



Margit Osterloh

Auf Umwegen zum Lehrstuhl

Margit Osterloh, eine der Wegbereiterinnen der Psychologischen Ökonomik, begann ihre wissenschaftliche Laufbahn als Quereinsteigerin. Mit ihren Studien über Frauen in der Berufswelt ist die renommierte Wissenschaftlerin auch einer breiteren Öffentlichkeit bekannt geworden.

David Werner

Geboren wurde Margit Osterloh in Nürnberg als Tochter eines Unternehmers und einer Sonderschullehrerin. Der Werdegang ist voller Wechselfälle und unvorhersehbaren Wendungen, und dass sie dereinst Wissenschaftlerin werden würde, war lange nicht abzusehen. «Wie die meisten Professorinnen meiner Generation war meine Laufbahn keineswegs vorgezeichnet», sagt sie. Als Quereinsteigerin begann sie ihre wissenschaftliche Karriere relativ spät. Mit 46 wurde sie Professorin. Inzwischen ist sie emeritiert, doch am Ziel angekommen ist sie noch lange nicht. Die Ökonomin steht noch mitten im akademischen Leben.

Sie wirkt unkompliziert, junggeblieben, charmant – und schlägt im Gespräch ein sportliches Tempo an. Ihre modern und praktisch eingerichtete Wohnung im Zürcher Seefeld lässt auf den ersten Blick erkennen: Hier wird viel gearbeitet. Auf Tischen und Stühlen türmen sich Stapel von Unterlagen. Mehrfach klingelt das Telefon während des Interviews. Einmal ist ein Doktorand am Apparat, der ein Feedback zu einem Kapitel seiner Dissertation wünscht. Ein andermal ein Journalist mit der Bitte um ein Statement. Dann eine ihrer Habilitandinnen, die Rat sucht für das Aushandeln der Anstellungsbedingungen bei ihrer ersten Professur.

Viel Unterwegs

Derzeit ist Margit Osterloh viel unterwegs, sie pendelt zwischen Zürich und Warwick. Die englische Universität, an die sie 2010, also kurz nach ihrer Emeritierung an der UZH, zusammen mit ihrem Mann, dem Wirtschaftsprofessor Bruno S. Frey, berufen wurde, bietet ihr den nötigen Rahmen, um niveaugerecht weiterforschen zu können. Ihre Gebiete sind Organisations- und Unternehmenstheorie, Innovations- Technologie- und Wissensmanagement, Corporate Governance und Gender Economics. Den Nutzen der strikten Pensions-Regelung der Schweizer Hochschulen, die vorsieht, Professorinnen und Professoren mit 65 in Rente zu schicken, unabhängig davon, wie motiviert und leistungsfähig sie noch sind, sieht Margit Osterloh nicht ein. «Manche der über 65-jährigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben noch viel zu bieten – dieses Potential verschenkt die Universität, sagt sie.

Vielseitig interessiert

Die streitbare, tatkräftige Ökonomin hat immer versucht, ihr institutionelles Umfeld aktiv mitzugestalten. Oft mit Erfolg. Namentlich in der Nachwuchs- und Frauenförderung hat sie an der Universität Zürich vieles bewegt. So setzte sie sich beispielsweise als Präsidentin der Gleichstellungskommission zusammen mit der Gleichstellungsbeauftragten Elisabeth Maurer für den Aufbau der Abteilung Gleichstellung und des Kompetenzzentrums Gender Studies ein und engagierte sich dafür, dass mehrere Artikel zur rechtlichen Gleichstellung von Frau und Mann ins Universitätsgesetz und die Universitätsordnung aufgenommen wurden. Zudem unterstützte sie das sogenannte Peer-Mentoring, eine zukunftsweisende Form der Nachwuchsförderung, in der junge Forschende – gestützt durch erfahrene Wissenschaftlerinnen – Netzwerke aufbauen und Kompetenzen erwerben, die für eine akademische Karriere wichtig sind.

Auch öffentlich meldet sich die vielseitig interessierte Ökonomin immer wieder zu Wort – zu Themen wie Managerlöhnen, Corporate Governance und Diversität in Organisationen. Bei den Medien kommt sie ihrer pointierten Stellungnahmen wegen gut an. Man spürt es im direkten Gespräch mit ihr: Die Professorin liebt das Debattieren.

Ein anderes Menschenbild

Margit Osterloh gehört zu den Wegbereiterinnen der Psychologischen Ökonomik, eines vergleichsweise jungen Zweiges der Wirtschaftswissenschaften. Die Psychologische Ökonomik begann, Organisationen nicht allein unter dem Aspekt der Marktlogik, sondern auch von den Beteiligten her zu begreifen. Sie befreite die Wirtschaftswissenschaften vom einseitigen Bild des Menschen als egoistischem Nutzenmaximierer, der in jeder Situation mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel Gewinn für sich herauschlagen will. Motivations- und verhaltenspsychologische Betrachtungsweisen zeigten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht allein auf Lohnerhöhungen und Beförderungen aus, sondern wollen sich auch produktiv einbringen. «Mitverantwortung zu übernehmen, Eigenkompetenz geltend machen zu können und soziale Anerkennung zu erfahren sind als Motivationsquellen von Mitarbeitenden ebenso wichtig wie Geld und oftmals sogar wichtiger», sagt Margit Osterloh.

Mit Biss und Durchhaltewillen

Möglichkeiten zur internen Mitbestimmung zu gewährleisten hält sie daher für ein wichtiges Führungsprinzip – zumal in wissensbasierten Wirtschaftszweigen, wo der Firmenerfolg vom Engagement und der Kreativität der Mitarbeitenden abhängt. Es gebe, meint sie, auf diesem Gebiet bei vielen Schweizer Firmen noch grossen Verbesserungsbedarf.

Margit Osterloh ist schon früh mit dem Thema «innerbetriebliche Mitbestimmung» in Berührung gekommen. Ihr Vater, ein Maschinenbau-Unternehmer, experimentierte damit. Am Familientisch, erinnert sie sich, sei oft darüber diskutiert worden.

Mehrfach erwähnt Margit Osterloh im Gespräch ihre Eltern, denen sie viel zu verdanken habe. Sie waren nach dem Zweiten Weltkrieg aus dem heutigen Tschechien nach Bayern vertrieben worden. Aus dem Nichts heraus baute ihr Vater in Nürnberg eine Firma auf. «Alles kannst du verlieren – nur nicht das, was du im Kopf hast» – mit diesem Leitsatz sei sie aufgewachsen. Biss, Durchhaltevermögen, Leistungs- und Lernbereitschaft seien ihr früh eingepflegt worden. Das habe ihr später geholfen. «Man muss sich auf den Hintern setzen und etwas durchziehen können, wenn man es in der Wissenschaft zu etwas bringen will», sagt Margit Osterloh. Jede Promotion, jede Habilitation sei «eine Ochsentour», und es gebe Phasen, wo man am liebsten alles hinwerfen würde. Es gebe immer wieder begabte Leute, die scheiterten, weil sie nicht gelernt hätten, bei einem Misserfolg weiterzumachen.

Keine Schwäche zeigen

Margit Osterloh erzählt, dass sie wie ein Junge erzogen worden sei, und sich entsprechend stark am Vater orientiert habe. In der Schule war sie gut in Naturwissenschaften und Mathematik, und als die Wahl einer Studienrichtung anstand, entschied sie sich für ein typisches Männerfach: Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Maschinenbau. Sie war oft die einzige Frau weit und breit – und musste sich gegen die geballte männliche Übermacht durchsetzen, was ihr im ersten Jahr nicht leicht fiel. Es gab despektierliche Blicke von Professoren wie von Kommilitonen, sie fühlte sich beobachtet und vorgeführt. Sie ergriff jedoch die Flucht nach vorn, erwarb sich Anerkennung, schloss das Studium schliesslich als eine der besten ab. «Wer in der Minderheit ist», sagt sie, «darf nie Schwäche zeigen.»

Trotz ihrer hervorragenden Leistungen blieb sie nicht an der Universität. Niemand kam auf die Idee, das Talent der offensichtlich begabten Studentin weiter zu fördern. Niemand ermunterte sie, zu promovieren. Irgendwie schien es ausgemacht, dass eine verheiratete Studentin, sei sie auch noch so begabt, nicht an die Universität gehört. Sie selbst zog damals die Möglichkeit, Wissenschaftlerin zu werden, ebenfalls nicht in Betracht.

Stattdessen heiratete sie früh – und zwar ganz den Vorstellungen ihrer Eltern entsprechend – einen Studienkollegen, der in der Lage war, eines Tages die elterliche Firma zu führen. Ihr damaliger Mann trat nach der Promotion tatsächlich in die Firma ein und führte sie später sehr erfolgreich. Sie selbst arbeitete ebenfalls im Betrieb des Vaters. Von 1970 bis 1976 war sie Direktionsassistentin. Doch sie fühlte sich in der Rolle der „Cheftochter“ nicht wohl und konnte sich nicht entfalten.

«Nun bin ich dran»

Sie wartete auf eine Gelegenheit zum Absprung. Den sah sie als gekommen an, nachdem ihr Mann seine Doktorarbeit beendet hatte. Sie sagte sich: «So, nun bin ich dran», und beschloss, ebenfalls zu promovieren. Die Diplom-Wirtschaftsingenieurin erhielt ein Stipendium am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin.

Sie genoss ihre neu errungene Freiheit, obwohl es nicht leicht war, Kindererziehung und Promotion gleichzeitig zu bewältigen. Sie schrieb eine Doktorarbeit über das Verhältnis von Autonomie und Routine in betrieblichen Strukturen. Ein Thema, dem sie bis heute die Treue gehalten hat.

Nicht warten, bis es zu spät ist

Mit 38 konnte sie promovieren – in einem Alter also, in dem Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Regel bereits habilitiert sind. «Die Schwierigkeiten dabei, Kind und Beruf zu vereinbaren, sind noch heute der Hauptgrund, weshalb Frauen in wissenschaftlichen Top-Positionen untervertreten sind», sagt Margit Osterloh. «Auch wenn die jungen Väter sich heutzutage oft viel stärker an der Kindererziehung beteiligen als früher: es bleibt ein grosser Stress.» Deshalb müssten Kinderbetreuungsangebote an Universitäten weiter verbessert werden. Heute warten Wissenschaftlerinnen mit dem Kinderkriegen oft bis zur Berufung auf einen Lehrstuhl. Dann aber ist es mitunter zu spät. «Deshalb», schlägt Margit Osterloh vor, «könnten Frauen überlegen, schon als Studentinnen Kinder zu bekommen – dann sind sie aus dem Gröbsten heraus, wenn die Habilitation ansteht.»

Den besten aller Berufe gewählt

Nach der Promotion 1981 nahm Margit Osterloh bei ihrem Doktorvater an einem Forschungsprojekt für empirische Mitbestimmungsforschung teil. Ihre Habilitation beendete sie 1990 in Erlangen-Nürnberg, bald darauf erhielt sie eine erste Professur in Lübeck – «auf den allerletzten Drücker», wie sie sagt, im Alter von 46. «Noch zwei Jahre mehr, und es wäre sehr schwierig geworden», meint sie. 1991 wurde Margit Osterloh an die Universität Zürich berufen, als zweite Frau auf einem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre. Für sie steht fest: «Ich habe den besten aller Berufe gewählt.» Eine akademische Laufbahn, sagt sie mit Bestimmtheit, berge für Ökonominnen und Ökonomen gegenüber einer Karriere in der Wirtschaft viele Vorteile. Zwar seien die Löhne tiefer, aber: «An der Bahnhofstrasse muss man tun, was der Chef will. An der Universität dagegen kann man selbständig arbeiten, darf sich in dem, was man tut, von der eigenen Neugierde leiten lassen.» Gerade bei begabten Menschen zähle dies mehr als ein hoher Lohn, ist Margit Osterloh überzeugt. «Intrinsische Motivation», darauf kommt sie immer wieder zurück, «ist der stärkste Motor.»

Sie habe immer darauf geachtet, begabte junge Leute frühzeitig zu erkennen und zu fördern. Frauen, sagt Osterloh, brauchten etwas mehr Ermutigung als Männer. Drei ihrer ehemaligen Assistentinnen sind heute Professorinnen. Margit Osterloh ist stolz darauf. Ihr Rat an alle jungen Forscherinnen: Sich immer primär vom eigenen Interesse, der eigenen Neugier leiten zu lassen.

Frei von Dominanzgehabe

Im Rahmen ihrer eigenen Forschungstätigkeit hat sich Margit Osterloh wiederholt mit der Geschlechterfrage beschäftigt. Es sei für Frauen in reinen Männermilieus noch heute schwer, Top-Positionen zu erlangen, sagt sie. «Frauen, die an die Spitze wollen, stossen an eine gläserne Decke, die ihnen zwar den Blick auf den Gipfel erlaubt, ihren Aufstieg dann aber brüsk stoppt.» In der Wissenschaft seien Karrieren für Frauen heute einfacher als in der Wirtschaft, wo vielerorts guter Führungsstil noch immer automatisch mit maskulinem Auftreten in Verbindung gebracht werde. Die Wissenschaft hingegen sei ein per se frauenfreundliches Terrain, weibliche Tugenden wie Zurückhaltung, Dialogbereitschaft und vorsichtiges, überlegtes Formulieren würden geschätzt. Dies umso mehr, je höher der Anteil der Frauen im entsprechenden Gremium sei. Als leuchtendes Beispiel nennt sie den deutschen Wissenschaftsrat, dem sie von 2005 bis 2011 angehörte. Hier herrsche in der wissenschaftlichen Kommission ein Kommunikationsstil, der mittlerweile frei von jeglichem Dominanzgehabe sei. Der Frauenanteil beträgt hier ca. 40 Prozent.

Es wundert also nicht, dass Margit Osterloh optimistisch ist, was die Zukunft der Frauen in der Wissenschaft anbelangt. Zwar seien innerhalb der Professorenschaft die Frauen noch untervertreten, aber die Veränderung sei in vollem Gang. Die Hochschulen seien im Allgemeinen bemüht, den Frauenanteil unter den Dozierenden zu erhöhen. Und das sei auch richtig so. Geeignete Frauen auf Lehrstühle zu berufen, sei die beste Form der Förderung des weiblichen Nachwuchses. Denn: «Nichts kann junge Frauen mehr dazu motivieren, eine wissenschaftliche Karriere zu wagen, als das Vorbild von Frauen, die eine solche Karriere geschafft haben.»

Zürich, in Juni 2011