

# Lehmann Sisters statt Lehmann Brothers

Wie kann man leistungsfähige Frauen besser motivieren, sich um anspruchsvolle Posten zu bewerben? Durch weniger Wettbewerb und weniger Starkult in der Führung!

Wären statt der Lehmann Brothers die Lehmann Sisters am Werk gewesen, sähe die Welt heute anders aus. Das bilanzierte Christine Lagarde, Chefin der EZB.

Wie können wir je mit Lehmann Sisters rechnen angesichts der «leaky pipeline», d.h. des Phänomens, dass der Anteil von Frauen immer geringer wird, je höher die Hierarchiestufe ist?

## Super ausgebildete Frauen – dennoch «leaky pipeline»

Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor. Sie haben eine bessere formale Ausbildung und bessere Noten als Männer, und das schon seit Langem. Dass sie dennoch auf den oberen Etagen selten zu finden sind, ist eine riesige Verschwendung von Humankapital. Viel ist gesagt worden über die Barrieren für hochqualifizierte Frauen: mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder gläserne Decken. Das sind aber nicht die einzigen Gründe dafür, dass Personalvermittler ständig über einen Mangel an qualifizierten Bewerberinnen klagen.

## Unterschiedliche Wettbewerbs- vorlieben von Frauen und Männern

Die neuere ökonomische Forschung zeigt auf, dass es einen wichtigen Faktor gibt, der früher übersehen wurde: Frauen haben im Durchschnitt eine deutlich höhere Aversion gegen Wettbewerb als Männer. In vielen Labor- und Feldexperimenten hat sich gezeigt, dass besonders leistungsstarke Frauen den Wettbewerb um anspruchsvolle Positionen scheuen, sofern es sich um typische Männerdomänen wie das Topmanagement handelt.

## Den Wettbewerb so gestalten, dass Frauen sich vermehrt bewerben

Was tun, um leistungsstarke Frauen zu bewegen, ihren Hut in den Ring zu werfen? Appelle zu mehr Selbstbewusstsein, Durchhaltewillen oder zu «lean in» (sich hineinhängen), wie dies Sheryl Sandberg – CEO von Facebook – empfiehlt, werden wenig nützen. Sinnvoller erscheint mir, die Situation in den Unternehmen so zu verändern, dass leistungsfähige Frauen sich darin ebenso wohlfühlen, wie das bisher Männern möglich war. Und das heisst: Den Wettbewerb so gestalten, dass diese Frauen sich gerne bewerben.

Was für Möglichkeiten gibt es? Quoten haben zu Unrecht ein schlechtes Image. Die Wissenschaft zeigt, dass gerade leistungsfähige Frauen sich deutlich häufiger bewerben, wenn Quoten vorgesehen sind. Eine weitere Möglichkeit ist Teamarbeit. Frauen fühlen sich dadurch mehr angezogen. Leider dominiert in den Teppichetagen heute das Gegenteil, nämlich der Starkult. Folgen sind überzogene Spitzengehälter und ein Hang zu Selbstüberheblichkeit – siehe Raiffeisen Schweiz. Eine dritte Möglichkeit ist die Auswahl der Führung per Los aus einer sorgfältig zusammengestellten Shortlist, wie dies bei der Wahl der Dogen in Venedig üblich war. Zusammen mit der Soziologieprofessorin Katja Rost konnten wir in einem Experiment zeigen, dass in diesem Fall der Starkult durch eine neue Bescheidenheit abgelöst wird, ohne dass die Leistung sinkt.

Neue Ideen sind gefragt, um Lehmann Sisters möglich zu machen – und zugleich eine bessere Corporate Governance.



**Prof. Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh** ist emeritierte Professorin an der Universität Zürich, ständige Gastprofessorin an der Universität Basel und Forschungsdirektorin von Crema, Zürich.



**Quoten sind viel diskutiert, haben aber ein schlechtes Image – sehr zu Unrecht.**

# Lehmann Sisters statt Lehmann Brothers

Wie kann man leistungsfähige Frauen besser motivieren, sich um anspruchsvolle Posten zu bewerben? Durch weniger Wettbewerb und weniger Starkult in der Führung!

Wären statt der Lehmann Brothers die Lehmann Sisters am Werk gewesen, sähe die Welt heute anders aus. Das bilanzierte Christine Lagarde, Chefin der EZB.

Wie können wir je mit Lehmann Sisters rechnen angesichts der «leaky pipeline», d.h. des Phänomens, dass der Anteil von Frauen immer geringer wird, je höher die Hierarchiestufe ist?

## Super ausgebildete Frauen – dennoch «leaky pipeline»

Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor. Sie haben eine bessere formale Ausbildung und bessere Noten als Männer, und das schon seit Langem. Dass sie dennoch auf den oberen Etagen selten zu finden sind, ist eine riesige Verschwendung von Humankapital. Viel ist gesagt worden über die Barrieren für hochqualifizierte Frauen: mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder gläserne Decken. Das sind aber nicht die einzigen Gründe dafür, dass Personalvermittler ständig über einen Mangel an qualifizierten Bewerberinnen klagen.

## Unterschiedliche Wettbewerbs- vorlieben von Frauen und Männern

Die neuere ökonomische Forschung zeigt auf, dass es einen wichtigen Faktor gibt, der früher übersehen wurde: Frauen haben im Durchschnitt eine deutlich höhere Aversion gegen Wettbewerb als Männer. In vielen Labor- und Feldexperimenten hat sich gezeigt, dass besonders leistungsstarke Frauen den Wettbewerb um anspruchsvolle Positionen scheuen, sofern es sich um typische Männerdomänen wie das Topmanagement handelt.

## Den Wettbewerb so gestalten, dass Frauen sich vermehrt bewerben

Was tun, um leistungsstarke Frauen zu bewegen, ihren Hut in den Ring zu werfen? Appelle zu mehr Selbstbewusstsein, Durchhaltewillen oder zu «lean in» (sich hineinhängen), wie dies Sheryl Sandberg – CEO von Facebook – empfiehlt, werden wenig nützen. Sinnvoller erscheint mir, die Situation in den Unternehmen so zu verändern, dass leistungsfähige Frauen sich darin ebenso wohlfühlen, wie das bisher Männern möglich war. Und das heisst: Den Wettbewerb so gestalten, dass diese Frauen sich gerne bewerben.

Was für Möglichkeiten gibt es? Quoten haben zu Unrecht ein schlechtes Image. Die Wissenschaft zeigt, dass gerade leistungsfähige Frauen sich deutlich häufiger bewerben, wenn Quoten vorgesehen sind. Eine weitere Möglichkeit ist Teamarbeit. Frauen fühlen sich dadurch mehr angezogen. Leider dominiert in den Teppichetagen heute das Gegenteil, nämlich der Starkult. Folgen sind überzogene Spitzengehälter und ein Hang zu Selbstüberheblichkeit – siehe Raiffeisen Schweiz. Eine dritte Möglichkeit ist die Auswahl der Führung per Los aus einer sorgfältig zusammengestellten Shortlist, wie dies bei der Wahl der Dogen in Venedig üblich war. Zusammen mit der Soziologieprofessorin Katja Rost konnten wir in einem Experiment zeigen, dass in diesem Fall der Starkult durch eine neue Bescheidenheit abgelöst wird, ohne dass die Leistung sinkt.

Neue Ideen sind gefragt, um Lehmann Sisters möglich zu machen – und zugleich eine bessere Corporate Governance.



**Prof. Dr. Dr. h.c. Margit Osterloh** ist emeritierte Professorin an der Universität Zürich, ständige Gastprofessorin an der Universität Basel und Forschungsdirektorin von Crema, Zürich.



**Quoten sind viel diskutiert, haben aber ein schlechtes Image – sehr zu Unrecht.**