

FAKT ODER FAKE (37)

# Der kleine Unterschied

Die Frauenquote hat ihr erstes Opfer gefordert. Es ist weder ein Mann noch eine Frau, sondern ein Stuhl. Ein leerer Stuhl. Seit Anfang 2016 müssen bestimmte Unternehmen in Deutschland 30 Prozent ihrer Aufsichtsratsmandate an Frauen vergeben.

So schreibt es das Gesetz vor. Es betrifft gut hundert Konzerne, und der Keramikersteller Villeroy & Boch ist nun der erste, von dem bekannt wird, dass er die Geschlechterquote nicht erfüllt. Weil er auf der Hauptversammlung im März nicht ausreichend Frauen in sein Kontrollgremium berufen konnte, musste ein Sitz frei bleiben – bis ein Gericht schließlich eine Gewerkschafterin in das Gremium bestellte. Ein peinlicher Vorgang, den das *Handelsblatt* jetzt publik machte.

Frauenministerin Franziska Giffey nahm das im selben Medium zum Anlass für einen leidenschaftlichen Appell an die Konzernlenker, mehr Frauen an die Spitze zu befördern. Denn: Frauen seien gut für das Geschäft! Gemischte Führungsteams aus Männern und Frauen lieferten bessere Ergebnisse als reine Männerzirkel. Die Geschäftszahlen vieler Unternehmen belegten das. Die SPD-Politikerin mahnte zur ökonomischen Vernunft: »Wer sich dieser Chance verschließt, schöpft nicht alle Möglichkeiten aus, um erfolgreich zu sein.«

Im Streit um die Frauenquote geht es seit je nicht bloß um moralische Argumente (»Gleichberechtigung ist ein Menschenrecht!«), sondern auch um ökonomische (»Gleichberechtigung ist ein wirtschaftliches Gebot!«). Doch sind Führungsteams aus Männern und Frauen wirklich erfolgreicher als rein männliche? Führt ein Gendermix automatisch zu mehr Rendite?

Dutzende Studien haben diesen Zusammenhang untersucht. Das Problem ist nur: Die Ergebnisse sind so uneindeutig wie ein Wassermalkasten für einen Farbblinden. Schon die theoretischen Annahmen widersprechen sich: Da gibt es die Perspektive, wonach Frauen und Männer von Natur aus unterschiedliche Sichtweisen und Stärken mitbringen, die sich in gemischten Teams ergänzen und der Gruppe zu besseren Entscheidungen verhelfen.

Eine andere Theorie geht davon aus, dass Menschen dazu neigen, sich lieber mit denjenigen zu umgeben, deren Aussehen und Eigenarten den ihren ähneln. Das habe allerdings zur Folge, dass Männer eher Männern vertrauen und Frauen lieber mit Frauen kooperieren, was die Zusammenarbeit in gemischten Teams beeinträchtigt.

Doch wie sieht es in der Empirie aus? Zahlreiche Untersuchungen der vergangenen Jahre belegen, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams wahlweise innovativer sind oder

eine höhere Rendite erzielen als solche, die ausschließlich von Männern geführt werden. Bloß sagt ein Zusammenhang noch lange nichts über eine Kausalität aus. So lässt sich nicht unterscheiden, ob die Frauen die Firmen erfolgreicher machen oder ob es nicht vielmehr so ist, dass besonders erfolgreiche Firmen überdurchschnittlich viele Frauen anziehen. Erfolg ist zudem selten monokausal.

Die Frauenministerin sagt, gemischte Teams aus Männern und Frauen seien erfolgreicher. Aber stimmt das?

VON KERSTIN BUND



Frauen sind gut fürs Geschäft, glaubt Franziska Giffey (SPD)

Ob sich Vielfalt lohnt, hängt offenbar auch vom kulturellen Kontext ab. Darauf weist die Verhaltensökonomin Iris Bohnet von der Harvard-Universität hin, die Studien aus verschiedenen Ländern betrachtet hat.

Der aus der Schweiz stammenden Forscherin fiel auf, dass der Börsenwert eines Unternehmens unter einer gemischtgeschlechtlichen Führung nur dann zu steigen schien, wenn das betreffende Land in Sachen Gleichberechtigung weit fortgeschritten war. In eher patriarchalisch

geprägten Kulturen war der Zusammenhang zwischen Gendermix und Marktbewertung hingegen negativ. In ihrem Bestseller *What works* beschreibt Bohnet, wie sich Investoren von den Normen der Gesellschaft leiten lassen, in der sie sich bewegen: »In Ländern mit mehr Gleichberechtigung erwarten sie, dass Diversität eine gute Sache ist; in Ländern mit weniger Gleichstellung sehen sie in der Diversität einen Nachteil.«

Allerdings weisen die Wissenschaftler am Ende ihrer Studie auf eine Einschränkung hin, die in der Geschlechterfrage vielleicht mehr Aufklärung bringt als alle bisherige Forschung zusammengenommen: die Tatsache, dass gemischte Gruppen in Wahrheit gar nicht so gemischt sind.

Die knapp 11.000 Führungsteams, die die Konstanzer Forscher untersuchten, bestanden im Schnitt nur zu zehn Prozent aus Frauen. Auch in durchmischten Führungsriegen waren Frauen also klar in der Minderheit. Folglich sei fraglich, so räumen die Autoren selber ein, »ob die spezifischen Sichtweisen der wenigen Frauen in Führungsteams überhaupt diskutiert und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.«

Man könnte es das Gesetz der unkritischen Masse nennen: Eine Minderheit, die in einer Gruppe nicht ausreichend vertreten ist, wird überhört. Die Harvard-Ökonomin Iris Bohnet sieht in den wenigen Frauen an der Spitze sogar bloß »Alibivertreterinnen« ihres Geschlechts. Die einsame Frau unter lauter Männern mutiert zur ewigen Außenseiterin oder zur einflusslosen Claqueurin, die sich den männlichen Spielregeln unterwirft.

In ihrem Buch fordert Bohnet deshalb »eine kritische Masse von einem Drittel in relativen und mindestens drei Personen in absoluten Zahlen«, damit Frauen Einfluss nehmen könnten. Sonst könnte man es auch gleich lassen: »Wenn Sie nicht mehr als eine Frau in ein Team bringen können, bilden Sie homogene Gruppen. Alibimitglieder nützen niemandem«, schreibt Bohnet.

Wenn es so betrachtet wird, kann die Frage, ob gemischte Teams bessere oder schlechtere Ergebnisse liefern, nicht abschließend beantwortet werden. Fest steht dagegen, dass Führungszirkel aus lauter Männern nicht weniger erfolgreich sind als jene aus Männern und (sehr) wenigen Frauen.

In den 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland liegt der Anteil weiblicher Vorstände bei nur acht Prozent und damit weit unterhalb jener kritischen Schwelle. Erst wenn mindestens ein Drittel dieser Posten von Frauen besetzt sind, ist ein fairer Vergleich zwischen gemischter und homogener Führung möglich – und aufschlussreich. Das kann noch eine ganze Weile dauern.

Ein überzeugenderes Argument für die Quote liefert allerdings das Grundgesetz. In Artikel 3 heißt es: »Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.«

Weitere Informationen im Internet: [www.zeit.de/serie/fakt-oder-fake](http://www.zeit.de/serie/fakt-oder-fake)

ANZEIGE

## ZEIT.DE/PINNWAND

**Bücher**

**Aus dem Reich Gottes**  
Das ewige Wort des All-Einen von Abraham bis Gabriele – zu lesen, zu hören, zu kaufen  
Sophia Bibliothek, das Zentrum des Freien Geistes für alle Kulturen weltweit. Täglich geöffnet. Tel. +49 9391/504131  
[www.sophia-bibliothek.de](http://www.sophia-bibliothek.de)

**Essen & Trinken**

Entdecke den Florida Eis Online-Shop!!!  
Bestelle dir dein Lieblingsis bequem per DPD Express nach Hause. Jetzt 10% auf unser Wintersortiment.  
[www.floridaeis.de](http://www.floridaeis.de)

**Garten**

**EXKLUSIVE GARTENMÖBEL** und Sonnenschirme frei Haus.  
[www.villa-schmidt.de](http://www.villa-schmidt.de)

**Geschenkideen**

**Exklusive Blumengrüße Infinity Rosen Schenken**  
Bei Rosemarie Schulz finden Sie Blumen die lange halten und bis zu 3 Jahre blühen! Tel. 06221 161606  
[www.rosemarie-schulz.eu](http://www.rosemarie-schulz.eu)

**Internet**

**Hilfreiche Tipps im Netz!**  
von A bis Z unter  
[www.zeit.de/pinnwand](http://www.zeit.de/pinnwand)

**Kalender**

**Suche Kapital ab 100 Mio**  
Brandschutzprojekt Besicherung europ. Top Bank  
[v.wuba@gmx.at](mailto:v.wuba@gmx.at)

**Musikinstrumente**

**FEINE KLANGGESTALTUNG**  
für Flügel und Klaviere  
[www.pianocandle.de](http://www.pianocandle.de)

**Möbel**

**FAMILIENBETTEN**  
Betten nach Maß  
[www.bodenseemoebel.de/zeit](http://www.bodenseemoebel.de/zeit)

**dyrlund** Eiche

Massive Ess-, Wohn- u. Schlafzimmermöbel in hochwertigen Edelhölzern. Von Meisterhand in Dänemark hergestellt.  
**Händlernachweis:**  
Telefon 00 45 33 25 77 33  
[mail@dyrlund.com](mailto:mail@dyrlund.com) [www.dyrlund.com](http://www.dyrlund.com)

**Online Shopping**

**Kataloge kostenlos bestellen!**  
Stöbern Sie in Angeboten aus Mode, Reise, Design & Kulinarik  
[www.zeit.de/kataloge](http://www.zeit.de/kataloge)

**Reisen**

**Den Norden erleben Winter in Lappland**  
Spannende Rundreisen zu außergewöhnlichen Unterkünften, gemütliche Ferienhäuser und typisch nordische Outdoor-Aktivitäten. Der Hohe Norden hat jede Menge zu bieten.  
nordic holidays stellt Ihnen auf Wunsch gerne Ihre individuelle Reise ins eisige Lappland zusammen.  
[www.nordic-holidays.de](http://www.nordic-holidays.de)

**Schmuck**

**Schmuck für Naturfreu(n)de**  
Schmuckkreationen inspiriert durch die unerschöpfliche Vielfalt der Natur.  
Tel.: 07642/45371  
[www.naturschmuck.de](http://www.naturschmuck.de)

**Edelstein- und Silberschmuck**  
individuell und immer anders  
[www.schmuckbeere.de](http://www.schmuckbeere.de)

**Sport & Freizeit**

**Segelnachrichten von Seglern für Segler**

**web&sail**  
[www.webandsail.de](http://www.webandsail.de)

**Training & Coaching**

**Fachwissen für Fachkräfte**  
Im Sozial- u. Gesundheitsbereich  
[www.gk-quest.de](http://www.gk-quest.de)

**Unternehmensberatung**

**Unternehmens- oder Vereinsjubiläum?**  
[www.ihre-geschichte.com](http://www.ihre-geschichte.com)

**Verlage**

**Wissen zum Hören: Geschichte, Literatur, Philosophie bei**  
[www.auditorium-maximum.de](http://www.auditorium-maximum.de)

**Weine & Spirituosen**

**www.Wein-Ankauf.de**  
Wir kaufen Ihre Weine, Champagner & Spirituosen zu Höchstpreisen an!  
Tel. 02464-9798-365, Fax - 707  
[info@wein-ankauf.de](mailto:info@wein-ankauf.de)

Kontakt für Anzeigenkunden:  
[www.zeit.de/inserieren](http://www.zeit.de/inserieren) · Tel. 030/260 68 530

**9 - GENERATIONEN WEINBAU**  
Weingut Adam Müller Leimen  
[www.weingut-adam-mueller.de](http://www.weingut-adam-mueller.de)

**AUSGESUCHTE WEINE, CHAMPAGNER**  
Edle Spirituosen & Geschenke.  
[www.bremer-weinkolleg.de](http://www.bremer-weinkolleg.de)

**DIE Online Weinhandlung**  
für charakterstarke Weine.  
[www.bio-wein-online.com](http://www.bio-wein-online.com)

**KÖSTLICHES AUS DEM SÜDEN**  
mediterrane Weine u. Feinkost  
[www.bodega-andaluzia.com](http://www.bodega-andaluzia.com)

**MIRABELLENBRAND DLG GOLD**  
aus biol. Streuobstbau  
[www.brennerei-baumgaertner.de](http://www.brennerei-baumgaertner.de)

**Wohnen**

**Antike Kachelöfen**  
krisensicher und CO2-neutral wertbeständig und schön  
Aufbau mit Glastüre möglich  
[www.omaskachelofen.de](http://www.omaskachelofen.de)

**HELFEN SIE VÖGEL RETTEN!**  
Unsichtbare Vogelschutzfolie  
[www.vogelglas.de](http://www.vogelglas.de)

**Kontakt für Anzeigenkunden**  
**030 / 260 68 530**  
TVM GmbH, Ihr Ansprechpartner für Beratung und Verkauf.

**Ab heute**

**Offene Schalkragenjacke von Summit by pos.sei.mo**  
Diese federleichte Schalkragenjacke in der Farbe bloom ist ein Must-have für das ganze Jahr. Ohne Verschluss und mit Rollrändern an Saum und Ärmeln verleiht sie jedem Outfit eine verführerische Leichtigkeit. Garnezusammensetzung: Cashmere (40%), Possumhaar (40%) und Seide (20%). Die Jacke ist erhältlich in den Größen 36 bis 46.

Ladenpreis € 390,00	Startpreis € 230,00
Online-ID 3207	Verfügbarkeit 2x

**Lange Jacke mit Knöpfen von Summit by pos.sei.mo**  
Taillierte Jacke mit drei Knöpfen in der Farbe silver für den perfekten Layer-Look bei wechselhaftem Wetter. Mit Rollrändern an Saum und Ärmeln. Garnezusammensetzung: Cashmere (40%), Possumhaar (40%) und Seide (20%). Die Jacke ist erhältlich in den Größen 36 bis 46.

Ladenpreis € 450,00	Startpreis € 270,00
Verfügbarkeit 2x	Online-ID 3205

**Ringelpullover von Summit by pos.sei.mo**  
Dress as you feel! Pullover mit Color-Blocking-Effekt in körperumspielender Silhouette, überschnittenen Schultern und U-Boot-Ausschnitt. Hergestellt aus unserem neuseeländischem Garn aus 40% Cashmere, 40% Possumhaar und 20% Seide, verarbeitet in einer deutschen Strickerei in Thüringen zu hochwertiger Strickbekleidung, die im Alltag stets den Hauch von Eleganz verstrahlt – Made in Germany in höchster Qualität. Der Pullover ist erhältlich in den Größen 36-44.

Ladenpreis € 375,00	Startpreis € 225,00
Verfügbarkeit 3x	Online-ID 3197

**Anbieter:**  
Posseimo Marianne Birkenfeld  
[www.posseimo.de](http://www.posseimo.de)

## ZEIT.DE/AUKTION

Startpreis: Ab 50% unter Listenpreis Laufzeit nur 10 Tage

**Offene Schalkragenjacke von Summit by pos.sei.mo**

**Lange Jacke mit Knöpfen von Summit by pos.sei.mo**

**Ringelpullover von Summit by pos.sei.mo**

pos.sei.mo