

PRAXIS FÜR SUPERVISION

Gleichstellung mit Haltung

Strategien zur eigenen Positionierung

Vortrag anlässlich der Bundeskonferenz

der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, Karlsruhe

Dienstag, 18.9.2018, 14.00 – 15.45 Uhr

Gliederung

1. Einführung
2. Definition
3. Strategien zur eigenen Positionierung
 - 3.1 Kompetenzen ausbilden
 - 3.1.1 Konzentration
 - 3.1.2 Ruhe & Zeit
 - 3.1.3 Disziplin
 - 3.1.4 Lesen!
 - 3.1.5 Sich verbinden
 - 3.1.6 Mut!
 - 3.1.7 Tipps für den Alltag

- 3.2 Selbstreflexion kultivieren
 - 3.2.1 Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein & Selbstvertrauen
 - 3.2.2 Selbst- und Fremdwahrnehmung
 - 3.2.3 Selbstliebe
- 4. Übung
- 5. Vom Umgang mit Konflikten
- 6. Empathie als Wegweiser zur Positionierung

1. Einführung

Guten Tag meine Damen,

liebe Frauen,

wir werden uns nun knapp zwei Stunden mit der Frage beschäftigen „Wie finde ich eine Haltung?“ und: „Welche Strategien zur eigenen Positionierung gibt es für Gleichstellungsbeauftragte?“. Bitte unterbrechen Sie mich, wenn Sie etwas nicht verstehen, einwenden oder schlicht kommentieren möchten.

Ich will mich kurz vorstellen: Mein Name ist Eva Maria Hartings, ich bin 61 Jahre alt und habe etwas mehr als zehn Jahre im Frauenbüro der Stadt Düsseldorf gearbeitet; vier Jahre in Stellvertretung von Prof. Gesine Spieß und anschließend sechs Jahre als Leiterin des Frauenbüros und Frauenbeauftragte. Ich habe dann in den 90er Jahren eine Ausbildung zur Supervisorin in Köln am Institut für Humanistische Psychologie absolviert und arbeite seit 1998 überwiegend in eigener Supervisionspraxis. Von 2006 bis 2014 habe ich im Competence Center Begabtenförderung der Stadt Düsseldorf als Supervisorin für Eltern, Lehrerinnen und Lehrer sowie für Erzieherinnen gearbeitet. Aus dieser Zeit stammen meine Kenntnisse zur Gehirn- und Intelligenzforschung.

Die Klientinnen und Klienten in meiner Praxis kommen aus allen Bereichen unserer Gesellschaft: aus der sozialen Arbeit, aus mittelständischen Unternehmen oder leitende Angestellte (Managerinnen und Manager) global operierender Konzerne, die meist über ihren betriebsärztlichen Dienst zu mir geschickt werden, in der Hoffnung, einen drohenden Burnout zu verhindern oder um Verbesserungen in der Arbeitskommunikation zu erreichen.

Ich berate auch Menschen in Pflegeeinrichtungen oder die in Kindertageseinrichtungen tätig sind. Das sind in der Mehrzahl bekanntlich Frauen, sodass mir als Supervisorin das heutige tatsächliche Leben von Frauen in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Be-

reichen vertraut ist. Vielleicht sogar noch vertrauter als in früheren Jahren, da ich nun mit ihnen direkt arbeite.

Ich erfahre in meiner Supervisionsarbeit aber auch sehr viel über das Leben von Männern, das in vielen Fällen als eingeschränkt und eindimensional wahrgenommen wird, wobei viele Männer oftmals feststellen, dass sie die 30 oder 40 Jahre im Arbeitsprozess mit einer Parallelveranstaltung in der Familie wenig identitätsstiftend hinbekommen haben.

Insofern stellen sich viele Menschen täglich in meiner Supervisionspraxis die Frage nach dem Sinn ihres Lebens und damit die Frage:

„Was will ich mit meinem Leben erreichen?“

Es geht bei all diesen Gesprächen letztendlich um die Frage nach einer Haltung zum eigenen Leben.

Nun zu unserem heutigen Forum:

Aufgrund meiner supervisorischen Erfahrung werde ich Ihnen keine Patentrezepte vorgeben. Denn es gibt nicht die eine richtige Lebenshaltung.

Wenn Sie aber an den Fragen, Gedanken, Erfahrungen und Ideen zu diesem Thema Interesse haben, dann kann ich Ihnen prophezeien: Eine Haltung zum Leben einzunehmen und sich zu bestimmten Fragen zu positionieren, setzt die Bereitschaft zur intensiven, inneren Arbeit und damit auch die Bereitschaft zur Anstrengung über einen längeren Zeitraum voraus.

Gleichzeitig kann ich versprechen - und das ist die gute Nachricht:

Die Gleichstellungsbeauftragte, die sich einlässt auf diese innere Arbeit und entsprechende Erfahrungen und die sich nicht zufrieden gibt mit einem Job und seiner formalen Erledigung, sondern die sich mit all ihrer Kraft und ihrer Kompetenz in die Waagschale

für die Gleichberechtigung der Geschlechter im Sinne einer Gleichwertigkeit aller Menschen wirft und sich dazu sehr gut vorbereitet, klug und besonnen agiert, sich hinterfragt, sich schlussendlich entscheidet und klare Positionen einnimmt zugunsten einer von ihr definierten Geschlechtergerechtigkeit, die wird viel öfter erfolgreich und häufiger mit sich zufrieden sein, vielleicht sogar so etwas wie Glück erleben.

Worum geht es?

Die innere Arbeit an einer Haltung zum Leben, von der ich spreche, ist die Voraussetzung dafür, dass ich eine verlässliche und klare Position zu bestimmten Fragen einnehmen kann. Erst mit dieser inneren, klaren Haltung bin ich der Lage, etwas Wesentliches zu signalisieren: **Dass ich es ernst meine mit meinen Themen und Anliegen und damit nicht nachlassen werde, dies zu betonen, und dass ich nicht einzuschüchtern bin.**

Innere Arbeit bedeutet, dass wir im Kontakt mit uns selbst sind und unseren Geist klar fokussieren, die Dinge und Fragestellungen in den Beziehungen von Menschen durchdringen, das Für und Wider möglicher Handlungsoptionen abwägen: Innere Arbeit bedeutet, dass wir **denken!**

Hannah Arendt hat das Denken in etwa so definiert: Wir gehen in den inneren Dialog mit uns selbst und bedenken das Thema intensiv von allen Seiten; wir fokussieren das Für und Wider verschiedener Perspektiven und alle dazugehörenden Aspekte; wir erlauben uns keine Ausweichmanöver oder bewusste blinde Flecken. Wenn Sie so wollen: Es finden während des Denkens laute oder leise Selbstgespräche statt, die eine Lebenshilfe für den Alltag sind. Von Sokrates wird beispielsweise berichtet, dass er einmal 24 Stunden an einer Stelle während einer solchen Selbstreflektion gestanden haben soll. Das ist sicherlich extrem, verdeutlicht aber, dass wir uns genügend Zeit für diese Tätigkeit des Geistes nehmen müssen.

Ich möchte an einem Beispiel verdeutlichen, wie Hannah Arendt das Denken verstand, weil ich glaube, dass wir von dieser Definition für unsere Arbeit profitieren können. Das

Denkens ist eine wesentliche Voraussetzung bei der Positionierung als Gleichstellungsbeauftragte. Dabei geht es nicht **nur** um die Nutzung des Intellekts oder unserer Kognition; es geht um vernetztes Denken, um ein Denken in Verantwortung, ein Denken, das sich unserer empathischen, d.h. der einfühlenden Fähigkeiten bedient; ein Denken, das schließlich zu einem selbstverständlichen Element unseres Seins wird. Sie nannte es in Anlehnung an den Philosophen Edmund Husserl „intuitives Denken“.

Als Hannah Arendt nach dem Ende des Holocaust – vor dem sie 1933 in die USA geflohen war - in New York lebte, wurde sie von der Chefredaktion des Magazins The New Yorker gebeten, den Prozess gegen Adolf Eichmann zu verfolgen und darüber zu berichten. The New Yorker ist ein Magazin, das an sich selbst einen sehr hohen Anspruch hinsichtlich der journalistischen Arbeit stellt. Hannah Arendt flog 1961 nach Jerusalem und verfolgte den zweijährigen Prozess gegen Adolf Eichmann. Sie veröffentlichte ihren Bericht unter dem Titel „A Reporter at Large: Eichmann in Jerusalem“ nach dem Ende des Prozesses in fünf aufeinanderfolgenden Ausgaben des New Yorker. Doch ihre tiefgründigen, durchdachten Erkenntnisse brachten ihr den Zorn der jüdischen Gemeinde in New York und vieler Freundinnen und Freunde in Israel ein. Denn sie hatte festgestellt: Eichmann war kein Monster. Stattdessen konstatierte sie analytisch brillant:

„In diesen letzten Minuten (kurz vor seiner Hinrichtung) war es, als zöge Eichmann selbst das Fazit der langen Lektion in Sachen menschlicher Verruchtheit, der wir beigewohnt hatten – das Fazit von der furchtbaren Banalität des Bösen, vor der das Wort versagt und an der das Denken scheitert.“¹

Die „Banalität des Bösen“ sei, so Hannah Arendt, sei dadurch entstanden, dass Adolf Eichmann – was er während des Prozesses immer wieder betont hat – „nur gehorcht

¹ Hannah Arendt, Eichmann in Jerusalem, S. 371

und Befehle ausgeführt“ habe. Hannah Arendt hat diese Einstellung Adolf Eichmanns aufgegriffen und die Konsequenz gezogen:

„Niemand hat das Recht zu gehorchen.“

Sie identifizierte Adolf Eichmann als jemanden, der nur deshalb gehorchte, weil er nicht der Tätigkeit des Denkens nachging. Hätte er das Denken als eine notwendige Tätigkeit begriffen, um verantwortlich und mitfühlend zu handeln, wäre ihm klar geworden, dass sein Handeln dazu führen würde, Millionen von Menschen in Konzentrationslager zu transportieren und dem sicheren Tod auszuliefern. Hannah Arendt brachte es schließlich wie so oft in ihren Texten auf den Punkt:

*"Man könnte wohl sagen,
dass die lebendige Menschlichkeit eines Menschen
in dem Maße abnimmt, in dem er auf das Denken verzichtet." ²*

Über das Denken schrieb sie in ihrer späteren Analyse *Vom Leben des Geistes* die bemerkenswerten Zeilen:

*„Alles Denken entsteht aus der Erfahrung,
aber keine Erfahrung liefert irgendeinen Sinn
oder auch nur einen einzigen Zusammenhang,
wenn sie nicht der Vorstellung (Phantasia) und
dem intuitiven Denken unterworfen wird.*

*Das Geschäft des intuitiven Denkens ähnelt dem der Penelope, die
jeden Morgen ihre Handarbeit des vergangenen Abends auflöst.“³*

² Vgl. Hannah Arendt: Menschen in finsternen Zeiten, 1989

³ Hannah Arendt, Vom Leben des Geistes, S. 93

Als Gleichstellungsbeauftragte sollten wir allerdings nicht wild und ohne Konzept in der Gegend „rumdenken“, sondern zielgerichtet und fokussiert die Beschaffenheit eines Problems oder eines Themas erforschen und lösungsorientierte Strategien erarbeiten, die helfen, eine klare, mitfühlende Positionen zu finden, um sie überzeugend vertreten zu können.

Eine solche Position finde ich durch einen dezidierten Denkprozess, wenn ich mittels einer klaren Analyse zu einer eindeutigen Bewertung komme, dass ich etwas als gut oder schlecht, heilsam oder schädigend, hilfreich oder hinderlich einstufe. Wenn ich beispielsweise der Tatsache, dass Frauen immer noch den überwiegenden Teil der Alleinerziehenden darstellen und sie das hohe Armutsrisiko fast alleine mit ihren Kindern tragen, einen moralischen Wert beimesse und feststelle, dass es für das Leben der Frauen und Kinder überaus schädigend wirkt. Aufgrund dieser Bewertung werde ich darüber nachdenken, warum das so ist und was zu dieser Schiefelage geführt hat und mich in meiner Rolle als Gleichstellungsbeauftragte dazu positionieren. **Ich muss also herausfinden, wie ich eine Lebenssituation bewerte. Ich muss parteilich sein!**

Für einen solchen Bewertungsvorgang brauchen wir selbstredend ein Grundgerüst, weil es die Voraussetzung für das Finden einer Haltung ist, dass ich als ein Bezugssystem nutzen kann und das meine Werte repräsentiert. Ich empfehle Ihnen hierzu die Lektüre und die Verinnerlichung der universellen Menschenrechte⁴ als eigenes inneres Wertesystem. Denn jede Haltung, jede Position, die eingenommen werden will, bringt mit sich, dass ich das Thema, um das es geht, bewerten muss in gut oder schlecht für die betroffenen Menschen. Und dass ich als Gleichstellungsbeauftragte diese Wertung öffentlich vornehme. Gerade die Themen im Bereich der Geschlechterdiskussion sind immer auch Themen, die nicht ohne einen Wertebezug diskutiert werden können.

⁴ Resolution 217 A (III) der Vereinten Nationen vom 10. Dezember 1948

Die 1948 von der UNO verabschiedeten Menschenrechte sind universell, gelten also für jeden Menschen auf dieser Welt unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, sexueller Orientierung, Bildung, sozialem Status oder anderes. Ich lege Ihnen diese Lektüre sehr ans Herz; lesen Sie die Menschenrechte, denn diese sind auch Frauenrechte.

Sie haben vielleicht von Olympe de Gouges gehört, die als Reaktion auf die französische Erklärung der Menschenrechte 1791 die Erklärung der Rechte der Frauen und Bürgerinnen geschrieben hatte und dafür auf der Guillotine mit ihrem Leben bezahlte. Eine Gleichstellungsbeauftragte muss die UNO Charta der Menschenrechte gewissermaßen als Kompass verinnerlicht und sie immer zur Verfügung haben. Und sie darf sich nie scheuen, sich auf diese universellen Rechte zu beziehen, die sich in den ersten Artikeln des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland widerspiegeln.

Dort heißt es in Artikel 1 GG:

- (1) Die Würde des Menschen ist unantastbar.
Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.*
- (2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.*

Und Artikel 3 benennt die Gleichwertigkeit jedes Menschen:

- (1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.*
- (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt.
Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.
Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden.*

Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Diese beiden Artikel des Grundgesetzes sind zentral in allen Argumentationen von Gleichstellungsbeauftragten auf allen Ebenen der verwaltungsinternen und der öffentlichen Tätigkeit. Sie beschreiben die Basis unserer Lebenshaltung!

Positionierung beginnt also damit, eigene Überlegungen anzustellen, Themen zu durchdringen, zu lesen, sich klug zu machen, zu diskutieren und die schließlich eigene, zunächst sicherlich noch unvollständige Positionen zu platzieren, wo immer es geht, und eine Bewertung anhand der Maßstäbe der Menschenrechte vorzunehmen.

Die Gehirnforschung liefert uns für diesen zweiten Schritt besonders wichtige Hilfsmittel: Sie hat beispielsweise aufgezeigt, dass Handlungsvorstellungen, über die häufig und intensiv nachgedacht wird, eine deutlich höhere Chance haben realisiert zu werden, als die, für die Denkende keine große Anstrengung aufwenden. Das heißt, wenn wir eine Idee, eine Absicht, gar ein Ziel haben und oft und intensiv darüber und unsere Strategie zur Verwirklichung der Ziele nachdenken, also ein geistiges Hineingehen in die Situation unternehmen, dann ist die Chance sehr viel größer, dass wir diese Idee realisieren, und wir werden sehr viel häufiger mit dieser Idee erfolgreich sein.

2. Definition

Was ist eine Haltung?

"Wir sind unsere Haltungen."

Die Schriftstellerin Husch Josten sagte im Deutschlandfunk, Haltung gehe von Gesinnung und Contenance über Einstellung und Meinung bis zur Körperhaltung. **Haltung sei wichtig, weil sie das Selbstverhältnis und den Weltbezug eines Menschen konkretisiert.**⁵

Christiane Woopen, die Vorsitzende des Europäischen Ethikrates, definiert Haltung noch persönlicher:

*"Eine Haltung zu haben bedeutet für mich, aus einer Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle. (...)"*⁶

Einstellung (in der englischen Fachliteratur attitude und in unserer Sprache häufig synonym für Haltung benutzt) bezeichnet in der Psychologie die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums, in bestimmter Weise auf eine Person, eine soziale Gruppe, ein Objekt, eine Situation oder eine Vorstellung wertend zu reagieren, was sich im kognitiven (Annahmen und Überzeugungen), affektiven (Gefühle und Emotionen) und behavioralen (Verhaltensweisen) Bereich ausdrücken kann. Beispiele für Einstellungen sind Vorurteile, Sympathie und Antipathie, aber auch der Kontakt zum Selbstwert. Einstellungen haben die Funktion, Objekte einzuschätzen sowie durch Identifikation und Distanzierung zu Individuen soziale Anpassung oder Abgrenzung zu erreichen und manchmal auch öffentlich zu dokumentieren.⁷

⁵ <https://www.deutschlandfunk.de/menschsein-wir-sind-unsere-haltungen.886.de.html>

⁶ <https://www.deutschlandfunk.de/menschsein-wir-sind-unsere-haltungen.886.de.html>

⁷ [https://de.wikipedia.org/wiki/Einstellung_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Einstellung_(Psychologie))

Bei all dem, was passiert, wenn wir uns eine Haltung zu eigen machen, ist die wirklich wichtige Erkenntnis: Eine Haltung wirkt beim Menschen gleichzeitig nach innen und nach außen.

Wenn wir also von etwas wirklich überzeugt sind, teilen wir dies nicht nur über Worte, Gesten oder Mimik mit. Wir nutzen in der Kommunikation auch oder in besonderem Maße unsere sogenannten neuronalen Kommunikationsmöglichkeiten. Dazu dienen die Spiegelneurone in unserem Gehirn, die es uns erlauben, mit anderen Menschen in einen Austausch zu gehen, den niemand hören oder sehen kann. Diese Erkenntnis war in den 1990er Jahren eine dramatische Einsicht und ist seither wesentlicher Gegenstand der Gehirnforschung:

Auf neuronalen Wegen teilen wir einander sehr viel mehr mit als wir landläufig glauben. Und wir tun dies, ohne dass wir es steuern könnten und benutzen dazu eben jene sogenannten Spiegelneurone.⁸ Wir kommunizieren also mit wesentlich mehr als nur mit Worten, Gestik und Mimik, ich möchte sagen: Wir kommunizieren mit unserem ganzen Sein.

In Untersuchungen gelang es Gehirnforschenden beispielsweise festzustellen, dass wir fühlen und denken können, was andere fühlen und denken. Denken und Fühlen sind also keine Vorgänge, die andere nicht wahrnehmen könnten. Jeder Gedanke, den wir denken, hat zudem seine Entsprechung in einem Gefühl und wenn wir ein Gefühl empfinden, dann können wir auch den dazu passenden Gedanken finden - falls wir uns bemühen und der Verführung zur Verdrängung oder Gedankenlosigkeit widerstehen. So hatten die Philosophen der Aufklärung wie David Hume und Immanuel Kant, aber auch schon viele Jahrhunderte vor ihnen Sokrates in Griechenland oder der berühmte Buddha Shakyamuni in Indien erkannt, dass aus dem Kontakt mit etwas Äußerem (Menschen, Situationen, Dinge) immer zunächst spontan ein Gefühl entsteht – angenehm, unange-

⁸ Vgl. Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst; Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone; Hamburg 2006

nehm oder neutral – und hiernach erst ein begrifflich-denkendes Erfassen des Äußeren möglich wird. Ohne Gefühle könnten wir schlicht nicht denken. Gefühle und Gedanken sind voneinander abhängig.

Hierbei spielen Spiegelneuronen eine zentrale Rolle. Zur Erläuterung will ich Ihnen kurz das Experiment erklären, auf dem die Entdeckung der Spiegelneurone basiert: Zwei Affen wurden (unter Narkose im Gehirn mit extrem feinen Messfühlern versehen und die Gehirnaktivitäten wurden in bildgebenden Verfahren sichtbar) nach ihrem Aufwachen durch eine Glaswand getrennt; die beiden konnten sich nur beobachten. Der eine Affe erhielt eine Banane, der andere nicht. Der konnte aber beobachten, wie der erste Affe die Banane nahm, schälte und fraß. Erstaunlicherweise funkten die Messfühler bei beiden Affen exakt die gleichen Gehirnaktivitäten, d.h. exakt die gleichen Gehirnareale feuerten mit gleicher Intensität. Der Affe ohne Banane hatte die gleichen Gefühle und Wahrnehmungen wie der Affe, der die Banane tatsächlich schälte und fraß. Selbst als die Glaswand bis auf einen kleinen Spalt undurchsichtig präpariert wurde und der Affe ohne Banane nur beobachten konnte, wie eine Affenhand (und später eine Menschenhand) kam und die Banane wegnahm, spielten sich in seinem Gehirn alle neuronalen Aktivitäten ab, die dazu gehören würden, wenn er selbst eine Banane schälen und fressen würde.

Das bedeutet:

- Primaten (wahrscheinlich auch andere Tiere), ganz sicher aber **Menschen** brauchen nur äußerst wenige Informationen, um daraus ein komplexes Konstrukt zu basteln.
- Wir beobachten Kleinigkeiten bei anderen und konstruieren ein Wissen darüber, was bei diesem Menschen gerade passiert.
- Wir nutzen dazu unsere **Intuition** (das bedeutet „unmittelbare Wahrnehmung“ – eine nicht durch unsere Sinne verfälschte Kommunikation), wodurch wir wissen,

was los ist oder geschieht. Dabei können wir uns natürlich auch irren, weil Irren menschlich ist. Aber je öfter wir intuitiv denken und handeln, desto erfolgreicher werden wir darin sein.

Was bedeutet das für die Arbeit und Situation einer Gleichstellungsbeauftragten?

Nehmen wir an, Sie als Gleichstellungsbeauftragte befinden sich in einer politischen Diskussion im Rat, in einem Ausschuss, einer Konferenz, einem Arbeitskreis oder in irgendeinem Gespräch. Dort finden überwiegend abstrakte Handlungen statt, daher ist das Gehirn ausgesprochen wichtig und sollte wach sein (jedenfalls im Normalfall). Aber auch die Spiegelneurone der Beteiligten sind äußerst aktiv und erzählen uns, was bei den anderen gerade geschieht, welche Haltung sie zu einem Thema oder einer anderen Person einnehmen. Darauf reagieren wir intuitiv (ohne sinnliche Wahrnehmung). Das ist in aller Regel gut und hilfreich!

Gleichzeitig reagieren auch die anderen intuitiv. Das heißt, sie spüren, wenn wir in einer Frage unsicher sind, wenn wir keine Klarheit über eine Fragestellung entwickelt haben, wenn Klarheit und Haltung zu einem Thema noch nicht ausreichend in uns verankert sind. Und das nutzen all jene aus, die anderer Auffassung sind als wir, die wir üblicherweise als Gegner oder Gegnerinnen bezeichnen; meist mit entsprechenden Angriffen auf uns und unsere unsichere Haltung!

Die gute Nachricht diesbezüglich lautet: Je mehr Klarheit und Haltung wir entwickelt haben und diese neuronal, körperlich und sprachlich vermitteln, desto weniger Angriffe werden wir in unserer Arbeit erleben. Denn zu Angriffen fühlen sich all jene berufen, die spüren, dass sie damit Erfolg haben werden. Strahle ich jedoch eine Haltung aus, die Klarheit und Entschlossenheit signalisiert, werden die Angriffe deutlich weniger. Natürlich werden sie immer noch stattfinden. Aber mit Klarheit und Haltung kann ich sie wesentlich besser parieren bevor sie überhaupt gestartet werden.

Zur eigenen Stärke gehört obendrein, dass ich mich überzeugen lassen kann, wenn das Argument mich wirklich überzeugt. Auch das setzt eine eindeutige frauenpolitische Positionierung voraus – und die muss argumentativ fundiert sein.

Haltung wird nach Christina Schwer und Claudia Solzbacher⁹ definiert als ein individualisiertes Muster von Einstellungen, Werten, Überzeugungen, das durch authentischen Selbstbezug und Selbstkompetenzen zustande kommt. Dadurch entsteht ein innerer Kompass, der Stabilität, Nachhaltigkeit, Kontextsensibilität und mit Empathie ein Urteilen und Handeln ermöglicht.

Professor Dr. Ingo Juchler, Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat der Bundeszentrale für politische Bildung und Leiter des Lehrstuhls für politische Bildung an der Universität Potsdam, erklärt diesbezüglich:

*„Eine Meinung hat man zu allem.
Sie fußt meist auf unsicherem Wissen, ist oberflächlich,
abhängig von den eigenen Interessen, den eigenen Gefühlen, dem Weltbild.
Natürlich braucht man diesen Mechanismus auch, zum Beispiel,
um sich schnell ein Bild von etwas machen zu können.
Wenn man in einer Demokratie mitbestimmen will,
muss man aber mehr haben als eine bloße Meinung.“¹⁰*

Der springende Punkt ist: Wie finden wir dieses „Mehr“? Wie werden wir zu einer Kraft, mit der man rechnen muss? Wie aktivieren wir unsere Willenskraft?

⁹ Schwer & Solzbacher 2014

¹⁰ <https://www.jetzt.de/politik/wie-finde-ich-eine-politische-meinung>

3. Strategien zur eigenen Positionierung

3.1. Kompetenzen ausbilden

3.1.1. Sie brauchen Konzentration!

Wie können Sie die nötigen Kompetenzen ausbilden?

Bei Ihrer Arbeit heißt das zunächst: Sie brauchen viel Konzentration!

Fokussieren Sie Ihren Geist auf die Frage, mit der Sie sich gerade beschäftigen. Tun Sie das nicht in der U-Bahn oder im Bus. Sorgen Sie stets für ausreichende Ruhe. Sammeln Sie Ihre Gedanken. Schreiben Sie sie auf oder nutzen Sie Techniken wie Mindmapping, Brainstorming etc. Versuchen Sie nicht, komplexe Fragestellungen in kurzer Zeit zu untersuchen. Widmen Sie sich dieser Arbeit lieber immer wieder jeden Tag oder jeden zweiten Tag für jeweils für eine Stunde, dann aber ungestört und höchst konzentriert. Beobachten Sie sich selbst, wie häufig Sie etwa für Unterbrechungen sorgen. Der Philosoph Thomas Metzinger von der Universität Mainz erklärt dazu:

„Wir sind gierig nach kleinen Neuigkeiten, die uns sofort mit einer Dopaminausschüttung im Gehirn belohnen. Unsere Gier nach Unterhaltung und Abwechslung untergräbt unsere geistige Autonomie und lässt uns ständig Dingen, Informationen, Zielen und Erlebnissen hinterherlaufen, die uns von außen angeboten werden und die wir fast alle eigentlich nicht brauchen, um ein gutes Leben zu führen.“¹¹

Die gute Nachricht lautet: Aufmerksamkeit lässt sich trainieren. Ähnlich wie frau einen Muskel trainieren kann.

Gleichstellungsbeauftragte müssen bekanntlich viele Texte entwickeln. Sorgen Sie bei der Arbeit daran dafür, dass Sie Ihre Texte liegen lassen können, damit sie reifen. Lesen

¹¹ Thomas Metzinger: Der Ego-Tunnel. Eine neue Philosophie des Selbst, München 2014

Sie sie erst nach einigen Tagen wieder, damit sie Ihnen fremd werden und Sie mit frischen Augen wieder darauf schauen und die Schwachstellen identifizieren können. Anderenfalls werden wir blind für die eigene Arbeit. Und glauben Sie nicht, irgendjemand könnte mit Multitasking irgendwas erreichen. Wir können nicht gleichzeitig verschiedene Dinge tun, die unsere Aufmerksamkeit brauchen. Das ist dann höchstens ein schnelles Hin und Her zwischen den verschiedenen Anforderungen. Und das erzeugt Stress. Gehen Sie also achtsam mit sich und Ihrer Umgebung um. Nur so entsteht das Maß an Konzentration, die Sie brauchen, um denkend die Dinge zu durchdringen.

3.1.2. Sie brauchen Ruhe und Zeit!

Die konzentrierte Arbeit des Fokussierens der Inhalte, um eine Haltung zu begründen, braucht Zeit und Stille. Verschaffen Sie sich beides! Sie sind Voraussetzungen für gutes und ergebnisreiches produktives Denken. Seien Sie aber auch barmherzig mit sich selbst: Nicht immer geht etwas. Nehmen Sie zur Kenntnis, wenn Ihr Geist mit etwas anderem intensiv beschäftigt ist. Dann widmen Sie sich erst dem, was da stört. Störungen haben Vorrang, wenn wir sie nicht abschalten können – auch im Inneren unseres Seins. Aber missverstehen sie dies nicht dahingehend, Störungen von außen immer zu folgen. Vielleicht führen Sie ein kleines Heft mit sich, in das Sie Ihre Gedanken eintragen, wenn Sie unterwegs sind und plötzlich ein guter Einfall kommt. Sie können natürlich auch Ihr Mobiltelefon für diese Zwecke benutzen.

Und jetzt kommt etwas, das vielleicht angestaubt klingt, ist es aber nicht. Es ist überaus wichtig:

3.1.3. Sie brauchen Selbstdisziplin!

„Disziplin ist das Zauberwort! Disziplin bedeutet, ich schaue jeden Tag: Wo sind Räume für mich! Wo habe ich meinen Kalender zu eng gestaltet? Was kann ich weglassen? Wo

habe ich hinterher gemerkt, dass ich fix und fertig war, obwohl ich es mir versprochen habe, es nicht mehr so weit kommen zu lassen?“¹²

Ich brauche also täglich Reflexion über die Gestaltung meines Lebens; ich muss überprüfen, ob dieses Leben richtig organisiert ist. Dann wird Disziplin nicht zur Mühsal, sondern ist verbunden mit Freude und Erfolg.

Finden Sie heraus, wann Sie am besten die inneren Arbeiten mit Ruhe und Konzentration leisten können. Blockieren Sie diese Zeiten in Ihrem Kalender. Diese Arbeit hat die gleiche, im Grunde eine höhere Berechtigung als alle anderen Termine. Seien Sie auch in dieser Frage klar! Auch diese Haltung teilt sich nach außen mit und wird eine entsprechende Wirkung zeigen, wie immer nach innen und außen. Eine Gleichstellungsbeauftragte, die strukturiert und überlegt vorgeht, wird auch strukturierend und reflektiert wahrgenommen.

Zum Glück: Wir müssen das Rad nicht neu erfinden:

3.1.4. Sie müssen lesen!

Viele von Ihnen werden die Standardwerke der Frauenpolitik bereits gelesen haben; die anderen müssen dieses Vergnügen nachholen!

Diese Bücher sollte frau gelesen haben! Denn sie sind Augenöffner. Und sie haben in den letzten Jahrzehnten die Frauenbewegung und das Denken und Fühlen von Millionen beeinflusst. Die folgende Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ein paar Beispiele will ich nennen:

Virginia Woolf: Ein Zimmer für sich allein

1929/D 1978 (Gerhardt/Fischer) – Eigentlich steht in diesem Essay der großen Schriftstellerin schon (fast) alles drin.

¹² Psychologie heute 01/2018, Seite 24

Simone de Beauvoir: Das andere Geschlecht

1949/D 1951 (Rowohlt) – Die umfassendste und brillianteste feministische Analyse im 20. Jahrhundert.

Betty Friedan: Der Weiblichkeitswahn

1963/D 1971 (Rowohlt) – Eine schonungslose Analyse des Hausfrauenelends.

Alice Schwarzer: Frauenarbeit – Frauenbefreiung

1973, Neuauflage „Lohn: Liebe“ 1985 (Suhrkamp) – Frauen berichten über ihr Zerrissensein zwischen Beruf und Familie.

Shulamith Firestone: Frauenbefreiung und sexuelle Revolution

1970/D 1975 (Fischer)

Kate Millett: Sexus und Herrschaft 1970/ D 1971, **Das verkaufte Geschlecht** 1980 (Rowohlt)

Phyllis Chesler: Frauen, das verrückte Geschlecht

1972/D 1974 (Rowohlt) – Wo Männer gewalttätig werden, werden Frauen ver-
rückt

Margarete Mitscherlich: Müssen wir hassen?

1972 (Piper) – Das erste Buch der feministischen Psychoanalytikerin.

Susan Brownmiller: Gegen unseren Willen

1975/D 1978 (Fischer) – Bei Vergewaltigung geht es nicht um Sex, sondern um
Macht

Alice Schwarzer: Der kleine Unterschied und seine großen Folgen 1975 (Fischer)

– Die Funktion von Sexualität und Liebe bei der (Selbst)Unterdrückung der Frauen.

Ursula Scheu: Wir werden nicht als Mädchen geboren

1977 (Fischer) – Vom, oft unbewussten, frühen Drill durch Eltern und ErzieherInnen vom Kind zum Mädchen.

Susie Orbach: Das Anti-Diät-Buch

1979 (Frauenoffensive) – Das erste Buch der englischen Analytikerin zur Hungersucht.

Florence Rush: Das bestgehütete Geheimnis

1980/D 1982 (Sub Rosa) – Das erste Buch über das große Tabu sexuellen Missbrauch.

Hrsg. Alice Schwarzer: So fing es an

1981 (EMMA Verlag, dtv 1983) – Die Geschichte des Aufbruchs der Frauen in Deutschland.

Alice Schwarzer/Simone de Beauvoir: Gespräche aus zehn Jahren

1983 (Rowohlt) – Wiederaufgelegt „Weggefährtinnen im Gespräch“, 2007 (KiWi).

Senta Trömel-Plötz: Gewalt durch Sprache

1984 (Fischer) – Wie Macht durch Sprache ausgeübt und verfestigt wird.

Luise F. Pusch: Das Deutsche als Männersprache

1984 (Suhrkamp) – Darüber redet frau und man bis heute.

Andrea Dworkin: Pornographie

1981/D 1987 (EMMA) – Der Klassiker zu Herstellung und Konsum von Pornografie.

Judith Butler: Das Unbehagen der Geschlechter

1990/D 1991 (Suhrkamp) – Wie Beauvoir schon schrieb: Mensch wird nicht als Frau geboren.

Susan Faludi: Backlash - Die Männer schlagen zurück

1991/D 1993 (Rowohlt) – Eine brillante Analyse des Rückschlags in allen Bereichen.

Gerda Lerner: Die Entstehung des feministischen Bewusstseins

1994/D 1998 (dtv) – Eine Analyse der Historikerin vom Mittelalter bis zur historischen Frauenbewegung.

Naomi Wolf: Der Mythos Schönheit

1991 (Rowohlt) – Ein Thema, dessen Relevanz eher zugenommen hat.

Helke Sander: BeFreier und Befreite

1992 (Kunstmann/Fischer) – Nach Brownmiller die erste, die die Vergewaltigung deutscher Frauen nach dem Krieg thematisiert.

Judith Lewis Herman: Die Narben der Gewalt

1992/D 1993 (Kindler) – Warum der Familientyrann das Gesetz macht. Die fundamentalste Analyse zur häuslichen Gewalt.

Ruth Klüger: Frauen lesen anders

1996 (dtv) – 80% aller Bücher werden von Frauen gekauft.

Katja Kullmann: Generation Ally

2002 (Fischer) – Eine Angehörige der „Sandwichgeneration“ – zwischen Pionierinnen und jungen Feministinnen – sagt, was Sache ist.

Und wenn Frauen lesen, dann am besten mit der Möglichkeit, darüber zu sprechen:

3.1.5. Verbinden Sie sich!

Tauschen Sie sich aus. Diskutieren Sie regelmäßig mit Kolleginnen innerhalb und außerhalb Ihres Büros.

Wenn es Ihnen hilft: Bilden Sie mit den Gleichstellungsbeauftragten im Umfeld eine Literaturgruppe. Nehmen Sie sich Zeit dafür. Wenn das in Ihrer Arbeitszeit bisher nicht möglich sein sollte, sorgen Sie dafür, dass Sie diese Stunden anderweitig deklarieren. Erproben Sie sich und Ihre Argumente in Kreisen, die Ihnen nicht schaden. Tun Sie dies dort, wo Sie Vertrauen haben können. Es geht um das Ausprobieren beim Entwickeln und Beziehen einer Haltung.

3.1.6. Sie brauchen Mut!

Und das meine ich jetzt wörtlich: Muten Sie sich anderen zu! Das ist ihr Auftrag. Glauben Sie fest daran, dass das, was Sie zu sagen haben, wesentlich und für das Leben von anderen Menschen bedeutsam ist! Und dass niemand in Ihrer Kommune diese Aufgabe so gut kann wie Sie. Sie sind DIE EXPERTIN in Sachen Geschlechtergerechtigkeit. Lassen Sie sich diese Expertise nicht streitig machen. Betonen Sie das in Ihren Aussagen immer wieder wie: „Ich als Expertin in Sachen ...“.

Und ja, wir brauchen sogar den Mut zum Scheitern. Denn das wird vorkommen, vor allem, wenn wir Positionen beziehen, die nicht den Mainstream repräsentieren. Wenn wir befürchten, dass wir uns mit einer Position außerhalb der Positionen der meisten anderen befinden, brauchen wir noch einmal ein update mit unserem Inneren:

- Meine ich das wirklich?
- Welche Argumente habe ich?

(In der Diskussion nennen ich als erstes ein gutes, wirklich ziehendes Argument, als zweites ein schwächeres, aber als drittes benutze ich das Beste, das mir zur Verfügung steht und sehe siegessicher in die Runde).

- Ich bleibe bei meiner Haltung!

Sie als Gleichstellungsbeauftragte sind nicht zu viel – auch wenn manche sich so verhalten als gingen Sie ihnen auf die Nerven! Das können und müssen Sie aushalten!

Es ist ihre Aufgabe, überall dort ihren frauenpolitischen Standpunkt zu vertreten, wo dieser für Frauen bedeutsam ist, auch wenn niemand danach fragt. Bringen Sie sich immer wieder ein – auch ungefragt. Lassen Sie niemals nach mit Ihren Bemühungen, die Gleichwertigkeit aller Menschen einzufordern – denn wenn Sie es nicht tun, wird es niemand tun. Sie und Ihre Haltung zum Thema sind wichtig!! Sie können etwas verändern. Sie sind die Expertin in Ihrer Kommune!!

3.1.7. Tipps für den Alltag in der Kommune

Setzen Sie Ihre Körpersprache ein

Mit wem auch immer Sie reden, denken Sie immer daran: Ihr Gegenüber hat ein gutes Auge für Ihre Körpersprache, die zu Ihren Worten passen muss. Achten Sie besonders auf eine ungebeugte Körperhaltung und deutlichen Blickkontakt. Signalisieren Sie mit Ihrer Körpersprache, dass Sie kein Leichtgewicht sind, dass Sie meinen, was Sie sagen. Machen Sie sich vor anderen nicht klein. Verzichten Sie auf nervöse Gesten, wie durchs

Haar streichen oder an der Oberlippe kauen, während Sie sprechen. Strahlen Sie Ruhe und Gelassenheit aus; die sollten innerlich bei Ihnen vorhanden sein.

Hören Sie immer aufmerksam zu

Überzeugungskraft basiert – neben den eigenen Worten - auf der Fähigkeit des Zuhörens. Wollen wir überzeugen, müssen wir verstehen, welche Position unser Gegenüber hat und welche Gründe dafür angeführt werden. Kennen wir diese Gründe, kennen wir die Argumentationskette und deren Grundlagen und sodann können wir unsere Überzeugungsarbeit darauf ausrichten.

Machen Sie sich bewusst, wie schnell Sie sprechen

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von der Universität Michigan konnten in einer Studie zeigen, dass das Sprechtempo großen Einfluss auf die Überzeugungskraft hat. Beste Ergebnisse erzielen Sie demnach mit einer Geschwindigkeit von circa 3,5 Wörtern pro Sekunde – einem mittleren Sprechtempo. Dann können die meisten Menschen Ihnen folgen. So können Sie die Menschen auf Ihre Gedankenreise mitnehmen. Ihre Überlegungen haben dann eine reale Chance, bei den anderen Menschen Gehör zu finden.

Eine tiefe Stimme überzeugt mehr

Eine tiefe Stimme erhöht die Überzeugungskraft. Diese lässt sich leider nur zum Teil beeinflussen. Doch wenn Sie wissen, dass Sie Überzeugungsarbeit zu leisten haben, können Sie bewusst auf die Tonlage achten. Das erhöht überdies Ihre Achtsamkeit und Konzentration und reduziert die Sprechgeschwindigkeit.

Sie können beeindrucken und Sympathien erzeugen

Seien Sie sich Ihrer Selbst bewusst. Sie haben etwas zu sagen. Sie beeindrucken mit Ihrem Wissen über das Geschlechterverhältnis. Und Sie sind dabei sympathisch. Machen

Sie Ihrem Gegenüber klar, dass Sie gemeinsam für alle Menschen etwas verbessern können. Männer sind nicht die Feinde. Der Feind ist die zumeist eine männliche Haltung, Männer seien höherwertiger. Erklären Sie, dass – geht es den Frauen besser in unserer Gesellschaft, in unserer Welt - die Kinder und auch die Männer davon profitieren werden. Machen Sie immer wieder deutlich, dass eine Veränderung im Geschlechterverhältnis zugunsten der Frauen, die zur Gleichwertigkeit aller beiträgt, immer auch eine Verbesserung für alle Menschen nach sich zieht, auch wenn es manchen auf den ersten Blick nicht so erscheint.

Wählen Sie immer den direkten Kontakt

Gerade unangenehme Anliegen tragen viele am Telefon oder per E-Mail vor. Doch der beste Weg, jemanden zu überzeugen, ist der direkte persönliche Kontakt, weil dann die neuronale Kommunikation wirksam werden kann. Man kann dem anderen in die Augen sehen und hat nicht das Gefühl, dass etwas verborgen bleibt. Vereinbaren Sie gerade für schwierige Themen das nächste Mal einen Termin, anstatt etwas am Telefon zu besprechen.

Setzen Sie Grenzen

Unsachliche Bemerkungen in kommunalen Zusammenhängen sind – zumindest meiner Erinnerung nach – immer wieder mal zu vernehmen; manchmal überschreiten manche damit auch eine bestimmte Grenze, die zur Abwertung führt. Wenn Sie spüren, dass Sie etwas ärgert, nehmen Sie dieses genau wahr. Spüren Sie in sich hinein und fragen sich: Was stört mich daran? Heben Sie dieses Gefühl auf die Ebene Ihres Bewusstseins und formulieren Sie den entsprechenden Gedanken! Zum Beispiel:

„Herr Müller, was Sie da gesagt haben, ärgert mich! Sie würdigen damit Frau Schmitz (oder alle Frauen oder mich) herab und ich glaube, Sie tun das ganz gezielt. Wesentlich aber ist, Herr Müller: Diese unsachlichen Bemerkungen bringen uns nicht weiter. Wir alle sind daran interessiert, möglichst schnell zu einem guten Ergebnis zu kommen. Ich

bitte Sie, sich auf die richtigen Umgangsformen zu besinnen und sich an Artikel 3 Absatz 2 GG zu halten!“

Falls Sie noch eins drauflegen müssen und es nicht mehr nur um Umgangsformen geht, weisen Sie die Verbalattacke kategorisch zurück und sagen Sie laut: „Das verbitte ich mir!!“ Zum Grenzen setzen möchte ich anfügen, dass Menschen, denen dieser Selbstschutz noch nicht vertraut ist, oft in einen Burnout abrutschen. Es trifft eben nicht nur die Arbeitssüchtigen und Hyperaktiven, sondern auch und ganz besonders die Stromlinienförmigen, die mit Reaktionen wie „Passt schon!“ oder „Man kann ja eh nichts machen!“ sich selbst ins Elend treiben.

Doch mit einem: „Bis hierhin und nicht weiter“ oder: „Ich erlaube es niemandem durch meinen persönlichen Vorgarten zu latschen!“ schaffen wir uns innere Freiräume. Und innerhalb der von uns gesetzten Grenzen können wir uns selbstbewusst und mit der nötigen Schaffenskraft bewegen.

3.2. Selbstreflexion kultivieren

3.2.1. Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen

Steigern Sie Ihr Selbstwertgefühl, entwickeln Sie Selbstvertrauen!

Ich habe immer wieder Klientinnen in meiner Supervisionspraxis, die klug sind, die schnell kombinieren können, die eigentlich sehr erfolgreich sein müssten. Sie sind es aber nicht, weil sie ihren ärgsten Feind in sich tragen: Sie glauben nicht an sich selbst. Die innere Kritikerin ist oftmals zu laut und schreit hämisch.

Diese Frauen halten sich für weniger klug als sie sind, für weniger eloquent als sie sind, sie trauen sich wenig zu. Das geringe Selbstwertgefühl hat natürlich immer eine Geschichte. Sie beginnt – wie fast alle Geschichten – in der Kindheit und den damals gemachten Erfahrungen. Meist ist diese Geschichte bevölkert mit einem Kind in einer Familie, in der dieses Kind alles tun würde, um die Mutter oder den Vater milde zu stimmen, um für eine gute Stimmung (manchmal zwischen den Eltern) zu sorgen, um sich Liebe und Zuwendung zu verschaffen, die wir als Kinder existenziell benötigen. Allein dieser Anteil der individuellen Lebensgeschichte ist in der Regel schon geeignet, hohe Anpassungsleistungen zu trainieren. Dieses Anpassungstraining findet meist umfassend und ausdauernd statt, manchmal dauert es bis in die erwachsene Gegenwart an. Durch ein solches Anpassungstraining wird eine innere Verfasstheit erzielt, aufgrund derer es uns schwerfällt, uns gegen vermeintlich oder formale Autoritäten zu stellen, ihnen zu widersprechen. Es entsteht dadurch eine innere Verfasstheit einer Frau, die sich lieber unterordnet und anpasst.

Erich Fromm, Max Horkheimer, Theodor Adorno und Herbert Marcuse haben sich in ihren Studien während der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert immer wieder mit der Frage nach dem Prozess der völlig unkritischen Unterordnung beschäftigt. Der „Massenmensch“ des Nationalsozialismus war das Phänomen, das sie fasziniert hatte und sie in

ihrem Entstehen begreifen wollten. Erich Fromm hat in seinem Buch „Furcht vor der Freiheit“ diesen Prozess genauer analysiert. Ich fasse seine Erkenntnisse inhaltlich zusammen:

Wir wachsen in Familien auf, in der die Hierarchie die innere und äußere Struktur der zwischenmenschlichen Beziehungen definiert. Das bedeutet, wir werden sehr früh durch Kategorien von richtig und falsch, von Macht und Ohnmacht, von Herrscher und Unterworfene, von Liebe und Tod geprägt. Das Kind, das unter autoritären Bedingungen aufwächst, hat erst einmal keine Wahl. Es muss sich dem autoritären Regime unterwerfen. In seiner sensiblen Psyche wäre ein wirkliches Aufbegehren assoziiert mit seiner eigenen Vernichtung, da es alleine nicht überlebensfähig ist. So wächst die Idee: Würde es sich widersetzen, würden der Vater, die Mutter es nicht mehr lieben und es fiel die Grundlage ihrer Existenz aus. Was dann passiert, ist folgendes:

*„Die Autoritäten als die Vertreter der äußeren Gewalt
(Vater, Mutter, Lehrer*innen, Pastor...) werden verinnerlicht,
und das Individuum handelt ihren Geboten und Verboten entsprechend
nun nicht mehr allein aus Furcht vor äußeren Strafen, sondern aus Furcht
vor der psychischen Instanz, die es in sich selbst aufgerichtet hat.“¹³*

In der Kindheitszeit wird gewissermaßen ein geistiges Muster erzeugt, das wir – meist unbewusst – ständig wiederholen. Es hat ja mal funktioniert: Wenn ich getan habe, was verlangt wurde, wurde ich mit einem Lächeln und zufriedenen Eltern belohnt. Das wünscht sich jedes Kind. Es möchte seine Eltern glücklich machen.

¹³ vgl. Studien über Autorität und Familie, Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialforschung [von E. Fromm, Max Horkheimer, H. Mayer, H. Marcuse u. a.] 1936

Und weil es früher gut funktioniert hat, speichert unser Unbewusstes dieses Muster als das alleinseligmachende Konzept ab, sodass wir es wiederholen müssen. Erich Fromm und Max Horkheimer haben dies den „autoritären Charakter“ genannt.

Doch je älter wir werden, desto schrecklicher finden wir diese Situationen. Als Gleichstellungsbeauftragte soll ich ja nun nicht zu allem Ja und Amen sagen. Als Gleichstellungsbeauftragte soll ich die Finger in die Wunde legen, soll ich kritisieren, ermahnen, mich widersetzen, im Zweifel auch drohen und die nötigen Schritte gehen. Das ist kein Beruf für Angepasste! Als Gleichstellungsbeauftragte werde ich dafür bezahlt, dass ich der Kommune, der Arbeitgeberin, auf die Finger schaue und ihr nichts durchgehen lasse, was eine direkte oder strukturelle Diskriminierung sein könnte.

Um aus dem Muster der Anpassung bis zur Unterwerfung auszubrechen, um uns berechtigt zu fühlen, immer und überall, uns selbst als die Expertinnen zu sehen und so zu handeln, müssen wir dieses Verhaltensmuster, den verinnerlichten autoritären Charakter beenden.

Das ist aber kein banaler Vorgang, denn das Unbewusste wird alles tun, um uns zu überzeugen, dass wir bitte schön so bleiben, wie wir schon immer gehandelt haben: angepasst. Erst wenn wir die Angst vor dieser inneren Veränderung verlieren, die Angst verlieren, ungehorsam zu sein, widerspenstig und sogar aufsässig, lästig und unangepasst zu agieren, wenn wir die Angst davor verlieren, nicht mehr geliebt, bewundert usw. zu werden, dann erst werden wir wirklich frei handeln. Dann verfügen wir über die nötige innere Unabhängigkeit.

Wenn wir es – auch innerlich – mit einem Lächeln quittieren können, wenn uns zugetragen wird, dass wir als unangenehm bewertet oder „kibitzig“ (so wurde ich einmal von der damaligen Oberbürgermeisterin betitelt) genannt werden, oder wenn die Presse uns kleinlich nennt oder realitätsfern – dann haben wir unsere Arbeit gut und richtig gemacht und verfügen über einen inneren Zustand, dessen Bewertungssystem wir selbst

setzen - und nicht eine äußere autoritäre Instanz! Diese meist unangenehme, äußere Bewertung ist der Preis, den wir alle gerne zahlen sollten.

Doch wie verlieren wir diesen elendigen autoritären Charakter? Wie stellen wir uns dem Autoritäts- und Loyalitätskonflikt? Wie werden wir unerschrocken und mutig und trauen uns was? Erich Fromm hat als Therapie die Kunst des Liebens vorgeschlagen. Das hört sich auf den ersten Blick nicht besonders feministisch an. Aber sein Verständnis über die Kunst des Liebens unterscheidet sich erheblich von dem, was wir üblicherweise unter Liebe verstehen. So schrieb er

*„Um die Kunst des Liebens
zu erlernen, benötigen wir vor allem
Disziplin, ...Konzentration... und Geduld.*

Konzentration ist die schwierigste dieser zu verwirklichenden Bedingungen.

*Der wesentliche Schritt zur Entwicklung von Konzentration
besteht darin, mit sich selbst alleine sein zu können.*

*Die Fähigkeit zum Alleinsein ermöglicht
liebevolles Leben.“¹⁴*

Wir brauchen also so viel innere Stärke und Kraft, dass wir mit uns selbst Alleinsein können, was impliziert, dass wir uns selbst genügend lieben, uns selbst in ausreichendem Ausmaß achten – ohne dabei in eine narzisstische Störung zu geraten - uns selbst würdigen und uns selbst vertrauen.

Liebe im Sinne Erich Fromms steht für etwas ein, bedeutet, dass wir eine Haltung einnehmen, auf deren Grundlage wir anderen etwas geben können. Deshalb ist die Menschenliebe und die Selbstliebe keine passive Gemütsbewegung, kein Habenwollen, kein Nehmen oder Bekommen.

Diese Lebenshaltung zu entwickeln, gelingt nicht in wenigen Tagen. Dazu ist ein langer und intensiver Prozess erforderlich, der es nötig macht, dass ich mich mit meiner Soziali-

¹⁴ Erich Fromm, The Art of Loving, S. 100 - 103 (eigene Übersetzung)

sation und Kindheit auseinandersetze. Dass ich erkenne, wie die Strukturen aussahen, mit denen ich domestiziert wurde oder einfacher gesagt, wie ich so angepasst wurde, dass es mir schwerfällt, mich zu positionieren, nichts aus mir herausgeben kann. Diese eigene Geschichte gilt es zu erforschen und zu verstehen.

Dabei ist auf folgende Warnung besonders zu achten: Stellt eine Situation am Arbeitsplatz eine Erinnerung an die Kindheit her (ein Gefühl, das mich an die Kindheit erinnert), steigt die Gefahr, dass wir ins Kind-Ich rutschen.

Immer, wenn ich erkenne, dass ich in die Angstfalle laufe, wird es nötig, den eigenen biografischen Kontext herzustellen und in einem zweiten Schritt folgenden inneren Dialog zu führen:

„Damals hat mir die Anpassung geholfen, vielleicht sogar das (psychische) Leben gerettet. Heute brauche ich das nicht mehr. Ich falle nicht aus der Existenz. Die Erde trägt mich und es wird mir nichts geschehen. Ich gehe nur in die Auseinandersetzung, für die ich beauftragt wurde und für die ich bezahlt werde. Und: Ich muss von diesen Menschen keine Liebe bekommen. Ich bringen ihnen bei, mich aufgrund meiner Selbstliebe, meines Selbstvertrauens zu achten!“

Das ist das Selbstwertgefühl, das wir alle brauchen, wenn wir frei und überzeugt unsere Arbeit tun wollen. Setzen wir das voraus, finden wir viel leichter eine Position zu den wichtigen Themen unserer Gegenwart im geschlechtergerechten Kontext. Dann ist es leichter, eine Haltung zu finden, weil wir dann nicht mehr die Schere im Kopf haben, weil wir dann nicht mehr überlegen müssen, ob wir mit unserer möglichen Position zu einem Thema jemandem auf die Füße treten und wir in Ungnade fallen könnten. Durch ein gestärktes Selbstwertgefühl werden frei.

Wie stellt man diese Form der Selbstreflexion her? Die wenigsten Menschen können das alleine und ohne Unterstützung. Hilfreich und empfehlenswert sind Supervision oder

Coaching, in Einzelsettings oder in Gruppen. Achten Sie aber darauf, dass Ihre Supervisorin oder Ihr Coach in die humanistische Tiefe gehen kann, dass Tiefenpsychologie, dass Erich Fromm und Theodor Adorno für sie keine Unbekannten sind. Der Kontext mit der Sozialisation muss hergestellt werden können, sonst bleibt alles Reden nur ein Herumdoktern an der Oberfläche, eine halbherzige Verhaltenskorrektur, die bei wirklicher Belastung dem Druck nicht standhält. Daher sind Verhaltenstherapien oft nicht besonders nachhaltig.

Aufstellungsarbeit kann Unterstützung liefern. Der Vorteil dieser Methode liegt im „wirklichen“ Probehandeln, dem Ausprobieren, wie es sich anfühlt, zu widersprechen, und die Erfahrung, wie sich das anfühlen würde, wenn ich das mal ganz anders versuchen würde. Auch hier gilt es, die Verlässlichen und Klugen aus dem großen Markt der Angebote zu finden. (Überprüfung der Haltung zum patriarchalen Weltbild Bert Hellingers!).

Professionelle Gleichstellungsarbeit bedeutet, sich professionell beraten zu lassen, sich um die eigene Weiterentwicklung (Fortbildungen!) zu bemühen und sich schlussendlich gut um sich selbst zu kümmern.

Dazu gehört es beispielsweise, eine angemessene Stresstabilität zu entwickeln. Ich benutze nicht gerne den Begriff der Resilienz. Resilienz bedeutet im Alltag unserer Leistungsgesellschaft, dass es gleichgültig sei, wie schrecklich die Arbeitsbedingungen sein mögen. Wer diese aushalte, - so die Idee - wird die nötige Widerstandskraft besitzen und jede Anforderung parieren. Dieses Verständnis über Resilienz stabilisiert leider oft die unwürdigen Arbeitsbedingungen.

Mir geht es stattdessen um eine Stresstabilität, die wir erreichen können, wenn wir begreifen, wie Stress entsteht und wie er abgebaut werden kann. Stressauslöser (früher der Löwe, heute die Ratssitzung oder jemand aus der Politik) provozieren die Stress-

hormone Adrenalin und Cortisol. Der Abbau derselben unterliegt leider einem sehr langsamen Prozess, der nicht auf Kommando funktioniert: Der Löwe ist zwar weg, doch die Stresshormone wirken immer noch und sorgen für die entsprechenden körperlichen und mentalen Reaktionen. Abbauen können wir diesen Zustand schneller und besser über zwei Wege: Einmal über körperliche Bewegung, also Sport, oder über den Weg der Meditation, wobei diese nicht im westlichen Sinne als einfache Entspannungsübung zu verstehen ist, sondern vielmehr als Disziplinierung des Geistes.

Vom Selbstbewusstsein zum Selbstvertrauen

Ein erster Schritt zu mehr Selbstbewusstsein und Selbstliebe ist immer ein Schritt zu mehr Selbstvertrauen – vor allem zu mehr Vertrauen in die eigene Wahrnehmung. Die Gleichstellungsbeauftragte, die selbstbewusster werden will (sich ihrer selbst bewusst sein will), sollte sich selbst besser kennenlernen und das zumeist verzerrte Selbstbild und damit das mangelnde Selbstbewusstsein korrigieren. Das ist eine Auseinandersetzung, die gut in einer Gruppe möglich ist, die sich zur Regel macht, dass die Feedbacks ehrlich und hilfreich sein sollen. Da Selbst- und Fremdwahrnehmung oft nicht übereinstimmen, sollten Sie Ihr Selbstbild in einem entsprechenden Setting offenlegen. Eine Person, der Sie vertrauen und die Sie lange kennt, kann Ihnen gute Hinweise dazu geben, wie Sie auf andere wirken.

Eine weitere Grundlage eines belastbaren Selbstbewusstseins ist die Selbstakzeptanz: Nur wer sich selbst annehmen kann, so wie sie ist, kann Selbstvertrauen entwickeln und selbstsicherer werden. Diese Selbstannahme führt dann letztlich zu dem, was wir bei anderen schnell spüren: Sie kann sich annehmen, wie sie (heute) ist. Da wir uns permanent verändern, gehe ich auch in der Selbstannahme den Weg der Veränderung mit.

Selbstbewusste Menschen werden besser behandelt – sodass eine Positivspirale entsteht. Selbstbewusste Menschen glauben an ihre eigenen Kompetenzen. Sie wissen um

ihre Stärken und Fähigkeiten und sind überzeugt davon. Sie glauben an das Erreichen der formulierten Ziele – und kommunizieren dies neuronal. Eine selbstbewusste Frau, eine Frau mit Haltung tritt für sich selbst ein. Sie kennt zudem ihre Grenzen und achtet darauf; sie liefert sich nur aus, wo sie Vertrauen findet.

Eine selbstbewusste Frau vertritt ihre Interessen laut und deutlich schützt diese vor anderen. Sie hat keine Angst davor, offen ihre Meinung zu sagen. Und wieder greift die schon erwähnte Positivspirale. Sie geht auf andere Menschen zu und knüpft die nötigen Kontakte. Sie übt das zuvor auf der Ebene der Handlungsvorstellungen – dem Prozess des Antizipierens. Das gibt ihr die Sicherheit. Ihr Selbstbewusstsein kommt nicht daher, dass sie meint, immer richtig zu liegen oder alles zu wissen. Ihr Selbstbewusstsein entsteht, weil sie keine Angst hat, falsch zu liegen und korrigiert oder angegriffen zu werden. Sie wird die Inhalte der anderen Seite stets überprüfen und sich dazu verhalten.

Starker Umgang mit Kritik

Wenn wir kritisiert werden, kommt es meist zu einer zu schnellen Abwehrreaktion, weil wir uns ärgern. Doch wir sollten uns Zeit nehmen und uns beruhigen. Und wir sollten uns Fragen stellen, die helfen, die Kritik genauer unter die Lupe zu nehmen:

- Welchen Beweis gibt es dafür, dass das Gesagte wahr ist?
- Welchen Beweis gibt es dafür, dass das Gesagte nicht wahr ist?
- Und jetzt wird es spannend: Warum gibt dieser Mensch mir ein solches Feedback? Oft erleben wir die Situation, dass jemand kommt und von jemand anderem erzählt, dass dieser etwas Nachteiliges über uns (GB) erzählt hat. Womöglich noch mit dem Zusatz: „Aber das haben Sie nicht von mir!“ Wichtig ist zu wissen, dass der Bote oder die Botin immer auch ein Interesse verfolgt. Sie können dann zum Beispiel fragen: „Warum erzählen Sie mir

das?“ Und wenn die Story weitergeht, wiederholen Sie: „Ich weiß immer noch nicht, warum Sie mir das erzählen.“ Die Konfrontation zu dritt mit dem ursprünglich zitierten Menschen ist auch eine wunderbare Maßnahme, derartige Spielchen zu beenden.

Oder wir verhalten uns wie Epiktet, ein griechischer Philosoph um 50-138 n. Chr.:

*Wenn dir jemand mitteilt, dir sage jemand Böses nach,
dann rechtfertige dich nicht, sondern antworte:
"Er kannte wohl meine anderen Fehler nicht,
denn sonst würde er nicht nur diese hier erwähnen." ¹⁵*

- Möchte ich mein Verhalten ändern? Das ist eine offene und manchmal hilfreiche Frage, denn es gibt ja auch Kritik, von der wir profitieren können. Denken Sie allerdings auch immer darüber nach, dass die Meinung eines einzelnen Menschen nicht der Wahrheit letzter Schluss ist. Sie können auf respektvolle, aber klare Art deutlich machen, dass Sie nach wie vor anderer Meinung sind.¹⁶

¹⁵ Epiktet, griechischer Philosoph, um 50 - 138 n. Chr.

¹⁶ Vgl. Amy Morin in Psychologie heute 06/2016

3.2.2. Selbst- und Fremdwahrnehmung

Herausfordernde Situationen nimmt die sichere Gleichstellungsbeauftragte nicht als Bedrohung wahr. Sie interpretiert sie als eine Möglichkeit, etwas zu bewegen. Wenn sie Unsicherheit spürt, versorgt sie sich mit Unterstützung und Bestätigung aus eigenen, nicht öffentlichen Quellen. Das macht sie und ihr Selbstbild enorm stabil und ist kaum anfällig für Manipulationen.

Um zu einer Haltung zu finden, die Sie gut und gerne vertreten, brauchen Sie Vertrauen nach innen. Richten Sie also Ihren Blick nach innen und lernen Sie sich selbst kennen. Hier lauert allerdings auch eine altbekannte Gefahr: Viele Menschen tendieren dazu, hart mit sich selbst ins Gericht zu gehen. Dabei findet eine Fortsetzung der verinnerlichten Kritiker oder der autoritären Instanzen statt, von denen ich eben sprach. Gewichten Sie Ihre Schwächen also nicht stärker als Ihre Stärken.

Machen Sie eine Liste mit Ihren Stärken und Schwächen (also bitte nicht 10 Schwächen und 2 Stärken):

- Was mögen Sie an Ihrer Persönlichkeit?
- Sind Sie klug oder besonders emphatisch; was nimmt andere Menschen für Sie ein?
- Fragen Sie sich aber auch: Wie gehe ich mit Rückschlägen und Erfolgen um? (Erfolgsmeldungen kultivieren; zum Beispiel Erfolgswortchen sammeln und am Anfang des nächsten Jahres diese Meldungen in einen Jahresrückblick einbauen!)

Entwickeln Sie eine positive Einstellung zu sich selbst und lösen Sie sich von dem Anspruch, perfekt sein zu wollen. Perfektionismus – so erlebe ich es in meiner Praxis – kann den Status einer chronischen Krankheit entwickeln! Jeder Mensch hat Fehler –

auch die Selbstbewussten. Definieren Sie sich bitte nicht über Ihre Unzulänglichkeiten! Versuchen Sie Ihre Einstellung zu Fehlern zu ändern und sehen Sie diese als Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. Wenn Sie sich umschaun, werden Sie feststellen, dass auch Ihre Kollegen und Kolleginnen Fehler machen. Dass Fehler passieren, ist vollkommen normal und sogar wichtig für jeden Lernprozess. Entscheidend ist hingegen, dass Sie herausfinden, wie es zu den Fehlern kam und dass Sie sie als Chance zum Lernen betrachten. Führen Sie sich deshalb regelmäßig bewusst vor Augen, was Sie erreicht haben und loben Sie sich dafür. Das mag im ersten Moment komisch anmuten, bringt Sie sich selbst aber ein Stück näher. Und betrachten Sie ihre Lernerfolge im Abgleich mit begangenen Fehlern.

Fokussieren Sie Ihre Stärken – jeder Mensch hat welche! Und gehen Sie davon aus, dass Sie die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten sehr gut meistern werden.

Letztlich – und das ist die gute Nachricht – ist Minderwertigkeit kein Gefühl, keine Wahrnehmung, sondern eine sich selbst **schädigende Einstellung**. Und Einstellungen lassen sich bekanntlich ändern, beziehungsweise überwinden:

Achten Sie auf Ihre inneren Bewegungen und Ihre Gedanken.

Unsere Gedanken werden zu Worten und unsere Worte werden zu Handlungen. Wenn wir die Handlungen sehen, wissen wir, ob die Gedanken hilfreich und förderlich waren. Dieser Rat stammt aus dem Talmud und ich habe den Text ein wenig verändert und angepasst. In erster Linie steht dieser Tipp aber hier, damit Sie Ihre Gedanken möglichst häufig überprüfen, ob diese für Sie selbst hilfreich sind. Wühlen Sie also nicht in den Negativzonen ihres Handelns, sondern orientieren Sie sich an Ihrem Ziel.

Klären Sie, warum Sie so, wie Sie heute sind, geworden sind.

Hinterfragen Sie Ihre Beziehungserfahrungen, Ihren Kommunikationshintergrund aus Kindheit und Jugend. Vielleicht steht da ein bisschen Arbeit an. An dieser Stelle ist es mir wichtig, nochmals eine kleine Warnung auszusprechen: Manchmal – nach langer und anstrengender Arbeit an unserem Inneren – haben wir das Gefühl, ein bestimmtes Thema hinter uns gelassen zu haben; es scheint beendet. Doch das Leben hält oft Überraschungen bereit und das gleiche alte Thema taucht in einem neuen Kostüm wieder auf und es fühlt sich dann an, als müssten wir von vorne beginnen. Ich verspreche Ihnen, Sie beginnen nicht von vorne. Sie gehen noch mal ein paar Schritte zurück, um sich zu überzeugen und das alte Thema (vielleicht nur vorläufig) abzuschließen. Das alles ist nicht anstrengungslos, ganz sicher nicht. Einige hilfreiche Fragen in diesem Kontext lauten: „Warum begegnet mir das hier und so? Was will das Leben mir damit zeigen? Und warum kommt das schon wieder?“ Es lohnt sich, diesen Fragen zu folgen.

Geh in den Vergleich und du wirst unglücklich!

Nähren Sie nicht Ihre Unsicherheiten und Selbstzweifel.

Lernen Sie, sich über Ihre Erfolge zu freuen! Feiern Sie sich!

Die eigene Anerkennung für eigene Leistungen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Anerkennung von anderen zu erlangen und auch annehmen zu können.

Was ist Ihre erste Reaktion auf ein gutes Feedback?

Sagt Ihnen jemand, dass Ihr letzter Auftritt im Ausschuss gut war, ertappen Sie sich etwa dabei zu denken: „Das kann die oder der doch nicht ernst gemeint haben.“? Lassen Sie diese Impulse hinter sich und freuen sich einfach darüber.

Nehmen Sie Kritik an der Sache nicht persönlich. Kritik an Ihrer Person schon. Da sollten Sie allerdings Ihre Grenzen festlegen und möglicherweise eine Äußerung zurückweisen. Kritik von Vorgesetzten darf nur unter vier Augen stattfinden, Lob gerne vor allen.

3.2.3 Selbstliebe

Die Liebe zu sich selbst ist eine Herausforderung und macht uns – wenn sie gelingt - still und zufrieden. Die eigenen Fehler, die Leistungen der anderen und die hohen Erwartungen machen es vielen Menschen schwer, ein positives Bild von sich selbst zu entwickeln und sich selbst so zu akzeptieren, wie sie sind. Dabei ist **Selbstliebe** eine wesentliche Voraussetzung für Glück und Erfolg: Wer sich selbst nicht mag, wird weder an sich glauben, noch gute Beziehungen pflegen können. Die gute Nachricht: Selbstliebe lässt sich lernen...

Trennen Sie sich von unrealistischen oder **überhöhten Vorstellungen** und erkennen Sie Ihren eigenen Wert: Sie sind gut, so wie Sie sind! Legen Sie einen realistischen Maßstab an sich und Ihre Arbeit! Wir alle haben Erwartungen an uns selbst, die wir gerne erfüllen möchten, Ziele und Träume, die wir verwirklichen wollen. Bleiben Sie sich selbst gegenüber fair und es wird Ihnen leichter fallen, sich selbst zu mögen. Erwarten Sie keine Perfektion von sich, das tut auch niemand anderes.

Machen Sie sich nicht klein: Oft gehen wir mit uns selbst viel zu hart ins Gericht. *Ich kann das nicht, Ich werde das nie lernen* oder *Das hat doch alles keinen Sinn...* Wenn wir uns oder unseren Beruf schlecht reden, stehen wir uns selbst im Weg. Dann tun sie die Arbeit derjenigen, denen die Gleichstellung ein Dorn im Auge ist und die sie nicht wollen. Das ist nicht Ihr Interesse!

Zu den Abgründen der Psychologie gehört der Bereich der Selbstsabotage, also ein selbstschädigendes Verhalten, das es nachhaltig zu verändern gilt:

- Schieben Sie wichtige Dinge nicht auf, die Sie dringend erledigt müssen; die anderen Dinge können Sie geruhsam liegen lassen.

- Sagen Sie NEIN, wenn Sie nicht zustimmen können. Wiederholen Sie dieses NEIN, so oft es nötig ist. Bleiben Sie stur, wenn Sie überzeugt sind von der Richtigkeit Ihrer Position.
- Stellen Sie die Interessen anderer nicht immer wieder über die eigenen; Ihre Belange bleiben sonst unbeachtet. Wenn Sie nicht für sich sorgen, wer sollte das sonst tun?
- Denken Sie gut nach, überprüfen Sie sich, aber vertrauen Sie auch anderen und sehen Sie nicht zuerst das Negative im Gegenüber.

4. ÜBUNG

Anleitung: Finden Sie sich zu dritt zusammen und einigen Sie sich auf ein in Ihrer Gruppe kontroverses Thema (Prostitution, Verschleierung, Quote). Zwei übernehmen die beiden konträren Positionen und die Dritte beobachtet den Prozess. Beobachtungsaufgabe: Warum ist eine erfolgreicher, überzeugender?

5. Vom Umgang mit Konflikten

Wir unterscheiden zwischen

- Konfliktstruktur (Ablauf, Chronologie, Hierarchie)
- den Konflikt begleitenden Gefühlen (z. B. Wut)
- und dem konkreten Konfliktverhalten (z. B. tätliche Aggression).

Ein Konflikt kann entstehen:

- **innerhalb einer Person (intrapersonaler Konflikt) (z. B. Gewissensbisse)**
- **zwischen zwei Personen, Gruppen oder Staaten (interpersonaler Konflikt)**

Bei Menschen im direkten Kontakt und Konflikt miteinander ist der „tiefliegende“ Grund für Konflikte oft ein Wertekonflikt. Bei Konflikten zwischen großen Organisationen (Firmen, Staaten etc.) stehen die Interessenskonflikte im Vordergrund (Zugang zum Mittelmeer; Marktanteile); **Werte werden hier oft vorgeschoben, es geht meist um Vorteile der Beteiligten.**

Konfliktgegenstand kann im privaten, politischen oder beruflichen ein vordergründiger Interessensgegensatz sein. Dahinter stehen oft unterschiedliche Beurteilungen, Gefühle und Zielen, aus denen die Konfliktparteien gegensätzliches Verhalten ableiten.

Wenn kein solcher Interessensgegensatz gefunden werden kann, handelt es sich oft um gar keinen Konflikt, sondern lediglich um Missverständnisse aufgrund fehlender, falscher oder falsch verstandener Information. Da es diese Möglichkeit immer gibt, braucht der Beginn der Konfliktlösung zunächst eine Überprüfung, ob gleich verstandene Informationen für alle Beteiligten vorliegen.

Die Beteiligten eines Konflikts sind nicht immer auch die Betroffenen. Beispielsweise ist in einem Konflikt zwischen zwei Regierungen das Volk betroffen, oder die Kinder sind bei einem Konflikt zwischen den Eltern die Betroffenen. Auch sind die Beteiligten nicht immer die Verursacher. Beispielsweise kämpfen Soldaten unter Befehl ihrer militärischen Vorgesetzten, oder der Vater schimpft mit den Kindern, weil er Stress im Beruf hat.

Konflikte sind seit jeher Begleiter menschlicher Geschichte und Entwicklung. Gäbe es Konflikte nicht, würde die Menschheit vermutlich noch in Höhlen hausen. An Konflikten können wir wachsen. Wir schärfen unseren Verstand beim Nachdenken über einen Sachverhalt, wir kultivieren unsere Kommunikationstechnik und – wenn es gut läuft – verstehen wir andere Menschen besser und sind in der Lage, deren Position und Perspektive zu erkennen. Auf dieser Grundlage lassen sich Interessensgegensätze isolieren und betrachten. Wir sind dann in der Lage, Lösungen zu finden und vielleicht gemeinsam die nächsten Probleme und Konflikte anzugehen. Konflikte vernichten uns nicht, Konflikte lassen uns reifen!

Der Weg in die Konfliktvermeidung

Eine Art des intrapersonellen (auch innerseelischen) Konfliktes stellt z. B. *die Tyrannei des Sollens (tyranny of the should)* nach Karen Horney dar. Sie beschreibt, dass der Mensch an sich selbst Anforderungen stellt, unter deren Erfüllung er oder sie auf Dauer leidet. Hier ein kleiner Ausflug in Horney's Erklärungen dazu:

Angst und Feindseligkeit

Nach Karen Horney's Ansicht ist Angst ¹⁷ein zentrales Problem. Sie beschreibt unzählige Wege, auf denen die (übersteigerte) Angst im Menschen entsteht und immer weitere Bereiche seines Lebens verändert: Seinen oder ihren Charakter, Beziehungen, die Ge-

¹⁷ Karen Horney: *Neurosis and Human Growth*, Norton, New York, 1950. ISBN 0-393-00135-0

sundheit und den Lebensweg. Für Karen Horney spielt das Entstehen der sogenannten Grundangst eine zentrale Rolle. Sie beschreibt diese so: Das Kind reagiert auf die Ängste und Feindseligkeiten der Pflegepersonen unbekümmert mit (Ablehnung und) Feindseligkeit. Diese (berechtigte) Gegenreaktion des Kindes wird aber von den Pflegepersonen unter Ausnutzung der großen Abhängigkeit des Kindes bekämpft und unterdrückt, zum großen Teil in völliger Unwissenheit, die Feindseligkeit selbst ausgelöst zu haben. Um zu überleben muss das Kind fortan seine feindseligen Regungen in sich unterdrücken. Wird dieser Zustand nicht durch günstige Umstände überwunden und bleibt deshalb für einen langen Zeitraum erhalten, entwickelt das Kind die sogenannte Grundangst.

Die unterdrückte Feindseligkeit führt dazu, dass Feindseligkeit als Reaktion für eine konkrete Problembewältigung nicht mehr zur Verfügung steht – hier finden wir den Beginn der Konfliktunfähigkeit (z. B. angemessene Empörung, Feindseligkeit auf eine Provokation). Dazu kommt die Rückkopplung von Angst und Feindseligkeit: Feindseligkeit steigert Angst, weil Feindseligkeit nicht gut vorzeigbar ist und verborgen werden muss, und Angst die Feindseligkeit, weil die anderen Menschen so wenig kalkulierbar und gefährlich sind.

Die Strategien zur Konfliktlösung basieren auf der Position zwischen zwei Konfliktparteien zueinander, sind also situations- und personenabhängig:

Zusammenarbeiten ist die beste Möglichkeit für „Win-Win“-Ergebnisse¹⁸, weil hier beide Seiten ihre Position voll einbringen und ein Ergebnis erarbeiten können; beide gewinnen.

¹⁸ Mögliche Lösung: Eine teilt, der andere wählt aus.

Um in Konfliktlagen mit dem Kopf über Wasser zu bleiben, brauchen wir folgende Haltung:

- Die **innere Bereitschaft**, nach einer Lösung zu suchen und den Kontakt fortzusetzen, auch wenn das nicht immer angenehm ist.
- **Selbstsicherheit** mit folgender Einstellung: Ich habe ein Recht auf meine Meinung und meine Gefühle. Mein Gegenüber hat ein Recht auf seine Meinung und seine Gefühle. Wir können nach einer Lösung suchen, die den Bedürfnissen von uns beiden Rechnung trägt.
- Das **Vertrauen**, dass auch unser Gegenüber eine Lösung anstrebt.

Wenn Sie in Konfliktsituationen auf folgende Punkte achten, können Sie ihre Konfliktfähigkeit verbessern:

- Jeder Konflikt zwingt zum Scharfstellen, damit sieht man nichts mehr links und rechts vom «Gegner». Weiten Sie den Fokus wieder aus und schalten Sie auf «Weitwinkel».
- Bleiben Sie bei sich. Lassen Sie sich nicht zu Reaktionen zwingen, nur weil der andere angreift.
- Bleiben Sie stets höflich — Höflichkeit ist eine starke Waffe im Konflikt.
- Halten Sie ihre eigene Wortwahl bei und übernehmen Sie nicht die Wortwahl des Anderen.
- Halten Sie sich immer das Ziel vor Augen: Es geht um die Beseitigung des Konfliktes und nicht um die Beseitigung des Angreifers.
- Reflektieren Sie den eigenen Anteil am Konflikt, ganz im Sinne «It takes always two to tango». Am eigenen Anteil können Sie etwas ändern, am anderen Menschen nicht.

Mit diesen Verhaltensregeln tragen Sie ihren Teil dazu bei, dass ein Konflikt nicht eskaliert. Wenn ihr Gegenpart sich ebenfalls konfliktfähig verhält, steigen die Chancen, aus

der unangenehmen Situation heraus- und weiterzukommen. Verzweifeln Sie nicht, wenn Ihnen angemessenes Verhalten nicht auf Anhieb gelingt, sondern arbeiten Sie stattdessen weiter an ihrer Konfliktfähigkeit.

6. Empathie als Wegweiser zur Positionierung

Wenn wir noch einmal das Beispiel mit den Affen und der Hirnforschung bemühen wird natürlich klar, dass dieses Beispiel unsere Empathiefähigkeit beschreibt. Die meisten Menschen verfügen darüber in einem guten Maße. Nur bei Menschen mit einem großen narzisstischen Anteil verschwindet diese menschlichste aller Fähigkeiten.

Wir können unsere Empathiefähigkeit nutzen für das Finden einer Position zu schwierigen Themen: Wir versetzen uns in die Lage dieser Frauen, um die es geht. Wir fühlen uns hinein in die Situation einer Prostituierten, einer teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterin im mittleren Dienst, einer geschlagenen Ehefrau, einer Muslimin mit Kopftuch, einem vergewaltigten Mädchen. Und wir tun das mit all unserer Phantasie, mit all unserer Vorstellungskraft.

Wir verabschieden uns so von den stillschweigenden Annahmen zum Geschlecht, d.h. wir gehen weg von den ungerechten, falschen und stereotypen Zuordnungen, wie „Teilzeitbeschäftigte Frauen im mittleren Dienst sind wenig engagiert und in erster Linie an ihrer privaten Situation interessiert“. Wir beschäftigen uns mit dieser Lebenssituation und erkennen zum Beispiel, dass diese Mitarbeiterin nach ihrer Berufstätigkeit ihre zweite Schicht beginnt, nämlich in ihrer Familie mit Kindern oder pflegebedürftigen Eltern. Wir versetzen uns emotional in ihre Lebenssituation und bekommen einen Eindruck, ein Gefühl für sie. Vielleicht kennen wir diese Lebenssituation auch aus eigener Erfahrung.

Wir reflektieren unsere Gedanken zur Prostitution. Wir stellen fest, dass es bei diesem Thema immer um die Frauen geht, die Sex gegen Geld anbieten. Wir stellen aber auch fest, dass die Männer – die Freier – in diesen Betrachtungen fast nie auftauchen. Traditionell überlegen wir, was ist das für ein Gefühl, Sex für Geld zu verkaufen. Wir überlegen nicht, was ist das für ein Gefühl, Sex für Geld zu kaufen, also was bringt Männer –

massenweise – dazu, zu Prostituierten zu gehen. Was empfinden Männer dabei? Welche Voraussetzungen sind nötig, damit ein Mann Geld für Sex bezahlen will?

Wir versetzen uns in eine Frau, die wegen ihres muslimischen Glaubens ein Kopftuch trägt. Sie ist überall auf Anhieb als Muslima erkennbar; ebenso ist ihr Migrationshintergrund wahrscheinlich und offensichtlich. Wir fühlen wie sie. Was wünschen wir uns dann?

Wer eine Haltung einnehmen will, wird feststellen, das ist keine Suche nach einfachen Lösungen! Wer das glaubt, verwechselt Haltung mit Meinung. Die, die schnell ihre Meinungen ändern, weil es opportun erscheint, weil das gerade Mode ist, haben keine Haltung!! Wir könnten auch sagen: Haltung ist zu 10% Worte, zu 30% Tun und zu 60% Sein.

Zum Schluss ein Zitat von Katharina Eisenlöffel:

„An der Haltung erkennst du die Stärke eines Menschen.“¹⁹

¹⁹ Katharina Eisenlöffel, Lebensweisheiten 1997