

Warum wir beim Gender-Thema aneinander vorbeireden

Manche diskutieren über Gender, als gäbe es nur richtig oder falsch. In Wahrheit schauen wir durch unterschiedliche innere „Linsen“ auf dasselbe Thema. Mit anderen Augen betrachtet ist die Debatte weniger eine Frage von Recht oder Unrecht als von Sinnbildung. Aus der Psychologie wissen wir: Entwicklungsphasen beeinflussen, wie wir Informationen interpretieren und priorisieren – also welche Bedeutungen wir setzen, welchem Sinn wir Beobachtungen zuschreiben, welche Muster wir sehen, und welche Werte gelten.

Was ist vertikale innere Entwicklung?

Weltweite Forschungen belegen: Menschen entwickeln schrittweise ihre Denkstrukturen, mit denen sie sich selbst und die Welt decodieren. Mit jedem Entwicklungsschritt erweitern wir unsere innere Haltung, mit uns selbst und der Welt umzugehen. Entwicklungsforscher:innen haben herausgearbeitet, dass Menschen im Laufe ihres Lebens eine feste Abfolge solcher Reifephasen durchlaufen.

Wenn Kinder und Jugendliche älter werden, reifen sie auch in ihrer Persönlichkeit. Diese Aussage finden wir logisch, da wir sie leicht im Alltag beobachten können. Wenn Erwachsene älter werden, reift die Persönlichkeit nicht automatisch mit, sondern eher dann, wenn sie sich bewusst und reflektierend mit ihrer inneren Haltung und ihrem Verhalten auseinandersetzen.

Dieser Prozess der „vertikalen Entwicklung“ ist beobachtbar: Was uns früher unbewusst war, wird uns durch innere Reifung bewusster. Dadurch können wir mehr wählen: WIE wir sprechen und handeln und auch WIE wir mit Gefühlen oder Gedanken umgehen. Durch innere Entwicklung werden unsere innere Haltung und unser Verhalten gestaltbar – wir werden zunehmend Gestaltende unseres Lebens.

Ein Beispiel: Als junge Erwachsene *bist* du dein Gender – du identifizierst dich damit und nimmst alle genderbezogenen Verhaltensweisen des sozialen Umfeldes persönlich. Als reifende Erwachsene *hast* du ein Gender – du kannst es bewusster gestalten und auch mit den persönlichen oder systemischen Ungleichbehandlungen umgehen, die damit einhergehen.

Gender: Wie unsere innere Reife entscheidet, wie wir Vielfalt leben

Genau hier zeigt sich, warum wir beim Thema Gender oft aneinander vorbeireden, obwohl wir dasselbe wollen: das Gefühl von Sicherheit und respektvollem Miteinander. Wir schauen durch verschiedene „Betriebssysteme“ auf dieselbe Welt. Menschen in verschiedenen Entwicklungsphasen leben buchstäblich in verschiedenen Realitäten – sie konstruieren aus denselben Situationen unterschiedliche Bedeutungen.

Case Study: Vier Menschen, vier Welten

Ein Führungsteam sitzt zusammen, um über die Nachbesetzung der Marketingleitung zu sprechen. Zwei vielversprechende Kandidat:innen stehen zur Auswahl: Lisa, 34, Mutter von zwei Kindern, arbeitet seit drei Jahren im Unternehmen. Und Michael, 29, ledig, zwei Jahre dabei. Beide haben ähnliche Qualifikationen.

Was dann passiert, zeigt eindrucksvoll, wie unsere innere Entwicklungsreife unseren Blick auf Gender und Führung prägt.

Innere Haltung A: Traditionen entscheiden

Petra, Leiterin Finanzen, 59 Jahre, blickt nachdenklich auf die Unterlagen. „Also ich finde, wir sollten vorsichtig sein mit Lisa. Sie hat zwei kleine Kinder, der Mann arbeitet auch Vollzeit. Wie soll das funktionieren? Marketing ist doch ein sehr fordernder Bereich.“

Sie meint es nicht böse – im Gegenteil. Petra denkt an ihre eigenen Erfahrungen zurück, als sie vor 20 Jahren ihre Kinder bekommen hat. Damals war es selbstverständlich, dass Mütter zu Hause blieben oder maximal Teilzeit arbeiteten. Petra denkt laut weiter: *„Michael wäre flexibler verfügbar, kann auch mal länger bleiben oder reisen. Er hat keine Kinder, die krank werden und für die dann Termine umorganisiert werden müssen. Das ist für alle entspannter.“*

Petras Denkwelt funktioniert nach bewährten Mustern: Männer sind, wenn Kinder einmal da sind, noch eher die Versorger, Frauen die Kümmererinnen. Diese Rollenverteilung hat sich über Generationen bewährt und sorgt für Stabilität. Wenn jeder weiß, was von ihm erwartet wird, entstehen keine Konflikte. Ihre Entscheidungen orientieren sich daran, was die Gruppe als normal akzeptiert und was das Harmonie-Gleichgewicht der Organisation nicht stört.

Innere Haltung B: Leistung ist alles

Marcus, Vertriebsleiter, 45 Jahre, zückt sein Tablet. *„Moment mal, schauen wir uns doch die Fakten an. Lisa hat in drei Jahren unseren Online-Umsatz um 40 Prozent gesteigert, Michael um 25 Prozent. Sie hat zwei Großkunden gewonnen, er einen. Ihre Kampagnen haben eine 15 Prozent höhere Conversion-Rate.“* Er tippt auf die Grafiken. *„Das sind objektive Daten. Und was ihre Familie angeht – das ist ihr privates Organisationstalent. Wenn sie die Leistung bringt, ist alles andere irrelevant.“*

Marcus' Welt ist ein Wettbewerb um die besten Ergebnisse. Er denkt in Effizienz und Performance: Wer die besseren Resultate erzielt, verdient die Position. Gefühle oder gesellschaftliche Konventionen sind für ihn private Angelegenheiten, die nichts mit Geschäftsentscheidungen zu tun haben. Seine Maxime lautet: objektive Kriterien, messbare Erfolge, klare Leistungsziele.

Innere Haltung C: Mehr Multiperspektivität

Julius, Leiter Personal, 39 Jahre, lehnt sich nachdenklich zurück. *„Interessant, wie unterschiedlich wir das betrachten. Beide Sichtweisen haben etwas für sich.“* Er macht eine kleine Pause. *„Aber vielleicht übersehen wir etwas? Lisa selbst hat nie gesagt, dass ihre Kinder ein Problem wären. Wir interpretieren hier für sie. Und was ist mit „Unconscious Bias“? Bewerten wir Männer und Frauen unbewusst nach anderen Maßstäben?“*

„Daher möchte ich eine weitere Perspektive, einbringen, noch nicht ganz ausgereift, aber ich spreche sie einfach mal aus: Was würde passieren, wenn wir ein Führungsteam installieren aus Lisa und Michael. Dann könnten sie sich nicht nur um die klassischen Führungsaufgaben kümmern, sondern gleich auch den Transformationsprozess federführend begleiten, der in ihrem Bereich ansteht. Sonst fällt der wieder im Alltagsgeschehen hinten runter wie beim letzten Mal. Und sie könnten ihre Unterschiedlichkeit kokreativ zusammenlegen sowie sich gegenseitig unterstützen und einander vertreten.“

Julius betrachtet verschiedene Blickwinkel. Für ihn ist Wahrheit perspektivisch – verschiedene Standpunkte können gleichzeitig richtig sein. Er erkennt blinde Flecken und macht Annahmen transparent. Statt schnelle Urteile zu fällen, fragt er nach den Geschichten hinter den Geschichten. Seine Entscheidungen sind Hypothesen, die er bereit ist zu testen und anzupassen, wenn neue Erkenntnisse auftauchen.

Innere Haltung D: Systeme werden sichtbar

Alana, Geschäftsführerin, 48 Jahre, schaut in die Runde. *„Ich höre drei verschiedene Perspektiven, danke dafür. Sie benennen zusammen genommen relevante Aspekte. Beim Zuhören fällt mir auf: Wir diskutieren über Lisa als Mutter, über Michael als flexiblen Single. Ist das nicht schon das Problem?“* Sie steht auf und geht zum Whiteboard. *„Unsere Unter-*

nehmenskultur ist noch immer auf den klassischen Vollzeit-Mann zugeschnitten. Meetings um 18 Uhr, spontane Dienstreisen, Führung durch Präsenz. Solange wir diese Strukturen nicht hinterfragen, werden Eltern – egal ob Väter oder Mütter – systematisch benachteiligt. Lasst uns hier ansetzen. Ich lade euch ein zu einem Zukunftsdialog. Mich interessiert, was der Vision und den Werten der Firma dient. Was Sinn macht für alle, so dass sie motiviert an Bord bleiben."

Alana denkt in Wechselwirkungen und langfristigen Folgen. Für sie sind individuelle Probleme meist Symptome systemischer Schieflagen und Dysbalancen. Sie gestaltet Prozesse mit allen Beteiligten und macht unsichtbare Strukturen sichtbar. Ihre Lösungen zielen darauf ab, Systeme zu erschaffen, die für verschiedene Lebensentwürfe funktionieren. Sie fragt nicht „Wer passt ins System?“, sondern „Wie gestalten wir Systeme, die zu den Menschen passen?“

Am Ende des Meetings haben alle vier Menschen dasselbe erlebt – aber vier völlig verschiedene Geschichten konstruiert. Petra sorgt sich um Harmonie und bewährte Strukturen. Marcus will die beste Leistungsträgerin. Julius sammelt Perspektiven und testet Hypothesen. Alana redesigns das System.

Wer hat recht? Alle – und niemand. Jeder folgt der eigenen inneren Entwicklungslogik.

In den ersten beiden Perspektiven geht es um Anpassung – an Traditionen oder Leistungskriterien. Beides ist wichtig für das Funktionieren von Organisationen. Ab der dritten Perspektive verschiebt sich der Fokus fundamental: Es geht um Vielfalt, Sinn, Würde und Systembewusstsein. Strukturelle Muster werden erkannt. Auch das ist wichtig, um neue Wahlmöglichkeiten zu erschaffen und ganz unterschiedliche Menschen und ihre Perspektiven an einen Tisch zu bringen.

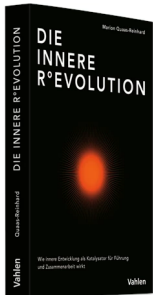
Innere Haltung und die Logik im Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln entscheiden mit, wie wir mit Gendervielfalt umgehen

Unsere innere Haltung prägt, wie wir Vielfalt wahrnehmen, verarbeiten und gestalten. Der Fokus von Führung und Facilitation in Bezug auf Gendervielfalt sollte zukünftig keine Frage von Meinungen sein, die gewinnen oder verlieren. Die Lösung der Nachbesetzung einer Stelle in Kombination mit dem Genderthema zum Beispiel ist keine Frage von Win-Lose, sondern kann zu einem Win-Win umgeformt werden.

Jede innere Haltung steht für eine Entwicklungsphase und hat ihre Berechtigung und ihren Beitrag. Die Kunst liegt darin, bewusst zu wählen – und Räume zu schaffen, in denen Menschen mit verschiedenen inneren Haltungen und Perspektiven respektvoll zusammenarbeiten können. In denen sie sich austauschen können über ihre Art, WIE sie über ein Thema denken, fühlen und daraus ihr Handeln ableiten. In denen sie sich bewusster werden, aus welcher inneren Haltung heraus, sie auf ein Thema momentan schauen. In denen ihnen wirklich zugehört wird – ohne schon gleich die Antwort und das Gegenargument innerlich zu formulieren. In denen cokreative Dialoge angeleitet werden statt Meinungskämpfe und Abstimmungspolarisierungen.

Das Genderthema ist dabei eingebettet in die größere Frage: Wie entwickeln wir Räume, in denen verschiedene innere Haltungen koexistieren können? Und wie entstehen solche Räume ganz konkret?

Nicht durch einzelne Trainings, von denen Menschen als einsame Schreier:innen in der Wüste zurückkehren. Sondern durch gemeinsame Entwicklungsreisen, die Keimzellen für echten Wandel schaffen



Wer mehr zum Thema „Vertikale Entwicklung“ erfahren möchte, dem legen wir Marions Buch ans Herz:

Marion Quaas-Reinhard (2026): **Die innere (R)Evolution. Wie innere Entwicklung als Katalysator für transformative Führung und sinnhafte Zusammenarbeit wirkt.** Vahlen Verlag, ISBN 978-3-8006-7775-7.