

Brauchen Unternehmerinnen Macht?

von Cornelia Coenen-Marx

Theologischer Vorstand der Kaiserswerther Diakonie, Düsseldorf-Kaiserswerth

Vortrag im Rahmen des Jahresprogramms zum Thema Macht

1. Frauen auf Erfolgskurs?

Vor fünf Jahren, im Juli 1997 machte der Stern mit dem Titel „Frauen auf Erfolgskurs“ auf. Unternehmerinnen wie *Britta Steilmann*, Politikerinnen wie *Angela Merkel* und Chefredakteurinnen wurden zur Zukunft von Frauen in Führungspositionen befragt. *Lisa Feldmann*, die damalige Chefredakteurin von *Cosmopolitan*, sagte, man brauche eine gewisse Affinität zur Macht, um erfolgreich zu sein.

Frauen investierten aber deutlich mehr Zeit in unmittelbare Leistung als in die Pflege von Geschäftskontakten und Öffentlichkeitsarbeit. So verdienen sie bekanntermaßen im Schnitt weniger als Männer. Aus einer Studie der Universitäten in Ohio und New York, die in der letzten Ausgabe von „Psychologie heute“ veröffentlicht wurde, geht hervor, dass Frauen sich selbst nach Leistung und nicht nach Status honorieren:

Sie verlangen weniger, wenn sie mit der Qualität ihrer Arbeit selbst nicht zufrieden sind. Bei Männern hingegen bestimmten Status und Selbstbewußtsein die Höhe ihrer Forderungen. „Die Geldwünsche hängen allerdings nicht nur vom Geschlecht ab, sondern auch vom gegenwärtigen Einkommen. Das zeigte sich in der Untersuchung bei Studenten mit Nebenjobs. **„Eine schlecht bezahlte Arbeit zu besitzen, hatte ungefähr den gleichen Effekt, wie eine Frau zu sein.“**, schreiben die Autoren *Pelham* und *Hetts*. Der Artikel in „Psychologie heute“ macht übrigens mit der Feststellung auf, ein überzogenes Selbstbewußtsein führe bei Männern zu hohen Honorarforderungen. Dem entspricht die Umfrage, die der Stern 1997 veröffentlichte: Damals meinten immerhin 41% der Frauen und 29% der Männer, Frauen seien nicht skrupellos genug um zu führen.

In der Management-Reihe der FAZ erschien Anfang der 90er Jahre ein Band mit dem Thema „Führung 2000“. Dort habe ich jetzt noch einmal nachgelesen, was in dem Kapitel „Die neuen Chefs“ unter der Überschrift „Frauen sind manchmal besonders geeignet“ steht.

Es gäbe Branchen, liest man da, die für weibliche Führungskräfte durchlässiger seien als andere: dazu gehören Werbung und Personalwesen, Mode und Kosmetik, Bildung und Soziale Dienste. In diesen Berufen könnten Frauen nämlich typisch weibliche Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen und Kontaktfreudigkeit einbringen. Die Probleme, die Frauen als Vorgesetzte hätten, bezögen sich nämlich gerade darauf, dass Frauen in Führungspositionen diese Eigenschaften leugneten. Auf die Frage: „Was befürchten Sie von einer weiblichen Vorgesetzten“, antworten in der Stern-Umfrage von 1997: 76% Geltungsbedürfnis, und 59% Forschheit und 65% übertriebene Männlichkeit.

Brauchen Unternehmerinnen Macht?

Meine einleitenden Beobachtungen verweisen auf eine Doublebind-Situation. Selbstverständlich braucht jeder und jede Macht, die etwas unternehmen, um ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt durchsetzen will. Macht macht - und deshalb entfaltet sie ihre Energie viel wirkungsvoller in der Wirtschaft als in der Politik. Dort werden Interessen ausgeglichen und Kompromisse gesucht - hier geht es um Visionen und Wünsche, um Ideen, die Gestalt finden sollen.

Die Macher gehen heute nicht in die Politik, sondern in die Wirtschaft. Macht ist die Kraft, etwas zu bewegen. Welche Eigenschaften dazu nötig sind in einer vernetzten Welt, ist aber durchaus strittig. **„Persönlichkeit wird in der Wirtschaft bald wichtiger sein als Wissen und Geld“**, sagt die Personalchefin eines Internet-Dienstleisters. „Erfolg hängt maßgeblich von der Fähigkeit ab, sich ständig auf neue Situationen und Märkte einstellen zu können. Die Menschen wollen heute mit gestalten - nur wer ihnen diese Freiheit läßt, kann auf ihren Einsatz zählen.“ Das Plädoyer gipfelt in dem Satz: „Mächtig ist, wer Macht abgibt.“¹

Wie wichtig in Zukunft sogenannte männliche Profile der Macht wie Dominanz und Durchsetzungskraft oder auch die Fähigkeit, sich abzugrenzen sind - und welche Rolle die sogenannten soft skills wie Kommunikationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, oder Einfühlungsbereitschaft sein werden, ist strittig. Für *Gertrud Höhler* heißt die befreiende Formel „Mixed Leadership“.

In ihrem Buch „Wölfin unter Wölfen“ stellt sie die These auf, dass der erfolgsorientierte Vereinfacher Mann, der nur Sieg und Niederlage kennt, die komplexe Problemsicht von Frauen braucht, um in Netzwerken arbeiten zu können. Viel hängt also an der Frage, welche Gestaltungskräfte in Zukunft nötig sind und wie wir als Frauen und Männer die Zukunft gestalten wollen. Keine Frage: dazu ist Macht nötig.

2. Die Macht einer Vision - zur Geschichte der Kaiserswerther Diakonie

Seit vier Jahren bin ich Vorstand der Kaiserswerther Diakonie. Gemeinsam mit meinem kaufmännischen Kollegen leite ich ein Sozialunternehmen mit insgesamt 1900 Beschäftigten, davon 75% Frauen, die meisten davon sind in Pflege und Pädagogik, in Verwaltung und Hauswirtschaft tätig. Also ein Unternehmen der Branchen, die für Frauen durchlässiger sind, wie wir eben gehört haben.

Dennoch: bei einer eher flachen Hierarchie finden sich unter den 38 Bereichsleitungen 24 Männer, nicht zuletzt unter den Chefärzten und in den Bereichen Recht, Wirtschaft, Finanzen und Personalwesen.

Die Stelle des theologischen Vorstands wurde 1998 zum ersten Mal mit einer Frau besetzt. Die Berufsgruppen machen schon deutlich, wo die Schwerpunkte unserer Arbeit liegen: zur Kaiserswerther Diakonie gehört das *Florence-Nightingale-Krankenhaus* mit 11 Kliniken und 630 Betten. Außerdem bieten wir in zwei großen Altenzentren faßt vierhundert stationäre Plätze, Tagespflege und Treffpunkte an. Angegliedert sind mehr als 150 Plätze im Seniorenwohnen und in der Feierabendversorgung der Diakonissen und zwei ambulante Pflegedienste. Dieser Schwerpunkte in Pflege und Medizin wird ergänzt durch Schulen und Ausbildungsgänge mit mehr als 900 Plätzen und durch den Arbeitsbereich Sozialpädagogik mit Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und sozialpsychiatrischen Hilfen.

Zur Kaiserswerther Diakonie gehört aber auch ein Museum und ein Archiv. Denn unser Werk war die erste Gründung der sogenannten Mutterhausdiakonie und kann auf mehr als 165 Jahre zurückblicken. Am Anfang stand eine Vision.

Als *Theodor Fliedner* mit 22 Jahren seine erste Pfarrstelle in Kaiserswerth antreten sollte, fand er - von Koblenz kommend - eine bankrotte Gemeinde vor, die seiner Familie und ihm keine Existenzgrundlage bieten konnte. Dass es überhaupt eine evangelische Gemeinde im katholischen Kaiserswerth gab, war einem Textilunternehmen zu verdanken, das Arbeiter vom Niederrhein und aus dem Wuppertal hier angesiedelt hatte - und nun, kurz bevor die *Fliedners* eintrafen, pleite gegangen war.

Eine typische Situation für die Zeit der frühen Industrialisierung: eine neue Mobilität mischte die Konfessionen, Fabriken lockten Menschen an und warfen bei Arbeitslosigkeit ganze Familien in Armut. Staatliche Hilfesysteme waren kaum entwickelt, und da es auch noch keine Kirchensteuern gab, mußte *Fliedner* also etwas unternehmen, wenn er nicht weggehen wollte.

¹ in Band eins 8 /2000

Fliedner entschloß sich, Spender und Sponsoren für die anstehenden Herausforderungen zu suchen. So reiste er nach Mönchengladbach und ins Wuppertal, nach Holland und England. Von diesen sogenannten Kollektenreisen brachte er mehr mit als eine erkleckliche Summe Geld: er sammelte Modelle und Ideen für ein neues Gesundheits- und Bildungssystem. Für Kleinkindererziehung, Gefangenenfürsorge, ambulante Krankenpflege und Ausbildungen.

Und schließlich hatte er eine Vision, die ungeheure Kräfte freisetze: Unverheirateten Töchtern, die sich sozial engagieren wollten, bot er eine professionelle Ausbildung, Status und Versorgung an - damit sie in einem Gestellungsvertrag Pflege- und Erziehungsleistungen in Familien, Krankenhäusern und Gemeinden übernahmen. Das Kaiserswerther Mutterhaus war zugleich Ausbildungsstätte, Krankenhaus und Zentrale eines schnell wachsenden Unternehmens - es war aber vor allem eine beinahe genossenschaftliche Lebensgemeinschaft unverheirateter Frauen, die in ihrem Beruf Erfüllung und Berufung gefunden hatten.

Dazu gehörte übrigens auch *Florence Nightingale*, die vor 150 Jahren ihre Pflegeausbildung in Kaiserswerth absolvierte. Die Diakonissenidee boomte sehr bald: bei *Fliedners* Tod im Jahr 1864 gab allein 200 Diakonissen in Kaiserswerth, daneben aber 21 weitere Mutterhäuser in Deutschland, U.S.A. und Nahost - allesamt Tochter- oder Schwestergründungen. Und zum 100. Jubiläum, im Jahr 1936, gab es mehr als 2000 Kaiserswerther Diakonissen. Auch das ist ein Stück Düsseldorfer Geschichte.

Hinter der Vision und der enormen unternehmerischen Leistung stand der Gedanke des Dienstes. Die soziale Not seiner Zeit, davon war *Fliedner* überzeugt, war nicht nur eine gesellschaftliche Herausforderung, sondern auch eine religiöse. Es waren Menschen nötig, denen das Leiden der Arbeitslosen, der Kindern aus verarmten Familien, der ungepflegten und unversorgten Kranken so zu Herzen ging, als handele es sich um ihre eigene Familie, ihre Schwestern und Brüder.

Menschen, für die die Frage nach dem Leiden eine Frage nach Gott war. Das ist der Kern des Diakonissenamtes: dass die Schwestern in den Armen Gott dienen und dass dabei zu einer Gemeinschaft zusammenwachsen, in der eine die andere unterstützt. Die Ursprünge der Mutterhausidee haben also genossenschaftliche Züge. So verdienten alle unabhängig von der Tätigkeit gleich viel - oder sollte man sagen, gleich wenig? Immerhin stand den Diakonissen in den Gründerjahren ein Arbeitergehalt zur Verfügung.

Das Mutterhaus war also einerseits ein wachsendes Unternehmen mit einer sehr effektiven Personalentwicklung und Führung, mit eigenem Marketing und Bauernhöfen zur Versorgung - und andererseits ein Netzwerk von Frauen in Frauenberufen wie Pflege, Pädagogik und Hauswirtschaft. Aufgaben, die bis heute gesellschaftlich nicht hoch im Kurs stehen und schlecht bezahlt werden, weil sie sich ursprünglich im privaten Zusammenhang der Familie finden .

Die Frage, wie sich Management und Netzwerk zueinander verhielten, ist auch für unseren Fragehorizont wichtig. Klar ist: die Geschichte der Mutterhausdiakonie ist nur zum Teil einer Emanzipationsgeschichte.

Aus Sorge um das Funktionieren des Dienstes, also zum Beispiel eine angemessene Krankenversorgung, wurden eigene Ansprüche und Erwartungen der Frauen immer wieder zurückgestellt. Zwar schrieb schon die erste Vorsteherin der Schwesternschaft, *Friederike Fliedner*, die mit 42 Jahren bei ihrer elften Geburt im Kindbett starb: „Der Vorsteher kann nur mit Männeraugen merken, was mit Frauenaugen gesehen werden müßte. So kann er das Gute viel zu hoch anschlagen..., er kann die Mängel viel zu hart richten...“, doch fügte sie sich der inneren Hierarchie des Mutterhauses, in der sie dem Vorsteher **jederzeit berichtspflichtig und weisungsbefohlen** war.

In einer Zeit, in der die Geschäftsfähigkeit von Frauen beschränkt war, war es anders kaum möglich: So konnte sich auch *Amalie Sieveking* in der Freien Stadt Hamburg mit der Idee einer eigenen Schwesternschaft nicht durchsetzen. Immerhin gründete sie schon 1832 den „Weiblichen Verein für Armen- und Krankenpflege“, den sie bis zur ihrem Tode 1859 selbst leitete.

Als Theologin ist es für mich allerdings schmerzhaft, zu lesen, wie *Theodor Fliedner* seine Leitung auch biblisch aus der Geschlechterhierarchie begründet: **denn der Mann**, heißt es dort einmal, **sei des Weibes Haupt**. Erst im letzten Jahrhundert waren Frauen in der Lage, mit anderen Passagen gegen diese Interpretation zu argumentieren.

Der wachsende Einfluß der Kaiserswerther Diakonissenanstalt verdankt sich der Macht einer Überzeugung. *Fliedners* Vision hat finanzielle Mittel locker gemacht, Menschen Arbeit gegeben und Ohnmächtige ermächtigt: wenig geachtete Frauen fanden Anerkennung und Status, Kinder eine gute Erziehung, Kranke wurden gesund gepflegt, Armut überwunden.

Diese Art von Macht wächst aus dem Gedanken des Dienstes. Weil eine gute Dienstleistung zu angemessenen Preisen mit überzeugten Mitarbeiterinnen erbracht, zufriedene Kunden bringt, wuchs das Unternehmen schnell.

Es war und ist allerdings schwierige Aufgabe für die Leitung eines solchen Unternehmens, die Idee der kritischen Teilhabe aller lebendig zu halten. Das ist keinesfalls immer gelungen. So wurden viel zu spät angemessene Entgelte durchgesetzt und zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben sich Mutterhäuser **gegen das Frauenwahlrecht** ausgesprochen. Frauen sollten „**still und verborgen, aber tief und heilsam in das öffentliche Leben wirken**“, hatte einer der Gründerväter der Diakonie - *J. H. Wichern* - geschrieben. Mit anderen Worten: für ihre „freie Liebespflege“ brauchten Frauen keine Macht.

Solche Überlegungen waren allerdings schon damals überholt. Sie gehen - wie *Hannah Arendt* deutlich gemacht hat - davon aus, dass man Haushalt und Familie als Einflußbereich der Frau tatsächlich von der politischen Sphäre trennen könnte. Dahinter steht eine Unterscheidung von öffentlichem und privatem Leben, die in der Zeit der antiken Stadtstaaten geprägt wurde, als die Demokratie entstand.

Macht und Bedeutung von Haushalt und Familie wurden damals zurückgedrängt - und damit auch der Einfluss von Frauen in der Öffentlichkeit. Seit allerdings Erziehung und Bildung, Gesundheit und Soziales professionalisiert wurden und zu Angelegenheiten städtischer und staatlicher Politik geworden sind, ist klar, in welchem Maße auch das Private politisch ist.

Hoffen wir, dass jeder und jeder Freundschaft und Liebe als herrschaftsfreien Raum erlebt. Wo wir es aber mit Organisationen zu tun haben - auch im Sozialen - spielt Macht eine Rolle. Denen, die Macht haben, muss also auch ihre Verantwortung bewußt werden.

Im heutigen Leitbild der Kaiserswerther Diakonie heißt es darum: „Die Fähigkeiten, Professionalität, Leistungsbereitschaft und Einsatzfreude der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden über das Gelingen unserer Arbeit. Führungskräfte aller Ebenen sind verpflichtet, mit der ihnen übertragenen Macht verantwortlich umzugehen, Zielsetzungen transparent zu machen, Mitarbeiter zu motivieren und zu bleiben, Ziele zu vereinbaren und zu kontrollieren... Dabei achten sie auf die Balance von Fordern und Fördern...“

3. Macht und Abhängigkeit, Macht und Freiheit

Max Weber kommt in seinem Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* zu folgender Definition:

„Macht bedeutet jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen - ganz gleich, worauf diese Chance beruht. Herrschaft heißt, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden.“

An anderer Stelle unterscheidet *Weber* dann einerseits die Herrschaft kraft Interessenkonstellation (z.B. Monopole) und andererseits die Herrschaft kraft Autorität. Nach *Weber* ist Herrschaft institutionell begründet, also z.B. in Weisungsstrukturen, Macht nicht unbedingt.

Wissen ist Macht, sagen wir, aber auch persönliche Ausstrahlung, soziale Kompetenz, fachliche und auch geistliche Autorität können einem Menschen Macht über eine Gruppe geben, die Ausübung von Druck ermöglichen und zu Abhängigkeiten führen.

Im Beispiel des Mutterhauses von vorhin übte der Vorsteher Herrschaft aus, wenn sie Schwestern kurzfristig an diesen oder jenen Arbeitsplatz entsandte - die Schwester konnte aber Macht ausüben, wenn sie die Abhängigkeit Hilfebedürftiger nutzte, um ihre Position an einem bestimmten Ort zu festigen.

Wir alle kennen die Macht von Müttern und Großmüttern in Familien, die sich weniger auf die Kraft Interessen durchzusetzen, denn auf Abhängigkeiten gründen. Jeder kennt auch die Macht von unten: die Macht der Kinder und der kleinen Leute.

Wer führen und leiten will, wird mit diese Macht rechnen und versuchen, eine Balance von Fordern und Fördern, von Beteiligung und Letztentscheidung zu finden, um langfristige Ziele erreichen zu können. Wer nicht auf die Grenzen seiner Macht achtet, wird Kritik überhören, bestimmte Instrumente überstrapazieren und am Ende scheitern.

Wer erfolgreich sein will, braucht also Visionen. Er oder sie muss von einer Idee überzeugt sein und andere überzeugen können. Das bedeutet auch, Risiken einzugehen und andere Menschen mit hineinzuziehen in diesen Prozess. Mit ihrer ganzen Existenz und ihrer Familie.

Wer Menschen führt, gewinnt Einfluß auf deren Lebenskonzept und Lebenserfolg. Er oder sie darf keine Angst haben, auch harte Entscheidungen zu treffen, wenn es gilt, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten oder neue Märkte und Zukunftsfähigkeit zu gewinnen. Entscheidungen, die sich gegen die Interessen einzelner richten können. Er oder sie muss sich aber auch bewußt bleiben, dass darin eine besondere ethische Herausforderung liegt.

Edzard Reuter beschreibt in seinen Erinnerungen, was passiert, wenn die Energie von Vorständen nicht dem Unternehmen, sondern der eigenen Position dient. Dann verwendet jeder seine Kraft darauf, **„das Entstehen von gegen ihn gerichteten Koalitionen im Keim zu ersticken, dafür aber Unverträglichkeiten zwischen Kollegen zu fordern.“ Auf diese Weise könne kein Team entstehen**, schreibt er, sondern nur **„eine gemischte Raubtiergruppe ohne Dompteur“**. Da regieren die Gesetze der Wildnis: **„Habe lunch oder be lunch“**.

Nachgeordnete Mitarbeiter werden zur Truppe im eigenen Kampf, Sitzungszimmer zu Territorien, große Wagen und Luxushotel dienen als Aufputzmittel, Informationen werden zum Mittel der Politik. Mann muss sich breit machen - mit einer Hand muss man die Tür zuhalten und mit der anderen den eigenen Stuhl festhalten.

Vielleicht sind es solche Erfahrungen, die das negative Image der Macht ausmachen. In einem solchen Haifischbecken sind in der Tat wenig Frauen zu finden, denn wer sich auf dieses Schema einläßt, hat nur die Alternative **Amboß oder Hammer, Macher oder Opfer** zu sein.

Und Frauen sind sensibel für die Opferperspektive. Denn Lebenschancen und Lebensrisiken, Reichtum und Armut sind auch heute noch ungleich verteilt zwischen den Geschlechtern. Frauen sind stärker als Männer von Arbeitslosigkeit, Armut und sozialer Benachteiligung bedroht.

Frauenpolitik als Politik von unten, sozusagen aus dem Blickwinkel der Opfer ist jedoch wenig attraktiv und birgt die Gefahr, dass die herrschende Vorstellung von Macht fest geschrieben wird. Kein Wunder, dass manche Frauen nach Jahrzehnten Verbandspolitik, Quotierung und Gleichstellungsstellen inzwischen gar nicht mehr auf wirtschaftliche oder politische Macht setzen, sondern statt dessen andere Stärken ausspielen.

1998 erschien bei uns der „Machiavelli für Frauen“. Das Buch der Amerikanerin *Harriet Rubin* hat den Untertitel „Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter“. Ich finde übrigens den Bezug auf den skrupellosen Renaissancefürsten unangemessen, denn die Autorin bezieht sich im Wesentlichen die Befreiungsstrategien gesellschaftlich oder politisch unterlegener Gruppen.

Ihre Vorbilder sind Menschen wie *Mahatma Gandhi*, *Nelson Mandela* oder *Martin Luther King*, aber auch Frauen wie *Jeanne d'Arc* oder die Schriftstellerin *George Elliot*.

„Unsere größte Angst ist nicht, daß wir nichts taugen. Unsere größte Angst ist, dass wir maßlos stark sind. Es ist unser Licht, nicht unsere Dunkelheit, vor der wir uns am meisten fürchten“, hat *Nelson Mandela* gesagt.

Und weiter: **„Wir fragen uns: Wer bin ich, daß ich brilliant, großartig, talentiert und märchenhaft sein soll? „Ja, aber sind Sie, dass Sie es nicht sein sollten? ... Es nutzt der Welt nichts, dass sie sich herunterspielen. Es ist nichts großartiges daran, sich so klein zu machen, dass andere Menschen sich in ihrer Nähe unsicher fühlen. ... Wenn wir unser eigenes Licht leuchten lassen, geben wir unbewußt anderen Menschen die Erlaubnis, dasselbe zu tun.“** Soweit *Mandela*.

Die Strategien, die hier geschildert werden, sind unter dem Begriff „ Empowerment“ bekannt; Sie zielen darauf, benachteiligte Gruppen zu ermächtigen, ihre Rolle wahrzunehmen, ihren Teil zur Gestaltung der Welt beitragen. Nicht nur *Mandela* oder *Mahatma Gandhi*, auch Jesus hat auf diese Weise Ausgegrenzte und Kranke, aber auch Frauen und Kinder ermächtigt. Er hat ihnen etwas zugetraut und ihr Selbstvertrauen gestärkt.

Die Bibel spricht in diesem Zusammenhang von Vollmacht und meint damit die persönliche Autorität und Überzeugungskraft, die sich aus nichts herleitet als aus dem gelebten Leben, der Haltung und dem persönlichen Vorbild.

Vielleicht kennen Sie Menschen, die auf diese Weise Macht über die Herzen haben, ohne durch irgendeine Institution abgesichert zu sein. Ja, es scheint geradezu so, als gehörte zu dieser Art Vollmacht eine große Freiheit, die auf falsche Sicherheiten verzichten kann. Denn wir finden sie gerade bei Künstlern, die kein Werkzeug haben als die eigene Person, die sich ganz und gar abhängig wissen von den inneren Kraftquellen, aus denen sie schöpfen. An solchen Menschen sehen wir, dass Macht viel mehr ist als Herrschaft - nämlich eine Energie, die zwischen uns fließt, die uns von anderen zugesprochen wird und letztlich nicht verfügbar ist.

So wie es die Vollmacht gibt, die weit über institutionelle Macht hinausreicht, so gibt es auch eine Magersucht der Macht. Sie ist ein Symptom für einen tieferen Aspekt der Selbstverneinung - die Sehnsucht nach Machtlosigkeit. Vielleicht auch: nach Schutz und Geborgenheit, nach Sicherheit und Abhängigkeit.

Dazu gehört auch der Wunsch nach Harmonie, die Angst vor der Freiheit, die Unfähigkeit, nein sagen zu können. Wer auf diese Weise abhängig ist, hat es schwer, die eigenen Talente zu entwickeln, das Leben zu gestalten.

„Eine Frau, die darunter leidet, hat solche Angst, zu verlieren, dass sie gar nicht erst versucht, zu gewinnen“, schreibt *Rubin*. Sie ist härter gegen sich selbst, als es je ein Feind sein könnte. So kann sie kein Gewicht entwickeln, keine Präsenz. Sie bleibt in gewisser Weise im Schatten.

Das Zitat von *Mandela* nimmt übrigens ein Jesuswort auf. Der fordert seine Jüngerinnen und Jünger auf, „Licht der Welt zu sein, sich nicht zu verstecken, weil sie eine gute Sache zu vertreten haben.“ Falsche Bescheidenheit ist also kein christlicher Wert. Denn sie ermöglicht erst eine unreflektierte Herrschaft von Menschen über Menschen.

Das muss übrigens auch in Kritik an der Mutterhausgeschichte, von der ich eben erzählt habe, gesagt werden. Der „Machiavelli für Frauen“ macht Mut, falsche Abhängigkeiten zu beenden, aus dem Schatten zu treten und mit offenen Visier für die eigene Sache zu kämpfen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch eine biblische Bemerkung anhängen: das zitierte Jesuswort heißt wörtlich: „Laßt Euer Licht leuchten vor den Leuten, damit sie Eure guten Werke sehen und Euren Vater im Himmel preisen.“

Die Freiheit, für die eigene Sache einzutreten, hat eine transzendente Dimension. Wirklich frei sind wir, wenn es nicht um unser eigenes Geltungsbedürfnis geht, sondern darum, dass das Gute zum Ziel kommt, dass das Leben gelingt. Um ein Ziel, das auch andere glücklich macht. Jede Botschafterin für Unicef weiß das.

Damit ist aber meines Erachtens das wesentliche Kriterium für den ethischen Umgang mit Macht gegeben. Denn eine gute Sache kann sich auf Dauer nicht durchsetzen, wenn Menschen nur Mittel zum Zweck sind. Unsere Entscheidungen werden nur nachhaltig sein, wenn sie die Interessen anderer einbeziehen. „Menschen führen, Leben wecken“, nennt deshalb der Benediktinerpater *Anselm Grün* sein Buch für Führungskräfte. Wenn man in Geschlechterkategorien denkt, muss man sagen: ein sehr weiblicher Titel.

4. Macht und Vertrauen

„Realität ist nicht etwas Gegebenes, das wir von außen zu verstehen versuchen. Vielmehr spielen wir bei der Erschaffung der Realität eine aktive Rolle“. Theologisch gesagt: Wir sind an der Schöpfung beteiligt, Gott legt uns seine Macht in die Hand. Ein Blick auf die Welt zeigt, Gefahren und welche Chancen darin stecken.

Und keine Frage: wir müssen die Chancen ergreifen, die uns anvertraut sind. Wir sind daran beteiligt, wie die Welt morgen aussehen wird und welche Werte gelten.

Der Systemtheoretiker *Grossmann* hat Strategien der Lebendigkeit beschrieben: dazu gehört das Vertrauen in offene, nur teilweise planbare Prozesse - ins Ungewisse also - die Bereitschaft, von Unerwartetem zu profitieren und die Fähigkeit, mit Komplexität und Vielfalt umzugehen. Diese Eigenschaften werden wichtiger, je mehr sich im zusammenwachsenden Europa und durch die Globalisierung die verschiedenen Systeme vernetzen und verändern.

Vertrauen wird damit zu einem wichtigen Führungsgrundsatz. Wenn das stimmt, haben diejenigen Recht, die den Soft Skills eine große Zukunft voraussagen. Und warum sollten wir nicht unsere Macht nutzen, um daran zu arbeiten?

Dazu gehören Transparenz in der Planung, Fehlerfreundlichkeit und Offenheit im Umgang mit Konflikten. Eine solche Haltung muss von der Führung vorgelebt werden. Die Bereitschaft, Kritik anzunehmen und sich selbst zu korrigieren, ist Voraussetzung für ein vertrauensvolles und produktives Klima. Sie setzt Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit voraus - und entlastet alle Beteiligten.

Ebenso wichtig ist aber der Respekt vor den Gaben und Werten der Mitarbeitenden, die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und ein achtungsvoller Umgang mit den persönlichen Ressourcen aller - zum Beispiel mit Gesundheit, Zeit und familiären Verpflichtungen. In diesem Sinne haben einige Unternehmerinnen ihre Möglichkeiten genutzt, um in ihrem Betrieb die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Führungshandeln gestaltet das Klima im Betrieb. Eine bewußte Reflexion ist notwendig, um die vorhandenen Spielräume zu nutzen.

Darüber hinaus allerdings bewegen sich Unternehmen in einem größeren gesellschaftlichen und politischen Kontext. Hier wird über wesentliche Rahmenbedingungen entschieden: über den Niedriglohnsektor im Dienstleistungsbereich, über Familienpolitik oder Gesundheitspolitik.

In meinem Aufgabenbereich spüre ich täglich, wo unternehmerisches Handeln an seine Grenze kommt und Politik gefragt ist. Die Komplexität des politischen Systems macht es allerdings für viele Mitarbeiterinnen und Patienten schwierig, die jeweiligen Handlungsspielräume zu erkennen und Verantwortung zuzuordnen.

Erst recht im europäischen Kontext. Da werden dann oft die falschen geprägt, weil Macht zwischen Politik - Wirtschaft - Medien, zwischen Versicherungen, Banken und Verbrauchern fast unüberschaubar komplex verteilt und manchmal auch in Lobbygruppen verfilzt ist.

Aber auch im Stillstand braucht man Macht, um etwas zu bewegen. Es geht darum, zu überzeugen, Mitstreiterinnen für die eigenen Ziele zu gewinnen - und auch dazu brauchen Sie Macht. Persönliches Gewicht, die Macht der Argumente und eine Vision. Womit wir wieder bei den *Fliedners* wären. Ich glaube nämlich, unsere Situation hat manches gemeinsam mit der damaligen.

Wir brauchen eine neue Sozialkultur, eine neue Dienstleistungsfreundlichkeit, Reformen im Gesundheitssystem, eine neue Familienpolitik und Kinderfreundlichkeit in unserer Gesellschaft. Dafür sollten Frauen und Männer Macht und Einfluß geltend machen.

Ohne eine werteorientierte Führung wird das nicht gelingen. Ich nenne darum zum Schluß die acht Regeln, die der Unternehmensberater Lebow dafür aufgestellt hat. Ich finde sie beherzigenswert:

1. Sei ehrlich zu anderen – und zwar ohne Kompromisse
2. Vertraue deinen Kollegen und Partnern
3. Sei ein uneigennütziger Förderer, eine uneigennützig Mentorin
4. Sie offen für neue Ideen – ohne Vorurteile
5. Gehe Risiken ein, wenn sie der Organisation nützen
6. Lass deine Hände von schmutzigem Geld
7. Spare nicht mit Lob, wenn es angebracht ist
8. Stelle deine Interessen hinter denen von anderen zurück.

Werteorientierte Führung ist nicht vom Geschlecht abhängig. Allerdings ist sie weit entfernt von dem Szenario, das *Edzard Reuter* beschreibt.

Wer nämlich mit der einen Hand die Tür zuhält und sich mit der anderen an seinem Stuhl festhält, ist so an die eigenen Interessen gefesselt, dass Vertrauen und Offenheit nicht gelingt. Und beides ist riskant - das größere Risiko ist allerdings, aus Angst vor Machtverlust die eigene Vision, das Ziel oder sich selbst zu verlieren. Auf diese Mitte sollten wir achten. In Fortbildung und Coaching, in Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden und nicht zuletzt in Zeiten des Nachdenkens und der Meditation.

Wer Macht hat, muss von Zeit zu Zeit zurücktreten und auf die Balance achten. Auf die Gegenkräfte, auf die eigenen Grenzen, aber auch auf die Quellen, aus denen er schöpft. Das bewahrt vor dem Tunnelblick und hilft, die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Cornelia Coenen-Marx, 18.3.2002 beim Netzwerk Düsseldorf-erinnen

Literaturhinweise:

Arendt, Hannah:	Vita activa oder Vom tätigen Leben, Stuttgart 1960
Grün, Anselm:	Menschen führen – Leben wecken, 3. Aufl., Münsterschwarzach 2001
Höhler, Gertrud:	Spielregeln für Sieger, Düsseldorf, 3. Aufl. 1994
	Wölfin unter Wölfen, München, 3. Aufl. 2000
Harriet Rubin:	Machiavelli für Frauen, Frankfurt 1998
Röper, Ursula:	Die Macht der Nächstenliebe, Ausstellungskatalog DHM 1998
Weber, Hans-Ruedi:	Power, Focus for a Biblical Theology, Genf 1989
Coenen-Marx, Cornelia: (HG)	Ökonomie der Hoffnung, zum 200. Geburtstag der Fliedners, Düsseldorf 2000

