

Wirtschaft

Macht Mädchen mehr Mut!

Nun ist es offiziell: Mädchen leisten genauso viel wie Jungen, es wird ihnen aber offenbar anerzogen, sich weniger zu trauen und den Wettbewerb zu meiden. In der Folge verkümmert weibliches Potenzial – während männliche Minderleister aufsteigen. War das auch ein Grund für die Finanzkrise?



Jungs kämpfen, Mädchen spielen: Verhaltensmuster der Geschlechter, die man im Berufsalltag erlebt, lassen sich schon bei Kindern ausmachen. Außer bei sehr jungen

GETTY IMAGES

Von Barbara Bierach und Martin Greive

„WIR WERDEN NICHT als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht“, behauptete ein Bestseller in den späten 70er-Jahren. Das war damals eine Sensation, versuchte das Buch doch zu belegen, dass Eltern schon Kleinkindern geschlechtsspezifische Verhaltensweisen antrainieren, zum Schaden vor allem der Töchter. Seither betonen Mütter und Väter gern, dass sie ihren Mädchen Lego kaufen und den Jungs Puppen. Unausweichlich folgt aber schon im nächsten Satz die Feststellung: „Wir können gar nichts machen, die Unterschiede sind angeboren! Unsere Mausi will trotzdem lieber Barbie spielen, und Klaus steht auf Bagger.“

Eine noch unveröffentlichte Studie, die der „Welt am Sonntag“ vorliegt, zeigt jedoch: An der ursprünglichen These aus der Steinzeit des Feminismus könnte doch etwas dran sein. Der Ökonom Matthias Sutter von der Universität Innsbruck hat in der Studie untersucht, was das Geschlecht eines Menschen mit seiner Selbsteinschätzung zu tun hat – und somit auch mit seiner Lust, sich Wettbewerbssituationen auszusetzen.

780 Kinder ließ Sutter entscheiden, bestimmte Aufgaben entweder für sich alleine oder in spielerischer Rivalität mit andern zu lösen – wobei im Wettstreit mehr zu gewinnen war als im Alleingang. Dabei kam heraus: Mädchen leisten genauso viel, vermeiden aber lieber die Konkurrenz, während Jungen ihre Leistung eher überschätzen und frühlich in den Kampf ziehen (siehe nebenstehenden Artikel). Nur entwickeln Jungen und Mädchen diese verschiedenen Verhaltensweisen erst im Laufe der Zeit: Bei Dreijährigen nämlich lassen sich noch keine Unterschiede feststellen, bei Achtjährigen dagegen sehr wohl.

Was also passiert in der Zeit zwischen drei und acht? Genau weiß das auch Sutter nicht, das ist nicht sein Fachgebiet. Für bezeichnend hält der Forscher jedoch eine kleine Begebenheit, die sich am Rande seiner Experimente abspielte: Die Kindergärtnerinnen wollten beim Laufen Jungs und Mädchen nicht gegeneinander antreten lassen. Das

sei doch unfair: „Jungs sind doch klar im Vorteil!“ Tatsächlich können beide Geschlechter in diesem Alter im Durchschnitt gleich schnell laufen – ein Hinweis darauf, dass die Angst vieler Mädchen vor Konkurrenz und das überbordende Selbstbewusstsein vieler Jungs nicht etwa angeboren sind. Denn Gene, so Sutter, wirken auch schon bei Dreijährigen. Das erst später zu beobachtende geschlechtsspezifische Verhalten muss also auch andere Ursachen haben, die Erziehung etwa oder die Rollenbilder in einer Gesellschaft. Dafür spricht auch, dass sich die Schere zwischen den Geschlechtern immer weiter öffnet, wenn langsam aus Kindern Jugendliche werden: „Je älter die Jungen werden, desto mehr trauen sie sich zu“, sagt Sutter.

Für die spätere Karriere hat das gravierende Folgen, gerade bei Frauen, sagt Sutter: „Wenn man sich von vornherein nicht auf Wettbewerb einlässt, kann man auch nicht vorankommen.“ Geschweige denn gewinnen. Wettbewerb ist schließlich ein entscheidendes Prinzip für unser Wirtschaftssystem, er regiert im Großen wie im Kleinen. Auch in den Büros und Labors wird regelmäßig um Budgets, Projekte und Personal konkurriert.

Viele Frauen halten sich da offenbar lieber heraus, und die Folgen dieses Verhaltens zeigt ein Blick auf die Schlagzeilen der vergangenen Wochen: Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) stellt fest, dass Frauen in den 200 größten deutschen Unternehmen gerade einmal 2,5 Prozent der Vorstandsposten innehaben. Die KfW-Bankengruppe meldet, dass nur vier von zehn Firmengründern weiblich sind. Angelika Gifford, Mitglied in der deutschen Geschäftsführung von Microsoft, konnte im vergangenen Jahr drei Stellen im mittleren Management nicht mit Kolleginnen besetzen: Sie fand keine Bewerberinnen, auch ein Headhunter konnte keine beibringen. Eine Untersuchung des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung ergab zudem, dass Akademikerinnen fünf Jahre nach dem Abschluss durchschnittlich 20 Prozent weniger verdienen als Akademiker des gleichen Jahrgangs. Das ist zwar unfair, aber auch nicht wirklich verwunderlich,

denn Befragungen belegen: Nur 58 Prozent der weiblichen Studierenden finden bei der Wahl des Studienschlusses die Aussicht auf gute Verdienstmöglichkeiten wichtig. Bei ihren männlichen Kommilitonen sind es 75 Prozent. Entsprechend wenig wettbewerbsorientiert verhalten die jungen Frauen dann offensichtlich auch ihre Gehälter.

Sutters Erkenntnisse unterstreichen diesen Eindruck: Bei den Frauen liegt Potenzial brach, sagt der Forscher, weil sie sich zu wenig zutrauen und deshalb auch seltener Karriere machen. Derweil kommen eigentlich schwächere Männer in gehobene Positionen, eben weil sie die Herausforderung suchen.

Ihre Vermeidungshaltung wird den Damen in der gegenwärtigen Finanzkrise hoch angerechnet. Waren es doch vor allem Männer, die testosterongestärkt Risiken ignorieren, mit seltsamen Finanzderivaten zockten und in den Kontrollgremien wegschauten. Im elfköpfigen Board of Directors der Pleitebank Lehman Brothers etwa saß keine einzige Frau. Der Umkehrschluss – hätten die sanfteren, risikoscheuen Frauen mehr zu sagen gehabt, wäre das so alles nicht passiert – drängt sich auf und wird auch von vielen Eminenzen ventiliert. Klaus Schwab beispielsweise, Gründer des World Economic Forum, sagt: „Mehr Frauen müssen in Führungspositionen, um künftig solche Krisen abzuwehren.“ In dieselbe Kerbe haut Kanzlerin Angela Merkel: „Wenn wir die Krise bewältigen wollen, brauchen wir die Frauen.“ Trendforscher Matthias Horx sieht in einer „Feminisierung der Werte“ sogar die Chance für die Genesung der Weltwirtschaft. Zum Glück seien durch das Debakel bereits viele Frauen in Chefpositionen gelangt. Wie bei den zwei isländischen Großbanken, die heute weibliche Bosse haben; inzwischen ist auch der Ministerpräsident des gebeutelten Landes eine Frau.

Nur leidet die Hypothese daran, dass im Nachhinein nicht zu beweisen ist, die Krise wäre nicht oder nicht so heftig über uns gekommen, hätten mehr Frauen in den Institutionen mitgeredet. Widerlegen lässt sich diese Auffassung allerdings genauso wenig. Fest steht nur, dass so unterschiedliche Einrichtungen

und Unternehmensberatungen und amerikanische Frauenlobbyorganisationen zu ähnlichen Schlüssen kommen: Heterogen geführte Teams sind messbar erfolgreicher. Catalyst untersuchte beispielsweise die 500 größten Aktiengesellschaften mit dem Ergebnis, dass die Firmen mit Frauen im Vorstand im Vergleich zu solchen ohne Frauen eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite erzielen. Auch McKinsey befindet: Wo sich mindestens drei weibliche Wesen in der Lage sind, eine Position als Aufsichtsrätin auch auszufüllen. Gleichzeitig verharren der Frauenanteil im Topmanagement

in norwegischen Betrieben bei nur 15 Prozent. Mit anderen Worten: Der Pool an erfahrenen Frauen ist sehr viel kleiner als die Anzahl der zu vergebenen Mandate; insbesondere Ölindustrie und Technologiefirmen klagen, dass sie keine geeigneten Kandidatinnen finden.

Im Ergebnis sitzen heute einerseits in den Gremien jede Menge Frauen, die für ihre Rolle nicht wirklich qualifiziert sind. Andererseits haben die tatsächlich kompetenten Frauen mehr Sitze als sie bewältigen können. Um dem Gesetz genüge zu tun, halten in dem Land einige Damen nahezu drei Dutzend

Aufsichtsratsmandate. Wie intensiv sie sich um eine einzelne Firma kümmern können, ist da leicht vorstellbar: Unterqualifizierte und überbeschäftigte Kontrolleureinnen nutzen niemandem – und haben im Übrigen nicht verhindert, dass auch Norwegens Firmen in den Strudel der Rezession gerieten.

Was bedeutet das nun alles? Selbst wenn hohe Frauenquoten per se noch keine Versicherung gegen Finanzkrisen sind, die Chancen für Managerinnen waren nie besser, denn intelligenten Organisationen ist längst klar, dass sie dringend mehr Frauen auf den Beletagen brauchen. Schon aus demografischen Gründen: Die Babyboomer erreichen ihr siebtes Lebensjahrzehnt, und zahlenmäßig wird der Nachwuchs knapp. Es ist nicht schwer zu berechnen, dass Wachstumsprobleme drohen, wenn sie bei den Führungsaufgaben weiterhin auf nahezu 50 Prozent des Potenzials verzichten. Deswegen hatte der Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg auch keine Probleme bei Unternehmen wie Bertelsmann, Haniel, Henkel, Otto und Siemens, eine Million Euro an Fördergeldern für seine Aktion „CEO Generation“ einzutreiben, mit denen künftig jährlich 20 Frauen der Mut angecoacht werden soll, die ganz große Karriere zu wagen.

Doch nicht zuletzt Sutters Untersuchungen belegen: Die Frauen selber müssen diesen Karriereweg auch gehen wollen. Die gute Nachricht der Innsbrucker Studie ist: Die Zurückhaltung der Mädchen und Frauen im beruflichen Konkurrenzkampf ist ganz offenbar nicht gottgegeben, sondern nicht zuletzt das Ergebnis von frühkindlichen Umwelteinflüssen.

Die schlechte Nachricht wiederum lautet: Traditionelle Prägungen zu verändern, wird noch eine ganze Weile dauern. Denn bis auf Weiteres werden Mädchen ganz offenbar nicht mädchenhaft-wettbewerbscheu geboren. Sondern tatsächlich erst so „gemacht“.

Auch hier zeigten sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern: 70 Prozent der achtjährigen Jungs wählten den Wettkampf, aber nur 50 Prozent der Mädchen. Ähnlich war es bei den Fünfjährigen. Unerwartet waren aber die Ergebnisse bei den Dreijährigen: Hier entschieden sich mit jeweils gut 50 Prozent gleich viele Jungs und Mädchen für Wettbewerb.

Eine mit dem Alter wachsende Angst vieler Mädchen vor Wettbewerb und ein mit dem Alter wachsendes überhöhtes Selbstbewusstsein bei Jungs: Das, sagt Sutter, ist den Geschlechtern nicht angeboren, sondern muss andere Ursachen haben: die Erziehung und das gesellschaftliche Rollenverständnis. *Martin Greive*

Mit drei sind wir noch gleich

Ökonom belegt: Jungen lernen das Draufgängertum erst

WARUM GIBT ES IM Arbeitsleben wenige Frauen in Spitzenpositionen? Liegt es an Diskriminierung, an der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf? An den Genen, der Erziehung? Martin Sutter, ein Ökonomieprofessor aus Innsbruck, wollte es wissen. Zu diesem Zweck führte er gemeinsam mit seiner Doktorandin Daniela Rützler mit 780 Tiroler Schulkindern zwei Tests durch. In dem ersten sollten Kinder zwischen neun und 18 Jahren Rechenaufgaben lösen. Für jede richtige Antwort bekamen sie 50 Cent. Beide Geschlechter erzielten nahezu gleiche Leistungen.



Matthias Sutter

Dann aber sollten die Mädchen und Jungs ihre Leistungen im Vergleich zu anderen Teilnehmern einschätzen. „Während Mädchen ihre Leistung realistisch beurteilten, überschätzten die Jungs, egal ob neun oder 18 Jahre alt, ihre Leistung deutlich und glaubten, dass sie besser seien als ihre Mitschüler“, berichtet Sutter. Anschließend wurden die Jungs und Mädchen vor die Wahl gestellt, ob sie dieses Spiel weiter spielen wollen – oder ob sie im Wettbewerb gegen drei andere Schüler antreten wollen. Die zweite Variante war riskanter:

Der Schüler, der die meisten richtigen Antworten lieferte, bekam pro Antwort zwei Euro, seine Mitschüler gingen leer aus.

Dabei machte Sutter eine interessante Beobachtung: Trotz gleicher Rechenleistungen der Geschlechter entschieden sich 57 Prozent der Jungs aus der zwölften Klasse für den Wettkampf gegen ihre Mitschüler, aber nur 23 Prozent der Mädchen. Für die anderen Altersklassen waren die Ergebnisse ähnlich: Selbst leistungsstarke Mädchen meiden demnach

überproportional oft den Wettbewerb. Viele Jungs hingegen trauen sich die Wettkampfsituation zu, auch wenn sie häufig nicht die Fähigkeiten dafür mitbringen. Damit bestätigt Sutters erstes Experiment, was auch dänische und amerikanische Forscher herausgefunden haben. Sutters Test aber deckte erstmals die ganze Altersspanne von drei bis 18 Jahren ab. Und das führte ihn in seinem zweiten Experiment zu einer ganz neuen Erkenntnis.

In den zweiten Experiment ließ Sutter nämlich Kinder eine Strecke über 25 Meter laufen. Gehörte ein Schüler zu den besten 50 Prozent, bekam er zwei Punkte, ansonsten einen. Die Punkte konn-

ten die Schüler später gegen Süßigkeiten eintauschen. Auch hier erzielten Jungs und Mädchen nahezu gleiche Ergebnisse. Die Schüler wurden danach wieder vor eine Wahl gestellt. Möglichkeit eins: Sie spielen das Spiel weiter und laufen für sich. Gehören sie mit ihrer Laufzeit zur besseren Hälfte der Schüler, bekommen sie zwei Punkte, ansonsten einen. Möglichkeit zwei: Sie stellen sich einem Duell gegen einen Mitschüler aus ihrer Gruppe. Wenn sie gewinnen, bekommen sie vier Punkte, wenn sie verlieren, keinen.

Auch hier zeigten sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern: 70 Prozent der achtjährigen Jungs wählten den Wettkampf, aber nur 50 Prozent der Mädchen. Ähnlich war es bei den Fünfjährigen. Unerwartet waren aber die Ergebnisse bei den Dreijährigen: Hier entschieden sich mit jeweils gut 50 Prozent gleich viele Jungs und Mädchen für Wettbewerb.

Eine mit dem Alter wachsende Angst vieler Mädchen vor Wettbewerb und ein mit dem Alter wachsendes überhöhtes Selbstbewusstsein bei Jungs: Das, sagt Sutter, ist den Geschlechtern nicht angeboren, sondern muss andere Ursachen haben: die Erziehung und das gesellschaftliche Rollenverständnis. *Martin Greive*