

Quoten gegen das Leitmotiv Ähnlichkeit

Führungsetagen sind männlich dominiert,
weil das Leitmotiv Ähnlichkeit regiert.

Wer für mehr Diversität sorgen will, wird mit
Freiwilligkeit allerdings keine Erfolge erzielen können.

GASTKOMMENTAR: *Michael Hartmann*

Wien – Noch immer sind die Führungsetagen in der Wirtschaft klar männlich dominiert. Will man dort ein spürbar höheres Maß an Diversität erreichen, muss man sich zunächst eine Frage stellen: Warum sieht es dort bislang so homogen aus? Warum dominieren weiße, einheimische Männer die Vorstände der großen Unternehmen in allen westlichen Industriestaaten?

Die Antwort ist im Grunde ganz einfach. Dort herrscht ein Prinzip der Rekrutierung vor, das man kurz und knapp als das Prinzip der Ähnlichkeit bezeichnen kann. Die Personen, die in den Vorständen sitzen, suchen in der Regel nach jemandem, der so ähnlich ist wie sie. Das liegt zum einen daran, dass sich die meisten selbst für den „richtigen Mann am richtigen Platz“ halten – warum sollte man sich also für jemanden entscheiden, der ganz anders ist?

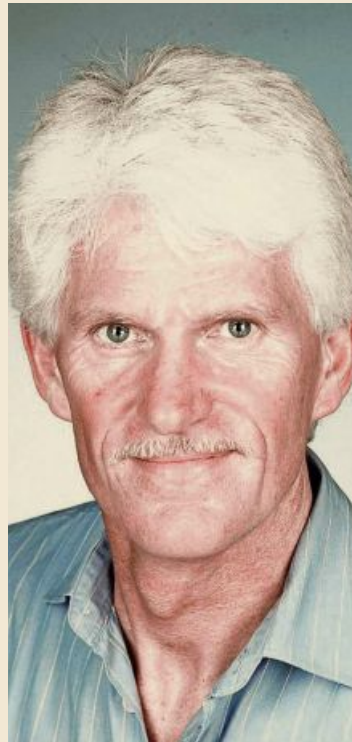
Zum anderen glauben viele, durch langjährige Erfahrung zu wissen, welche Merkmale einen guten Kandidaten auszeichnen: Männlichkeit und heimische Staatsbürgerschaft. Frauen und Ausländer haben es beim Aufstieg in die Chefetage dementsprechend schwer. Diese Auswahlprozesse spielen sich in der Regel jedoch unbewusst ab.

Welche Auswirkungen sie haben, lässt sich aber an einem einfachen Beispiel verdeutlichen. In Deutschland wie auch Österreich findet man unter den Topmanagern kaum jemanden, der nicht eine gewisse Körpergröße erreicht hat. Bei der älteren Generation sprechen wir von mindestens 1,80

Metern, bei der jüngeren sogar von mehr. Ein Mann muss eben ein richtiger Mann sein, groß und mit kräftigem Händedruck, raumfüllend und dominant. Das ist für die meisten Entscheider ein zentrales Kriterium für einen Topmanager. Schließlich hat man über lange Jahre immer wieder solche Männer erfolgreich dort arbeiten gesehen. Sie bestimmen daher das Bild, das man sich von einem guten Manager macht. Wie sieht das jedoch bei Frauen aus? Was zeichnet eine gute Managerin aus? Sind hier auch Körpergröße, Händedruck und Sitzhaltung entscheidend? Im Gegensatz zu den Männern fehlt es da an Erfahrungswerten. Es gab in der Vergangenheit einfach so gut wie keine weiblichen Führungskräfte.

Was bei männlichen Bewerbern wie selbstverständlich funktionsverständlich angewandt wird, der Rückgriff auf langjährige Erfahrungen, lässt sich bei der weiblichen Konkurrenz nicht anwenden. Sich für eine Frau zu entscheiden bedeutet daher, ein Risiko einzugehen. Geht es schief, wird man als Entscheidungsträger dafür verantwortlich gemacht. Erweist sich hingegen ein Mann, der dem üblichen Schema entspricht, als Fehlbesetzung, heißt es in der Regel: „Das war nicht abzusehen.“ Allein im Sinne der Risikominimierung ist die Wahl eines Mannes daher verständlich. Hinzu kommt dann noch die unbewusste Sympathie für Menschen, die einem selbst ähnlich sind.

Das Prinzip der Ähnlichkeit kennt noch viele weitere länderspezifische Facetten. In Frankreich ist beispielsweise der Be-



Michael Hartmann: Mittel gegen selbstreproduzierende Eliten.

Foto: privat

such einer der wenigen kleinen Elitehochschulen von unschätzbarem Wert. Zwei von drei Topmanagern haben dort ihren Abschluss gemacht, und sie alle vereint der Glaube, dass dort eben die Besten studieren.

Herkunft schlägt Leistung

Warum sollte man jemanden anstellen, der nicht zu diesen „Besten“ gehört? In Großbritannien gilt dasselbe in abgeschwächter Form für Oxford und Cambridge, in den USA für die Ivy-League-Universitäten mit Harvard an der Spitze. Ihre Abschlüsse senden das ausschlaggebende Signal aus: „Das ist einer von uns.“

Ungeachtet aller nationalen Besonderheiten gilt für alle großen westlichen Industriestaaten aber vor allem eine Regel: Die Topmanager stammen überwiegend aus den oberen vier Prozent der Bevölkerung. In Deutschland oder Großbritannien trifft das auf vier von fünf Topführungskräften zu, in Frankreich sogar auf neun von zehn. Auch dort spielt wieder Ähnlichkeit die ausschlaggebende Rolle. Seit Jahrzehnten sitzen in den Chefetagen nicht nur Männer, sondern Männer mit bürger-

lichem oder großbürgerlichem Hintergrund. Sie erkennen einander an bestimmten Merkmalen und bevorzugen bei der letztlichen Entscheidung über die Besetzung einer Position dann ihresgleichen. Das Credo, es komme nur auf die Leistung an, hat mit der Wirklichkeit nur begrenzt etwas zu tun. Dort sitzen zwar keine „Nieten in Nadelstreifen“, aber auch nicht die Besten aus einer reinen Leistungsauslese.

Wie wichtig das Prinzip der sozialen Ähnlichkeit ist, zeigt der Vergleich von privaten und öffentlichen Großunternehmen. Bei den öffentlichen gelten nämlich andere Spielregeln.

Durch den Einfluss der Politik bei der Besetzung der Spitzenpositionen haben die großen Volksparteien in Deutschland und Österreich für ein anderes Muster der sozialen Rekrutierung gesorgt. Da ihr eigenes Spitzenpersonal über Jahrzehnte hinweg vorwiegend aus der Mitte der Gesellschaft kam, ist diese Mitte auch bei den Topmanagern der öffentlichen Unternehmen weitaus stärker vertreten als bei jenen der Privatwirtschaft. Immerhin jeder zweite Spitzenmanager dort stammt nicht aus den oberen vier Prozent, sondern aus der breiten Bevölkerung. Das Prinzip der Ähnlichkeit wirkt hier sozial bei weitem nicht so selektiv wie in den privaten Großunternehmen.

Wer für mehr Diversität sorgen will, wird daher nicht auf freiwillige Vereinbarungen setzen können. Selbst wenn diese von den Verantwortlichen ernst genommen werden sollten, was bislang eher selten der Fall war, bleibt das Problem des Ähnlichkeitsprinzips bestehen. Es funktioniert auch weiterhin als unbewusstes Leitmotiv.

Will man in absehbarer Zeit wirkliche Erfolge erzielen, wird man um Quotenregelungen formeller oder auch informeller Art kaum herumkommen. Erst wenn bisher benachteiligte Gruppen dann über Jahre einen festen Bestandteil der Normalität bilden, kann das Prinzip der Ähnlichkeit auch für sie Gültigkeit erlangen und damit seinen bisherigen selektiven Charakter verlieren.

MICHAEL HARTMANN ist Elitenforscher an der TU Darmstadt.

Was wir VERANTWORTEN

Ohne Quote keine Heterogenität

4. Teil

KARRIERENSTANDARD, BILDUNG & KARRIERE

Redaktion: Karin Bauer (Leitung)

Anzeigen: Stellenmarkt + 43/1/531 70-291, stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at

Bildung & Karriere: + 43/1/531 70-648, anzeigen@derStandard.at

Chiffre-Post: Standard Verlagsges. m. b. H., A-1030 Wien, Vordere Zollamtsstraße 13, chiffre@derStandard.at