen dienen

sollen. Sie äußern, daß sie leicht und gern, begünstigt durch die Flexibilität, innovative und interdisziplinäre Fragestellungen entwickeln. Teamfähigkeit und weibliche Diskursfähigkeiten, die wissenschaftlich schon gut belegt sind und in denen sie den männlichen Führungskräften überlegen sind, kommen ihnen dabei ebenso wie Konfliktfähigkeit zugute. Die innovativen Potentiale der Frauen zeigen sich zum Beispiel in der Frauenforschung, wo der enge Blickwinkel der Forscher, der sich jahrhundertlang nur auf ein Geschlecht bezog, aufgebrochen wurde.

Andersartigkeit in der Kindheit

Die ProbandInnen der Studie geben zu 65 % an, sich schon in der mittleren Kindheit, also zwischen 6 und 12 Jahren, als Außenseiter oder „andersartig“ empfunden zu haben. Dieses Außenseitertum führen wir gemäß ihren Aussagen auf eine noch unbewußte aber gleichwohl ausgrenzende Wahrnehmung der besonderen intellektuellen und wissenschaftlichen Begabung zurück. Dadurch bedingt sind diese Kinder sehr individuell bzw. unangepaßt, bisweilen auch renitent und auffallend eigenständig. Sie haben Interessen, die sie sehr von anderen Kindern unterscheiden: Bücher lesen, Wissen erwerben und vor allem Zusammenhängen nachspüren in einem Ausmaß, das „normalen“ Kindern vollkommen unverständlich ist. Die Welt des Wissens fasziniert sie früh und nachhaltig und ihnen

wird früh klar, daß sie aus dem familiären Umfeld heraus wollen, Bildung wird zum Instrument für diese Entwicklung. Leider werden diese begabten Kinder in Schulen oft diskriminiert. Man mißtraut ihrer raschen Intelligenz und ihrem vertieften Wissen, und Lehrer fühlen sich bisweilen davon bedroht. Auch Eltern können nur selten angemessen auf den Wissensdrang der Kinder fördernd eingehen. Oft werden die besonderen Führungseigenschaften der Kinder im Sinne der Eltern ausgenutzt, etwa um Verantwortung für jüngere Geschwister zu übernehmen oder in der Haushaltsführung eine leitende Rolle zu übernehmen. Die Bedürfnisse nach Schutz und Unterstützung der doch sehr anspruchsvollen und schwierigen Entwicklung der begabten Kinder werden oft nicht ausreichend berücksichtigt. Überforderung und Unverständnis sind häufig erlebt worden.

Hinzu kommt, daß die Probanden nicht selten außerordentlich schwierige oder sogar traumatische Bildungsverläufe erlebt haben. Es werden z.B. häufige Umzüge oder Flucht im Krieg genannt, schwere und langdauernde Krankheiten, Unfähigkeit der Eltern, die Kinder zu erziehen, bis hin zu Verwahrlosung, sexuellem Mißbrauch und Verwaisung oder Scheidung von Eltern.

Alle diese schweren Entwicklungsbedingungen werden kompensiert durch Bildung und die besondere Begabung. Es bleiben jedoch zum Teil schwere Beeinträchtigungen der Entwicklung,

die auch zu Brüchen in der Biographie oder zu sozialen Belastungen führen können.

Das Phänomen der Andersartigkeit findet sich auch zu 50 % bei der männlichen Kontrollgruppe und wird auch ähnlich verarbeitet und genutzt, allerdings scheint die Andersartigkeit bei Jungen eher akzeptiert zu werden.

Insgesamt unterscheiden sich Frauen und Männer an Universitäten in ihrem Führungsstil. Frauen definieren Führung eher als Verantwortung und Männer eher als Macht.

L I T E R A T U R

Hildegard Macha: Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zu „Das Parlament“, B 22- 23/98

Hildegard Macha /Monika Klinkhammer (Hrsg.): Die andere Wissenschaft. Stimmen von Frauen an Hochschulen. Bielefeld 1997

Prof. Dr. phil. Hildegard Macha, Leiterin in der „Forschungsgruppe für Frauen- und Geschlechterforschung“, Lehrstuhl für Pädagogik und Erwachsenenbildung an der Universität Augsburg.

* Die Studie „Personale und berufliche Bildung bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Hochschulen in Ost- und Westdeutschland“ von der Forschungsgruppe Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Augsburg belegt empirisch diese Unterschiede im Führungsverhalten von Wissenschaftlern. Es wurden 64 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit leitfadengestützten Interviews untersucht. In einer Methodentriangulation wurde ein aufwendiges und verschiedene Methoden kombinierendes Erhebungsverfahren erprobt und ebenso wurde ein innovatives Auswertungs- und Qualitätssicherungsverfahren entwickelt. Das Projekt hat eine biographische Perspektive, indem die Lebensläufe der Probanden und die Entwicklungslinien zum Berufserfolg seit der Kindheit aufgezeichnet werden.