

## Einleitung: „Y“ und „Die Grenzen des Wachstums“ – ein Strukturwandel ist fällig

Friedliche Zeitungslektüre nach sommerlichem Frühstück. Mann überfliegt die üblichen Berichte über Stagnationen, Krisen und Anschläge, ahnt darüber hinaus nichts Böses – und trifft in einem Interview unvermutet auf diese Aussagen:

„Männer sind aus biologischer Sicht eindeutig das zweite Geschlecht, eine reduzierte Frau. Eine sehr kleine Gengruppe auf dem Y-Chromosom und das Hormon Testosteron halten uns davon ab, weiblich zu sein ... Das Y ist langfristig betrachtet im Verfall begriffen, der menschliche Mann ein Auslaufmodell der Evolution. Bis sich etwas ändert, kann es aber noch zehn Millionen Jahre dauern, insofern bleibt noch ein bisschen Zeit.“

Na gut, denke ich. Und was machen wir jetzt damit?

Das Interview geht in diesem Stil weiter:

„ ... Testosteron ist ein Symbol dafür, dass Männer eher unkalkulierbare Risiken eingehen ... dass ihr Selbstmordrisiko wesentlich höher ist als bei Frauen und ihre Neigung, sich mit giftigen Substanzen zu betäuben, deutlich ausgeprägter. Es ist ungesund, ein Mann zu sein. Vom mittleren Alter leben wir deshalb zunehmend in der Welt der Frauen.“

„Was sollen Männer beim Blick in den Spiegel lernen?“

„Dass sie selbst ihr größter Feind sind, dass sie mit ihren klassischen Verhaltensweisen ... nicht mehr unbedingt weiter kommen, sich beschleunigt ins Jenseits katapultieren. Unsere Gesellschaft belohnt ganz offensichtlich weibliche Verhaltensweisen eher als männliche. Das 21. Jahrhundert könnte deshalb das Zeitalter der Frauen eröffnen.“

Aha. – Gesagt hat dies alles der britische Genetiker Steven Jones (ein Mann also), in einem Interview mit Christian Schwägerl. Veröffentlicht wurde es im Feuilleton der Frankfurter Allgemeinen Zeitung am 22. August 2003.

Wie war das gleich? „... dass sie [Männer] mit ihren klassischen Verhaltensweisen nicht weiter kommen ...“ Plötzlich überfällt mich eine merkwürdige Assoziation – da war doch schon mal was:

Vor rund dreißig Jahren, 1972, sorgte der erste Bericht an den Club of Rome für große Aufregung: Die Autoren betrachteten die Erde als Raumschiff und warnten in ihrem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ vor der baldigen Erschöpfung der Vorräte bei ungebremstem Wirtschaftswachstum und dadurch zunehmender Ausbeutung natürlicher Ressourcen (Luft, Wasser, Bodenschätze, fossile Energien). Dieser Bericht markierte den Beginn der Umwelt-Ökonomie auf breiter Front. Er führte zu einem grundsätzlichen und tiefgreifenden Umdenken über die Art unseres Wirtschaftens und unserer Einstellung gegenüber unseren natürlichen Ressourcen. Zwar beschrieb der zweite Bericht an den Club of Rome flugs darauf, dass so schlimm alles nicht wäre, in dem ersten Bericht seien keine Marktmechanismen und kein technischer Fortschritt unterstellt (M. Mesarovic, E. Pestel, „Menschheit am Wendepunkt“, 1974). Dennoch, und der zweite Bericht ist eher ein Beleg dafür: Die Zeit zum Umdenken war überreif.

Heute, eine Generation später, ist dieser Prozess zwar längst in Gang gekommen, die Ergebnisse sind allerdings eher dürftig. Nationale Egoismen (besser: das innenpolitisch motivierte Machtstreben einzelner Politiker) verhindern dringend den notwendigen globalen Umwelt-Konsens, beispielhaft dafür die von den USA bislang nicht vollzogene Unterzeichnung des Kyoto-Protokolls. Und nicht nur die Umweltpolitik, sondern auch die Entwicklung einer international akzeptierten Rechts- und Weltordnung scheitert an archaischen Egoismen der einen Weltmacht, deren Außenpolitik im Umfeld des Irak-Krieges 2003 anmutet wie ein Cocktail aus naiv religiös-missionarischem Eifer und kaum verhohlener Raffgier. – Keine wirklich gute Basis für einen sicheren, auskömmlichen und zukunftsweisenden Kurs des Raumschiffs Erde in die nächsten hundert Jahre und mehr.

Andererseits: Ein Kyoto-Protokoll gäbe es gar nicht, hätte dieser Umdenk-Prozess nicht damals begonnen. Wir würden uns über die allmähliche, aber zielgerichtete Erschöpfung unserer Ressourcen wahrscheinlich immer noch nicht besonders kümmern.

Und auch das wurde damals erstmals deutlich: Die Welt ist ein Dorf geworden. Noch immer erinnere ich mich an einen Vortrag bei einem Zukunftsworkshop der Pestalozzi-Stiftung in der Schweiz Ende der siebziger Jahre: „Alle neunundzwanzig Hochkulturen, die die Menschheit bis-

lang kennt, haben sich selbst zugrunde gerichtet. Diese Hochkulturen hatten nur regionale Bedeutung. Heute leben wir in der dreißigsten Hochkultur – und die ist global.“ – Das saß. Höchste Zeit für eine Trendwende. Damals schon. Damals jedoch bezogen auf materielle Ressourcen der Umwelt.

Müssen wir uns heute nicht auch Gedanken machen um einen möglicherweise unwiederbringlichen Verbrauch nichtmaterieller Ressourcen unserer global vernetzten Welt? Dann wären wir wieder beim britischen Genetiker Steven Jones – in der Gegenwart.

Wo hakt's in unserer heute weitgehend von der globalen Wirtschaft bestimmten Welt? Möglicherweise gibt es Parallelen:

Die Einstellung gegenüber dem bedenkenlosen Abbau der materiellen Ressourcen unseres Raumschiffs Erde ist nicht neu. Diese Einstellung herrscht mindestens seit einigen tausend Jahren, vielleicht sogar seit Beginn der „Zivilisation“, spätestens belegt durch die Verkarstung Kroatiens nach der Abholzaktion der alten Römer in der Antike, deren Holzbedarf für Schiffe und Bauwerke in ihrem damaligen Weltreich grenzenlos war. Und merkwürdig: Seit mindestens einigen tausend Jahren bestimmen Männer, ihre Einstellungen und Werte, ihr Verständnis von Führung und Management die Geschehnisse dieser Welt, beziehungsweise ihrer jeweiligen Hochkulturen. – Gibt es da möglicherweise einen Zusammenhang und ist vor diesem Hintergrund die Aufforderung des britischen Genetikers Steven Jones über selbst zerstörerische Verhaltensweisen neu und in einem viel tieferen Sinn zu überdenken?

Alternativen! Wenn sich die Männer mit ihrer Art verbraucht haben sollten, müssten streng logisch die Frauen ran, vielleicht machen sie es anders, vielleicht haben sie Potenziale, die noch nicht verbraucht und die jetzt gefordert sind in einer Welt, die zum globalen Dorf geworden ist und in der regionale Konflikte globale Auswirkungen haben.

Die Frauen also. Wo bleiben sie, deren Jahrhundert jetzt beginnen sollte? Sie sind mittlerweile – zumindest bei uns in Deutschland – so gut ausgebildet wie nie zuvor, stellen ein hohes Fähigkeiten- und Intelligenzpotenzial, wollen aber wohl nicht so richtig, wie es Barbara Bierach in ihrer intrasexuellen Abrechnung „Das dämliche Geschlecht“ heftig be-

klagt. Nun gut, wenn ich Frau wäre, würde ich vielleicht auch lieber den Management-Job und -Stress sein lassen, mich fröhlich Familie und Kindern widmen und danach der eigenen Selbstverwirklichung, durchaus auch als in Einkaufsmeilen flanierende „Kö-Schlampe“ (Bierach), so lange das mehr Spaß macht als andere Beschäftigungen und so lange ich finanziell gesichert bin. – Wie auch immer: Als Mann kann ich an diesem Verhalten nichts Dämliches finden, sondern begreife das eher als eine intelligente und mikroökonomisch absolut klare und nachvollziehbare Strategie.

Woran hapert's denn, dass junge Frauen in der Wirtschaft und im Management heute zwar anfangs ganz locker und absolut kompetent mitmischen, dann aber später doch noch sehr selten und kaum dauerhaft Führungsverantwortung übernehmen? – In mehr als neunzig Prozent der Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft sitzen Männer. – Eine ähnliche Situation gibt es übrigens auch im Bereich der Naturwissenschaften.

Eine Antwort drängt sich sofort auf: Das Kinderkriegen und die Familienverantwortung zwingt Frauen zum vorübergehenden Ausstieg – und damit zum Verzicht auf Top-Karrieren. Richtig. An diesem Thema wird bereits gearbeitet (siehe Chancengleichheits- und Diversity-Programme, erstes Kapitel).

Eine zweite Antwort könnte lauten: Die Männer wollen unter sich sein, haben vielleicht sogar Angst vor den unberechenbaren Frauen und geben ihnen keine Chancen, in ihrer Männer-Managementwelt Fuß zu fassen und ebenfalls Macht und überdurchschnittliche Einkommen zu beanspruchen.

Hm. Wenn das Frauen so sehen ...? Als Mann schüttele ich da zunächst verständnislos den Kopf und tue das als Einbildung oder Ausrede ab, ich kenne doch die Männer, ich kenne mich, und ich kenne meine Kunden, die Manager: so etwas kommt denen nicht in den Sinn, die haben nun wirklich ganz andere Probleme, als Frauen zu vergraulen.

Aber vielleicht ist es genau diese Einstellung! Gut aufgehoben und relativ ungestört in unserer Männer-Managementwelt mit unseren ureigenen Gesetzen und Ritualen merken wir Männer gar nicht, was wirklich bei uns abläuft und dass wir, ohne es zu wollen, Frauen tatsächlich das Le-

ben im Management schwer machen: Wenn die Managementkultur ausschließlich von Männern besetzt ist, dann ist diese Kultur auch von typisch männlichem Verhalten geprägt. Und da Frauen und Männer viel, viel unterschiedlicher konstruiert sind, als wir bei oberflächlicher und gutmeinender Wahrnehmung erkennen, ist es denkbar, ja sogar wahrscheinlich, dass hier nicht so leicht erkennbare kulturelle Barrieren aufgezogen sind, die es Frauen schwer machen im Management. Dass Frauen mehr Einsatz bringen müssen, als normalerweise im Wettbewerb um die Spitze erforderlich.

Und das ist der Schwerpunkt in diesem Buch: Aufzuzeigen, wie Männer mit Führungsanspruch aus männlicher Sicht wirklich funktionieren und wo – wiederum aus reiner Männersicht – Frauen gute Chancen haben, ihr Potenzial ohne größere Verbiegung und mit Erfolg einzubringen.

Damit können wir es aber noch nicht bewenden lassen, wenn wir wirklich meinen, eine Trendwende müsste her, ein grundlegender Strukturwandel sei fällig, um damit neue Entwicklungs- und Wachstumsimpulse zu setzen. Die Frage stellt sich: Managen Frauen anders als Männer? Gibt es möglicherweise einen weiblichen Managementstil, der sich vom männlichen unterscheidet, müssen wir unsere Methoden umschreiben?

„Ja“, sagen voller Überzeugung einige Frauen (unter anderem Gertrud Höhler), aber sie wissen es nicht, sie vermuten oder (er)hoffen es nur und bauen ihre Überzeugung auf bislang wenige Ausnahmefälle, eigene Erlebnisse und ihre Sicht der Welt.

„Nein“, sagen dagegen genau so überzeugt die Gralshüter, die Managementlehrer. Sie folgern: „Management ist Management und Management kennt keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen.“ Bislang. Denn: Managementmethoden wurden (unbewusst) von Männern für Männer gemacht und so lange man nicht gewusst hat, dass die Erde eine Kugel ist, galt so eine Vorstellung als völlig abwegig.

In Wirklichkeit wissen wir nichts darüber, ob wir mit einer Aktivierung weiblichen Denkens und weiblicher Erfahrungen und Verhaltensweisen im Management nicht doch einige unserer Lehrsätze überdenken und umschreiben müssen. Und genau das wäre ja hilfreich, wenn wir tatsächlich den großen, grundlegenden Strukturwandel in Angriff nehmen wollen. Und das – so meine ich – ist überfällig.

Anmerkungen und Fragen zu einem neuen Führungs- und Managementverständnis sind im letzten Kapitel notiert. Als Anregung zur Diskussion.

Claus von Kutzschenbach  
Wiesbaden, im Februar 2004