

Zwischen Sanftmut und Karriere

Eine kurze Geschichte der weiblichen Geschlechtsrolle



WOCHE

Brandstifterinnen

Im Oktober 1789 marschierten wütende und gewaltbereite Frauen nach Versailles. Sie waren zahlreich: Ihr Zug bestand aus etwa 8 000 oder 10 000 Frauen. Es handelte sich hauptsächlich um Pariser Marktfrauen, die von Arbeiterinnen und Bürgerinnen begleitet wurden. Vor dem Hintergrund der Lebensmittelkrise protestierten sie gegen zu hohe Brotpreise. Die Frauen drangen in die französische Nationalversammlung ein, setzten den König so unter Druck, dass er nach Paris zurückkehren musste, und erzwangen eine Gesetzesänderung. Ihr siegreicher Protest gilt heute – neben dem sehr viel bekannteren Sturm auf die Bastille im Juli desselben Jahres – als ein wichtiger Auftakt der Französischen Revolution. Diese Frauen werden deshalb mitunter als »Brandstifterinnen der Revolution« bezeichnet.

Liebevolle Familiengöttin

Parallel dazu etablierte sich jedoch ein ganz anderes Frauenbild, das nicht weiter vom Bild der revolutionären Brandstifterin hätte entfernt sein können: »Wohin euer Auge diese liebevolle und würdige Familiengöttin begleitet, findet ihr überall, und zwar ohne allen Aufwand von Kunst und Künstelei, häusliche Ordnung, häusliche Einfalt, häusliche Harmonie und stillen, aber desto frohern und unschuldigen Lebensgenuß. [...] Sittsamkeit und Stille leitet das Herz und die Sprache des edeln Weibes selbst in den zärtlichen Umarmungen, oder in den stürmischen Launen des Gatten und ihrer Kinder.« So beschrieb 1797 Carl Friedrich Pockels, Beamter am herzoglichen Hof in Braunschweig, das »Weib« in einem frühen Werk zur Psychologie der Geschlechter. Seiner Vorstellung von Weiblichkeit gemäß war die Teilnahme am öffentlichen Leben, der Ausdruck von Wut oder gar politischer Protest den Frauen vollkommen wesensfremd. Pockels war einer von vielen, die in jener Ära versuchten, die Differenz der Geschlechter festzuschreiben. Denn paradoxerweise vermehrten sich gerade in der Zeit, in der das Ideal menschlicher Gleichheit seinen Aufschwung erlebte, Theorien zu menschlicher Ungleichheit. Im Rahmen

aufklärerischer Vernunft wurden ungleiche soziale Positionen aber nun nicht mehr mit der göttlichen Ordnung legitimiert. Vielmehr wurden ihre Ursachen in den Körper verlagert und galten als vermeintlicher Wille der Natur: Das zartere weibliche Nervensystem oder die anfällige Gebärmutter schienen eine untergeordnete gesellschaftliche Stellung der Frau unausweichlich zu machen. Und so gehörte der Königsberger Jurist Theodor von Hippel, der 1792 in einer Streitschrift forderte, dass für Frauen volle Menschen- und Bürgerrechte gelten sollten, zu den Ausnahmen.

Vielmehr gingen nun Wissenschaftler und Mediziner – von Jean-Jacques Rousseau über Wilhelm von Humboldt bis hin zu Adam Elias von Siebold – daran den sogenannten »Geschlechtscharakter« des Weibes festzuschreiben und dem des Mannes gegenüberzustellen. Solche polaren Charakterisierungen von Geschlecht verbreiteten sich rasch in der bürgerlichen Öffentlichkeit. Exemplarisch ist etwa die Definition aus »Meyers Conversationslexikon« von 1848, die den Mann als individualisiertes und »mehr denkendes Wesen« und die Frau als »mehr fühlendes Wesen« beschrieb. Die Frau mit ihrer Sanftmut und Liebesfähigkeit sei für das »innere Familienverhältnis« zuständig, der Mann hingegen aufgrund seiner Rationalität, aber auch seiner vermeintlich größeren Stärke und zielgerichteten Aggressivität für den Staat.

Narrativ des weiblichen Geschlechtscharakters

Dabei nutzte das aufstrebende Bürgertum das Frauenideal der »guten Mutter« auch, um seine soziale Identität zu bilden. Denn es grenzte sich damit gegen andere Gesellschaftsschichten ab, deren weibliche Mitglieder mehr am öffentlichen Leben teilnahmen – gegen die vermeintlich dekadenten adeligen Frauen, die ihre Kinder zu vernachlässigen schienen, ebenso gegen die »rohen« unteren Schichten, die Arbeiterinnen, Bäuerinnen und eben auch die Marktfrauen.

Das Narrativ des weiblichen Geschlechtscharakters war eine Erfolgsgeschichte. Sie war sogar so erfolgreich, dass sich die ersten deutschen Frauenrechtlerinnen, wie etwa die Schriftstellerin Luise Otto-Peters, auf genau diese psychische Ungleichheit beriefen – diesmal aber um damit für gesellschaftliche Gleichstellung zu argumentieren. Sie erklärten, dass Frauen durch ihre Sanftmut und Mütterlichkeit geradezu zum Altruismus prädestiniert seien. Deswegen solle ihre politische Teilhabe – etwa durch Wahlrecht oder Zugang zu höherer Bildung – zu einer besseren und friedlicheren Gesellschaft führen. Auch damit verbundene Forderungen nach weiblicher Berufstätigkeit zielten vor allem auf solche Beschäftigungen ab, die dem natürlichen weiblichen Drang nach »Liebestätigkeiten« entsprechen würden. Vorgeschlagen wurden Berufe wie Armenfürsorgerin, Erzieherin oder Lehrerin. Solche Argumentationen schienen wohl für viele überzeugend. Schließlich erhielten Frauen ab 1908 in Preußen den Zugang zu Universitäten, mit dem Beginn der Weimarer Republik kam 1918 auch das Wahlrecht hinzu. Wenngleich Extremisten wie der Philosoph Otto Weininger zu Jahrhundertbeginn auf dem »physiologischen Schwachsinn des Weibes« beharrten, erweiterte sich jetzt der Spielraum für viele Frauen. Gerade in den gebildeten und urbanen Milieus ließen sich mehr Geschlechtskonventionen überschreiten. Ein Beispiel bildete die zeitgenössische Biografie der britisch-deutschen Ärztin Hope Bridge Adams Lehmann. Sie war eine der ersten praktizierenden Gynäkologinnen in Deutschland, veröffentlichte erfolgreiche Gesundheitsbücher für Frauen und setzte sich für sozialistische Konzepte sowie politischen Frieden ein. Auch in ihrem Privatleben wich sie von traditionellen Vorstellungen ab, ließ sie sich doch von ihrem ersten Mann und Vater ihrer beiden Kinder scheiden, um eine neue Ehe einzugehen.

Jun.-Prof. Dr. Lisa Malich lehrt und forscht an der Universität zu Lübeck am Institut für Medizingeschichte und Wissenschaftsforschung.
Foto: Andrea Iteka



Soldatin an der Heimatfront

Die teilweise erweiterten Spielräume für Frauenrollen erfuhren in der Ära des Nationalsozialismus eine massive Einschränkung: Die »deutsche Mutter« wurde nun zum nationalen Ideal erhoben. Strenge Quotierungen erlaubten nur noch wenigen Frauen, eine Universität zu besuchen oder akademisch tätig zu sein. Diejenigen Frauen, die als arisch und erbggesund kategorisiert wurden, sollten zurück ins Haus und dort möglichst viele Kinder bekommen. Allerdings handelte es sich bei diesem Prozess nicht einfach um eine Rückkehr zu traditionellen Rollen. Denn das nationalsozialistische Frauenbild erfuhr durchaus einige ideologische Anpassungen: Nicht mehr weibliche Sanftmut und Harmoniebedürfnis standen im Vordergrund. Die Mutter galt als Soldatin an der Heimatfront, analog zum kriegesischen Helden opferte sie sich bei Geburt und Kinderpflege für das Vaterland. Dennoch entschieden sich viele Frauen in den Kriegswirren gegen eine große Kinderzahl, mussten oft schon allein aus Notwendigkeit einer Lohnarbeit nachgehen und waren – angesichts gefallener oder in Gefangenschaft geratener Männer – temporär zum Familienoberhaupt geworden. Ideologie und Lebensrealität fielen gerade zum Kriegsende hin immer weiter auseinander.

Berufstätige Mutter versus Hausfrau und Mutter

In der deutschen Nachkriegszeit veränderten sich die Geschlechtsrollen erneut, jedoch in Ost und West durchaus variantenreich. Die DDR propagierte bald nach ihrer Staatsgründung die Gleichstellung der Frau und benutzte diese Maßnahme als Beweis dafür, das vermeintlich gerechtere Gesellschaftssystem zu errichten. In der Folge etablierte sich im Osten das Leitbild der »berufstätigen Mutter«, die Lohnarbeit und Kinder durch staatliche Unterstützung verbinden sollte. Dagegen dominierte in der BRD das Ideal der »Hausfrau und Mutter«, die – fernab der großen Politik und der Schrecken des Krieges – für ein harmonisches Heim sorgen sollte. Sehr erfolgreich sang etwa der Kinderstar Heintje in den 1960er-Jahren ein Loblied auf seine »Mama, die mich so heiß hat geliebt« (und nicht um ihren Jungen weinen soll, der nun hinaus die große Welt geht). Die unterschiedlichen Frauenrollen in Ost und West spiegeln sich nicht zuletzt in heterogenen pädagogischen und psychologischen Perspektiven auf kindliche Entwicklung. In der DDR herrschten marxistische Lerntheorien vor, und die staatliche Erziehung zum Sozialismus begann schon im Kleinkindalter. Dagegen hatten in der BRD die Bindungstheorie und die psychoanalytische Objektbeziehungstheorie ihren Aufstieg, welche die zentrale Bedeutung der Mutter für kleine Kinder betonten. Damit einher gingen unterschiedliche Organisationsprinzipien der Kinderbetreuung: Während Ende der 1980er-Jahre in der DDR für rund 70 Prozent aller Kinder unter drei Jahren Krippenplätze zur Verfügung standen, war dies im gleichen Zeitraum in Westdeutschland nur für ca. drei Prozent der Kinder der Fall, der Rest wurde meist von ihren Müttern betreut. Die verschiedenen Frauenrollen wurden also sowohl von kulturellen Vorstellungen als auch

von Infrastrukturen und psychologischen Theorien gestützt. Im Westen wurde die Rolle der Hausfrau erst ab den 1970er-Jahren immer mehr hinterfragt. Es war die sogenannte zweite Welle der Frauenbewegung, die das Private zum Politischen erklärte und die einseitige Festlegung auf Mutterschaft kritisierte, um alternative Entwürfe von Zusammenleben und weiblicher Sexualität zu entwickeln.

»Sexy Mom« macht Karriere

Nach der Wiedervereinigung näherten sich Frauenrollen aus Ost und West teilweise an – die Berufstätigkeit ostdeutscher Frauen nahm graduell ab, diejenige westdeutscher Frauen nahm eher zu. Tendenziell steigt ab den 1990er-Jahren jedoch für Gesamtdeutschland der Anteil der Mütter kleinerer Kinder, die einer Lohnarbeit nachgehen. Zusammen mit diesen Entwicklungen hat sich auch das kulturelle Leitbild für Frauen verändert. Nicht mehr die Hausfrau und Mutter bildet nun das Ideal, sondern die erfolgreiche Frau, die scheinbar »alles hat«: Als attraktive und jugendlich wirkende Mutter ist sie stets für ihre Kinder da, verwirklicht sich beruflich und macht Karriere. Bezeichnenderweise sind es heute oft erfolgreiche Schauspielerinnen und Models – wie Ursula Karven oder Dana Schweiger – die nun Ratgeberbücher für Mütter schreiben. Zeitschriften wie »Gala« begleiten gern weibliche Stars durch Schwangerschaft und das (vermeintlich nicht mehr vorhandene) Wochenbett. Derartige mediale Darstellungen erwecken den Eindruck, als würden Kinder, Karriere und Kalorien keinerlei Probleme bereiten. Auf einer anderen Ebene mahnt die erfolgreiche US-amerikanische Managerin Sheryl Sandberg alle Frauen zu einem Lean-in – zum eisernen Durchhalten, bis es mit der Führungsposition klappt – und formuliert damit eine Vorgabe, die freilich nur wenigen Frauen tatsächlich offensteht. Denn um wirklich zur Spitze zu kommen, ist eine gute Ausbildung von Vorteil, ebenso wie ökonomische Ressourcen (etwa für Kinderbetreuung) sowie die Abwesenheit möglicher Faktoren der Mehrfachdiskriminierung (etwa aufgrund von Homophobie oder Rassismus).

Anspruch und Wirklichkeit

Nicht nur hier zeigt sich, dass das aktuelle Frauenbild viele Widersprüche beinhaltet. Einerseits haben sich heute die Grenzen der weiblichen Geschlechtsrolle deutlich erweitert. Die meisten Menschen streben nun die Egalität der Geschlechter an: In einer Umfrage aus dem Jahr 2000 äußerten etwa 90 Prozent der Frauen und Männer zwischen 18 und 35 Jahren zum Beispiel die Meinung, dass sich beide Partner gleichermaßen um den Haushalt kümmern sollten. Auch der Ausbau der Kindergärten und Krippen nimmt zu: Immerhin standen im Jahr 2015 für rund 33 Prozent der unter Dreijährigen in Deutschland Betreuungsplätze zur Verfügung. Andererseits bestehen klassische Aufteilungen der Geschlechterrollen fort, vor allem nach der Geburt eines Kindes. So wendeten im Jahr 2000 Mütter in Deutschland durchschnittlich 40 Stunden pro Woche für Hausarbeit auf, Väter nur 16 Stunden; dagegen waren Väter im Schnitt 52 Wochenstunden erwerbstätig, Mütter nur 18 Stunden. Diese Differenzen haben sich seitdem leicht

abgemildert, haben in ihrer Tendenz jedoch weiter Bestand. Für die Frauen führt das zu wenig überraschenden Folgen: Teilzeitarbeit und die sogenannte gläserne Decke verhindern gerade die erfolgreiche Karriere, die das moderne Frauenbild verspricht.

Dazu kommt noch, dass die weibliche Geschlechtsrolle weiterhin mit bestimmten Erwartungen und Bewertungen verknüpft ist: Das identische Verhalten wird nach zweierlei Maß gemessen, je nachdem, ob ein Mann oder eine Frau es zeigt. Hierbei scheint besonders die alte Idee der »weiblichen Sanftmut« weiterhin erstaunlich lebendig. So haben verschiedene psychologische Studien – wie sie etwa von den US-amerikanischen Wissenschaftlerinnen Julie Phelan oder Laurie Rudman durchgeführt wurden – gezeigt, dass Frauen, die sich ehrgeizig, zielstrebig und offen aggressiv zeigen, berufliche Nachteile in Kauf nehmen müssen: Sie werden

seltener eingestellt und gelten schnell als sozial inkompetent – im Gegensatz zu Männern mit den gleichen Verhaltensweisen. Auch im Alltag scheint es oft so, dass wir es immer noch als natürlich betrachten, wenn Männer untereinander konkurrieren und in Konflikte gehen. Wenn Frauen sich ähnlich verhalten, wird das schnell als »Zickenkrieg« oder »Stutenbissigkeit« abgewertet. Vielleicht sind solche impliziten kulturellen Schemata auch mit ein Grund, warum die wütend protestierenden Pariser Marktfrauen in unserer Vorstellung der französischen Revolution kaum eine Rolle spielen: Weder ihr wenig sanftmütiges Verhalten noch ihr politischer Aktivismus passen zu unserer Idee von Weiblichkeit. Ob diese Proteste auch in Vergessenheit geraten wären, wenn Männer sie angeführt hätten?

Jun.-Prof. Dr. Lisa Malich

Stutenbissigkeit, Männerbünde und subtile Gewalt blockieren

Interview mit Lilo Endriss

Lilo Endriss berät in ihren Kreativitätskursen vor allem weibliche Klientinnen.

Die ungeschriebene Geschichte der Künstlerinnen im 19. Jahrhundert und davor hat ihr Interesse an diesem Themenfeld geweckt. Weibliche Rollen und Genderfragen tauchen bei der täglichen Arbeit als Psychologin, Coach und Kursleiterin immer wieder auf. Mit Alenka Tschischka sprach sie über ihre Erfahrungen.

Wie waren Ihre ersten beruflichen Schritte mit der Beratung in diesem Themenfeld?

Ich habe eine Zeit lang für eine Non-Profit-Organisation gearbeitet, die arbeitslose Frauen betreut hat. Da ging es vor allem um die Reflexion: Was war mein bisheriger Berufsweg? Was möchte ich weiter machen? Wie will ich mich positionieren? Und das alles unter der Fragestellung, weiblich zu sein.

Mit welchen Fragestellungen kommen Ihre Klientinnen zu Ihnen? Ist »Gender Gap« ein Thema?

Aus meiner langjährigen Erfahrung in der Existenzgründungsberatung kann ich berichten, dass diese Frage nicht im Vordergrund steht. Aber

häufig ergab sich der Grund, dass weibliche, sehr gut gebildete und erfahrene Gründerinnen ihren Job verlassen wollten, weil sie kaum Anerkennung und Wertschätzung ihrer Person erfahren haben. Das ergab sich insbesondere, wenn sie Impulse in diesen Unternehmen geben wollten. Die mangelnde Wertschätzung ging meist von männlichen Chefs und Kollegen aus. Eine weitere Push-Motivation für die Gründung eines eigenen Unternehmens waren auch die erhofften besseren Verdienstmöglichkeiten und höhere Entscheidungsspielräume, die sie vorher nicht besaßen. Männliche Kollegen hatten die Aufstiegsmöglichkeiten besetzt und pflegten bessere Kontakte zu den Personen mit der Hausmacht. Die Pull-Motivation bestand bei den Gründerinnen in der Erwartung, als Selbstständige attraktivere Arbeiten ausführen zu können.

Konnten die Gründerinnen die erhofften Karrieren verwirklichen?

Teilweise. Ein schwieriger Punkt war und ist immer wieder das Zahlenwerk, das Abklären der Wünsche auf der betriebswirtschaftlichen Seite. Realistische Kalkulationen und auch die nicht zu vernachlässigende Alterssicherung sind die Basis einer jeden Existenzgründung. Frauen tun sich da häufig schwerer als männliche Klienten.

Und Sie coachen auch weibliche Führungskräfte. Haben diese andere Fragestellung als männliche?

In dieser Gruppe schält sich – nicht am Anfang, aber später im Coaching-Prozess – heraus, dass Frauen die eigene Position beim strategischen Vorgehen weiterentwickeln müssen. Diese Art der Planung erscheint vielen Frauen ungewohnt und wird nur am Rande bedacht. Vielen erscheint diese Herangehensweise auch ehrenrührig.



Weil es berechnend ist?

Ganz genau, und sie durchschauen auch oft nicht die Strategien ihrer männlichen Mitbewerber, die es gewohnt sind, mit Macht umzugehen, sei es durch deren Sozialisation oder die zahlreichen männlichen Vorbilder in Führungsrollen – nicht nur heute, sondern auch in der Geschichte. Ich nenne das immer kopernikanische Wende, die sich dann darin äußert, dass sich weibliche Führungskräfte für männliche Machtstrategien interessieren, vielleicht Gefallen daran finden, auch wenn es manchmal kein Fair Play ist.

Eine weibliche Führungskraft hatte das Angebot, eventuell in den Vorstand aufzurücken. Sie erzählte mir voller Freude, dass ein männlicher Kollege sich an ihre Fersen geheftet hatte. Was ihre Informationspolitik betraf, war sie ihm gegenüber sehr offen. Sie fiel dann aus allen Wolken, als sich dieser Kollege ebenfalls auf den Vorstandsposten bewarb. Ich habe mit ihr dieses entstandene starke Konkurrenzsystem thematisiert, und sie war entsetzt darüber, dass sie nun mit diesem Mann auskommen muss. Diese Blauäugigkeit, wenn man dies so nennen will, ist bei weiblichen Führungskräften stärker verbreitet als bei männlichen.

Müssen Frauen dann doch Männer sein?

Aufgrund der Biologie ist es gar nicht möglich, ein Mann zu sein, aber meine Empfehlung ist: Guckt euch was ab, lasst euch inspirieren!

Wie beurteilen Sie als Psychologin die Tatsache, dass Frauenthemen mittlerweile unter »Diversity« gefasst werden? Reicht das Ihrer Meinung nach aus?

Ich finde, dass dieser Ansatz ein wenig problematisch ist. Wenn Sie die gängigen Faktoren im Diversity-Konzept anschauen, also Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Identität, dann richtet sich dieser Ansatz nach einem Vergleichsmodell aus, der sich zumindest in unserer Kultur an Folgendem orientiert: männlich, hier geboren, weiß, christlich orientiert, fit, zwischen 25 und 40 Jahren alt, gut ausgebildet, heterosexuell und leistungsorientiert. Alles, was davon abweicht, scheint dann irgendwie falsch geraten und hat besonderen »Förderbedarf«. Ich meine das ironisch, stelle aber trotzdem die Frage: Wer bestimmt denn diesen Standard? Auch das ist eine subversive These: In der Regel sind das diejenigen, die die Macht haben. Nicht derjenige hat recht, der die Wahrheit spricht, sondern der, der die Macht hat, und das vor allem in der zwischenmenschlichen Mikropolitik – allen demokratischen Idealen zum Trotz.

Was können Frauen anders machen? In der Regel wird Frauen netzwerken empfohlen. Aber es gibt doch Stutenbissigkeit? Machen Frauen untereinander mit feindlichen Haltungen oder Äußerungen gegenüber dem eigenen Geschlecht nicht etwas falsch, und wie laufen diese Prozesse ab?

Einer der Gründe für Stutenbissigkeit ist, dass sich Frauen gerne als attraktive weibliche Wesen männlichen Mitmenschen gegenüber in Szene setzen möchten. So prägt

das weibliche Konkurrenzverhalten um den Mann das Miteinander unter Frauen. Nach wie vor ziehen viele Frauen auch einen Teil ihres Selbstbewusstseins aus ihrer äußeren Erscheinung und setzen sich enorm unter Druck, begehrenswert zu sein. Psychologisch steht der Begriff der leistungsorientierten Selbstwertbindung von Joachim C. Brunstein dahinter. Im Verhalten zeigt sich das zum Beispiel darin, sich in teilweise völlig abstrusen Bereichen Ziele für die Aufmerksamkeit zu stecken, um zum Beispiel bei Männern zu punkten. Ihre feindliche Haltung gegenüber Frauen schauen sich manche Frauen auch durch vorgelebtes abwertendes Verhalten bei der Männerwelt ab: weil die moderne berufstätige Frau angeblich nicht in der Lage ist, ihre Rollenvielfalt als Arbeitende, Ehefrau, Geliebte, Mutter, Hausfrau zu managen. All diese Aufgaben sind aber aus meiner Sicht nur zu bewältigen, wenn sie auf gesellschaftlicher und politischer Ebene angegangen werden.

Zurück zu den Stutenbeißerinnen:

Welche Gründe gibt es noch dafür?

Stutenbeißerinnen vernachlässigen ihre solidarische Haltung gegenüber ihren Geschlechtsgenossinnen und vernachlässigen das Networking, wie es in Männerbünden üblich ist: Eine Hand wäscht die andere. Ihnen fehlt die selbstverpflichtende Zielbindung – der Begriff stammt auch von Brunstein. Das heißt: Ich nehme mir etwas vor, und ich sehe zu, dass ich mich nicht durch das Sticheln und die Spielchen meiner Geschlechtsgenossinnen davon abbringen lasse, trotz aller Widrigkeiten. Und dann möchte ich noch einen anderen Grund thematisieren: Es scheint für viele Frauen ein Quell ihrer Selbstwirksamkeitserfahrung zu sein, durch Sticheln Reaktionen bei ihrem Gegenüber hervorzurufen. Lieber jemanden provozieren, als unbemerkt zu bleiben.

Gibt es auch noch subtilere Formen von Gewalt?

Ein wichtiger Punkt, denn gegen die offen ausgetragene Stutenbissigkeit kann man beziehungsweise frau sich wehren. Schwierig ist es, wenn Gewalt auf Samtpfoten daherkommt, sich auf der Ebene der Entwertung äußert und zum Ziel hat, den anderen zu einem Nichts zu machen. Subtile seelische Gewalt wird häufig nicht wahrgenommen, hat aber höchst wirkungsvolle Folgen. Nichtbeachten von Fragen, Vermeiden von Blickkontakten, Ablenkungsmanöver, Unterstellungen, widersprüchliche Botschaften, Zuschreibungen und Kaltstellen, jemanden im Nebel stochern lassen: Das sind besondere Formen des Mobbing zwischen zwei Personen, bei dem es keine Mitläufer gibt. Die leidvollen Konsequenzen werden meist in der Gesundheitspsychologie und in der Klinischen Psychologie thematisiert: Ausgebranntsein, depressive Verstimmungen, Vitalitätsverlust sind die Symptome, die entstehen können, wenn Menschen in ihrer Identität angegriffen werden. Die Aufgabe für uns Psychologen ist, dass wir diese »Ignoranzfallen«, wie ich sie nenne, durchschauen und zum Thema machen und Unternehmen dahin gehend beraten, dass dieses Verhalten sanktioniert und den »Opfern« der Rücken gestützt wird, sowohl den weiblichen als auch den männlichen.

Die Diplom-Psychologin Lilo Endriss ist Inhaberin des Hamburger Einzelunternehmens »Kreatives Management Beratung und Training« und coacht unter anderem zu Genderfragen.

Foto: Regine Christiansen



Gehirngerechte Führung



In der neuen Themenausgabe „**Alles Neuro?**“ lesen Sie, wie man gehirngerecht führt, arbeitet und verkauft. Diese und die nächste Ausgabe „**Leadership reloaded**“ können Sie jetzt zum **BDP-Vorteilspreis** bestellen. Bis zum **31. Januar 2017** schenken wir Ihnen dazu das Heft „**Fit für den Erfolg**“.

Antwort

Senden Sie diese Seite per Fax an **030 - 209 166 413**, per Post oder Mail an unten stehende Adresse.

X Ja, ich bestelle mein Neuro-Paket:

Senden Sie mir die beiden Ausgaben „Alles Neuro?“ und „Leadership reloaded“ (erscheint am 30. März 2017) zum **Vorteilspreis** zu je 14,50 € (BDP-Mitglieder zu je 11,60 €) inkl. MwSt. zu. **Ich spare** gegenüber dem regulären Preis **mehr als 45%** und die Versandkosten übernimmt der Verlag für mich. Wenn Sie bis sieben Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahresabo beziehen (vier Ausgaben zu je 18 € / BDP-Mitglieder zu je 14,40 €). Als **Geschenk** erhalte ich zusätzlich die Ausgabe „**Fit für den Erfolg**“, wenn ich bis zum **31. Januar 2017** bestelle.

Organisation/Firma/Name	E-Mail/Telefon
Straße	BDP-Mitgliedsnr. (falls vorhanden)
PLZ, Ort	Datum, Unterschrift 164903

djpv Deutscher Psychologen Verlag GmbH · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 411 · Fax 030 - 209 166 413 · wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

Jetzt kostenlosen Infodienst „Frauen und Karriere“ abonnieren!

„Die Aufstiegschancen von Frauen und Männern hängen nicht nur davon ab, wie sie sich verhalten, sondern auch, in welchem sozialen Kontext sie sich wiederfinden.“

Prof. Jochen Menges,
WHU – Otto Beisheim School of Management

Melden Sie sich jetzt mit der beigelegten Postkarte für den neuen, kostenfreien **E-Mail-Infodienst zum Thema „Frauen und Karriere“** an!

Neue Testverfahren für Kinder und Jugendliche



Bernd W. Mack / Franz Petermann

BAK

Bereichsspezifischer Angstfragebogen für Kinder und Jugendliche

Test komplett

Bestehend aus: Manual, 10 Fragebogen Kinder und Jugendliche (BAK-K), 10 Fragebogen Eltern (BAK-E), 20 Auswertungsbogen, Auswerteschablone und Box.

Best.-Nr. 03 167 01
€ 119,00 / CHF 144,00

Der BAK ist ein klinischer Fragebogen zur ökonomischen Erfassung von spezifischen Ängsten bei Kindern und Jugendlichen durch Selbst- und Elterneinschätzung. Die Items setzen sich aus 56 Situationen bzw. Objekten zusammen, die sieben Subskalen zugeordnet sind. Je nach Fragestellung kann die Auswertung und Interpretation auf Itemebene, multidimensionaler Skalenebene oder global erfolgen.



Katharina Kupper / Sonja Rohrmann

STAXI-2 KJ

Das State-Trait-Ärgerausdrucks-Inventar – 2 für Kinder und Jugendliche

Test komplett

Bestehend aus: Manual, je 10 Fragebogen Selbst- und Fremdbeurteilung, je 10 Auswertungsbogen Selbst- und Fremdbeurteilung, 20 Profilbogen und Box.

Best.-Nr. 03 199 01
€ 106,00 / CHF 127,00

Das STAXI-2 KJ erfasst situationsbezogenen Ärger, dispositionellen Ärger, Ärgerausdruck sowie Ärgerkontrolle bei Kindern und Jugendlichen. Es kann im klinischen Bereich sowie in der Schulpsychologie bzw. Erziehungsberatung oder als Forschungsinstrument verwendet werden. Selbst- und Fremdbeurteilung können unabhängig voneinander eingesetzt und ausgewertet werden.



Judith Säggerer Wyss / Michael Eckhart

GRAFOS

Screening und Differentialdiagnostik der Grafomotorik im schulischen Kontext

Test komplett

Bestehend aus: Manual, 20 Aufgabenbogen, je 5 Beispiel-, Auswertungs- und Beobachtungsbogen und Schablone zum Screening, 5 Protokollbogen, zahlreichen Arbeitsblättern, Schablone Aufg. 10 und Formen-Set zur Differentialdiagnostik und Box.

Best.-Nr. 03 201 01
€ 170,00 / CHF 207,00

GRAFOS ermöglicht die entwicklungsorientierte, altersentsprechende Erfassung grafomotorischer Kompetenzen im Kindergarten- und Grundschulalter. Das Verfahren besteht aus einem Screening und einem Beobachtungsbogen für Lehrkräfte und einer weiterführenden Differentialdiagnostik für heilpädagogische Fachkräfte. Screening: Gruppentestung; Differentialdiagnostik: individuell.



Nils Euker / Arno Koch / Jan Kuhl

GISC-EL

Gießener Screening zur Erfassung der erweiterten Lesefähigkeit

Test komplett

Bestehend aus: Manual, Stimulusbuch, 10 Protokollbogen, 10 Klassenauswertungen und Box.

Best.-Nr. 03 224 01
€ 135,00 / CHF 165,00

Das GISC-EL ist ein Einzelttest zur Erfassung der Lesekompetenz bei Kindern und Jugendlichen mit dem Förderschwerpunkt geistige Entwicklung. Es erfasst die verschiedenen Facetten des Lesens im weiteren (ikonische und symbolische Zeichen) und engeren Sinne (Alphabetschrift) und berücksichtigt auch relevante Vorläuferkompetenzen (phonologische Bewusstheit und Buchstabenkenntnis).

Frauen in Führungspositionen

Die VUCA-Welt verlangt einen neuen Dialog und Ansatz

89 Prozent der Führungskräfte im IT-Bereich sehen für die nächsten drei Jahre rapide Technologieveränderungen voraus¹. Digitalisierung, Maschinenlernen und die Anfänge von künstlicher Intelligenz werden weiterhin signifikante Veränderungen für Arbeitsstrukturen und Jobs mit sich bringen. Auch neue Fähigkeiten sind gefragt, wie zum Beispiel die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln, zu testen und zu Gewinn zu bringen, die Fähigkeit, mit Klarheit in Zeiten der Unsicherheit über die zukünftige Richtung zu entscheiden, oder die Fähigkeit, in neuen Situationen und Umgebungen schnell und effektiv zu lernen.²

Ein veralteter Dialog und Ansatz

In diesem Kontext von rapider Veränderung und digitalem Umbruch findet der jetzige Frauen-in-Führungspositionen-Dialog statt. Ein wichtiger Dialog, der jedoch zunehmend nicht mit der Zeit Schritt hält. Noch immer betont er weibliche Stärken, wie gemeinsame Entscheidungsfindung, Personalentwicklung und Einfühlvermögen.³ Auch die Lösungsansätze der Unternehmen, vermehrt Frauen zu fördern, konzentrieren sich immer noch hauptsächlich auf Frauennetzwerke, das Entwickeln von Selbstvertrauen und bessere Selbstvermarktung für Frauen.

Ich bin nicht überrascht, dass ich in meiner Arbeit immer noch und immer mehr Firmen sehe, die ihre ge-

steckten Ziele zur Frauengleichstellung nicht erreichen. Meine Forschungsarbeit und Praxiserfahrung haben immer wieder gezeigt, dass der effektivste Karrierebeschleuniger für Frauen breit gefächerte Rollen und Erfahrungen im Lebenslauf sind, sogenannte Kernrollen. Beispiele für Kernrollen sind Rollen im operativen Bereich oder Rollen im Ausland, Umstrukturierungs- oder Turn-around-Projekte, Unternehmertum oder Mitarbeiterführung. Diese Rollen erlauben es Frauen, zum einen ihr Führungspotenzial weiterzuentwickeln und zum anderen Entscheidungsträgern zu beweisen, dass sie die richtigen Erfahrungen für Jobs an der Führungsspitze besitzen. Und wenn Frauen die richtige Erfahrung im Lebenslauf haben, dann passiert die Selbstvermarktung von alleine.⁴

Natürlich sind weibliche Stärken wie Personalentwicklung und gemeinsame Entscheidungsfindung auch für die VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) wichtig, aber sie sind nicht mehr ausreichend. Um Frauen den Weg in die Chefetage zu ermöglichen, müssen wir Frauen helfen, sich selbst als Innovatoren, »change agents« und agile und sichere Entscheidungsträger in Zeiten der Unsicherheit zu verstehen und sich auch als solche zu beweisen. Frauen und Männer werden oft als gleichermaßen kompetent in ihrer Leistung eingeschätzt, zumindest in Jobs bis zur mittleren Managementebene. Von dort aus ihre Karriere weiter vorantreibenden Frauen steht die stereotype, maskuline Definition des Leaders im Wege. Wenn es jedoch nicht mehr um die Beurteilung vergangener Leistung, sondern um zukünftige Beförderbarkeit geht, dann werden Frauen oft als weniger beförderbar eingestuft. Wir wissen auch, dass Frauen bei der Neubesetzung von Rollen seltener ein Vertrauensvorschuss gegeben wird.⁵

Kernrollen für Frauen, von Anfang an

Deswegen sind für Frauen Kernrollen für ihr berufliches Weiterkommen wichtig, die ihnen die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Darüber hinaus fördert breit gefächerte und funktionsübergreifende Arbeitserfahrung die Agilität und Innovationsfähigkeit

Dr. Ines Wichert ist eine Arbeitspsychologin und die Geschäftsführerin von »TalUp«, einem Human-Relation-Software Unternehmen, das digitale Lösungen zur Entwicklung von Führungskräften entwickelt. Zuvor leitete sie das »Diversity and Inclusion Centre of Excellence« für IBM sowie den »Women in Leadership Research Hub« beim »IBM Smarter Workforce Institute«. Sie ist die Autorin des Buches »Where Have the Senior Women Gone? 9 Critical Job Assignments for Women Leaders« (2011, Palgrave Macmillan) hält regelmäßig Vorträge zum Thema »Frauen in Führungspositionen«, schreibt darüber in den internationalen Medien und kommentiert im Radio und Fernsehen.
Foto: Margarete Davies



VUCA

Volatility: Volatilität/Unberechenbarkeit
Uncertainty: Unsicherheit
Complexity: Komplexität
Ambiguity: Ambivalenz

einer Person. Wenn man gesehen hat, wie andere Personen in unterschiedlichen Funktionen, Firmen oder Ländern Probleme angehen, wenn man mit Leuten mit verschiedenen Hintergründen gearbeitet hat und ihre Ansätze verstanden hat, dann kann man selber schneller neue Lösungen für Probleme finden.

Mit der Entwicklung dieser breit gefächerten Erfahrung müssen wir frühzeitig anfangen

Anekdotische Ergebnisse zeigen, dass Universitätsabsolventen, die ein 18- bis 24-monatiges Rotationsprogramm abgeschlossen haben, danach schneller voran-



WOGÉ

zukommen scheinen als Kollegen ohne diese frühe funktionsübergreifende Erfahrung. Als Teil dieser Programme durchlaufen junge Arbeitnehmer zwei oder drei Projekte, jeweils in einer anderen Funktion und manchmal auch noch in einem anderen Land. Beobachter identifizieren verringerte Berührungängste mit neuen Projekten, bessere Vernetzung im Unternehmen und organisationsübergreifendes Businessverständnis als Gründe für schnelleres Vorankommen.

Timing ist besonders für Frauen wichtig. Wir sehen oft, dass

sich Frauen und Männer für andere Werdegänge und Rollen auf dem Weg ins mittlere Management entscheiden. Beide Wege führen zwar zum mittleren Management, aber für Frauen führt der Weg danach oft nicht weiter. Frauen brauchen von Anfang an Kernrollen, um Fähigkeiten wie Innovation, Agilität und Entscheidungskraft zu üben und – ganz wichtig –, um anderen zu zeigen, dass sie es auch können. Nur dann werden wir die Veränderungen der Zukunft mit Frauen als Teil der Führungsspitze erleben.

Dr. Ines Wichert