



Chancengleichheit quergedacht: Wer trifft eigentlich die Entscheidungen?

Chancengleichheit ist relativ. Chance für was? Letztlich geht es um den Einfluss auf Entscheidungen, nicht um Führungsgrade, argumentiert Professor Michel E. Domsch von der Wirtschaftsfakultät der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Und damit gibt er Anstoss zum Nachdenken über den überzogenen Stellenwert von vornehmlich männlicher Führung und männlichem Machtdenken unserer Gesellschaft.

Die Anzahl der Frauen in Führungspositionen ist immer noch weit geringer als die der Männer. Und daran hat sich weltweit fundamental nichts geändert. Die Vertreter der Chancengleichheit finden das frustrierend. Gibt es doch seit Jahrzehnten tausende von Forschungsprojekten, Tagungen, Publikationen, Talk Shows unter Beteiligung von sowohl männlichen als auch weiblichen Politikern, Wirtschaftsvertretern, Verbandsfunktionären, Mitgliedern von NGOs, Netzwerken.

Alle kommen zum gleichen Ergebnis: Der Abbau der Diskriminierung mache im Schnecken tempo Fortschritte. Begründungen: Alles sei erforscht, gesagt, geschrieben – nur die «Realität» habe geringe Lust, sinnvolle Er-

kenntnisse umzusetzen, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unternehmens- und Führungskultur zu ändern. Ausserdem müssten ja die mächtigen Männer Besitzstände (Führungspositionen) abtreten, «Marktanteile» aufgeben – wer mache das schon freudig, freiwillig, selbstlos? Letztendlich gehe es doch sehr wesentlich um die «gerechte», «chancengleiche» Verteilung von Macht. Speziell: um die Macht, Entscheidungen zu beeinflussen und zu treffen. Chancengleichheit sei dann also erreicht, wenn diese Macht zu erhalten, Männern wie Frauen gleichermaßen ermöglicht wird.

Zugegeben, dies ist ein spezieller Aspekt der allumfassenden Diskussion über Gender

Equality, aber hierauf fokussieren die folgenden Ausführungen. Unterschieden wird dabei zwischen quantitativer und qualitativer Chancengleichheit.

Quantitative Chancengleichheit

Traditionell werden hier die Anzahl der Frauen und die der Männer in Führungspositionen in verschiedenen Führungsebenen erhoben und verglichen. Ganze Forschungseinrichtungen haben sich darauf spezialisiert, immer wieder festzustellen, wie viele Frauen (absolut, relativ, nach Branchen, oft auch nach Unternehmensgrössen, im Ländervergleich usw. ausdifferenziert) im Vorstands-

bereich, im Top-/mittleren/unteren Management tätig sind. Sie bestätigen die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen, fordern zu neuen Taten auf. Vorteil: Zahlen sind nachprüfbar, begünstigen Vergleiche, werden von zahlenorientierten Personen gefordert und verstanden, können fortgeschrieben werden, erleichtern Zielvereinbarungen und erfreuen das Controlling.

Die Kernfrage ist hier jedoch: Was sagen sie über Chancengleichheit tatsächlich aus? Zumindest für eine intensivere Diskussion bieten sich weitere Ansätze einer quantitativen Betrachtung der Chancengleichheit – alternativ oder ergänzend – an. Beispiele dieser «gender mathematics» seien im Folgenden skizziert:

- In einigen Studienfächern sind nur zu 20 Prozent Studentinnen zu finden. Absolvieren zum Beispiel 20 Frauen und 80 Männer erfolgreich den Studiengang und haben letztend-

Chancengleichheit ist erreicht, wenn beide Geschlechter das gleiche Volumen an Entscheidungsmacht haben.

lich gleichermassen je 50 Prozent (also 10 Frauen und 40 Männer) die Chance, in vergleichbare Führungspositionen aufzusteigen, ist dann wenigstens «relative Gleichheit» erreicht worden?

- Oder eine andere Rechnung: Es starten je 100 Männer und Frauen als Trainees. Sie haben – so glaubt das Unternehmen – grundsätzlich alle Potenzial für spätere Führungsaufgaben. Bei den Männern wollen 80 Prozent (also 80), bei den Frauen jedoch nur 60 Prozent (also 60) unter den gegebenen Rahmenbedingungen tatsächlich den Weg zur Spitze antreten. Je 50 Prozent der «Wollenden» (also 40 Männer und 30 Frauen) kommen letztendlich in Führungspositionen – also realisierte Chancengleichheit?!? Stellen die «Wollenden» (wie hier angenommen) die Berechnungs-

grundlage dar oder alle, also auch diejenigen Männer und Frauen, die gar keine Führungsposition anstreben?

- Noch eine andere schöne Rechnung: Frauen haben öfter die Chance, durch früheren Berufseintritt früher als Männer in Führungspositionen zu gelangen. Sie sind dann jünger, da sie kürzer (übrigens auch sehr oft mit besseren Abschlüssen) studieren, keinen Militär-/Zivildienst leisten müssen, eher kein Erholungs- oder Auslandsjahr zwischenschieben, weniger Studienfachwechsler sind etc. Also haben sie im Einzelfall bis zu fünf Jahre (ca. 20 Prozent) länger die Chance, Führungskraft zu sein als Männer. Zählen beim individuellen Vergleich dann nicht eigentlich die insgesamt absolvierten Führungskraftjahre von Frauen bzw. Männern und nicht nur die reine Anzahl von Personen?

- Wenn man unbedingt auf Zeitbasis argumentieren will, bietet sich noch eine ganz andere Überlegung an: Kommt es bei der Diskussion über Chancengleichheit auf die Anzahl der besetzten Positionen an oder vielleicht vielmehr auf die Dauer der Möglichkeit der PositionsinhaberInnen, Entscheidungen tagtäglich zu beeinflussen und zu treffen? Hat eine Frau als Führungskraft auf einer auf 70 Prozent reduzierten Vollzeitstelle (z.B. durchschnittlich sechs Stunden/Tag) wirklich die gleiche Einflussmöglichkeit wie eine männliche Führungskraft in Vollzeit mit zehn Std./Tag (häufig längere Abendtätigkeit und Netzwerken berücksichtigt)? Aber selbst bei Vollzeitstellen arbeiten Männer im Durchschnitt pro Woche oft mehr Stunden als Frauen. Fragt man nach der Anzahl an Frauen in Führungspositionen, dann wird aber in der Regel nach Anzahl der Personen, nicht auf Basis Stellenanteilen oder Anwesenheitsstunden gezählt! Natürlich kommt dann das Argument der Intensität oder der effektiven Nutzung einer Arbeitsstunde.

Qualitative Chancengleichheit

Steht die Macht, Entscheidungen zu beeinflussen und zu treffen, in der Chancengleichheitsdiskussion im Mittelpunkt, dann sind hier zwei Fragen zu stellen:

Hat jede Führungsposition und jede Führungskraft das gleiche Machtpotenzial?

Die Antwort kann nur lauten: natürlich nicht. Natürlich besitzen nicht alle Vorstandsmitglieder, BereichsleiterInnen, AbteilungsleiterInnen, ReferatsleiterInnen etc. die gleiche Macht – auch nicht, wenn sie sich auf der (angeblich) gleichen Hierarchieebene befinden. So kann beispielsweise das Vorstandsmitglied Personal in einem Unternehmen mehr oder weniger Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht als eventuell der Vertriebsvorstand haben. Ein Bereichsleiter, zuständig für die Führungskräfte, mag eine sehr viel höhere

Einflussmacht als eine Bereichsleiterin aus dem Rechnungswesen (oder umgekehrt) haben. Ein Geschäftsführer einer Auslands-tochter kann mehr oder weniger Macht als ein Abteilungsleiter in der Zentrale haben. Es gibt – wie in der Politik – recht grosse/wichtige/einflussreiche Ressorts oder Positionen, aber auch manch andere von weniger Bedeutung. Folgt man dieser Argumentation, dann ist doch Chancengleichheit nicht bei gleicher Anzahl von Führungspositionen erreicht. Sie ist erreicht, wenn beide Geschlechter das gleiche Volumen an Entscheidungsmacht haben bzw. erreichen können. Schlicht Positionszahlen gegenüberzustellen, erscheint unter diesem Aspekt als recht oberflächlich, eigentlich irrelevant, zumindest einseitig.

Ist Entscheidungsmacht nur auf Führungspositionen konzentriert?

Etwas nervig ist, diese Zählerei (nur) im Führungskräftebereich anzustellen. Als ob die Gender-Gerechtigkeit im Management entschieden wird! Genauer: als ob die Entscheidungsmacht nur bei den Führungskräften liegen würde. De jure in vielen, vielleicht sogar in den meisten Fällen. De facto weiss aber jeder Praktiker, wie De-jure-Entscheidungen zustandekommen. Viel Vorarbeit wird doch durch Spezialisten beider Geschlechter (Fachkräfte, Projektteams, Berater, Referenten, Sachbearbeiter, Assistenten/Referatsleiter etc.) geleistet. Zumindest werden dort viele Vorentscheidungen getroffen, Alternativen begünstigt oder verworfen, Ranglisten mit Argumentationen versehen. Im konkreten Fall können zwei Wertpapier-analystinnen beispielsweise viel mehr Entscheidungsmacht haben als ihr Vorgesetzter. Beobachterinnen in Assessment Center entscheiden oft über den potenziellen Führungsnachwuchs oder das Projektteam «Gezielte Expansion in China» trifft die wesentlichen Vorentscheidungen. Diese Macht der Arbeitsebene ist nicht verwerflich – sofern nicht missbräuchlich eingesetzt. Sie ist so gewollt, dafür wird sie beschäftigt und bezahlt. So kommt es systemimmanent dazu, dass Führungskräfte sehr oft durch Entscheidungen de jure nachvollziehen, was ihnen de facto an Entscheidungen weitestgehend vorgegeben wird. Nicht verwunderlich! Denn sie sind nicht dazu da, den Kapitalmarkt selbst im Detail zu analysieren oder eine neue Turbine zu entwickeln. Sie sind dazu da, die richtigen Leute zusammenzuführen und sie zu motivieren, eine leistungsstarke, umweltverträgliche, wettbewerbsfähige Turbine zu entwickeln. Wer hat also die höhere Macht, die endgültige Entscheidung zu beeinflussen: die Führungskraft oder das Expertenteam? Oder differenzierter gefragt: Wie ist hierbei die Machtverteilung und damit die jeweilige Chance der Einflussnahme? Also auch aus diesem Grund ist es doch nur bedingt hilfreich, beim Thema



Der Autor

Prof. Dr. Michel E. Domsch vertritt in der Wirtschaftsfakultät der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg die Fächer Personalwesen und Internationales Management. Außerdem leitet er das mit der Universität verbundene Management Development Center. Schwerpunkte seiner Forschungs- und Beratertätigkeit

betreffen Arbeitszeitflexibilisierung, Laufbahnplanung, Mitarbeiterbefragungen, Diversity und Internal Human Resource Management. Gemeinsam mit Prof. Dr. Désirée H. Ladwig leitet er die genderdaxCommunity und betreibt die Internetplattform www.genderdax.de. Hier werden Unternehmen auf der Basis eines Auditierungsverfahrens aufgenommen, die sich durch besondere Personalpolitik für hochqualifizierte und karriereorientierte Frauen auszeichnen.

Kontakt: www.hsu-hh.de/domsch

Chancengleichheit die jeweils von Frauen und Männern übernommenen Führungspositionen zu zählen. Wichtig ist – wiederholt gesagt –, dass Frauen die gleichen Chancen haben, Entscheidungen zu beeinflussen und/oder zu treffen. Der gleiche Anteil am gesamten möglichen Entscheidungsvolumen ist re-

Wer hat die höhere Macht, die endgültige Entscheidung zu beeinflussen: die Führungskraft oder das Fachteam?

levant. Also zählt auch die Macht männlicher und weiblicher Experten! Und so kommt man eben zu der Differenzierung nach quantitativer und qualitativer Chancengleichheit.

Es sind ja nur Denkanstösse, die nun vielleicht übertroffen werden von den Skeptikern und Bedenkenträgern mit Äusserungen wie: Aber das geht doch gar nicht! Das lässt sich doch gar nicht beobachten, messen, bewerten, zusammenfassen! Jedes Unternehmen ist doch verschieden in seiner Machtstruktur! Chancengleichheit ist doch viel mehr als Entscheidungsmacht. Es kommt doch immer auf die spezielle Einzelperson und ihr Verhalten, auf die jeweiligen mit der Position verbundenen Vollmachtregelungen an! Und alles ändere sich doch ständig und somit sei das erreichbare Machtvolumen ständig in Bewegung! Wie soll man dies dann rechtlich regeln?

Also lasst uns lieber weiter fleissig Positionen abzählen?! Das mag zwar falsch oder nur bedingt zu gebrauchen sein, aber man hat wenigstens konkrete Zahlen! Oder?

Handlungsempfehlungen

Was folgt daraus?

- Die Diskussion über Chancengleichheit sollte facettenreicher geführt werden. Einige Denkanstösse wurden gegeben.
- Frauen sollten sich noch ehrlicher bewusst machen, ob sie eine traditionelle Managementlaufbahn tatsächlich anstreben wol-



len. Dann sollten sie für ihre persönliche Entwicklung Unternehmen in die engere Wahl ziehen, die sich durch wohl durchdachte und gelebte Gender-Politik, intensives Gender-Mainstreaming, durch ganzheitliche Diversity-Politik auszeichnen. Eine Fülle von Informationen findet man zum Beispiel bei www.genderdax.de und www.total-e-quality.de.

- Falls nicht, sollten Frauen mit hohem Anspruch an Chancengleichheit lukrative Fachpositionen mit hoher Einfluss- und Entscheidungsmacht (z.B. im Bereich Forschung und Entwicklung, Controlling, Marketing, Personalwesen, Strategische Planung, Beratung) anstreben.
- Auf Dauer wird das aber für viele nicht motivierend genug sein, da damit keine offiziellen, transparenten Entwicklungspfade – verbunden mit Zunahme an Verantwortung, Gehalt, Ansehen etc. – vorhanden sind. Hier ist es seitens der Unternehmen unbedingt erforderlich, neben der traditionellen Managementlaufbahn insbesondere Fach- und Projektlaufbahnen als alternative Laufbahnwege zu realisieren (siehe auch HR Today Ausgabe Juni 09). Gekonnt entwickelt und eingeführt bieten sie hochqualifizierten und karriereorientierten Frauen wie Män-

nern vielfältigste Entwicklungs- und Einflussmöglichkeiten. Auf der Suche nach den dringend benötigten Fachkräften haben Unternehmen dadurch zudem zusätzliche Anreizsysteme und signifikante Wettbewerbsvorteile auf den Arbeitsmärkten. Auch für Frauen bieten diese Laufbahnen oft die Möglichkeit einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Insbesondere aber – und damit wären wir wieder direkt beim Thema Chancengleichheit – gilt: Wird Chancengleichheit wirklich daran gemessen, welchen Anteil jeweils Frauen und Männer in Art, Umfang und Intensität am gesamten Entscheidungsvolumen haben, dann sollten Frauen stärker den Machtzuwachs als Expertinnen, Beraterinnen, Projektmitarbeiterinnen und -leiterinnen, falls möglich natürlich in einer Fach- und/oder Projektlaufbahn, anstreben. Optimistisch gedacht: Je mehr Machtpositionen auf diesem Weg eingenommen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es auch in traditionellen Managementpositionen schneller zu höheren Zahlen an weiblichen Führungskräften kommt. Diese Parallelstrategie dient also auf jeden Fall dem Zuwachs an Chancengleichheit.

Michel E. Domsch