

„In Deutschland herrscht eine maskuline Kultur“

SZ: Professor Gratton, viele Frauen jammern, es sei so schwierig, ins Top-Management zu kommen. Sind sie nicht gut genug?
Gratton: Wie kann man so etwas als Jammern abtun! Nur zehn Prozent aller Top-Führungskräfte in Europa sind Frauen. Das hat strukturelle Gründe.

SZ: Welche sind das?
Gratton: Ein wichtiger Grund ist, dass Frauen viel mehr Arbeit Zuhause haben. Die meisten Spitzenmanager haben eine Ehefrau, die ihnen den Rücken frei hält.

SZ: Also Hauspersonal einstellen?
Gratton: So einfach ist das nicht. Männliche Führungskräfte haben meist eine wettbewerbsorientierte, angriffs-lustige Persönlichkeit. Die meisten Frauen sind nicht so. Frauen sind keine Männer.

SZ: Aber wenn solche Eigenschaften einen erfolgreichen Chef ausmachen, ist es nur konsequent, Männer zu befördern.
Gratton: Allein aus diesem Jahr liegen uns drei Studien vor, die zeigen, dass es sich für Firmen auszahlt, auch Frauen in Führungspositionen zu bringen.

SZ: Lässt sich der Effekt beziffern?
Gratton: Eine Studie der Universität von Helsinki zeigt, dass Firmen mit Frauen in der Chefetage eine um zehn Prozent höhere Kapitalrendite schaffen als die allein von Männern geführten. Die Unternehmensberatung McKinsey hat herausgefunden, dass die Firmen mit vielen Frauen auf der Führungsebene finanziell überdurchschnittlich abschneiden.

SZ: Das könnte ja auch Zufall sein.
Gratton: Wir am Lehman Centre for Women in Business haben in 21 internationalen Unternehmen 100 Teams untersucht, die wichtige Projekte leiteten, nach dem Kriterium, wie die Zusammensetzung zwischen Männern und Frauen war. Das Ergebnis: Teams, die je zur Hälfte aus Männern und Frauen bestanden, arbeiteten in fast allen Gebieten optimal, in denen es auf Innovation ankam. War das Geschlechterverhältnis unausgewogen, fiel die Leistung deutlich ab.

SZ: Können Sie erklären, warum es in Deutschland noch weniger Top-Managerinnen gibt als anderswo?
Gratton: In Deutschland herrscht eine sehr maskuline Kultur.

SZ: Was meinen Sie damit?
Gratton: In einem solchen Arbeitsumfeld kommt es sehr darauf an hart zu verhandeln, zu streiten. Frauen wollen das nicht. Das ist nicht ihr Stil.

SZ: Also, einfach den Stil ändern?
Gratton: Nein, die Firmen müssen sich ändern. Die Konzerne werden sonst sehr große Schwierigkeiten bekommen, Talente anzuziehen. Die Zahl weiblicher Top-Manager dort geht schon zurück. Die begabten jungen Leute lassen sich heute weniger bieten als wir damals. Die verlassen die Firma, wenn es ihnen dort nicht mehr passt.

SZ: Und dann?
Gratton: Sie gründen eine eigene Firma. Ich habe kürzlich 120 Studentinnen gefragt, wie sie ihre Perspektive sehen. Fast alle wollten sich selbständig machen. Nur eine wollte CEO werden.

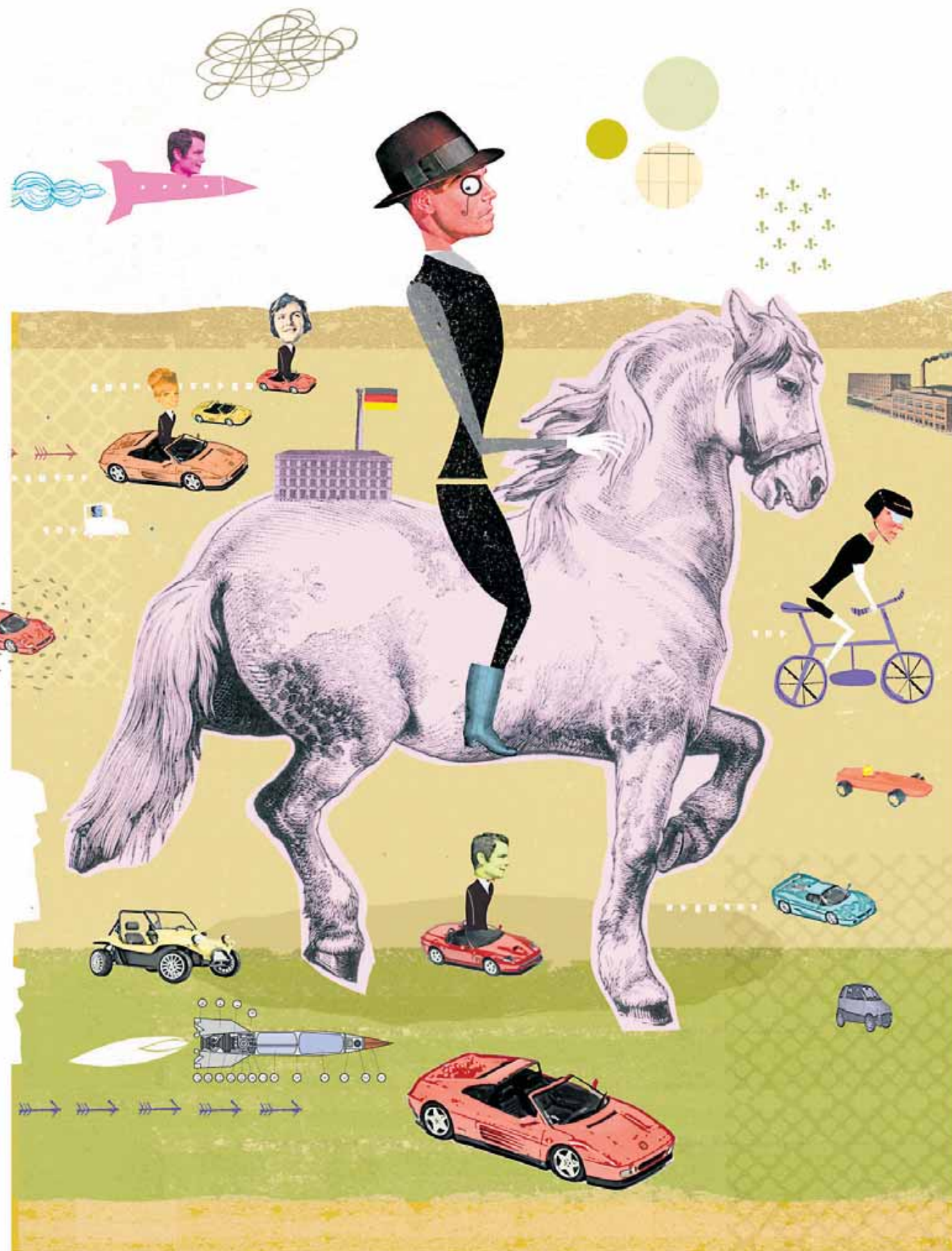
SZ: Ist Norwegen Vorbild? Dort müssen vom kommenden Jahr an die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder Frauen sein?
Gratton: Ich persönlich bin für Quoten. Firmen mit mehr Chefinnen haben mehr Frauen in der gesamten Hierarchie.

SZ: Was können Chefs tun, um mehr Frauen in die Vorstände zu bekommen?
Gratton: Um Karriere zu machen, kommt es üblicherweise auf drei Dinge an. Man muss Projekte bekommen, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind, man muss in Karriereförderprogrammen kommen und man muss mal ins Ausland gehen. Viele Frauen nehmen solche Gelegenheiten nicht wahr, oder sie werden ihnen nicht gegeben.

SZ: Oft der Familie wegen.
Gratton: Es müssen für die Beschäftigten bessere Bedingungen geschaffen werden, um Beruf und Familie zu vereinbaren. In unserer Studie arbeiteten Teamleiterinnen im Schnitt acht Stunden weniger pro Woche für die Firma als Teamleiter. Und das hat sich positiv auf ihre Leistung ausgewirkt. Es kommt nicht auf die Zeit an, die man mit Arbeit verbringt.

SZ: Sondern darauf, dass Frauen doppelt so gut sein müssen wie Männer?
Gratton: Frauen, die es bis ganz nach oben schaffen, sind meist extrem außergewöhnlich. Aber Sie können nicht sämtliche Führungspositionen mit sehr außergewöhnlichen Menschen besetzen. Davon gibt es einfach nicht genug.

Interview: Alexandra Borchardt
 DIZdigital: Alle Rechte vorbehalten - Süddeutsche Zeitung GmbH, München
 Jealche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de



Man bleibt gerne unter sich

In den Chefetagen regiert Monotonie: Viele Manager stammen aus ähnlichen Verhältnissen und haben vergleichbare Karrierewege beschritten. Nur bei den Studienfächern zeigt sich Wandel.

Von Björn Finke

Sie sind die Ausnahmen: Adidas-Chef Herbert Hainer stand als Kind in der Metzgerei seiner Eltern hinter der Theke. Auch der Volkswagen-Konzernlenker Martin Winterkorn stammt aus einem Fleischerhaushalt. Siemens-Vorstandsvorsitzender Peter Löscher kommt von einem Bauernhof. Damit sind die drei Top-Manager zwar nicht gerade in Armut aufgewachsen, doch mit dem familiären Hintergrund anderer Chefs können sie nicht mithalten. Bei den 100 wichtigsten deutschen Konzernen hat jeder zweite Firmenlenker Eltern, die zum sogenannten Großbürgertum gehören, also Manager, bedeutende Unternehmer oder Spitzenbeamte waren. Das ermittelte der Darmstädter Soziologie-Professor Michael Hartmann.

Ein weiteres Drittel der Chefs stammt aus dem gehobenen Bürgertum, etwa aus wohlhabenden Arzt- oder Anwaltsippen. Zusammen machen das gehobene und das Großbürgertum lediglich 3,5 Prozent der Bevölkerung aus, ihre Kinder besetzen aber demnach mehr als 80 Prozent der Top-Positionen in der Wirtschaft. Die besseren Kreise bleiben in den oberen Etagen somit vornehm unter sich. „Der richtige Habitus, das richtige Auftreten sind entscheidend für die Karriere“, folgert der 55-jährige Elitenforscher. Und wie man sich locker und selbstbewusst unter Führungskräften bewegt, lerne man eben am einfachsten im Elternhaus. Ihm selbst ist das Milieu nicht fremd: Sein Vater leitete die Finanzen des Erzbistums Paderborn. In Ländern wie Frankreich, Großbritannien oder den USA wuchsen die meisten Firmenchefs ebenfalls in reichen Familien

auf, wie der Soziologe in seinem Buch „Eliten und Macht in Europa“ schreibt. Klare Unterschiede gibt es allerdings mit Blick auf die typischen Karrierewege und Studienfächer der Top-Manager.

Hartmann wertet in dem Buch Lebensläufe von Geschäftsführern und Vorstandschefs der größten Unternehmen in den jeweiligen Ländern aus. Die Arbeit baut auf seinem fünf Jahre alten Werk „Der Mythos von den Leistungseliten“ auf. Damals verglich der Wissenschaftler 6500 Biographien von Deutschen mit Dokortiteln. Viele dieser Hochqualifizierten ergatterten schöne Jobs, aber die Spitzenstellen gingen ganz überwiegend an Kinder aus allerbestem Haus. Die Vorherrschaft des feinen Nachwuchses in den deutschen Chefetagen habe sich von 1995 bis 2005 - dem Stichtag für die neue Studie - sogar noch verstärkt, sagt er.

Gewandelt hat sich jedoch der akademische Hintergrund der Vorstandsvorsitzenden: Der Anteil der Naturwissenschaftler und Ingenieure legte in dem Zeitraum von 23 auf 34 Prozent zu. Ökonomen konnten ihre Position bei fast 40 Prozent halten; Juristen hingegen büßten an Bedeutung ein - ihr Anteil fiel von einem Drittel auf unter zehn Prozent. „Juristen haben ihr Image als Alleskönner an die Betriebswirte verloren“, erklärt Hartmann. Außerdem litten sie in ihrer einstigen Bastion, der Bankenbranche, darunter, dass die Investmentbanking-Sparten und damit die Wirtschaftswissenschaftler immer wichtiger würden. Im Kontrast dazu sei in Frankreich, Großbritannien, Japan und den USA nicht das Studienfach entscheidend für das Vorankommen, sondern die Wahl der richtigen Universität.

Am sichersten gelingt der Aufstieg in Deutschland mit einer Hauskarriere. Jeder zweite Firmenchef hat sich Schritt für Schritt in seinem Betrieb hochgearbeitet. Lediglich ein Viertel der Manager war bei mehreren Konzernen in einer Branche tätig, der Rest hat obendrein den Industriezweig gewechselt. In Großbritannien und Frankreich stehen dagegen bloß bei 15 Prozent der Vorstandsvorsitzenden nur ein Unternehmen im Lebenslauf. In Deutschland zählt sich also Treue aus, im Ausland eher Untreue.

Transrapid ins Management

Die Harvard Business School bietet die beste Manager-Ausbildung der Welt. Keine andere Ausbildungsstätte hat so viel Geld wie diese Elitehochschule an der US-Ostküste.

Von Christine Demmer

Keine Hochschule der Welt erfüllt so zuverlässig die Hoffnungen der Studierenden auf eine Karriere in Wirtschaft und Politik wie die Harvard Business School (HBS) in Boston im amerikanischen Bundesstaat Massachusetts. In fast jedem Führungsgremium der 500 größten Unternehmen Amerikas bestimmen Harvard-Absolventen mit. Sie stellen einen Großteil der erfolgreichen Unternehmensgründer in den USA, stehen an der Spitze internationaler Organisationen, regieren Städte, Bundesstaaten und, mit George W. Bush, sogar Nationen. Schon die Zulassung zum Studium an der HBS scheint das Anrecht auf einen hochkarätigen Job zu begründen. Seit fast 100 Jahren verspricht der Mythos Harvard den Machern mehr Macht - und verkörpert den amerikanischen Traum vom gesellschaftlichen Aufstieg aus dem Nichts.

Den Erfolg verdankt die Kaderschmiede ihrem Reichtum. Die Harvard Business School gehört einer Stiftung, die mit einem Vermögen von rund 29 Milliarden US-Dollar und Einnahmen von 368 Millionen Dollar im letzten Geschäftsjahr finanziell hervorragend ausgestattet ist. Rein rechnerisch gibt Harvard für jeden Studierenden 150.000 Dollar im Jahr aus. Zum Vergleich: Deutsche Universitäten, notorisch geldknapp und vom Wohlwollen der Landespolitiker abhängig, spendieren ihren Zöglingen jährlich Bildungs-

leistungen für rund 9000 Dollar. Nur einen Teil ihrer Ausgaben holt sich die HBS von den angehenden Masters of Business Administration (MBA) durch Studiengebühren zurück. Dennoch ist das zweijährige Studium mit rund 150.000 Dollar teuer. Trotzdem ist das Studium begehrt. Von sechs Bewerbern wird nur einer angenommen. Doch ist ein Bewerber als einer von 900 Studienanfängern erst einmal aufgenommen, greift ihm die Stiftung bei Bedarf finanziell unter die Arme. Begabung und die begründete Hoffnung auf einen künftigen Werbeträger vorausgesetzt: Dass die HBS nur für die Geldeliten zugänglich sei, will man sich nicht nachsagen lassen.

Einer der Vorzüge der Managerausbildung in Harvard ist die Internationalität in Forschung und Lehre. Fast die Hälfte des Lehrkörpers und die Mehrzahl der Studierenden haben keinen amerikanischen Pass. Bei gleichen Voraussetzungen werden ausländische Bewerber sogar bevorzugt. Sie sollen, so das Kalkül, später überall auf der Welt für die uramerikanische Marke Harvard werben.

Der Klientel folgend sind die Ausbildungsinhalte international. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsfakultäten lehrt die HBS fast nur nach Fallstudien. Theoretische Vorlesungen sind knapp gehalten und dienen nur dazu, den Wissensstand der Studierenden zu vereinheitlichen. Stattdessen verlangt die HBS Eigeninitiative und Leistungsstreben. Diesem Ziel dienen unter anderem „Field Studies“ auf der ganzen Welt sowie Business-Plan-Wettbewerbe, die den Studierenden Lust auf die Gründung einer eigenen Firma machen sollen. Eines Tages sollen die Harvardianer ihrer Alma Mater mit Rührung gedanken - am besten mit einer dicken Spende, die intern wie in der Öffentlichkeit ordentlich breitgetreten wird. 2006 spendeten Harvard-Absolventen und -Freunde 55 Millionen Dollar. Im Jahr davor waren es dank einer großangelegten Fundraising-Kampagne sogar 123 Millionen. Geradezu schamlos nimmt die Business School ihre Ehemaligen in die Pflicht. Das ist der Preis für das Privileg, die berühmte Harvard-Krawatte tragen zu dürfen.

Zum Alumni-Netzwerk der Harvard Business School gehören mehr als 65.000 „Business Leaders“ in 109 Ländern der Welt. Man kennt sich, man sucht und findet sich in der Alumni-Datenbank, und man trifft sich. Sei es auf den Klassentreffen in Boston alle fünf Jahre, auf den „Global Alumni Conferences“ oder im Harvard Club in der nächstgelegenen Großstadt: Zentrales Thema aller Treffen ist der Aufbau und die Pflege geschäftlicher Verbindungen. Genau das unterscheidet die HBS, nach Ansicht der meisten Experten die beste Wirtschaftshochschule der Welt, von deutschen Ausbildungsstätten für Manager: In Harvard macht man keinen Hehl daraus, dass es immer nur um eines geht: um Geld.



Harvard-Absolventen haben die besten Chancen. Foto: Bloomberg

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage



So wird der neue Chefsessel nicht zum Schleudersitz.

Sie haben eine Führungsposition neu übernommen und wollen schnell fest im Sattel sitzen, dann nutzen Sie die sieben Bausteine des erfolgreichen Führungswechsels:

- Erwartungen offensiv begegnen
- Schlüsselbeziehungen entwickeln
- Konstruktive Analyse der Ausgangssituation
- Motivierende Ziele formulieren
- Positives Klima durch Veränderung schaffen
- Veränderungen wirkungsvoll initiieren
- Symbole und Rituale nutzen

Ein Arbeitsbuch mit zahlreichen Schaubildern und Checklisten, um die Gefahren in der Chefetage zu erkennen und in der neuen Position erfolgreich zu bestehen.

Der Longseller, jetzt in aktualisierter Neuauflage.

216 Seiten, Hardcover, € (D) 38,00
 ISBN 978-3-636-01438-2

REDLINE WIRTSCHAFT

Bestellcoupon

Einfach ausschneiden und einsenden oder faxen an:
 Fax (081 91) 97 000-560
 Tel. (081 91) 97 000-306
 Redline Wirtschaft
 Im Weiher 10 • 69121 Heidelberg
 www.redline-wirtschaft.de

Ja, ich bestelle
 Expl.
 Neu auf dem Chefsessel
 (978-3-636-01438-2)

Preise inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten.
 Die Zahlung erfolgt gegen Rechnung.



- Sie dürfen mich telefonisch oder per Fax kontaktieren.
- Ich bin damit einverstanden, interessante Produktinformationen per E-Mail zu erhalten.

Name / Vorname _____
 Firma _____
 Funktion / Position* _____
 Branche* _____
 Straße, Nr. _____
 PLZ, Ort _____
 Telefon / Telefax* _____
 E-Mail* _____
 Datum / Unterschrift _____ 23089

*freiwillige Angabe: Ihre freiwilligen Angaben werden zusammen mit den für die Abwicklung des Geschäftsvorfalles erforderlichen Angaben von uns und den Unternehmen der Süddeutscher Verlag | Mediengruppe, unseren Dienstleistern sowie anderen ausgewählten Unternehmen genutzt, um interne Marktforschung zu betreiben und um Sie über interessante Angebote zu informieren. Wenn Sie dies nicht wünschen, können Sie uns das jederzeit schriftlich mitteilen.