

BRIGITTE WITZER
Das Ende der Dominanz

BRIGITTE WITZER

DAS ENDE DER DOMINANZ

Für eine Führung auf Augenhöhe –
Perspektiven für eine neue
Unternehmenskultur

ARISTON 

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

© 2025 Ariston Verlag in der
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
produksicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR)

Alle Rechte vorbehalten
Redaktion: Jan Haas, Berlin
Umschlaggestaltung: wilhelm typo grafisch, Zollikon, unter Verwendung einer
Abbildung von Madina Amrina / Shutterstock.com
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-424-20309-7

INHALT

Vorwort	7
Einleitung: Maskeraden der Macht	9
1 Dominanz in traditioneller Autorität	39
2 Rangordnungen und Hierarchie	65
3 Burgfrieden statt Teamwork	93
4 Führungspositionen als Monokultur	123
5 Versteckte Machtausübung	153
6 Dominanz der Strukturen	177
7 Präsenz und Persönlichkeit	207
8 Autorität und Überwältigung	231
9 Widersprüche und Integration: Von der Dominanz der Quantität zum Glück im Unternehmen	255
Danksagung	271
Anmerkungen	273

VORWORT

Liebe Leser:innen,

und in diesem Buch: liebe Leser, liebe Leserinnen!

Die Meinungen zum Gendern sind in Deutschland bekanntlich geteilt. Ich persönlich gendere gern und meistens. Ich bin eine Frau und freue mich, wenn ich das als Professorin zeigen kann – nicht als Professor. Bei diesem Buch habe ich mich jedoch ergeben.

Der Begriff »Täter-Opfer-Dynamik« hat mich in meinem Vorhaben gestoppt. Natürlich lässt er sich als »Täter:innen-Opfer-Dynamik« schreiben und sprechen. Das liest sich für mich merkwürdig – nämlich so, als wären die Opfer plötzlich männlich. Verblüffend, da die Form natürlich geschlechtsneutral ist.

Hier hatte ich ein Störgefühl und bin dem gefolgt. Deshalb finden Sie im gesamten Text die männliche und die weibliche Ansprache. Sollte ich eines der beiden Geschlechter einmal übersehen habe, bitte ich um Pardon!

Ich wünsche Ihnen trotz der Dopplungen eine gute Lektüre und freue mich, wenn Sie sich von dieser Einschränkung nur im besten Sinne irritieren lassen. Danke, dass Sie diese Seite und die folgenden lesen!

Berlin, im Januar 2025

Brigitte Witzer

*Nichts ist so schwer zu vollbringen, nichts
so ungesichert im Erfolg und nichts so
gefährlich, auch nur zu unternehmen,
als eine neue Ordnung der Dinge.¹*

Niccolò Macchiavelli

EINLEITUNG

MASKERADEN DER MACHT

Townhall-Meeting der Hauptverwaltung eines Dax-Konzerns im Rheinland: Auf der Bühne steht der CEO, in Jeans und schlecht sitzendem weißen Hemd, und erklärt die Restrukturierungen, die in den nächsten Monaten nach und nach auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zukommen werden. Die Kommunikationschefin bittet um Nachfragen, das Mikro wird im Zuschauerraum herumgereicht – die Nachfragen sind kurz und belanglos und werfen mehr Licht auf die fragende Person, als dass sie Klarheit in das Dickicht der bevorstehenden Veränderungen brächten.

Ich beobachte als Gast eines Vorstandsmitglieds die Stimmung und sitze im hinteren Raumdrittel bei einer Gruppe von erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die ich von früheren Aufträgen her kenne. Was geht in den Köpfen der Leute vor? Als die Veranstaltung zu Ende ist und die offenen Fragen beantwortet sind, verlasse ich mit den anderen den Saal.

Im Hinausgehen verstärkt sich mein Eindruck: So mancher ist unzufrieden und geht mit der geballten Faust in der Tasche nach Hause, ohne dieser Unzufriedenheit jedoch Ausdruck zu geben. Ich spreche den Mann neben mir an und frage ihn, was das Meeting in ihm ausgelöst habe. Er antwortet erstaunlich resigniert: »Es ist, wie es ist. Ändern kann man da sowieso nichts.«

Diese Vorstellung – es ließe sich doch sowieso nichts ändern – hat viele Menschen fest im Griff. Die geballten Fäuste in der Tasche sind ganz normal: Widerstand lohnt sich nicht oder fällt im Gegenteil noch auf einen selbst zurück. So scheint mir die Haltung bei vielem, was uns im beruflichen Alltag begegnet.

Wenn ich – in einem anderen Konzern und zwischen zwei Veranstaltungen, etwa in der Cafeteria – mit einzelnen Personen über ihre Wünsche nach guter Führung spreche und frage, wie es denn aussähe, wenn die Chefs oder Chefinnen nicht dominant wären, sondern mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Augenhöhe verkehrten, dann erlebe ich Sprachlosigkeit. »Wie soll das denn gehen?«, heißt es da. Für eine solche Idee fehlt schlichtweg das erforderliche Vorstellungsvermögen.

»Der CEO kann doch nicht alles mit jedem verhandeln ...« – die Vorstellung von Augenhöhe wird mit dem Argument, dass eine abgestimmte Entscheidungsfindung doch völlig unmöglich sei, ins Belanglose abgetan, sie wird gar nicht erst mitgedacht. Das jedenfalls erlebe ich in meinem Alltag als Executive Coach immer und immer wieder.

Dabei haben fast alle Coachings, vor allem auf der Ebene unterhalb des Vorstands, auf irgendeine Art und Weise »Augenhöhe« zum Ziel. Diese bereits sehr einflussreichen Führungskräfte auf strategischen Positionen mit machtvollen Rollen wollen wissen, wie sie selbst herausfinden aus dem Gefühl, von anderen dominiert zu werden, und wie sie da gegensteuern können, wo sie immer wieder andere dominieren – manchmal ohne es selbst zu wollen. Sie arbeiten oft schon länger daran, andere auf Augenhöhe zu führen, statt ihnen ihre eigene Meinung aufzuzwingen. Eine Ursache dieser Wachsamkeit liegt in der zunehmenden Verbreitung eines Konzepts, das als »New Work« bekannt ist.

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat der von Frithjof Bergmann in den 1980er-Jahren geprägte Begriff »New Work« einen echten Paradigmenwechsel beschert. Bergmann ging es um eine klare Vision: Arbeit hat den Menschen zu dienen, nicht umgekehrt. Seither wandelt sich der Anspruch an Arbeit: weg von der reinen Einkommensquelle hin zu einem Mittel der Selbstverwirklichung, zum gesellschaftlichen Beitrag.

Eine radikale Neudefinition, die in agilen und anderen dynamischen Ansätzen zur DNA allen Tuns gehört; sie verändert vor

allem Haltung und Führungsqualität. Das verlangt mittleren Führungskräften viel ab, besonders wenn diese selbst von Managern und Managerinnen geführt werden, die auf Durchgriff, die Macht der Ratio sowie auf »Command und Control« setzen. Anders gesagt: Hier prallt »New Work« auf Dominanz, Sinnstiftung auf Ratio und Führung auf Management.

Meine ganz konkreten, subjektiven Erfahrungen in diesem und ähnlichen Spannungsfeldern im Unternehmen haben mich dazu gebracht, dieses Buch zu schreiben. In der Einleitung, die Sie gerade lesen, finden Sie einen ersten Überblick zum Thema Dominanz im Führungs- und somit im Berufsalltag, mit den verschiedenen Aspekten wie Gewalt, Manipulation, Hierarchie und Rangordnung. Es geht mir an dieser Stelle um einen Streifzug: Was alles hat eigentlich mit Dominanz zu tun? Welche Begriffe und Konzepte sind damit verknüpft?

Ich möchte Sie einladen, mich auf dem Weg zu den verschiedenen inneren Bildern zu begleiten, die mit dominantem Verhalten verbunden sind, bis hin zu den Vorzügen der Dominanz, die wir uns möglicherweise nur ungern bewusst machen. Welche Art von Autorität am Ende möglich sein könnte, wird im Folgenden ebenfalls schon angedeutet, im weiteren Verlauf des Buches dann entwickelt und vertieft.

Alle Kapitel – so auch dieses – beginne ich mit einer detaillierten Beschreibung einer Führungssituation, die ich so oder ähnlich erlebt habe, mit anderem Personal und in anderen Kontexten. Die jeweilige Situation verweist auf das, was wir alle mehr oder weniger kennen: Ich nenne es eine Vignette² des Gewohnten.

Das Gewohnte steht also am Beginn der Kapitel, an deren Ende Sie dann jeweils kontrastierende Situationen finden – Situationen, die den Wandel beschreiben. Diese Vignetten des Wandels zeigen nicht das Optimum, sie stellen nicht unbedingt »reinen« Wandel dar. Sie zeigen aber die Möglichkeiten von Aufbruch, von Veränderung hin zu mehr Menschlichkeit, mehr Qualität, mehr Augenhöhe im Unternehmen.

Der rote Faden des Buches ist eher eine Kette unterschiedlich geformter Perlen und verbindet verschiedene Erfahrungen von Dominanz hinsichtlich Wirkung, (Un-)Sichtbarkeit und Veränderbarkeit. Dabei setze ich auf eine Art »subjektives Clustern«, indem ich verschiedene Beispiele, Situationen und Wirkungen von Dominanz nach meinem Dafürhalten auswähle und bündle. Diesen ordne ich jeweils Bezüge, Hintergründe und Lösungsräume sowie hilfreiche Methoden zu.

Hier ziehe ich vor allem solche Methoden heran, die entweder einen ganz frischen Blick ermöglichen oder die etabliert sind und zu den üblichen Werkzeugkoffern der Leadership-Literatur oder entsprechender Weiterbildungen gehören. Mein Wunsch ist es, Ihnen beim Lesen einen schnellen Anschluss an eigene Erfahrungen und Kompetenzen zu ermöglichen.

So entwickeln sich im Laufe des Buches sehr unterschiedlich geformte Themenschwerpunkte von verschiedener Brillanz, unterschiedlicher Relevanz und Tiefe. Entlang dieser »Cluster« bewege ich mich vorwärts – in meinem inneren Verständnis: bergauf. Dort hin, wo die Sicht gut ist, wo eine Draufsicht auf das Bestehende möglich ist und zugleich ein weiter Blick nach vorne, in die Zukunft.

Dominanz bei anderen wird nicht hinterfragt

Die Hälfte meiner Arbeitszeit in mehr als 25 Jahren habe ich dem Dialog über individuelle Veränderungen von dominanten Verhaltensmustern gewidmet. Ich stehe als Coach für »Führen auf Augenhöhe«, auch in herausfordernden Führungssituationen. Davon lebe ich, das ist die Basis meines Geschäftsmodells, und es entspricht meiner persönlichen Vorstellung von (Menschen-)Würde und (Menschen-)Führung.

Gefühlt arbeite ich also seit mehr als zehn Jahren an nichts anderem als an der Herstellung von Augenhöhe in Unternehmen.

Umso krasser erlebe ich, wie etwa im zuvor geschilderten Townhall-Meeting, die geradezu klaglose Hinnahme, eine verstörende Widerspruchslosigkeit angesichts von Entscheidungen »von oben«. Einerseits wollen die Führungskräfte selbst andere nicht mehr dominieren, andererseits lassen sie sich dominieren; einerseits suchen sie Augenhöhe, andererseits fordern sie diese nicht ein. Wie kann das sein?

Wünschen wir uns mehr Augenhöhe, weil diese auch im privaten Leben so wichtig geworden ist? Ein Blick in die Familien zeigt: War es in Westdeutschland bis 1971 noch normal, dass Frauen ohne Einwilligung des Ehemanns kein Konto haben durften, so scheint es heute so, dass viele Frauen geradezu »die Hosen anhaben«: Sie tragen meist zu 100 Prozent die sogenannte Mental Load, also die Verantwortung für Haushalt, Kindererziehung und die tägliche Ernährung der Familie.

Dazu gesellt sich zusätzlich die viel höhere berufliche Verantwortung: einerseits für all die Themen, die zum Arbeitsalltag gehören, aber andererseits eben auch für die berufliche Weiterentwicklung. Während Männerkarrieren selbstverständlich laut diskutiert werden, bricht für Frauen, etwa mit Teilzeitvertrag, hier schnell jede Fantasie in sich zusammen. Und auch wenn Männer unter dem Verlust der 100-Prozent-Quote in Vorständen leiden mögen, stehen sie hier immer noch auf der Sonnenseite des gesellschaftlich Üblichen.

Ganz schön viel, was für die Frauen da zusammenkommen kann. Einige, so höre ich es aus ihren Reihen, haben sich zu Hause einen sehr verkürzten und schon dadurch dominanten Kommunikationsstil zugelegt, der ihnen selbst beim Nachdenken darüber gar nicht gefällt. So wollten sie nicht werden, nein, anders: So wollen sie wirklich nicht sein! So – dominant!

Während Dominanz bei Männern als Zeichen natürlicher Autorität und Führungsstärke definiert wird, gelten dominante Frauen als herrschsüchtig und per se als unweiblich. Welche Frau möchte das schon sein?

Der Charme von Dominanz

Es ist so leicht, einem dominanten Stil zu verfallen, weil er Zeit einspart. Klare Ansagen sind schneller gemacht, als ein Thema von zwei oder mehr Personen aushandeln zu lassen. Kein Wunder daher, dass Dominanz ein Kennzeichen einer längst überholten Form von Führung ist, die als »command and control« bezeichnet wird. Die Führungskraft macht dabei eine Ansage und überprüft relativ engmaschig, ob die gewünschten Ergebnisse vorliegen.

Diese Art der Führung hat mit New Work und spätestens seit den 1990er-Jahren ausgedient, als immer offensichtlicher wurde, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur funktionieren und maschinenartig bestimmte Aufgaben erledigen sollten. Plötzlich waren sie aufgefordert, mitzudenken, sollten kreativ sein oder womöglich sogar innovativ. Unternehmerisch handelnde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erschienen auf dem Marktplatz der Leadership-Theorien und halten sich dort bis heute.

Wer unternehmerisch handeln soll, braucht Verantwortung und Freiräume. Dominanz widerspricht diesem Ansatz; sie verwandelt eine komplexe, anspruchsvolle und inspirierende Herausforderung in eine Art simples, unterforderndes und ödes »Convenience-Paket«. Wir kennen den Begriff »Convenience« aus der Gastronomie: Er bezeichnet dort das nur noch aufzuwärmende Essen – mit Kochen hat diese Art von Weiterverarbeitung im kreativen Sinne nichts zu tun.

Die Wirkung von Dominanz

Dominanz kennen wir alle. Jeder, der im letzten Jahrhundert geboren wurde, dürfte noch persönlich den Methoden der schwarzen Pädagogik begegnet sein – in der eigenen Familie oder in der Schule, durch Anschauung bei Freunden oder durch selbst erlebtes

Leid. Die Folgen von Erziehung durch elterliche oder pädagogische Gewalt, Bedrohung und Strafen sind vielfach in der Übernahme von Rollen als Täter oder Opfer im späteren Leben zu beobachten.

Widerstand gegen Dominanz wäre an sich gesund, ist aber Kindern aufgrund des Machtgefälles meist nicht möglich. Wie sich dominanter Eltern oder Lehrer erwehren? Kinder sind findig und kommen meist zu individuellen Lösungen, die entweder auf Überanpassung basieren – also freundlich lächeln und dabei die Faust in der Tasche ballen – oder aber auf Rebellentum: widersprechen und den Konflikt weiter anheizen.

Für beides braucht es viel Energie. Genau diese wird allerdings durch konfliktbereiten Widerstand freigesetzt. Eine echte Befreiung! Widerstand kann also greifbare Resultate liefern: Er führt als kraftvolle soziale Energie der Selbstvergewisserung zur inneren wie äußeren Klärung von Situationen, in denen mit Dominanz oder »Macht über jemanden« gearbeitet wird.

Dominant ist heute auch die Technikzentrierung unserer Gesellschaft. Wir glauben nicht mehr an den menschlichen Erfinder- und Entwicklergeist, es sei denn, dieser programmiert KI. Dass Technik als so viel relevanter erscheint als menschliche Kreativität, ist die Folge einer verblüffenden, tief verwurzelten und sehr wirksamen Gehirnwäsche, die wie ein Flächenbrand unsere Gesellschaft erfasst hat.

Ähnlich geht es uns heute mit einer Dominanz durch Konsum: Es gibt eine Parallelwelt zu unserer realen, zur »echten« Welt, die ausschließlich konsumorientiert ist. Das Hauptziel der vom Konsum getriggerten Menschen liegt nicht mehr im Erleben ihres Lebens, sondern im massenhaften Konsum. Sie werden gegebenenfalls im Minutentakt bei TikTok oder auf Instagram, aber auch mit Push-Nachrichten aktiviert und für Produkte aufgeschlossen.

Für solchen Konsum ist eine zentrale menschliche Eigenschaft nicht mehr erforderlich: Neugier. Seine Sogwirkung können wir an dem Einfluss erkennen, den die sozialen Medien vor allem auf junge Leute haben. Sie ziehen offenbar unweigerlich und unter

Umgehung von Gegenwehr die Aufmerksamkeit an – sprich: Interesse für eine Sache ist gar nicht mehr nötig.

Das hat Konsequenzen und führt zu enormen Verwerfungen auf anderen Feldern: Schule etwa funktioniert nicht ohne Interesse, nicht ohne Neugier. Wie sollen Kinder und Jugendliche sich für etwas begeistern, noch Neues lernen?

Die Dominanz von Technologie

In meinem ersten Konzernjob ging es nach kürzester Zeit auch darum, für bestimmte Prozesse der alltäglichen Arbeitsabläufe meines Teams auf SAP umzustellen. Die Führungsebene war von der Aussicht, alle Zahlen »auf Knopfdruck« parat zu haben, begeistert; das Verkaufspersonal des IT-Riesen hatte exzellente Arbeit geleistet. Wir Führungskräfte als diejenigen, die die Umsetzung zu realisieren hatten, wurden bei der Entscheidung für die Software weder gefragt noch einbezogen.

Es ging für uns nur darum, zum einen die knapp bemessene Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenschar für die Integration der neuen Software zu gewinnen und zum anderen einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit zusätzlichen Aufgaben für das Integrationsprojekt auszustatten. Ich war sprachlos, als mein Chef mein Team für dieses Projekt vorsah und von mir erwartete, dass ich eine anstrengende Wegstrecke für mein Team (und mich) mit Begeisterung absolvieren würde.

Es war das einzige Mal, dass ich im Büro mit den Tränen kämpfte. Ich war 32, kam aus einem stark digital ausgerichteten Computerbuchverlag und fühlte mich in diesem relativ traditionell arbeitenden Konzern bis dahin allen Aufgaben gewachsen. Aber eine Groß-IT als Zusatzbelastung ohne positive Effekte und ohne besondere Modernität? Mein Chef war nicht in der Lage, mir die Vorzüge der neuen Software zu erklären – ich bin mir sicher, dass der

SAP-Vertriebler sich da nicht allzu tief auf eine Sachebene eingelassen hatte.

Jedenfalls war ich sprachlos, nicht bereit, das Projekt zu stärken, und erklärte, ich sei »raus«. Das führte bei meinem Vorgesetzten zu absoluter Ratlosigkeit. Er hatte mit fröhlicher Bereitschaft gerechnet – schließlich galt ich als »digital« – und auf keinen Fall mit einer Absage. Absagen an die Führungskraft? So etwas gab es im Konzern einfach nicht. Das allerdings war mir nicht klar. Mein Widerstand wirkte, ich blieb frei von SAP und musste zumindest dieses Projekt nicht persönlich vorantreiben, sondern nur eine halbe Arbeitskraft aus dem Team zur Verfügung stellen. Das gelang in teaminterner Absprache letztlich leicht.

Mir hat sich während der Laufzeit dieses angeblich innovativen Projektes dessen Innovationskraft nicht erschlossen. Was ich aber gelernt und verstanden habe, ist der Zauber, der von Technologie und Ingenieurskunst ausgeht. Der Glaube an technische Machbarkeit scheint mir jedenfalls sehr viel ausgeprägter in der Wirtschaft, ja in unserer gesamten Gesellschaft, als der Glaube an die Kraft von Menschlichkeit. Technik oder – hochwertiger formuliert – Technologie schlägt Geist? Ganz sicher (nicht).

Das Evangelium der Technologieriesen

Amerikanische Vorzeigekonzerne wie Apple oder Google glänzen mit verräterischen Rollenbeschreibungen wie »chief internet evangelist« oder »chief technology evangelist«. Die betreffenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen, analog zum lateinischen Begriff des Evangeliums, die frohe Kunde von neuen Technologien oder vom Internet an den Mann oder die Frau bringen. Auch der führende deutsche Softwarekonzern SAP in Waldorf verfügt über einen Evangelisten. Dennoch sind die Vorstände von Unternehmen längst keine Gemeinschaft von Aposteln, die sich um einen Guru versammeln.

Der Begriff Gemeinschaft passt eher mäßig zu einem Vorstandsgremium oder einem Topmanagement-Team unterhalb der Vorstände. Die Zusammenarbeit ist dort zwar vorgeblich sachorientiert, aber letztlich auf Machterhalt und Machtausweitung ausgerichtet. In diesen Runden wird nach wie vor nicht besonders intensiv miteinander gearbeitet, sondern stattdessen einige Energie darauf verwendet, die Illusion einer halbwegs friedlichen Koexistenz aufrechtzuerhalten.

Es geht also nicht um das, was von Teams auf mittleren und unteren Ebenen ganz selbstverständlich erwartet wird: Kooperation im Sinne einer übergreifenden Zusammenarbeit, die von Mitdenken und Kommunikation geprägt ist, sowie die handfeste Übernahme von Verantwortung für den Teamerfolg durch jedes einzelne Teammitglied. Solche Kunde hört man aus Top-Teams der Wirtschaft eher selten.

Um was geht es denn Menschen, die als Vorstände arbeiten? Als junge Frau kokettierte ich selbst kurz mit dem Gedanken, Vorständin zu werden. Mich interessierte an dieser Rolle die Möglichkeit der Gestaltung, die schiere Fülle der Macht. Dieser Wunsch bestand allerdings nicht allzu lange: Ich hatte zunehmend Kontakt mit Vorständen und war ziemlich entsetzt: Wollte ich solche Kollegen? Auf keinen Fall!

Und wie gefiel mir die Zusammenarbeit? Nun, die Gespräche waren höflich, die Machtinteressen mehr oder minder deutlich erkennbar. Bei einigen Themen war klar, wohin es unbedingt gehen sollte, auch wenn die Zahlen das eigentlich nicht hergaben. Summa summarum: ein Schachern, bei dem bestes Benehmen wichtiger war als inhaltliche Diskussionen und Überlegungen zu Konsequenzen oder sozialen Wirkungen bestenfalls eine Nebenrolle spielten. Nachdem ich an einer Vorstandssitzung als Gast teilgenommen hatte, war ich, wie man so schön sagt, bedient. Das war für mich definitiv kein Ziel.

Monokultur und Dominanz

Sicher beeinflusste meine damalige Erfahrung, dass die Herren im Vorstand alle gut 25 Jahre älter waren als ich und der Ton eher dem eines Offizierscasinos entsprochen haben dürfte. Eine Monokultur, wie sie im Buche steht und auch heute in vielen Konzernen noch nicht durch lebendige Vielfalt aufgebrochen wird.

Auf jeden Fall habe ich damals gelernt: Dominanz muss nicht aus der klaren Ansage einer einzelnen Person resultieren, sondern kann auch in einem einheitlichen Mindset begründet sein, also in einer bestimmten Art, zu denken und auf die Welt zu schauen. Geht es bei den Technologiekonzernen um die Weltverbesserungsverheißung, die im Technologie- und Technikeinsatz zu liegen scheint, so beruht die Arbeit des typischen Dax-Vorstands auf einem einheitlichen Selbstverständnis und verschiedensten Nichtangriffspakten.

Als ich in meiner neuen Rolle als Executive Coach auf einen ehemaligen Kollegen traf, der an neuer Stelle in einem Vorstand tätig war, fragte dieser mich ernsthaft, wieso ich »den Beritt gewechselt [habe] und dann auch noch an eine so einflussarme Position«. Aha, den Beritt! Ich war sprachlos, konnte dem Exkollegen in seiner Sichtweise aber problemlos folgen. Und bekam dennoch aufgrund seiner Vermittlung (er sprach von mir allerdings nicht als Coach, sondern als »exzellente Managerin, die sicher wieder zurückfindet«) meinen ersten großen Auftrag in einem Dax-Konzern.

Alles Männer, viele von ihnen militärisch geschult oder denkend, mit klarer hierarchischer Befehlskette in den trainierten Knochen – eine echte Monokultur also, diese Vorstände. Und nicht nur hier. Wie kann es etwa sein, so fragte mich neulich eine geschätzte Kollegin, dass am Bundesverfassungsgericht nur Juristen und Juristinnen tätig sind? Wo um Himmels willen sind die Geisteswissenschaftler beiderlei Geschlechts, die hier in Leichtigkeit und mit größtem Selbstverständnis die Türen zur Welt jenseits der Jurisprudenz öffnen könnten? Wer sorgt in so einer Monokultur für Vielfalt, für Mehrdeutigkeit, für Reflexion aus verschiedensten