

Aachener Zeitung v. 14.05.2004

„Das beste Modell für Führungsetagen wäre ein ‚gegendertes‘ Team. Das heißt, dass weibliche und männliche Fähigkeiten ausgewogen vertreten sein sollten“: Dr. Maike Süthoff.
Foto: Michael Jaspers



«Frauen in Führungspositionen sind oft einsam»

Aachen. Würde mehr Weiblichkeit den Aufschwung der deutschen Wirtschaft unterstützen und mehr Männlichkeit das Gesundheitssystem professionalisieren?

Hat Erfolg ein Geschlecht? Dr. Maike Süthoff beschäftigt sich als Beraterin und Trainerin für Unternehmen, aber auch Schulen und Krankenhäuser schon lange mit diesen Fragen. Ihr Anliegen ist es, die Erkenntnisse der Genderforschung in Arbeitsprozesse zu integrieren. Mit ihr sprach unsere Mitarbeiterin Rauke Xenia Grimm.

Was bedeutet eigentlich Gender?

Süthoff: Das ist zugegebenermaßen ein recht sperriger Begriff. Es gibt das biologische Geschlecht - Mann und Frau. Und es gibt das soziale Geschlecht - männlich und weiblich. Das zweite ist Gender. Es hängt sehr stark mit gesellschaftlichen Rollenbildern zusammen: Was bei uns als männliche Eigenschaft gilt, kann in anderen Kulturen als weiblich gelten.

Hängt das soziale Geschlecht trotzdem mit dem biologischen zusammen?

Süthoff: Es gibt Männer mit vielen weiblichen Eigenschaften, es gibt Frauen mit vielen männlichen Eigenschaften. Die Mehrheit tendiert aber nicht dazu. Wir machen häufig die Erfahrung, dass sich die Menschen die passenden Geschlechtereigenschaften zu ihrem biologischen Geschlecht zuschreiben.

Das Selbstbild muss allerdings nicht immer mit der Wirkung nach außen übereinstimmen. Wichtig ist zudem der Kontext, indem die Fähigkeiten gezeigt werden.

Im beruflichen Umfeld kann sich eine weibliche Führungskraft durchaus durch männliche Fähigkeiten wie Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft auszeichnen, während sie im privaten Zusammenhang große Fürsorge für die Kinder übernimmt. Die Differenzierung bezogen auf die Rolle und Aufgabe, in der die Fähigkeiten gezeigt werden, erleichtert den Zugang zum Thema erheblich.

Was würden Sie denn als typisch männlich und als typisch weiblich bezeichnen?

Süthoff: Selbstbewusstsein, Zielorientierung, Hierarchiestreben, Risiko- und Entscheidungsfreude, aber auch Spaß an Erfolg und Macht sind männlich. Prozessorientierung, Teamfähigkeit, Bewahrendes, Empathie sind weibliche Eigenschaften. Übrigens sind nicht nur Menschen weiblich und männlich, auch Systeme.

Können Sie Beispiele nennen?

Süthoff: Ein typisch weibliches System ist die Altenpflege. Da geht es in erster Linie um Fürsorge. Die Industrie ist ein stark männlich geprägtes System. Hier zählen Risiko und unternehmerischer Mut.

Bedeutet das nun, dass Menschen mit männlichen Eigenschaften eher in die Industrie gehen sollten und weiblich geprägte Menschen eher in soziale Berufe?

Süthoff: Es ist tatsächlich so, dass die Systeme eher die Typen anziehen, die die passenden Eigenschaften haben. Allerdings kann heute bei den immer komplexeren Anforderungen an die Wirtschaft eigentlich nur noch erfolgreich sein, wer sozusagen die Eier legende Wollmichsau ist, also männliche und weibliche Eigenschaften situationsbezogen einsetzt. Das gilt für männliche wie weibliche Systeme.

Sie halten also den Mehrwert, den Gender in Organisationen bewirken kann, für unerlässlich. Können Sie ein Beispiel nennen?

Süthoff: In einem Altenheim ist es natürlich wichtig, dass die Bewohner gut versorgt werden. Eine Heimleitung muss aber auch betriebswirtschaftlich denken und immer wieder auch unpopuläre Maßnahmen durchsetzen, gegebenenfalls gegen den Widerstand der Mitarbeiter.

Deshalb braucht es auch in weiblichen Systemen männliche Führungsqualitäten und männliche Managementsysteme. In einem Industrieunternehmen fällt es der Führungsetage nicht so schwer, unbeliebte Maßnahmen durchzusetzen. Sie haben eher Probleme damit, ihre Mitarbeiter dabei mitzunehmen, trotz Kündigungen die verbliebenen Mitarbeiter wieder zu motivieren. Ein Perspektivwechsel kann hier viel bringen. Wir brauchen beides.

Stichwort Mitarbeiterführung. Was bringt hier der Gender-Gedanke?

Süthoff: Auch Mitarbeiter haben Gender-Eigenschaften. Nehmen Sie zum Beispiel die Informationstechnologie-Branche. Da sind viele risikobereite, kreative Individualisten am Werk, die die Unternehmen durch zu viel Spiel gefährden. Keiner hat das Unternehmensziel - das Ganze - genügend im Auge. Es fehlte der weibliche Part.

Oder das Krankenhaus: In der Pflege arbeiten viele Frauen, die keine Hierarchie untereinander mögen. Zielorientierte Entscheidungen aus der weitgehend männlichen Ärzteschaft nehmen sie aber fraglos hin. Anschließend fühlen sie sich häufig übergangen. Hier fehlt Kommunikationsfähigkeit - eine andere weibliche Eigenschaft.

Kann man denn lernen, im Gender-Sinn männlich oder weiblich zu sein?

Süthoff: Die Forschung zeigt biologische und hormonelle Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf. Wir legen die Potenziale von Frauen und Männern nicht fest. Wir erarbeiten individuell den Stand der Führungskraft und der Organisation durch eine Analyse und bestimmen das Ziel des Beratungsprozesses, um die gewünschte Erfolgssteigerung zu erreichen.

Wir wissen, dass man schon viel erreichen kann, wenn man sich seiner eigenen Eigenschaften und damit seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst ist: Die Stärken lassen sich dann gezielter einsetzen. Und an den Schwächen lässt sich durch innovative Methoden und die Installation von Managementinstrumenten arbeiten.

Vielleicht sollte man damit schon in der Schule anfangen.

Süthoff: Die Prägung ist ja bereits mit dem sechsten Lebensjahr abgeschlossen. Das Selbstbewusstsein der Jungen und Mädchen durch Lob und Anerkennung der Stärken zu fördern, ist meines Erachtens aber eine wichtige Aufgabe von Lehrern. Nur wer selbstbewusst mit seinen Stärken umgeht, kann sich verändern.

In gleichgeschlechtlichen Gruppen lassen sich außerdem besser Weiblichkeit und Männlichkeit spüren. Dafür müssen Lehrer aber zunächst sich selbst reflektieren und dann mit Spaß hin und her springen. Es gilt, einen Blick für die Unterschiede zu entwickeln und sie auch als solche zu akzeptieren.

Aber wie realistisch ist die Eier legende Wollmilchsau tatsächlich?

Süthoff: Man kann und soll sich nicht total verstellen. Aber mit Training lassen sich Eigenschaften bewusster einsetzen. Allerdings ist das beste Modell für die deutschen Führungsetagen wohl eher ein «gegendertes» Team. Das heißt: Weibliche und männliche Fähigkeiten sollten ausgewogen vertreten sein.

Brauchen wir also mehr weibliche Führungskräfte?

Süthoff: Ja, ich sehe aber zwei Probleme, die das bisher verhindert haben: In weiblichen Systemen greift

oft das Krabbenkorbphänomen: Eine Krabbe klettert im offenen Korb nach oben, um zu fliehen. Eine andere hängt sich an die erste und zieht sie wieder in den Korb zurück.

Ähnlich ist das oft mit aufsteigenden Frauen in weiblichen Systemen. Frauen mögen keine Hierarchie. In männlichen Systemen gibt es einen anderen Hinderungsgrund: Sie stoßen das weibliche - den Gegenpol - grundsätzlich ab.

Deshalb müssen Frauen dort sehr männlich sein. Anders als Männer sind sie in ihrer Führungsposition aber sehr einsam. Sie finden schwerer einen Partner, verzichten eher auf Familie, passen nicht in das gängige Bild eines Freundeskreises. Das ist nur für wenige attraktiv.

Also ist Erfolg männlich, und die Emanzipationsbemühungen sind unnütz?

Süthoff: Die Frage, ob Erfolg ein Geschlecht hat, wird oft gestellt. Der Gender-Gedanke wird leider meist als Chancenförderung für Frauen gesehen. 80 Prozent derjenigen, die sich mit Gender befassen, sind Frauen. Oder es sind Männer mit hohem weiblichen Anteil. Die anderen haben die Chance noch nicht erkannt.

Letztlich geht es darum, in der schwieriger werdenden Wirtschaftswelt noch erfolgreich zu sein. Das geht nur mit männlichen und weiblichen Anteilen. Wir sollten nicht fragen, ob es zuerst das Huhn oder das Ei gab. Vielmehr ist es so etwas wie Yin und Yang.

(14.05.2004 | 19:40 Uhr)