

Selbstbild grüßt Fremdbild: Überwindung von Stereotypen

Frauen in Führungspositionen bringen Unternehmen mehr Gewinne. Dennoch sind nach wie vor 49 Prozent der Führungsfrauen im Job unzufrieden. Warum? Der Berater Redmont hat dazu Hypothesen aufgestellt.

Heidi Aichinger

Für eine Organisation existiert die Unterscheidung von Mann und Frau grundsätzlich nicht – diese Unterscheidung besteht nur als Personenthema. Dennoch führt nichts an der Tatsache vorbei, dass es diese „Trennung“ im täglichen Arbeitsalltag einfach gibt. Sie wird vielerorts gelebt und demnach auch entsprechend wahrgenommen sowie erwartet.

Die Ergebnisse des Forschungskolloquiums „FeMale Leaders: Unterschiede inclusive?!“ vom systemischen Beratungsunternehmen Redmont beschäftigen sich unter anderem mit der Situation von Frauen in Führungspositionen und der Ausübung ihrer Aufgaben in dem – nach wie vor – mehr oder weniger männlich dominierten Feld des Managements.

Eine Frage, der sich neben Redmont viele andere (Beratungs-)Unternehmen widmen, ist: Wie ist Führung heute gestaltet, wie muss sie in Zukunft gestaltet sein? Und: Welche gesellschaftlichen oder technologischen Entwicklungen haben nachhaltigen und zukünftigen Einfluss auf den Faktor Führung in Organisationen? Und werden wir tradierte gesellschaftliche und kulturelle Bilder überhaupt überwinden können? Susanne Ehmer, geschäftsführende Gesellschafterin von Redmont sagt Ja. Allein ein anderer Blick auf die Herausforderungen bringe notwendige Veränderungen, ist sie überzeugt.

Zum Beispiel das Thema Stereotype: Vergeht doch

eigentlich kein Tag, an dem man sich nicht über irgendeine „geschlechtertechnische“ Zuschreibung ärgert – Mann wie Frau.

Zwar müsse man nicht an Stereotypen festhalten, sagt Susanne Ehmer, müsse aber sehr wohl zur Kenntnis nehmen, dass wir alle uns daran orientieren. Nicht zu leugnen sei ja, dass in diesen Bildern auch viele Informationen drin stecken, sagt sie, und dass wir sie brauchen, um Zuordnungen für uns zu schaffen. Die Frage, die man sich allerdings stellen müsse, sei: Was davon ist hilfreich?

Und: Welche Erwartungen haben wir aufgrund von Stereotypenvorstellungen, die uns womöglich selbst im Weg stehen?

Muster verstehen und nutzen

Nahezu alle Eigenschaften und Verhaltensweisen, die man einer „guten Führungskraft“ zuschreibt, sagt Ehmer, werden eindeutig Männern zugeschrieben – wie zum Beispiel „Zielstrebigkeit“. Verhält sich eine Frau entsprechend den Erwartungen, die man an sie als Frau hat, dann entsprechen diese Eigenschaften eben nicht den typischen Erwartungen, die man gegenüber einer Führungskraft hat. Wenn sie sich aber entsprechend der Erwartungen an eine Führungskraft verhält, löst das ebenfalls Irritation aus, sagt Ehmer. „Das bringt Frauen oft in Dilemma-Situationen“, so Ehmer weiter. Das wiederum ist empirisch belegt. In der Studie *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungsposi-*



Susanne Ehmer, Beratungsunternehmen Redmont.

Foto: Redmont



tionen der Wirtschaft in Deutschland werden als Haupthindernisse für Frauen beim Aufstieg nicht Kinder und Familie als Gründe genannt, sondern die Vorurteile, die sich hartnäckig halten, heißt es.

Wichtig ist, sagt Ehmer, sich ernsthaft auf die Vielfalt zu beziehen und sie in den Blick zu nehmen, viel zu kommunizieren, um Unklarheiten aus dem Weg zu räumen. Klar sei aber auch, dass es zuweilen deutliche Gegenreaktionen zum Thema Diversität gibt. Dass es eine Art „Sehnsucht“ nach Komplexitätsreduktion gibt, zumal die einzelnen Fachthemen schon als komplex genug empfunden werden.

Um das Thema Diversität wird keine Organisation herumkommen. Zentral dabei, so nur einige Hypothesen, die aus den Diskursen zu „FeMale Leaders“ für eine Organisation der Zukunft gebildet wurden: die Entwicklung des Individuums und nicht die Entwicklung der Masse, Stereotypé als Anregung für die Andersartigkeit des anderen verstehen sowie eine verstärkte Kommunikation, um diese Andersartigkeit, aber auch Ähnlichkeit handhaben und nutzen zu können.