
Erzieherin

FRAUENDOMÄNEN
Anteil der Frauen in den Berufsgruppen*

99 %
SPRECHSTUNDENHILFE

96 %
ERZIEHERIN / KINDERPFLEGERIN

86 %
KRANKENSCHWESTER

76 %
VERKÄUFERIN

* versicherungspflichtig Beschäftigte am 31. Dezember 2007 in Deuschland

THOMAS DASHUBER / VISUM

Die Natur der Macht

Sind Frauen von Geburt an weniger an Geld und Karriere interessiert? Folgt ihre Berufswahl naturgegebenen Neigungen? Biologen und Psychologen rühren an den Grundfesten der Frauenbewegung – doch ihre neuen Erkenntnisse könnten auch helfen, die Arbeitswelt zu verweiblichen.

Kim gehört zu den Besten ihres Jahrgangs. Als eines von 40 Mädchen unter 360 Jungs beginnt sie ein Studium als Maschinenbauer. Später verdient sie viel Geld als Petro-Ingenieurin. Nie, sagt sie, habe sie sich diskriminiert gefühlt. Dann, nach 20 Jahren, kündigt sie plötzlich und arbeitet fortan als Fitnesstrainerin. Sie wolle mehr Macht über ihre Zeit, sagt sie.

Sonia forscht an einer berühmten US-Universität. 20 Jahre lang. Dann wagt die Geografin ein Jahr Auszeit. Nie mehr kehrt sie ins Institut zurück. Stattdessen wird sie Grundschullehrerin: „Ich stand als Forscherin zu sehr unter Druck."

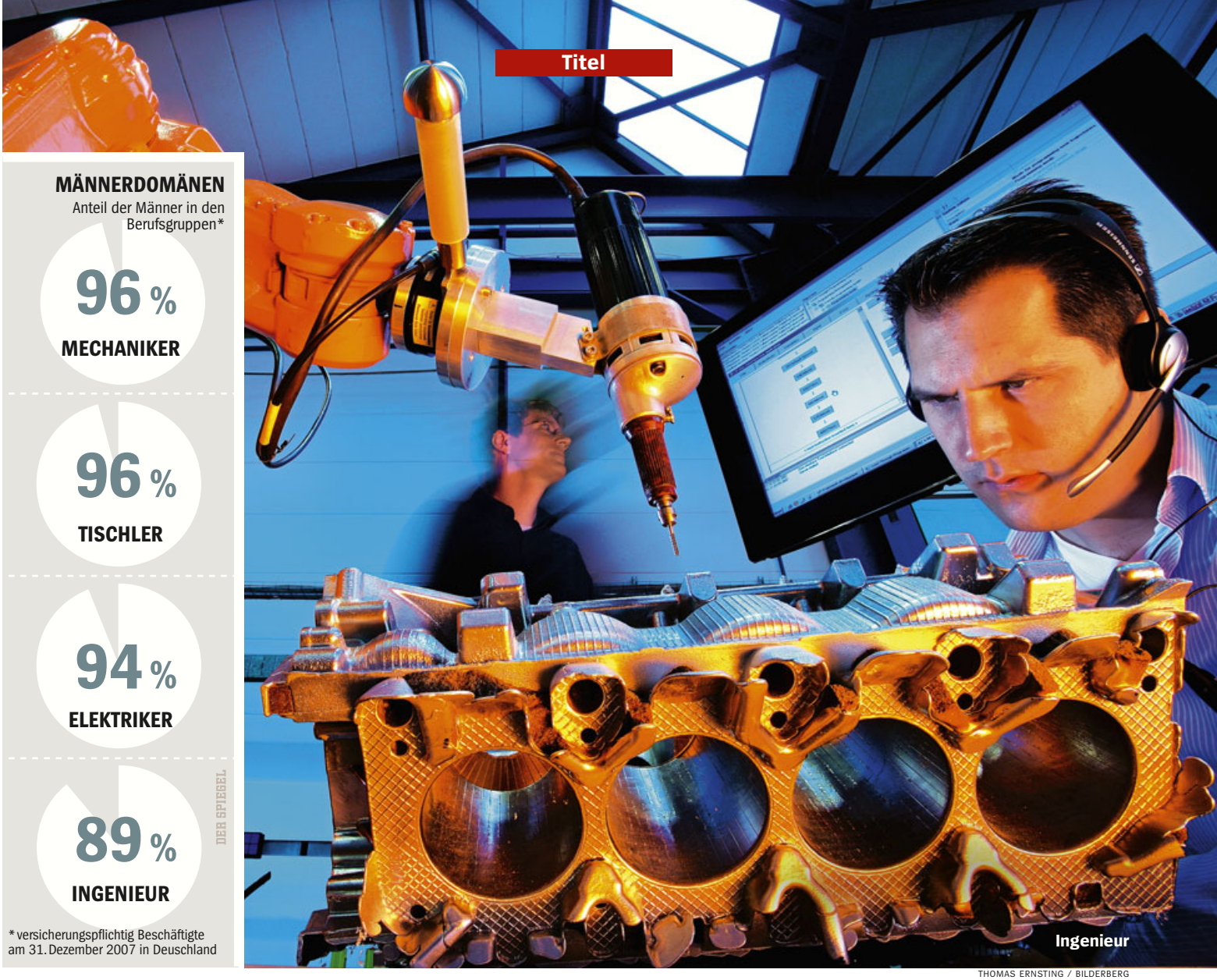
Anita, Mitte vierzig, Wirtschaftsingenieurin, schmeißt ebenfalls hin. Sie will Sozialarbeiterin werden. Das, sagt sie, sei wirklich „etwas Sinnvolles".

Wären Kim, Sonia und Anita Männer, die Sache wäre schnell erklärt: kein Stehvermögen, zu weich für die raue Welt des Wettbewerbs.

Also typisch Frauen? Die drei Fälle entstammen einem Buch, das in den USA, in Kanada und Großbritannien, kaum auf dem Markt, hitzige Debatten entfachte, in zwölf Sprachen übersetzt wurde und in der kommenden Woche nun auch in Deutschland erscheint: „Das Geschlechterparadox" rüttelt an den Grundfesten der Frauenbewegung*.

Frauen und Technik passten nun einmal schlecht zusammen, heißt es darin. Status und Geld seien für Frauen nicht so wichtig. Frauen zeigten sich weniger risikobereit. Und: All das liege keineswegs nur an der

* Susan Pinker: „Das Geschlechterparadox: Über begabte Mädchen, schwierige Jungs und den wahren Unterschied zwischen Männern und Frauen". DVA, München; 400 Seiten; 17,95 Euro.



Ingenieur

THOMAS ERNSTING / BILDERBERG

MÄNNERDOMÄNEN

Anteil der Männer in den Berufsgruppen*

96 % MECHANIKER

96 % TISCHLER

94 % ELEKTRIKER

89 % INGENIEUR

* versicherungspflichtig Beschäftigte am 31. Dezember 2007 in Deuschland

DER SPIEGEL

Diskriminierung durch die Männer, sondern es gebe nun mal so etwas wie die typisch weibliche Natur.

Was ist das? Ein weiteres reaktionäres Machwerk, das Frauen am liebsten dorthin verbannen will, wo sie angeblich hingehören: an den Herd, den Kochlöffel rechts in der Hand, das Kind links an der Brust, und das am besten ganztägig? Schützenhilfe also für Mutterschaftsideologen wie die Ex-„Tagesschau"-Sprecherin Eva Herman und den katholischen Bischof Walter Mixa?

Ganz so einfach ist es nicht. Denn dieses Mal hat keine giggelige Bestseller-Autorin Stammtischparolen und Partygeraune von Männern, die nicht zuhören, und Frauen, die nicht einparken können, zu einer gut verkäuflichen Botschaft über das merkwürdige Treiben der Geschlechter zusammengeschrieben. Die Verfasserin Susan Pinker ist Entwicklungspsychologin, Dozentin an der McGill-Universität im kanadischen Montreal, und sie verfügt über jahrelange klinische Erfahrung. Sie hat die Berufsbiografien zahlreicher Frauen studiert, die Fälle ihrer Patienten ausgewertet und Hunderte wissenschaftliche Veröffentlichungen – darunter etliche von Elite-Wissenschaftlern an den angesehensten Universitäten.

Helen Fisher, Anthropologin, Rutgers-Universität; Louann Brizendine, Neurobiologin, Universität von Kalifornien; Simon Baron-Cohen, Direktor des Zentrums für Autismusforschung im britischen Cambridge; Larry Cahill, Universität von Kalifornien; Jill Goldstein, Harvard Medical School; Helena Cronin, London School of Economics – sie alle zeichnen ein Bild, das nur einen Schluss zulässt: Weil Frauen ein anderes Hirn haben als Männer, denken und verhalten sie sich anders; die Natur hat Männer und Frauen mit unterschiedlichen Neigungen und Talenten ausgestattet.

Männer, so das Fazit der Forscher, neigen eher zu Ringkampf und Risiko, aber auch zu Aggression und Uneinsichtigkeit. Weibliche Hirnaktivität hingegen befördere Einfühlungsvermögen und Disziplin, bremse jedoch den Ehrgeiz im Wettbewerb.

Natürlich handle es sich bei alledem nur um Mittelwerte – keiner der Wissenschaftler behauptet, dass diese Aussagen auf jeden Mann und jede Frau zuträfen. Im Gegenteil: Meist seien die Unterschiede innerhalb eines Geschlechts deutlich größer als die zwischen Mann und Frau. Aber so subtil die biologischen Differenzen auch sein mögen, so gravierend wirkten sie sich nun mal im Geschlechteralltag aus. So weit die nüchterne Bestandsaufnahme, behaupten die Forscher.

Bloß eine nüchterne Bestandsaufnahme? Enthalten die Thesen von Pinker und ihren Mitstreiterinnen nicht in Wahrheit die Steilvorlage zu einem Rollback in der Geschlechterfrage, diesmal mit den Mitteln der Naturwissenschaften? Die britische „Sunday Times" jedenfalls fragte prompt: „Sind Mädchen nicht dafür geschaffen zu gewinnen?" Der „Observer" empörte sich über Pinkers „Psychogebabbel". Und die „Washington Post" beklagte, die Psychologin verleugne, dass das Gefälle bei Gehältern und Posten eben doch auch eine Folge von Diskriminierung sei.

Pinker jedoch nimmt für sich in Anspruch, eine Feministin zu sein: Keinesfalls

sollten ihre Erkenntnisse die Benachteiligung der Frauen im Arbeitsleben zementieren, beteuert sie. Doch die gegenwärtige Arbeitswelt sei mit ihren Aufstiegsmustern nun mal von Männern für Männer geschaffen. Allein an der gesellschaftspolitischen Schraube zu drehen helfe da nicht viel; denn der Mensch werde nicht nur von Erziehung und Umwelt geformt. Man müsse verstehen, wie weibliche Hormone das Verhalten von Frauen beeinflussen, um die Arbeitswelt besser auf ihre Bedürfnisse auszurichten. Denn schließlich könne kein Mensch dauerhaft gegen die Gesetze seiner Natur leben.

Anfangs, sagt Pinker, habe sie sich schwergetan mit ihren eigenen Ergebnissen; schließlich sei sie aufgewachsen mit dem Gedankengut der Feministinnen: „Ich war überzeugt, dass man nicht als Frau geboren, sondern dazu gemacht wird“, sagt Pinker, 51, im SPIEGEL-Gespräch (siehe Seite 61). Erst viel später habe sie begriffen: „Die Biologie muss wenn nicht das Schicksal, so doch zumindest der Ausgangspunkt sein für eine Diskussion über die Unterschiede zwischen den Geschlechtern.“

Eine verstörende Aussage, ausgerechnet zu einer Zeit, in der die Gleichstellung von Mann und Frau zumindest in der westlichen Welt zu den höchsten gesellschaftlichen Zielen zählt. Auch Pinkers Kollegen ist die Sprengkraft ihrer eigenen Erkenntnisse unheimlich: Die Vorstellung, dass ein paar Tropfen Testosteron unser Sozialverhalten beeinflussen können, verursache ihm Gänsehaut, sagt Cambridge-Psychologe Baron-Cohen.

Die kalifornische Hirnforscherin Brizendine erinnert sich ebenfalls an anfängliche Befangenheit. „Ich war ängstlich, als ich mit der Forschung begann“, erzählt sie. Schon damals, in den siebziger Jahren, sei sie im Tierversuch auf verblüffende Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Gehirnen gestoßen: „Aber auf den Menschen haben wir sie nicht übertragen. Das war politisch inakzeptabel.“

Viel zu riskant schien es, von naturgewollten Geschlechtsunterschieden zu sprechen; hatten sich Frauen nicht gerade erst die Anerkennung als gleichwertige Wesen und damit den allgemeinen Zugang zu Gymnasien und Universitäten erkämpft? Bis weit ins 20. Jahrhundert hinein hatte das Weib als Mangelwesen der Natur gegolten, das mit geringeren Geistesgaben gesegnet sei.

Der neue Slogan der Forschung lautete „Doing Gender“: Geschlechterrollen und das mit ihnen verbundene Verhalten galt es als Ergebnis gesellschaftlicher Indoktrination zu enttarnen. Die Verheißung der Zukunft war eine Welt, in der Mann und Frau gleich und ebenbürtig alle Positionen in Politik, Wirtschaft, Kunst und Wissenschaft besetzen sollten. Jeder Verdacht, die Natur der Geschlechter könne dem zuwiderlaufen, musste als Angriff auf diese Vision verstanden werden.



MICHAELA BEGSTEIGER / FOTEX.DE

Mädchen beim Puppenspiel: *Alptraum aufgeklärter Eltern*

Erst in den achtziger Jahren, mit der neuen Faszination für Bio- und Gentechnik, für das geheimnisvolle Wirken von Hormonen und Neuronen, wurden biologische Argumente wieder gesellschaftsfähig. Inzwischen verstehen die meisten Wissenschaftler menschliche Entwicklung als ein höchst komplexes Zusammenspiel von „nature and nurture“, von Natur und Erziehung.

Und doch ist gerade in der Geschlechterfrage die Scheu bis heute besonders groß, die Macht der Natur einzugestehen. „Wir leben möglicherweise in der einzigen Periode der menschlichen Evolution, in der eine große Zahl von Menschen davon überzeugt ist, dass die Geschlechter im Grunde gleich sind“, spottet die Anthropologin Fisher. Viele Intellektuelle beharrten allen wissenschaftlichen Belegen zum Trotz darauf, „dass Männer und Frauen als weißes Blatt Papier geboren werden, auf dem die Kindheitserfahrungen die männliche und die weibliche Persönlichkeit niederschreiben“.

Der Einfluss der Hormone ist jedoch selbst für überzeugte Verfechter der Gleichheitstheorie schwer zu leugnen. In sehr unterschiedlichen Konzentrationen strömen die Steroide Testosteron und Östrogen durch die Adern von Mann und Frau. In vielfältiger Weise wirken sie auf die unterschiedlichsten Gewebe im Körper – auch im Gehirn.

„Die Hormone prägen die Triebe einer Frau, ihre Wertvorstellungen und die Art und Weise, wie sie die Wirklichkeit wahrnimmt“, konstatiert Neuropsychiaterin Brizendine. So zeigen Studien, dass der Menstruationszyklus einen Einfluss darauf hat, wie gut Frauen bei Sprachaufgaben und Tests des räumlichen Vorstellungsvermögens abschneiden.

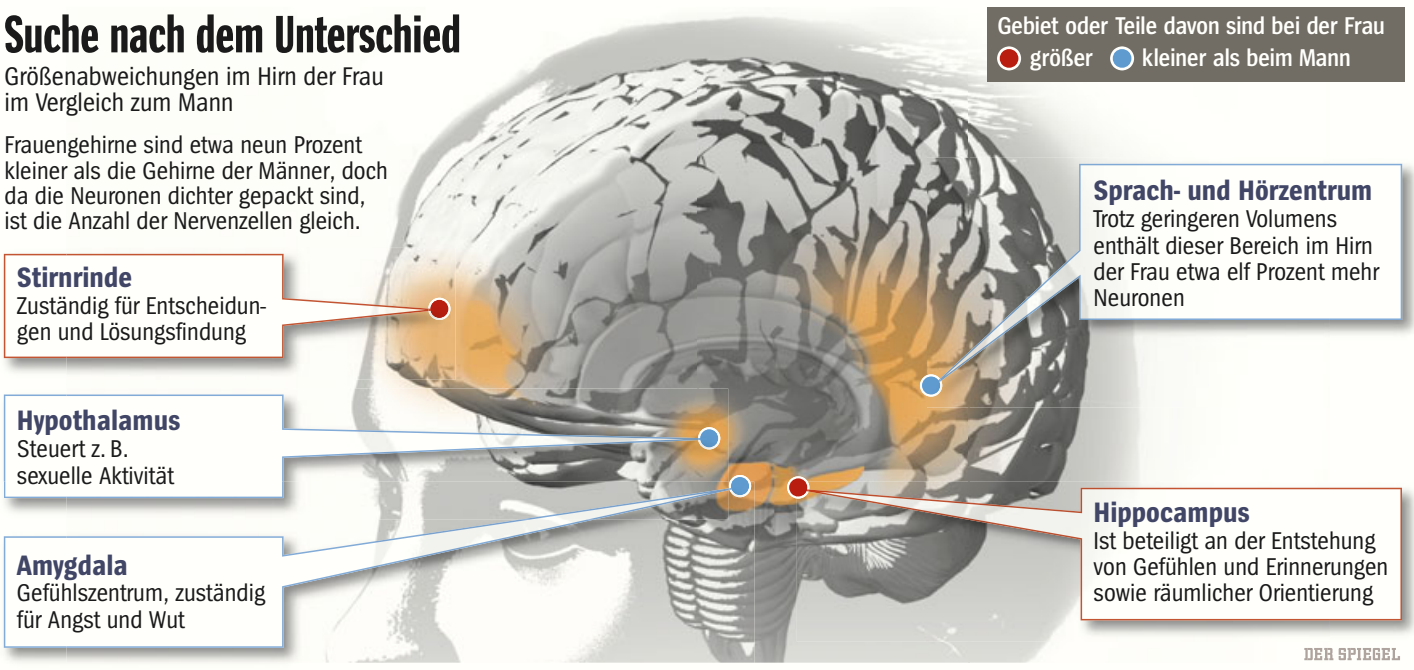
Schwieriger allerdings ist es, auch die Unterschiede in der Funktionsweise des Gehirns dingfest zu machen. Denn auf den ersten Blick ähneln sich Männer- und Frauenhirn. Kein noch so versierter Experte wäre fähig, einem Denkorgan sein Geschlecht anzusehen.

Erst moderne Tomografen machten es möglich, ins Gehirn lebender Versuchspersonen zu blicken und dabei die subtilen Einflüsse des Geschlechts auf Emotionen, Gedächtnis, Sehen, Hören, Interpretation von Gesichtsausdrücken, Schmerz-

Suche nach dem Unterschied

Größenabweichungen im Hirn der Frau im Vergleich zum Mann

Frauengehirne sind etwa neun Prozent kleiner als die Gehirne der Männer, doch da die Neuronen dichter gepackt sind, ist die Anzahl der Nervenzellen gleich.



wahrnehmung und Orientierungsvermögen zu beobachten. Und die Anlagen dazu entstehen bereits vor der Geburt.

Dabei ist das Standardmodell des menschlichen Gehirns zunächst einmal weiblich. Erst in der achten Woche sendet ein Gen bei Embryonen mit einem männlichen XY-Chromosomensatz den Befehl zur Bildung von Hoden aus. Die winzigen Sexualorgane beginnen das Sexualhormon Testosteron auszuschütten. Gemeinsam mit anderen Geschlechtshormonen steuert es die Organisation und Vernetzung des sich entwickelnden Gehirns und beeinflusst die Struktur und Neuronendichte in verschiedenen Hirnregionen. Ohne diesen Testosteronschub bleibt der Fötus ein Mädchen – und das Gehirn wird weiblich.

Das bedeutet zunächst: kleiner. Das Hirnvolumen von Frauen ist im Durchschnitt um neun Prozent geringer als dasjenige von Männern. Die Zahl der Nervenzellen indes unterscheidet sich nicht – bei Frauen sind sie einfach dichter gepackt. Insgesamt scheinen Mann und Frau also zu vergleichbaren Denkleistungen fähig – bis hierhin verhält sich die Natur politisch korrekt.

Erst der genauere Blick offenbart, dass sie im Detail durchaus parteiisch vorgegangen ist. So entdeckte ein Team um die Harvard-Forscherin Jill Goldstein, dass Teile der Stirnrinde – zuständig für höhere kognitive Aufgaben – bei Frauen größer sind. Bei Männern wiederum fanden sie vergrößerte Bereiche in den Schläfenlappen – zuständig für räumliches Denken.

Auch andere Studien scheinen gängige Geschlechterklischees zu bestätigen: So verfügen Frauen offenbar über einen größeren Hippocampus, der beteiligt ist an der Verknüpfung von Gefühlen und Erinnerungen. Zudem weist das weibliche Sprach- und Hörzentrum in der Schläfenrinde eine um rund elf Prozent höhere Neuronendichte auf. Schneiden Frauen deshalb bei Sprachtests im Mittel besser ab? Und dass Teile des Hypothalamus – jener Hirnregion, die das Sexualverhalten steuert – bei Männern doppelt so groß ist, passt zu dem Vorurteil, sie dächten immer nur an das eine.

Skeptiker unter den Wissenschaftlern bezweifeln, dass die messbaren Differenzen groß genug seien, um als Erklärung für unterschiedliches Verhalten zu taugen. Und ein Beleg dafür, dass die Größe der einzelnen Regionen ihre Bedeutung widerspiegelt, steht bislang auch noch aus.

Für Larry Cahill besteht dennoch kein Zweifel. Bei fast allen Säugetieren gelte schließlich: je wichtiger eine Verhaltensweise, desto größer die entsprechende Hirnregion. Primaten etwa, ausgeprägte Augentiere, hätten eine enorme Sehrinde. Bei Ratten hingegen sei das Riechhirn angeschwollen. Warum, fragt der Neurobiologe, sollte es beim Menschen anders sein? Er ist überzeugt: Selbst ein noch so geringer Größenzuwachs einer Hirnregion bleibt nicht ohne Einfluss auf ihre Funktion.

Der englische Psychologe Baron-Cohen geht noch weiter. Nach seiner Auffassung bringen der männliche und der weibliche Gehirn-Typus jeweils eigene Denkstile hervor: „Männer denken in Systemen, Frauen erfassen die Welt mit Hilfe der Empathie.“ Entsprechend unterschiedlich verdrahtet seien ihre Denkorgane.

Auch Baron-Cohen geht davon aus, dass die Gehirne schon im Mutterleib durch die Sexualhormone unterschiedlich programmiert werden. Um das zu belegen, maß er den Testosteronspiegel im Fruchtwasser schwangerer Frauen. Nach der Geburt bestellte er die Kinder jeweils an ihrem ersten und zweiten Geburtstag ins Labor ein, um sie beim Spiel mit ihren Müttern zu beobachten. Seine Vermutung bestätigte sich: Je mehr Testosteron im Fruchtwasser gewesen war, desto seltener suchten die Säuglinge Blickkontakt mit ihrer Mutter und desto kleiner war ihr Wortschatz. Autismus, so Baron-Cohens provozierende Fol-





CHARLY GRAY (L.); DIRK EISERMANN (R.)

Psychologe Baron-Cohen, Coacherin Knaths: *Unterschiedlich verdrahtete Denkorgane*



G. ALEXANDER / TEXAS A & M UNIVERSITY

Grüne Meerkatze mit Kinderspielzeug: *Von Natur aus hoffnungslos sexistisch?*

gerung, sei eine extreme Ausprägung des typisch männlichen Gehirns.

In einem anderen Experiment untersuchte Baron-Cohen, wie Säuglinge, die erst einen Tag alt waren, reagierten, wenn sie entweder das Gesicht einer Studentin sahen oder ein buntes Mobile. Das Ergebnis: Weibliche Säuglinge schauten länger auf das Gesicht, männliche auf das Mobile. Dass sie dies schon am ersten Tag ihres Lebens taten, deutet Baron-Cohen als Hinweis auf angeborene Unterschiede.

Zwar wurden Baron-Cohens Experimente bisher nie wiederholt, und ihr Schöpfer gilt als überaus thesenfreudig. Eines aber ist kaum zu bestreiten: Gerade Kleinkinder lassen um Abschaffung der Geschlechterklischees bemühte Eltern oft verzweifeln. Kleine Jungs, pädagogisch ambitioniert mit einer Barbie beglückt, schrauben am Püppi bestenfalls herum wie ein Ingenieur; Mädchen wiederum sind durch nichts zu bewegen, die angebotenen Autos anzurühren.

Selbst Grüne Meerkatzen – nicht gerade verdächtig, kulturell bedingten Rollenmustern zu folgen – gehorchen den Klischees so brav wie Menschenkinder: Vor die Wahl gestellt, hantierten im Tierversuch die Weibchen lieber mit Stoffpuppen, während die Männchen mehr Zeit mit Lastern und Bällen verbrachten.

Wenn aber schon Kinder von Natur aus hoffnungslos sexistisch sind, wie sollen dann aus kleinen Traditionalisten jemals aufgeklärte, von Geschlechterstereotypen befreite Frauen und Männer werden?

Die provozierende Antwort des Psychologen David Schmitt von der Bradley University in Illinois lautet: womöglich gar nicht. Sein Forschungsteam wertete Daten von rund 18 000 Frauen und Männern aus 55 Ländern aus und stellte fest: In modernen, westlichen Gesellschaften sind die Differenzen zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Mann und Frau deutlich größer als in traditionellen Gesellschaften.

Genau das Gegenteil hatten Schmitt und seine Kollegen erwartet. Noch dazu verblüfften in Indien, Botswana oder Simbabwe vor allem die Männer die Forscher mit weiblichen Charakterzügen. Sie erwiesen sich als kooperativer, fürsorglicher, vorsichtiger, gefühlsbetonter und weniger konkurrenzfreudig als ihre Geschlechtsgenossen in westlichen Ländern.

Doch wie ist es möglich, dass sich die Drift zwischen Frauen und Männern ausgerechnet in solchen Gesellschaften am stärksten zeigt, in denen ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen sich am weitesten angeglichen haben? Nur zaghaft wagen die Forscher eine Erklärung: Vielleicht sei es ja gerade die Möglichkeit zur freien Entfaltung, die es erlaube, biologische Unterschiede stärker auszuleben.

Natürlich ist dies eine heikle These, würde sie doch bedeuten, dass auch die unterschiedliche Berufswahl von Männern und Frauen nicht von gesellschaftlichen Normen, sondern von naturgegebenen Neigungen bestimmt wird.

Ausgerechnet darauf aber deuteten die Befunde von Lionel Tiger und Joseph Shepher: Die beiden Anthropologen studierten die Biografien von 34 000 Kibbuz-Bewohnern. Die Ideologie dieser Bewegung hatte sich von Anfang an gegen jegliche Geschlechterstereotype gerichtet: Von Frauen und Männern wurde verlangt, dass sie zu gleichen Teilen alle Arbeiten verrichteten, die in der Gemeinschaft anfielen.

Doch den Forschern bot sich ein gänzlich anderes Bild: 70 bis 80 Prozent der Frauen kümmerten sich vor allem um die Betreuung der Kinder – während die Männer vorwiegend als Handwerker, auf dem Bau oder in der Landwirtschaft schufteten. Sollte der Kibbuz also als Modell der modernen Welt taugen, dann werden Männer und Frauen allen Gleichstellungskommissionen und -beauftragten zum Trotz niemals in allen Berufen gleich stark vertreten sein.

Nun müsste das nicht unbedingt ein Unheil sein. Denn wäre es wirklich so schlimm, wenn uns am Krankenbett weiterhin eine Frau das Frühstück bringen und ein Mann den Rohrbruch im Badezimmer flicken würde – vorausgesetzt, beide erhielten dafür die gleiche Bezahlung?

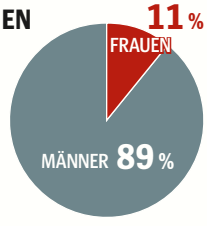
Doch Susan Pinkers Thesen sind vor allem deshalb so provokant, weil sie ihre Einsichten ungeniert auf Bereiche der Arbeitswelt anwendet, in denen Frauen und Männer derzeit um Macht, Einfluss und Gestaltung in dieser Gesellschaft rangeln. Und Frauen, auch die hochqualifizierten, so Pinkers Befund, seien aufgrund ihrer biologischen Ausstattung nun mal schlechter gerüstet für den Konkurrenzkampf in männlich dominierten Gremien und Führungsetagen.

Und die Wirklichkeit scheint dafür allerhand Belege zu liefern. Der vielleicht lästigste, aber an der Alltagserfahrung besonders leicht abzugleichende Beleg für den kleinen Unterschied ist womöglich: Frauen, die nach oben wollen, dürfen nicht mit Männern umgehen wie mit ihren Geschlechtsgenossinnen – hierarchiebefreit, sachorientiert und auf gegenseitiges Verständnis bedacht. Sie müssen die Spielregeln der Männer mühsam lesen und anwenden lernen wie eine Fremdsprache.

Mehrere Studien belegen beispielsweise, dass Frauen – im Durchschnitt – die sozialen Aspekte ihres Berufs wichtiger sind als Geld und Status. Doch einer Frau, die sich mit weniger zufriedengibt, wird dies von den Kollegen sofort als Schwäche ausgelegt.

FÜHRUNGSPOSITIONEN

Anteil in den obersten Entscheidungsgremien der jeweils 50 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland 2007



Quelle: Europäische Kommission

10 % Frauen im EU-Durchschnitt

Die Top-Managerin Bettina von Oesterreich, 41, seit 2007 Vorstandsmitglied beim Immobilienfinanzierer Hypo Real Estate – und damit einzige Frau im Vorstand eines Dax-30-Unternehmens –, bestätigt den Nachholbedarf ihrer Geschlechtsgenossinnen: Männer kennen in der Regel bei der Beförderung sämtliche Modelle der ihnen zustehenden Dienstwagen und kämpfen um jede PS mehr. Weibliche Führungskräfte hätten zumindest früher auf so etwas weniger geschaut, sagt Oesterreich. Ein strategischer Fehler, denn eine untermotorisierte Managerin, „die irgendwo vor der Firma ihren Golf auf der Straße parkt, braucht unter Umständen umso mehr Anstrengung, um als Führungskraft akzeptiert zu werden. Das beginnt schon beim Pförtner“.

Solcherlei Wettbewerbsnachteile von Frauen hat Marion Knaths als Marktlücke entdeckt. Mit Mitte 30 stand sie selbst kurz vor dem Sprung in die Vorstandsebene eines Textilkonzerns. Dann stieg sie aus und gründete ihre eigene Firma. „Sheboss“ ist auf das Training weiblicher Führungskräfte spezialisiert: „Die Marke ICH“ – Männer sind da Naturtalente, Frauen wird Dominanzgebaren nicht in die Wiege gelegt.

„Sie müssen sich wichtig machen“, habe einer ihrer Mentoren sie immer wieder ermahnt, erinnert sich Knaths. „Ich verstand anfangs gar nicht, was er meinte.“ Irgendwann begriff sie dann, dass die geschätzten Kollegen 80 Prozent Leistung erfolgreich als 120 Prozent verkauften, sich ohne Skrupel mit fremden Federn schmückten und genau wussten, wann sie sich wegducken mussten. „Die Kommunikation der Macht fällt Männern zu, schließlich haben sie die Spielregeln gemacht.“

In Knaths’ Seminaren sitzen Managerinnen aus der mittleren und höheren Führungsebene. Je nach Branche tragen sie korrekte Hosenanzüge mit konservativer Perlenkette oder Jeans und Blazer, aber alle eint die Erfahrung, dass die Codes der Männerwelt ihre Karriere in ein Labyrinth aus Fallstricken, Fettnäpfen und verpassten Chancen münden lassen.

„Regel Nummer eins: Rangordnung vor Inhalt!“, bimst Knaths den Seminarteilnehmerinnen in einem Hamburger Luxushotel ein. Trainiere sie eine weibliche Gruppe aus einer Firma, von der Gruppenleiterin bis zur Geschäftsführerin, wisse sie manchmal nach drei Minuten noch nicht, wer die Nummer eins ist. „Bei einer Männergruppe weiß ich das nach drei Sekunden. Männer richten sich wie Kompassnadeln nach Norden zur Nummer eins aus.“ Nicken in der Runde; das kennen alle.

Nächste Regel: „Achten Sie auf Ihre Körpersprache: Wer fläzt bei der Konferenz am breitesten im Sessel? Richtig! Die Eins.“ Die Damen – Beine gefaltet, Hände brav im Schoß – breiten probeweise ihre Arme locker über die Stuhllehnen aus, Brust nach vorn durchgedrückt. Geläch-









TAAMALLAH MEHDI / ABACA (L.); HENNING SCHACHT / ACTION PRESS (M.); ALBERT NIEBOER / DPA (R.)

Französische Justizministerin Dati, Wirtschaftsweise Weder di Mauro, Kanzlerin Merkel: *Frauen spielen immer auf fremden Plätzen*

ter, na bitte! Fühlt sich doch gleich ganz anders an.

Frauen wie Knaths' Klientinnen wollen an die Spitze. Macht und Karriere sind für sie keine Schimpfwörter – und ebendeshalb bergen die Thesen der Susan Pinker für sie eine reale Gefahr: Es steckt darin eine gehörige Portion biologischer Determinismus. Frauen, so lässt sich die US-Psychologin lesen, fühlten sich viel wohler mit ihren – schlecht bezahlten – Arbeitsplätzen in Kindergärten, Grundschulen und an Krankenbetten; in den Chefetagen dagegen seien sie fehl am Platz.

Doch es gibt auch eine andere Lesart. Sie lautet: Gerade die Unterschiede zwischen Männern und Frauen werden Wirtschaft und Gesellschaft in absehbarer Zeit zu einem tiefgreifenden Wandel zwingen, will man nicht auf Dauer 50 Prozent des Potentials vergeuden.

Die beste Argumentationshilfe dabei bietet die Ökonomie: Manche Studien behaupten, dass Firmen, in denen Frauen führende Positionen einnehmen, mehr Gewinn erwirtschaften. Noch allerdings zeigt sich die Welt der Bosse, Politiker und Entscheidungsträger ziemlich resistent. Nur wenige Firmenchefs zeigen so viel Modernisierungswillen wie Achim Berg: Der Geschäftsführer von Microsoft Deutschland hat fünf von zwölf Führungspositionen mit Frauen besetzt – einzigartig in der deutschen Firmenlandschaft. Nach und nach erlebte Berg, wie sich das Klima im Unternehmen dadurch änderte: „Frauen haben weniger Skrupel, Dinge zu hinterfragen", berichtet er. Das betreffe auch seine eigenen Entscheidungen. Zuvor sei er „auf Speed und schnelle Ergebnisse" gepolt gewesen. Früher galt: Ansage – und durch! Mit den Frauen im Team werde alles gründlicher abgeklopft. Schlechter oder langsamer sei sein Management dadurch nicht geworden, der Ton in den internen Meetings aber rücksichtsvoller: „Das typische Revierverhalten hat abgenommen."

Tatsächlich achten mittlerweile viele Unternehmen bei der Auslese der Führungskräfte auf die „soft skills". Doch statt gleich die Naturtalente einzustellen, versuchen sie oft lieber, Männer zu perfektionieren. Und so üben Abteilungsleiter in Seminaren, aktiv zuzuhören, Teams zu bilden, Mitarbeitern empathisch zu begegnen, sie zu motivieren und zu fördern – kurz, ein bisschen weiblicher zu werden.

Doch ob sich die Frage nach dem Platz der Frauen in der Gesellschaft auf diese Weise erledigt? Die Anthropologin Helen Fisher, eine Mitstreiterin Pinkers, bezweifelt dies: Das 21. Jahrhundert, prophezeit sie, werde weiblich – auch indem Frauen wie die Wirtschaftsweise Beatrice Weder di Mauro, die derzeit schwangere französische Justizministerin Rachida Dati oder die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel immer mehr einflussreiche Positionen in Politik und Wirtschaft eroberten. Die damit verbundene Aufwertung weiblicher Eigenschaften und Lebensentwürfe werde die Gesellschaft revolutionieren.

Zur gleichen Einschätzung gelangt auch eine aktuelle Studie der „Deutsche Bank Research": Sie macht die Frauen als „Agenten des Wandels" aus. Im kommenden Jahrzehnt seien sie diejenigen, die die Regeln der Arbeitswelt verändern und modernisieren werden.

Tatsächlich bestimmen typisch weibliche Themen wie Moral, soziale Verantwortung, Gerechtigkeit und Einfühlungsvermögen derzeit auffallend die Management-Literatur. Roger Martin, Dekan der Rotman Scool of Management in Toronto, beschreibt beispielsweise „integratives Denken" als die Eigenschaft, die gute Führungskräfte mehr als jede andere auszeichnet: die Fähigkeit, einander entgegengesetzte Ideen zu erwägen, zusammenzubringen und daraus eine ganz neue und bessere Idee zu erarbeiten.

Mit dem klassischen Wettbewerbsprinzip – der Stärkste setzt sich durch – hat das nur noch wenig zu tun. „Von diesem Wandel der an der Unternehmensspitze verlangten Fähigkeiten", resümiert denn auch die Deutsche Bank Research, „dürften vor allem Frauen profitieren."

Und wie offenbart sich, wenn Frauen an der Spitze stehen, der kleine Unterschied?

Auskunft kann darüber eine Frau geben, die als Headhunterin in der obersten Liga mitspielt. Zu Maria Fischers Kunden gehören große Automobil- und Lebensmittelhersteller, Maschinenbauer und die Chemische Industrie. Für die besetzt sie Top-Positionen weltweit, in Japan, den USA, Lateinamerika, Indien, Russland, Deutschland – mit Männern und Frauen.

„Ganz oben", erklärt die Chefin der Düsseldorfer Personalberatung Fischer HRM, „gibt es zwischen beiden Geschlechtern keine Unterschiede mehr, außer einem: Die Frauen sind besser."

Ist dies nicht eine ziemlich dreiste Behauptung?

Keineswegs, meint die Expertin und erklärt: „Bis eine Frau an die Spitze gelangt, hat sie eine immense Anpassungsleistung vollbracht. Für Frauen gibt es nie ein Heimspiel. Sie spielen immer auf fremden Plätzen. Am Ende beherrschen sie zwei Systeme perfekt: das fremde und das eigene. Männer an der Spitze bewegen sich wie Fische im Wasser. Frauen dann auch, aber sie können außerdem noch fliegen."

Nils Klawitter, Beate Lakotta, Samiha Shafy, Katja Thimm