

Frauenquote

Ist Erfolg in Chefetagen männlich?

Ist Erfolg männlich? Warum sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert? Seit Jahren wird über das Missverhältnis zwischen dem Frauenanteil in der Bevölkerung und in dem Chefetagen diskutiert. Im März 2012 kündigte die EU-Justizkommissarin Viviane Reding einen baldigen Gesetzesvorschlag zur Einführung einer Frauenquote für Führungsspitzen an. Das Fehlen von Frauen schade Europas Wettbewerbsfähigkeit und behindere das Wirtschaftswachstum.

Eine solche Sichtweise hält der Betriebswirt und Diplom-Psychologe Prof. Dr. Jürgen Weibler, Inhaber des Lehrstuhls für BWL mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen, „zunächst einmal für zu einseitig“. Grundsätzlich ist nach seiner Ansicht „eine Frauenquote im Management eine sinnvolle Überlegung, aber man muss auch die Gründe für dieses Frauendefizit in Führungspositionen angehen“. Prof. Weiblers Aussagen basieren auf der Auswertung zahlreicher empirischer Untersuchungen zur Unterrepräsentanz von Frauen in Unternehmensführungen. Empirische Belege dafür, dass der Erfolg von Führungskräften von ihrem Geschlecht bzw. von „männlichen“ oder „weiblichen“ Führungsstilen abhängt – die sich unter den bestehenden Verhältnissen selten signifikant unterscheiden – fand er nicht.

Seit vielen Generationen Männer in Führungspositionen

Ein wesentlicher Grund für die geringe Frauenquote vor allem im Top-Management liegt für Weibler in der menschlichen Kulturgeschichte: „Viele Generationen lang haben Männer die Führungspositionen in der Wirtschaft besetzt und einen Standard für Deutungshoheit definiert, den wir heute verinnerlicht haben.“ So werden Führungspositionen bzw. die Erwartungen an Führungskräfte mit Aggressi-

vität, Ehrgeiz, Energie, Entschlossenheit, Stärke etc. assoziiert. Also mit Begriffen, die auch typisch sind für Männer und deren Sicht von sich selbst.

Dabei ist es nebensächlich, ob die Stereotypen richtig sind, sondern es geht nur darum, dass sie tatsächlich bestehen. In diesem Sinn wird ein längeres Telefonat bei einem Manager für eine „telefonische Verhandlung“, gehalten, bei einer Managerin für „Entspannung“. Solche Stereotype helfen den Männern auch, ihre Vormachtposition nicht zu räumen, nur weil – objektiv gesehen – Frauen genauso gut sind. Für sie ist offensichtlich der Schritt vom mittleren in das Top-Management eine besonders große Hürde: Hier scheint eine unsichtbare Barriere zu bestehen, die momentan nur ganz wenige durchbrechen können („Glass Ceiling Effect“).

Geflecht aus Erwartungen und Strukturen

Empirisch signifikante Unterschiede zwischen den tatsächlichen Führungsstilen von Männern und Frauen fand Weibler in den Studien breitflächig nicht. Zu sehr sind Frauen, so seine Begründung, in ihrem Unternehmen von einem Geflecht aus Rollenerwartungen, Unternehmenskultur, Strukturen etc. umgeben, als dass sie einen wirklich individuellen Führungsstil entwickeln könnten. Und auch der Erfolg variiert im Prinzip nicht, aber eben auch nicht der Misserfolg.

Einen wichtigen Trumpf kann „Frau“ nach Weiblers Analysen aber auf jeden Fall ausspielen: „Zurzeit wird der ‚Transformationale Führungsstil‘ als besonders effektiv angesehen. Dabei werden u.a. die Beschäftigten als Persönlichkeiten mit individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen gesehen, auf die die Vorgesetzten auch unterschiedlich eingehen müssen. Weiblichen Führungskräften fällt das anscheinend

etwas leichter als männlichen.“ Zudem belohnen sie stärker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem konkreten Anlass, also kurzfristig nach einem Erfolg. Weibler: „Das motiviert viel stärker als ein Bonus, der erheblich später kommt.“

Pikanterweise werden Frauen durchaus bevorzugt, wenn es gilt, eine konkrete Krisensituation zu meistern. Danach stehen sie unfreiwillig häufiger auf einer unsichtbaren Klippe, von der sie leicht abstürzen können („Glass Cliff Effect“). Scheitern Frauen bei dieser besonders riskanten Aufgabe, „bestätigen“ sie die männlichen Vorurteile. Machen sie ihren Job gut, erfüllen sie lediglich die Erwartung an sie als gute „People Manager“, empfehlen sich im Gegensatz zu männlichen Kollegen dadurch aber nicht automatisch für besondere Positionen im Top-Management. Gerade in gemischten Teams aus Männern und Frauen werden Erfolge der gesamten Gruppe vor allem den männlichen Mitgliedern zuerkannt. Dies kann an deren i.d.R. viel besserer Vernetzung und ihnen typisch „männlichen Denkweisen“ liegen. Außerdem sind Frauen in ihrem Außenauftritt weniger dominant.

Ob eine gesetzliche Frauenquote für Führungspositionen das richtige Mittel ist, um lange zementierten Stereotypen entgegen zu wirken, ist für Prof. Weibler nicht einfach zu beantworten: „Es gibt auf jeden Fall gute ethische und auch demografische Gründe für eine Frauenquote. Aber es ist niemandem damit gedenkt, wenn überproportional häufig Fehlbesetzungen die Folge einer momentan noch zu geringen Auswahl sein sollten.“

Vorbilder in zentralen gesellschaftlichen Positionen wichtig

Um mehr Frauen in zentralen Positionen zu bekommen schlägt er für den Normalfall eine „maßvolle Quote“ für den Übergang vor, die sich bei der Besetzung von Führungspositionen als Leitidee am Frauenanteil der darunter liegenden Ebene orientiert: „Es muss auf den jeweils voraus laufenden Stufen ja eine genügende Zahl von Frauen mit entsprechender Erfahrung und dem Willen weiterzugehen, geben.“ Wichtig ist ihm vor allem, „dass wir Vorbilder in allen zentralen gesellschaftlichen Positionen haben.“

Mehr zum Thema „Female Leadership: Wie Frauen führen“ ist in dem Buch „Personalführung“ von Prof. Jürgen Weibler zu finden (Verlag Vahlen, München, 2. Auflage 2012, 751 Seiten, Expl. 978-3-8006-4185-7). Da

„Ausgezeichneter“ Mitarbeiter

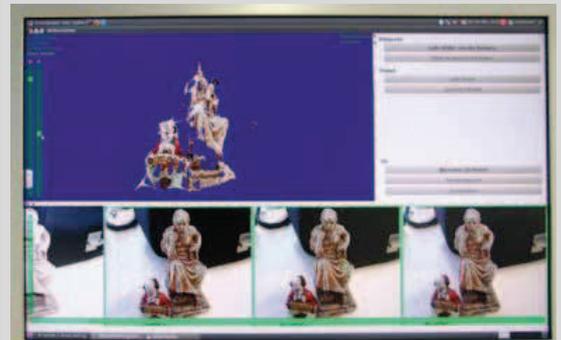
Leichter 3D-Bilder erzeugen

Dreidimensional sehen: Dafür braucht das Gehirn zwei Augen und winzige Bruchteile von Sekunden. Eine Kamera benötigt in Zusammenarbeit mit einem PC drei Fotos und viel Zeit zum Rechnen, um genügend Informationen über die Gestalt von Objekten in ihrer Umwelt zu erhalten und zu einem 3D-Bild zu verarbeiten. Noch. Denn an der FernUniversität in Hagen ist ein mathematischer Algorithmus entwickelt worden, mit dem zwei Aufnahmen aus „freier Hand“ mit einer einfachen Kamera genügen. Entwickelt wurde der Ansatz von Sergey Chermukhin, studentische Hilfskraft im Lehrgebiet Mensch-Computer-Interaktion von Prof. Dr. Gabriele Peters. Anwendungsmöglichkeiten sehen sie und ihr Team in vielen Bereichen, von der Modellierung von Produkten über die Präsentation von Innenräumen bis hin zu PC-Spielen. Sogar die Planung von Theaterdramaturgien ist vorstellbar. Zudem dürfte sich das Verfahren auch für die Anwendung in 3D-Kino und -TV weiterentwickeln lassen.

Bisher sind drei Aufnahmen notwendig, um Rückschlüsse auf das Kamerasystem und seine Entfernung und Lage in Bezug auf das fotografierte Objekt, z.B. eine Clownminiatur oder ein Lego-Auto, ziehen zu können: Welche Kenngrößen kennzeichnen das Objekt? Welche Brennweite hat es? Wie weit ist es vom Clown oder dem Auto entfernt? Wie ist seine relative Lage zu der Figur? Erst durch diese und noch viel mehr Informationen lassen sich drei oder mehr Fotos so einfach zusammenfügen, wie dies mit einem Programm zum Erstellen von Panorama-Fotos möglich ist (das aber keine 3D-Ansichten ermöglicht). Es entsteht ein dreidimensionales Objekt: eine Wolke aus vielen Punkten.

Beim herkömmlichen Verfahren mit drei Fotos gibt es zahlreiche Konstellationen, die Punktwolken erzeugen. Unter ihnen muss diejenige gefunden werden, die die Realität wiedergibt. Chermukhin reduzierte die Kombinationsmöglichkeiten mathematisch so geschickt, dass zwei Fotos reichen, die sich nur geringfügig unterscheiden müssen.

Die Punktwolke wird anschließend mit einer Textur überzogen. Dieser „Überzug“, eine Computergrafik, macht aus dem 3D-Modell eine farbige Wiedergabe des fotografierten Motivs.



Nur noch zwei der Aufnahmen genügen, um ein dreidimensionales Bild zu berechnen. Die Punktwolke ist bereits von einem Teil der Textur umgeben.

Natürlich bildet ein Flachbildschirm dieses dreidimensionale Objekt nur zweidimensional ab. Man kann es – wie ein herkömmliches Foto – um bis zu 360 Grad drehen. Es ist aber auch möglich, es um eine seiner Achsen rotieren zu lassen. So sieht man dem Clown nicht nur in die Augen, sondern kann auch sein Profil und sogar seinen Hinterkopf betrachten.

Um ein vollständiges Modell zu berechnen, benötigt man bisher etwa 7 bis 8 Aufnahmen, für eine teilweise 3D-Wiedergabe mindestens drei. Nach der Methode von Sergey Chermukhin genügen für eine solche Teilrekonstruktion nun zwei Ansichten. Wie viele Aufnahmen für eine komplette Rundumansicht notwendig sind, muss noch getestet werden: „In der Praxis entstehen Fehler, wenn die Objektivstandpunkte zu weit voneinander entfernt sind“, erläutert Projektleiter Dr. Klaus Häming. Deshalb sind auch weiterhin mehrere Aufnahmen notwendig.

Chermukhins Verfahren wurde bei den Informatiktagen 2012 der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI) in Bonn mit einem 3. Preis ausgezeichnet. Das Projekt wurde von der DFG gefördert, nach dem Förderende wird Chermukhin vom Lehrgebiet aus eigenen Mitteln beschäftigt. Da

Fachleute finden eine Beschreibung der Arbeit von Sergey Chermukhin unter www.fernuni-hagen.de/per40-06

Geschafft, das Problem ist gelöst! Doch wem wird der Erfolg eher zugeschrieben?

