

„Frauen müssen Wettkampf lernen“

Claudia Nagel sieht Quote für Vorstände skeptisch

Claudia Nagel führt den hessischen Verband der Unternehmerinnen (VdU). FNP-Redakteur Thomas Remlein sprach mit ihr über das Verhalten von Männern und Frauen in Führungspositionen.

Sie sind hessische Landesvorsitzende des Unternehmerinnen-Verbandes. Was unternehmen Sie denn am liebsten?

CLAUDIA NAGEL: Was meinen Sie? Bezogen auf den Verband oder mein eigenes Unternehmen?

Beides.

NAGEL: Das Entscheidende für den VdU ist, dass wir wirtschaftspolitisch mehr Gewicht bekommen und dass es uns gelingt, in der Politik des Landes Hessen gehört zu werden. In meinem eigenen Unternehmen ist mir wichtig, Fragestellungen in Unternehmen anders zu bearbeiten. Mir geht es darum, Un-

rungspersonal der Banken die Finanzkrise verhindern können?

NAGEL: Das ist schwer zu sagen. Aber insgesamt sind Frauen nicht risikoavers, sondern risikobewusst. In der Risikobewusstheit reflektiert man noch Entscheidungen, bevor man handelt. Insofern könnte ich mir vorstellen, dass die Finanzmarktcrise nicht so ausgeföhrt wäre. Meine These als Psychoanalytikerin ist, dass sich in der Finanzmarktcrise ein gesellschaftlicher Zustand abbildet, dem man sich als einzelner schwer entziehen kann.

Eine Art Gruppendynamik gewissermaßen.

NAGEL: Ja. Ich hab' das in einem Artikel mal „einen perversen Geisteszustand“ genannt. Perversionen sind bestimmte unbewusste Spaltungsmechanismen. Bei der vertikalen Spaltung ist es so, dass man etwas weiß und gleichzeitig nicht weiß. In der Finanzmarktcrise war das so. Die Leute wussten, dass sie was machen, was eigentlich nicht richtig ist. Es gab so ein Gefühl: Eigentlich kann's nicht funktionieren, aber es wär' doch toll, wenn es funktionieren würde.

Es war ja eine Art Schneeballsystem.

NAGEL: Genau.

Sie sprachen von einer Gruppendynamik. Was meinen Sie damit?

NAGEL: In der Bankenkrise ist eine narzisstische Gesellschaftsstruktur sichtbar geworden. Immer wenn man sich für besonders grandios hält und denkt, man kann alles machen, steckt dahinter die Angst, ein kleines Licht zu sein. Wir leben in einer Welt, die so hoch komplex ist, dass der Einzelne immer wieder erlebt, dass er gar nichts mehr steuern kann. Das erzeugt Angst. Der zweite Teil ist das Problem des Narzissmus. Narzissmus heißt, dass sie keine echten Beziehungen eingehen und den anderen als Objekt instrumentalisieren. Bei der Instrumentalisierung geht es darum, den anderen als verlängertes Selbstobjekt zu betrachten. In dieser Betrachtung steckt der Wunsch, selbst wahrgenommen und geliebt zu werden. Dann kommt hinzu, wenn Sie den anderen nicht mehr als Menschen sehen können, dass Sie sich als Objekt einen Fetisch suchen, und Geld wäre so ein Fetisch. Wenn Sie angucken, wie Händler am Computer handeln, das hat etwas Aggressiv-Lustvolles. Alle, die am Computer handeln, erleben das auch als Lust.

Das ist wie ein Pokerspiel.

NAGEL: Genau. Diese Lust ist Teil der Bereitschaft, sich mit dem Geld als Fetisch eine Art Kick zu verschaffen. Ich glaube, dass das eine Rolle gespielt hat.

Der Computerhandel als Roulette-tisch?

NAGEL: Der Computerhandel als Ersatzobjekt für Beziehungen, so würde ich eher sagen.

Lassen Sie uns zu dem Thema Frauen und Unternehmen zurückkehren. Von der EU ist kürzlich eine Frauenquote für Unternehmensvorstände gefordert worden. Unterstützen Sie das?

NAGEL: Unser Verband unterstützt diese Forderung. Ich persönlich finde es bedauerlich, dass es so weit kommen musste, dass wir eine Quote benötigen. Mir wäre lieber, wir würden zu einer Selbstverpflichtungserklärung der Wirtschaft gelangen. Wenn es nicht anders geht, müsste man für eine Übergangszeit eine Quote etablieren.

Also Sie vertrauen nicht auf das Durchsetzungsvermögen der Frauen in den Unternehmen? Dass sie es, auf sich selbst gestellt, an die Spitze schaffen können?

NAGEL: Das hat nicht nur etwas mit den Frauen zu tun, das hat auch etwas mit den Männern zu tun, die Schwierigkeiten haben, das zuzulassen.

Aber gerade die liberalen Wirtschaftskommentatoren lehnen Quoten mit dem Argument ab, weil sich erstens Qualität immer durchsetze und zweitens den Unternehmen keine Vorschriften gemacht werden dürften.

NAGEL: Ich glaube nicht, dass sich Qualität immer durchsetzt. Das wäre schön. Meine Vermutung ist, dass bei der Durchsetzung eine Vielfalt von Kriterien eine Rolle spielt. Aus psychoanalytischer Sicht ist es so, dass das Fremde immer eine Bedrohung darstellt. Wenn man sich eine Runde von Männern vorstellt: Die wissen alle voneinander, wie sie ticken. Wenn jemand in solch eine Gruppe kommt, der anders tickt, dann muss man sich die Mühe machen, das zu verstehen. Dann ist das Fremde etwas, womit man sich lieber nicht beschäftigen möchte. Man bleibt lieber unter sich. Wenn eine Frau als Einzige in eine Gruppe von Männern kommt, hat sie es schwer, sich in ihrer Andersartigkeit zu behaupten. Ich habe mit einer Reihe von Topmanagern darüber gesprochen. Die sagten: Ganz klar, wir wollten das nicht.

Worin unterscheiden sich denn die Geschlechter?

NAGEL: Männer und Frauen haben unterschiedliche Interessen an Macht und Einfluss.

Und welche sind das?

NAGEL: Männer neigen dazu, eine nach außen gerichtete Macht haben zu wollen. Es hat viel damit zu



Claudia Nagel weiß, wie Frauen ticken und was sie als Unternehmerinnen anders machen als Männer. Fotos: Weiss

tun, sichtbar zu sein, im Wettkampf zu stehen, Bedeutung nach außen hin zu erlangen. Viele Frauen haben ein Problem, Macht auszuüben. Das liegt vor allem an der gesellschaftlichen Sozialisation, und das mag auch an biologischen und hormonellen Geschichten liegen.

Also an genetischer Determination?

NAGEL: Eher an hormoneller Determination. Wir Frauen neigen eher weniger zu diesen aggressiven Akten, uns in jedem Falle zu behaupten und durchzusetzen, so dass es sichtbar wird. Jungs stehen

sehr viel früher in ständigem Wettkampf. Wenn Sie einen Raum mit Männern betreten, wissen Sie immer, wer der Erste, der Zweite und der Dritte ist. Bei Frauen wissen Sie das nicht. Mädchen kämpfen nicht auf diese offene Art gegeneinander. Diese spielerische Art, sich miteinander zu messen, können wir Frauen nicht. Wenn wir gelernt hätten, uns mehr zu messen und diesen spielerischen Wettkampf aufzunehmen und zu sagen, mal bin ich die Erste, mal die Zweite, mal die Dritte, wie das Männer akzeptieren – man kann ja nicht immer gewin-

nen –, dann wäre es für uns weniger existenziell, wenn wir mal verlieren. Das ist das, was Männer an uns zickig empfinden, wenn wir mal nicht gewinnen, hat es für uns eine existenzielle Bedeutung. Wenn Männer nicht gewinnen, stehen sie auf und machen weiter. Allerdings können wir diese Art des sportlich-spielerischen Umgangs miteinander auch lernen, das muss nicht so bleiben.

Hindert Frauen die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie an einer Unternehmerinnenkarriere?

NAGEL: Ich glaube nicht. Gerade als Unternehmerin können sie ja ihre Zeit sehr viel freier einteilen. Und sie sind in der Lage, ihr Leben in hohem Maße selbst zu bestimmen. Die Schwierigkeit ist, wenn man anfangt, ein Unternehmen aufzubauen und nicht die finanziellen Möglichkeiten hat, die Kinderbetreuung zu bezahlen, weil es von staatlicher Seite nicht ausreichend Unterstützung gibt. In Frankreich haben auch Topmanagerinnen vier Kinder. In Deutschland kenne ich keine einzige.

Das Montags-Interview

mit Claudia Nagel

ternehmern und auch Topmanagern zu vermitteln, strategische Fragestellungen anders zu denken. Mir ist es wichtig, Unternehmern und auch Topmanagern beizubringen, dass strategische Themen nicht nur eine kognitive, rationale Dimension haben, sondern dass es auch darum geht, Strategie auf einer anderen Ebene mitzudenken. Intuition und Emotion beeinflussen sehr wohl strategische Entscheidungen. Wenn man beispielsweise in einer Sitzung aufhört zu denken, gibt es einen guten Grund dafür, der etwas mit Gefühlen zu tun hat, und dann müssen wir überlegen, woher kommt das, dass wir nicht mehr denken können.

Sind Frauen bessere Unternehmer als Männer?

NAGEL: Ich glaube, dass Frauen und Männer unterschiedlich sind und dass darin unterschiedliche Herangehensweisen begründet sind. Das heißt aber nicht besser oder schlechter. Frauen haben auf manche Dinge eine andere Perspektive. Frauen stellen vielleicht andere Fragen.

Welche sind das?

NAGEL: Frauen trauen sich eher, Dinge zu hinterfragen, die sie nicht verstehen. Sie neigen zu einer gewissen Gründlichkeit. Männer neigen dazu, ihr Nichtwissen nicht so deutlich zu zeigen. Das führt dazu, dass Mann in manchen Runden manche Fragen nicht stellt, obwohl eigentlich klar ist, Mann versteht nicht so genau, worum es geht. Wenn sie an die Finanzmarktcrise und die derivativen Instrumente denken: Viele Banker haben nicht nachgefragt, was sie eigentlich tun.

Hätten Ihrer Ansicht nach mehr Frauen unter dem Füh-



Viele Fragen, offene Antworten: Claudia Nagel im Gespräch mit FNP-Redakteur Thomas Remlein.

ZUR PERSON Universell engagiert

Claudia Nagel ist hessische Landesvorsitzende des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VdU). Die 45-Jährige hat an der Universität Köln und in Paris Betriebswirtschaftslehre studiert und in Organisationspsychologie promoviert. Sie ist zudem Psychoanalytikerin. Ihre berufliche Karriere begann sie als Direktorin des Instituts für Wirtschaftsethik. Nach intensiven internationalen Erfahrungen in der Management-Beratung und Führungsfunktionen in verschiedenen Banken hat sie ihre eigene Beratungsgesellschaft Nagel & Company

GmbH gegründet, mit der sie Leitungsgremien größerer Unternehmen berät. In ihrer Beratungsarbeit verbindet sie betriebswirtschaftliche Kenntnisse mit einer psychodynamischen Perspektive. Sie hat in New York, London und Paris gelebt und gearbeitet und spricht fließend Englisch und Französisch, außerdem Spanisch. Als Vorsitzende des VdU Hessen vertritt sie die Unternehmerinnen in Hessen und tritt für die Mitgestaltung wirtschaftspolitischer Fragen aus Unternehmerinnensicht ein. Sie ist außerdem Handelsrichterin am Landgericht Frankfurt. *tre*

Copyright: FNP