

„Frauen haben durchaus Gefallen an Macht, die mit Führung einhergeht.“

Andrea Ruppert ist
Direktorin des
Instituts für Mixed
Leadership in
Frankfurt am Main



Gemischte Führungsteams sind erfolgreicher – aber immer noch selten. Was muss sich ändern? Antworten von Andrea Ruppert.  SABINE VAN ENDERT

➔ **Meilenstein oder Tropfen auf dem heißen Stein? Was halten Sie von der Frauenquote für Vorstände?**

Sie musste kommen, da die freiwillige Selbstverpflichtung zur Erhöhung der Teilhabe von Frauen in Führungspositionen in Form von Zielvorgaben nicht funktioniert hat. Die jetzige Regelung geht in die richtige Richtung – auch wenn sie für zu wenige Unternehmen gilt. Ich habe die Hoffnung, dass alle deutschen Unternehmen die Einführung der Frauenquote als Signal verstehen, ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst zu nehmen und Frauen endlich angemessen zu beteiligen.

Welche Ziele verfolgt das im Juni 2019 gegründete Institut für Mixed Leadership, kurz IML?

Das IML bündelt die Forschungsexpertise an der Frankfurt University of Applied Sciences zu den Themen gender- und diversitysensible Führungskompetenzen, Gestaltung innovativer Führung sowie des Wandels der Führungskultur in Organisationen. Aufgrund unserer Anwendungsorientierung liegt es uns am Herzen, unsere wissenschaftlichen Erkenntnisse auch für die Praxis nutzbar zu machen. Daher haben wir uns mit unserer Kooperationspartnerin, der Stadt Frankfurt am Main, das Ziel gesetzt, durch die Etablierung der Akademie für Mixed Leadership Führungskräfte für neue, innovative und diverse, insbesondere gendersensible Führungsmodelle und die Arbeit in gemischten Teams zu qualifizieren.

Was gewinnen Unternehmen, die Mixed Leadership ernst nehmen?

Die Beteiligung von Frauen an Führung hat positive Effekte für Unternehmen und macht sie deshalb langfristig erfolgreicher. Es gibt zudem Studien, die belegen, dass auch die Kundenzufriedenheit wächst. Diversität im Führungsteam steigert außerdem die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber.

Auf der mittleren Führungsebene sind Frauen keine Seltenheit mehr. Fehlender Wille zur Macht, falsche Netzwerkstrategien – was fehlt für die letzten Schritte an die Spitze?

Frauen haben durchaus Gefallen an Macht, die mit Führung einhergeht – allerdings haben Frauen und Männer ein unterschiedliches Verständnis von Macht und ein unterschiedliches Verhältnis zur Macht. Frauen geht es nicht um die Machtposition an sich, sondern um die Gestaltungsmöglichkeiten, die mit Macht verbunden sind. Daher wird ihr Verhalten oft falsch interpretiert als Machtaversion. In männlich geprägten Strukturen bedarf es sicherlich auch einer Anpassung der Netzwerkstrategie hin zu einer Karriereorientierung.

Wie sieht es bei den Studierenden aus? Sind sie die Garanten für einen grundlegenden Kulturwandel in Führungsstrukturen?

Ich sehe durchaus eine Veränderung, aber sie schreitet zu langsam voran. Nach wie vor sind viele Studierende – Frauen wie Männer – trotz aller Studienerfolge von

Frauen sehr in traditionellen Rollenbildern verhaftet. Unsere Studierenden erkennen das Thema und den Konflikt zwar, es scheint jedoch, dass die gesellschaftlichen Konventionen einen schnelleren Wandel zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bremsen.

Gibt es neue Risiken durch das Homeoffice, das ja auch als Ruf »zurück an den Herd« diskutiert wird?

Das Homeoffice während der Corona-Krise birgt sicherlich die Gefahr, dass Frauen aufgrund der Rollenbilder und gesellschaftlichen Erwartungen öfter und intensiver als Männer Aufgaben der Kinderbetreuung und des Homeschoolings übernehmen und ihre Karriereorientierung zurückstellen. Hier braucht es selbstbewusste Frauen, die ihre Männer stärker in die Familienpflichten und die Kinderbetreuung einbinden.

Kommt das Arbeiten von zu Hause aus dem Führungsstil von Frauen möglicherweise sogar entgegen?

Allerdings, das Homeoffice bringt auch neue Chancen für Führungsfrauen, da ihnen der Umstieg vom Präsenzbetrieb auf virtuelle Führung aufgrund ihres unterschiedlichen Führungsverständnisses und ihrer höheren Kommunikationskompetenz leichter fällt. Durch die Corona-Krise hat das Homeoffice deutlich an Akzeptanz gewonnen und könnte es künftig auch Frauen erleichtern, Führungspositionen zu übernehmen – ohne ständige Präsenz im Unternehmen. Auch für Führung in Teilzeit könnte die Akzeptanz steigen. 