GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Zukunftsfähigkeit des Gender Gaps? Bis auf Weiteres gesichert!

Weibler, Jürgen

2017

https://doi.org/10.25595/1341

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weibler, Jürgen: *Zukunftsfähigkeit des Gender Gaps? Bis auf Weiteres gesichert!*, in: Journal / Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW (2017) Nr: 41, 89-92. DOI: https://doi.org/10.25595/1341.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Jürgen Weibler

Zukunftsfähigkeit des Gender Gaps? Bis auf Weiteres gesichert!

In der Theaterwelt von Shakespeare gab es keine Frauen. Zumindest keine Frauen, die Frauen spielten. Dort waren es verkleidete Männer. So war die *Julia,* die 1597 die Bühne für die Ewigkeit betrat, natürlich ein verkleideter Mann. Auch damals schon waren fast alle entscheidenden Positionen männlich besetzt.
Bekanntlich handelt es sich bei diesem Stück um eine Tragödie und manche mögen die heutige Geschlechterverteilung im Top-Management als eben eine solche empfinden. Doch während Theaterstücke stets zu einem Ende kommen, ist dies für die faire Besetzung von Führungspositionen durch Frauen, insbesondere im Top-Management, zurzeit nicht in Sicht.

Frauen im Top-Management

Der Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen in der Wirtschaft schwankt durchaus, doch kann von einem ungebrochenen Trend selbst auf niedrigem Niveau flächendeckend nicht die Rede sein. Nach einer Zusammenstellung der Augsburger Hochschulprofessorin Erika Regnet sind Frauen 2016 in Vorstand und Geschäftsführung bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes mit 15,5 % vertreten. Bei den Top-200 Unternehmen sind es hingegen nur noch 8,2 % und bei den Tec-DAX Unternehmen magere 3,7 % (2017, S. 3, zit. dort nach Holst/Wrohlich).
Nach einer Studie des Prüfungs- und Beratungsunternehmens EY (2017a) waren bei den 160 börsennotierten Unternehmen des DAX, MDAX, SDAX und TecDAX zum Stichtag 1. Juli 2017 6,9 % der Vorstandpositionen mit einer Frau besetzt, in 75 % der Unternehmen fand sich keine und in nur 4 % der Unternehmen mehr als eine. Bei den imagemäßig bedeutsamen DAX Unternehmen befindet in 19 der 30 Vorstände mindestens eine Frau. Die besonders hervortretende Position des Vorstandsvorsitzes ist faktisch bislang allerdings außerhalb der Reichweite: Von diesen 160 börsennotierten Unternehmen sind nur drei mit einer Frau besetzt (Aufsichtsräte allerdings deutlich höher, bei den DAX-Unternehmen rund 30 %).
In diesem Zuge soll eine scheinbar ungewöhnliche Verschiebung zu der mit der Zurücksetzung typischerweise verbundene niedrigere Entlohnung auch in Top-Positionen nicht unerwähnt bleiben. Eine Studie des US-Forscherinnenteams um Lisa Leslie (2017), erschienen im renommierten Academy of Management Journal, weist nämlich einen unter spezifischen Bedingungen greifenden Umkehreffekt aus *(Reverse Gender Pay Gap)*. Diesen beobachteten sie in Organisationen, die dort so bezeichnete Diversity-Werte realisieren und Praktiken zur Geschlechtervielfalt gerade auch auf obersten Hierarchieebenen umsetzen wollen. Dort werden hochtalentierte Frauen besser als gleichstark gerankte Männer für diese allerdings wenigen infrage kommenden, aber symbolträchtigen Managementpositionen vergütet. Bei den deutschen DAX Unternehmen errechnete EY (2017b) für 2016 einen 5 % Verdienstvorteil für weibliche Vorstände auf gleicher Ebene. Hier greift ganz einfach das Marktmodell von Angebot und Nachfrage bei bereits sichtbaren Positionen, u. a. durch Abwerbung.
Dass die Unterrepräsentanz auch ein weltweites Phänomen ist, sei der Vollständigkeit halber hinzugefügt. Und dies, obwohl wie McKinsey (2017) jüngst formuliert – sicherlich in der Richtung auch für die europäischen Ökonomien gültig, die offiziellen Bekenntnisse für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen bei den wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen in den USA eine nie dagewesene Breite besitzen und EY (2017a) einen Mentalitätswandel meint feststellen zu können.
Es gibt eine Reihe von Gründen, die hier nicht im Einzelnen angeführt werden sollen, warum sich die Situation so darstellt. Macht als Schlüsselkategorie des Sozialen sticht natürlich darunter besonders hervor (vgl. z. B. Weibler 2016a). An dieser Stelle liegt mir jedoch daran, an diesem immer wieder zu hörenden Mentalitätswandel anzuknüpfen. Sicher, dass Frauen und Führung vielfältiger als zuvor gesehen werden, ist auch meine Erfahrung, aber dass dies bereits automatisch zu einer gerechten Teilhabe von Frauen an unternehmerischer Gestaltungsmacht führen würde, wäre zu kurz gesprungen (wobei „gerecht" hier nicht operationalisiert werden soll).
Im Folgenden werde ich zur Unterstützung meiner Einschätzung neuere Studien referieren, die uns beispielhaft vor Augen führen, wie lang dieser Weg tatsächlich noch ist (für einen Einblick in grundlegende Studien auf dem Gebiet der geschlechterorientierten Führungsforschung siehe Weibler 2016b). Die handlungspraktische Differenz ist (jenseits der nicht nur hier mitschwingenden Tendenz zum Machterhalt und zur Machtsicherung bei den auf der Schwelle zur

Top-Verantwortung stehenden Personen, die statistisch überhäufig männlich sind) eben sehr stark auf der Wert- und Einstellungsebene verwurzelt und wird mehrheitlich in der maskulin dominierten Organisationsrealität alltäglich reproduziert.
Diese Studien (nach Weibler 2017a) produzieren an sich keine neue Erkenntnis zum Genderphänomen selbst, haben aber als Gemeinsamkeit, sich auf die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft zu beziehen (Innovation, Technologie, Technik) und sind in dieser Hinsicht ausgesprochen relevant. Insbesondere räumen sie mit der Hoffnung und immer wieder zu lesenden Wertungen auf, dass die innovations- und digitalgetriebene „neue" Arbeitswelt eine günstigere Führungssituation für Frauen per se mit sich brächte. Ganz im Gegenteil.

Drei Studien zum Gender Gap mit Fokus Innovation, Technologie und Technik

Studie 1

Start-ups sind Treiber von neuen Geschäftsmodellen und von Wohlstand. In den USA sind sie für fast 20 % der neu geschaffenen Arbeitsplätze verantwortlich. In ihrer Anfangsphase sind sie in aller Regel auf zufließendes Geld angewiesen. Dieses stellen Banken bereit, für risikoreichere, aber damit auch potenziell ertragreichere Vorhaben sind es private und vor allem institutionelle Investoren. Das Hochrisikogeschäft wird nahezu ausschließlich von (international operierenden) Venture Capitalists übernommen.
Die Kriterien einer finanziellen Unterstützung (Kredit) oder Beteiligung (Anteile) variieren, doch ist für die Einschätzung der Rückzahlung/der Rendite typischerweise wichtig: die Zukunftsfähigkeit des Geschäftes, am besten durch eine attraktive Story begleitet, die Einschätzung des Marktzugangs, die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells sowie die dafür benötigte Zeitspanne, die Konkurrenzsituation, die Imitier- oder Substituierbarkeit des Produktes bzw. der Dienstleitung, ggf. die Lieferantenmacht und die Befähigung (Erfahrung, Kompetenz) des Managements.
Soweit die Lehrbücher und die Praxisrückmeldungen. Bleiben wir bei der personalen Seite, der Befähigung. Das Geschlecht kommt in dieser Aufzählung nicht vor. Bedeutsam ist es aber trotzdem.
Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Studie eines Forscherinnenteams um Alison Wood Brooks von der Harvard University (2014), die die Geschlechterfrage in der Start-up Szene in den Mittelpunkt stellt. In einer Feldstudie interessierten sich die Forscherinnen nicht nur für das Geschlecht als mögliche Größe für eine Investitionsentscheidung allein, sondern auch für den Zusammenhang von Geschlecht und physischer Attraktivität der Präsentierenden. Dazu nutzen sie 90 Videoaufzeichnungen von realen, erfolgreichen wie nicht erfolgreichen Pitches. Ein Pitch ist eine kurze, in diesem Fall ca. fünf- bis achtminütige Präsentationen einer Gründungsidee und ihrer beabsichtigten Weiterverfolgung zur Gewinnung von Investoren. Es zeigte sich, dass Entrepreneure verschiedenster Sektoren im Vergleich zu Entrepreneurinnen eine 60-prozentig höhere Wahrscheinlichkeit hatten, erfolgreich zu sein. Überdies erklärte die persönliche Attraktivität, allerdings nur bei Männern, den überproportionalen Erfolg statistisch signifikant mit, reichte aber nicht an die Geschlechtervariable heran.
In einer anschließenden Experimentalstudie nutzten die Autorinnen abermals Videos über Gründungsvorhaben, diesmal eingereicht im Rahmen eines Universitätswettbewerbes. Eingeladen waren über 500 Erwachsene, die eine Belohnung für ihre Wahl in Abhängigkeit der Einschätzung von Profis zur Qualität der Gründungsvorhaben erhielten. Das Besondere war, dass diese Videos zwar die Idee vorstellten, die Gründerperson jedoch nicht im Bild zeigten. Diese wurde durch eine hinterlegte männliche oder weibliche Stimme mit identischem Text lediglich repräsentiert. Erneut zeigte sich ein signifikanter Geschlechtseffekt. Knapp 70 % der Befragten wählte ein Vorhaben aus, das durch eine männliche Stimme begleitet wurde und nur gut 30 % entschieden sich für eine Idee, die von einer Frauenstimme erläutert wurde.
In einer dritten, wiederum experimentellen Studie wurde der Attraktivitätseffekt nochmals gesondert fokussiert. Einem Video für einen Pitch wurde ergänzend ein weibliches bzw. männliches Porträtfoto beigeschnitten. Auch hier zeigte sich zunächst einmal der Effekt, dass statistisch überzufällig das Video gewählt wurde, was mit einer männlichen Stimme hinterlegt war. Die Teilnehmenden stuften das identische Vorhaben zusätzlich als überzeugender, faktenbasierter und logischer ein – alles Adjektive, die dem männlichen Geschlechterstereotyp entsprechen. Die Bereitschaft, zu investieren, stieg zudem deutlich, wenn die Fotografie des Mannes als attraktiv erlebt wurde. Hier fanden sich bei dem weiblichen Bild keine statistisch abgesicherten Unterschiede, was allerdings gar nicht überraschend gewesen wäre, denn Studien zum Aufstieg von Frauen in höchste Führungspositionen sehen diese mit der wahrgenommenen physischen Attraktivität verbunden (durch die dann besondere Salienz des prototypisch Geschlechtlichen, anschaulich dazu Weibler 2016c).

Studie 2

Eine recht originelle Erweiterung der Überprüfung von Geschlechterstereotypen mit Technikbezug lieferte jüngst Marek Posard von der University of Maryland (2014). Er ließ Studierende mit einem *Computer* interagieren. Vordergründig ging es um das Austesten von zukünftigen Prüfungsfragen. Gaben die Studierenden eine Antwort ab, bezifferte der Computer die Wahrscheinlichkeit des Zutreffens dieser Antwort. Am Ende wurden die Studierenden zunächst aufgefordert, einige Fragen zur Charakterisierung des Computers, wie man es aus menschlichen Interaktionen kennt, zu beantworten. Dann wurden die beiden entscheidenden Fragen gestellt:

Die Studierenden sollten angeben, als wie leistungsfähig sie die Computer erachteten und welche Kosten der Universität wohl entstehen würden, sollte diese den Computer erwerben. Hier gab es nur einen einzigen Unterschied: Einem Teil der Studierenden wurde bei der Einführung zum Experiment mitgeteilt, dass der Name des Computers „James" sei (symbolisiert durch eine blaue Harddisk), einem anderen Teil, dass es sich um eine „Julie" handelt (symbolisiert durch eine pinke Harddisk). Die Personalisierung wurde im Verlauf bei Computerrückmeldungen verstärkt („James / „Julie" – „He" / „She"). Während die Studierenden keinen signifikanten Unterschied bei der Bewertung der Leistungsfähigkeit des Computers angaben, lässt ihre Antwort zu den Anschaffungskosten von „James" vs. „Julie" allerdings aufhorchen. Der „männliche" Computer wurde als deutlich teurer eingeschätzt und zwar um bemerkenswerte 1.490 $ (5.870 $ vs. 4.380 $). Sogar eine „weibliche" Maschine ist demnach weniger wert als ihr ansonsten völlig identischer „männlicher" Counterpart. Technik wird danach genderspezifisch aufgeladen und dürfte nicht zuletzt erfahrungsgetriebenes Resultat einer zuvor recht stabilen Konditionierung von Technik und Geschlecht des Anwenders sein.

Studie 3

Mit Blick auf die Wirkung eines typischen *Algorithmus,* so wie er vielfach programmiert wird, haben die Forscherinnen Anja Lambrecht (London Business School) und Catherine Tucker (MIT) auf Facebook untersucht, inwieweit eine eigentlich vordergründig geschlechtsneutrale Programmierung Frauen zum Nachteil gereichen kann. Es ging um eine geschaltete Werbung, die Jobangebote für die Bereiche Wissenschaft, Technologie, Ingenieurswesen und Mathematik zum Gegenstand hatte. Dies sind wiederum typischerweise Berufsfelder, in denen Frauen bislang geringer als Männer vertreten sind, die aber gleichzeitig zentrale Zukunftsfelder bearbeiten. Der Algorithmus war so programmiert, dass er pro Klick eine an den Betreiber zu zahlende Höchstvergütung und ein Tageslimit vorsah. Standard also.

Die Befunde waren, dass Frauen diese Anzeige um 20 % weniger häufig zu sehen bekamen, in der Altersspanne von 18–34 Jahren sogar um 40 % weniger, und falls Frauen diese Anzeige zu sehen bekamen, sie diese jedoch häufiger anklickten. Die entscheidende Frage ist hier: Warum bekamen Frauen dieser Altersgruppe die Anzeige weniger häufig zu sehen?

Die Antwort ist marktgetrieben: Für die jüngeren Alterskategorien sind die Produkt- und Servicepreise generell deutlich höher als jene für Männer. Entsprechend wird bei Maßgabe der Maximierung des Verbreitungsgrades kostenoptimal vom Algorithmus agiert, da die Höchstgrenze häufiger als bei Männern ausgereizt werden muss. Die höheren Preise kommen dadurch zustande, dass Frauen in dieser Kategorie höherwertige Produkte/Dienstleistungen suchen, ausgabefreudiger sind, weil sie häufiger als Männer das Haushaltsbudget für diese Warenklassen verwalten, aber manchmal auch für identische Waren mehr zahlen müssen als Männer, weil das System einen höheren Preis für Frauen anzeigt. Und dann klicken sie noch häufiger und erreichen tiefere Konversionsstufen. Vergleichbare Testbefunde fanden sich für Google Adwords, Twitter und Instagram.

Schlussbemerkung

Sicher, diese Studien bilden die Lage nicht flächendeckend ab, fügen sich jedoch nahtlos in die Diskussion innerhalb der Führungslehre ein und wirken durch ihre praktische Relevanz und/oder Anschaulichkeit. Die Situation zur fairen Teilnahme weiblicher Führungskräfte am Wirtschaftsgeschehen ist höchst unerfreulich. Für viele überraschend ist, dies aber nur am Rande, dass die Situation in NPO nicht wirklich besser aussieht. Je größer und wirtschaftsnäher eine NPO ist, desto eher wiederholen sich ebenfalls dort die bekannten Muster (Weibler 2017c). Niemand sollte sich auch angesichts der referierten Studien dem Trugschluss hingeben, dass ein Automatismus zur Verbesserung einsetzt, auch Rückschritte sind möglich. Dort, wo der Marktmechanismus es verlangt, wozu auch Reputationseffekte zu zählen sind, wird sich auch ohne Eingriff eine Verbesserung ergeben. Dies wird natürlich nicht reichen.

Besonders gravierend und viel zu wenig gesehen ist meiner Meinung nach, dass der Gender Gap auch dort greift, wo die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft im Wirtschaftskontext entschieden

wird. Wenn man es auf einen Begriff bringen möchte (denn sehr viele Start-ups treiben sie selbst voran): Digitalisierung des Arbeitslebens. Wir müssen heute davon ausgehen, dass sie keine Grenzen kennt und vielfältigste Auswirkungen nach sich zieht. Leichter wird die Digitalisierung die Einlösung der Chancengleichheit nicht machen.

Literatur

- Brooks, A. W./Huang, L./Kearney, S. W./Murray, F. E. (2014): Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. In: PNAS Early Edition, 1–5.
- EY (2017a): Frauenanteil in deutschen Vorstandsetagen steigt – vor allem bei DAX-Konzernen. http://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20170710-frauenanteil-in-deutschen-vorstandsetagen-steigt-vor-allem-bei-dax-konzernen. Abgerufen am 11.11.2017.
- EY (2017b): DAX-30-Vorstandsvergütung: Weibliche Vorstände stellen Männer in den Schatten. http://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20170929-dax-30-vorstandsverguetung-weibliche-vorstaende-stellen-maenner-in-den-schatten. Abgerufen am 11.11.2017.
- Kelan, E. K. (2017): Men Doing and Undoing Gender at Work: A Review and Research Agenda. In: International Journal of Management Reviews (online first: DOI 10.1111/ijmr.12146).
- Lambrecht, A./Tucker, C. (2017): Algorithmic Bias? An Empirical Study into Apparent Gender-Based Discrimination in the Display of STEM Career Ads. In: SSRN Electronic Journal. 4. August 2017.
- Leslie, L. M./Manchester, C. F./Dahm, P. C. (2017): Why and When Does the Gender Gap Reverse? Diversity Goals and the Pay Premium for High Potential Women. In: Academy of Management Journal 60, 2, 402– 432.
- McKinsey & Company (2017): Women in the Workplace. https://womenintheworkplace.com/. Abgerufen am 10.10.2017.
- Posard M. N. (2014): Status processes in human-computer interactions: Does gender matter? In: Computers in Human Behavior 37, 189–195.
- Regnet, E. (2017): Frauen ins Management, Göttingen.
- ZEIT online (2017): In drei von vier Vorständen sitzen nur Männer. 10. Juli 2017.
- Weibler, J. (2016a): Frauen als Fremdkörper im Management? E-Book, Hemer.
- Weibler, J. (2016b): Personalführung, 3. Aufl., München.
- Weibler, J. (2016c): „Beauty is the Beast" – Wo weibliche Schönheit Führungspositionen verschließt. https://www.leadership-insiders.de/beauty-is-the-beast-wo-weibliche-schoenheit-fuehrungspositionen-verschliesst/. Abgerufen am 11.11.2017.
- Weibler, J. (2017a): Führungsnachteil Frau – Neue Studien zum Gender Gap. https://www.leadership-insiders.de/fuehrungsnachteil-frau-neue-studien-zum-gender-gap/. Abgerufen am 11.11.2017.
- Weibler, J. (2017b): Weibliche Führungskräfte in NPO – Exklusion von der Macht? In: Verbands-Management (VM) 43, 21–27.

Kontakt und Information
Prof. Dr. Jürgen Weibler
juergen.weibler@fernuni-hagen.de
www.leadership-insiders.de