



Prof. Dr. h.c. Jutta Allmendinger, 62, ist Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). Die Professorin für Bildungssoziologie hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, darunter das Bundesverdienstkreuz. Seit 2017 ist Jutta Allmendinger außerdem Mitherausgeberin der Wochenzeitung Die Zeit.

„Es gibt immer noch No-win-Situationen für Frauen“

Kurz bevor Prof. Dr. Jutta Allmendinger im August 2018 zu ihrem viermonatigen Thomas Mann Fellowship nach Los Angeles aufbrach, sprach die diskussionsfreudige Soziologin in Berlin über Kulturwandel im Volkswagen Konzern. Für Shift vertiefte sie ihre Gedanken zu Krise, Aufarbeitung und Diversität.

Interview — Anette Frisch

Shift: In Berlin sagten Sie, dass Ihrem Eindruck nach der Konzern nach der Dieselkrise zu wenige personelle Konsequenzen gezogen habe. Warum sind die aus Ihrer Sicht so wichtig?

Prof. Dr. Jutta Allmendinger: Ich habe darauf hingewiesen, dass die Übernahme von Verantwortung im Allgemeinen zentral ist. Das gilt für alle Beschäftigten, für Manager aber besonders. Sie werden aufgrund ihrer hohen Verantwortung sehr gut bezahlt, geht etwas schief, müssen sie sich vor die Beschäftigten stellen und eigene Konsequenzen ziehen. Das erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich finde das legitim. Und zwar unabhängig davon, ob sie sich persönlich etwas vorzuwerfen haben oder nicht.

Hätte es die Dieselkrise mit einer Frau an der Spitze des Volkswagen Konzerns gegeben?

Davon gehe ich aus. Frauen machen nicht prinzipiell weniger Fehler als Männer. Ich glaube auch nicht, dass sie anders als Männer führen. Dennoch

würde sein, die keinen 24/7-Einsatz erfordern, geteilte Führungspositionen, mehr Zeit außerhalb der Erwerbsarbeit. Insofern ist zum Beispiel die Frauenfrage immer auch eine Frage der expliziten und impliziten Normen, die in unserer Erwerbsarbeitswelt verankert sind. Um diese systemische Frage lösen zu können, müssen Frauen aber überhaupt erst einmal Führungspositionen erhalten.

Sie meinen, eingestellt und dann gefördert werden. Wie sehr wird das von unbewussten Vorurteilen und stereotypen Vorstellungen beeinflusst?

Alle mir bekannten Studien zeigen, dass Vorurteile und Stereotype sehr wirkmächtig sind, gerade weil wir uns diese so selten eingestehen. Lassen Sie mich eine Untersuchung des WZB nennen, um dies zu belegen. Auf eine reale Stellenausschreibung haben sich fiktiv Mütter und Väter mit identischen Bewerbungsunterlagen beworben. Es zeigte sich, dass es bei Vätern ganz unerheblich war, ob sie zwei oder zehn

„Alle mir bekannten Studien zeigen, dass Vorurteile und Stereotype sehr wirkmächtig sind, gerade weil wir uns diese so selten eingestehen.“

ändert sich die Kultur eines Betriebs, wenn dieser von Frauen und Männern geleitet wird. Unterschiedliche Positionen treffen aufeinander, unterschiedliche Einstellungen. Das breitere Spektrum von Ideen macht Betriebe einfach besser.

Das Credo des Diversity Managements lautet: „Don't fix the women, fix the system.“ Ist Diversität eine Systemfrage?

Das Credo finde ich richtig. Es kann ja nicht darum gehen, aus Frauen quasi Männer zu machen und sie in männliche Lebensverläufe zu packen. Ziel müssen vielmehr neue Arbeitsent-

Monate in Elternzeit waren. Frauen mit zwei Monaten Elternzeit wurden dagegen deutlich seltener eingeladen als Frauen mit zehn Monaten Elternzeit.

Warum?

Die Mütter mit kurzen Unterbrechungen wurden intuitiv als unsympathisch wahrgenommen. Man unterstellte ihnen, dass sie zu sehr ihre Karriere im Blick haben und sich um ihre Kinder nur am Rande kümmern. Ein bedrückendes Ergebnis, zeigt es doch, wie schnell wir Frauen bestimmte Eigenschaften zuweisen, ohne sie auch nur zu kennen. Und umso bedrückender,

als wir wissen, dass in unserer Arbeitswelt zehn Monate Elternzeit oft mit erheblichen beruflichen Einbußen einhergehen. Eine No-win-Situation für Frauen, so oder so.

Genügen die bisherigen politischen Maßnahmen, um mehr Diversität in die höchsten Entscheidungsgremien zu bringen?

Die Politik handelte optimistisch. Eingeführt wurde zum Beispiel die freiwillige Selbstverpflichtung von Dax-Unternehmen, den Frauenanteil im Vorstand zu erhöhen. Nur bei Aufsichtsräten wurde quotiert. Leider war das zu optimistisch. Viele Betriebe gaben als Zielgröße eine Null an, suchten also gar nicht nach Frauen. Die Politik muss dringend nachsteuern, sonst ändert sich nichts.

Nach mehr als 25 Jahren, in denen Sie zum Arbeitsmarkt forschen – welches Problem ist beim Thema Diversität immer noch nicht gelöst?

Viele Betriebe scheinen davon auszugehen, dass Diversität von heute auf morgen klappen und bessere Gesamtergebnisse bringen kann. Das ist Unsinn. Wir alle stecken voller Vorurteile gegenüber anderen, die jünger oder älter sind, aus anderen Kulturen kommen, ein anderes Geschlecht haben. Diversität muss daher von Anfang an gelernt werden, in unseren Kitas, den Schulen, und sie muss gelebt werden, in den Freundeskreisen, dem Wohnumfeld. Erst das tagtägliche Miteinander hilft, Vorurteile abzubauen und positive Energien zu erzeugen. Aufpfropfen geht nicht. **Vielleicht könnte in Zukunft Künstliche Intelligenz für vorurteilsfreie Einstellung und gerechte Förderung sorgen?**

Ich bezweifle sehr, dass KI hilft. Im Moment würden die Algorithmen ja nur Menschen vorschlagen mit Merkmalen, die in der Vergangenheit zum Erfolg führten. Das ist aber zu wenig. Denn viele von uns hatten nicht die Möglichkeit, sich zu entfalten – obwohl sie das Zeug dafür gehabt hätten.