



SUSANNE DILCHER IM INTERVIEW

Ein bisschen mehr Trump könnte deutschen Frauen tatsächlich nützen

Die internationale Consulting-Expertin und Krisenmediatorin Susanne Dilcher über die amerikanische und deutsche Management-Kultur und ihren möglichen Wandel zu mehr Frauen im Top-Management.

Silke: Susanne, wir kennen uns schon einige Jahre und führen immer wieder Gespräche über Frauen in Führung und kulturelle Unterschiede. Trotzdem bin ich verwundert. „Mehr Trump“ kann doch wohl nicht Dein Ernst sein? Findest Du Trump etwa gut?

Susanne: Nun, mir ist klar, dass meine These auf den ersten Blick provozieren mag. Kern meiner Aussage ist aber gerade, dass es beim Thema interkulturelles Coaching nicht um „gut“ oder „schlecht“ im universellen Sinne geht, sondern um die Perspektive. Beim Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit und der Einschätzung von Personen wie Trump spielen subjektive Werte und Wertschätzung eine Rolle, für die es kein richtig oder falsch gibt.

Silke: Wenn man sich, gerade als Frau, Trump anschaut, frage ich mich trotzdem, wie man, bei aller Toleranz und Aufgeschlossenheit, einige Aussagen von Trump zu Frauen oder Migranten und damit offen gelegte Werte von ihm begrüßen oder gar nachahmen kann?

Susanne: Der Fokus liegt genau auf dem Wort „einige“. Man muss auch Trump differenziert sehen. Natürlich ist er ein, nennen wir es mal, „Phänomen“, das prominent für eine bestimmte Form von männlicher Führung steht, die sicher sehr überspitzt und grenzwertig ist. Was ich sagen will, ist, dass es einige Aspekte an Trumps Führungsverhalten gibt, die beispielsweise auch Frauen im

deutschen Top-Management erfolgreicher machen könnten. Wir reden hier immer von Nuancen, nicht von einer kompletten Kopie.

Silke: Wann bist Du überhaupt zum ersten Mal auf Trump aufmerksam geworden?

Susanne: Ich erinnere mich, den Namen Trump sehr bewusst schon lange vor seiner politischen Karriere gehört zu haben. Damals in den 80er Jahren war er einfach nur bekannt als Immobilienmensch und erfolgreicher Unternehmer. Ich selbst war damals viel in den USA, als junge Beraterin bei McKinsey und später auch als Unternehmerin. Damals waren die USA, im Business und in der Gesellschaft, noch eine ziemlich andere Kultur.

Silke: Kannst Du das näher erklären? Denn wenn man heute Zeitungen und Bücher zum Thema Managementkultur aufschlägt, dann ist darin fast einhellig die Meinung, dass sich die amerikanische Art von Management und Unternehmenskultur auf dem ganzen Globus, auch in Deutschland, verteilt hat. Also müssten wir die

amerikanische Kultur doch auch hier haben?

Susanne: Das mit der Ausbreitung von bestimmten Kulturen im Business, damit meine ich bestimmte Verhaltensmuster und Werte, kann man schon sehen. Aber das ist nur ein Teil der Bedeutung, den Business-Kultur hat. Damals, Anfang der 80er Jahre, eben als Trump auch erfolgreich wurde in der Wirtschaft, da standen die USA vor einem großen Wandel der Kultur. Damals waren wirklich diese ganzen stereotypen Werte des Amerikaners als self-made man, Entrepreneur und Cowboy Pionier wahnsinnig spürbar. Das hat sich auch in der Sprache niedergeschlagen. Die Manager damals haben solche Slogans wie aus dem Militär benutzt und verkörpert, darunter: „Shoot first, ask questions later“ oder „Lead, follow, or get the fuck out of the way“.

Silke: Das klingt ganz nach Trump und seinem „Shithole“ slang von heute. Wir leben aber im 21. Jahrhundert und man sollte meinen, dass auch in den USA, zumindest außerhalb des Weißen Hauses, so eine Cowboy-Kultur, die dazu noch höchst sexistisch ist, nicht mehr aktuell ist. Oder siehst Du das anders?

Susanne: Nein, Letzteres sehe ich nicht anders, aber wir haben jetzt einen wesentlichen Teil der Geschichte übersprungen. Denn bereits Mitte der 80er kam langsam die Generation ins Management, die etwas von der 60s Generation mitbekommen hatte, die sogenannte Hippie-Generation. Da war es aus mit der ganzen amerikanischen Cowboy-Mentalität und der Individualität. Plötzlich wurde alles ganz bieder, Männer und Frauen zogen sich blaue und graue Bankeruniformen mit hochgeknüpften Hemden an und niemand war mehr direkt. Das war das komplette Gegenteil.

Silke: Das klingt nach einem berühmten Artikel, den Tom Wolfe 1976 im New Yorker unter dem Titel „Me Decade“ veröffentlicht hat. Darin beschreibt er, dass die 70er einen quasi-religiösen Kult um das Individuum pflegten und dann an der Schwelle zu einer neuen kulturellen Revolution standen. Genau 30 Jahre später hat dann die US-amerikanische Psychologin und Forscherin Jean Twenge das Thema wieder aufgegriffen und ein Buch mit dem Titel „Generation Me“ veröffentlicht. Auch darum geht es um die Selbstbezogenheit und letztlich den Narzissmus der Babyboomer-Generation.

Susanne: Hört sich spannend an, wobei ich als Praktikerin derartige Publikationen sehr viel weniger intensiv verfolge als Wissenschaftler. Scheint aber so, als deckten sich diese

Inhalte mit meinen Beobachtungen. Wobei man natürlich immer noch die verschiedenen Generationen innerhalb der genannten Dekaden unterscheiden muss. Die Manager in den Top-Etagen, die ich mit Anfang 20 kennen lernte, waren damals zwischen 40 und 50. Die dann neu kamen Ende der 80er und 90er Jahre hatten dann diese völlig andere, ich nenne es mal vorsichtig, ‚pädagogische Orientierung‘. Sie waren nach Prinzip der Regellosigkeit und ‚antiautoritär‘, wie man so schön sagt, erzogen worden. All das, was wir in Deutschland unter 68er verstehen eben. Sie waren zum Beispiel mit der Überzeugung erzogen worden: „Never give negative feedback.“ In den Unternehmen hat das dann zu dieser an manchen Stellen etwas absurden Praxis des Sandwich-Feedbacks geführt.

Silke: Sandwich-Feedback meint, dass man etwas Negatives inmitten zweier oder mehrerer positiver Statements verpackt? Das ist doch eigentlich psychologisch ganz hilfreich, soweit ich weiß?

Susanne: Es kommt darauf an, wie weit man es damit treibt. Aus meiner Wahrnehmung heraus damals, hatte Managementkultur einen 180°-Wandel durchgemacht. Vorher war die Kommunikation sehr direkt, nun musste alles „politically correct“ sein. Keiner traute sich mehr, das zu sagen, was er eigentlich sagen wollte, ohne es irgendwie gemäß dieses Sandwich-

Modells weich zu spülen. Das gilt natürlich nicht nur für Unternehmen. Wann immer wir über Kultur sprechen, müssen wir auch das Bildungssystem als wesentlichen Einfluss sehen. In den Schulen, zum Beispiel, wurden nun plötzlich Kinder noch mit Trophäen prämiert, wenn sie bei den Noten vom letzten zum vorletzten Platz in der Klasse ‚aufstiegen‘. Für alles gab es jetzt Regeln, damit alles schön geordnet wurde. Damit ging auch rechtlich ein Wandel einher, da in den Unternehmen alles Mögliche reguliert wurde.

Silke: Nun habe ich verstanden, welchen Kulturwandel Du meinst, und wie es zu diesem Paradox kam, dass gerade US-Unternehmen ja für alles und jeden rechtliche Hinweise zur Absicherung haben wie „Setzen Sie Ihre Katze nicht in die Mikrowelle“ und andererseits trotzdem als das Land der grenzenlosen Freiheit bekannt sind. Ich verstehe aber immer noch nicht, was das nun alles mit Trump und den Frauen in Deutschland zu tun hat. Überhaupt bin ich überrascht, dass Du bisher kaum über Frauen gesprochen hast.

Susanne: Ich erzähle das alles, weil es meiner Ansicht nach erstens ein bisschen besser erklärt, wie Trump überhaupt Präsident werden konnte und zweitens, warum viele Frauen, gerade in Deutschland, nicht ins Top-Management aufsteigen. Trump hat den Amerikanern nach der Periode, die zuvor mit Obama da war, der natürlich

absolut kein Cowboy war, wieder genau diesen Typen beschert.

Die Generation, die heute mittleren Alters ist, wurde früher von den Cowboy-Leuten erzogen. Trump erfüllt genau die Sehnsucht nach klarer Sprache, nach „Big-Picture“ Denken, was ja übrigens heute auch in der Managementwelt mit Agilität und Design Thinking und vielem anderen total gefragt ist. Mit seinem „America First“ ist er der klassische Management-Typus aus den 80ern, als der er damals als Geschäftsmann reich wurde.

Silke: Das erklärt vielleicht, warum ihn Menschen trotz seiner, nennen wir es mal „Beschränkungen“, gewählt haben. Was haben die Frauen damit zu tun, die er ja, fast im Minutentakt, teils vielleicht sogar unbemerkt und mangels sämtlichem Feingefühl, beleidigt und herabwürdigt? Man denke nur mal an den ganzen Wahlkampf mit Hillary Clinton.

Susanne: Hillary Clinton ist ein schönes Beispiel, um zu erklären, was ich mit Trump als bestimmter Typ einer Business-Kultur meine. Bei Hillary wusste ich nie so genau, wofür sie

steht. Sie ist ein bisschen Macherin, sie ist ein bisschen tough, sie ist auch ein bisschen alles andere. Sie steht für mich für eine Art Chamäleon. Und da bin ich, das glaube ich sagen zu können, nicht allein mit meinem Gefühl ihr gegenüber. Das macht sie auch komplex. Trump ist das Gegenteil von komplex, er ist total eindimensional in Reinform. Das bringt aber den Vorteil, dass er Dinge ziemlich schnell angeht und wirklich macht, nicht nur redet. Und wenn er redet, dann macht es ihm selbst nichts aus, wenn er morgen was anderes redet. Für ihn steht das Handeln im Vordergrund. „Getting things done“, wie die Amerikaner sagen.

Silke: Reden versus Handeln ist sicher etwas, das gerade die Deutschen nach den jüngsten politischen Querelen um die Koalitionsverhandlungen und den Regierungsstillstand gut kennen. Heißt das dann, dass Männer wie Trump fürs Handeln stehen und Frauen fürs Reden und daher nicht an die Macht kommen?

Susanne: Natürlich nicht. Wie ich eingangs sagte, ist Trump diese Art von Cowboy-Macherkultur in Reinform, zumindest nach all dem, was wir in der Öffentlichkeit von ihm sehen. In dieser überzogenen Ausprägung habe ich selten überhaupt gesehen, dass Manager ganz nach oben kommen. Mit ihrem unglaublichen Talent, Machen gegen jegliche Ratio ganz nach oben zu stellen, polarisieren sie so stark und machen sich so viele Feinde, dass sie

bevor sie wirklich ganz oben sind rausfliegen. Trump ist diesbezüglich eine seltene Ausnahme, denn er hat es offensichtlich bis zum Präsidenten geschafft. Was ich aber meine, ist, dass Frauen wiederum sehr häufig das komplette Gegenteil im Management leben, das allerdings gar nicht müssten.

Silke: Was ist denn das Gegenteil von Trump?

Susanne: Wenn ich Trump sage, dann meine ich damit die positiven Seiten, die ein Typ wie er, sofern man ihn nicht im Reinform nimmt, auch hat. Da spielen solche Dinge wie Intuition, „Just Do It“, „Better done than perfect“ eine Rolle. Kurz und gut: Mut zum Handeln, zum Jetzt und Hier, einfach machen, mit klarer Zielorientierung, aber auch der nötigen Flexibilität zum Improvisieren.

Das sind genau die Werte, die momentan unter den Schlagworten AGILE Management und Design Thinking in Deutschland in aller Munde sind. Meist geht das, jedenfalls mit einem Minimum an Sozialkompetenz, durchaus auch mit emotionaler Intelligenz einher und der Fähigkeit, Menschen

mitzureißen und Teams zu motivieren. Davon haben Frauen, das ist jedenfalls meine Wahrnehmung aus über 30 Jahren Management und Consulting, eine Menge Potenzial, das sie nicht vollends ausspielen.

Silke: Das klingt ziemlich biologistisch. Warum sollen Frauen davon mehr haben als Männer?

Susanne: Ich sprach ja auch von Potenzial. Das Potenzial haben sicher beide Geschlechter und wie wir wissen, entscheidet unsere Sozialisation, die natürlich von Kultur geprägt ist, über die Form und Bewertung dessen, was männlich und weiblich ist. Die Frage ist doch nur, wer nutzt welches Potenzial tatsächlich und in welchen Positionen? Die deutsche Management-Kultur, das ist nach wie vor die Faktenlage, ist dominiert von Männern, und dazu noch von deutschen Männern. Wenn ich deutsch sage, meine ich, eine Kultur der Unternehmensführung, die nach wie vor noch sehr hierarchisch und vor allem faktenbasiert funktioniert. „Fakten“ und „sachlich“ sind sowieso Schlüsselworte für die Deutschen. Da könnte ich noch eine ganze Menge mehr anführen. Jedenfalls zeigt es, dass Intuition und all die anderen positiven Nebeneffekte einer Trump-nahen Mentalität, da wenig Platz haben.

Silke: Es ist zwar richtig, dass nach wie vor noch wenig Frauen am Drücker sind in den Chefetagen, aber einige sind es doch schon. Machen die Deiner Meinung nach keinen Unterschied? Oder sind sie auch nur faktenorientiert?

Susanne: Genau das ist es. Aktuell sehen wir, dass es viele der deutschen Frauen, die tatsächlich an der Spitze angekommen sind, es damit geschafft haben, indem sie die typisch deutsche Kultur der Daten, Fakten, und Rationalität übernommen haben. Das hat uns dann auch die Debatte um verlorene Weiblichkeit, Vermännlichung, Härte von Frauen in Führung, etc. eingebracht. Soll also heißen: In der Tat sind weiterhin wenig der Stärken sichtbar, die Frauen nutzen könnten, um Unternehmen in Deutschland erfolgreicher zu machen.

Silke: Das klingt wie eine Entweder-Oder-Entscheidung. Entweder männlich und Fakten oder weiblich und Intuition. Da sind wir wieder bei den binären Stereotypen, die doch eigentlich der Vergangenheit angehören sollten. Das kannst Du doch nicht wirklich meinen?

Susanne: Meine ich auch nicht. Wie ich bereits sagte, geht es ums

Potenzial. Und mit Potenzial ist hier vorwiegend eine Breite gemeint. Und die hat übrigens auch Trump, um auch mal was über ihn zu sagen, das mit Fakten über seine berufliche Vita zu tun hat. Trump, zum Beispiel, kann mit Sicherheit Zahlen und Statistiken einigermaßen gut lesen. Sonst wäre er wirklich im Business nicht das geworden, was er ist. Genau das gilt auch für die meisten Frauen im Management. Das ist also diese analytisch rationale Seite, die sicher jeder auf Führungsebene in der Wirtschaft mitbringen muss, egal, ob Mann oder Frau. Die Sache ist nur, dass eben dies in der deutschen Kultur historisch auch noch über die Maßen gewertschätzt wird, weil es eben unserer Art des Managens entspricht. Nun sind wir augenscheinlich an einem Punkt der globalen wirtschaftlichen Entwicklung, an dem das nicht mehr ausreicht, um deutsche Konzerne erfolgreich und ohne Skandale im internationalen Wettbewerb zu halten.

Silke: Und mit Potenzial ist hier also gemeint, dass man auch die andere Seite, die „trump’sche“, abrufen kann?

Susanne: Genau. Das meine ich mit Breite und Diversität. Da wird auch klar, warum Trump eben auch aus meiner Sicht eine Katastrophe ist. Er läuft ja nur noch im Cowboy-Modus und stellt alle Rationalität hinten an, mal abgesehen von seinem Mangel an Empathie. Frauen aber, und das ist meine subjektive Erfahrung, haben sehr häufig das Talent, gerade weil sie

so oft mit Stereotypen über ihre vermeintlichen (Un-)fähigkeiten konfrontiert werden und zwischen den Zeilen lesen können, neben den Fakten auch noch viele andere Facetten anderer Führungskulturen situativ abzurufen – wenn sie sich nur trauen.

Silke: Das bleibt alles ziemlich abstrakt. Gib bitte mal ein Beispiel, am besten aus Deiner eigenen Management- oder Beratungspraxis, das veranschaulicht, wie eine Portion Trump in Deutschland Frauen zum Erfolg verhelfen kann.

Susanne: Sehr gern, und da Du mich schon eine Weile kennst und damit auch beobachtest, wie ich spreche und denke und mich gebe, kannst Du vielleicht noch besser aus Deiner Perspektive von außen erfassen, was ich meine.

Ein Beispiel ist, dass ich mich irgendwann völlig davon verabschiedet habe, Dinge zu tun, damit andere etwas Bestimmtes von mir sagen oder denken. Das ist ja überhaupt so ein menschliches Phänomen, das sehr spannend ist. Gerade Frauen machen sich darüber im Business sehr viele Gedanken, weil sie

eben auch so unter Beobachtung stehen, jedenfalls gefühlt. Ich habe mich schnell entschieden, dass es ums Handeln geht. Wenn ich mit jemandem spreche, dann möchte ich Handlungen erwirken.

Das an sich ist Schlüssel zum erfolgreichen Management und ganz „just do it“ Mentalität im Sinne von Trump. Ich tue dies aber sehr bewusst als Frau. Ich ziehe mir nicht plötzlich einen hochgeschlossenen Anzug an, um unsexy zu sein, oder versuche, meine Emotionen irgendwie zu verstecken. Im Gegenteil, ich bin mir sehr bewusst, dass ich ziemlich feinfühlig Situationen erspüren kann und nutze das auch ganz bewusst als meine Stärke.

Silke: Das klingt nach ein bisschen Mann, gegebenenfalls sogar Trump, und ein bisschen Frau als Lösung, anstatt klassischer deutscher Managementmann mit viel Fakten und wenig emotionaler Intelligenz. Wussten wir das nicht ohnehin schon immer, dass kein Mensch auf der Welt nur dieses oder jenes ist?

Susanne: Richtig, wir wussten und wissen es aus unserer persönlichen Erfahrung. Wir leben es aber im deutschen Management noch zu wenig. Und genau das ist einer der Hauptgründe, so meine Beobachtung,

warum sich die Deutschen besonders schwer damit tun, mehr Frauen an die Spitze zu ziehen.

Silke: Was ist dann Dein zusammenfassendes Plädoyer, wie man das ganz konkret und praktisch ändern kann, wenn wir Deine These mit Trump nach diesen Erläuterungen nun mit Vorsicht genießen?

Susanne: Meine Botschaft, oder besser, mein Aufruf ist, dass wir durch die vielen internationalen Beispiele von Frauen an der Spitze, die es auch gibt, und durch die Internationalisierung generell, langsam unsere deutschen Muster aufbrechen, zumindest stellenweise. Es geht bei all dem immer nur um Nuancen, das sage ich noch einmal.

Keine Kultur ändert sich von heute auf morgen. Auch die kleinen Schritte gehen aber nur, wenn sich Frauen wirklich trauen, authentisch zu sein. Nur so können sie wirklich ihre individuellen Stärken einbringen, die dann zum Erfolg führen.

Silke: Mein Chef im Consulting hat mir vor vielen Jahren mal den Tipp gegeben, als ich gerade in dem Unternehmen angefangen hatte: „Stärken stärken, Schwächen kosmetisch behandeln“. Trifft es das?

Susanne: So ähnlich, was nicht heißt, dass man an den Schwächen gar nicht arbeiten sollte. Wenn ich einigermaßen intelligent bin, aber trotzdem kein analytischer Zahlenmensch, dann kann ich das nur Faken. Und Faken allein wird mich am Ende nicht an die Spitze bringen, denn da gibt es genug andere – darunter Männer – bei denen diese Stärke mehr ausgeprägt ist. Viel wichtiger noch: Meine Botschaft ist, analytische Nüchternheit ist nur *eine* Stärke, die gutes Management braucht. Wir brauchen all die anderen Stärken auch, die zum Beispiel die Amerikaner in der Geschichte ihres Landes erfolgreich gemacht haben, unter anderem Bauchgefühl, Spontaneität und allem voran Big Picture Thinking, um das Große Ganze zu erfassen. Und damit sind sie, auch was die Frauen an der Spitze angeht, zumindest den Deutschen und vielen anderen voraus bei der Verteilung von Managementposten und Frauen. Soll in einem Satz heißen: Frauen, traut euch, euch weniger anzupassen.