

„Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen“ lautete das Thema der 29. Öffentlichen Vortragsveranstaltung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte am 23. März 2006, die bei Henkell & Söhnlein in Wiesbaden stattfand. Die Veranstaltung sollte neben der Bestandsaufnahme – in deutschen DAX-Unternehmen finden sich fast keine Frauen in Führungspositionen – die Frage diskutieren, ob es einen weiblichen Führungsstil gebe. Dies wurde historisch für die Bundesrepublik Deutschland untersucht und dargestellt und im Anschluss durch aktuelle Untersuchungen und Methoden der modernen Personalführung ausgeführt. Ob sich die Theorie eines weiblichen Führungsstils in der Praxis wieder findet, war die Fragestellung des Kommentars. Das Podium schließlich diskutierte diese Fragen unter erweiterten Aspekten und vor allem in Hinblick auf Möglichkeiten und Chancen für weibliche Führungskräfte.

Rosely Schweizer eröffnete als Gastgeberin die Veranstaltung mit einem bekannten Zitat des Arztes Paul Julius Möbius, wonach gelehrte und künstlerische Frauen „Ergebnisse der Entartung“ seien und „übermäßige Gehirntätigkeit [...] das Weib nicht nur verkehrt, sondern auch krank“ mache. Ihr Anliegen war es nachzuzeichnen, welchen Weg Unternehmerinnen seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert zurückgelegt haben. Noch nach dem Zweiten Weltkrieg als „Notlösungen“, in den 50er Jahren als „Nelke im Knopfloch der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet, hätten Unternehmerinnen ihre Position behauptet und ausgebaut.

Otmar Franz, Vorsitzender der GUG, verwies auf bedeutende Unternehmerinnen des 19. Jahrhunderts wie Amalie Krupp oder Sophie Henschel und bedauerte, dass in der deutschen Unternehmensgeschichte Frauen kaum Gegenstand der Forschung seien, im Gegensatz etwa zu den USA, wo eine Vielzahl von Arbeiten vorliege. Er drückte den Wunsch aus, mit der Veranstaltung einen Anstoß zu verstärkter Forschung zu geben.

Die beiden Hauptbeiträge der Veranstaltung beleuchteten das Thema „weiblicher Führungsstil“ aus historischer und aktueller Perspektive. Christiane Eifert, Universität Bielefeld, untersuchte in Ihrem Vortrag: „Distinktionsmerkmal weiblich. Deutsche Unternehmerinnen und die Rhetorik vom ‚weiblichen Führungsstil‘ nach 1945“ die Argumentation des 1954 gegründeten Verbandes deutscher Unternehmerinnen zu seiner Anerkennung und Integration. Die Protagonistinnen des VDU mussten, so Eifert, damit umgehen, dass sie als Unternehmerinnen eine paradoxe Figur repräsentierten, die in der öffentlichen Wahrnehmung zwei sich wechselseitig ausschließende Botschaften signalisierte: einerseits werde in Anspruch genommen, Führungsfigur zu sein mit Qualitäten wie Analysevermögen, Zielorientierung, strategischem Denken, Durchsetzungsvermögen und Risikobereitschaft. Andererseits stehe das Geschlecht der dies behauptenden Person dazu in Widerspruch. Denn Frauen würden – so die Geschlechtsstereotype - Eigenschaften wie Emotionalität, Harmonieorientierung, Ängstlichkeit und wenig vorausschauendes Denken zugeschrieben. Habe der Verband bis Mitte der 60er Jahre absolute Gleichheit mit Unternehmern postuliert und damit nur wenig Anerkennung erreichen können, so habe sich danach – unter Rezeption breit diskutierter, sich ändernder Methoden der Betriebsführung - die Rhetorik der Differenz durchgesetzt. Damit sei es zwar gelungen, Unternehmerinnen sichtbar zu machen; eine Inklusion in die Wirtschaftsverbände sei jedoch nicht erreicht worden. Ihr Fazit: Noch immer gehe Professionalität mit geschlechtlicher Zuordnung einher, die Arbeitsteilung und Hierarchie legitimiere. Das Distinktionsmerkmal Weiblich sei bis heute die Voraussetzung dafür, als professionelle Unternehmerin anerkannt, doch zugleich abgewertet zu werden.

„Frauen und Führung: Empirisches und Perspektivisches“ lautete der Vortrag von Gertraude Krell, FU Berlin. Einleitend präsentierte sie Daten zu Frauen in Führungspositionen: 2003 betrug der Frauenanteil im mittleren Management zwischen 9 % und 13 % und stagnierte seit 1998. Laut einer Erhebung der German Consulting Group liegt der Anteil von Frauen im Top Management bei 5 %. Das Entgelt von Frauen im mittleren Management ist immer noch niedriger als das ihrer männlichen Kollegen, selbst in der gleichen Branche, bei gleicher Unternehmensgröße, Funktion, Qualifikation und gleichem Alter. Auf der gleichen Hierarchieebene haben Frauen auch weniger Mitarbeiter/innen als Männer. Als Barrieren für

den Aufstieg nannten Frauen selbst an erster Stelle Vorurteile bzw. fehlende Akzeptanz wegen des Frau-Seins, erst an zweiter Stelle folgten Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Den zweiten Teil ihrer Ausführungen widmete Krell dem Komplex „führen Frauen besser?“. Krell enttarnte gravierende methodische Mängel vieler Studien, die Frauen entweder eindeutig bessere oder eindeutig schlechtere Führungsqualitäten bescheinigten. Daraus allerdings zu folgern, mehr und bessere Studien seien notwendig, ist zu kurz gegriffen. Denn „gesicherte“ Erkenntnisse sind überhaupt nicht möglich, da sowohl „Führung“ als auch „Geschlecht“ Konstrukte sind, die mit stereotypen, interessegeleiteten Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Bewertungen verbunden werden. Sowohl aus ideologie- als auch aus diskurskritischer Perspektive ist die Behauptung eines anderen, besseren weiblichen Führungsstils zu kritisieren. Um Geschlechtergerechtigkeit beim Zugang zu und in Führungspositionen zu erreichen, sind Konzepte wie Gender Mainstreaming oder Managing Diversity, die auf eine Veränderung von Unternehmenskultur und Personalpolitik zielten, wesentlich geeigneter als die Argumentation mit „Vorteilen weiblicher Führung“.

Kathrin Leeb, Managerin bei der Deutschen Bank, arbeitete in ihrem Kommentar zu den beiden Vorträgen drei ihrer Meinung nach wesentliche Punkte heraus: Voraussetzung, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen ist die Schaffung von Möglichkeit, dass Frau und Mann sich in einem Unternehmen gleichermaßen individuell entfalten können. Konzepte wie Gender Mainstreaming bzw. Managing Diversity schafften hierfür die Grundlage. Zweitens entscheiden sich viele Frauen immer noch gegen eine Karriere, weil Frauen in Führungspositionen nur anerkannt würden, wenn Frau beweisen könne, dass sie zuvor die persönlichen Bedürfnisse anderer – in der Beziehung, der Familie – befriedigt habe. Es ist bezeichnend, dass viel über kinderlose Akademikerinnen, nie jedoch über kinderlose Akademiker, die real die größere Zahl ausmachen, gesprochen werde. Zum Dritten muss, um Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu gewährleisten, eine Diskussion stattfinden über Rollenmodelle mit dem Ziel einer Veränderung männlichen Selbstverständnisses und männlicher Rollen.

Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine von Heike Göbel, F.A.Z., moderierte Podiumsdiskussion mit Rosely Schweizer, Gertraude Krell, der Bundesverfassungsrichterin Gertrude Lübke-Wolff, Kathrin Leeb und der hessischen Sozialministerin Silke Lautenschläger.

Die sehr lebhaft Diskussions auf dem Podium sowie zwischen den Diskutantinnen auf dem Podium und den Veranstaltungsteilnehmer/innen drehte sich um Fragen wie: welche Karrierehindernisse sind trotz aller erreichten Verbesserungen immer noch vorhanden? Wie kann die Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf verbessert werden? Inwieweit - und wenn ja, welche - gesetzliche Regelungen sind wünschenswert? Bei letzterem Punkt wandten sich die anwesenden Unternehmerinnen eindeutig gegen Quotenregelungen, wie sie etwa in Norwegen eingeführt wurden und setzten dagegen auf die Durchsetzungsfähigkeit von Frauen, das Erreichen einer „kritischen Masse“, die es Frauen erlaube, die „Token-Position“ in Führungspositionen zu überwinden. Als gewichtiges Argument für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wurde gewertet, dass es Korrelationen gebe zwischen Unternehmenserfolg und einem hohen Anteil von Frauen bzw. von Diversity in Unternehmen.

Fazit der Veranstaltung bleibt eine Aufforderung von größerer Akzeptanz und Schaffung von Normalität für Frauen in Führungspositionen. Sowohl in der Forschung als speziell in der Praxis von Unternehmen und auch Politik ist dieses Thema noch längst nicht am Ende.

Gabriele Pieri / Andrea H. Schneider