

Interview mit Claus von Kutzschenbach  
über sein neues Buch „Frauen Männer Management“

## „... kein Gespür für Männerrituale ...“

**Frage: Warum muss erst ein Mann daherkommen und Managerinnen sagen, wie sie sich in ihrem Job besser behaupten können?**

Weil es Frauen nicht können in einer Umgebung, die seit Jahrtausenden von Männern und Ihren Kulturen und Ritualen beherrscht wird.

**Frage: Was macht frau denn falsch im Umgang mit männlichen Kollegen oder Mitarbeitern?**

Frau macht überhaupt nichts falsch. Im Gegenteil: Frauen als Führungskräfte haben durchaus Erfolg und werden von Männern übrigens sehr viel eher akzeptiert als von eigenen Geschlechtsgenossinnen. In der Männergesellschaft des Managements allerdings – ich wiederhole mich – scheitert sie manchmal daran, dass sie kein Gespür hat für die Männerrituale, sie nicht versteht und sie dann mit deutlicher Missbilligung ablehnt.

Wenn frau wirklich etwas falsch macht, dann das: Sie wertet Männerverhalten aus ihrer eigenen, weiblichen Perspektive, erkennt den Sinn darin nicht und ist oft tief verletzt, obwohl es dafür aus Männersicht überhaupt keinen Grund gibt.

**Frage: Ist das der Grund, warum es nur wenige Frauen in obere Managementebenen schaffen?**

Nein, nein – da sind andere Faktoren wichtiger, etwa die Babypause. In einer wettbewerbsorientierten Kultur – und Management ist ein Paradebeispiel für so eine Kultur – kostet ein vorübergehender Ausstieg Punkte im Karrierewettbewerb. Das fängt möglicherweise schon damit an, dass einer Mutter ihr Kind wichtiger ist als der Job – die ausschließliche Konzentration auf den Job ist nicht mehr gegeben. Und genau das werfen einige Mütter ja ihren Karriere-machenden Männern vor: Zu wenig Zeit/Gedanken für die Familie.

Andererseits wird kaum ein Sportler wirklich zur Spitze gelangen, wenn er sich in der wichtigsten Wettkampfphase der Vorrundenspiele eine Auszeit nimmt – aus welchen Gründen auch immer.

Natürlich ist das ein großes Problem, denn meiner Meinung nach brauchen wir mehr weibliches Denk- und Führungspotenzial in oberen Managementpositionen und wir brauchen Kinder. Wie das letztlich einvernehmlich zu lösen ist, weiß ich nicht.



**Interview-Objekt:**

Claus von Kutzschenbach:  
„Frauen Männer Management –  
Führung und Team neu denken“  
Rosenberger Fachverlag,  
Leonberg, 2004, geb. 221 S.,  
ISBN 3-932085-48-1,  
Preis: 24,80 €

**Frage: Welche Rolle im Machtgeplänkel sollte frau denn besser einnehmen?**

Was heißt „besser“ einnehmen? Gute Managerinnen behaupten sich dadurch, dass sie weise, klug und verständnisvoll führen und entscheiden und nicht versuchen, die Männer in deren Verhaltensweisen zu übertrumpfen. Sie haben mit ihrer Art Erfolg, es gibt nichts Besseres. Sie bringen sich im richtigen Augenblick ein ...

**Frage: ... also erst mal die Männer die Säbel rasseln lassen und dann im entscheidenden Augenblick zuschlagen...?**

**Autor und Berater  
Claus von Kutzschenbach**

Aua, das wäre ein böses Missverständnis des gesamten Prozesses: Männer rasseln nicht mit den Säbeln, sondern suchen zunächst einmal mit ihren Mitteln der Auseinandersetzung ihre eigene Ordnung, unter der sie funktionieren und ihr volles Potenzial entwickeln können. Das brauchen sie. Erst, wenn dieser Prozess erfolgreich beendet ist, sind sie fähig, neue Ideen und Problemlösungen zu erkennen und sind dafür sogar aufgeschlossen und dankbar. In dieser Phase braucht frau nicht „zuschlagen“, das wäre völlig verfehlt. Denn man hört ihr dann zu und übernimmt gern bessere Lösungen. Aber erst dann. Und nicht in der Phase, in der die Männer noch voll mit der Findung ihrer männlichen Ordnung beschäftigt sind.



**Interviewerin  
Annette B. Mühlberger**

**Frage: Wie reagieren weibliche Führungskräfte denn auf ihre Enthüllungen?**

Die ersten Rezensionen haben mich sehr gefreut – sie zeigen, dass mein Anliegen verstanden wurde.

Und so ist das auch bei den Seminaren, die ich für Frauen in Führungspositionen halte: Anfangs gibt es da sehr große Skepsis und ich denke, dass es für Managerinnen schon ein großes Problem ist, sich für so ein „Frauen“-Seminar zu entscheiden. Doch die Feedbacks sind durchweg gut bis sehr gut – was auch mich in dieser Einhelligkeit doch überrascht – und hinterher bekomme ich sehr viele persönliche Dankesworte. Tenor: „Jetzt verstehe ich ...“

**Frage: Was lernen Männer aus ihrem Buch?**

Ein wenig mehr über sich selbst – und über Managen allgemein.

**Frage: ... heißt, bei weiblichen Kollegen weniger den Platzhirsch und mehr den Softie spielen?**

Klares Nein. Ersten braucht ein guter Manager nicht mehr den „Platzhirsch“ zu spielen, er ist es schon. Zweitens sollten sich Männer genauso wenig verbiegen wie Frauen. Dabei gehe ich davon aus, dass wir es im Management mit gestaltungswilligen, durchsetzungsstarken Alphatierchen zu tun haben.

Schließlich geht es im Management nicht darum, Frauen zu gefallen, sondern, Unternehmensziele zu realisieren. Auf dem Weg dorthin ist es allerdings nützlich, mentale und psychologische Techniken zu entwickeln, dort, wo es angebracht ist, auch andere Kommunikations- und Verhaltensweisen zu erkennen, sie zu akzeptieren und Problemlösungen zu identifizieren, auch, wenn sie nicht in Männermanier angeboten werden.

**Frage: Aber die meisten Frauen wollen doch gar nicht mit Samthandschuhen angefasst werden...**

Sagen sie.

**Frage: Und wie sieht es im Machtkampf innerhalb der Geschlechtsgenossen/Innen aus?**

Bei Männern ist das relativ einfach, bei Frauen möchte ich wirklich nicht dabei sein.

**Frage: Kommt nach der Gleichstellung von Mann und Frau also die Sonderstellung für beide Geschlechter?**

Ja, vielleicht. Wir müssen einfach lernen, dass eine rechtliche und gesellschaftliche Gleichstellung biologische, mentale und psychologische Unterschiede bestehen lässt und akzeptiert. Die Trennlinie wurde in der Vergangenheit leider gern politisiert. Es ist aber auch schwer, abweichendes Verhalten zu akzeptieren und nicht als „politisch“ motiviert zu verstehen. Das wäre – gerade im Management, aber auch in der Gesellschaft – die Herausforderung für die nächsten Jahre.

**Frage: Muss die Managementliteratur denn neu geschrieben werden?**

Durchaus denkbar, wenngleich ich jetzt nicht konkret sagen könnte, wo genau und wie. Aber das ist logisch: dazu bin ich eben in meiner männlichen Managementberater-Denke befangen.

---

Das Interview führte Annette Barbara Mühlberger am 21. Juli 2004.

Annette Barbara Mühlberger arbeitet heute als freie Journalistin und lebt in Gärtringen bei Stuttgart. Mitte der 90er Jahre war sie Chefredakteurin der Zeitschrift „Sales Profi“.