

Gekürzte Fassung des gesprochenen Textes von Carolina Müller-Möhl im Rahmen der Jahresveranstaltung FrauenNetz Treuhand-Kammer am Dienstag, 18. September 2012 in Zürich.

Nicht die offene Diskriminierung ist das grösste Problem für den Berufserfolg von Frauen. Über Generationen erlernte Stereotypen und geschlechtsspezifische Generalisierungen sind oft die wirklichen Stolpersteine für eine Frauenkarriere.

Was hat Grösse mit Macht zu tun? Mehr als man denkt. Obwohl lediglich vier Prozent aller amerikanischen Männer grösser sind als 1 Meter 87, erreichen oder übertreffen 36 Prozent aller amerikanischen CEO's dieses Gardemass.

Sind grosse Männer also einfach die besseren CEO's? Wohl kaum. Grösse ist kein verlässlicher Gradmesser für die fachliche Kompetenz eines Managers. Das Beispiel veranschaulicht aber einen Mechanismus, der unbewusst eine positive Verbindung zwischen Grösse und beruflicher Leistung herstellt.

Genausowenig wie die Grösse etwas über die Begabung und die Führungsqualitäten eines Menschen aussagt, ist die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht ein massgebendes Kriterium, wenn es um die Besetzung von Top-Positionen geht – sollte man meinen. Die Zahlen sprechen aber eine andere Sprache: 2012 sind über 50 Prozent aller Studienabgänger in der Schweiz weiblich. Der Anteil der Frauen in Geschäftsleitungen beträgt hingegen gerade mal 5 und in Verwaltungsräten 11 Prozent!

Und dies obwohl die neuste CS-Studie belegt, dass nicht nur der Aktienkurs eines Unternehmens höher ist, sobald im Verwaltungsrat des Unternehmens mindesten eine Frau sitzt, sondern auch die Eigenkapitalrendite und das durchschnittliche Wachstum des Unternehmens.

Es bleibt also die Frage, warum sich nicht durchsetzt, was wirtschaftlich sinnvoll ist, und warum die vielen top ausgebildeten Frauen nicht in den Chefetagen auftauchen.

Die Ursachen für das Fehlen von Frauen in Führungspositionen sind auf ganz unterschiedlichen Ebenen zu suchen. Deshalb werden auch die möglichen Lösungen auf verschiedenen Ebenen diskutiert. Auf der politischen Ebene wird um die Quote gestritten, auf der betrieblichen spricht man von flexibleren Arbeitszeiten und auf der persönlichen Ebene ist es wichtig, dass die Frauen sich nicht selbst im Wege stehen und die Unterstützung ihrer Familien einfordern. All diese Ebenen sind äusserst relevant und die Argumente sind zur Genüge bekannt. Deshalb soll für einmal ein ganz anderer etwas vergessener Aspekt der Gender Diskussion im Zentrum stehen:

Das Beispiel der amerikanischen CEO's veranschaulicht, dass es nicht immer leicht ist, die beste Entscheidung zu treffen, beziehungsweise die qualifizierteste Person für einen Job zu nominieren.

Häufig werden die wichtigsten und wirtschaftlich sinnvollsten Entscheidungen in der Berufswelt, gerade bei Anstellungen und Beförderungen, nicht nach rein rationalen Kriterien getroffen, sondern von unbewussten, geschlechter-spezifischen Generalisierungen beeinflusst. Im Fachjargon: «Unconscious biases».

Wir lassen uns beeinflussen durch mentale Filter, die wir uns durch unser soziales, kulturelles und familiäres Umfeld angeeignet haben. Es sind Orientierungshilfen, die es uns erleichtern sollen, Entscheidungen in kürzester Zeit zu fällen. Soweit so gut. Nur leider sind Stereotypen häufig irrational und meistens merken wir gar nicht, dass wir «stereotypisieren». Dies gilt ganz ausgeprägt im Verhältnis zwischen Männern und Frauen.

Wir assoziieren automatisch und unbewusst gewisse Eigenschaften mit Männern bzw. Frauen. Männer fahren besser Auto und Frauen sind besser im Umgang mit Kindern. Männer die häufig ihre Partnerinnen wechseln sind Draufgänger, Frauen im gleichen Fall Flittchen.

Solche Stereotypen sind schuld daran, dass wir nicht die besten Entscheidungen treffen.

Vor kurzem gelang es Iris Bohnet, Academic Dean der Harvard Kennedy School und CS Verwaltungsrätin, dies mittels eines Experiments zu beweisen:

Um festzustellen, ob Frauen und Männer anhand vordefinierter Rollenbildern für gewisse Aufgaben ausgesucht werden, suchte das Forscherteam nach zwei stereotypischen Aufgaben. Zum einen wählten sie einen Mathematiktest und zum anderen einen Sprachtest aus, da sie vermuteten, dass Männer eher für den Mathematiktest und Frauen eher für den Sprachtest als qualifiziert eingestuft würden.

Die Teilnehmer des Experiments mussten sich in die Rolle eines Arbeitgebers versetzen. Sie sollten unter ihren Mitarbeitern die Auswahl treffen, wer von ihnen am besten in einem Mathematiktest und wer am besten in einem Sprachtest abschneiden würde. Um sicher zu stellen, dass die Arbeitgeber ihre Entscheidung aufgrund objektiver Kriterien treffen können, erhielten sie vorab volle Information über die mathematischen und sprachlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Danach wurde den Arbeitgebern ein einzelner Kandidat, isoliert von den andern, zur Auswahl vorgeschlagen.

Obwohl sich die sprachlichen und mathematischen Fähigkeiten der Mitarbeiter aufgrund des Geschlechts nicht unterschieden, wurden für die Sprachtests mehrheitlich Frauen direkt ausgesucht und für die Mathematiktests Männer. Entscheidend für die Wahl waren also nicht die fachlichen Qualifikationen, sondern geschlechtsspezifische Stereotypen.

Fehlentscheidungen, basierend auf Stereotypen kommen im Berufsumfeld häufig vor und sind wohl auch ausschlaggebend für den Mangel an Frauen in Führungspositionen.

Die üblichen Attribute, die man Führungspersönlichkeiten zuschreibt wie «Bestimmtheit», «Selbstbewusstsein» oder «Risikobereitschaft» werden typischerweise nicht mit Frauen assoziiert. Und auch das Konzept «Leadership» verbinden wir nicht mit Frauen, da es bis heute nur wenige Frauen in Verwaltungsräten und im Top-Management gibt. Ganz nach dem Motto: was man nicht sieht, existiert nicht.

«Unconscious biases» beeinflussen die Entscheidung, wer eingestellt wird und wer nicht, wer gefördert wird und wer nicht und sie sind mitentscheidend dafür, ob Frauen der Sprung in die oberste Führungsetage gelingt oder nicht.

Nur weil unser Verhalten aber von unbewussten Vorurteilen gelenkt wird, heisst das nicht, dass es sich nicht beeinflussen liesse.

Ein Experiment der amerikanischen Cornell University führte beispielsweise folgendes zu Tage: Hängt man in Restaurants Spiegel an die Wände, greifen die Gäste viel öfter zu Salat und Früchten, weil sie ihre überzähligen Pfunde im Spiegelbild sehen. Der Spiegel dient in diesem Fall als sogenannter «Nudge». Das Prinzip «Nudges» hat zum Ziel, das Verhalten von Menschen zu verändern. Aber nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern durch eine gute Idee.

Ein «Nudge in the right direction» suchten auch Iris Bohnet und ihr Team nachdem die Studienergebnisse des Mathematik – und Sprachtests deutlich die unvorteilhaften Anstellungs- und Promotionsituationen der Frauen aufzeigten, wenn bei der Rekrutierung Mann und Frau einzeln und nacheinander befragt wurden.

Sie wurden fündig: das Ergebnis änderte sich signifikant, nachdem der Arbeitgeber jeweils zwei Mitarbeiter, eine Frau und einen Mann, gleichzeitig zur Auswahl hatte. In diesem Setting entschieden jeweils allein die fachlichen Kompetenzen.

Langfristig lassen sich mentale Filter aber nur durch die selbstverständliche Präsenz von Frauen in Führungspositionen vertreiben. Noch ist der Weg lang und Rückschläge wird es immer wieder geben. Bis es soweit ist können «Nudges» Abhilfe leisten und ein Fortschritt kann schon dadurch entstehen, dass wir unsere eigenen Vorurteile wahrnehmen und versuchen nicht selbst den Stereotypen und «unconscious biases» zu verfallen.

Literatur

- Beaman, Lori, Esther Duflo, Rohini Pande and Petia Topalova. 2012. „Female Leadership Raises Aspirations and Educational Attainment for Girls: A Policy Experiment in India.“ *Science* 335(6068):582-586.
- Bohnet, Iris, Alexandra van Geen and Max H. Bazerman. 2012. „When Performance Trumps Gender Bias: Joint versus Separate Evaluation.“ Harvard Business School. Working Paper.
- Bohnet, Iris. 2010. “Gender Equality: a nudge in the right direction.” *Financial Times*, October 13.
- Credit Suisse. 2012. *Gender Diversity and Corporate Performance*. Credit Suisse – Research Institute.
- Müller-Möhl, Carolina. 2011. “Keine Frauenkarrieren ohne Karrierefrauen.” *Sonntagsblick*, 25. Dezember.
- Warren, Anika K. 2009. *Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems*. New York: Catalyst.
- Wilshaw-Sparkes, Sarah. 2011. „Unconscious Gender Bias – the Basics.“ *Professionelle*. <http://www.professionelle.co.nz/our-themes/unconscious-gender-bias---the-basics>.