

Die Männer hören besser zu

Frauenquote Wie sich ein höherer Frauenanteil in Aufsichtsräten und Unternehmensvorständen auswirkt, beleuchtete die Wirtschaftswissenschaftlerin Kerstin Pull zum Auftakt der Tübinger Sommer-Uni. *Von Dorothee Hermann*

Die Frauenquote in Unternehmen wirkt sich nicht nur positiv auf die Rendite aus, wie aktuelle Studien aus Norwegen ergeben. Sie verändert auch die Effizienz der Arbeit und die Gesprächskultur in Aufsichtsräten und Vorständen. Das sagte die Tübinger Wirtschaftswissenschaftlerin Prof. Kerstin Pull zum Auftakt der diesjährigen Tübinger Sommer-Uni am gestrigen Montag. Etwa 60 Interessierte waren ins Theologicum gekommen. Die Sommer-Uni ist ein gemeinsames Projekt der Stadt Tübingen und der Universität.

In Deutschland gilt seit dem vergangenen Jahr das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen. Seither müssen in börsennotierten Unternehmen mindestens 30 Prozent Frauen

„Wenn Frauen dabei sind, lassen Männer andere eher zu Wort kommen.“

Kerstin Pull, Professorin

im Aufsichtsrat sitzen. Das betrifft bisher die überschaubare Zahl von 101 Firmen. In deren Aufsichtsräten hat sich der Frauenanteil von 15,7 Prozent im Jahr 2011 erhöht auf 30,2 Prozent im Jahr



Kerstin Pull hat einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Uni Tübingen. *Archivbild: Faden*

2016. Weitere 3500 Unternehmen mit jeweils mehr als 500 Mitarbeitern müssen nun selbst Zielgrößen festlegen, sagte die Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation und Personal.

„Männer sind höflicher, wenn auch Frauen in Führungsgremien sind“, so Pull. „Sie hören besser zu und lassen andere eher zu Wort kommen oder ausreden.“ In Talkshows sehe man diesen Effekt nicht, meinte sie. Eine ihrer eigenen Studien hat ergeben, dass Frauen Diskussionen versachlichen und de-emotionalisieren. In Aufsichtsräten, wo es ohne sie

schon mal heftiger zugegangen sei, hätten Frauen in Konfliktfällen Lösungen aufzeigen können, „besonders zwischen Arbeitnehmervertretern und Kapitaleignern“. Diese Fähigkeit zur Versachlichung mag verbreiteten Geschlechterstereotypen entgegenstehen, nach denen Frauen als eher emotional gelten. Zudem werden ihnen Eigenschaften zugesprochen wie kommunikativ, ausgleichend, dabei konflikt- und risikoscheu, aber mit sozialer Intelligenz begabt.

Männer hingegen gelten als durchsetzungsfähig, entscheidungsfreudig, dominant und ehrgeizig, listete die Wissenschaftlerin im Wechsel mit den Zuhörern auf. Frauen verhalten sich eher kollegial und prozessorientiert und pflegen einen demokratischen Führungsstil, sagte Pull weiter. Männern wird hingegen ein ergebnisorientiertes Vorgehen und ein eher autoritärer Führungsstil zugesprochen. „Das muss jeweils nicht für jede Frau oder jeden Mann gelten“, betonte sie. Und: Auf dem Weg in einen Vorstand oder Aufsichtsrat müssten sich Frauen wie Männer ständig in Wettbewerbssituationen behaupten.

Die im Vergleich größere Risikoscheu der Frauen könne als Nachteil gewertet werden, sagte Pull: „Das Unternehmen muss im Wettbewerb bestehen.“ Wenn in einem Entscheidungsgremium

viele unterschiedliche Interessen vertreten sind, könnte es theoretisch auch sein, dass die Beteiligten sich verzetteln und keine gemeinsame Ebene finden.

Doch die Betriebswirtin hat herausgefunden: Je höher der Frauenanteil in Aufsichtsräten oder Firmenvorständen, desto höher ist die Anwesenheitsquote bei Sitzungen. „Das ist eine Voraussetzung für eine effektive Aufsichtsratsaktivität.“

Norwegen hat die Frauenquote schon 2008 eingeführt. Die Folge war eine erhöhte Eigenkapitalrendite der norwegischen Unternehmen im Ländervergleich mit Schweden und der Schweiz. Warum suchen Unternehmen dann nicht von sich aus mehr Frauen für Führungspositionen? fragte Pull. Frauen stehen vielleicht nicht im selben Maß zur Verfügung, gab sie zu bedenken. Ungünstig für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens kön-

ne sich auch auswirken, wenn es den Eindruck habe, gezwungenermaßen von der aus seiner Sicht optimalen Besetzung des Aufsichtsrats abweichen zu müssen.

Eine einzelne Frau in einem Gremium reiche nicht für Veränderungen, so Pull. Es müsse schon eine sogenannte kritische Masse sein, ab etwa 30 Prozent. Es gehe auch um Rollenvorbilder für weibliche Nachwuchskräfte.

Tübingens Erste Bürgermeisterin Christine Arbogast wünschte sich eine Fortsetzung über Frauen in der Politik. Lange habe man gedacht, der Zug der Emanzipation sei nicht mehr aufzuhalten, wenn er einmal in Bewegung geraten ist. „Im Moment machen wir leider die Erfahrung, dass Demokratie kein Selbstläufer ist. Wir erleben Rückschritte und müssen auch Sorge haben um alle anderen demokratischen Bewegungen. Dazu gehört mit Sicherheit auch die Frauenbewegung.“

Von der Sprachpolitik zur Kaufentscheidung

Um Sprachpolitik und Sprachpflege in Europa geht es bei der Tübinger Sommer-Uni am heutigen Dienstag mit der Romanistin Prof. Sarah Dessi Schmid. Sie widmet sich auch dem

Sprachpurismus, der Fremdwörter ablehnt oder bekämpft. Die Vorträge im Hörsaal des Theologicums, Liebermeisterstraße 12 bis 18, beginnen jeweils um 10.15 Uhr. Die Teilnahme

ist kostenlos. Am morgigen Mittwoch befasst sich der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dominik Papies mit dem Kaufverhalten von Konsumenten und den Motiven für Kaufentscheidungen.