

Genderstereotype: Raus aus kognitiven Fallen

(©Melanie Vogel / FEMALE-RECRUITING.com) Manager stolpern regelmäßig in kognitive Fallen – vor allem, wenn es darum geht „die beste Person für den Job“ einzustellen. Diese „beste Person“ ist nämlich im Regelfall eine Person, die diese Manager „an ihr jüngeres Ich“ erinnert, ähnliche Verhaltensweisen aufweist oder der sie sich automatisch verbunden fühlen, weil eine gleiche Interessenslage angenommen wird. Diese kognitive Falle sorgt dafür, dass Manager und Führungskräfte im Regelfall Gleiche vom Gleichen einstellen – wenn man sie lässt. Traurigerweise ist das Management der Ort, an dem die Vielfalt stirbt.

Leider hilft weder die Erkenntnis, dass Forschungen seit Jahrzehnten bestätigen, dass gendergerecht aufgestellte Unternehmen erfolgreicher und innovativer sind und nachhaltiger Geld verdienen, noch die Tatsache, dass wir intuitiv ahnen, dass die Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre mit mehr Frauen in Entscheidungsfunktionen, anders verlaufen wären. Und das wissen wir nicht nur intuitiv – auch die Forschung belegt das. Sie beweist schon seit Jahren, dass homogene Teams dazu neigen, sich gegenseitig übermäßig zu vertrauen. **Homogene Teams sind kognitiv homogen.** Es treten **sich selbst verstärkende Effekte** auf, die dazu führen, dass man sich gegenseitig bestärkt und dadurch eine nicht mehr verhandlungsfähige Basis schafft, die anders Denkende nicht durchbrechen können. **Effektivere Innovations-Killer gibt es kaum.** Das führt dazu, dass die Ideen homogener Teams aber auch homogene Märkte tendenziell um zig Prozentpunkte falsch bewertet werden.

Auch Geschäfts- oder politische Risiken werden erklärbar, wenn man sich die Demografie der Entscheider anschaut. Die meist männlich besetzten Teams und Gremien sind – das bestätigen Forschungen - Testosteron gesteuert. Je größer die Testosteronkonzentration ist, umso höhere Risiken werden eingegangen. Frauen sind hier ein wirtschaftlich und politisch notwendiges, ausgleichendes Element, denn es ist das Testosteron, das Risiken begründet, nicht das Östrogen.

Regeln, Rituale und Verhaltensweisen werden von der Mehrheit diktiert – und wenn die Mehrheit in Entscheidungspositionen die weiße, männliche Mittelschicht verkörpert, dann werden sich Denkhaltungen und Stereotype eben dieser weißen, männlichen Mittelschicht ungehindert durchsetzen, wenn man nicht sehr konsequent Kontrollmechanismen etabliert, die das verhindern.

Auf Freiwilligkeit und gesunden Menschenverstand zu hoffen ist in diesem Fall keine Strategie!

Warum? Weil kognitive Muster unbewusst ablaufen und nur dann bewusst werden und konsequent umgelernt werden können, wenn ihnen stärkere Mechanismen gegenübergestellt werden, die von der Allgemeinheit kontrolliert und gemessen werden können. Diese stärkeren Mechanismen können zum Beispiel sein:

- **Diversity wird monetär belohnt:** In dem Augenblick, wo Manager und Führungskräfte finanziell profitieren, wenn sie Vielfalt umsetzen, werden kognitive Mechanismen durchbrochen.
- **Eine Quote:** Niemand mag sie – und doch ist sie eines der effektivsten und effizientesten Methoden, flächendeckend für eine Änderung von Denkhaltungen und Verhaltensweisen zu sorgen. Diese Quote sollte sich nicht nur auf den Aufsichtsrat beschränken, sondern auch jede Führungsebene bis hoch ins Top-Management einschließen.
- **Einführung von Patenschaftsprogrammen:** Männliche Führungskräfte übernehmen eine aktive Patenschaft für eine weibliche Potenzialträgerin. Damit übernehmen sie Verantwortung dafür, dass diese Potenzialträgerin bestmöglich gefördert und in entsprechende Entscheiderkreise eingeführt wird. Ein Patenschaftsprogramm ist machtvoller und verbindlicher als ein Mentoring-Programm – für beide Seiten.
- **Jede Einstellung und Beförderung muss durch die Personalabteilung begleitet und kontrolliert werden.** Auch so lassen sich kognitive Fallen umgehen und zusätzliche Kontrollfunktionen sorgen

dafür, dass tatsächlich die am besten geeignete Person den Job bekommt – und nicht die am besten „passende“.

Zu wenig Gendervielfalt in den Unternehmen ist sehr oft kein Pipeline-Problem. Es ist auch im Regelfall kein Mangel an weiblichen Talenten. In den meisten Unternehmen, die bewusste Einstellungsprozesse haben und Wert legen auf **FEMALE RECRUITING**, gibt es viele und auch viele talentierte Frauen, die für Führungspositionen mehr als geeignet sind.

Dass sie nicht an die Positionen kommen, für die sie ausgebildet wurden oder für die sie das Talent und die Eignung vorweisen, liegt im Regelfall an einem unkontrolliert wuchernden homogenen System. Dieses System, das von der Organisation bewusst oder unbewusst geduldet wird, arbeitet gegen die weiblichen Talente und gegen Frauen im Allgemeinen.