

Festrede anlässlich der Preisverleihung MESTEMACHER PREIS MANAGERIN DES JAHRES 2015 am 11. September 2015 in Berlin von Elke Holst

(Es gilt das gesprochene Wort)

Liebe Ulrike Detmers, liebe Familie Detmers, liebe Preisträgerin, sehr geehrte Damen und Herren:

Ich möchte Sie heute einladen, mit mir einen Sprung in die Zukunft zu wagen.

Stellen Sie sich vor, wir befinden uns im Jahr 2115, also 100 Jahre in der Zukunft.

Wir sind auf der legendären 114. Verleihung des Mestemacher Preises „Managerin des Jahres“.

Frau Detmers erzählte mir gerade, dass einige von Ihnen über den gerade eröffneten Flughafen Berlin Brandenburg angereist sind. Sie können sich nun entspannen...

Lehnen Sie sich also zurück und lassen Sie uns noch einmal kurz auf alte Zeiten zurückblicken.

I Theoretische Vorüberlegungen

In der grauen Vorzeit vor 100 Jahren – also 2015 - übernahmen Frauen in Deutschland noch den größten Teil der Haus- und Familienarbeit. Männer waren von diesen Tätigkeiten weitgehend befreit und galten noch als Ernährer der Familie. Führungspositionen waren vorwiegend von Männern besetzt, Frauen verdienten im Schnitt über ein Fünftel weniger als Männer.

Diese gesellschaftliche Realität wurde von der Ökonomie als Ergebnis rationaler individueller Entscheidungen erklärt. Im Wesentlichen wurde dabei auf zwei Ansätze zurückgegriffen: den ‚New Home Economics‘ (auf Deutsch: der neuen Haushaltsökonomie) und der Humankapitaltheorie. An der Entwicklung dieser Ansätze in den 1960er bis in die 1990er Jahre war der 2014 verstorbene Nobelpreisträger Gary Becker maßgeblich beteiligt.

Die **Neue Haushaltsökonomie** hatte erstmals sichtbar gemacht, dass im Haushalt gearbeitet wurde und diese Arbeit eine Anstrengung erforderte. Davor war in der Arbeitsangebotstheorie nur zwischen Erwerbsarbeit und Freizeit unterschieden worden. Im Mittelpunkt der neuen Haushaltsökonomie stand – wie der Name sagt - der Haushalt. Dieser wurde als kleine Fabrik angesehen. Der Gesamtnutzen der kleinen Fabrik konnte durch eine Spezialisierung der Eheleute auf unbezahlte Haus- und Familienarbeit sowie Erwerbsarbeit maximiert werden. In seinem Modell ging Gary Becker davon aus, dass es einen altruistischen Haushaltsvorstand gab, der den Nutzen aller Haushaltsmitglieder optimierte – mit anderen Worten, er ging von einem wohlmeinenden Patriarchen aus. Weiterhin ging er davon aus, dass Ehefrauen eine stärkere Präferenz für Haus- und Familienarbeit hätten als Ehemänner. Ehefrauen sammelten so mehr Humankapital in diesem Bereich an als Männer. Diese stärkere Präferenz sei – wie Becker schrieb - dem ‚Vorteil‘ geschuldet, Kinder gebären zu können. Die Präferenzen der Ehefrau galten damit als ‚natürlich‘ und dauerhaft. Wer im Haushalt welche Tätigkeiten ausübte, entschieden dann komparative Kostenvorteile. Vereinfacht ausgedrückt heißt das: Da Ehefrauen meist weniger verdienten als Männer (und ‚besser‘ Hausarbeit verrichten konnten), war es rational, dass der Mann sich auf die Erwerbsarbeit spezialisierte und die Ehefrau die unbezahlte Hausarbeit in der kleinen Fabrik übernahm.

Aber warum verdienten Ehefrauen weniger? Auf dem Arbeitsmarkt verhielt sich eine Ehefrau nach der **Humankapitaltheorie** wiederum völlig rational, wenn sie selbst bei gleicher Qualifikation wie der Mann geringer bezahlte Tätigkeiten ausübte. Ehefrauen würden ja - im Unterschied zum Mann - zuhause ihre Hausarbeit zu verrichten und Hausarbeit sei nun mal

anstrengender als Freizeit und andere Haushaltsaktivitäten. Da Frauen ihre Energie effizient einsetzen wollten, würden sie sich weniger fordernde Jobs suchen – also nicht unbedingt Führungspositionen. Die Produktivität von Ehefrauen war somit pro Stunde geringer als die von Männern. Frauen wurden also nicht diskriminiert. Staatliche Eingriffe erübrigen sich.

Der geringere Verdienst der Ehefrauen aufgrund ihrer ‚Präferenz‘ für Hausarbeit war nach der neuen Haushaltsökonomie wiederum ein Grund für ihre Spezialisierung auf Hausarbeit. Genau diese zirkuläre Argumentation rief viel Kritik hervor. Wurde hier nur nach rationalen Entscheidungsregeln für in der Gesellschaft beobachtbare Phänomene gesucht, die dann als rational gewertet wurden? - das war der Vorwurf... und daran ist auch etwas dran.

In anderen Disziplinen hatten sich zu gleicher Zeit Ansätze entwickelt, die Zweifel an der Annahme aufkommen ließen, dass Präferenzen ‚natürlich‘ bedingt und stabil seien. Das was als typisch weiblich und männlich gelte, sei tatsächlich kulturell und sozial konstruiert - und könne erlernt werden (heute: Gender). Die wohl berühmteste Studie in diesem Zusammenhang war die von Harold Garfinkel aus dem Jahr 1967. Er beobachtete den Anpassungsprozess der transsexuellen Agnes nach ihrer Operation zur Frau an das kulturelle Frauenbild im Kalifornien der 1960er Jahre. Dazu gehörte etwa, dass sie in Gesprächen nicht so oft insistieren, ihre Meinung sagen und sich durchsetzen sollte, weil das unweiblich sei. Garfinkel deckte Mechanismen auf, die verdeutlichten, dass Verhaltensweisen und Präferenzen, die damals gemeinhin als ‚natürlich‘ galten, als ein in der Alltagspraxis wechselseitig erzeugtes und damit gemeinschaftliches Produkt von Zuschreibungen waren. [...die sich von Kultur zu Kultur unterscheiden können...wie weitere Studien zeigten].

Problematisch an diesen Zuschreibungen war, dass als typisch weiblich und typisch männlich geltende Eigenschaften und Fähigkeiten nicht auf Augenhöhe - wertgleich - nebeneinander standen, sondern in eine Rangordnung gebracht wurden, wobei das als männlich Geltende über dem Weiblichen stand. Beispiele sind etwa stark (m)/schwach (w), rational (m)/emotional (w).

[Wir müssen übrigens gar nicht in die USA der 1960er Jahre gehen, um den Einfluss der Kultur auf das Verhalten von Frauen auf dem Arbeitsmarkt aufzuzeigen. Auch 25 Jahre nach der deutschen Vereinigung zeigten sich immer noch gesellschaftliche Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland. In den östlichen Landesteilen, in denen die Versorgung keine Tradition hatte, waren Mütter damals weit häufiger und mit einem weit höheren Erwerbsumfang tätig als in Westdeutschland. Der Gender Pay Gap war gering und der Frauenanteil in Führungspositionen lag deutlich über dem im Westen. (Holst/Wieber 2014)]

Warum erzähle ich Ihnen das alles heute auf einer Festveranstaltung des Jahres 2115, in einer Zeit in der wir schon viel weiter sind? Weil derartige Erkenntnisse wesentlich dazu beigetragen haben, die staatliche Rahmung und die betrieblichen Organisation von Arbeit Jahren so zu modernisieren, dass wir die großen wirtschaftlichen Herausforderungen in den letzten 100 erfolgreich bewältigen konnten.

Aber – das gebe ich zu – es war ein langer und nicht einfacher Weg.

II Empirische Ergebnisse

Die alte **Geschlechterordnung** spiegelte sich auch noch 2015 auf dem Arbeitsmarkt wider. Vielleicht können sich die historisch Interessierten unter Ihnen noch daran erinnern.

Westdeutschland war von einer ähnlichen Spaltung in Frauen- und Männerberufe geprägt wie in den 1970er Jahren, als die Versorgung noch dominierte.

Besonders krass waren die Geschlechterunterschiede auf Platz 2 der Hitliste der Berufe 2010: Bei den Frauen stand dort die „Reinigungskraft/Helferin o.S.“ (4,8 Prozent) – bei den Männern waren es „Geschäftsführer“ und „Vorstand“ (2.1 Prozent). 43 Prozent der Frauen, aber nur 27 Prozent der Männer häuften sich in den jeweils 20 beliebtesten Berufen. (Statistisches Bundesamt 2014)

Frauen verdienten 2013 in Deutschland im Schnitt pro Stunde 22 Prozent weniger als Männer. Diese Verdienstlücke war seit Jahren eine der höchsten in den EU-Ländern (16 Prozent). (Eurostat 2015).

Erklärt wurden Verdienstunterschiede mit Unterschieden in der Humankapitalausstattung. Bildung und Berufserfahrung, Erwerbsumfang und Erwerbsunterbrechungen, die Beschäftigung in unterschiedlichen Berufen und Branchen sowie der unterschiedliche „Führungs- und Qualifikationsanspruch“ wurden immer wieder genannt [– letzteres war nichts anderes als die unterschiedliche Verortung in Leistungsgruppen].

Man hätte glauben sollen, dass die Erhöhung des Humankapitals ‚Bildung‘ im Zuge der Angleichung der Bildungsabschlüsse der Geschlechter zu einem rasanten Anstieg von Frauen in Führungspositionen und einem deutlichen Absinken der Verdienstlücke geführt hätte. Dem war aber nicht so.

Frauen stellten in Deutschland 2013 29 Prozent aller Führungskräfte – EU-weit waren es dagegen 33 Prozent. Die meisten leiteten kleine, teilweise auch mittlere Betriebe. In Familienunternehmen kamen Frauen schon frühzeitig an die Spitze. Innerhalb der Betriebe wurden vor allem untere Führungsebenen von Frauen eingenommen und mittlere Leitungsfunktionen etwas häufiger erreicht. Von den wenigen Frauen, die Spitzenpositionen in Vorständen großer Unternehmen eroberten, schieden viele nach kurzer Zeit wieder aus.

Im Jahr 2006 hatte nur eine einzige Frau in den DAX-30-Unternehmen einen Vorstandsposten inne, das entsprach 0,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder. Neun Jahre später, Anfang September 2015, nach vielen Debatten, Forderungen nach Maßnahmen und unzähligen Medienberichten zum Thema waren es 16 von 191 Vorstandsmitgliedern. Das entspricht 8,4 Prozent. In den 200 größten Unternehmen in Deutschland ging es etwas langsamer voran, hier lag der Frauenanteil Ende 2014 bei 5,4 Prozent Frauen gegenüber 1,2 Prozent 2006. (Holst/Kirsch 2015). [...Wegen des schleppenden Fortschritts wurde übrigens 2015 eine Geschlechterquote für Aufsichtsräte in rund 100 ausgewählten Unternehmen gesetzlich verankert. Das Gesetz beinhaltete auch, dass etwa 3500 Unternehmen bis zum 30. September 2015 erstmals Zielgrößen für Vorstände und zwei darunterliegende Ebenen vorlegen sollten. Das Datum jährt sich also ganz bald zum hundertsten Mal.]

Damals sprach man von männlichen Monokulturen. Rein rechnerisch, sagte man, würde spätestens zum Jahrhundertwechsel 2100 der Gleichstand in den Vorständen der Top-200 Unternehmen erreicht.

Zum Glück ist es dann doch etwas schneller gegangen. Männliche Monokulturen gehören heute schon lange der Vergangenheit an.

Wie kam es zu dieser Veränderung bis heute im Jahr 2115?

III Strukturwandel und Erfolgsstrategien

Ich möchte drei wichtige Punkte ansprechen, die aus meiner Sicht hierfür entscheidend waren

1. Der kulturelle Wandel und veränderte gesellschaftliche Arrangements
2. Der wirtschaftliche Strukturwandel durch Digitalisierung und die damit verbundene technologische Revolution
3. Der Wandel der staatlichen Rahmungen und der unternehmerischen Organisation von Arbeit

Ad 1: Eine wesentliche Ursache für die Veränderungen in unserer Arbeitswelt lag im kulturellen Wandel und in Veränderungen der gesellschaftlichen Arrangements. Die Lebensformen wurden vielfältiger. Die partnerschaftliche Haushaltsführung setzte sich durch. Frauen und Männern zugeschriebene Fähigkeiten und Eigenschaften wurden weniger different gesehen, in der Folge wurden sie egalitärer bewertet. Frauen wurden nicht mehr als unweiblich empfunden, wenn sie argumentierten, widersprachen, insistierten und sich durchsetzen. Die Aufstiegschancen von Frauen verbesserten sich. Berufe vermischten sich stärker. Der Talentpool von Frauen wuchs unaufhaltsam.

Hinzu kam, dass das durch Völkerwanderungen veränderte Arbeitsangebot die Integration unterschiedlicher Ethnien und Religionen mit ihren vielfältigen kulturellen Verhaltensweisen in den Betriebsalltag notwendig machte. Organisationsabläufe wurden angepasst und insgesamt flexibler.

Ad 2: Die Digitalisierung und die damit verbundene technologische Revolution krepelten den Arbeitsalltag vielfach völlig um. Traditionelle Männer**branchen und -berufe** mit ihren hohen Verdiensten waren einem zuvor nicht dagewesenen Wandel ausgesetzt.

Die Automobilindustrie, 2015 eine der großen Stärken der deutschen Wirtschaft, war nach wenigen Jahrzehnten kaum mehr wiederzuerkennen. Zentrale Produktionsabläufe wurden etwa aufgrund neuer Fertigungstechnologien – wie dem 3D-Druck – durch kleine dezentrale Produktionsstätten ersetzt. Überall in der Welt druckten 3D-Copy-Center Autoteile nach den Wünschen ihrer Kund*innen aus und stöpselten sie in kurzer Zeit zusammen. [..Erste Chassis waren auf diese Weise auch schon vor 2015 hergestellt worden.]

Verkehrsmittel wie Züge, LKWs und Autos wurden automatisiert und benötigten keine Fahrer mehr. Der vor 100 Jahren bei Männern beliebteste Beruf des Kraftfahrers verlor seine Bedeutung. [Ähnlich erging es den Mechatronikern.] In der Folge mussten viele Männer sich neu orientieren, neu definieren, neue Werte und Vorbilder suchen.

Im Zuge der **Globalisierung** waren **Beschäftigungsmöglichkeiten** entstanden, **die nicht an Ort und Zeit gebunden- und gender-unabhängig waren**. [Sie erkennen ja bei digitaler Übertragung nicht zwangsläufig, wer auf der anderen Seite tatsächlich sitzt.]

Wissen, Kreativität und ein schneller Zugang zu Informationen waren immer noch wichtige Erfolgsfaktoren, aber Team-, Kommunikations- und Integrationsfähigkeiten auch im Zusammenwirken mit virtuellen Gesprächspartnerinnen und -partner gewannen zunehmend an Bedeutung.

Das Führen in divers zusammengesetzten Teams setzte sich bis an die Spitze von Unternehmen durch.

Ich komme zu 3, den Veränderungen bei der staatlichen Rahmung und der unternehmerischen Organisation von Arbeit.

Die Fallen des stereotypen Verhaltens und deren negativen Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit wurden von **Staat und Unternehmen** genauso erkannt wie die Gefahren, die von der tradierten Aufgabenteilung im Haushalt auf den Arbeitsmarkt ausging.

Statt der Versorgung wurde **staatlicherseits** die partnerschaftliche Aufteilung von Arbeit gefördert. Internationale Vergleichsstudien hatten bereits gezeigt, wie stark Institutionen auf eine partnerschaftliche Aufteilung von Arbeit einwirken können: Unterschiede im Erwerbsumfang zwischen Frauen und Männern waren besonders gering in Ländern, in denen Einkommen individuell besteuert wurde, die Kinderbetreuung gut ausgebaut war, Männer und Frauen ähnliche Stundenlöhne für gleiche Arbeit bekamen und in denen egalitäre Geschlechternormen vorherrschten (Hipp/Leutze 2015). Vom Gesetzgeber wurden im Laufe der Jahre entsprechend die Rahmenbedingungen modernisiert.

Auf **Unternehmensseite** wurden gezielte Schritte unternommen, um das Potenzial hervorragend ausgebildeter Frauen besser auszuschöpfen.

Im **ersten** Schritt committeten sich Unternehmensleitungen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen.

Im Zuge dessen wurden **zweitens** verbindliche Ziel- und Zeitgrößen auf unterschiedlichen Führungsebenen festgelegt und von finanziellen Anreizen etwa in Form von Boni und Sanktionen begleitet.

Der Pool infrage kommender Bewerberinnen wurde **drittens** durch die Herstellung echter Aufstiegschancen von Frauen vergrößert. Transparenz war hier das entscheidende Schlagwort.

Viertens war entscheidend, dass die Lebensverlaufsperspektive für Frauen **und** für Männer in die Personalentwicklung integriert wurde. Mehr Zeitsouveränität war eine wichtige Voraussetzung Wechselfälle des Lebens zu bewältigen. [Die zeitweise Wahrnehmung von familienfreundlichen Arbeitsformen stellte nicht länger ein Karrierehindernis dar – und wurde auch für Männer attraktiv. Vorbilder zeigten erfolgreich neue Wege auf.]

Fünftens rundete die Erkenntnis, dass in der Unternehmensorganisation nicht alles beim Alten bleiben konnte, den Aufbruch in die Zukunft ab. Ausschreibungstexte, Aufgaben- und Leistungsbeschreibungen und der Organisationsablauf insgesamt wurden im Hinblick auf - auch für den Betrieb - nachteilige Verzerrungen [etwa durch ‚gender-blindness‘] überprüft, modernisiert und transparenter gemacht.

Ein hoher Wert wurde zudem auf die Veränderungsbereitschaft von Führungskräften gelegt.

Auf diese Weise öffneten sich die Unternehmenskulturen nicht nur für Frauen in Führungspositionen, sondern generell für Vielfalt der Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen.

Wir wissen heute: Frauen unterscheiden sich untereinander, Männer unterscheiden sich untereinander und Frauen und Männer unterscheiden sich untereinander. Erfolgreich war es auf dem Weg ins Jahr 2115 **mehr auf Gemeinsamkeiten und weniger auf Trennendes** zu blicken. Auf die gesunde Mischung kommt es an – auch in Führungspositionen!

Meine Damen und Herren, nach diesem Ausflug in die Zukunft möchte ich Sie wieder ins Heute des Jahres 2015 zurückrufen ... und Ihnen noch eine wunderbare Feier wünschen!

Vielen Dank!

Literatur:

Eurostat (2015): Frauen verdienen 2013 in der EU im Schnitt 16% weniger als Männer. Pressemitteilung Nr. 41 vom 5. März.

ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6730002/3-05032015-AP-DE.pdf/14f99850-1ce8-4f38-ac82-2692c07ca3c7

Holst, Elke und Anja Kirsch (2015): Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. In: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 4. S. 47-60.

Holst, Elke und Anna Wieber (2014): 25 Jahre Mauerfall - Bei der Erwerbstätigkeit der Frauen liegt Ostdeutschland vorn. In: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 40. S. 967-975.

Hipp, Lena und Kathrin Leutze (2015): Von wegen Partnerschaftlichkeit. Erwerbsarbeit ist bei den meisten Paaren in Europa und den USA ungleich verteilt. In: WZB Mitteilungen. Heft 149 September. S. 18-20. Der ausführliche Beitrag ist im Erscheinen: Hipp, Lena und Kathrin Leutze (2015): Institutionelle Determinanten einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit in Europa und den USA. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 2015. Jg. 67, Heft 4.

Statistisches Bundesamt (2014): Männer doppelt so häufig in Führungspositionen wie Frauen. Pressemitteilung Nr. 189 vom 30. Mai.

https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/05/PD14_189_133pdf.pdf;jsessionid=81C167E718A3A743B44A409B1BC0A77C.cae3?_blob=publicationFile



**MESTEMACHER PREIS
MANAGERIN DES JAHRES**

**Kurzdarstellung der Festrednerin
MESTEMACHER PREIS
MANAGERIN DES JAHRES 2015**



PD Dr. Elke Holst

Lebenslauf

Name: PD Dr. Elke Holst
Verantwortung: Forschungsdirektorin für den Bereich Gender Studies im DIW Berlin

Ausbildung/Werdegang:

1978 Diplom-Volkswirtin, J.W. Goethe - Universität Frankfurt am Main
1999 Promotion, Dr. rer. oec., Technische Universität Berlin
2006 Habilitation und venia legendi für das Fach Volkswirtschaftslehre, Europa-Universität Flensburg (EUF)
1978 - 1984 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Unternehmen der Privatwirtschaft und am Sonderforschungsbereich 3 der Universitäten Frankfurt/Main und Mannheim
1984 - 1987 Referentin für Reden und Stellungnahmen des Hessischen Ministerpräsidenten, Staatskanzlei, Wiesbaden
seit 1987 Wissenschaftlerin am DIW Berlin; Forschungsschwerpunkte: Arbeitsmarkt und Gender Ökonomik, insbesondere Verdienste, Führungspositionen, Arbeitszeit und Remittances
seit 2006 Privatdozentin an der EUF, davor seit 2001 Lehrbeauftragte
seit 2010 Forschungsdirektorin für den Bereich Gender Studies am DIW Berlin

Zu ihren zahlreichen Publikationen auf dem Gebiet Arbeitsmarkt und Gender Ökonomik gehört das DIW Managerinnen-Barometer und der Führungskräfte-Monitor des DIW Berlin.