

*Diversity Management:
»Vive la différence!«*

(4) Gender Management

Das Newtonsche Gesetz im Gender Management

Eine Serie von
Mag. Maryam Laura Moazedi.

fazitmagazin.at



(1) Age Management

(2) Disability Management

(3) Management by Coming-out

➤ „Man wird nicht als Frau geboren, man wird es“, lautet die These der französischen Schriftstellerin, Philosophin und Feministin Simone de Beauvoir. Zum Verständnis dessen, wie man zur Frau wird, bedarf es einer Betrachtung, die über die biologische Bestimmung des Geschlechts hinausgeht. Denn was Frau zu Frau und Mann zu Mann macht, wird auch von der Gesellschaft mitbestimmt. Unser soziales Geschlecht wird dadurch definiert, was in einer Kultur als typisch männlich oder typisch weiblich gilt, was wiederum Auswirkung auf viele Lebensbereiche hat. Geht mit „typisch“ auch eine Bewertung einher, ergeben sich unterschiedliche (Berufs-)Perspektiven.

Typisch Frau, typisch Mann

Viele Lebensbereiche werden den Kategorien „typisch Mann“ oder „typisch Frau“ zugeordnet. Die Basis dafür bilden häufig traditionelle Rollenbilder, die schon früh vermittelt werden. Die Studie der OECD „Equally prepared for life? How 15 year-old boys and girls perform in school“ zeigt, dass Leistungsunterschiede zwischen Jungen und Mädchen im Laufe der Schullaufbahn zunehmen, weil sie gefördert werden. Auch die Entscheidung über den weiteren Bildungsweg und Beruf scheint mehr von Stereotypen als von tatsächlichen Fähigkeiten abzuhängen. In ihrer Studie „Frauenberufe – Männerberufe. Zur Persistenz

geschlechtshierarchischer Arbeitsmarktsegregation“ weist Andrea Leitner auf die reduzierte Chancengleichheit als Folge. Die Trennung in Frauen- und Männerberufe ist ein beharrliches und weit verbreitetes Phänomen. Wer in die Domäne des anderen Geschlechts eindringt, hat es nicht leicht – das gilt im Allgemeinen für beide Seiten, im Speziellen für Frauen.

Frauen in Männerberufen

Zwar machen Frauen knapp die Mehrheit der Gesamtbevölkerung aus, geht es allerdings um höhere Positionen, dann werden sie zu einer deutlichen Minderheit. Ihre geringe Repräsentanz in Führungspositionen und anderen „frauenuntypischen“ Bereichen erklärt einen Teil der Erklärungsmuster, denn wie andere Minderheiten sind auch sie verstärkten Beobachtungen und verallgemeinernden Rückschlüssen ausgesetzt. In einer Männerdomäne fällt eine einzelne Frau stärker auf, es kommt zur „Token-Dynamik“, die Unterpräsenz macht einen sichtbarer. Die Folge ist, dass die Handlungen der Person mehr stereotyp und weniger individuell betrachtet werden. Das heißt: Was Frau wie wo macht und eventuelle Schwächen werden eher als typisch für das gesamte Geschlecht gesehen. Das Minderheiten-Schicksal hat aber noch weitere Konsequenzen, wie den Druck, sich an die Mehrheit anzupassen. Und dem begegnen Frauen häufig im Management, wo

die Norm eine männliche ist. Die Forderung einer Assimilation drückt sich durch Oberflächlichkeiten wie „nicht zu weibliche“ Haartracht und Bekleidung aus, wie oft in gutgemeinten Karriere-Ratgebern zu lesen ist. Sie geht noch einen Schritt weiter und fordert von Frauen „typisch männliches“ Kommunikations- und Führungsverhalten. Konkret versteht man darunter Eigenschaften – und zugleich Werte – wie dominantes, selbstsicheres, aktives, leistungsorientiertes, rationales und durchsetzungsfähiges Verhalten. Den weiblichen und mutmaßlich Management-untauglichen Gegenpol sollen Intuition, Empathie, Emotionalität, Anpassungsstreben, Unsicherheit und Passivität bilden. Ein Beispiel für den Assimilationsdruck ist der Vorwurf, nicht wie Männer direkt zu fordern, sondern Forderungen in rhetorische Fragen zu verpacken. Diese Abweichung von der männlichen Norm wird als Schwäche gesehen (unabhängig davon, wie oft Studien die besondere Effizienz weiblicher Führung nachweisen). Aber auch wenn sich Frauen verstärkt „männlich“ verhalten, gibt es Sanktionen. Die Meta-Analyse von Eagly et al. zeigt, dass Managerinnen noch negativer bewertet werden, wenn sie gegen die weibliche Geschlechtsrolle verstoßen. Nach dem Motto „Wasch mir den Rücken, aber mach‘ mich nicht nass!“ befinden sich Frauen in einer Double-bind Situation. Ganz gleich, was sie machen, sie machen es falsch. In bestimmten Fällen kommt noch ein ganz spezifischer Komplex hinzu,

Serie Diversity Management: »Vive la différence!«

Das Newtonsche Gesetz im Gender Management

Teil (4) Gender Management

(4) Gender Management

der vor allem in Berufsgruppen auftritt, in denen souveränes, selbstsicheres, oft typisch männliches Auftreten gefragt ist: das Hochstaplersyndrom. Die US-Psychologinnen Pauline Clance und Suzanne Imes prägten in den 70er Jahren den Begriff, der dadurch erklärt wird, dass Frauen nicht wirklich lernen, auf ihre beruflichen Leistungen stolz zu sein, beispielsweise im Management dennoch überzeugt auftreten müssen und sich letzten Endes als Hochstaplerinnen fühlen. Das mangelnde Selbstvertrauen drückt sich in Ulrike Aichhorns Untersuchung auch bei Bewerbungen aus. So bewerben sich österreichische Frauen erst dann um eine Stelle, wenn sie 134% des Profils erfüllen, während für Männer schon 60% ausreichen.

Von Krisen und Quoten

Dass es freiwillig kaum zu einem Umdenken kommt, zeigen Statistiken zum Frauenanteil höherer Positionen. Die Einführung der Frauenquote ist ein Weg, dem Ungleichgewicht entgegenzuwirken. „Wer will schon Quotenfrau sein?“ und andere „Argumente“ sollen aufzeigen, dass wir dieses Problem sicherlich auch anders lösen können. Das ist überzeugend, so lange man ausblendet, dass Freiwilligkeit und Selbstregulierung in Österreich bis 2008 zu weniger als 5% Frauen in der Geschäftsführung führten. Doch wem die Quote zu radikal ist, dem sei eine Prise Krise empfohlen. Die Geschichte zeigt, dass wirtschaftliche Notlagen die

Kategorien „Frauenberuf – Männerberuf“ dehnen. Karin Berger beschreibt in ihrem Buch „Zwischen Eintopf und Fließband“ wie das Frauenbild an die wirtschaftlichen Bedürfnisse des NS-Systems angepasst wurde. Auch nach dem Zweiten Weltkrieg waren es die so genannten Trümmerfrauen, die klassisch männliche Arbeit verrichteten, in der DDR gab es die Bau-Frauen. Das Phänomen der Verschiebung der Normen nach Bedarf lässt sich auch bei Männern beobachten. So wird der höhere Anteil an Männern in Kinderpflege und medizinischen Pflegeberufen im Osten Deutschlands mit der wirtschaftlichen Situation erklärt. Als Mitte der 90er Jahre ihre klassischen Betätigungsfelder wie Industrie und Bauwirtschaft wegfielen, mussten sie sich nach weiteren Erwerbsgebieten umsehen und fanden so ihren Weg zu „Frauenberufen“.

Das Trägheitsprinzip

Vermutlich befasste sich Newton nicht mit Gender Management, aber dass alles beim Alten bleibt, wenn man nicht z.B. durch Krisen oder Quoten zu Veränderungen gezwungen wird, formulierte er als Trägheitsprinzip wie folgt: „Jeder Körper verharrt in seinem Zustand der Ruhe oder der geradlinig gleichförmigen Bewegung, solange er nicht durch einwirkende Kräfte gezwungen wird, diesen Zustand zu ändern.“ Bleibt abzuwarten, wann die Gender-Kräfte wirksam werden ... ■

Über die Serie

Die Vielfalt unserer Gesellschaft, das bereichernde »Anders«, gilt im Diversity Management als ein Wert, der geschätzt wird, als Kapital, das zum Schatz wird. Die Vorteile auf individueller, sozialer, betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene stehen fest, nur die Umsetzung lässt oft auf sich warten.

Bisher in Fazit erschienene Texte von M. Laura Moazedi gibt es auch unter www.fazitmagazin.at/serie



Über die Autorin

Mag. Maryam Laura Moazedi ist Projektleiterin bei Satzinger & Hardenberg, Sprach- und Kulturtrainerin, Universitätslektorin an der Grazer Karl-Franzens-Universität und Lehrbeauftragte an der FH Salzburg. Ihre Arbeits- und Interessensbereiche sind Diversity Management, Marketing und Kommunikation.