

Liebe & List

*Geheimnisse weiblicher Diplomatie
von Hatschepsut bis Angela Merkel*

Inhalt

<i>Vorwort</i>	8
<i>Lebenswelten</i>	11
<i>„Viele Frauen wissen nicht, was sie wollen, aber ...“</i>	
<i>Rollenspiele</i>	17
Die Zuhörerin	18
<i>„Wo wäre die Macht der Frauen, wenn nicht ...“</i>	
Die Dominante	19
<i>„In allen Handlungen entschlossen, kühn und ...“</i>	
Die Komplizin	22
<i>„Die Wunden, die unserer Eitelkeit geschlagen werden, sind halb geheilt, wenn ...“</i>	
Die Schwache	27
<i>„Frauen sind nie stärker, als wenn sie sich ...“</i>	
Die Wandlungsfähige	32
<i>„Eva, Maria, Helena, Sophia – das ist die Skala der ...“</i>	
Die Konsequente	36
<i>„Feinde, Kritiker und Nassauer vernichten, nicht ...“</i>	

Inszenierungen 42

Die Kunst der Pose 43

„Jeder sieht, was du scheinst. Nur wenige fühlen, was ...“

Die Aura der Begehrten 48

*„Der Pöbel hält sich immer an den Schein und den Erfolg;
und in der Welt gibt es ...“*

Die Aura der Geheimnisvollen 52

„Wenn die Ehegatten nicht beisammen lebten, würden ...“

Die Kunst der Stunde 54

„Carpe ...“

Die Kunst der großen Geste 56

„Wohltaten immer nur selbst und langsam verteilen, das macht ...“

Die Kunst der geschenkten Triumphe 58

„Die Freigiebigkeit erwirbt ...“

Fallen 61

Die Venus 62

„Eine alte Geschichte: Sie verführte ihn dazu, dass er...“

Der Spiegel 66

*„Wenn wir auch der Schmeichelei keinen Glauben schenken, der
Schmeichler gewinnt ...“*

Die Katze 69

„Geduld ist zweierlei: ruhige ...“

Die Eidechse	74
<i>„Tugenden sind schädlich, wenn man sie besitzt und ...“</i>	
Die Spinne	80
<i>„Gegner entweder besiegen oder ...“</i>	
Der Krake	86
<i>„Ein schöner Rückzug ist ebensoviel wert als ein ...“</i>	
Bündnisse	91
Mit dem Dritten	92
<i>„Ein Herrscher muss unliebsame Dinge auf andere ...“</i>	
Mit dem Chef	98
<i>„Hüte Dich, einen Großen, der Ansprüche auf ...“</i>	
Mit dem Mitarbeiter	100
<i>„An den Mitarbeitern erkennt man die Qualität des ...“</i>	
Mit dem Ehemann	108
<i>„Diese Vorschriften sind wohl nur anwendbar auf Personen im ...“</i>	
Mit mir selbst	114
<i>„Frauen sind Kriegsschiffe, die sich ...“</i>	
Quintessenz	120
<i>„Ohne Begeisterung, welche die Seele mit einer gesunden Wärme erfüllt, wird nie ...“</i>	
Personenverzeichnis	127
Literaturverzeichnis	132

Vorwort

„Sie müssen Ihre Mitarbeiter lieben. Sie müssen Ihnen Ihre ganze Aufmerksamkeit schenken, sonst werden Sie nie eine erfolgreiche Führungskraft.“ Mit diesen Sätzen begann der Referent unser Seminar über Führungsstrategien. Wir, die Verlagsleiter einer Medienholding, schauten uns verwundert an. Im Laufe des Seminars begriffen wir aber, dass der Mann recht hatte.

Viele seiner „Merksätze“ versuchte ich später in der Praxis anzuwenden und teils klappte es, teils nicht, teils hatte ich Zweifel, ob ich es wirklich versuchen sollte. Vor allem ließen mir zwei Fragen keine Ruhe: Ist das alles neu oder hat jemand schon früher die eine oder andere Strategie angewendet? Wenn ja, wer, wann, warum und mit welchem Erfolg?

Außerdem die Frage: Hat das alles auch Gültigkeit, wenn eine Frau die Führungskraft ist? Kann sie erfolgreich männliche Führungsmethoden anwenden? Mich interessierten speziell Frauen, denn ich war unter zehn Männern die einzige Frau in diesem Seminar. Dieses Verhältnis war vor dreißig Jahren ganz normal, ja direkt schon fortschrittlich. Galten diese Strategien also auch für mich? Vielleicht führen Frauen anders?

Ich begann Biografien prominenter Frauen zu lesen und ihre Strategien zu analysieren, denn sie hatten es wohl geschafft, sonst wüsste man heute nichts über sie. Warum nicht von ihnen lernen und die in der Praxis bereits erprobten Strategien übernehmen?

Tatsächlich stellte ich fest, dass die Tipps unseres Seminarleiters schon uralt und über Hunderte von Jahren in der Praxis erprobt worden waren. Frauen standen in der Anwendung männlicher Führungs- und Manipulationskünste in keiner Weise den Männern nach. Im Gegenteil, sie hatten noch einige spezielle Feinheiten dazu entwickelt, denn sie mussten vorwiegend mit Männern klarkommen.

Wenn Frauen dabei erfolgreich sein wollten, mussten sie aus verschiedenen Gründen etwas raffinierter sein. Nicht alle wissen

das heute, nicht alle wollen das übernehmen, weil weibliche Raffinesse leider ein negatives Image hat. Zu unrecht und genau deshalb stellen sich immer wieder zwei entscheidende Fragen:

Warum gibt es zu wenige Frauen in Führungspositionen? Warum werden so viele Ehen geschieden? Die Antwort könnte lauten: Es mangelt vor allem jungen Frauen am Wissen über diplomatische Grundregeln. Wenn Frauen aber die raffinierten Strategien im Umgang mit Menschen, speziell auch mit Männern, beherrschen, egal ob alt oder neu interpretiert, dannwickeln sie jeden Mann um den Finger. Dann machen Männer für diese Frauen ohne Widerworte das, was sie sollen, denn die Grundregeln funktionieren im Berufs- und im Privatleben.

Bei meinem Streifzug durch die Biografien prominenter Frauen ist mir klar geworden, dass es vor allem Männer sind, die für Frauen in Führungspositionen von positiver oder negativer Bedeutung sind. Zum einen gibt es schon seit Menschengedenken und bis heute mehr Männer als Frauen in gesellschaftlichen Organisationen, zum anderen fügen sich Frauen anders in Gruppen ein als Männer. Fragt sich nur, ob sie auch anders führen.

Unser Seminarleiter unterschied nicht zwischen Männern und Frauen, die geführt werden sollen. Er differenzierte auch nicht, ob die Führungskraft männlich oder weiblich war. Seine Tipps und Tricks galten als eine Art Überbau. So weit, so gut. Er sprach auch immer wieder von einem „Werkzeugkasten“, den er uns zur Verfügung stellen wollte. Jeder könne sich zu gegebenen Zeitpunkten entnehmen, was er braucht.

Ich „entnahm“ mir alle „Werkzeuge“ und ergänzte sie mit den Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen aus Geschichte und Gegenwart. Vor allem, wenn es um den Umgang mit Männern ging, die in einer Hierarchie über, unter oder neben einer Frau zu finden sind. Wie haben das andere Frauen gemacht oder warum sind sie vielleicht doch gescheitert?

Ich hatte natürlich einen männlichen Chef und mehrere männliche Mitarbeiter, für die ich die Chefin war. Die meisten waren im Verlag fest angestellt, andere waren freie Autoren, die

ebenfalls (männlich) motiviert werden wollten, denn Manuskripte für Fachartikel und Buchmanuskripte mussten pünktlich abgegeben werden und Honorare ausgehandelt. Weibliche Mitarbeiterinnen gab es bei mir nur im Sekretariat und im Lektorat. Damit kam ich ohne Probleme klar. Da brauchte ich keine „Werkzeuge“. Das Führen von Frauen durch Frauen ist ein Thema, das hier in diesem Buch keine besondere Beachtung finden wird. Nur wenn Frauen in Männerdomänen eindringen – in die Führungszirkel – müssen sie sich wappnen. Das heißt, sie müssen „Werkzeuge“ aus der männlichen Führungskultur kennen, modifizieren und erweitert übernehmen.

In dem vorliegenden Buch stelle ich einige erfolgreiche Frauen aus Geschichte und bis hin zur Gegenwart mit ihren unterschiedlichen diplomatischen Strategien und in verschiedenen Lebensepisoden vor. Gegliedert wird nicht chronologisch nach Epochen oder alphabetisch nach Personen, sondern nach „diplomatischen Werkzeugen“, die selten allein angewendet werden, denn in der Kombination liegt die Kunst.

Vielleicht können die Leserinnen von dem einen oder anderen geschickten Vorgehen, der einen oder anderen Inszenierung in der einen oder anderen Situation, bei der einen oder anderen beruflichen oder privaten Führungsaufgabe profitieren.

Karin Ludewig
Juli 2020

Und übrigens: Es gibt zu wenige Frauen in Führungspositionen? Ja, das stimmt. Nur wenn nach Gründen gesucht wird, sind manche auf dem Holzweg. Wirklich nicht alle Frauen wollen Vorstandsvorsitzende, Chefärztin, Verlagsleiterin oder Parteivorsitzende werden. Es ist für viele Frauen nicht so erstrebenswert, wie manche Männer denken. Dafür gibt es gute Gründe.

Lebenswelten

*„Viele Frauen wissen nicht, was sie wollen,
aber sie sind fest entschlossen, es zu bekommen.“
(Peter Ustinov)*

Sabine L. feierte ihren achtzehnten Geburtstag. Während der familiären Kaffeerunde fragte eine Tante: „Was willst Du denn mal werden?“ Spontan kam die Antwort: „Ich werde Journalistin, habe ein uneheliches Kind und wohne im Hotel.“ Allgemeine Heiterkeit am Kaffeetisch. Das war durchaus nicht das Lebensmodell, das 1966 für junge Mädchen der Norm entsprach.

Das Leben spielte dann natürlich anders. Journalistin konnte in der DDR nur werden, wer überzeugte Parteigenossin war. Das kam für sie also nicht infrage. Studiert wurde das politisch neutrale Fach Chemie. Nach der illegalen Flucht in die Bundesrepublik ergab sich aber die Möglichkeit, als Fachjournalistin zu arbeiten, dann als Cheflektorin und Verlagsleiterin. Aus einem Kind wurden zwei eheliche, aber nach sieben Jahren Ehe verließ sie ihren Mann. Die Ehe wurde geschieden. Im Hotel wohnen ging auch die nächsten dreißig Jahre nicht, weil es schlicht und ergreifend zu teuer war. Trotzdem sagt sie heute: „Meine Lebenswelt war fast so, wie ich sie mir vorgestellt hatte.“

Andrea N. formulierte 1989 als Abiturientin das Berufsziel: Bundeskanzlerin oder Hausfrau. Auf das Ergebnis dürfen wir noch gespannt sein. Eine Zeit lang sah es so aus, als ob der Job als Bundeskanzlerin erreicht werden könnte. Bis zur Parteivorsitzenden der SPD hatte sie es schon geschafft. Doch plötzlich eine unerwartete Entscheidung und ein abrupter Abgang. Nun geht es eher in Richtung Hausfrau. Auf jeden Fall wurde hier eine Alternative formuliert: Plan A und Plan B. Das ist eine gute Strategie.

Es gibt natürlich auch Achtzehnjährige, die sagen, mal sehen, was kommt. Erst wollen sie sich mal ausprobieren und finden. Das klingt planlos und auf Scheitern programmiert. Ist es aber si-

cher nicht, denn das sind vielleicht die echten Lebenskünstlerinnen. Nicht alles ist planbar und vielleicht besteht die wahre Kunst des Lebens darin, das Beste aus jeder Situation zu machen.

Gabriele H. konnte als jüngstes Mitglied der Bundespressekonferenz auch nicht ahnen, dass sie Konrad Henkel heiratet, er nach dem Tod seines Bruders die Konzernleitung übernimmt, und sie von der Chefarzttochter und Journalistin zur Hausfrau mutiert. Diese Rolle spielte sie dann aber auf ihre ganz persönliche Art und Weise. Sie gab weit und breit die interessantesten Gesellschaften mit so ideenreichen Tischdekorationen wie „Bilder der Vergangenheit“ oder „Fragmente der Sehnsucht“.

Für das Unternehmen Henkel sammelte sie Kunst, privat kaufte sie höchstens mal eine Postkarte. Viele Gesellschaften fühlten sich geehrt, wenn das Ehepaar Henkel einer Einladung folgte. Andererseits waren die Henkels als Gäste auch etwas gefürchtet, denn es kam nicht selten vor, dass Gabriele sich umsaß und nach kurzer Zeit laut und energisch rief: „Konrad, wir gehen!“ Das bedeutete dann, dass ihr einige Gäste nicht behagten.

„Inszenierung von Lebenswelten“ – so hießen Vorlesungen, die Gabriele Henkel als Gastprofessorin an der Universität Wuppertal hielt. Diesem Thema sollten sich viele Frauen sehr ernsthaft widmen. Es geht eben nicht darum, nur eine Wohnung sauber zu halten und hübsch zu dekorieren. Leider sind aber die meisten Frauen ständig damit beschäftigt, perfekt zu funktionieren. Wie alle „gut erzogenen Töchter“ blockieren sie sich damit selbst. Ständig wollen sie bewahren, erhalten, pflegen, hegen und harmonisieren. Alles, was nach Strategie, nach langfristiger Planung oder gar Tabubruch aussieht, ist angeblich hinterlistig und damit etwas für böse Jungs.

Frauen denken, dass grenzenloser Leistungswille, Anpassung und Härte gegen sich selbst den Weg an die Spitze ebnen. Falsch! Dieser Weg geht höchstens bis in die „Mitte“. An der Spitze wird Leistung anders definiert, denn dort punkten nicht die fleißigen Arbeitsbienen, dort zählen Persönlichkeit und Profil!

So wichtig auch Arbeitsbienen für ein Volk sind, die Königinnen setzen andere Prioritäten und agieren anders. Für eine menschliche „Bienenkönigin“ könnten die Amazonen als Vorbild dienen. Das Frauenbild aus der griechischen Sagenwelt erlebte im Zeitalter des sinnenfrohen Barock eine zweite Blütezeit und wurde zum erstrebten Ideal.

Egal, ob Töchter auf Rittergütern, auf den Schlössern des Hochadels, in den städtischen Villen der Großbourgeoisie oder den Anwesen der mittelalterlich geprägten Handwerker-Familien: Mädchen erhielten eine umfassende Ausbildung. Sie lernten nicht nur Schreiben und Rechnen, sondern auch Geschichte, Sprachen und Haushaltsführung. Sie konnten reiten, jagen, fechten, tanzen und beherrschten die Kunst einer gepflegten Konversation. Sie waren selbstbewusste und autarke Partnerinnen für Ehemänner, organisierten dominant den Haushalt und übernahmen nicht selten als Witwe den handwerklichen oder landwirtschaftlichen Betrieb oder auch die Regierungskrone.

Dieses Frauenbild ist weit ab von den Normen der letzten fünfzig Jahre, die zwar fortschrittlich, kämpferisch und dynamisch starteten, aber in kleinbürgerlicher und stromlinienförmiger Anpassung mündeten. Die „Frau von heute“ hat Kinder und Beruf und macht natürlich alles selber und das vor allem im Einklang mit der Natur. Sie verdient außer Haus eigenes Geld, zu Hause kocht sie, wäscht, putzt, gibt Hilfe bei den Hausaufgaben und abends für den Ehemann den Vamp. Das ist schlicht und ergreifend zu viel des Guten!

Womöglich wird es noch schlimmer, denn die gesellschaftlichen Strömungen wie Resignation und Depression können auch in einer Sehnsucht nach Biedermeier-Idylle enden. Die Flucht in die Idylle der Illusion oder in eine Ideologie wäre kein neues Phänomen. Manche verweigern sich auch für den privaten Part komplett und bleiben kinderlos und Single.

In den letzten Jahren gipfelte der Trend in der sogenannten „Mitte“. Hier will und soll sich jetzt alles tummeln, wird aufge-

sogen, weichgespült, gleichgemacht und integriert, geliebt und überzeugt.

Das alles wird populistisch begleitet von unendlichen, unerschöpflichen und ergebnislosen Diskussionen in Familien, in Paarbeziehungen und im Fernsehen. Dort promoten sich dann vorrangig auf Wähler- und Kundensuche befindliche Politiker, Schneider, Friseure, Köche und Schauspieler, die allesamt keine Dienstleister mehr sein wollen.

Nein, sie wollen nicht auf Kundschaft warten und deren Wünsche erfüllen. Sie wollen Trends vorgeben: „Das ist zu denken, dieses unbedingt zu tragen und jenes zu essen!“ Alles natürlich für alle, alles von der „Stange“ und alles uniformiert. Sie wollen gern Dompteure der bürgerlichen Massen sein. „Nichts ist bürgerlicher als ein Trend, und niemand ist so leicht zu beeinflussen wie der dumme, intellektuelle Mittelbau“, das erkannte schon Jean-Jacques Rousseau.

Aber die eigenwilligen Individuen, die Bürgerinnen und Bürger draußen im Lande, werden auffällig unruhig. Das Halali zur Treibjagd auf die Blender und zur gesellschaftlichen Trendwende ist schon geblasen. In der „politischen Mitte“ will sich keine Harmonie einstellen. Im Gegenteil: Rechts und links, oben und unten und überall will sich der Überdruck entladen.

Auch das aktuelle und medial inszenierte Frauenbild, androgyn und uniformiert im Hosenanzug mit farblich abgestimmter Halskette, überzeugt nicht so recht auf Dauer die Massen. Während Hatschepsut mit völlig männlichem Habitus ihre Macht genoss und ausübte, spielte Katharina die Große ihre dominante Weiblichkeit, dank der von „Gott gegebenen“ absolutistischen Machtposition, aus. Heute ducken sich die Frauen, die politisch mit den großen Jungs spielen dürfen, modisch neutral gekleidet in besagter „Mitte“ ab und reden von Gleichberechtigung. Die Frage, wer da wen benutzt und am Nasenring durch die Arena führt, ist noch nicht beantwortet. Man darf es sich als Zuschauerin in der ersten Reihe auf den „Frauen-Park-Plätzen“ bequem machen.

Nein, abducken ist nicht die Lösung, vielmehr gilt das Credo für den aktiven Einsatz aller Mittel, natürlich auch der einen oder anderen List. „Rechne nicht mit der Göttin Fortuna, setze alles auf eigene List!“ Das formulierte schon Giovanni Boccaccio im Decamerone. Fühlten sich doch gerade die Aristokraten nur höheren Mächten gegenüber verantwortlich. Sie demonstrierten es gern an Spieltischen, um allen zu zeigen, dass sie mit den Göttern im Bunde sind. Wer siegte, war ein Liebling der Glücksgöttin und ein wahrer Aristokrat. Duelle wurden ausgetragen, weil sie keine weltliche Instanz über sich duldeten. Sie richteten sich, wenn überhaupt, nur auf gleicher sozialer Stufe.

Was war das für eine Qual für die Adligen, als Ludwig XIV. diese elitäre Gesellschaftsschicht mit hinterlistiger und subtiler Gewalt an seinen Hof nach Versailles zwang. Weg von Paris, wo sie ihre eingespielten Netzwerke hatten. Plötzlich zahlte er ihnen wie einem Angestellten ein extrem geringes Salär, teilte ihnen im Seitenflügel zur Miete ein kleines Zimmer zu, entwickelte eine Kleidermode am Hof, die viele in die Schulden trieb. (Heute vergleichbar mit der Marken-Euphorie, die Kaufkraft „abschöpft“ und die Leute abhängig von Arbeitgebern und Banken macht.)

Aber auch damals galt es zu demonstrieren, dass man in „seiner Gunst, in seiner Sonne“ stand und dazugehörte, zu einer besonders auserwählten Klasse. Von dieser königlichen und listigen PR-Strategie haben heute viele Politiker, Schneider, Köche und Friseure etwas abgeguckt.

Dabei ist das Wort „List“ nur im abendländischen Kulturkreis im Laufe der Zeit negativ besetzt worden. Im Chinesischen zum Beispiel wird für das Wort „List“ das gleiche Zeichen wie für die Weisheit verwendet, eine ganzheitliche und umfassende Klugheit, also alles andere als negativ.

„Seid klug wie die Schlangen“ empfahl schon Jesus (Matthäus 10,16). In der Bibel ist die Schlange ein Symbol für die List, für die Klugheit im positiven Sinn. In der Medizin windet sich die Schlange um den Äskulapstab. Warum? Weil sie das Tier mit dem sichersten Instinkt dafür ist, was ihr guttut. Sie symbolisiert

in der Medizin die enormen Selbstheilungskräfte des Patienten, die er mit seinem Instinkt und seinem starken Willen mobilisieren und verstärken kann. Der Äskulapstab (nach dem griechischen Gott der Heilkunst benannt) steht für die Unterstützung eines Arztes bei der Auswahl von Heilmethoden und Heilmitteln.

Gesunder Instinkt und Intuition sind es auch, auf die es bei der Wahl der diplomatischen Mittel ankommt. Dabei gibt es keine Tabus, denn in der Liebe, im Krieg (heute ist Wirtschaft auch eine Art von Krieg) und im Beruf, sind alle Mittel erlaubt.

Die List ist rehabilitiert und nichts anderes ist die Diplomatie, auch die weibliche Diplomatie. Ob demonstrative Zurückhaltung, subtile Andeutungen, vernichtende Gerüchte, lockende Verführung, brachiale Gewalt oder katzenhafte Geduld – zum Ziel kommt, wer je nach Neigung, Situation, Zeitgeist und der Psyche des Verhandlungspartners entscheidet, dabei die geeigneten Mittel anwendet und immer selbst Regie führt. „Agieren statt reagieren“, so heißt das Motto.

Natürlich wird auch mit Diplomatie und List nicht immer jedes gewünschte Ziel erreicht. Die „Chemie“ zwischen allen Beteiligten sollte stimmen, denn das erleichtert alles. Außerdem ist nicht jeder zu jeder Zeit am richtigen Ort. Auch die Qualifikation, Motivation und die gegenseitige Sympathie spielen genau wie der jeweilige Zeitgeist, also die gesellschaftlich akzeptierten Normen, eine entscheidende Rolle.

Frauen, die alle ihre Kenntnisse und Überlegungen in Übereinstimmung gebracht haben, konnten zu verschiedenen Zeiten Großes vollbringen. Andere scheiterten auf halbem Wege, andere hatten gar kein Ziel und lebten in ihren Lebenswelten trotzdem glücklich und zufrieden.