

Merkwürdigkeiten aus den Manegen des Managements

Frauen! Feminisierung der Führung!

Humboldt hat es nie gewollt. Politiker haben es nie geglaubt. Feministinnen haben sich selbst ein wenig überrascht. Nun ist sie aber nicht mehr zu verdecken: die Feminisierung der Intelligenz. Aber die Bildungsgewinnerinnen machen kaum erkennbare Fortschritte bei Führung und Verdienst. Das mediale Bedauern kennt kaum mehr Grenzen, die Forschung kennt Ursachen.

Text: Stephan A. Jansen

• Wieder mal war es ein Mann, in diesem Fall der Gründer des Weltwirtschaftsforums, Klaus Schwab, der forderte: „Mehr Frauen müssen in Führungspositionen in Regierungen und Banken, um künftig solche Krisen abzuwehren.“ Kein Thema im Management hat in jüngster Zeit solch eine Karriere gemacht wie die komplexe Frage nach den weiblichen Karrieren und deren Komplikationen. Und es ist eines, das der Entideologisierung bedarf, weil sich daran die Zukunft des Managements entscheiden wird. Kuschelforschung, nationale Beschränktheit und gut gemeinte Ratschläge führen zu dem, was wir seit Jahren reproduzieren: Talentverzicht im Management.

Schlüpfrige, klassenkämpferische oder pubertäre Parolen wie lustig gemeinte Buchtitel à la „Oben ohne“ und „Weberwirtschaft“ helfen sicherlich nicht weiter; Forschung schon.

Geführte Feminisierung der Bildung

Die Bildung ist weiblich. Das ist erst seit Kurzem gewollt. Und schon jetzt: 56 Prozent der Abiturienten und 51 Prozent der Hochschulabsolventen sind weiblich.

Schulabbrecher zu zwei Dritteln männlich. 29 Prozent eines Frauenjahrgangs machen Abitur – 22 Prozent der Männer. Frauen sind dabei durchschnittlich besser, internationaler, praktikastärker und schneller. Das ist ein stabiler Trend seit 1981.

Der Bildungsbetrieb ist weiblich. 95 Prozent der Kräfte in Kindergärten, 87 Prozent in Grundschulen, 62 Prozent in Realschulen sind Frauen. Stabiler Trend seit 1965. Diese Zahlen allein ergeben aber – das belegt die Forschung – keine kausale Benachteiligung von Jungen. In einigen Studien wird lediglich gezeigt, dass Mädchen erfolgreicher sind, wenn mehr Lehrerinnen eingesetzt werden. Allerdings bevorzugen Grundschullehrerinnen bei gleicher Kompetenz Mädchen für die weiterführenden Schulen – ein Grund für das stark umkämpfte Elternwahlrecht.

Die Zeiten des Minderheitenschutzes für Frauen sind vorbei, bei Männern müssen sie beginnen, sonst wird es ungemütlich auf Deutschlands Straßen. Der Aktionsrat Bildung fordert Jungenförderung – im Kontext der laufenden Schul- und Hochschulreformen zu Recht.

Führungslose Feminisierung der Arbeit

Die Krise ist männlich. *He-cession* heißt die amerikanische Formel der *recession*. In der aktuellen Krise verloren dreimal mehr Männer als Frauen ihre Stelle. In den USA sind im Jahr 2010 erstmals mehr Frauen als Männer beschäftigt. Auch in Deutschland wird Arbeitslosigkeit männlicher, mit einem Anteil von 55 Prozent. Das liegt zwar auch an der Teilzeitbeschäftigung und dem Niedriglohnsektor von Frauen. Aber der Trend ist mit der Krise gesetzt.

Und die Führung? In den USA sind zwei Prozent Frauen im Topmanagement vertreten. Das Deutsche Institut für Wirtschaft fand 2,5 Prozent weibliche Vorstände in den 200 größten Unternehmen: 21 Frauen auf 812 Männer. Der Informationsdienstleister Databyte kam bei 800 000 untersuchten Unternehmen mit 1,06 Millionen Führungspositionen auf 162 000 Frauen – Tendenz stagnierend. Ein exotischer Vergleich: Auf den Philippinen sind 47 Prozent der Führungspositionen mittelständischer Unternehmen mit Frauen besetzt, in Deutschland 17 Prozent. Eine anthropologische Konstante sieht anders aus.

Wertschätzung: Das Viertel des Verdienstes

Zumindest die Medialisierung der Gehaltslücke ist gelungen. Seit 1988 wird der Equal Pay Day „gefeiert“, also der Tag, an dem Frauen das Vorjahresgehalt des Mannes nachverdient haben. Frauen in der EU verdienen bei gleicher Position 18 Prozent weniger. Hierzulande sollen es 23 Prozent sein (siehe brand eins 04/2009). Trotz statistischer Verzerrungen zeigt sich, dass Deutschland im Gegensatz zu anderen Ländern keine Strategie zur Entgeltgleichheit hat. Nun kommt auch EU-Justizkommissarin Viviane Reding und will die Lohnlücke in der EU regulatorisch schließen.

Das Paradox der Ver- und Entführung

Das Paradox könnte lauten: Männer, Vorstände, Aufsichtsräte und Personalberater wollen die geforderte Feminisierung der Führung noch mehr als die fordernden Frauen. Verstärkend: Sie sehen ein, dass

Frauen aufgrund von demografischen, bildungssystemischen und zuwanderungsbedingten Einflussfaktoren auch ökonomisch schlicht unverzichtbar sind. Die kanadische Kolumnistin Susan Pinker erklärt dies biologisch und sieht die Unterlegenheit des Oxytozins gegenüber dem Testosteron. Es lohnt genauer hinzuschauen: Könnte die feminine Führungsabstinenz an individuell nachvollziehbaren „Verführungen“ (Familienwunsch mit Elternzeit und finanzieller Unterstützung) und „Entführungen“ (Studienfachwahl, Baby-Pause, hohe Reflexivität und fehlende Netzwerke) liegen?

THESE 1: Problem „Fachwahl“

Ein beliebtes, aber nicht zukunftsfähiges Argument ist, dass Frauen die „falschen“ Studienfächer wählen: Immerhin studieren mehr als 60 Prozent der Frauen Sozial- und Erziehungswissenschaften. Diese Fächer führen im Schnitt zu einem um 26 Prozent niedrigeren Verdienst. Es gibt wohl kaum ein Land, in dem die Karriere so stark vom Studienfach abhängt wie in Deutschland. Das wird mit dem Bologna-Prozess und den gestuften Abschlüssen zunehmend obsolet, wie auch sonst in der Welt. Umgekehrt erschreckend: 59 Prozent aller Studierenden wählen nach einer Analyse des Hochschulinformations-Systems (HIS) in Hannover ihr Fach nicht nach Leidenschaft und Begabung, sondern nach Arbeitsmarktbefähigung – bei einer Akademikerarbeitslosigkeit von weniger als vier Prozent.

THESE 2: Problem „Baby-Pause“

Nicht minder beliebt das Argument: Frauen kommen nicht voran wegen Baby-pause und fehlenden organisatorischen Bedingungen (etwa Kindergärten, Ganztagsbetreuung). In der Tat sind 80 Prozent aller Teilzeitkräfte weiblich. In der Tat sind die Infrastrukturen ein Skandal. In der Tat werden die richtigerweise eingeführten Elternzeiten von 20 Prozent der Väter in Anspruch genommen – meist zwei Monate.

Zwei belegbare Thesen: In einigen Branchen sind die Auszeiten wirkliche Aus-Zei-

ten. Übrigens auch ein Grund für die Studienfachwahl der Frauen: Sie erhoffen sich in sozialen Berufen einen leichteren Wiedereinstieg. Und: Männerdominierte Karrieren basieren nach wie vor auf ineffizientem Zeitmanagement. Männer brauchen länger für Aufgaben. Berufstätige Mütter belegen das, aber man sieht sie eben abends nicht mehr bei den Beförderungsspielen.

THESE 3: Problem „Reflexivität“

Die Generation der „Alpha-Mädchen“ wird von ängstlichen männlichen Journalisten hochgeschrieben. Fakt im Alltag ist aber, dass bei Frauen im Beförderungswettbewerb eine geringere Überzuversicht und weniger Kompetenzsimulation zu beobachten sind. Nur ein Fünftel der Frauen, aber zwei Fünftel der Männer wollen am Anfang der Karriere am Ende auch den Chefposten. Dies zeigt sich in Dutzenden wissenschaftlichen Experimenten. Reflexivität und geringere Überzuversicht sind aber nun auch die Lösungen der Stunde: Das Conference Board of Canada sieht in seinen Studien bei weiblichen Aufsichtsräten ein stärkeres inhaltliches Interesse und eine schärfere Konsequenz bei Nachfragen. Die Universität Karlsruhe hat bei den 3758 Aufsichtsräten der 600 wichtigsten Publikums-gesellschaften 307 Frauen – davon 194 von der entsendenden Arbeitnehmerseite – notiert. Hätten „Lehman Sisters“ mit einer Quotierung wie Norwegen (40 Prozent) und Niederlande (30 Prozent) tatsächlich die Insolvenz und die Finanzmarktkrise verhindert? Es kann nur spekuliert werden, aber besser als Quotierungen seitens der Politik wäre eine höhere Bereitschaft seitens der Frauen.

THESE 4: Problem „Netzwerke“

„Homosoziale Reproduktion“ nennen Soziologen, was wir als *Old Boys Networks* kannten. Führungspositionen stehen nicht in der Zeitung, sondern werden über „schwache Beziehungen“ zugeflüstert. Über Netzwerke, Seilschaften und Patronage spricht man nicht: Mann hat sie – Frau fand das zu instrumentell. Erst in

den vergangenen Jahren ist eine Umstellung von Mitleids- zu Förder- und Beförderungsnetswerken erkennbar. „Wärme und Kuscheligkeit allzu starker Beziehungen könnte ein Grund für die Unbeholfenheit vieler Frauenzusammenschlüsse sein“, so die Soziologin Ursula Pasero.

Fazit: Forderungen und Förderungen

— Aktuelle Analysen von McKinsey und Hoppenstedt belegen: (1) Gemischtgeschlechtliche Führungsteams erzielen im Vergleich zu Männerteams bessere Umsätze. (2) Größe korreliert erwartbar mit Männer-Macht. Kleinere Familienunternehmen beherrschen die Feminisierung bereits, denn die Nachfolgerinnen kommen durch die warme Küche. Vorbild für Konzerne?

Die Zukunft des Managements ist eine Zukunft der Flexibilisierung und damit der Feminisierung. Es bedarf vermutlich keiner weiteren Regulierung, Medialisierung und gut gemeinter Zurufe. Es bedarf der intelligenten Frauen selbst, denn die ersten männlichen Führungsetagen fordern jetzt – in der dunklen Ahnung, dass sich danach noch so einiges ändern muss.

Nun müssen wir uns die nächsten 30 Jahre um die Jungenförderung kümmern. So ist das in dynamischen Gesellschaften. ■

Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Führung der Zeppelin Universität Friedrichshafen und Gründungspräsident. Literatur

Joel Lefkowitz: Sex-related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables. In: Academy of Management Journal, 37, 2, 1994; S. 323–349
Karen S. Lyness/Donna E. Thompson: Above the Glass Ceiling? In: Journal of Applied Psychology, 82, 3, 1997; S. 359–375

Ursula Pasero: Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Birger P. Priddat (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, 2004; S. 143–163

Bratt W. Pelham/J. J. Hetts: Underworked and Overpaid. In: Journal of Experimental Social Psychology, 37, 2, 2001; S. 93–103

Susan Pinker: The Sexual Paradox – Men, Women and the Real Gender Gap, 2008