

„Von Mächtigen und Ohnmächtigen – Führen und Leiten von Frauen und Männern im psychosozialen Arbeitsfeld!“

Vorbemerkung

Die Auseinandersetzung mit diesen Themenbereichen beginnt bei mir selbst berufsbiographisch unmittelbar mit dem Antritt meiner ersten Stelle als Sozialarbeiterin.

Vor mittlerweile 21 Jahren nahm ich die Leitung einer Einrichtung für obdachlose Frauen bei einem kath. Träger an. Dessen Zielgruppe waren bis dahin ausschließlich männliche Klienten. Kennzeichnend für meine „Leitungsstelle“ war, dass ich als Berufsanfängerin diese Einrichtung mit ansonsten nur befristet eingestellten Mitarbeiterinnen inhaltlich, konzeptionell und praktisch aufbauen sollte. Meine Rolle war eben nicht mit Dienst- und Fachaufsicht und übertragener Mitarbeiterinnenführung ausgestattet. Mein Titel war der einer „Ansprechpartnerin“, die einem vorgesetzten aber vor Ort nicht anwesenden männlichen Leiter unterstellt war.

Dieses Modell von „Teamleitungen“ treffe ich in meinen Supervisionen noch heute häufig im psychosozialen Bereich an. Die Rollenbeschreibung der Leitungen bleibt auf dieser Ebene nach wie vor auch aus tarifrechtlichen Gründen bewusst ungenau. Ideologisch verkleistert wird dieses Vakuum genährt durch die gebrochenen Verhältnisse, die Frauen und Männer in diesen Positionen in Bezug auf **Macht** und **Autorität** bewegen.

Ich halte es daher für erforderlich, sich mit der Bedeutung dieser Begrifflichkeiten im Hinblick auf die eigene Leitungs- und Führungsrolle, so ich sie denn anstrebe oder innehabe, auseinanderzusetzen.



1. Macht und Ohnmacht

1.1. Eigene Bilder und Assoziationen

Wenn ich also mit Führungsaufgaben beschäftigt bin, so muss ich mich auch immer mit Machtfragen auseinandersetzen. Da gilt es zunächst einmal zu prüfen, wie denn das eigene Verhältnis zur Macht und als gegenüberliegendem Pol zur Ohnmacht aussieht.

Folie 1 Eigenes Verhältnis/Assoziationen zu Macht und Ohnmacht

Welchem der folgenden Aussagen würden Sie sich zuordnen:

Macht ist...

- geil
- heuchlerisch
- notwendig
- unterwerfend

Ohnmacht ist...

- frustrierend
- authentisch
- bedürftig sein
- sich ausgeliefert fühlen

Weitere Assoziationen in Bezug auf Macht und Ohnmacht

Welche Farben würden Sie beispielsweise dem Begriff Macht zuordnen

Dann **Folie 2 Macht rot, Folie 3 Macht blau,**

Macht kann also kraftvoll aber auch **Folie 4 als zerstörerisch** assoziiert werden.

Der Begriff Ohnmacht wird z.B. künstlerisch so verarbeitet

Folie 5 Ohnmacht-Zauberflöte, Der Hirtenjunge fällt in Ohnmacht statt die Schlange zu töten

Folie 6 Der Schrei von Munch zeigt Ohnmacht -Verzweiflung

Als nächstes möchte ich auf psychoanalytische und soziologische Erklärungsansätze im Hinblick auf Macht und Ohnmacht eingehen.

1.2. Psychoanalytischer Hintergrund – Narzissmus

Die Begrifflichkeiten Macht und Ohnmacht spielen innerhalb des psychoanalytischen Erklärungsansatzes in der Lebensphase eine Rolle, in denen das Selbstwertgefühl, der Narzissmus entsteht.

Folie 7 Kleinkind –Spiegel

Das Kind erlebt sich durch den Blick in den Spiegel als vollständig, als mächtig und autonom, auch wenn es real noch fast vollständig von seiner Umgebung abhängig ist. Das Kind sieht seine körperliche Einheit als „totale Form des Körpers“, aber es fühlt diese Einheit noch nicht. Das Ich im Spiegel ist eine Täuschung, ein narzisstisches „Größen-Selbst“.

Wolfgang Schmidbauer formuliert diesen analytischen Erklärungsansatz so: „Das Kind ist einerseits der kleine Wilde, der am liebsten alles beherrschen (**Macht**) und jeden, der ihn einschränkt, sogleich vernichten würde. Andererseits muss es, um die Liebe der nährenden Mitmenschen zu behalten (**Ohnmacht**), sich diesen anpassen und sich mit ihnen identifizieren. „ (S.12/13 Schmidbauer, „Persönlichkeit und Menschenführung“)

Die *narzisstische Grandiosität*, **das Machtstreben eines Kindes** wird nun je nach Kultur, Familienverhältnissen, Geschlecht etc. entsprechend **gefördert** oder **unterdrückt**. Nur Menschen, deren Machtstreben nicht unterworfen oder tief gekränkt wurde, die liebend von ihren Eltern gespiegelt werden, können ein gesundes Selbstbewusstsein entwickeln. Sie dürfen auch nicht zu demütig, in zu großer Bescheidenheit erzogen bzw. weiterhin sozialisiert werden. Auch dann wird der Selbstwert erheblich gestört.

Andererseits ist soziale Lenkung durchaus notwendig, um nicht kleine Machiavellis, größenwahnsinnige Menschen heranzuziehen.

Führungs- und Leitungskräfte, die eine Balance zwischen Macht- und Ohnmachtsgefühlen nicht ausreichend erlebt haben, sind offen für Verführungen in die eine oder andere Richtung.

Folgendes Zitat von Friedrich Schwaner drückt diese notwendige Balance noch einmal in poetischer Form aus:

„Der Weg durch die Wüste ist kein Umweg. Wer nicht das Leere erlitt, bändigt auch nicht die Fülle; wer nie die Straße verlor, würdigt den Wegweiser nicht.“ Frau/man kann diesen Satz auch

umdrehen: „Wer nie die Fülle gekostet hat, den Wegweiser nicht kennen gelernt hat, kann die Wüste nicht ertragen...“

Wenn ich mich mit Leitungsfragen beschäftige, bin ich also auch immer mit dem eigenen **Narzissmus** konfrontiert.

Im Selbstbewusstsein geschwächte Leitungs- und Führungskräfte benötigen zur Aufrechterhaltung ständige Erfolgserlebnisse und narzisstische Bestätigungen, reale Erfolge werden nicht ausreichend wertgeschätzt und zurück bleibt eine gewisse Unersättlichkeit. „Wer seine Grandiosität trotzig gegen beschämende Entwertungen und die quälenden Gefühle verteidigen musste, nicht genügend geliebt und anerkannt zu sein, der muss sich immer verbessern und darf sich nie wirklich in der Gegenwart erholen...“ (S.15 Schmidbauer) Ein Zwang, zu immer schneller, höher und weiter, der letztendlich nie Befriedigung findet und der eine gewisse Leere bei den Protagonisten zu Tage fördert, wenn sie denn am Ende der jeweiligen Karriereleiter angekommen sind.

Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: Der erfolgreiche Unternehmer, der trotz voller Auftragsbücher und gut gefülltem Konto das Gefühl hat, innerlich eine Leere zu empfinden, als fehle ihm etwas. Er beschreibt einen inneren Antreiber, der ihn quasi dazu zwingt, immer neue Produkte auf den Markt zu bringen, weil er nie wirklich mit dem Erfolg seiner Arbeit zufrieden ist.

Das bedeutet nun nicht, dass alle Führungs- und Leitungspersonen ein narzisstisches Problem haben. Es gibt durchaus den gesättigten und zufriedenen Leiter, der sich an den jeweiligen Erfolgen freut und aus Fehlern lernen und es das jeweilige nächste Mal besser machen kann/will.

1.1.2 Geschlechtsspezifische psychoanalytische Aspekte

Folie 8: Mann - Frau

Unter **geschlechtsspezifischen-analytischen** Gesichtspunkten macht das Kind die ersten Erfahrungen mit Macht und Ohnmacht/von Autonomie und Abhängigkeit in unserem Kulturkreis noch immer überwiegend mit der Mutter. Die Mutter wird als erstes verinnerlichtes Bild von Weiblichkeit in erheblich größerem Maß mit den ambivalenten Gefühlen von Trennung und Bindung besetzt als der Vater.



Jungen müssen sich deshalb viel stärker von der Mutter trennen, da sie ihnen nicht als gleichgeschlechtliche Identifikationsfigur gegenüber steht. Sie können nun keine gute eigene Geschlechtsidentität in diesem Kokon mit der Mutter entwickeln. Die Jungen stellen fest, dass sie unterschiedlich ausgestattet sind, sich in ihrer Geschlechtlichkeit von der Mutter unterscheiden. Deshalb müssen sie sich nach außen von der Mutter weg – zum Vater draußen – hin orientieren. Sie müssen, um ihre Geschlechtsidentität zu entwickeln, sich als ein Anderer fühlen dürfen und betonen daher die Trennung, entwickeln sich deutlicher in der Trennung von der Mutter als die Mädchen.

Mädchen müssen sich nicht so vollständig lösen, da die geschlechtliche Identifikation bleibt. Sie zahlen den Preis des sich nie ganz Trennens. Mädchen bleiben daher viel länger in dem Kokon der Mutter gefangen, haben bis ins erwachsene Frauenalter damit zu tun, sich von ihren Müttern zu lösen, weil sie es als kleines Mädchen nicht mussten und haben deshalb generell viel mehr Angst als Jungen sich zu trennen, sich zu lösen.

Diese unterschiedliche Grundbedingung mündet in Trennungsangst und Angst vor formalisierten Beziehungen und vor hierarchischen Funktionen, weil diese die ursprüngliche Trennungsangst immer wieder auf's Neue beleben.

Jungen neigen aus den oben beschriebenen Gründen daher eher dazu, sich stärker abzugrenzen, Getrenntheit überzubetonen und macht sie als Männer geneigter

formalisierte Rollen in Hierarchien anzunehmen. (Keller, Krainz und Chodrow zitiert bei O. König, S. 221/222 Macht in Gruppen).

Dieser unterschiedliche Umgang mit Trennung hat dann auch Auswirkungen auf den unterschiedlichen Umgang von Männern und Frauen mit Macht.

In Bezug auf weibliche Vorgesetzte und männliche Untergebene – also bei nicht traditionellen umgekehrten gesellschaftlichen Rollenverhältnissen – kann es für Männer zu Depotenzierungsgefühlen kommen.

An dieser Stelle sei ein **Beispiel** genannt, das mir in meiner SV-Arbeit begegnet ist:

So sprach ein SD innerhalb einer Teamsupervision in Bezug auf weibliche Vorgesetzte von „Dominas“, die ihm immer vor die Nase gesetzt worden seien. Die Wortwahl des SD lässt ahnen, dass seine berufsbiographischen Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten seine Geschlechtsidentität bedrohen, indem er ein Arbeitsverhältnis sexualisiert. In der

Negierung/Abwertung der Fachlichkeit seiner weiblichen Vorgesetzten kann er sich wieder stärker fühlen. Die Sexualisierung erzeugt Scham bei den Beteiligten, die der SD wohl selbst empfindet und nach außen projiziert. Er selbst muss sehr von Scham- und Unterlegenheitsgefühlen erfüllt sein.

Sobald ich jedoch anfangen, empirisch feststellbare Geschlechtsunterschiede zu beschreiben, wird die Diskussion an dieser Stelle immer schwierig, weil damit immer auch eine Bewertung dieser Unterschiedlichkeit in die eine oder andere Richtung einhergeht. Alle Bilder, die wir kollektiv/mythisch etc. über Männlichkeit und Weiblichkeit im Kopf haben, wirken in diesen Auseinandersetzungen immer mit und führen in der Auflösung von traditionell gelebten/zugeschriebenen Rollen von Geschlechtlichkeit immer zu nicht unerheblichen Spannungen und Machtkämpfen.

2. Soziologische Definition von Macht:

Laut Max Weber bedeutet „Macht, jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, unabhängig davon worauf diese Chance beruht.“

Im Althochdeutschen, Altslawischen und Gotischen bedeutet das Wort Macht soviel wie Können, Fähigkeit, Vermögen. Vergleichbar stammt das lateinische Substantiv für Macht, potentia, von dem Verb possum, posse, potui ab, welches heute mit „können“ übersetzt wird.

Legitime Macht lässt sich wie folgt beschreiben: Man lässt sich beeinflussen, wenn man der Ansicht ist, der Beeinflussende habe ein Recht dazu, Entscheidungen oder Verhaltensweisen zu beeinflussen. Die legitime Macht bezieht sich z.B. auf die Macht von Vorgesetzten, aufgrund ihrer relativen Position in einer Organisationsstruktur. **Legitime Macht ist identisch mit Autorität.** Sie ist abhängig von der Überzeugung der Beteiligten, dass der jeweilige Vorgesetzte ein Recht darauf hat, seine Stellung inne zu haben. Er wird akzeptiert.

Man und Frau braucht als Leitung also immer ein Gegenüber, das einem die relative Macht auch zugesteht. Sonst entsteht Machtlosigkeit bzw. Ohnmacht.

Folie 9 :

Laut French und Raven wird auf 5 unterschiedlichen Grundlagen Macht ausgeübt:

1. Macht durch Belohnung

Beispiel: Die Leiterin einer Kindertageseinrichtung achtet sorgfältig darauf, ihre Mitarbeiterinnen immer wieder für ihre Arbeit zu loben, tut dies insbesondere auch bei Öffentlichkeitsveranstaltungen mit Eltern und Trägervertretern, veranstaltet interne Fachtage, um ihren Kolleginnen etwas „Gutes“ zu tun. Mit dieser Facette ihrer Mitarbeiterinnenführung festigt sie ihre Rolle durch das **Modell Macht durch Belohnung**.

2. Macht durch Zwang

Beispiel: Der Leiter einer patriarchal- kirchlich geprägten Jugendhilfeeinrichtung, der in der Öffentlichkeit viel für das Ansehen und die Belegung der Heimeinrichtung getan hat, auf die Fachlichkeit und Qualifizierung seiner Mitarbeiter-/innen großen Wert legt, wirkt in der Mitarbeiterführung oft rigide, neigt zu cholerischen Ausbrüchen, wenn seine Mitarbeiter nicht das tun, was er sagt. Insbesondere jüngere Frauen arbeiten sich in Einzelsupervisionen/Therapien an ihm als Vaterfigur ab. Dieser Leiter übt seine Macht durch **Kontrolle** über seine MitarbeiterInnen aus. Er selbst ist geprägt von seiner **Angst vor Kontrollverlust**. **Damit ist seine Macht auch gleichzeitig wieder bedroht.**

2a. **Scham- und Unterlegenheitsgefühle** ersetzen heute vielfach die Macht durch Zwang. In unserer heutigen Kultur gelten Autonomie und Freiheit als ein Persönlichkeitsideal. Wer aber als Machtunterworfener dem Ideal der Autonomie einen hohen Wert zumisst, ohne diese auch realisieren zu können, festigt die Autorität derer, die in der Wahrnehmung der anderen tatsächlich autonom sein können und fühlt.... Scham aufgrund des niedrigeren Status!

Früher war es weniger beschämend abhängig zu sein. (Sennett bei Neckel- Status und Scham)

Männer in psychosozialen Institutionen nehmen nach meiner Wahrnehmung häufiger Leitungspositionen ein als Frauen und können damit ein wenig den relativ niedrigen Status, den Sozialberufe in der gesellschaftlichen Prestige-Rangfolge der Berufe innehaben, kompensieren und so Scham- und Unterlegenheitsgefühle abwehren.

3. Macht durch Identifikation

Beispiel: In einer großen matriarchalisch geführten Behinderteneinrichtung lebt die Chefin, die kinder- und partnerlos ist, vor, dass ihre Arbeitszeit schier unbegrenzt ist und setzt damit subtil alle anderen Untergebenen unter Druck, ähnliches von sich selbst zu verlangen... Ein „männliches“ **Workaholic-**

Modell, dem allerdings der häusliche Reproduktionspartner des klassischen Rollenmodells fehlt. Die Leiterin hat ein sehr charismatisches Auftreten, die einige Frauen in der Institution mit ihrem **Modell Macht durch Identifikation** einlädt. Bei manchen Frauen erreicht sie in der Einrichtung jedoch das totale Gegenteil. Sie stößt bei diesen auf große Abwehr, weil sie ihnen zu „männlich“ wirkt.

4. Macht durch Wissen

5. Macht durch Information

Für den tatsächlichen Einsatz dieser Machtressourcen ist das zugrunde liegende Selbstwertgefühl von entscheidender Bedeutung. Die Selbstverständlichkeit und Leichtigkeit der Aktualisierung dieser Ressourcen ist Ausdruck dieses Selbstwertgefühls, mit dem sich machtbewusste Personen präsentieren. (König)

Laut Edding ist formalisierte Macht immer auch auf Sichtbarkeit angewiesen. Das bedeutet, dass die Leiter sich immer wieder in Szene setzen müssen, um als Autorität auch wahrgenommen zu werden (Einflussreicher werden, Edding). Dazu gehört dann auch die Entwicklung von *mikropolitischer Kompetenz*.

Die größte Aussicht auf Machterhaltung haben die Leiter, die alle Möglichkeiten ausschöpfen, Menschen zu überzeugen, ihnen Hoffnung einzuflößen, ihr Vertrauen zu wecken und ihre Liebe zu gewinnen. Sie dürfen nicht davor zurückschrecken, ihnen Schmerzen zuzufügen und Angst zu machen (Schmidbauer).

3. Unterschiedliche Machtorientierung von Frauen und Männern: Folie 8: Mann und Frau

Die Soziologen/-innen arbeiten in Abgrenzung oder in Ergänzung zum analytischen Erklärungsansatz mit **Rollenzuschreibungen**, die Männer und Frauen aufgrund ihrer unterschiedlichen Sozialisationsbedingungen aufgenötigt werden und erklären so die Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen.

In den Beschreibungen wird dann jedoch eher eine Umbewertung der **Geschlechtsrollenstereotype** vorgenommen. Da wird dann eine **Gerechtigkeitsmoral der Männer**, die sich eher an starren hierarchischen Regeln orientiert einer **Fürsorgemoral der Frauen**, die sich eher an Beziehungen und konkreten Auswirkungen von Handlungen ausrichtet, gegenübergestellt. (vgl. S. 223 O. König, Macht in Gruppen). Die Soziologen/-Innen bleiben in ihren Ausführungen also bei der jeweiligen Rollenzuschreibung, bewerten sie nur neu. Die **Fürsorgemoral** wird dann in manchen Kontexten höher bewertet. Stichwort: Frauen leiten besser, weil sie vernetzter denken etc.

Interessant wird in diesem Zusammenhang, wie mit welchen Verhaltensweisen Frauen und Männer im Umgang mit Autoritäten, mit dem Aus- und Verhandeln von Macht umgehen. Männer neigen demnach stärker zu nach außen gerichteten Abwehrmechanismen... und zur Abspaltung von Affekten. Das kann ein Resultat ihrer Bindungsangst und – abwehr sein.

Frauen richten diese Affekte tendenziell eher gegen sich selbst und neigen zum Zurückziehen. Das kann bei ihnen durch ihre Trennungsangst und Angst vor Ausschluss begründet sein. (Döbert, 1988, Nummer-Winkler 1991 bei O. König, Macht in Gruppen S. 226).

Das macht Männer durchsetzungsstärker als Frauen. Frauen tun diese Durchsetzungsstärke manchmal als „Gockelgehabe“ ab und ziehen dabei den Kürzeren.

Auch wenn sich bei uns emanzipierten Frauen und Männern jetzt Widerstand regen mag in Bezug auf die jeweils gegengeschlechtlichen Anteile, die wir alle möglicherweise schon seit Jahren in der Auseinandersetzung zwischen den Geschlechtern zu integrieren versuchen, so sind wir im Kampf gegen alte Geschlechtsrollenbilder immer auch gefährdet, in der **Gegenabhängigkeit** stecken zu bleiben oder enttäuscht, desillusioniert zu alten Rollenbildern zurückzukehren.

Als Frau hieße das beispielsweise, zu „männlich“, zu hart zu werden und alles „Weibliche“ abzulehnen. Als Mann würde das bedeuten, zu „softig“ zu werden und alles „Männliche - aggressive“ abzulehnen.

Mein Sohn entwarf in seiner Grundschulzeit zu den Geschlechterrollen folgendes Bild:

Es gibt Jungen-Jungen: Jungen, die dem klassisch zugeschriebenen Rollenmodell entsprechen (prügeln, Fußball-Spielen, sich gegen die Mädchen abgrenzen, etc).

Es gibt Mädchen-Jungen: Jungen, die auch Mädchenanteile leben (mit Mädchen andere Spiele, Gummitwist/ Seil- springen spielen, sich nicht gerne prügeln, etc.)

Es gibt Jungen-Mädchen: (Mädchen, die auch mal Fußball-Spielen, die mitkämpfen etc.)

Es gibt Mädchen-Mädchen: Mädchen, die dem klassisch zugeschriebenen Rollenmodell entsprechen (mehr Rollenspiele machen, mit Puppen spielen, brav sind etc.)

3.1 Aktuelle Führungsrollen in unserer Gesellschaft

Interessant finde ich in diesem Zusammenhang, auch noch einmal einen Blick auf unsere derzeitigen „mächtigen“ Führungskräfte unseres Landes zu werfen.

Folie 10:

Zum einen auf **Angela Merkel**, die Ihre Führungsrolle als Kanzlerin mit dem Satz begann:“ Ich will meinem Land dienen!“

Es stellt sich die Frage: „Will ich regieren oder will ich dienen?“ Regieren bedeutet lenken, leiten und auch herrschen. Dienen meint jemandem unterstellt sein, in abhängigem Verhältnis sein und Gehorsam leisten. Will also Angela Merkel Herrscherin oder Sklavin sein?

Welche Rolle spielt an dieser Stelle ihr Geschlecht als erste deutsche Frau im Staat, Ihre Ost-Biographie, die protestantische Pfarrerstochter, „Helmut Kohls Mädchen“? dass sie eher auf „Dienen“ abhebt, auch wenn dieser Satz vielleicht strategisch eingesetzt gewesen sein sollte...oder darf sie genau dort sein, weil sie „typisch weiblich“ verbal keinen Führungsanspruch erhebt, aber es faktisch doch ausübt, das Führen?

Folie 11:

Zum anderen **Guido Westerwelle**, der kaum seine Rolle als deutscher Außenminister halten kann und sich wie ein kleiner Junge staunend bewundernd in Schlössern und schwarzen Limousinen wiederfindet, der überwältigt ist, dass er jetzt so viel Macht hat, scheinbar orientierungslos seine Macht missbraucht und dabei viel Porzellan zerschlägt, sich selbst und seiner Rolle schadet.

Seine Eltern waren beide als Rechtsanwälte tätig. Nach deren Trennung wuchs Westerwelle mit drei Brüdern bei seinem alleinerziehenden Vater auf. Westerwelles [Homosexualität](#) wurde lange als offenes Geheimnis angesehen. Im Jahr 2001 hatte er der Nennung seines Namens in dem Nachschlagewerk Out!, das Personen des öffentlichen Lebens auflistet, die schwul, lesbisch oder bisexuell sind, ausdrücklich zugestimmt.

In der Süddeutschen Zeitung vom 16.02.2010 schreibt Wolfgang Jaschensky über ihn, ich zitiere:“ ...Anstelle von Reformvorschlägen setzen die Liberalen dem Volk **etwas weniger Substantielles vor: ihren Chef**. Seit Tagen grüßt täglich und auf allen Kanälen: Guido Westerwelle, das **liberale Alphantier**. .. Dort begann die **Springer-Penetration - und erreichte sogleich ihren Höhepunkt**. "Vergesst die Mitte nicht" lautete die harmlose Überschrift seines Autoren-Pamphlets, mit dem sich der FDP-Chef vom diplomatischen Dienst ab- und zum **Dienst an der Heimatfront** anmeldete.“

Auch wenn man/frau Guido Westerwelle und sein derzeitiges Gebaren nicht mag, weil es fehlplatziert wirkt, so ist doch die sexualisierte, kampf- und kriegsorientierte Wortwahl des oben zitierten männlichen Journalisten und sein darunterliegendes Männerbild, dem G. Westerwelle eindeutig nicht entspricht, entlarvend. Sie macht deutlich, wie sehr eigene verinnerlichte Rollenbilder in der Bewertung von Führungspersonen – Frauen und Männern – auftauchen.

4. Frauen und Männer als Führungen und Leitungen in Institutionen:

Institutionen sind nun Orte, an denen sich gesellschaftlich vorgegebene Unterschiede und (Macht-) Verhältnisse zwischen Geschlechtern reproduzieren.

Männer neigen aufgrund ihrer gesellschaftlichen mächtigeren Stellung eher zu hierarchisch orientierten Lösungen in Machtauseinandersetzungen. Frauen bevorzugen normative Strategien. (s. auch 228 – 232 O. König)

Wenn Anerkennung und Erfolg dann ausbleiben, sind sie zumindest noch moralisch überlegen z.B. mit Werten wie Solidarisierung oder des Einander –nicht- verletzen.

Dabei sind Frauen durchaus machtorientiert nur oft eben subtiler, weil der offene Weg für sie häufig auch der steinigere ist, einerseits real, die Durchsetzung eigener Ideen wird oft erschwert, Vorgesetzte sind nicht kompetent, im Konkurrenzkampf mit Kollegen unterliegen sie subtilen Intrigen etc. Auch andere Frauen sind beim Sich-Sichtbarmachen oft keine Hilfe sondern gehen heftig in Konkurrenz. Andererseits der Gewinn in der Deckung zu bleiben, ist dann z.B. sich Niederlagen zu ersparen. Persönlich wegen des Geschlechtes missachtet zu werden, ist schwerer zu ertragen, als immer wieder an der eigenen Fachlichkeit zu zweifeln, wohin Frauen dann gerne ausweichen und sich endlos weiter qualifizieren. (S.14 -21 Einflussreicher werden, C. Edding)

Führungsverhalten in psychosozialen Institutionen

Gleichzeitig scheint es mir wesentlich, den besonderen Umgang mit **Macht und Ohnmacht in psychosozialen Institutionen** zu beleuchten. Auf Leitungs- und Führungsebene finden Machtspiele anders statt als in nicht-sozialen Einrichtungen. Regressive Machtausübung von Leitungen spielen eine nicht unerhebliche Rolle.

Folie 12:

Führungsverhalten/Umgang mit Macht in psychosozialen Institutionen:

- Fürsorge-Moral statt Gewinnmaximierung

Psychosoziale Einrichtungen sind von ihrem Auftrag und ihrer Ideologie her erst einmal Institutionen, die eine Dienstleistung anbieten und dabei nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. Sie stehen für eine „**Fürsorge**“-**Moral**, die klassisch eher dem „weiblichen“ Geschlechtsrollenstereotyp zugeschrieben wird.

Bei Männern, die Leitungsstellen nicht anstreben bzw. die ihnen verwehrt bleiben, erlebe ich durch meine Erfahrungen als Supervisorin in diesem Feld, dass sie häufig eine Haltung entwickeln, die Karriere-Denken ablehnt. Manchmal zeigt sich dieses sogar bis zur Verwahrlosung ihres Äußeren

(Kleidung, Verhalten). In einer forensischen Einrichtung konnte ich beispielsweise z.T. Mitarbeiter in ihrer Äußerlichkeit nicht von den dortigen Patienten unterscheiden.

Frauen als Leitungen in psychosozialen Einrichtungen müssten es dann aufgrund ihrer „Fürsorge-Moral“ einfacher haben?!

- Normativ abgesicherte Selbstaussbeutung bei Ablehnung von hierarchischen Lösungen

Macht und Ohnmacht zeigen sich in psychosozialen Einrichtungen vielfach subtiler. Dort sind Formen der **Selbstaussbeutung**, die durch die starke Identifizierung mit den Problemlagen des Klientels gegeben sind, sehr viel häufiger vertreten als in anderen Institutionen. Diese Selbstaussbeutung wird **normativ abgesichert** bei gleichzeitiger **Ablehnung von hierarchischen Lösungen**. Sie ist dabei stark von **Burn-Out-Symptomatiken** der Mitarbeiter/-innen in diesem Arbeitsfeld bedroht.

- Abwesenheit der Mächtigen

Dies zeigt sich zum einen in der **Abwesenheit der Mächtigen** (S. auch S. 99 Schmidbauer) wie in meinem zu Beginn genannten Beispiel, in dem der Leiter vor Ort nicht anwesend war und meine „Leitungsrolle“ bewusst nicht klar mit ihren Kompetenzen definiert wurde. **Abwesenheit** kommt dann einer „**Vernachlässigung**“ gleich, die die als untergeordnete HelferInnen sozialisierte

Männer und Frauen im sozialen Bereich oft aus ihrer eigenen Biographie kennen und früh gelernt haben, diese nicht vorhandenen „Elternrollen“ zu kompensieren.

Ein Beispiel für die **Selbstaussbeutung und Abwesenheit/Vernachlässigung** der Mächtigen mag dieses verdeutlichen:

Die Stationsleiterin einer inneren Station eines allgemeinmedizinischen Krankenhauses muss sich wie alle anderen Stationen mit Einsparungen von Pflegepersonal herumschlagen. Die unhaltbaren Zustände führen zu einem hohen Krankenstand der überlasteten Mitarbeiter. Dieser hat zum Resultat eine unsachgemäße Pflege, da die wenigen verbleibenden Mitarbeiter/-innen nur noch das „Allernötigste“ machen. Diese Situation teilt die Stationsleiterin der Pflegedienstleitung nicht mit. Stattdessen versucht sie, die Lücken, die sich im Dienstplan ergeben, aufzufüllen, indem sie immer mehr Dienste selbst übernimmt.

In ihrer Biographie wird deutlich, dass sie nach dem frühen Tod ihrer Mutter im Alter von 3 Jahren vom Vater bis zu dessen Wiederheirat für mehrere Jahre zu einer Tante in Obhut gegeben wurde.

Zu ihrer Stiefmutter entwickelte sie ein distanzierendes, zu ihrer jüngeren Schwester ein mütterliches Verhältnis. Die Stationsleitung hat also früh gelernt, dass sie sich auf verantwortliche Erwachsene nicht wirklich verlassen kann und behält dieses Verhalten ihren Vorgesetzten gegenüber bei. Der PDL kommt die Selbstausschöpfung der Stationsleitung sehr entgegen. Sie kann ihre Abwesenheit/Vernachlässigung dieser Station gegenüber nur noch besser praktizieren.

- Überlastung, Krankheit oder Schwäche von Führungskräften

Eine andere Spielart dieser Formen von subtiler Machtausübung ist, die **Überlastung, Krankheit oder Schwäche von Führungskräften**. Untergebene gut ausgebildete Fachkräfte neigen dann eher dazu, durch besondere Rücksichtnahme die Schwäche ihrer Vorgesetzten zu kompensieren, z.B. **weil sie sich für deren Schwäche schämen** und so sozialisiert sind, Schwächen anderer nicht auszunützen.

Der vermeintliche Gewinn dieser Untergebenen ist es dann beispielsweise, dass eigentlich sie selbst die besseren Chefs- weil sie mit mehr inhaltlicher Kompetenz etc. ausgestattet sind- wären.

Für den Vorgesetzten bedeutet diese Form **regressiver Machtausübung**, der Versuchung zu erliegen, durch Schwächeäußerungen die verlorene Geborgenheit, die jede Führungsposition mit sich bringt auf Umwegen wieder zu erlangen. (Schmidbauer, S. 98 – 102 Persönlichkeit und Menschenführung/ ebenso König).

Beispiel: Dem Leiter einer Jugendhilfeeinrichtung gelingt es, seine Erziehungsleitungen insofern zu vernachlässigen, als dass er keine eigenverantwortliche Entscheidung selbst trifft. Er delegiert alles, was ihm in die Quere kommt. Die Führungskräfte übernehmen diese Delegationen, haben sie doch erkannt, wie schwach der Leiter in Wahrheit ist, und wie peinlich es beispielsweise in der Öffentlichkeit wäre, wenn deutlich würde, wie fachlich inkompetent ihr Leiter wäre. Das würde auf sie alle zurückfallen. Sie parentifizieren das Verhältnis zu ihrem Leiter und übernehmen wie selbstverständlich dessen Leitungsaufgaben. Gleichzeitig spiegelt sich die Problematik des Klientels, wo es häufig um Kindesvernachlässigung geht und Kinder Elternrollen übernehmen. Der Gewinn für die obigen Führungskräfte besteht darin - wie eben erwähnt -, sich insgeheim selbst kompetenter als der schwache Leiter zu fühlen.



Fazit:

Mit meinem Vortrag erhebe ich nicht den Anspruch, alle Facetten von Macht/Ohnmacht und geschlechtsspezifischem Leitungsverhalten in psychosozialen Arbeitsfeldern beleuchtet zu haben.

Ich halte es für notwendig, sich der Komplexität dieser Materie bewusst zu werden, und Szenen aus dem beruflichen Leitungsleben im Hinblick auf den einen oder anderen Strang hin zu untersuchen, um besser zu verstehen, warum sich manche „Verstrickungen“ in Bezug auf Situationen, in denen Leitungsfragen eine Rolle spielen, entwickeln.

Spannend wäre es weiter zu untersuchen, welche Erfahrungen von Frauen und Männern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen mit jeweils männlich/weiblichen Vorgesetzten bzw. männlich/weiblich Untergebenen bzw. gleichgeschlechtlichen Rollenträgern gemacht werden.

Welche Macht- und Ohnmachtsgefühle spielen bei den jeweiligen Geschlechtern eine Rolle? Wie werden sie sozial verhandelt? Und zum Schluss, was bedeutet das alles im Hinblick auf erfolgreiche/zufriedenstellende Leitung und erfolgreiches bzw. zufriedenstellendes Arbeiten?

Vielleicht konnten der Vortrag/diese Praxisbeispiele sie dazu einladen, sich selbst in einer evtl. anschließenden Diskussion mit diesen Fragen zu beschäftigen. Sicherlich sind ihnen beim Zuhören eigene Beispiele aus der Praxis im Hinblick auf Macht und Ohnmacht und Frauen und Männern in Leitungsrollen in Ihrem Arbeitsfeld eingefallen. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Zuhören und wünsche noch einen angenehmen Ausklang bei einem Glas Wein



Literatur:

Burbach, Schlottau(Hg.), Abenteuer Fairness, Göttingen 2001

Edding, Cornelia, Einflußreicher werden, München 2002

König, Oliver, Macht in Gruppen, Stuttgart 1996

Neckel, Sighard, Status und Scham, Frankfurt 1991

Schmidbauer, Wolfgang, Persönlichkeit und Menschenführung, München 2004

Sennett, Richard, Respekt im Zeitalter der Ungleichheit, Berlin 2004

Süddeutsche Zeitung vom 16.02.2010

Weber, Max, Soziologische Grundbegriffe, 1984