

Nachgedacht

Über den Mehrwert der Frauen

von Gudrun Sander und Sylvia Hodek

Die Unterschiede innerhalb einer Geschlechtergruppe sind grösser als zwischen den Geschlechtern.

Seit einigen Jahren versuchen Unternehmen vermehrt ihren Frauenanteil zu erhöhen, besonders auf der Führungsebene. Sie tun dies aus unterschiedlichen Gründen, etwa um mehr qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, aber auch, um sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

Andere Unternehmen sind nicht allzu überzeugt. Sie fragen: «Was bringt es uns, wenn wir mehr Frauen anstellen? Welche Fähigkeiten oder Eigenschaften bringen Frauen im Besonderen mit, wodurch sie für uns wertvoll werden? Welchen Mehrwert haben wir, wenn wir Frauen anstellen?» Die Frage, die dahintersteht, lautet: «Was unterscheidet Männer und Frauen grundsätzlich?»

Wo die Unterschiede liegen

Aber: Es gibt nicht «die» Fähigkeiten oder Eigenschaften «der» Frau. Frauen und Männer unterscheiden sich nicht grundsätzlich. Es kommt eher auf die jeweiligen Stärken und Charakterzüge der einzelnen Person an. Untersuchungen zeigen: Die Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen sind kleiner als die Unterschiede zwischen Individuen innerhalb einer Geschlechtergruppe.

Genau wegen der Zuschreibung unterschiedlicher Eigenschaften kommt es – sozusagen auf Umwegen – aber doch zu Unterschieden. Laut einer Studie kommen zum Beispiel Buben und Mädchen erst einmal mit ähnlichen mathematischen Fähigkeiten in die Vorschule. Sie werden aber trotz gleichwertiger Leistungen von Lehrpersonen unterschiedlich bewertet (zumindest in den deutschsprachigen Ländern). Die Lehrkräfte gehen – einem Stereotyp folgend – davon aus, dass Mädchen schlechter in Mathe-

matik seien, und benoten sie deswegen auch weniger gut. Die schlechtere Beurteilung schleicht sich in das Selbstbild der Mädchen ein. Noch im Erwachsenenleben schneiden Frauen in Mathematik schlechter ab, wenn sie vorher an das Klischee erinnert werden, Frauen könnten keine anspruchsvollen mathematischen Aufgaben lösen. «Selbsterfüllende Prophezeiung» nennt sich das Phänomen.

Nicht nur in der Schule zeigen Stereotype Wirkung. Auf der Basis von Zuschreibungen und Rollenerwartungen – wie etwa «Männer sind kompetent, durchsetzungsstark und konsequent» und «Frauen sind hilfsbereit, kommunikativ und empathisch» – werden zum Beispiel bei Stellenbesetzungen Unterschiede gemacht. Weil Männer generell als passender für eine Führungsaufgabe angesehen werden («kompetent und durchsetzungsstark»), kommen Frauen mit den gleichen Kompetenzen weniger oft zum Zug. Dies ist auch ein Grund dafür, dass es immer noch weniger Frauen in Führungspositionen gibt. Diese Zuschreibungen laufen unbewusst ab, haben aber grossen Einfluss auf unsere Entscheidungen.

Frauen und ihr Lebenswissen

Aber zurück zur Ausgangsfrage: Wenn Männer und Frauen sich nicht grundsätzlich unterscheiden, warum sollten Unternehmen (auch) auf Frauen setzen? Wo liegt der Mehrwert der Frauen? Was sind die Besonderheiten, welche sie für ein Unternehmen wertvoll machen?

Erstens: Der Pool an «passenden» Kandidaten und Kandidatinnen vergrössert sich – genau wie die Chance, die beste Person für die Aufgabe zu finden. Das



Frauen sind für Führungspositionen ebenso geeignet wie Männer, doch zu selten werden sie dafür in Betracht gezogen.

funktioniert aber nur, wenn Kompetenzen nicht verzerrt wahrgenommen werden, also Stärken und Kenntnisse nicht durch stereotype Zuschreibungen überdeckt werden. Wichtig ist, dass die Kompetenzen und Talente zum Anforderungsprofil der Stellenbeschreibung passen. Die am besten passende Person darf auch eine Frau sein – auch in einem männerdominierten Beruf.

Zweitens: Frauen wie Männer in geschlechteruntypischen Berufen bringen häufig grössere «Ressourcen» mit. Das

hat eine Studie der Universität Basel gezeigt. Eben weil sie sich in einem untypischen Umfeld durchsetzen mussten, sind sie oft überdurchschnittlich gut.

Und drittens: Solange Gleichberechtigung nicht in allen Lebensbereichen erreicht ist, Frauen generell immer noch mehr Verantwortung in der Familienarbeit übernehmen, sind auch die Lebenswelten von Frauen und Männern unterschiedlich. Frauen machen andere Erfahrungen und bringen ein anderes «Lebenswissen» als «Mehrwert» mit.



Gudrun Sander ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Diversity Management an der Universität St. Gallen.



Sylvia Hodek arbeitet als Assistenz der Geschäftsstelle des Vereins Gleichstellungs-Controlling.