

C. Goldstein, A. Lendner **Stereotype stehen Kopf – warum ein androgyner Führungsstil gefragt ist**

Stereotype stehen Kopf – warum heute ein androgyner Führungsstil gefragt ist

Männer oder Frauen, Jüngere oder Ältere – wer wird von Mitarbeitern in verschiedenen Problemsituationen bevorzugt? Eine Studie bei der Stadtverwaltung München zeigt: Erfahrene, weibliche Führungskräfte stehen hoch im Kurs, jüngere, männliche Führungskräfte müssen um Akzeptanz kämpfen.

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein 62-jähriger Ingenieur, Ihr Unternehmen steht unter Druck. Ihre neue Chefin ist 31 Jahre und soll Sie nun aus der Krise führen. Wie viel Vertrauen haben Sie? Oder angenommen, Sie befinden sich in einem stressbedingten Leistungstief – möchten Sie sich lieber einer jüngeren, männlichen oder einer älteren, weiblichen Führungskraft anvertrauen? Haben Sie zu diesen Fragen eine spontane eindeutige Reaktion – oder spielen Geschlechts- und Alterszuschreibungen bei der Akzeptanz von Führungskräften heute keine bedeutende Rolle mehr? Diese Fragestellungen sind für wirksame Personalstrategien der Zukunft wichtig. Der Grund: Der demografische Wandel bewirkt eine tief greifende Modifikation und Verschiebung der Altersstrukturen in nahezu ganz Europa. Spätestens 2020 wird dies einen gravierenden Führungskräftemangel zur Folge haben. „Typische“ Führungskonstellationen in den Unternehmen müssen und sollen also der Vergangenheit angehören. Doch sind die Unternehmenskulturen reif für diesen Wandel? Inwieweit prägen Geschlechts- und Altersstereotype auch heute noch die Akzeptanz von Führungskräften? Welche psychologischen Erfolgsfaktoren und Hindernisse beeinflussen diese künftig heterogeneren und älteren Belegschaften in ihrem erfolgreichen Zusammenarbeiten?

Die Studie „Akzeptanz von Führungsrollen in unterschiedlichen Führungskonstellationen – Einfluss von Alter und Geschlecht“ sucht Antworten auf diese Fragestellungen. Sie basiert auf einer zwischen September 2011 und Februar 2012 durchgeführten Online-Befragung von 236 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landeshauptstadt München. Gender-Mainstreaming als Querschnittsaufgabe in Management und Personalentwicklung prägt seit vielen Jahren die Personalstrategien der Stadtverwaltung München. Die Studie lässt deshalb auch Rückschlüsse zu, wie sich eine aktive Diversity-Strategie im Unternehmen auf die Unternehmenskultur auswirken kann. Sie zeigt vor allem überraschende Ergebnisse, welche

Präferenzen potenzielle Mitarbeiter für Führungskräfte eines bestimmten Alters oder Geschlechts haben. Im Versuchsaufbau wurden dazu als Stimulus-Material Fotos und eine minimal gehaltene, neutrale Beschreibung der auszuwählenden Personen sowie vier unterschiedliche Anforderungsszenarien angeboten. Die Versuchspersonen sollten für jedes Szenario die Führungskraft auswählen, die sie bei der gegebenen Führungsanforderung bevorzugen würden. Zur Wahl standen je eine jüngere weibliche und männliche sowie eine ältere weibliche und männliche Führungskraft mit vergleichbarer Qualifikation. Der Versuchsaufbau war geeignet, Stereotype zu aktivieren, da in kurzer Zeit auf der Basis weniger Informationen eine Entscheidung getroffen werden musste.

Im Vorteil: Frauen und Ältere

Betrachtet man die Ergebnisse in Kürze, so ergibt sich folgendes Bild: Insgesamt werden Frauen und Ältere deutlich stärker präferiert. In Situation eins, in der eine persönliche Problemlage vorlag, wurden weibliche und männliche Führungskräfte gleichermaßen gewählt. In Situation zwei, die Druck von außen simulierte, wurde eine Frau signifikant häufiger bevorzugt. In Situation drei, die schlechtes Klima und interne Konflikte umfass-

Forum



*Charlotte Goldstein,
Wirtschaftspsychologin M.A.,
Goldstein Coaching Consulting
info@goldstein-coaching.de*



*Alexander Lendner,
Diplom-Verwaltungswirt,
Leiter der zentralen Fortbildung
der Landeshauptstadt München
alexander.lendner@muenchen.de*

te, wurde eine Frau signifikant häufiger bevorzugt. In Situation vier, in der hohe fachliche Kompetenz gefragt war, wurden weibliche und männliche Führungskräfte in gleichem Maße gewählt. In allen vier Situationen wurden ältere Führungskräfte bevorzugt. Ältere, weibliche Führungskräfte sind so in drei von vier Situationen die eindeutigen Gewinner. Verlierer sind die jüngeren, männlichen Führungskräfte, die in drei von vier Situationen auf dem letzten Platz landen.

Anderer Umgang mit Stereotypen

Aus der Interpretation der Ergebnisse lassen sich zwei zentrale Thesen ableiten, die für Personalstrategen eine äußerst interessante Diskussionsbasis sein können:

I. Geschlechterstereotype verlieren bei Führungsaufgaben drastisch an Bedeutung. In drei von vier Szenarien zeigte sich das Ergebnis als nicht konsistent zu vorherrschenden Geschlechterstereotypen, wonach Männer als Führungspersonen bevorzugt werden. Da ihre Bedeutung bei allgemeinen Fragen bis in die jüngste Zeit wissenschaftlich belegt sind (vgl. Eckes, 2008; Krell et al., 2012), scheinen sie im beruflichen Kontext keine entscheidende Rolle für die Akzeptanz von Führungsrollen zu spielen. Dieses Ergebnis bestätigt neuere Forschungsergebnisse, die ebenso auf eine Veränderung der Zuschreibungen gegenüber weiblichen und männlichen Personen im beruflichen Kontext verweisen.

II. Für Führungsrollen werden vorwiegend positive Altersstereotype aktiviert. In allen vier Szenarien wurden ältere Führungskräfte bevorzugt gewählt. Dies steht in Widerspruch zu allgemeinen, negativ geprägten Altersstereotypen und bestätigt die Forschungen zur altersspezifischen Kompetenzentwicklung und ihrer positiven Korrelation zu Führungsidealen. Da sich bereits seit den 1990er-Jahren positive Abweichungen des negativen Altersbilds im beruflichen Zusammenhang abzeichnen, bestätigt das Ergebnis die Veränderung von einem defizitgeprägten hin zu einem kompetenzgeprägten Altersbild und eine hohe Akzeptanz ge-

genüber älteren Führungspersonen. Das kann jedoch auch kritisch interpretiert werden. Es gilt, vor allem im Hinblick auf den demografischen Wandel, einer negativen Stereotypisierung von Jüngeren vorzubeugen.

Betrachtet man die Ergebnisse im Detail, ist eine Veränderung der Wahrnehmung weiblicher und männlicher Kompetenzen im Blick auf Führungsaufgaben festzustellen. Beide Geschlechter werden gleichermaßen als Unterstützer in Betracht gezogen. Dies gibt einen Hinweis auf die Entwicklung eines „androgynen“ Führungsstils und eines differenzierten Geschlechterbilds: Männer können ebenso sensitiv sein, Frauen definieren sich nicht ausschließlich über Einfühlungsvermögen und Wärme. Ebenso scheint das männliche Stereotyp von Stärke und Durchsetzung im Blick auf Führungsrollen ausgedient zu haben, sich sogar umzukehren. Bei der Situation, die als „Druck von außen“ charakterisiert wird, wurde mit signifikantem Unterschied die weibliche Führungsperson gewählt. Dies weist auf einen Wertewandel hin: „Soft Power“ als weibliche Variante von Durchsetzung wird wirksamer eingeschätzt als das männlich attribuierte Bild von Durchsetzung durch Stärke. In der Anforderung, mit inneren Konflikten und schlechtem Klima umzugehen, zeigt sich eine signifikante Präferenz älterer, weiblicher Führungskräfte. In einer solchen Situation scheinen positive stereotypengeleitete Erwartungen sowie eine durch Erfahrung gestützte Kompetenzwahrnehmung zusammenzutreffen. In dieser Good-fit-Konstellation bieten gesellschaftliche Erwartungen und konkrete Anforderungen die Basis einer hohen Kompetenzausübung.

Schlusslicht: Junge, männliche Chefs

Am schlechtesten schneiden in der Untersuchung jüngere, männliche Führungskräfte ab, die in drei von vier Situationen auf dem letzten Platz liegen. Obgleich dieses Ergebnis gegenüber der Gruppe der jüngeren, weiblichen Führungskräfte nicht signifikant ist, kann es dennoch Anlass bieten, Forschungen über das Selbstbild und die Kompetenz-

entwicklung männlicher Nachwuchskräfte zu initiieren. Es stellt sich die Frage, ob bei der Kompetenzzuschreibung an jüngere Männer – beeinflusst durch die Stereotypenveränderung zugunsten Älterer und Frauen – aus Rollenkonflikten resultierende Nachteile entstehen: Wenn sich der jüngere Mann nicht mehr an männlichen Führungsrollen orientieren kann, wie kann er sich profilieren?

Empfehlungen für die Praxis

Für die Praxis der Personalentwicklung können aus der Studie folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

(Weiter-)Entwicklung eines situativen, differenzierten Führungsstils und Abkehr von trait-gestützten Modellen. Die Entwicklung differenzierter Geschlechter- und Altersbilder, wie auch die zu erwartende heterogene Zusammensetzung der Belegschaften erfordert einen situativen, „androgynen“ Führungsstil. Dieser beruht auf einem Mix der jeweils effektivsten eher männlich sowie eher weiblich charakterisierten Kompetenzen. Eigenschaftsgestützte Modelle sind eher geeignet, Stereotype zu aktivieren. Deshalb sollten sie zugunsten von Kompetenzmodellen in den Hintergrund treten.

Machtorientierte Führungsattribute abbauen. Die Studie zeigt auf, dass weiblich attribuierte Durchsetzungsstile bevorzugt präferiert werden. Dementsprechend ist anzunehmen, dass die Akzeptanz direkter Strategien abnehmen wird. Die Unternehmenskultur muss daher dahingehend überprüft werden.

Beim Selbst- und Rollenbild männlicher Führungskräfte die Entwicklung von Empathie, Wärme, Emotionalität fördern. Zwar werden der Untersuchung zufolge weiblichen Führungskräften zunehmend bislang männlich zugeschriebene Führungsattribute (wie Durchsetzung und Kompetenz) zugeordnet, jedoch nicht umgekehrt männlichen Führungskräften weibliche Attribute (wie Einfühlung, Wärme). Weitergehende Forschung verweist ebenso darauf, dass sich das Selbstbild von männlichen Personen

C. Goldstein, A. Lendner Stereotype stehen Kopf – warum ein androgyner Führungsstil gefragt ist

in dieser Hinsicht nicht erweitert. Hier müssen neue Ansätze gefunden werden.

Jüngere Nachwuchskräfte auf kommende Aufgaben vorbereiten und in ihrer Akzeptanz stärken. Das Führen Älterer, ein Thema das in den nächsten zehn Jahren auf die Nachwuchskräfte zu kommen wird, hängt eng damit zusammen, in welchem Maß sie Akzeptanz bei Älteren finden. Ebenso ist es erforderlich, dass sie einen wertschätzenden Führungsstil (den Ältere bevorzugen) entwickeln, der altersgemäß nicht zwingend zu den Kompetenzfeldern Jüngerer gehört. Hierbei ist vor allem auf Rollenkonflikte jüngerer Männer zu achten, die durch die Veränderung von Geschlechts- und Altersstereotypen verunsichert werden könnten.

Erfahrene, weibliche Führungskräfte als Mentorinnen und Mediatorinnen einsetzen. Im Sinne zweier in der Untersuchung festgestellter Good-fit-Konstellationen finden ältere, weibliche Führungskräfte als Mentorinnen und Mediatorinnen besonders hohe Akzeptanz. Bei der Bewältigung äußerer und innerer Konflikte scheint diese Gruppe über eine hohe Kompetenz zu verfügen. Dies kann in Unternehmen genutzt werden.

Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen unternehmensspezifisch analysieren. In der Studie wurde (Führungs-)Kompetenz beiden Geschlechtern zugeschrieben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als Träger der Unternehmenskultur also bereit für Frauen in Führungspositionen. Es lohnt sich somit für Unternehmen, eventuelle Glas-Ceiling-Phänomene auch von struktureller Seite zu erforschen. Ein proaktives Aufgreifen des Themas kann helfen, sich jungen Frauen als attraktives Unternehmen zu empfehlen.

Heiße Eisen anpacken

Die Studie gibt Anlass zu optimistischen Prognosen für die Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen hinsichtlich einer differenzierten Geschlechterrollenbetrachtung und einer kompetenzgeleiteten Alterssicht. Stereotype stehen Kopf

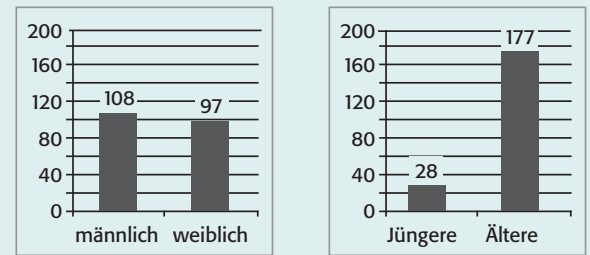
– das ist eine gute Nachricht. Bereits heute hat ein neuer War for Talent begonnen, und er bezieht sich nicht mehr nur auf Top-Absolventen und die Generation der immer weniger werdenden Jungen. Personalstrategen stricken an Konzepten zur Erschließung „ungenutzter Potenziale“. Diese liegen zum einen bei den meist hoch qualifizierten Frauen, die während und nach der Familienphase ihre beruflichen Karrieren zurückstellen, zum anderen bei einer tatsächlichen Steigerung der Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der 50- bis 65-Jährigen.

Zukunftsgerichtete Personalentwicklung wird so nicht unbedingt einfacher. Denn Rollenzuschreibungen und Unternehmensstrukturen ändern sich meist nur langsam und in Wellenbewegungen. Eine Parallelwelt veralteter Werte und Strukturen ist im Wandel noch lange einflussreich und wirksam. Es gilt, Diversity-Strategien weiter aktiv auszubauen und die heißen Eisen anzupacken: Wie können altersheterogene Teams künftig gut funktionieren? Wie können Führungsrollen im Unternehmen weiblichen Lebensentwürfen entgegenkommen? Wie kann sich das Unternehmen auf die Zeit des phasenweisen Austritts der Babyboomer-Generation vorbereiten? Wie kann es für junge Menschen und deren Lebens- und Arbeitsphilosophie besonders attraktiv werden? Eine lebendige, flexible und diskussionsbereite Unternehmenskultur ist Voraussetzung dafür, auf diese Fragen praxisnahe Antworten zu finden.

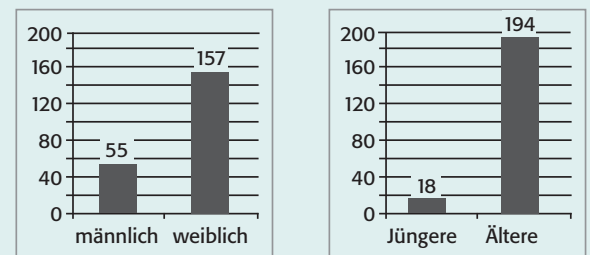
Weiterführende Literatur

Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechter-*

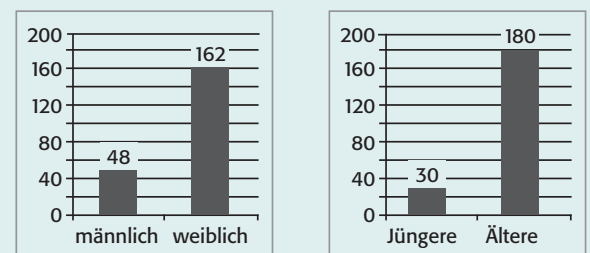
Ergebnisse im Einzelnen



Präferenz bei persönlicher Problemlage



Präferenz bei äußerem Druck



Präferenz bei schlechtem Klima



Präferenz bei schwierigen fachlichen Anforderungen

Goldstein, Lendner

Frauen und Ältere bevorzugt

forschung. Theorie, Methoden, Empirie (S. 165–176). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Krell, G., Rastetter, D. & Reichel, K. (2012). *Geschlecht, Macht, Karriere in Organisationen: Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: Edition Sigma.

Zemke, R., Raines, C. & Filipcsak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: American Management Association.