

# Gender Days

2021



**Datum:** 08. März 2021

**Redaktion:** Gleichstellungsstelle der FernUniversität in Hagen

**Produktion:** FernUniversität in Hagen 2021

**Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung, Verbreitung und Zitierung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung der Urheber\*innen bzw. der FernUniversität in Hagen.

**Perspektiven aus den Wirtschaftswissenschaften**

## Frauen in Führung

**Ein Beitrag von**

Prof. Dr. Jürgen Weibler und Dr.\* Sophie Rudolph

*Audiotranskription*

## Intro und Musikakzent

**[00:00:03] Universitätsprofessor Dr. Weibler:**

Ja, schönen guten Tag meine Damen und Herren. Ich freue mich, dass Sie heute zuschauen und ich denke, wir haben ein interessantes Thema für Sie, was in den Bereich Female Leadership, Frauen und Führung, Genderstereotype zu verorten ist. Mein Name ist Jürgen Weibler, ich bin Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation an der FernUniversität hier in Hagen.

In der Tat geht es auch um einen dieser Schwerpunkte, und zwar um den Führungsbereich. Hintergrund, das werden Sie wissen, ist eben, dass nicht nur in der Wirtschaft, dort aber auch, Führungspositionen von Frauen in einem unterdurchschnittlichen Ausmaß hinsichtlich ihrer eigentlichen Repräsentanz in Unternehmen wahrgenommen werden. Insbesondere, dass sich dieser Trend mit dem Hochklettern auf der Hierarchie verstärkt. Das heißt, insbesondere höhere Führungspositionen sind deutlich unterdurchschnittlich von Frauen besetzt. Dies eingedenk der Tatsache, dass eben nicht nur in den Unternehmen selbst in vielerlei Hinsicht noch eine Gleichverteilung zwischen Männern und Frauen existiert, sicherlich noch moderiert durch die Branche, das ist ganz klar, sondern auch, dass wenn wir uns die Studienabschlüsse anschauen, eben tendenziell ein leichtes Gewicht zugunsten der Frauen existiert und man sich dann natürlich schon fragt, warum denn nicht dieses leichte Übergewicht oder doch zumindest eine gewisse gleiche Repräsentanz in Führungspositionen, sei es nun wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder politischer Natur, zu verzeichnen ist.

Mein Fokus selbst ist in diesem Zusammenhang sicherlich der wirtschaftliche Bereich. Ich interessiere mich da insbesondere in diesem Kontext für Managementfragen. Dort haben wir, wenn wir uns die obersten Bereiche anschauen, das ist eben der Vorstand, im amerikanischen Bereich ist es das Board, eine Größenordnung, die schwankt, sicherlich, aber zwischen 8 und 15% ist dort der Range, den wir in den verschiedenen auch europäischen Unternehmen wahrnehmen können. Da sieht man schon, dass da durchaus noch Luft nach oben ist. Bei den Aufsichtsräten, also den Kontrollgremien, sieht es etwas besser aus, dies ist allerdings auch gesetzlichen Vorgaben geschuldet und hat durchaus noch andere Gründe, die uns hier im Einzelnen nicht interessieren.

Man fragt sich natürlich immer, warum ist das eigentlich so? Wie kann das passieren? Und es scheint sich doch um eine sehr fest verankerte Vorstellung zu handeln, die sich eben dahingehend auswirkt, dass die Übernahme von Führungspositionen erschwert wird.

Ich möchte das vielleicht an zwei oder drei Beispielen mal zeigen, die sehr aktuell sind. Die sind ungefähr 7-8 Jahre alt, eines davon 4-5. Das sind Studien, die durchgeführt wurden, die also nicht von damals erzählen, wo alles noch anders war, sondern das Heute betreffen.

Beispielsweise ist eine interessante Studie gemacht worden, die fragte sich: Haben eigentlich Gründerinnen die gleichen Chancen wie Gründer. Man könnte ja meinen, dass Investoren vor allem daran interessiert sind: Was ist die Geschäftsidee? Wie setzt sich diese Geschäftsidee möglicherweise in den nächsten Jahren um? Gibt es gute strategische Überlegungen? Wie groß ist das Team? Zu welcher Zeit wird gegründet? All das wird wichtig sein, könnte man meinen. Ist es auch, aber erstaunlicherweise, wenn solche solchen Projekten dann vorgestellt werden... stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einem Raum, die Zuschauer hören zu, wie Gründerinnen und Gründer ihre Ideen präsentieren, da stellt man fest, dass Männer in dieser Studie eine 60-prozentige höhere Wahrscheinlichkeit besitzen, den Zuschlag für das Projekt zu bekommen, wenn die Zuschauer sich als Investoren/Investorinnen in ihrer Funktion zu entscheiden haben.

Das ist erst einmal auffällig. In diesem Experiment wurde dann noch eine ganz interessante Variante eingespielt. Die war folgendermaßen. Sie sahen einen Film ohne das Bild der betreffenden Gründerin oder des Gründers. Das war bei der ersten Studienvariante, die ich Ihnen gerade vorgestellt, noch so der Fall, sondern nur eine Stimme erzählte im Hintergrund die Geschichte, die dieses Start-up letztendlich trägt. Einmal wurde die Geschichte von einem Mann vorgelesen und in einem anderen Fall war es eine weibliche Stimme. Siehe an, was passierte? Zu 70% bekam die männliche Stimme den Zuschlag und nur zu 30% die weibliche. Obwohl das, was man im Film sah, identisch war.

Vielleicht ein letztes Beispiel. Fand ich auch eine sehr gut gemachte Studie. Es war eine studentische Gruppe und die hatte die Aufgabe, so hieß es eben, Prüfungsfragen am Computer zu testen und eine Variationsbedingung war, dass einmal der Computer einen männlichen Namen hatte, das war "James" und im anderen Fall einen weiblichen Namen, das war "Julie". Die Hard Disk, die auch diesen Computer symbolisierte, war einmal blau und war einmal pink. So, und am Ende dieser Testserie wurden die Studierenden gefragt, was sie denn denken würden, für wie viel Geld beispielsweise das Institut denn diesen Computer ankaufen könnte. Was passierte? Die Preise, die genannt wurden, waren um \$1500 höher, wenn es sich um den "männlichen" Computer handelte, als wenn es sich um den "weiblichen" Computer handelte. Das heißt, allein der Name kombiniert mit der Farbe produzierte schon das Erwecken gewisser Geschlechterstereotype und die in diesem Fall eben auch bepreist wurden. Das heißt, ein weiblicher Computer hat einen geringeren Preis als ein männlicher Computer. Daher erkennen wir natürlich gleich die Zusammenhänge auch zu der

Bezahlung in Wirtschaftsbereichen und auch in anderen Bereichen. Eigentlich ganz interessant. Vor allen Dingen, das Interessante ist, dass das jetzt keine wahnsinnsbewussten manipulierten Entscheide sind, sondern das sind Entscheide gewesen, die mehr oder minder spontan, unbewusst stattfanden. Das war meistens eine ganz spontane Wahl, und siehe da, wir haben trotzdem über alle Studien hinweg systematische Effekte.

Diese Studien, die ich jetzt hier skizziert habe, stehen für viele, viele andere, die Ähnliches eben auch demonstrieren. Wenn etwas unbewusst passiert, heißt es, dass wir etwas in unserem Kopf verankert haben müssen, was diese Entscheidung letztendlich auch zum Ausdruck bringt. In der Wissenschaft sprechen wir hier von Geschlechterstereotypen, Genderstereotype, die gewisse Assoziationen mit dem Begriff männlich und weiblich besitzen und die in verschiedensten Situationen letztendlich spielen.

Genau zu diesem Aspekt habe ich unseren heutigen Gast eingeladen. Das ist Frau Dr. Sophie Rudolph. Sie ist Executive Director im Kontext-Studium der Universität St. Gallen und dort auch Lehrbeauftragte im Bereich Medien- und Kulturwissenschaft. Studiert hat sie eine ganz interessante Kombination: Romanistik, Medienwissenschaften und Betriebswirtschaftslehre. Ihre Forschungsinteressen umfassen die Geschichte und Gegenwart des europäischen Autorenkinos und gesellschaftliche, da ist der Bezug, Stereotypen im populären Film. Darüber hinaus ist sie auch als Coach tätig und hat eine eigene Website [sophierudolph.ch](http://sophierudolph.ch), wo sie eben auch einiges dazu noch zu sagen hat. Die Geschlechterstereotype, die wir in den Köpfen haben, kommen nicht von ungefähr, sondern werden auch im Rahmen der Sozialisation vermittelt, unter anderem immer wieder auch in späteren Phasen und Medien. Wenn wir über Medien reden, dann sind wir sehr schnell bei Filmen und Serien, die gewisse Ideen von Weiblichkeit und Männlichkeit, gerade auch in Führungspositionen, vermitteln. Das ist eigentlich genau der Platz, warum ich Frau Dr. Rudolph heute gebeten habe, uns zu begleiten und ihre Expertise einzubringen, damit wir von ihrem Wissen profitieren können.

Frau Rudolph, toll, dass Sie da sind. Ich begrüße Sie jetzt, nach einer etwas längeren Einleitung, sehr, sehr herzlich und verspreche auch, dass ich mich jetzt sehr zurückhalten werde und Ihnen das Wort gebe und ja, bitte schön.

**[00:10:13] Dr.in Rudolph:**

Vielen Dank für die einführenden Worte und schön, dass Sie mich eingeladen haben. Ich freue mich sehr darüber und erzähle gern ein bisschen mehr dazu, wie ich mit den Studierenden arbeite. Die Idee, wie wir in Kontakt gekommen sind, ist interessanterweise über einen Zeitungsartikel, Interview, das ich mit einer Journalistin über die Serie Fleabag geführt habe. Das ist Ende 2019 im Oktober, glaub ich, in der Welt erschienen und daraufhin haben Sie mich kontaktiert und dann durfte ich auch einen Artikel für Ihren Blog Leadership Insiders schreiben. Daraus ist auch die Idee entstanden, dass wir hier zusammen dieses Gespräch führen. Darüber freue ich mich, dass es auch ein fortsetzender Kontakt ist, und ich teile jetzt einfach mal meinen Bildschirm und erzähl ein bisschen was darüber, was ich hier an der Uni Sankt Gallen im Kontext Studium auf der Master Stufe, im Kontext Studium mit den Studierenden mache.

**[00:11:21] Prof. Dr. Weibler:**

Gerne.

**[00:11:23] Dr.in Rudolph:**

Also ich habe einen Kurs unterrichtet, der hieß Reel Leadership [reel wie engl. Filmstreifen], und darin ging es darum mit Filmen Führung zu lernen. Also wie wirken Filme auf uns und gerade Studierende, die vielleicht noch selbst noch nicht so viel Führungserfahrung sammeln konnten, haben damit die Möglichkeit wirklich aus einer Sicherheitsposition heraus Führungsverhalten zu beobachten, indem man anhand von Filmszenen analysiert, wie Führungsverhalten tatsächlich stattfindet. Gerade in Bezug auf Genderstereotype.

Ich stelle ein bisschen vor, wie ich in der Filmanalyse arbeite, das ist in Anlehnung an den amerikanischen Filmwissenschaftler Bill Nichols, der eine Methode entwickelt hat, die sich formal-soziale Filmanalyse nennt, wo man also von den Filmen ausgehend auch wieder auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge kommt. Das ist gerade in Bezug auf Genderstereotype besonders interessant und gerade im Zusammenhang mit Leadership und Genderstereotypen, weil man da gerade in der Interaktion von Männern und Frauen in Arbeitssituationen, aber auch in ganz anderen Situationen, tatsächlich genau auch diesen Unconscious Bias, der oft halt in den Beziehungen irgendwie herrscht, was sie auch jetzt in den Studien angesprochen haben, zum

Beispiel mit dem männlichen und weiblichen Computernamen, dass man sich das dann tatsächlich da auch bewusst machen kann, indem man in die Filmanalysen reingeht. Also dieses typische Stereotyp, was eigentlich auch ein männliches Stereotyp ist, dass man als Leader agentic, assertive und decisive zu sein hat, und dass aber von Frauen auf der anderen Seite eben erwartet wird, dass sie communal, warm, caring sind, und dass dann für weibliche Führungskräfte oder feminine Führungskräfte immer dieser Doppelanspruch besteht, dass sie als Leader agentic sein sollen und decisive, aber als Frau caring, communal und diese Wärme bringen sollen und dieser Spagat im alltäglichen Zusammenarbeiten dann einfach immer diese Schwierigkeit mit sich bringt.

Dieses Stereotyp, was uns eigentlich alle, Männer und Frauen, daran hindert, einfach als Persönlichkeiten, Human beings unser Potenzial miteinander zu entfalten. Also Männer dürfen nicht zu soft sein. Frauen dürfen nicht zu hart sein. Wie uns diese Stereotype auch wirklich im Alltag behindern können, das kann man sehr gut an Filmen analysieren. Filme geben uns eben einfach ein Gefühl davon, was es heißt an einer bestimmten Welt teilzuhaben und man kann Dinge auch erfahren, indem man sich dann auch fragt, wie der Film seine Wirkung erreicht und welche Aspekte des Films dazu führen, dass man diese Teilhabe an dieser Welt als erinnerungswürdig oder als verstörende Erfahrung erlebt. Also man geht wirklich von der eigenen Zuschauererfahrung aus. Man kommt dadurch auch auf eine Ebene der Selbstreflexion, was macht das mit mir, wenn ich sowas sehe und durch die Empathie, die man mit Filmfiguren empfindet, versetzt man sich in die Lage hinein und fängt eben möglicherweise auch an zu fragen: Ok, wie würde ich mich in so einer Situation verhalten? Deswegen kann man das tatsächlich so als Ausgangspunkt nehmen, um das eigene Führungsverhalten auch zu reflektieren. Also sich dann zu fragen, welche Implikationen hat die eigene emotionale Verstrickung, die man hat, wenn man sich mit einer Filmfigur identifiziert, was das wiederum dann auch für Auswirkungen haben kann, auf das eigene Verhalten.

**[00:15:47]**

Das ist einmal diese ganze Dimension der emotionalen Wirkung von Filmen, die man wirklich an sich selber reflektiert und die dann aber in der Diskussion mit anderen, die die Filme auch gesehen haben, auch wieder intersubjektiv nachvollziehbar wird. Man geht von der eigenen Erfahrung aus, teilt sie mit anderen und kommt dann auch wieder in so einem geteilten Erfahrungsraum hinein.

Was auch sehr wichtiger Aspekt ist, sind die Weglassungen, die Abwesenheiten und die Fragen der Betonung. Es ist eben manchmal, gerade wenn es diese Dimension ist, bei Dokumentationen vielleicht fast noch wichtiger oder oft präsenter als bei fiktionalen Filmen, eben die Frage: Was wird

über eine Angelegenheit nicht gesagt? Was wird bewusst weggelassen oder wer wird interviewt? Welche Interviewpartner werden überhaupt gefragt? Welche Leute werden gar nicht gefragt? Welche Leute werden regelrecht wirklich ausgeblendet? Sodass wirklich auch Verschleierungen stattfinden, Handlungszusammenhänge verdichtet werden und die realen Quellen des Konflikts verlagert werden. Das kann man tatsächlich häufig auch in gesellschaftspolitischen Diskursen beobachten. Das setzt natürlich voraus, dass man ein gewisses Vorwissen hat. Das kann man nicht nur aus dem Film alleine herauslesen, sondern da bedarf es dann auch einer Recherche bestimmter Hintergründe.

Über diese Auseinandersetzung kommt man dann wirklich zu einer übergeordneten sozialen Funktion eines Films. Also was verrät der soziale Gebrauch. Zum Beispiel auch: Was für Filme werden Kultfilme? Kultfilme sind auch deswegen immer besonders spannend, weil je mehr Leute einen Film gesehen haben, umso eine größere sozio-politische Relevanz hat natürlich auch so ein Film, weil es dann tatsächlich eine geteilte Erfahrung ist. Ähnlich wie eigentlich auch bei Bestsellern in der Literatur.

Was ich mal ein ganz spannendes Gedankenexperiment, fand, das jetzt nicht so unbedingt in Richtung Film geht, aber nochmal so diese Wirkung zeigt, wenn viele Menschen irgendwie dieselben Geschichten konsumieren. Es gab mal einen Künstler, ich weiß jetzt nicht mehr, wer das war, aber der hat sehr erfolgreiche Youtube Videos als Videoinstallation in einem Museum gezeigt. Diese Zuschauererfahrung, dass dann diese Videos so total nichtssagend in diesem Museum abliefen, hat gezeigt, dass wenn unten drunter die Information fehlt, wie viele Leute das auch schon gesehen haben, der Inhalt irrelevanter wird, der größte Incentive, das dann auch zu gucken, eigentlich die Info ist, wie viele Leute das auch schon gesehen haben. Damit steigt die Relevanz und deswegen finde ich das auch so interessant sich mit dem populären Kino zu beschäftigen, also wirklich mit Filmen, die eine große Zuschauerzahl erreichen, um wirklich diese soziale Reichweite auch zu haben. Dadurch ergibt sich für mich dann auch eine Relevanz dieser Beispiele, weil es tatsächlich dann eine Wirkung auch auf uns als Gesellschaft hat. Im doppelten Sinne sind die Medien Spiegel unserer Gesellschaft, weil natürlich die Geschichten, gerade jetzt in Serien, auch aktuelle Zusammenhänge aufgreifen und dann aber auch wieder in der Darstellung, wie die Dinge verhandelt werden, auch wieder auf unsere eigenen Einstellungen zurückwirken können.

Ich arbeite übrigens schon hauptsächlich mit Spielfilmen in dem Seminar, also ich habe tatsächlich eigentlich nur fiktionale Formate analysiert, zum Teil auch Biopics die aber auch eine fikionalisierte Komponente haben. Die porträtierten Personen wurden dann von Schauspielern gespielt und haben sich nicht selbst vor der Kamera gezeigt.

**[00:20:36] Prof. Dr. Weibler:**

Okay.

**[00:20:38] Dr.in Rudolph:**

Also zum Beispiel Erin Brockovich. Das ist eine noch lebende Frau, diese Umweltaktivistin aus den USA, und ihre Lebensgeschichte ist verfilmt worden von Steven Soderbergh, aber gespielt von Julia Roberts. Es gibt immer diese fiktionalisierte Dimension. Bei Spielfilmen baut man über die Handlung, über das Narrativ, meistens eine Identifikation, meistens eben mit den Protagonisten, auf und bei Serien verstärkt sich dieser Effekt noch dadurch, dass man die meistens über einen viel längeren Zeitraum begleitet. Wenn man jetzt eine Figur hat, die man über immer mehrere Staffeln hinweg in ihrer Entwicklung begleitet und die dann ja auch so ein bisschen parallel zum eigenen Alltag läuft. Manche Serien sieht man vielleicht im Sinne von Binge Watching dann wirklich irgendwie innerhalb von paar Stunden geblockt. Aber oft sieht man sie auch über einen längeren Zeitraum gestaffelt und dann baut sich wirklich so ein bisschen wie so eine Art imaginäre Beziehung auf.

**[00:21:44] Prof. Dr. Weibler:**

Da werden wir gleich nochmal auf konkrete Beispiele zu sprechen kommen, denn Sie haben ja eben schon erwähnt, dass sie freundlicherweise meiner Einladung gefolgt sind, auch in dem Fall zu drei Serien konkret Stellung zu beziehen, was die weiblichen Protagonisten hier angeht. Ich weiß nicht, ist jetzt alles gesagt zu den Folien, was Sie sagen wollten? Dann können wir wieder in unseren Gesprächsmodus wechseln.

**[00:22:16] Dr.in Rudolph:**

Eine Sache noch, weil das ist so ein bisschen einfach noch zum Abrunden, wie ich mit den Studierenden gearbeitet hab oder was ich so versucht habe mit ihnen dann auch wirklich als Learning Journey zu machen. Mein Ausgangspunkt war eben dieses Zitat von Seth Godin „The



movies have taught us that when the music swells and the chips are down, that's when leaders arrive and when heroes are made. It turns out, that's not how it works. Our work is what happens in all the moments, leadership doesn't simply appear when the script announces it does: It is the hard work of showing up when we're not expected to, of seeing what's possible when few are willing to believe. Your defining moment is whenever you decide it is, and you get a new chance to lead every day".

Das habe ich wirklich so als Zitat am Anfang des Kurses genommen, dann sind wir in die Analyse der Filme reingegangen. Die Studierenden haben dann auch eigenständig Beispiele gesucht, also ich habe ihnen nicht vorgegeben, welche Filme sie analysieren sollen, sondern ich habe sie losgeschickt, sie sollen selbst Beispiele suchen. Da haben wir dann auch eine sehr interessante Palette an ganz unterschiedlichen Filmen zusammen bekommen. Das fand ich auch super spannend, weil dann auch Beispiele kamen, auf die ich selber gar nicht gekommen wäre und ganz am Ende des Kurses sind wir wieder auf dieses Zitat zurückgekommen und ich habe die Studierenden dann auch nochmal in der Coaching Übung gegenseitig reflektieren lassen, was waren ihre eigenen Leadership Momente und was haben sie jetzt aus den Filmen für sich gelernt. Es war jetzt auch eine sehr produktive Erfahrung, dass man wirklich anhand von diesen fiktiven Beispielen dann auch wirklich sehr viel über Führung lernen kann.

**[00:23:57] Prof. Dr. Weibler:**

Erfreulich, wenn man als Dozentin dann auch das, was man hat vermitteln wollten, zurückgespiegelt bekommt. Und ich fand auch noch mal ganz gut, dass durch dieses Zitat verdeutlicht wurde, dass Führung schon etwas ist, das auch in einem Moment entstehen kann und manchmal sich auch in einem unerwarteten Moment letztendlich zeigt, und oftmals ist dieser Moment, das deutete sich ja dort auch an, ein schwieriger Moment, wo man vielleicht gar nicht mehr erwartet, dass da noch irgendeine Form von Besserung sich ereignet. Oder, dass jemand da nochmal eine vielleicht auch traurige Situation in eine erträgliche Situation überführt oder was auch immer und das heißt eben auch, dass Führung sehr viel mit dem Alltag zu tun hat, mit dem Alltagsgeschehen, und wir uns gar nicht so sehr von diesen heroisierenden Geschichten blenden lassen sollen, die immer das eigentlich sehr Seltene in den Vordergrund stellen, dass die Welt gerettet wird oder dass gerade ein Turnaround geschafft wurde. Das sind wichtige Situationen, aber natürlich nicht, was unseren Alltag bestimmt. Da geht es darum, wie man sich zueinander verhält, wie die Gespräche laufen, wie man Aufgaben bespricht oder gar jemandem Aufgaben gegen den Willen des anderen zuteilt, ob man der Auffassung ist, auch der andere könnte Recht haben oder man denkt, man selber habe nur die Idee von dem, was richtig ist und, naja, das sind - glaube ich - Elemente, wo sich

dann Führungserwartungen ausbilden, sich stabilisieren und wo dann auch so etwas wie Identitäten von Führenden und Geführten sich entwickeln und angenommen werden, die im Übrigen im Alltag oft sehr instabil sind und immer wieder auch bestätigt werden müssen. Und wäre es nicht so, würden sich auch Führungsbeziehungen vom Anfang bis zum Ende gleich anfühlen. Das ist ja nicht der Fall. Es gibt positive Entwicklungen, es gibt aber auch negative Entwicklungen und dementsprechend ist es ein sehr lebendiges Geschehen. Lassen wir uns aber nochmal zurückkommen auf Ihr Seminar, was insofern ja auch für uns hier an der FernUniversität eine ganz besondere Bedeutung hat, weil wir ja auch immer daran interessiert sind, wie wir zusätzliche spannende Lehrinhalte vermitteln können und das, was Sie sich ausgewählt haben - Filmanalysen, Analysen von Serien - ist zum einen hoch spannend, weil es die Lebenswelt der Studentinnen und Studenten natürlich sehr gut trifft. Sie schauen ja Filme und Serien, das ist ja klar. Und zum anderen, das ist ja das, was ich eingangs eben auch schon sagte, dass über diese Filme, auch diese populären Filme [was vermittelt wird], ich fand dieses Beispiel aus dem Museum mit den Youtube-Videos schon sehr erhellend, was Sie da gerade gebracht haben, die eben dann einen großen Einfluss haben, nicht nur, weil sie von vielen gesehen werden, sondern auch, weil der einzelne es zur Kenntnis nimmt, dass es von vielen gesehen wird, und dass sie dadurch auch an Wichtigkeit und Bedeutung gewinnen. Das ist eine Art, man kann sagen Ansteckung, ja zum einen eine emotionale Ansteckung, aber auch eine Art Übertragung von Bedeutsamkeit durch die wachsende Zahl und das ist schon sehr, sehr spannend. Kommen wir aber noch einmal zu den Highlights aus ihren Analysen zurück, das heißt, was konnten Sie für das Führungsgeschehen [herausfinden] - Sie und Ihre Studierenden muss man ja sagen, haben kräftig Serien, Filme angeschaut und nach einem gewissen Schema analysiert und dann wurde alles zusammengetragen und diskutiert. Das war ein gemeinsamer Reflexionsprozess, was ja auch, wie ich, finde so praktisch die höchste Form der Vermittlung von Wissen ist und dem Universitätsgedanken sehr gut entspricht, der Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden, die eben dann versuchen, schon sicherlich erstmal unter einer gewissen Anleitung, zu lernen, aber trotzdem gemeinsam Erkenntnisse zu generieren und vielleicht auch durch diese Zusammenarbeit alle am Ende mehr in der Summe wissen, einschließlich der Dozentin, als alle zuvor gewusst haben. Demnach lassen Sie uns noch ein wenig teilhaben an einigen besonderen Auffälligkeiten, das, was an Führung, insbesondere natürlich der Protagonistinnen in Serien und Film, ja, was da rausgekommen ist.

**[00:28:29] Dr.in Rudolph:**

Ja also, ein Aspekt, den ich gar nicht so sehr stark geplant hatte am Anfang, dass das jetzt so im Mittelpunkt stehen würde, es ist tatsächlich so dieses Konzept von Unconscious Bias. Das hat sich

immer mehr herauskristallisiert in den Diskussionen. Und auch anhand der Beispiele und auch, was die Studierenden selbst ausgewählt haben in ihren Analysen zu betonen, hat sich das wirklich so ganz stark herauskristallisiert, dass die Filme so eine gute Möglichkeit bieten diesen Unconscious Bias zu zeigen und nicht nur in Bezug jetzt auf weibliche Führungskräfte, sondern auf Führung insgesamt bezogen. Was ich auch sehr spannend fand, wo ich selber gar nicht ebenso draufgekommen wäre, dass mehrere Studierende Filme ausgewählt haben mit Lehrern als Protagonisten, also die Schulklassen geführt haben; unter anderem den Film „Fack ju Göhte“, auf den ich nie im Leben gekommen wäre.

**[00:29:26] Prof. Dr. Weibler:**

Okay.

**Dr.in Rudolph:**

Also wirklich sehr, sehr interessant, dann Zeki Müller, diesen totalen Chaotenlehrer, als transformativen Leader zu analysieren. Das fand ich total spannend, da ergeben sich dann auch wirklich so ganz kreative Gedankengänge.

**[00:29:46] Prof. Dr. Weibler:**

Wenn ich kurz einhaken darf, unsere Zuschauerinnen und Zuschauer, transformationale Leader, das rekurriert auf die transformationale Führungstheorie. Das ist, man darf sagen, die populärste Führungstheorie seit den 1990er Jahren gewesen und hat sich ursprünglich mit der Frage beschäftigt, wie gewisse Führungsbeziehungen höher entwickelt werden können, transformiert werden können, hin zu gemeinsamen Werten und Überzeugungen und letztendlich auch stärker im Interesse der Organisation zu denken und zu arbeiten und die eigenen Interessen ein wenig - nicht auszublenden - aber nicht in den Vordergrund zu schieben. Also die Idee war dann schon die gemeinsame Arbeit zwischen Führenden und Geführten, also Vorgesetzten und Mitarbeitenden, so zu gestalten, dass man eben nicht gegenläufig operiert, sondern gemeinsam eben Sachen hinbekommt und auch Spaß dabei hatte und Ähnliches mehr. Das war jetzt der Bezug zu Ihrem transformational Leader, der eben in dem Sinne ein gewisses, je nachdem wie man sieht, aber ein

gewisses Ideal darstellt, weil er in der Lage ist, eben eine gemeinsame Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel zu bewirken. Wenn Sie weitermachen wollen? Ansonsten würde mich noch interessieren, ob Club der toten Dichter auch Gegenstand der Filmanalyse gewesen ist.

**[00:31:18] Dr.in Rudolph:**

Ja genau, der Club der toten Dichter, den hatten wir auch besprochen. Das war natürlich auch ein Film, an dem man ja fast nicht vorbeikommt, also was ja auch einen transformativen Führungsstil zeigt. Ausgangspunkt überhaupt meiner Idee zu diesem Kurs war ein Artikel, der mir mal in die Finger gekommen ist vor einigen Jahren schon und ich hatte sehr lange diese Idee, da mal einen Kurs draus zu machen und das hat ein paar Jahre gebraucht um zu reifen, bis ich das wirklich so umgesetzt habe, und zwar ist es von Leigh Buchanan, das ist auch ein US-amerikanischer Management Autor, der den Artikel geschrieben hat und der das selber auch angefangen hat zu unterrichten, also wirklich Hollywood Filme, vor allem Hollywood Filme, in die Management Ausbildung zu integrieren und der Artikel heißt "Everything I know about Leadership I learnt from the movies".

**[00:32:17] Prof. Dr. Weibler**

Ah, alles klar.

**Dr.in Rudolph:**

Genau, also das war auch so der Ausgangspunkt und da hat er auch eine Liste von 10 Filmen anhand denen man alles über Leadership lernen kann, angeblich. Also einfach, ja, "start by renting these Ten Videos", so nach dem Motto. Der ist halt schon ein paar Jahre alt, da ist aber unter anderem auch der Club der toten Dichter mit auf dieser Liste und da sagt er so ein bisschen, was man daraus lernen kann. Na ja, also der wäre jetzt so der typische Start up Leader.

**[00:32:57] (Weibler)**

Okay.

**[00:32:58] Dr.in Rudolph:**

Robin Williams in seiner Rolle. Jetzt weiß ich gerade nicht mehr, wie er in dieser Lehrerrolle heißt, aber der ja wirklich die Schüler in diesem total traditionellen Internat dazu anstiftet ihren eigenen Weg zu gehen.

**[00:33:11] Prof. Dr. Weibler:**

Und aus sich herauskommen lässt. Das ist ja auch eine körperliche Komponente gewesen in diesem Film, wo es nicht nur um die geistige Transformation von Schülerinnen und Schülern ging, sondern letztendlich auch um ein praktisch nicht aus der Haut fahren, aber doch den Körper [sprechen lässt], was Sie sagten, die Kleidung ist traditionell entsprechend gewesen. Eine so empfundene Einengung, die in dem Film ja auch deutlich heraus kam und wo aus Personen, die sehr introvertiert am Anfang agierten, noch sehr extravertierte Personen wurden, die sich sehr stark bewegten und auch auf Tischen standen und eben auch körperlich viel stärker unterwegs waren. Und übrigens ist das auch eine ganz untergewichtete Note im Rahmen der Führungsforschung, welche Bedeutung der Körper und alles, was mit dem Körper verbunden ist, für die Verwirklichung von Führungszielen letztendlich besitzt. Man kann, ich kann das jetzt nicht vertiefend sagen, dies hat eine sehr, sehr große Bedeutung und wer mehr wissen möchte zum Bereich der ästhetischen Führungsforschung und Embodiment, kann hier einiges dann auch finden. Aber lassen wir uns nochmal auf den Wandel der Darstellung von weiblichen Führungsfiguren in Film und Serien im Laufe der Zeit zu sprechen kommen. Das ist natürlich ein Riesenthema. Wir können das jetzt nur beispielhaft andeuten und auch vielleicht so verbunden mit der Frage: Sind Frauen, die zumindest am Ende, nicht zwingend am Anfang, das sei mal dahingestellt, in Führungspositionen hineinkommen, werden sie anders dargestellt als früher? Beziehungsweise ist die Tatsache, dass sie in Serien, in populären Serien, Führungsfunktion übernehmen schon eine Veränderung gegenüber den letzten 30 Jahren?

**{00:35:10] Dr.in Rudolph:**

Also, es nimmt schon auf jeden Fall zu, dass halt mehr Frauen als Protagonistinnen von Filmen auch wirklich auftauchen, und dass sie auch in Führungspositionen gezeigt werden. Ganz spannend fand ich den Vergleich, den wir dann auch im Rahmen des Seminars angeschaut haben, als eigentlich auch klar wurde von dem Film wie Norma Rae, der aus den 70er Jahren ist, mit Sally Field in der Hauptrolle, die so eine Textilarbeiterin darstellt, die sich da aus prekären Verhältnissen an die Spitze von der Gewerkschaft irgendwie hocharbeitet und dann eigentlich aber auch durch Unterstützung eines Mannes, also eben diesem Gewerkschaftsleitenden, wirklich es schafft, die Arbeitsbedingungen für diese Fabrik langfristig wirklich zu verbessern, also die, wo auch so ein gesellschaftspolitischer Konflikt gezeigt wird und was ich jetzt spannend fand, dass dieser Film in Deutschland mit dem Slogan vermarktet wurde "Eine Frau steht ihren Mann". Also, dass genau wieder dieses Gender Führungstereotype bedient wird. Die Frau muss ihren Mann stehen, um Erfolg zu haben, jetzt mal ziemlich platt gesagt. Und ich habe das Gefühl, dass das ein bisschen dabei ist sich aufzuweichen, also dass Frauen auch irgendwann anders gezeigt werden, also weiblichere Seiten, wobei Norma Rae als Figur nicht unweiblich ist, aber es ist so eine Härte da drin, so ein Kampf gegen diese Führungskonzeption da in diesem Betrieb und sie dann auch als sehr untergeordnete Textilarbeiterin. Dann ist es natürlich spannend zu sehen, dann ist es als Hollywoodfilm gedreht worden und dann auch wiederum die Rolle der Starschauspielerin Sally Field, die für diese Rolle auch noch einen Oscar bekommen hat und eine Rede hält. Da hat man dann auch wieder interessante Aspekte in Bezug, was die Wahrnehmung von Frauen in der Gesellschaft angeht, also dass dann natürlich irgendwie so diese Verknüpfung von der realen Schauspielerin mit ihrer Rolle dann auch nochmal eine neue Dimension in das Ganze reinbringt. Und bei dem Artikel, den ich bei Ihnen geschrieben habe, da habe ich mich auf drei Beispiele aus TV-Serien fokussiert, bin ich weggegangen von dem Film und habe dann drei Beispiele ausgewählt über Frauen, die in eher traditionellen männlich geprägten Führungsumfeldern tatsächlich arbeiten. Also einmal die Serie "The good wife" aus den USA, wo es ja um eine Anwältin geht, die, nachdem ihr Mann in einen Skandal verwickelt wurde und sie dann allein dasteht mit den zwei Kindern, in diesen Beruf zurückgeht. Also sie war lange weg aus dem Beruf und dann sieht man so ihren Aufstieg als Anwältin. Dann die Serie "Borgen" aus Dänemark, wo es um die erste fiktive dänische Premierministerin geht. Die Serie wurde, kurz bevor Dänemark dann tatsächlich eine Premierministerin bekommen hat, ausgestrahlt, aber diese fiktive Figur eigentlich gesellschaftspolitische Entwicklung fast vorausgreift und so ein bisschen hinter den Kulissen dieses Zusammenspiel von Politik und Medien auch zeigt in dieser fiktiven dänischen Nation. Dann noch eine aktuelle Serie, die vom ZDF koproduziert wurde, "Bad Banks", wo es um eine sehr junge Investmentbankerin geht. Es gibt mittlerweile schon, finde ich, eine viel, viel größere Vielfalt an

Frauenfiguren, die gezeigt werden und die verschiedene Ansätze von Führungspersönlichkeiten zeigen.

**[00:39:31] Prof. Dr. Weibler:**

Kann man so sagen? Es gibt auch nicht den einen Führungsstil, nicht die eine Führungsperspektive, die von Frauen verkörpert werden, weil das ist ja auch wiederum dann schnell ein anderes Stereotyp. Es gibt sowas wie eine weibliche Führung und dann würde man eigentlich Weiblichkeit in dem Sinne so relativ homogen mit einem gewissen Führungsanspruch verbinden wollen und würde eigentlich die Vielfalt innerhalb der Geschlechterkategorie ähnlich wie sie ja im männlichen Bereich auch ist, vollkommen ausblenden, worin ich dann auch eine große Gefahr sehe, dort einen bestimmten Führungsstil auf einmal mit Weiblichkeit zu verbinden.

**[00:40:00] Dr.in Rudolph:**

Genau, dann hätte man nämlich einfach wieder ein neues Stereotyp, also was ja ganz spannend ist bei dem bei dem Leadership stereotyp oder Prototyp agentic, assertive decisive, das ist eigentlich ein männliches Stereotyp. Es kann irgendwie nicht darum gehen, dass man da jetzt eine neue Dichotomie eröffnet und dem jetzt gegenüber noch ein neues weibliches Stereotyp stellt, das sich dann jetzt gegenüber den männlichen durchzusetzen hat, sondern dass man also wirklich über diese Stereotype hinausgeht, also eigentlich geht es schlussendlich darum, dass man versuchen muss, diese Dichotomie weitgehend aufzulösen, dass wir jenseits von Stereotypen unabhängig vom Geschlecht in Führung gehen.

[00:40:42] Prof. Dr. Weibler:

Das ist eigentlich etwas, wo man, glaube ich, auch die Zukunftsperspektive hin verschieben kann und da bin ich letztendlich auch bei der Frage, wenn man das dann wieder auf die Wirtschaftsebene versucht zu transformieren, die ja viele Leute bewegt, ist die weibliche Führung da die erfolgreichere? Dann würde ich sagen, warum sollte sie es sein? Da ist, glaube ich, eher die Frage: Wie ist die Kombination zwischen verschiedenen Geschlechtern in gewissen Gruppen möglicherweise produktiv, weil jeder unterschiedliche Perspektiven da hineinbringen kann. Vor allen Dingen gewisse Lebenserfahrung, die, man kann es ja diskutieren, wie man möchte, noch sehr unterschiedlich sind und dadurch, dass einfach mehr, ein Mehr an Informationen und ein Mehr an Wissen in solche und ein Mehr an Lebenshintergründen in solche Gruppen dann hineingetragen werden kann, dass dadurch eben am Ende mehr Möglichkeiten bestehen, vernünftige, gute Entscheidungen zu treffen. Ich glaube, das ist dann vor allen Dingen der Punkt und in der Tat sind die Forschungen zu gemischten Gruppen, sei es nun auf Boards bezogen oder gewisse Entscheidungsebenen in Organisationen, bei uns sind es ja die Vorstände und Vorständinnen, aber auch bis hinzu zu Gruppen, Teams, [eine Teamleitung haben]. Ist ja die Frage: Sind die gemischten Gruppen nun erfolgreicher oder nicht? Und auch da gibt es keine einfachen Antworten und gerade habe ich ein wunderbaren Übersichtsartikel in Journal of Applied Psychology gelesen, der die Forschung ein wenig zusammenfasst und es zeigt sich, so pauschal kann man das gar nicht sagen, sondern es hängt eben davon ab, wie die unterschiedlichen Merkmale und Verhaltensweisen, die sich in der Gruppe und im Zusammenspiel mit der [Führungs]Person zeigen, wie die letztendlich zusammengetragen werden. Das ist der letztlich entscheidende Punkt und natürlich auch in welchen Umweltkonstellationen das stattfindet und das heißt eben auch, dass Führung da eine ganz, ganz große Bedeutung hat. Eben in der Lage zu sein, sensibel auf diese unterschiedlichen Sachen, die mitgebracht werden, zu reagieren. Sie eben zu Wort kommen zu lassen und das, was nicht gesagt wird, doch vielleicht auch zum Sprechen zu bringen und dann eben eine vernünftige Lösung mit allen dann zusammen auch zu finden und deshalb wird es eben auch mal in dem einen Fall notwendiger sein, vielleicht so zu reagieren, was man heute noch als Stereotyp männlich bezeichnen würde. Sie haben es gesagt. Oder im anderen Fall mal als Führende oder Führender so zu reagieren, was heute stereotyp weiblich ist. Und der Punkt ist, glaube ich schon, das wäre auch meine Idee, dass wir dieses Nachdenken über die Unterschiede eigentlich dann hinter uns lassen können, weil uns gar nicht mehr so groß einfällt, über diese Unterschiede nachzudenken, nicht weil sie eliminiert wird, sondern weil wir erkennen, auch quantitativ erkennen, dass eben Frauen in Führungspositionen angefangen von Teams bis hin zu obersten Führungspositionen gleichermaßen repräsentiert sind, wobei ich sage, gleichermaßen heißt nicht, dass es immer quantitativ gleich sein muss. Es kann auch mal sein, dass hundert Prozent



Männer oder mal hundert Prozent Frauen, wenn man das im Extremen denkt, oberste Führungspositionen bestreiten, dass aber über die Zeit und über verschiedene Situationen hinweg ein erkennbarer Ausgleich, ohne in eine Erbsenzählerei zu kommen, erreicht wird und dass das letztendlich geschieht, und dass uns auch das als normal vorkommt, so wie uns ja im Laufe der Geschichte vieles normal vorgekommen ist, was früher separiert gewesen ist. Ich glaube, dann sind wir auf einem guten Weg. Wir befinden uns auf einem guten Weg und der, da muss man auch noch mal ein Augenmerk drauflegen, nicht von selbst immer weiter begangen wird, sondern immer auch noch ein wenig bewusster zu gehen ist, und dass wir aus den Filmen und Serien, die Sie mitgebracht haben, glaube ich, insofern auch ein Stück Ermutigung ziehen, dass Hollywood oder Netflix, muss man ja hier auch sagen, den gesellschaftlichen Entwicklungen manchmal da ein Stück voraus ist, weil sie eben auch mutige Entwürfe präsentieren können, die eben dann auch sehr eindrücklich verkörpert werden und die dann wiederum ein Stück zur Normalität von verschiedenen Personen in verschiedenen Situationen [beitragen], wobei es ja nicht nur [bei] den Filmen auf die Geschlechterperspektive ankommt, sondern es ist ja auch dort so, dass ganz unterschiedliche Personengruppen, die nicht immer im Vordergrund stehen, in Filmen, in Serien, noch einmal nach vorne gerückt werden können und dadurch eben auch unser Bewusstsein und unsere Emotionen, das gehört ja in dem Fall zusammen, so prägen, dass wir eben stärker auch auf eine Gleichwertigkeit verschiedener Lebenswelten und von verschiedenen Personen kommen können. Frau Rudolph, möchten Sie vielleicht noch etwas abschließend ergänzen? Ich schaue auf die Uhr. Wir wollen unsere Zuschauerinnen und Zuschauer nicht zu sehr nun an uns binden.

**[00:46:29] Dr.in Rudolph:**

Ich kann dem wirklich nur zustimmen und ich denke, es geht wirklich darum, einfach um es nochmal zu sagen, Leadership beyond Stereotypes. Ich finde, da kann man wirklich unglaublich viel aus den Filmen lernen, wenn man die mit diesem gezielten Blick anschaut.

**[00:46:52] Prof. Dr. Weibler:**

Ich denke, das ist schöner Merktitel noch zum Schluss: Leadership beyond Stereotypes und damit bedanke ich mich bei Ihnen, dass Sie mein Gast heute gewesen sind und an einer Wirkungsstätte nun auch jetzt sind, wo ich früher selber einmal zu Hause gewesen bin und das freut mich natürlich besonders, dass dadurch auch der Kontakt zwischen Hagen und Sankt Gallen einmal mehr vertieft

werden konnte. Und ich möchte mich bei allen Zuschauerinnen und Zuschauern verabschieden. Ich freue mich, dass Sie dabei gewesen sind und ich hoffe, dass Sie durch unser Gespräch die eine oder andere Anregung bekommen haben, sich stärker mit diesen Fragen zu beschäftigen und sich dann vielleicht auch noch ein Stückchen angeregt zu beschäftigen als es vorher möglich gewesen ist. Ich freue mich und Frau Rudolph sicherlich auch, Sie bei der einen oder anderen Gelegenheit wieder einmal begrüßen zu dürfen. Alles Gute.