XX und XY ungelöst

Nirgendwo verbringen Frauen und Männer so viel gemeinsame Zeit wie im Job. Aber können beide Geschlechter deswegen auch normal zusammenarbeiten?

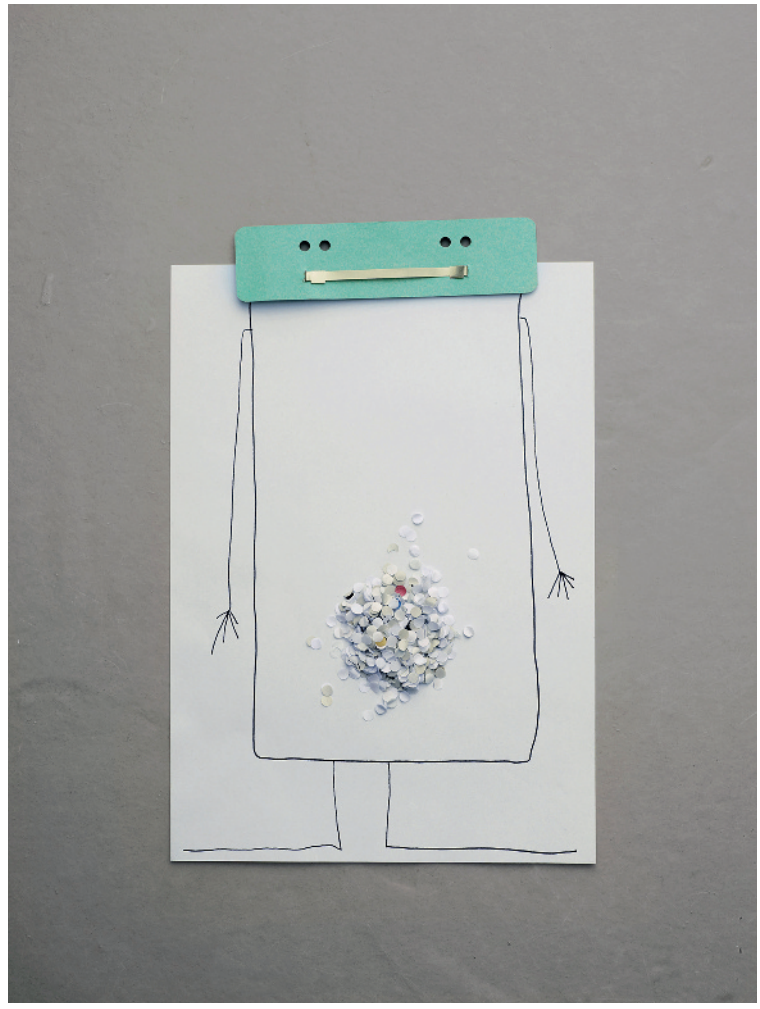
I want to tell you a terrific story about oral contraception. I asked this girl to sleep with me and she said ‚No'.
(Woody Allen)

Text: *Dirk Böttcher* Illustration: *Silke Baltruschat*

• Die Ausgangslage, ganz kurz: Die Frau, der Bausatz mit den XX-Chromosomen. Der Mann, die Variante XY. Damit beginnt das Frausein der Frau und das Mannsein beim Mann. Der Unterschied macht eine Menge aus.

Vielleicht erklärt er sogar, warum Frauen in Deutschland im Schnitt fünf Jahre älter werden. Aber wohl nicht, wieso Männer bei gleicher Tätigkeit zirka acht Prozent mehr verdienen.

Man spricht von einer Lohnlücke, einer bereinigten. Darüber hinaus gibt es noch allerhand unbereinigten Streit. Das Geschlecht, schrieb Alexander Kissler im Magazin »Cicero« zur Sexismus-Debatte, wird uns gerade als „problematische Kategorie" eingeredet. Kann das also gut gehen, wenn XX und XY fünfmal die Woche den ganzen Tag zusammenarbeiten?



Bestimmt nicht, wenn man in den Unternehmen so tut, als träfen dort nicht XX und XY aufeinander, „sondern eher so eine Art neutrale Zwergkaninchen", sagt Ursula Schütze-Kreilkamp.

In ihrem Lebenslauf steht Gynäkologin, Psychotherapeutin, Dozentin für klinische Psychologie – und aktuell Personalmanagerin bei der Deutschen Bahn. Eine Position, die sie zuvor auch beim Einzelhandelskonzern Rewe bekleidete. Im Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist sie Vize-Präsidentin.

Das Thema Frau und Mann steht inzwischen in vielen Unternehmen ganz oben auf der Agenda – ist dann allerdings bei genauem Hinsehen ganz plötzlich wieder verschwunden. Weil man zwar ausgiebig über die Geschlechterdiskriminierung debattiert, aber über das Mann- und Frausein im Büro kaum redet. Darüber, ob wir unsere Sexualität nun zu Hause lassen müssen oder doch mit zur Arbeit bringen dürfen. Und falls sie mitkommt, lebt man sie dann auch aus? Ganz offen – oder besser heimlich? Und was ist, wenn das andere stört?

Diese Fragen, sagt Schütze-Kreilkamp, könne sie als Medizinerin, Therapeutin und Personalerin gleichermaßen diskutieren. Als Ärztin fängt sie an. Und stellt fest, dass Frauen und Männer natürlich auch am Arbeitsplatz geschlechtliche, seelische und biologische Unterschiede aufweisen. Folglich gehöre bei jedem Aufeinandertreffen eines immer dazu: Sexualität. „Da passiert immer etwas, und erotische Spannung ist per se ja nichts Schlechtes." Sie jedenfalls sei dem lieben Gott sehr dankbar dafür, dass er Frau und Mann so verschieden machte.

Der desexualisierte Arbeitsplatz

Nur hätte sich der liebe Gott diese Mühe in vielen Unternehmen sparen können. Die Unterschiede werden dort mitunter beharrlich wieder wegkultiviert. Die US-amerikanische Rechtswissenschaftlerin Vicky Schultz, Stiftungsprofessorin an der Yale Universität, sieht die Geschlechter an „sterilen Arbeitsplätzen" beschäftigt. Konzipiert im alten Glauben, Sexualität im Unternehmen sei unpassend. Vor allem aber: unproduktiv.

„Der Arbeitsplatz ist nicht dafür da, damit sich Menschen dort verlieben. Liebe ist ein irrationales Gefühl; der Arbeitsplatz ist (…) auf einem Fundament der Rationalität errichtet." Aussagen wie diese vom Büro für Nationale Angelegenheiten in den USA zitiert Schultz beispielhaft in einem Aufsatz über die Desexualisierung in US-Konzernen. Ausgelöst durch Anti-Sexismus-Gesetze, die heute die Zusammenarbeit von Frau und Mann bestimmten. Sie spricht vom „asexuellen Imperativ" – kreiert von zumeist männlichen Juristen und Politikern, die Manager zu rationalen und eben auch geschlechtslosen „Köpfen" eines Unternehmens stilisierten. An der Sexualität haftet seither ein Makel, zumindest der Mangel an Professionalität.

Rechtlich gelten Arbeitsplätze in den USA als „feindlich", sobald Flirten, anzügliche Witze oder Pin-ups überhaupt möglich sind. Auch einvernehmlicher sexueller Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erfüllt alle Kriterien eines sexuellen Übergriffs. Anwälte machen daraus veritable Klagen – und die Unternehmen schützen sich mit der sogenannten Null-Toleranz-Strategie. Profanes wird gefährlich, private Verabredungen unter Kollegen sind in vielen Konzernen untersagt. Und für den, der dabei nicht mitspielen will, wird ein spezielles Monitoring empfohlen. ▸

Nun könnte man fragen, was es schade, wenn keine Nackten mehr Werkstattwände schmücken, Mittagspausen ohne Blondinnen-Witze verstreichen und man nach Feierabend nur mit Nichtkollegen ins Kino darf? Dann werde eben auf andere Art diskriminiert, so eines der Ergebnisse von Vicky Schultz' Analyse.

Studien belegen, dass wir gegenüber Menschen mit anderer Hautfarbe oder kulturellem wie religiösem Hintergrund sexuell weniger tolerant sind. Arbeitgeber nutzen die dehnbare Auslegung eines sexuellen Übergriffs, um sich unliebsamer Angestellter zu entledigen. Auch Kollegen untereinander beschuldigen sich immer häufiger. Vor allem aber, so Schultz, trübe die Vermischung von Sexualität und Sexismus den klaren Blick auf die eigentliche sexuelle Diskriminierung gegenüber Frauen – und übrigens auch Männern – wenn sie nicht den vorgeschriebenen Geschlechterrollen entsprechen. Der Fokus auf die Sexualität lenke ab, bagatellisiere Sexismus zur persönlichen Verfehlung von Einzelpersonen.

Es geht aber nicht nur darum, dass im Job einige ihre Hormone, sondern viele ihre Organisation nicht im Griff haben. Sexismus spielt sich nicht zuerst zwischen Mann und Frau, sondern zwischen Andersartigen, Mächtigen und den von ihnen Abhängigen ab. Dem begegnet man nicht durch das Unterdrücken von Sexualität, sondern durch die Integration und Gleichberechtigung beider Geschlechter. Schultz verweist auf soziologische Studien, nach denen Frauen in gut integrierten und gleichrangigen Arbeitsverhältnissen öfter sexuelle Beziehungen eingehen. Dort haben sie die Möglichkeit, auch sexuelle Normen nach ihren Vorstellungen zu beeinflussen. Und damit auch das eigene Vergnügen.

Sexy, aber positiv kultiviert

Welcher Mann und welche Frau wird überhaupt noch an sterilen Arbeitsplätzen tätig sein wollen? Wer nimmt noch hin, allein eines Chromosoms wegen, auf Geld zu verzichten oder auf Respekt? „Die Frage, wie Mann und Frau künftig zusammenarbeiten wollen, beschäftigt die Unternehmen derzeit sehr intensiv", sagt Schütze-Kreilkamp. Vor allem der nächsten Generation wird man Antworten liefern müssen.

Ein erster Trend: die Durchmischung von Führungsteams. Auch bei ihrem Arbeitgeber, der Deutschen Bahn, laufen derzeit Programme, um den Frauenanteil rasch anzuheben. In den neuen Teams sollen die Geschlechter „sachbezogen und achtsam miteinander arbeiten, ohne sich dabei aber zu verleugnen oder zu neutralisieren". Was auch bedeutet: „Jeder darf attraktiv aussehen, ohne deshalb Vor- oder Nachteile zu erfahren."

Frausein und Mannsein könnten in Unternehmen nur funktionieren, wenn es „positiv kultiviert" praktiziert würde, so Schütze-Kreilkamp. Dazu gehöre auch, dass Männer und Frauen nicht „grau in grau" neutralisiert im Büro sitzen, sondern ihre Individualität und Geschlechtlichkeit zeigen.

Sexualität von Dienst wegen klingt ziemlich anspruchsvoll.

Eigentlich reden wir von Anstand im Umgang. Und der lässt sich schwer für jedes Detail verordnen. Schütze-Kreilkamp bezeichnet Unternehmen als „Begegnungsräume", wie etwa Cafés oder Restaurants. Und dort hingen auch keine Anleitungen aus, wie Mann und Frau sich zu verhalten hätten.

Gleichwohl existierten Spielregeln. Für Schütze-Kreilkamp leiten wir diese aus „unseren kulturell akzeptierten und zeitgemäß adaptierten Umgangsformen" ab. Sie finden sich zudem in unternehmensinternen Vereinbarungen, Kulturhandbüchern und im definierten Selbstverständnis der Organisation wieder. Wo auch festgelegt ist, wie jene zur Verantwortung gezogen werden, die diese Spielregeln brechen, beziehungsweise wie das Unternehmen den Opfern hilft.

Anstand im Umgang bedeutet auch immer Aufwand. Und der ist mittlerweile auch einigen Unternehmen in Deutschland schlicht zu hoch. Statt positiv kultiviert, ist dort jede Form von Beziehungen zwischen den Angestellten – unausgesprochen, aber offenkundig – einfach unerwünscht.

Dennoch bleibt der Arbeitsplatz eine der wichtigsten Partnerbörsen. Allerdings gab auch jede fünfte Frau in einer Studie des Bundesfamilienministeriums an, am Arbeitsplatz schon einmal sexuell belästigt worden zu sein. Schütze-Kreilkamp spricht von einer „lange Zeit gesellschaftlich tolerierten Grauzone". Dass sich daran nun augenscheinlich etwas ändere, liege einerseits an der öffentlichen Debatte, vor allem aber an der Demografie.

Denn diese Grauzone ist immer häufiger der Grund, warum bestens ausgebildete Frauen in den Unternehmen kündigen. Sie müssen nicht mehr akzeptieren, was lange toleriert wurde, denn weibliche Führungskräfte werden überall gesucht. Zudem kümmern sich vielfältige Anlaufstellen um das Problem: die Vorgesetzten, Personaler, aber auch Gleichstellungs- und Frauenbeauftragte, Betriebsräte. „Die demografische Entwicklung ist einfach eindeutig", sagt Schütze-Kreilkamp. „Kein Unternehmen kann heute mehr auf die Hälfte der potenziellen Führungskräfte verzichten."

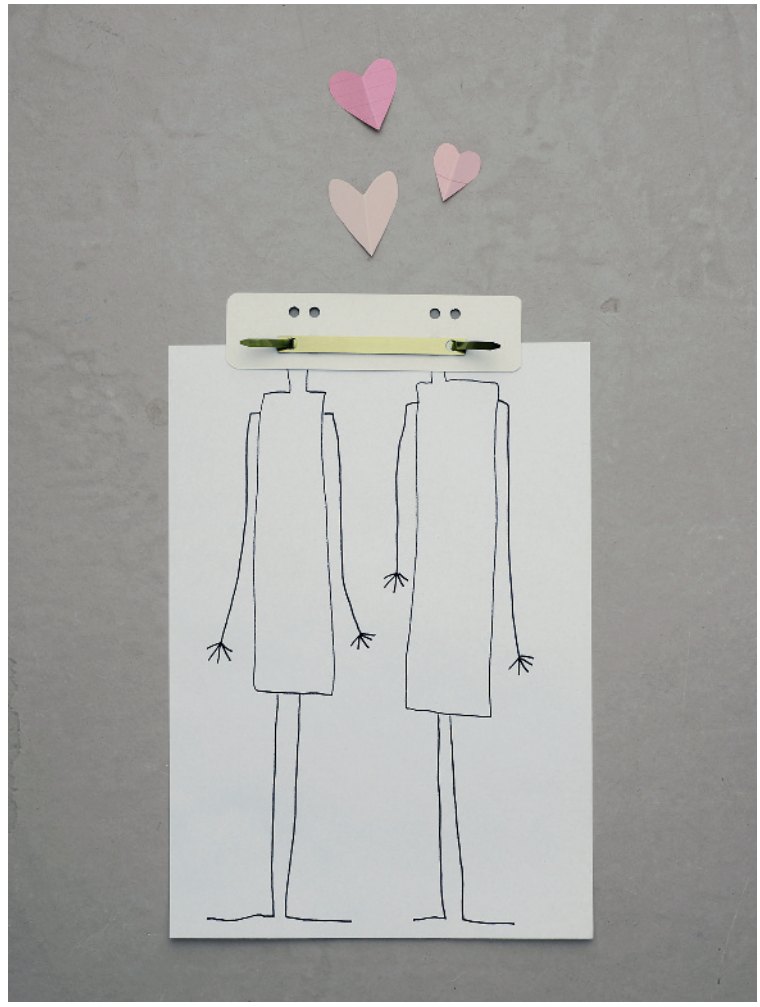
Die Debatte, wie Frauen und Männer im Beruf miteinander umgehen, bekommt also eine neue Richtung –

Noch nie war der Anteil der Frauen am weltweiten Arbeitsmarkt so hoch. Nach einer Studie der OECD lag er 2009 bei etwa 44 Prozent. Der Anteil wächst nach Schätzungen des Weltwirtschaftsforums und der Boston Consulting Group (BCG) um mehr als zwei Prozent im Jahr. Der durchschnittliche Anteil im Topmanagement aber sinkt, von 24 Prozent in 2009 auf 20 Prozent in 2011. Bei Vorstandsposten kamen Frauen 2009 auf 9 Prozent. Die höchste Frauenquote im Topmanagement wird in China mit über einem Drittel erreicht, auf den niedrigsten Wert kommt Japan mit 5 Prozent. Deutschland liegt mit 13 Prozent auf den hinteren Plätzen. In einer BCG-Studie gaben knapp 70 Prozent der 44 befragten multinationalen Konzerne an, Frauen-Netzwerke zu unterstützen. Fast jeder zweite bietet Trainings und Weiterbildungen für Frauen an. 17 Prozent werben gezielt um weibliche Talente.

oder wie Sascha Armutat es ausdrückt: „Um die Frage zu beantworten, ob Frauen und Männer normal zusammenarbeiten können, müssten sie erst einmal zusammenarbeiten.“ Spätestens in der Chefetage ist das Miteinander von Mann und Frau nämlich schwer zu evaluieren. Weil Frauen da kaum vorkommen.

Zwischen Hysterie und Herunterspielen

Sascha Armutat arbeitet in Düsseldorf. Er ist zuständig für „Forschung und Themen“ bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP). Die Geschlechterdebatte nennt er „sehr von Stereotypen geprägt“. Mitunter müsse man annehmen, Frau und Mann lebten auf unterschiedlichen Planeten statt nur mit anderen Chromosomensätzen. Als etwa die Bundeswehr 2001 sämtliche Waffengattungen auch für Frauen öffnete, traten die männlichen Uniformierten zu Fortbildungen wie „Das Wesen der Frau in der Organisation“ an.



Gleichwohl, glaubt Armutat, sei die Mehrzahl der Kontakte zwischen Mann und Frau im Arbeitsleben unkompliziert. Das Problem in der Geschlechterdebatte sei die Neigung zu Hysterie einerseits und zum Herunterspielen von Schwierigkeiten andererseits. Aktuell herrsche mal wieder Hysterie.

In diesem Spannungsfeld gehe es darum, die eigentlichen Handlungsfelder zu entdecken: das Einleiten eines kulturellen Veränderungsprozesses zum Beispiel oder veränderte Zugangsvoraussetzungen für Stellenausschreibungen. Damit Führungskräfte nicht mehr von bürgerlich männlichen Entscheidern aus dem bürgerlich männlichen Milieu rekrutiert werden, Anforderungsprofile nicht nur mit typisch männlichen Attributen wie „Durchsetzungsvermögen“ oder „Wettbewerbsorientierung“ versehen oder Ingenieursabschlüsse für Positionen gefordert sind, für die es diese eigentlich nicht braucht.

Aber was ist mit den Männern, die trotz XY nicht durchsetzungsstark sind, Zeit für die Familie haben wollen und auch keinen Dipl. Ing. haben? Stehen die plötzlich vor den gleichen Barrieren wie die Frauen? Entsprechend die Trägerinnen von XX: Haben die alle, quasi per Chromosom, kein Durchsetzungsvermögen und dafür immer pünktlich Feierabend? Und was ist mit den geschätzten 85 000 Frauen, die sich in Deutschland den Titel Dipl. Ing. an ihren Briefkasten schreiben können? Bleiben die an der besagten Barriere stehen – oder hüpfen sie einfach rüber?

Anke Domscheit-Berg machte mit solchen Geschlechter-Konventionen vielfältige Erfahrungen. Nördlich von Berlin, im sogenannten Havel:lab in Fürstenberg, trainiert sie Frauen, deren ganz eigene Probleme ausgerechnet der Erfolg mit sich bringt. In den Pausen tauschen sich die Teilnehmerinnen darüber aus, wie man mit Ehemännern umgeht, die weitaus weniger verdienen als sie selbst. Das sorge bei manchen Vertretern von XY noch immer für mittelschwere Krisen. Im Urlaub – so ein Rat in der Runde – sollten die Großverdienerinnen einfach Flüge und Hotel vorab buchen und den Männern die Rechnungen vor Ort in der Öffentlichkeit, etwa im Restaurant, überlassen.

Domscheit-Berg bereitet weibliche Führungskräfte für den Weg dorthin vor, wo bislang fast nur Männer sind. Die Spitze ist so weit weg, dass sich für viele Frauen die Partnersuche mittlerweile schwieriger gestalte als die Karriere. Die Männer, sagt sie, guckten doch allzu gern nach unten.

Sie selbst ist so gesehen eine Frau zum Aufschauen. Jahrgangsbeste im Studium, erfolgreiche Beraterin bei McKinsey, Direktorin bei Microsoft Deutschland – nun berät sie Unternehmen, wie sie die Frauenquote im Topmanagement steigern können und trainiert potenzielle Kandidatinnen. Ziel der Trainings sei, Frauen das Umgehen der von Männern geschaffenen Barrieren beizubringen. Sie so erfolgreich wie Männer auftreten zu lassen, ohne sich selbst zu verleugnen.

Beim Reden zum Beispiel – drei beiläufige Sätze nur, positiv über die eigene Arbeit, direkt vor den Augen des Chefs – Domscheit-Berg sagt: „Männer machen das ganz intuitiv, Frauen kriegen das nicht hin.“ Aber das kann man üben: „Klar und langsam reden.“ Das zeuge von Souveränität. ▸

Die Trainerin teilt die komplexe Arbeitswelt in zwei einfache Lager, die von XX und XY. Als gäbe es nur eine rote und eine blaue Mannschaft. Wenn die eine vorrücken will, muss die andere erst einmal Platz machen.

Sie ist auf ihre Art eine glaubhafte Dozentin. Sie erlebte die Betriebsfeiern, auf denen zur Freude der Männer die Bedienungen Kokosnussschalen über den Brüsten trugen. Sie spürte die Hände des Kundenprojektleiters, die wie zufällig auf ihrem Bein landeten. Wer dann meckerte, war eine verbiesterte Spaßbremse.

Domscheit-Berg verfügt auch über einen ganzen Fundus von Studien und Experimenten, die sie jederzeit abrufen kann, um die Existenz der unsichtbaren Wände zwischen den Geschlechtern zu belegen. In einem Versuch etwa schnitten jene Bewerbungen am erfolgreichsten ab, die zuvor mit Männer-Parfüm eingesprüht wurden. „Und das unabhängig davon, ob Männer oder Frauen die Entscheidung trafen."

Das ursächliche Problem zwischen Mann und Frau sieht sie darin, dass die Stereotype eines erfolgreichen Managers mit denen eines Mannes grundsätzlich übereinstimmten. Zu Frauen verhielten sich diese Klischees diametral. „Es geht immer nur eines: den Erwartungen an eine Frau zu entsprechen oder denen an eine Führungskraft", so Domscheit-Berg.

Einige erfolgreiche Frauen werden diese Behauptung vielleicht persönlich nehmen. Und dann gibt es schließlich auch Männer, die aufgeregt stammeln, sobald der Chef um die Ecke guckt. Wir haben also alle Stereotypen verinnerlicht, und demnach klappt es zwischen XX und XY nicht, weil – ja warum eigentlich? Anders gefragt: Warum ist das so kompliziert?

Lassen sich Stereotype löschen?

Monika Hoyer sieht das Thema pragmatisch. Ihr Vorschlag zur Karriereförderung von Frauen: jeder Führungskraft für einen Frauenanteil von 50 Prozent einen Porsche zum Jahresende zu versprechen. „Was glauben Sie, wie viele von denen im nächsten Jahr keinen Porsche fahren?" Die Idee begleitet freilich ein Augenzwinkern, bringt aber ihre Überzeugung auf den Punkt: „Strategische Ziele müssen mit limbischen Anreizen verknüpft werden." Das funktioniere bei Mann und Frau gleichermaßen.

Die Hamburgerin betreibt eine kleine Coaching-Firma. Sie empfängt in einem idyllischen Haus in Poppenbüttel. Die Räume sind in helle Farben getaucht. Brötchen, Kaffee und ein großer Flipchart stehen bereit. Monika Hoyer ist vorbereitet.

Bevor wir über das Antriggern des mesolimbischen Systems sprechen, zunächst Grundsätzliches zum Thema Unternehmensführung: Der Flipchart zeigt Kästchen, Pfeile, Stichworte, Zettelchen. Dazu die vier Ebenen der Persönlichkeit und das mesolimbische System. Monika Hoyer arbeitete viele Jahre für die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group und die Allianz, ihr Thema: wertorientierte Unternehmenssteuerung. Sie kann Planziele eines multinationalen Konzerns auf einzelne Verantwortungsbereiche herunterbrechen, um sie messbar – und damit überhaupt steuerbar zu machen. Dabei entwickelt man eine gewisse Akribie.

Die Beschäftigung mit Unternehmenszielen führte bei ihr überdies zur ernüchternden Erkenntnis, dass es nicht selten an Steuerung fehlt und das Management das strategische Unternehmensziel völlig aus dem Auge verliert. „Die Lücke, die durch das Versagen der Steuerung entsteht, wird schnell mit Revier- und Machtkämpfen der Männer gefüllt", berichtet Hoyer. Das geschehe immer auf Kosten des Eigenkapitals – und der Belegschaft.

Sie beobachtet einen Mangel an guten Führungskräften, solchen, die auch als Vorbild wirken. Gerade die ältere Manager-Generation pflege einen überholten Stil, erzeuge Angst und missbrauche die Macht. Das mache die Mitarbeiter krank, besonders die leistungswilligen Frauen. Und jene Männer, die ebenfalls keine Lust auf Revierkämpfe verspüren, die mit Angst und Druck nicht umgehen mögen und können. Die scheitern, Burnout-Diagnosen kriegen oder sich selbstständig machen.

Liegt es am Ende gar nicht an den Typen, sondern einem bestimmten Typus? Man solle jedenfalls nicht annehmen, dass mit mehr Frauen in der Führung alles viel netter würde, sagt Monika Hoyer. „Frauen sind nett, weil sie bislang Positionen besetzen, auf denen sie noch nett sein können." Es gebe nicht minder knallharte Frauen wie Männer, nur müssen die wenigsten Frauen das heute schon ausleben. Von ihnen gehe für niemanden Gefahr aus. Den Führungsstil bestimme weniger das Geschlecht als Position und Prägung.

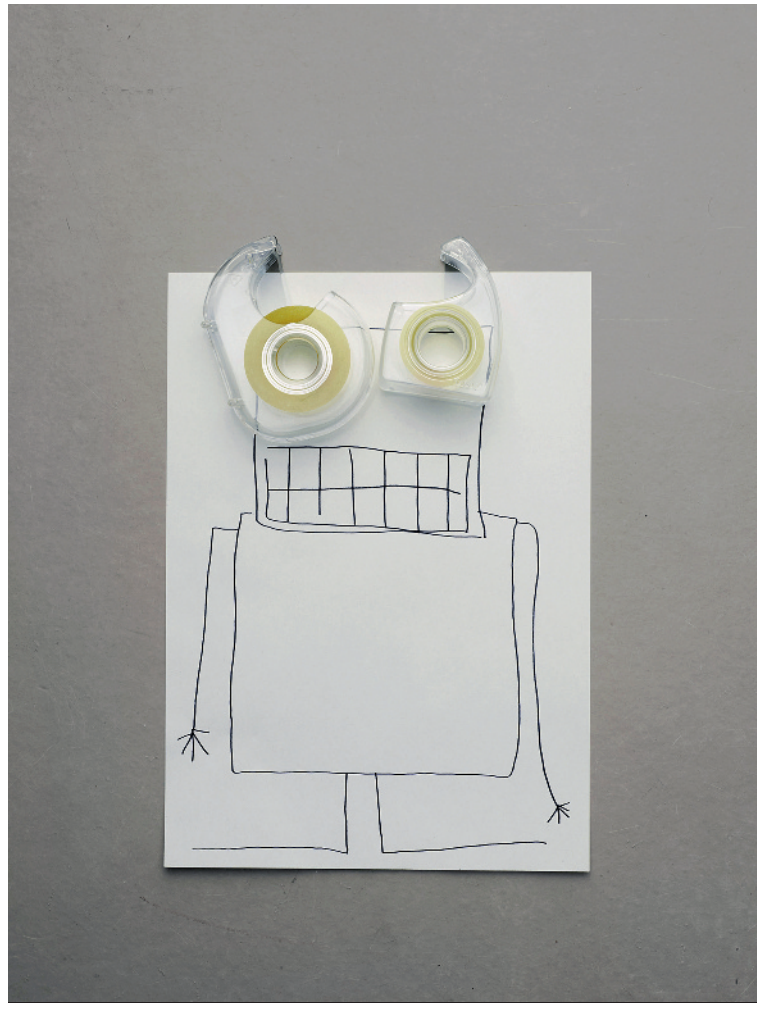
Sie selbst entspricht zunächst dem Klischee einer Karrierefrau. Schneller Aufstieg, dann ein Kind – und plötzlich ging es nicht weiter. Als Mutter fühlte sie sich nicht mehr frei in ihren Entscheidungen. Ein Gefühl, als ob ein Programm in ihr ablaufe. Der Plan, Kind und Karriere unter einen Hut zu bekommen, scheiterte an Widerständen. Inneren und äußeren, etwa

Die Partnerbörse

Die attraktivsten Wunschpartner sind Kollege oder Kollegin – das gaben 85 Prozent der 1001 Befragten in einer Umfrage an. Nur jeder Dritte kann sich eine Beziehung am Arbeitsplatz allerdings realistisch vorstellen; 14 Prozent sind eine solche Partnerschaft auch tatsächlich eingegangen. Warum aber sind Kollegen und Kolleginnen so attraktiv? Weil man sich durch die Arbeit eben schon gut kennt (53 Prozent) oder aber außerhalb der Arbeit kaum noch Leute kennenlernt (34 Prozent). Wenig begehrt sind die Chefs. Nur 10 Prozent der Befragten (mehr Frauen als Männer) verliebten sich in einen Vorgesetzten. Diese wiederum stehen – wie auch die männlichen Befragten – einer festen Partnerschaft im Job positiver gegenüber als Frauen oder Fachkräfte. Und wer sind die Favoriten in der Partnerbörse Firma? Kollegen aus Produktion, Vertrieb, Personalbüro und Buchhaltung. Erst an fünfter Stelle folgen Marketing und Public Relations.
Quelle: Forsa

dem schlechten Gewissen in den Momenten, wenn sie die Arbeit dem Kind vorzog. Oder dem Vorgesetzten, der sie fortan nur mit stupiden Tätigkeiten betraute. Und dann diese Bemerkung: „Jetzt, wo Sie Mutter sind, sollten Sie sich lieber um Ihren Sohn kümmern." Das sei jetzt wichtiger. Hoyer nennt diese Worte „einen Faustschlag ins Gesicht". Deshalb wechselte sie in die Selbstständigkeit, weg von den äußeren Grenzen, die die Männerwelt zog.

Mit der Akribie, die sie früher für das Herunterbrechen von Unternehmenszielen aufbrachte, widmete sie sich nun den Vorgängen im Gehirn. Sie wollte verstehen, was da für ein Programm in ihrem und dem Kopf ihres Vorgesetzten ablief. Befasste sich mit Prägung und dem limbischen System und stieß auch dort an Grenzen, etwa weil Ärzte nicht verstanden, was sie als Wirtschaftswissenschaftlerin in ihrem Fachgebiet zu suchen hatte.



Was sie in diesem Selbststudium zutage förderte, war, dass die Grenzen nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern auch innerhalb der Individuen verlaufen. Weil sie selbst auch das Frauenbild in sich trage, das Mutter und Großmutter ihr vorlebten. „Diese überlieferten und tief verankerten Rollenbilder haben einen Einfluss im Unterbewusstsein und wirken sich auf das Verhalten aus", sagt Monika Hoyer. Es gehe daher auch darum, Schuld ein wenig zu verteilen: Nicht nur die anderen spielen eine Rolle, auch das eigene Programm im Kopf.

Dieser unbewussten Prägung versucht Hoyer mit ideomotorischen Tests auf die Spur zu kommen. Eine Art kinesiologisches Fingerhakeln, das über unkontrollierbare Muskelkraftreflexe zwischen Daumen und Zeigefinger Zugang zum Unbewussten erlauben soll. Hoyer fragt Stichworte wie Geld oder Anerkennung ab, über die Muskelreaktion des Probanden schließt sie, ob dieses Thema unbewusst abweichend vom tatsächlichen Verhalten geprägt ist. Dann wird dies tiefenpsychologisch aufgearbeitet. Wissenschaftlich ist diese Praxis umstritten, der Wirksamkeitsnachweis gilt bislang als nicht erbracht.

Aber wie will man gegen jene Klischees angehen, wonach Männer auffällig oft ein Problem haben, Geschlechtsgenossen zu vertrauen, und Frauen beim Verhandeln von Gehalt und Titeln Unbehagen verspüren? „Könnten wir alle Stereotypen in unseren Köpfen löschen, wären Frau und Mann gar nicht mehr so verschieden", sagt Hoyer. Dass dies so schnell geschehen wird, glaubt sie nicht. „Unsere gesellschaftliche Prägung aktualisiert sich nicht von allein, das ist eine Lebensaufgabe."

Die Programme in unseren Köpfen werden uns die nächsten Jahre erst einmal weiter begleiten.

Mann und Frau brauchen also Geduld. Dass XX und XY in der Arbeitswelt als Kollegen zusammentreffen, ist in der Menschheitsgeschichte relativ neu. In Deutschland wurde das Eherecht für verheiratete Frauen erst 1977 dahingehend aktualisiert, dass ihre Verpflichtungen für die Haus- und Familienarbeit nicht per Gesetz im Vordergrund stehen. Bis dahin konnte der Mann den Job der Ehefrau jederzeit eigenmächtig kündigen, sah er häusliche Pflichten als vernachlässigt an.

Künftig begleiten Ehemänner ihre Ehefrauen zur nächsten gut bezahlten Führungsposition ins Ausland. Anke Domscheit-Berg erwartet, dass Unternehmen vom Personal- hin zu einem Paarmanagement umstellen. Wenn das Zusammenarbeiten neu geregelt wird, verändert dies auch das Zusammensein.

Der kanadische Soziologe Erving Goffman beschrieb das Miteinander von Mann und Frau als „Vereinbarungen zwischen den Geschlechtern". Die dabei über Jahrhunderte hinweg entwickelten Rituale passten seiner Meinung nach aber nicht mehr, wenn Mann und Frau im Beruf zusammenkommen. Als Kollegen müssen wir neu verhandeln, auf Augenhöhe. Das kann für XX und XY ein Fortschritt sein. ▬