

**Das Bundesjustizministerium und das Bundesfamilienministerium wollen einen Gesetzesvorschlag einbringen, der den Unternehmen vorgibt, auf Führungsebene eine eigene Frauenquote festzulegen und zu veröffentlichen. Ist eine Quote für Frauen in Führungspositionen sinnvoll, oder schadet sie der Gleichstellung der Frauen?**

### Brauchen wir eine Frauenquote für Aufsichtsräte?

»Willkommen in der Macho-AG. In Sachen weibliches Top-Management ist Deutschland ein Entwicklungsland«, heißt es in einem Beitrag der Wirtschaftswoche vom 4. August 2008 mit Blick darauf, dass sich die Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft immer noch fest in Männerhand befinden. Das gilt auch für die Aufsichtsräte, die die Geschäftsführung eines Unternehmens kontrollieren sollen, den Vorstand ernennen und weitreichende Entscheidungen genehmigen. Wichtige Kontrollgremien also, in denen Frauen leider kaum zu finden sind. Ihr Anteil liegt in den Aufsichtsräten der 200 größten deutschen Unternehmen bei nur 9,8%, wie die jüngsten Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung belegen. Dass es überhaupt so viele sind, ist vor allem den deutschen Mitbestimmungsregeln zu verdanken: Mehr als 70% der Frauen, die derzeit ein Aufsichtsratsmandat inne haben, vertreten die Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Aufsichtsratspositionen, die von den Anteilseignern zu besetzen sind, sind nur zu 4% von Frauen besetzt.

Deutschland hat also erhebliche Defizite in Sachen Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Nicht nur kostspielige Bildungsinvestitionen werden so vergeudet, den Unternehmen gehen auch kostbare kreative Potentiale verloren. Überdies bleibt die Arbeitsmarktdynamik ungenutzt, die eine erhöhte Frauenerwerbstätigkeit brächte. Unverbindliche Abmachungen wie die »Ver Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit« aus dem Jahr 2001 sind gescheitert. So kommt das Deutsche Insti-

tut für Wirtschaftsforschung, das regelmäßig auswertet, wie sich der Frauenanteil unter den Führungskräften entwickelt, in seinem jüngsten Führungskräfte-Monitor zu folgendem Fazit: »Das Versprechen der Privatwirtschaft zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern aus dem Jahr 2001 wartet bei den Führungspositionen noch auf seine Einlösung.«

Die Bundesregierung setzt dennoch weiter auf freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen. Sie will sich nicht festlegen, wann und wie eine höhere Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten erreicht werden soll. Der geplante Stufenplan ist nicht terminiert und wird unverbindlich bleiben, denn Sanktionen sind nicht vorgesehen. So kommt die Gleichstellung von Frauen in Aufsichtsgremien in den nächsten Jahren nicht voran. Eine wichtige Chance wird vertan!

Andere Länder Europas sind wesentlich weiter. Am konsequentesten und erfolgreichsten ist dabei Norwegen. Nach einer freiwilligen Vorlaufphase mit umfangreichen Weiterbildungsangeboten und dem Aufbau einer Datenbank mit potentiellen Kandidatinnen müssen seit 2006 per Gesetz mindestens 40% der Sitze in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen von Frauen besetzt sein. Sanktionen bis zum Verlust der Börsennotierung sind dabei vorgesehen. Trotz anfänglichen Widerstands aus der Wirtschaft ist das Gesetz inzwischen höchst erfolgreich umgesetzt. Auch die Niederlande setzt auf eine Quote. Ab 2016 soll in Firmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur der Aufsichtsrat, sondern auch der Vorstand zu mindestens 30% mit Frauen besetzt sein. Dieser Gesetzesentwurf hat bereits die Zweite Kammer passiert.



Barbara Steffens\*

\* Barbara Steffens ist Ministerin für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen.

Verbindliche Quoten werden auch in Belgien und Österreich diskutiert. Belgien

zum Beispiel plant eine Quote von mindestens 30% in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Der Vorschlag stammt übrigens von der christdemokratischen Senatorin Sabine de Bethune. In Österreich sieht der Stufenplan von Familien- und Frauenministerin Gabriele Heinisch-Hosek für staatsnahe Betriebe eine Quote von 25% bis 2013, und von 40% bis 2018 vor. Ähnliches plant Großbritannien. Und auch in Frankreich hat eine verbindliche Frauenquote von 40% in Aufsichtsgremien börsennotierter Unternehmen die ersten parlamentarischen Hürden genommen. Damit das Gesetz in Kraft tritt, muss allerdings noch der Senat zustimmen. Viele Konzerne haben jedoch schon reagiert und Frauen in ihre Gremien geholt.

Kurz: Die Frauenquote erobert Europa.

Auch die neue nordrhein-westfälische Landesregierung will dazu beitragen, dass Deutschland den europäischen Standard bei der Gleichstellung erreicht. Deshalb werden wir uns im Bundesrat für eine Quotierung von Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen einsetzen. An Rhein und Ruhr wollen wir zudem Maßnahmen ergreifen, um eine geschlechterparitätische Besetzung von Aufsichts- und Verwaltungsräten in landeseigenen sowie kommunalen Betrieben und Gesellschaften zu erreichen.

Dabei sind wir nicht allein. Netzwerke wie die Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) oder der Deutsche Juristinnenbund engagieren sich seit Jahren für mehr Frauen in der Wirtschaft. Sie sind Türöffnerinnen für den Vorschlag, Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen zu quotieren. Die Justizministerinnen und Justizminister der Länder, die Frauen Union der CDU und auch Vertreter der Wirtschaft wie der ehemalige Chef des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Hans-Olaf Henkel, sind sicher alles andere als »Quoten-Fans«, aber sie eint die Einsicht: Es geht nicht mehr ohne Quote. »Die Frauenquote hilft, den Übergang zur neuen Normalität zu beschleunigen«, schreibt dazu der Chefredakteur des Handelsblatts Gabor Steingart. Die neue Normalität – das ist eine Wirtschaftswelt, die sich der Potentiale von Frauen bewusst ist und sie für sich zu nutzen weiß.

Tatsächlich gibt es gute Gründe, die für Frauen in Spitzenpositionen sprechen. So machen Studien etwa von Catalyst oder McKinsey deutlich, dass Führungsgremien aus Männern und Frauen ökonomisch erfolgreicher sind als reine Männergremien. Demnach erzielen Firmen mit vielen Frauen im Vorstand eine bis zu 48% höhere Eigenkapitalrendite als Unternehmen ohne Frauen im Vorstand. Die McKinsey-Studie stellt allerdings auch fest, dass in einem Entscheidungsgremium mit zehn Personen mindestens drei Frauenvertreter sein müssen, um Einfluss ausüben zu können. Die klassische Einzelkämpferin kann nichts verändern!

Allein die wirtschaftliche Vernunft legt es also nahe, mehr Frauen ins Top-Management zu holen. Die McKinsey-Studie bezeichnet die Erhöhung des Frauenanteils deshalb folgerichtig als »Imperativ für die Wettbewerbsfähigkeit« der Unternehmen. Dabei geht es nicht nur darum, ob Frauen tatsächlich die besseren Managerinnen sind – wofür manches spricht. Es geht auch um Unternehmenskultur: Vielfalt nutzt Unternehmen, während geschlechtliche Einfalt schadet. Reine Männerwirtschaft, wie sie in Deutschland praktiziert wird, lässt beispielsweise die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso sinken wie die Produktivität. Heiner Thorborg, einer der bekanntesten Personalberater in Deutschland, formuliert es so: »Homogen männlich besetzte Topmanagement-Gruppen entwickeln oft einen Korpsgeist, der in weniger elitären Zirkeln Betriebsblindheit genannt wird.« Recht hat er! Nicht ohne Grund tritt auch Thorborg für eine gesetzliche Quote ein.

Mit Frauen ziehen also auch andere Sichtweisen und ein anderer Stil in den Aufsichtsrat ein. Dies bedeutet nicht, wie es der ehemalige Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Gerhard Cromme, einmal gesagt hat, dass der Aufsichtsrat zum »Kaffeekränzchen« wird. Im Gegenteil. So stellt das Conference Board of Canada bei weiblichen Aufsichtsräten ein stärkeres inhaltliches Interesse und einkonsequenteres Nachhaken bei kritischen Themen fest. Auch das zeigt: Auf Frauen zu verzichten, bedeutet Verzicht auf Professionalität und Effizienz.

Unternehmen, die keine oder nur wenige Frauen in Führungspositionen haben, sollten sich auch fragen, welchen Eindruck sie auf Frauen als Kundinnen, als Geschäftspartnerinnen und als potentielle Mitarbeiterinnen machen. Kaum vorstellbar, dass Unternehmen mit einem rein männlichen Top-Management auf hervorragende weibliche Führungskräfte attraktiv wirkt. Solche Firmen werden künftig sicher stärker die bittere Erfahrung machen, dass sich hochqualifizierte Frauen anderen Unternehmen zuwenden.

Neben all den positiven Auswirkungen auf die Wirtschaft ist die geschlechtergerechte Teilung von Macht zugleich auch ein wichtiger Schritt zu einer gerechteren und demokratischeren Gesellschaft. In der Sachverständigenanhörung des Deutschen Bundestages vom Mai 2008 betonte der ehemalige norwegische Wirtschaftsminister Ansgar Gabrielsen: »Frauen repräsentieren 50% der Bevölkerung unseres Landes, und da gibt es keine guten Gründe dafür, dass sie nur 6% der Mitglieder in den Führungsgremien der Aktiengesellschaften stellen sollen.« Ähnlich sieht es Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK): »Die Aufsichtsräte des Exportweltmeisters Deutschland sind immer noch zu national und zu männlich.«

Tatsächlich repräsentieren sie nicht die gesellschaftliche Wirklichkeit. Auch die Argumentation der Quotengegnerinnen

und -gegner, gute Frauen setzen sich auch ohne Quote durch und mit »Quotenfrauen« würde die Leistungsfähigkeit der Aufsichtsräte sinken, zieht nicht. Soll das etwa bedeuten, dass Frauen nicht genügend qualifiziert sind oder nicht ausreichende Leistungen bringen? Entscheidend sind andere Gründe. So wird bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten noch immer stark vom Ähnlichkeitsprinzip ausgegangen und nur im »Old Boys«-Netzwerk gesucht, wie etwa Anette von Alemann in ihrer Studie »Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft« (2007) herausgefunden hat. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung lautet: Männer suchen Männer mit möglichst ähnlichem beruflichen Profil sowie ähnlichen Denk- und Handlungsweisen und gleichen Ansichten aus. Leider wird das Prinzip nur langsam durchbrochen.

Die Erfahrungen aus Norwegen zeigen eindrücklich, dass die Einführung einer Quote ein nicht nur taugliches, sondern auch notwendiges Mittel ist, um den Anteil von Frauen in Führungsetagen börsennotierter Unternehmen zu erhöhen. Auch in Norwegen hatte Freiwilligkeit keinen Erfolg. Erst das Gesetz brachte die Wende. Noch vor der gesetzlichen Regelung lag der Frauenanteil in norwegischen Aufsichtsräten von Börsenunternehmen nur bei 7% (2003). Bis zu einem Stichtag 2005 sollte ein Frauenanteil von 40% in den Aufsichtsräten der Unternehmen erreicht sein. Das 2003 verabschiedete Quotengesetz sah ausdrücklich vor, dass die Quotenregelung nicht in Kraft treten sollte, wenn die Wirtschaft die Quote bis zum Stichtag »freiwillig« erreicht. Diese, den Unternehmen zugebilligte Übergangsfrist, zeigte nur wenig Erfolg. Erst nach Inkrafttreten des Gesetzes, das bei Nichterfüllung den Unternehmen mit Verlust der Börsennotierung droht, stieg der Frauenanteil in den Aufsichtsratsgremien auf 40%.

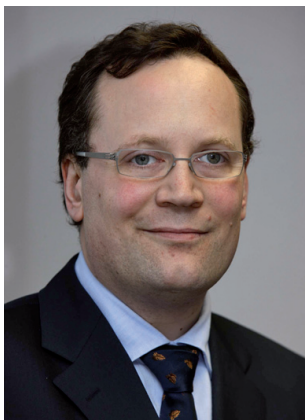
Und Deutschland? Es gibt zwar das ermutigende Beispiel der Deutschen Telekom, die auf allen Managementebenen einen Frauenanteil von 30% erreichen will. Aber leider hat dieses Vorbild bislang niemand nachgeahmt. Daher brauchen wir verbindliche Quotenvorgaben, die stufenweise ansteigen. Eine gesetzlich vorgegebene Quote wäre auch mit dem Grundgesetz und mit den gemeinschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen vereinbar, das zeigen juristische Gutachten. Eine Regelung könnte so aussehen, dass bis 2013 zunächst 25%, bis 2017 dann 40% und bis 2021 etwa die Hälfte der Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften mit Frauen besetzt sein müssten. Um wirklich wirksam zu sein, muss das Nichterreichen der vorgegebenen Quote auch sanktionierbar sein.

Dies ist übrigens sein großer Schwachpunkt der Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Die Kommission hat zwar kürzlich beschlossen, dass Aufsichtsräte künftig konkrete Ziele für ih-

re Zusammensetzung benennen sollen, die abhängig von der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation zu einer angemessenen Berücksichtigung von Frauen führen sollen. Weitere Empfehlungen der Kommission zielen auf die Berücksichtigung von Frauen bei der Zusammensetzung des Vorstands und bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen. Damit setzt die Kommission wichtige Impulse, aber ihre Anregungen sind nicht bindend. Zwar müssen die Unternehmen darlegen, welchen Kodex-Empfehlungen sie nicht gefolgt sind, Sanktionen haben sie aber nicht zu fürchten.

Eine gesetzliche Regelung zur Quotierung von Aufsichtsräten ist zweifellos ein wichtiger Schritt. Aber wir wollen Frauen auch mit weiteren, flankierenden Maßnahmen fördern. Große Bedeutung hat in Norwegen das Schulungsprogramm »Female Future« des Norwegischen Unternehmensverbandes, das Frauen auf ihre Arbeit als Aufsichtsrätinnen vorbereitet. Mehr als die Hälfte der bisherigen Teilnehmerinnen sitzt mittlerweile in Kontrollgremien börsennotierter Unternehmen oder kleinerer Gesellschaften. Ein ähnliches Qualifizierungsprogramm – nicht nur für Frauen – wäre auch in Deutschland sinnvoll.

Eine Datenbank, in die sich potentielle Aufsichtsrätinnen eintragen können, kann das Quotierungsziel ebenfalls unterstützen. Damit würde deutlich, dass es in Deutschland viele qualifizierte Frauen gibt, die Aufsichtsratspositionen besetzen können. Und selbstverständlich brauchen wir auch Initiativen, die mithelfen, den Pool geeigneter Frauen für Führungspositionen immer wieder mit neuen Kräften auszustatten, etwa durch Mentoring-Programme, wie sie Nordrhein-Westfalen bereits seit Jahren fördert. Diese Programme tragen dazu bei, weibliche Führungskräfte systematisch aus der Mitte der Bevölkerung aufzubauen. Eine gesetzliche Quote wäre ein echter Quantensprung. Sie nutzt nicht nur den Frauen, sondern trägt auch dazu bei, die Unternehmen dauerhaft zukunftsfest zu machen. Und sie würde Frauen zu ihrem Recht verhelfen: die Hälfte der Macht.



Gregor Thüsing\*

## Transparenz statt Quote

### Gesetzgeberische Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen können sinnvoll sein

Die Ministerinnen wollen handeln. Deutsche Unternehmen sollen künftig mehr Frauen in Führungspositionen und in den Aufsichtsräten haben. Bundesjustizministerium und Bundesfamilienministerium wollen daher den Vorschlag eines Gesetzes einbringen, das den Unternehmen vorgibt, auf Führungsebene eine eigene Frauenquote festzulegen und zu veröffentlichen.<sup>1</sup>

Das liegt im Trend der aktuellen Entwicklung. Bereits die jüngste Änderung des Deutschen Corporate Governance Kodex ging in diese Richtung. So soll der Aufsichtsrat künftig konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benennen, die unter Berücksichtigung der jeweiligen unternehmensspezifischen Situation zu mehr Vielfalt und hier insbesondere zu einer angemessenen Berücksichtigung von Frauen führen sollen. Die Vorschläge des Aufsichtsrats an die Wahlgremien, insbesondere die Hauptversammlung und die zuständigen Ausschüsse, sollen diese Ziele berücksichtigen. Wichtige Unterschiede aber zeigen sich auf den ersten Blick. Der Kodex will nur eine »angemessene Berücksichtigung« und lässt offen, was das ist; er formuliert ein Ziel, ohne es zu konkretisieren und den Weg dahin vorzugeben. Der Vorstoß der Ministerinnen setzt darauf, zwar kein zwingendes Recht zu schaffen, aber Transparenz im Hinblick auf den Stellenwert der Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen zu schaffen.

Das hat durchaus Vorbilder im Ausland. Börsennotierte Aktiengesellschaften des französischen Rechts etwa müssen

nicht nur die seit vergangenem Jahr für Deutschland verbindliche Offenlegung der Vorstandsvergütung befolgen, sondern seit nun fast zehn Jahren auch darlegen, welche Maßnahmen sie im Hinblick auf zahlreiche Fragen des Umwelt- und Arbeitnehmerschutzes und eben auch im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter unternommen haben. Der Ansatz vertraut auf die soziale Kontrolle durch die Öffentlichkeit und die Anlageentscheidung des Investors, denen diese Fragen nicht gleichgültig sind. Messbare Erfahrungen, im Hinblick auf die Wirksamkeit dieses Mittels, bestehen freilich nicht. Dennoch geht man einen Schritt weiter: In Frankreich hat die Nationalversammlung am 20. Januar 2010 ein Gesetz zur Einführung einer verbindlichen Frauenquote von 20% nach drei und 40% nach sechs Jahren in den Kontrollgremien börsennotierter Gesellschaften und öffentlicher Unternehmen verabschiedet (*Proposition de loi relative aux règles de cumul et d'incompatibilité des mandats sociaux dans les sociétés anonymes et à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance*).<sup>2</sup> Unternehmen, die bisher keine Frauen in ihren Vorständen bzw. (bei öffentlichen Unternehmen) Aufsichtsräten haben, müssen innerhalb einer Frist von sechs Monaten nach Inkrafttreten des Gesetzes mindestens eine Frau berufen. Das Gesetz liegt der zweiten Kammer, dem Senat, zur Entscheidung vor.

Ist ein weiterer Schritt nach vorne nun sinnvoll, gar notwendig? Wer die Quote tatsächlich will und nicht nur als Damoklesschwert androhen will, wie Ministerin Schröder sie verstanden wissen will, der muss sagen, wieso er die Quote will. Denn nach ihren Zielen ist sie zu messen. In den USA wird der Sinn der *board diversity* sehr viel intensiver diskutiert als zurzeit hier noch. Sie ist nicht beschränkt auf die Frauenfrage, sondern erstreckt sich mit gleicher Breite auf die angemessene Berücksichtigung von Ethnien.<sup>3</sup> Wesentliche Rechtfertigung ist hier das Ziel der Qualitätssicherung der Corporate Governance. Man beschwört die bessere Dis-

<sup>2</sup> Gesetzgebungsprozess dokumentiert unter: <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl09-291.html>.

<sup>3</sup> Aus der neueren Diskussion herausgegriffen: Nowicki, 30 Hamline J. Pub. L. & Pol'y 549 (2009); Sneider, 88 Or. L. Rev. 491 (2009); Bromme, 33 J. Corp. L. 665 (2009). Zuvor bereits Branson, No Seat at the Table: How Corporate Governance and Law Keep Women Out of the Boardroom (2007); Barnard, More Women on Corporate Boards? Not So Fast, 13 Wm. & Mary J. Women & L. 703 (2007); Dallas, The New Managerialism and Diversity on Corporate Boards of Directors, 76 Tul. L. Rev. 1363 (2002); Fairfax, Clogs in the Pipeline: The Mixed Data on Women Directors and Continued Barriers to Their Advancements, 65 Md. L. Rev. 579 (2006); dies., The Bottom Line on Corporate Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards, 2005 Wis. L. Rev. 795; dies., Some Reflections on The Diversity of Corporate Boards: Women, People of Color, and the Unique Issues Associated with Women of Color, 79 St. John's L. Rev. 1105 (2005); Polden, Forty Years After Title VII: Creating an Atmosphere Conducive to Diversity in the Corporate Boardroom, 36 U. Mem. L. Rev. 67 (2005); Ramirez, Games CEOs Play and Interest Convergence Theory: Why Diversity Lags in America's Boardrooms and What to Do About It, 61 Wash. & Lee L. Rev. 1583 (2004); ders., A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?, 77 St. John's L. Rev. 837 (2003).

\* Prof. Dr. Gregor Thüsing ist Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit der Universität Bonn.

<sup>1</sup> Vgl. die Rede der Ministerin Schröder am 4. März 2010 im Bundestag, abrufbar <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/reden,did=134074.html>.



kussionskultur in divers besetzten Gremien, man erhofft eine bessere Informationsverarbeitung und eine größere Auswahl an geeigneten Kandidaten, man verweist auf die Signalwirkung nach außen auch im Hinblick auf die Kunden des Unternehmens. So recht belegen lässt sich das alles nicht, aber es entspricht vernünftigen Vermuten. Und so zitiert man dann – je nach Standpunkt und politischem Herkommen – Studien, die in der Tat eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensrentabilität und der gemischten Zusammensetzung des Vorstands belegen, oder aber Studien, die entgegengesetzt diesen Zusammenhang nicht sehen oder sogar auf eine negative Korrelation hindeuten.

Es fällt aber auf, dass das Ziel einer Effektivierung der Chancengleichheit hier oftmals nur argumentatives Mittel zum Zweck ist: Gute Frauen und Farbige werden sich nur in einem Unternehmen engagieren, wenn sie auf einen diskriminierungsfreien Aufstieg hoffen können. Hierfür nun taugt eine Quote im Aufsichtsrat nur wenig: Denn Aufsichtsrat ist nicht das Karriereziel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Will man mehr Frauen im Aufsichtsrat, so kann dies letztlich nur ein Mittel sein, getragen von der Hoffnung, dass gerade Frauen dafür sorgen werden, dass der Vorstand eine geschlechtergerechte Organisation des Unternehmens gewährleistet; der Aufsichtsrat selber kann es nicht. Aber auch die Quote im Vorstand wäre kaum geeigneter, kommt der doch regelmäßig von außen. Sinnvoller erscheint eine Zielvorgabe für Führungspositionen allgemein, wie immer man die auch im Näheren eingrenzen will. Das Vorgehen der Deutschen Telekom kann hier ein Beispiel sein, das Nachahmer finden kann. Bis Ende 2015 sollen hier 30% der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzt sein. Die Regelung gilt weltweit. Neben der Erweiterung ihres Talentpools verspricht sich die Deutsche Telekom durch mehr Vielfalt im Management langfristig eine höhere Wertschöpfung für das Unternehmen. Aber auch hier hat man die Wertschöpfung im Auge. Das Unternehmen verweist auf »Studien [ die ] belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil ein signifikant besseres Unternehmensergebnis und höhere Rentabilität erzielen. Anleger und Fonds achten außerdem verstärkt auf nachhaltiges Wirtschaften, wozu auch die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen gehört.«<sup>4</sup> Wenn aber dem so ist: Warum machen das nicht alle Unternehmen so? Warum bedarf es des Zwangs zum eigenen Glück? Hierüber lohnt nachdenken, und solange eine klare Antwort nicht gefunden sind, sind weiche Regelungen besser als starre Vorgaben einer Politik, die es besser weiß.

Will der Gesetzgeber dann tatsächlich weiter zu harten oder weichen Quoten, so sollte ihm klar sein: Die Quote ist immer eine Ungerechtigkeit gegenüber dem Angehörigen des

anderen Geschlechts, der zurückgestellt wird bei gleicher Qualifikation. Er wird schlechter behandelt aufgrund eines Umstands, für den er nichts kann, im Interesse eines allgemeinen politisch-gesellschaftlichen Ziels. Und wenn es eine Quote für das Geschlecht gibt: Warum nicht für die Ethnie oder das Alter? Warum ist geschlechtliche Diversity dem Gesetzgeber wichtiger als kulturelle? Ungleichbehandlung durch Diskriminierungsschutz. Jede Quote muss daher dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz folgen: Formelle Gleichbehandlung und ihre Durchbrechung hin zur faktischen Gleichstellung müssen in ein angemessenes Verhältnis zueinander gesetzt werden. Dies schließt nicht aus, selbst Quoten zu gestalten – wie etwa im US-amerikanischen Arbeitsrecht<sup>5</sup> –, die auch eine Bevorzugung von schlechter Qualifizierten gegenüber dem besser Qualifizierten bei hinreichender Rechtfertigung zulassen. Feste Quoten unabhängig von der Qualität der Bewerber wären aber dann noch weitergehend. Mit der Steigerung der Effizienz kann das freilich dann kaum mehr begründet werden. Ein weitreichender Eingriff in die Corporate Governance wäre es ohnehin.

In der Tat: Das Ziel ist zu wichtig, als dass nichts getan werden sollte. Die Pflicht zu Transparenz und Offenlegung scheint der Königsweg. Das Unternehmen muss Farbe bekennen, was es von Diversity hält, und es muss Fakten mitteilen, nicht Lippenbekenntnisse. Es muss erklären, was es auch unterhalb der Vorstandsebene für den Karriereweg von Frauen tut, es muss erklären, wie weit familienfreundliches Arbeiten möglich ist. Dann mag es auch erklären, warum es von ambitionierten Quoten absieht, und es muss dann in Kauf nehmen, wenn negative Publicity dem Unternehmen schadet. Denn die Kontrolle durch das Auge der Öffentlichkeit dürfte hier effektiver sein als bei den Vorstandsbezügen – das verbreitete Presseecho und die positiven Reaktionen auf das Beispiel Deutsche Telekom führen dies deutlich vor Augen.

Die Vorschläge werden bald auf dem Tisch liegen. Schon die ehrliche Diskussion dient der Sache und kann dann am Ende Regelungen bringen, die auch von der Wirtschaft nicht als Belastung, sondern Bereicherung empfunden werden können. Das sachliche Argument sollte mehr erreichen, als reflexartige Zurückweisung oder Applaus.

<sup>4</sup> Pressemitteilung der Deutschen Telekom AG vom 15. März 2010, abrufbar unter <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454>.

<sup>5</sup> Leading case: *United Steelworkers of America v. Weber* 443 US 193 (1979).



Christine Bortenlänger\*

## 100 Prozent Ja – ein Plädoyer für die Quote im Aufsichtsrat

Es gibt eine ganze Reihe von Vorurteilen über den Einsatz einer Quote, und eine Quote ist sicherlich nicht die einzige denkbare Lösung. Sie ist derzeit aber der schnellste Weg, einen Veränderungsprozess in Deutschland zu erreichen und gegenüber anderen Ländern aufzuholen. Nicht selten liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen in anderen europäischen Industrienationen deutlich über dem deutschen Durchschnitt. Alarmierend ist diese Situation vor dem Hintergrund, dass Firmen mit gemischten Führungen bessere Ergebnisse erzielen und auch deutlich innovativer sind, so der »Innovationsreport« des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW). Und, Innovation ist der Schlüsselfaktor im Wettbewerb der Industrienationen.

In Norwegen gibt es bereits seit 2002 eine Quote von 40% für den Aufsichtsrat – bis dahin saßen auch dort nur 8% der Frauen auf einem solchen Posten. Bis 2008 mussten börsennotierte Unternehmen diese Quote umsetzen, Staatsbetriebe schon bis 2006. Der Aufschrei war auch im Norden laut beim Beschluss des Gesetzes, doch es klappte und norwegische Unternehmen behaupten sich auf den Märkten dieser Welt seither nicht schlechter. Weil damals in Norwegen tatsächlich teilweise Mangel an qualifizierten Frauen herrschte, die einen Aufsichtsratsposten anstrebten, wurden Programme eingeführt, die weibliche Führungskräfte »Aufsichtsrats-reif« machen sollen – mit Erfolg. Inzwischen haben etwa die Niederlande und selbst Spanien ähnliche Gesetze verabschiedet – mit Erfüllung bis 2015, in Frankreich soll es 2016 soweit sein.

Eine Quote für mehr Frauen in Führungspositionen muss dort ansetzen, wo über die Einstellung des Vorstands be-

raten wird, im Aufsichtsrat. Denn – wie es der Volksmund schon sagt und ganz ohne Vorurteil – Gleich und Gleich gesellt sich gern, Männer neigen dazu, Männer einzustellen, Frauen werden sich gerade weibliche Bewerber genauer ansehen. Deshalb halte ich eine Quote im Aufsichtsrat für richtig. Sie muss aber auch spürbar sein, es darf eben nicht die eine einzige, dann tatsächliche »Quotenfrau«, sein. Insofern sehe ich bei 40% die gesunde »kritische Masse«.

Der bürokratische Aufwand scheint mir beherrschbar zu sein. Sicher kann nicht von heute auf morgen auf die Erfüllung einer Quote beharrt werden, aber mit nachvollziehbaren Fristen halte ich die Umsetzung für machbar – da wurden in Deutschland schon ganz andere Themen gemeistert.

### Warum sich überhaupt etwas ändern muss

Die Anzahl der Arbeitsfähigen in der Bevölkerung wird bis zum Jahr 2050 um 30% oder 16 Millionen zurückgehen. 2050 wird die Hälfte der Bevölkerung über 55 Jahre alt sein. Unternehmen müssen schon aus diesem Grunde verstärkt auf das Potential der Frauen zurückgreifen. Ein wichtiger Grund für diesen demographischen Wandel in den westlichen Industrienationen existiert seit ziemlich genau 50 Jahren: Am 18. August 1960 kam in den USA die erste Anti-Baby-Pille auf den Markt. Seitdem können Paare entscheiden, ob und wann sie verhüten. Seitdem hat sich ein grundlegender Wandel im Geschlechterverhalten und im Selbstverständnis der Frauen vollzogen, mit allen bekannten Folgen. Die Anzahl der Geburten in Deutschland und allen westlichen Industriestaaten halbierte sich nahezu – der »Pillenknick« war eingetreten.

Mit der Pille wurde auch ein neues Selbstverständnis, eine neue Unabhängigkeit propagiert. Doch spiegelt sich dieser Bewusstseinswandel in unserer Gesellschaft, in der Politik, Wissenschaft und Wirtschaft wider? Wir verfügen über einen so hohen Anteil an hochqualifizierten Frauen wie noch nie, doch in den Führungsebenen der Wirtschaft, an den Schaltstellen der Politik und an der Spitze der Universitäten oder Forschungseinrichtungen hält sich der Frauenanteil noch immer in engen Grenzen. Daran hat bisher nicht einmal Kanzlerin Angela Merkel etwas geändert – denn auch ihr Kabinett ist von Männern dominiert, und die Frauen besetzen die typischen »Frauenthemen« Arbeit und Soziales, Verbraucherschutz, Familie, Bildung und – immerhin – Justiz. Das Verhältnis unter den Ministern liegt bei 15 Männern zu fünf Frauen – bei Gerhard Schröder saßen noch sechs Ministerinnen im Kabinett.

2004 konnten bereits mehr Frauen als Männer ein Jura-Studium vorweisen, und in Wirtschaftswissenschaften hielten sich Frauen und Männer die Waage – beide Abschlüsse dominieren bei den Vorstandsvorsitzenden der großen deut-

\* Dr. Christine Bortenlänger ist Geschäftsführerin der Börse München und Vorstand der Bayerische Börse AG, München.

schen Unternehmen. Gegensätzlich gestaltet sich die Lage in den Naturwissenschaften: Unter den Absolventen mit einem entsprechenden Diplom finden sich gerade einmal 20% Frauen. Wir wissen alle, dass technisch ausgerichtete Unternehmen händelnd nach Frauen suchen und der heute so beliebte »Girls Day« genau mit dieser Zielrichtung gestartet wurde. Frauen bevorzugen oft Hochschulabschlüsse im Gesundheitswesen, in der Bildung sowie in den Geistes- und Sozialwissenschaften.

Der wesentliche Grund für eine Veränderung ist aber, dass sich Unternehmen, die von Frauen geführt werden, deutlich erfolgreicher am Markt behaupten als »männerzentrierte« Firmen. Nach der Unternehmensberatung McKinsey fahren Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Vorstand fast 50% höhere Gewinne ein als die Konkurrenz reiner Männergesellschaften. Allerdings, auch das belegte McKinsey schon 2007 mit einer Studie über die größten europäischen Unternehmen, müssen es mehrere Frauen sein – mindestens drei – die im Vorstand die Dinge bewegen – die klassische Einzelkämpferin steht auf verlorenem Posten. Unterschiedliche Sichtweisen, Ausschöpfen von Potential, soziale Kompetenz, Vielfalt als Unternehmenskultur – das sind nur einige weitere Stichworte, die für eine weibliche Präsenz auch auf Führungsebene sprechen.

Ein typisches Argument gegen mehr Frauen in Führungspositionen lautet, Frauen könnten gar nicht führen, und vor allem, sie wollten überhaupt nicht führen. Tatsächlich gibt es eine ganze Reihe von durchaus führungsstarken und höchst talentierten Frauen an der Spitze großer und wichtiger, nicht nur börsennotierter Unternehmen. Doch noch immer kann man sie einzeln nennen, kennt sie fast schon durch die Bank persönlich: Das reicht von Simone Bagel-Trah, die bei Henkel dem Gesellschafterausschuss und Aufsichtsrat vorsitzt, Beatrice Weder di Mauro, die nicht nur als erste Frau zum Mitglied des Sachverständigenrates ernannt wurde, sondern auch als Aufsichtsrätin bei Thyssen-Krupp engagiert ist, bis hin zu Nicola Leibinger-Kammüller vom Maschinenbauer Trumpf, Bettina Würth, Susanne Klatten oder Elisabeth Schöffler. Noch immer sind es eher mittelständische Familienunternehmen, die Frauen aus der Familie die Chance und das Vertrauen geben, die Firma auch in schwierigen Zeiten zu führen.

Der Financial Times Deutschland war dies eine eigene – bei den Lesern äußerst geschätzte – Serie wert: »Töchter der deutschen Wirtschaft« mit 50 Porträts solcher weiblicher Leitfiguren. In Großkonzernen besetzen Frauen oftmals die eher »weichen« Themen innerhalb eines Vorstandes: Regine Stachelhaus ist Personalvorstand bei E.on – in gleicher Funktion sind Brigitte Ederer bei Siemens oder Angelika Dammann bei SAP tätig. Immerhin hat Siemens mit Barbara Kux als Einkaufsvorstand noch eine zweite Frau im Führungszirkel und die Österreicherin Brigitte Ederer ist ne-

ben ihrer Funktion als Zentralpersonalvorstand außerdem CEO von Siemens Österreich. Damit wird Siemens dem eigenen Anspruch, den Vorstand mehr zu diversifizieren, mehr und mehr gerecht. Inzwischen wird Frauen auch zugehört, verfahrenere Situationen zu retten: So wurde an die Spitze der Hypo Real Estate mit Manuela Better eine Frau berufen, nachdem »Krisenmanager« Axel Wieandt hingeworfen hatte.

### Zu den Zahlen

Etwas mehr als die Hälfte der Deutschen sind Frauen und 51% der Frauen verfügen heute über einen Hochschulabschluss – Tendenz steigend. Aber nicht einmal ein Drittel (31%) sind ganz allgemein in Führungspositionen tätig und nur 15% im mittleren Management. In den 200 größten deutschen Unternehmen sind gerade einmal 35 auf Vorstandsebene angesiedelt. In den Aufsichtsräten behaupten sich Frauen mit 10% Anteil besser, aber hier schlägt vor allem die Arbeitnehmerseite in mitbestimmten Unternehmen zu Buche (siehe: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2010). In der Finanzbranche gestaltet sich die Situation für Frauen noch schwieriger: In den 100 größten Banken sind gerade einmal 2,6% der Vorstände Frauen, bei den Versicherungen 2,8% (vgl. DIW Wochenbericht 4/2010). In den DAX-Konzernen, also in den Flaggschiffen der deutschen Wirtschaft, befinden sich nicht einmal 1% Frauen auf der Kommandoebene – und keine einzige Kapitänin!

In Deutschland sind nur 36,1% aller Mütter, deren jüngstes Kind unter drei ist, überhaupt erwerbstätig – in der OECD sind es 52%, in Dänemark über 70%. Schon hier geht Deutschland jede Menge Potential verloren, weil es offensichtlich in Deutschland besonders schwierig ist, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Und noch schwieriger, Familie und Karriere adäquat zu vereinbaren – wenigstens von Seiten der Frau. In fast jedem Interview werde ich gefragt, wie ich meinen persönlichen Aufstieg an die Börse München mit meiner Familie vereinbaren konnte. Ich glaube nicht, dass diese Frage männlichen Kollegen auch nur einmal gestellt wurde.

Unerfreulich sind aber nicht nur die Zahlen des Status quo, viel unerfreulicher ist die Tatsache, dass sich in den vergangenen zehn Jahren so wenig geändert hat. Das ist nicht nur mein persönlicher Eindruck in einer von Männern dominierten Arbeitswelt: 2001 waren 26% der Frauen in Führungspositionen, heute sind es 31% – das ist ein minimaler Fortschritt, vor allem, weil die Zahlen von Jahr zu Jahr ohnehin um 1 bis 2% nach oben oder unten pendeln. Diese Entwicklung ist der Hauptgrund, warum ich mich heute – anders als noch vor wenigen Monaten – überzeugt

für eine Quote einsetze. Es muss sich etwas ändern und damit sich etwas ändert, müssen heute die Weichen gestellt werden. Die Gesellschaft hat zu lange gewartet und darauf gesetzt, dass die Kompetenz von Frauen, ihre Erfahrung und ihre Qualifikation alleine ausreichen. Das ist aber nicht der Fall.

### Was eine Quote nicht kann

Noch immer halten mehr als die Hälfte der Bürger aus den westlichen Bundesländern es für die beste Lösung, wenn die Frauen zuhause bleiben und sich um die Kinder kümmern – in Ostdeutschland sind es weniger als ein Drittel. Meines Erachtens muss ein Bewusstseinswandel eintreten, denn das eine schließt das andere nicht aus. Berufstätigkeit von Mann und/ oder Frau darf (und muss) nicht auf Kosten der Kinder ermöglicht werden. In der Generation der Jüngeren – so eine Brigitte-Studie von 2008 – wollen 80% der Frauen »Kind und Job«. Andere Länder machen uns vor, dass das ein realisierbarer Wunsch ist. Und, in der Untersuchung des Familienministeriums über Frauen in Führungspositionen von 2010 haben 56% der Frauen in Führungspositionen Kinder – und 77% der Männer. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft Frauen wie Männer, und sie scheint sich lösen zu lassen. 44% der Frauen in Führungspositionen haben nach der gleichen Studie ihren beruflichen Werdegang unterbrochen, zum Beispiel in Form einer Babypause, ohne dass es ihrer Karriere geschadet hätte.

Selbstläufer sind Quoten in Aufsichtsräten aber nicht, das ist auch mir bewusst. In der Finanzbranche zum Beispiel sind mit 15% bei Banken und 11% bei Versicherungen weibliche Aufsichtsräte immer noch unterrepräsentiert. Doch die Zahlen machen Hoffnung. Denn die Präsenz im Aufsichtsrat ist der richtige Schritt.

Die ganz praktischen Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen sich durch die Quote nicht lösen. Aber mehr Frauen in Führungspositionen können und werden mehr Verständnis für diese Themen aufbringen und Lösungen erzielen. Die heutigen technischen Möglichkeiten der Kommunikation erlauben es überdies, viele Bereiche der Arbeit auch von Führungskräften völlig ortsunabhängig zu erledigen. Es wird mehr und mehr darum gehen, die Arbeit an die Lebensumstände anzupassen, und nicht die Lebensumstände an die Arbeit. Nur dann schafft es ein Unternehmen, die Besten, die Qualifiziertesten, die Motiviertesten für sich zu gewinnen – auch die Frauen!



Jana Oehmichen\*

### Frauenquoten in Deutschland? – Wer Symptome lindert, adressiert nur selten die Grundursache des Problems

Spätestens durch die Forderung nach professionelleren Führungs- und Aufsichtsgremien deutscher Aktiengesellschaften mittels gesteigerter Diversität der Gremien wird das Thema »Frauen in Führungspositionen« in der Öffentlichkeit wieder regelmäßig diskutiert. Argumente für eine Steigerung des Anteils von Frauen in den Führungsgremien gibt es viele. Doch die Suche nach nachhaltig wirksamen Maßnahmen zur Steigerung des Anteils weiblicher Vertreterinnen in Führungspositionen blieb in Deutschland bisher annähernd erfolglos. Umso näher liegt es, sich an den Staaten Europas zu orientieren, die eine Lösung gefunden zu haben scheinen. Mit der Einführung einer Frauenquote für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen in Norwegen konnte dort natürlicher Weise der Anteil weiblicher Vertreter in Aufsichtsräten innerhalb weniger Jahre auf 40% erhöht werden (vgl. Hoel 2008). Schließlich blieben den norwegischen Unternehmen sonst nur die Möglichkeiten, gegen das Gesetz zu verstoßen oder die Börsennotierung aufzugeben. Sollte Deutschland ein ähnlich ambitioniertes Ziel verfolgen und die Quote für Frauen in Führungspositionen einführen? Es handelt sich hierbei um zwei Fragen, die separat von einander betrachtet und beantwortet werden müssen.

### Deutschland braucht mehr Frauen in Führungspositionen

Nur 3,7% aller Vertreter der Kapitaleseite der Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen waren 2007 Frauen (vgl. Oehmichen et al. 2010). In deutschen Vorständen befanden sich 2008 nur 2,4% weibliche Vertreter (vgl. Lind-

\* Dipl.-Wi.-Ing. Jana Oehmichen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)/Universität Karlsruhe (TH).



städt et al. 2010). Von einer im Corporate-Governance-Kodex geforderten »angemessene Vertretung von Frauen« (vgl. Weber-Rey 2009) kann demnach noch nicht gesprochen werden. Es besteht Handlungsbedarf. Die Gründe für eine solche Forderung lassen sich in zwei Gedanken aufteilen: Erstens entgeht den Unternehmen ein bedeutender Intelligenz-Pool für die Besetzung ihrer wichtigsten Positionen, wenn sie die Hälfte der Gesellschaft diskriminieren (vgl. unter anderem Westphal und Milton 2000). Zweitens ist davon auszugehen, dass die Diversität in Führungsgremien die Qualität der Arbeit des Managements und der ganzen Belegschaft steigert. Diverse Teams können auf einen größeren Erfahrungsschatz, vielfältigere Fähigkeiten und ein breiteres Spektrum an Wissen zurückgreifen (vgl. unter anderem Rost und Osterloh 2008). Frauen in der Belegschaft und potentielle weibliche Berufsanfänger hätten glaubhafte Rollenvorbilder.

### Eine verbindliche Quote würde viele Nachteile mit sich bringen

Die Einführung einer gesetzlichen Quote analog der norwegischen Vorgehensweise (vgl. Hoel 2008) würde ohne Zweifel die Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsräten direkt verändern. Die Einführung einer Quote ist allerdings mit drei entscheidenden Gefahren verbunden: *dem Generalverdacht der »Quotenfrau«, der Delegation wichtiger Entscheidungen in andere Gremien und dem Mangel an potentiellen Kandidatinnen*. Auf diese drei Aspekte wird im Folgenden im Detail eingegangen.

Erstens bestünde mit Einführung einer verbindlichen Quote die Gefahr, dass die berufenen Frauen dem Generalverdacht unterliegen, nur »Quotenfrauen« zu sein. Das bedeutet, ihnen würde unterstellt, nicht aufgrund ihrer Qualifikation, sondern nur aufgrund ihres Geschlechts berufen worden zu sein. Dies hätte eine deutliche Schwächung der betroffenen Frau in ihrer Position zur Folge.

Frauen in Führungsgremien vorzuschreiben, impliziert zweitens noch nicht, sie vorgeschriebenermaßen an den wichtigsten Entscheidungen im Unternehmen teilhaben zu lassen. Für das Beispiel des Aufsichtsrats bestünde noch immer die Möglichkeit, wichtige *Entscheidungen in die Ausschüsse zu delegieren*, in die die weiblichen Aufsichtsratsmitglieder ggf. nicht durch die anderen Aufsichtsräte gewählt werden. Die logische Konsequenz wäre die weiterführende Quotierung in die Ausschüsse hinein. Doch auch diese würde nicht verhindern, dass wichtige Entscheidungen fortan in informelle, männliche Kreise verlagert würden.

Das dritte Problem der Quotierung der obersten Führungsebenen besteht darin, dass Unternehmen im Falle des *Mangels an potentiellen Kandidatinnen* dazu gezwungen sind in-

effiziente Entscheidungen zu treffen. Für das Beispiel des Aufsichtsrats bedeutet dies Folgendes: Bisher gibt es noch weit weniger potentielle weibliche Kandidaten mit denselben Profilen wie ihre männlichen Kollegen (z.B. ehemalige oder aktuelle Vorstände mit Industriekenntnis). Im Zuge einer Quote wären die Unternehmen somit dazu gezwungen, immer dieselben Kandidatinnen zu berufen. Eine solche Mehrfachernennung resultiert allerdings unabhängig vom Geschlecht in einer Verschlechterung der Qualität des Kontrollmechanismus Aufsichtsrat: Viele zusätzliche Mandate führen nachgewiesenermaßen zu einer stärkeren zeitlichen Abgelenktheit der Aufsichtsratsmitglieder und einem damit verbundenen schlechteren Unternehmenserfolg (vgl. Fich und Shivdasani 2006).

Es steht außer Frage, dass die Einführung einer Quote zu einer sichtbaren Verbesserung des Frauenanteils in Führungspositionen führen würde. Mit ihr können allerdings nur die Symptome des Problems behoben werden. Erste empirische Ergebnisse auf repräsentativen deutschen Stichproben zeigen zwar, dass die Akzeptanz eines weiblichen Kollegen bei männlichen deutschen Aufsichtsratsmitgliedern steigt, wenn sie bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Frauen sammeln konnten. Es stellt sich aber auch heraus, dass dieser positive Erfahrungseffekt nur bei hierarchisch gleichgestellten Frauen besteht. Ob diese Wahrnehmung der hierarchischen Gleichgestelltheit für nach Einführung der Quote berufene Frauen noch bestehen würde, ist nicht gesichert (vgl. Oehmichen et al. 2010).

### Alternative Stellhebel zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Für den Gesetzgeber bieten sich insbesondere zwei Möglichkeiten zur Lösung der Situation: *Transparenzverpflichtungen* und eine Anpassung der *Familienpolitik*. Die beiden Stellhebel werden im Folgenden kurz erläutert.

Noch fehlt es jungen Frauen, die eine Karriere in Führungspositionen der Wirtschaft anstreben, an Rollenvorbildern. Nur selten bekommen sie vorgelebt, dass dies ein realistisches Ziel ist. Doch genau diese Rollenvorbilder sind nötig, um an den eigenen Erfolg glauben zu können. Wären Unternehmen nun gesetzlich dazu verpflichtet die Frauenanteile in ihren Führungsebenen (auch die Ebenen unter Vorstand und Aufsichtsrat) *transparent* zu machen, könnte dies jungen Frauen als Entscheidungsstütze dienen. Die Unternehmen würden gleichzeitig merken, dass ihnen ohne überzeugende Frauenanteile in den Führungsebenen hochkarätige Absolventinnen auf dem Arbeitsmarkt an die Konkurrenz verloren gehen (vgl. Lindstädt et al. 2010).

Ein zweiter Stellhebel ist der aktive Abbau von Vorurteilen. Unternehmen muss endgültig die Angst genommen wer-

den, eine weibliche angehende Managerin würde ein höheres »familiäres Ausfallrisiko« bergen als ein männlicher Konkurrent. Die passende *Familienpolitik* kann hier viel bewirken. Besteht die Sicherheit eine Krippenplatzes und hat sich endlich das gesellschaftliche Bild etabliert, dass die Nutzung eines solchen Frauen nicht zur Rabenmutter macht, so reduziert sich das Ausfallrisiko für den Arbeitgeber.

Doch trotz aller regulativer Möglichkeiten, liegt es letzten Endes in der Verantwortung der Unternehmen, zu erkennen, dass sie durch den Abbau noch immer bestehender Vorurteile und dem Öffnen des Weges in die Führungsetage für Frauen die Entscheidungsqualität ihres Managements weiter verbessern können. Bei der Wahl geeigneter Maßnahmen sollten die Unternehmen allerdings über das Bereistellen eines 9:00 bis 17:00 Uhr geöffneten Kindergartens hinausgehen. Transparenz kann auch innerhalb der Unternehmen ein wertvoller Stellhebel sein: Die interne Kommunikation von Erfolgsgeschichten weiblicher Führungskräfte (in beispielsweise der Mitarbeiterzeitung) dient weiblichen Nachwuchskräften als Rollenvorbild und trägt zur Reduktion der Vorurteile bei den männlichen Kollegen bei (vgl. Lindstädt et al. 2010).

Einige Unternehmen scheinen den Handlungsbedarf schon erkannt zu haben. So gibt es bereits erste Erfolgsgeschichten zu berichten. Mit Angelika Damman berief SAP in diesem Jahr eine Frau in den Konzernvorstand. Mit Frau Kux wurde bei Siemens zum ersten Mal in der über 160-jährigen Unternehmensgeschichte eine Frau in den Konzernvorstand berufen. Ähnliche Aktivitäten sind auf Ebene der Aufsichtsräte zu beobachten: Henkel ist der erste DAX-Konzern mit weiblicher Aufsichtsratsvorsitzender. Und Renate Köcher besetzt als erste Frau drei Aufsichtsratsposten bei DAX-Unternehmen (Allianz, BMW und MAN).

Zusammenfassen kann gesagt werden, dass die noch immer dramatisch geringen Frauenanteile in deutschen Führungspositionen eine Diskussion möglicher Maßnahmen seitens des Gesetzgebers und seitens der Unternehmen erfordern. Die Einführung einer Quote würde zwar aus kurzfristiger Perspektive zu einer oberflächlichen Verbesserung der Situation führen. Die Nachteile und Gefahren, die die Quote mit sich bringt, können dadurch aber nicht aufgewogen werden. Die Quote würde kurzfristig die Symptome lindern. Das eigentliche Ziel, dass bei der Bestellung von Führungspersonen das Geschlecht langfristig keine Rolle mehr spielt, wird dadurch aber nicht verfolgt.

## Literatur

Fich, E.M. und A. Shivdasani (2006), »Are Busy Boards Effective Monitors?«, *Journal of Finance* 61, 689–724.  
 Hoel, M. (2008), »The quota story: five years of change in Norway«, in: S. Vinnicombe, V. Singh, R.J. Burke, D. Bilimoria und M. Huse (Hrsg.),

*Women on Corporate Boards of Directors – International Research and Practice*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 79–87.

Lindstädt, H., J. Oehmichen, M. Wolff, und C. Watrinet (2010), *Frauen in Führungspositionen – Status Quo in der deutschen Wirtschaft – Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale* – Abschlussbericht, <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/projekte,did=251530.html>, Stand: 27. August 2010.

Oehmichen, J., M.S. Rapp, und M. Wolff (2010), »Der Einfluss der Aufsichtsratszusammensetzung auf die Präsenz von Frauen in Aufsichtsräten«, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 62, 504–533.

Rost, K. und M. Osterloh (2008), »You Pay a Fee for Strong Beliefs: Homogeneity as a Driver of Corporate Governance Failure«, SSRN Working Paper.

Westphal, J.D. und L.P. Milton (2000), »How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards«, *Administrative Science Quarterly* 45, 366–398.



Bildnachweis: DIE JUNGEN UNTERNEHMER/Anne Kreuz

Marie-Christine Ostermann\*

## Mit einer Quote tut man Frauen keinen Gefallen

Derzeit läuft in Deutschland eine lebhafte Debatte darüber, ob es eine gesetzliche Quote für Frauen in Führungspositionen geben sollte. Meine Antwort auf diese Frage ist eindeutig: Nein, wir brauchen eine solche Quote nicht. Denn man tut den Frauen in unserem Land keinen Gefallen, wenn man sie per Gesetz zu Quotenfrauen abstempelt. Das wäre kontraproduktiv für ein gleichberechtigtes Miteinander in den Unternehmen. Bei der Stellenbesetzung sollte allein die Qualifikation maßgeblich sein – und nicht das Geschlecht. Die Ablehnung einer gesetzlichen Frauenquote bedeutet jedoch keineswegs, dass wir auf das hervorragende Potential gut ausgebildeter Frauen verzichten sollten. Frauen werden dringend gebraucht – sowohl im Top-Management als auch in anderen Bereichen. Doch anstatt auf eine gesetzliche Quotenregelung zu setzen, sollte man lieber die beruflichen Rahmenbedingungen für Frauen optimieren.

Ein wichtiges Thema ist hier die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vor allem durch eine ausreichende Versorgung mit Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Auf diesem Gebiet besteht noch viel Handlungsbedarf. So muss sich die Politik unbedingt an ihre Vorgaben halten und sicherstellen, dass es bis 2013 bundesweit für 35% der unter Dreijährigen einen Betreuungsplatz gibt.

Darüber hinaus sollten Frauen ermutigt werden, mehr Studiengänge zu belegen, die besonders für ökonomische Top-Positionen qualifizieren. Die meisten Frauen entscheiden sich für geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Fächer. Dabei bieten Studiengänge mit technischem oder

naturwissenschaftlichem Bezug oft mehr Entwicklungsmöglichkeiten in der Wirtschaft. Ungünstig ist auch das Wahlverhalten von Frauen bei den Ausbildungsberufen. Mehr als die Hälfte der weiblichen Auszubildenden entscheidet sich für nur zehn von fast 350 Berufen. Die Folge: In einigen Branchen stehen Unternehmen bereits vor dem großen Dilemma, dass es schlichtweg zu wenig weibliche Nachwuchskräfte gibt.

Ein weiterer Punkt ist, dass manche Männer auch noch mutiger sein könnten, wenn es darum geht, Frauen in den Führungsetagen eine Chance zu geben. Glücklicherweise ist sich aber die Wirtschaft insgesamt der großen Bedeutung des Themas Frauen in Führungspositionen bewusst. Das zeigt im Übrigen auch der im Juli 2010 aktualisierte Corporate Governance Kodex. Dieser schreibt vor, dass Unternehmen eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsräten anstreben sollen. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass nicht nur börsennotierte Unternehmen den Empfehlungen des Kodex sehr offen gegenüberstehen. Es ist also davon auszugehen, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter steigen wird. Momentan liegt er bereits bei 27%.

Dies alles macht deutlich: Eine gesetzliche Quote zur Festsetzung des Frauenanteils in den Führungsetagen von Unternehmen ist überflüssig. Sie ist auch von vielen Frauen selbst gar nicht gewollt. So lehnen einer Umfrage des Bundesfamilienministeriums zufolge 84% der Frauen in Führungspositionen eine Quote zur Steigerung des Frauenanteils im operativen Bereich ab. Ich bin überzeugt: Gesetzlicher Zwang ist bei diesem Thema kontraproduktiv. Es gibt genug andere Wege, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Politik, Bildungssystem und Wirtschaft können hier gemeinsam noch viel erreichen.

\* Marie-Christine Ostermann ist Bundesvorsitzende des Verbandes DIE JUNGEN UNTERNEHMER und geschäftsführende Gesellschafterin des Lebensmittelgroßhandels Rullko Großverkauf GmbH & Co. KG.



Günter Buchholz\*

## Brauchen wir eine Frauenquote?

Bei solchen Fragen ist immer erst einmal zu klären, wer eigentlich mit »wir« gemeint ist! Angenommen, mit »wir« seien die Frauenbeauftragten bzw. Gleichstellungsbeauftragten sowie die Frauenpolitikerinnen aller Parteien und Medien gemeint. Diese Annahme wäre einleuchtend, denn diese Personengruppe verfolgt – in Verbindung mit einem gemeinsamen ideologischen Überbau in Gestalt der Gender Studies – ihr politisches und ökonomisches Interesse. Daher wird die oben gestellte Frage aus ihrem Kreis mit Nachdruck bejaht werden, und Beobachtungen bestätigen das vielfach. Denn um ihres eigenen Stellen-, Einkommens- und Einflussverlustes willen muss überall und immer Frauendiskriminierung erkannt oder zumindest behauptet werden, andernfalls wären sie überflüssig. Aus diesem Grunde auch muss immer weiter gegen eine angebliche Frauendiskriminierung gekämpft werden, und somit muss es auch Gegner geben, aber es darf zugleich niemals ein hinreichender und dauerhafter Erfolg eintreten, denn auch dann wären sie überflüssig.

Es folgt, dass Frauenquoten das politisch-normative Instrument zur Durchsetzung dieser ganz speziellen Interessen sind.

Sind diese Interessen legitim? Unter der von mir hier eingeführten Voraussetzung, dass Gleichberechtigung und Nicht-Diskriminierung, obwohl sie tatsächlich nicht weltweit anerkannt werden, doch universelle Werte sind, wären sie es dann, wenn es hier und heute tatsächliche und konkret bestimmbare Diskriminierungen von Frauen gäbe, also wenn sich z.B. konkret zeigen ließe, dass gleichartige Arbeiten von Männern und Frauen tatsächlich ungleich vergütet werden. Zumindest im öffentlichen Sektor kann davon jedoch keine Rede sein. Allerdings gab und gibt es in Gestalt der Wehr-

pflicht und des Wehrersatzdienstes eine angebbare konkrete Diskriminierung von Männern. Denn warum ist jungen Frauen von der Gesellschaft noch nie zumindest die Zivildienstpflicht auferlegt worden?

Zwar gab es aus historischer Sicht zweifellos Diskriminierungen von Frauen, aber den ersten großen Fortschritt brachte in Deutschland die Novemberrevolution von 1918/19 und den zweiten dann die gesellschaftliche Entwicklung ab 1968. Fragt man hier und heute nach noch verbliebenen Diskriminierungen, dann fällt eine Antwort schwer. Denn die Gleichberechtigung ist erfreulicherweise so gut wie erreicht. Und für die heutigen jungen Frauen ist sie längst und zu Recht eine Selbstverständlichkeit geworden.

Frauenbeauftragte haben eben deshalb heute große Schwierigkeiten damit, irgendeine Diskriminierung von Frauen konkret zu belegen. Fragt man nach, dann erfolgt ein Rückzug auf eine bloß gefühlte Diskriminierung, und weil das nicht reicht, wird dann eine Flucht ins Allgemeine angetreten, mit Vorliebe durch Hinweis auf im Wortsinne fragwürdige Statistiken, die von interessierter Seite zusammengestellt worden sind, um dann verbreitet zu werden. Und diese PR-Arbeit kann als sehr erfolgreich eingeschätzt werden. Beliebte sind z.B. unbelegte, aber häufig wiederholte Behauptungen, wie die angebliche Existenz einer so genannten gläsernen Decke, die den Aufstieg von Frauen blockiere. Abgesehen davon, dass bekanntlich auch der Aufstieg von Männern in der Regel ein recht begrenzter ist, werden gleichzeitig die Erkenntnisse der Soziologie der Eliten ignoriert, die zu einer überraschend anderen Sicht und Einschätzung führen. Aber da es hier nicht um Erkenntnis, sondern um Interessen geht, wird die durch Frauenquotennormen bestehende Möglichkeit gern in Anspruch genommen, weil dadurch die eigene Karriere außer Konkurrenz und mit billiger Inkaufnahme der implizierten Diskriminierung von Männern forciert werden kann.

Das eigentliche Problem besteht bei diesen Rückgriffen auf statistische Artefakte in deren normativem Gehalt. Wenn in irgendeinem Teilbereich eine Frauenquote festgestellt wird, die von dem (ca.) 50%-Anteil der Frauen in der Gesellschaft mehr oder weniger deutlich nach unten abweicht, dann wird nur deswegen eine Frauendiskriminierung behauptet. Und es wird daraus geschlossen, die angeblich zu geringe Frauenquote müsse solange angehoben werden, bis ein 50%-Anteil erreicht worden sei. Es gibt sogar mindestens ein Landeshochschulgesetz, in denen eine angeblich bestehende, aber gar nicht nachgewiesene faktische Benachteiligung von Frauen als juristische Norm enthalten ist – eine logische Absurdität und vermutlich schon deswegen rechtswidrig.

Die Begründung einer solchen Norm ist aus zwei Gründen unhaltbar. Erstens werden dabei nur finanziell und auch sonst

\* Prof. Dr. Günter Buchholz lehrt an der Fachhochschule Hannover.



attraktive Berufe in den Blick genommen, also nicht etwa die Seefahrt, Bergwerke oder die Müllabfuhr, sondern als besonders attraktiv wahrgenommene, wie z.B. Professuren, Vorstände und Aufsichtsräte. Kurz gesagt, es wird im Widerspruch zum selbst behaupteten allgemeinen Prinzip, wonach überall ein 50%-Frauenanteil existieren solle, eine Rosinenpickerei betrieben. Die Logik unterliegt hier nicht unerwartet dem Interesse, bricht damit aber die Geltung des Arguments. Zweitens wird wider besseren Wissens völlig außer Acht gelassen, dass sich schulisch mehr oder weniger gut ausgebildete und beratene junge Leute einen Beruf oder einen Studiengang nach ihren Neigungen und ihren erwarteten Chancen selbst suchen können. Abgesehen von institutionellen Zugangsbeschränkungen haben sie prinzipiell eine freie Wahl- und Entscheidungsmöglichkeit.

Die Ergebnisse dieser Vielzahl individueller Entscheidungen können nun z.B. dazu führen, dass mehr junge Männer als junge Frauen sich für Fächer interessieren, die viel mit Naturwissenschaft und Technik zu tun haben, so dass junge Frauen in den entsprechenden Studiengängen im Sinne der 50%-Norm »unterrepräsentiert« sein mögen. Darin liegt aber kein Problem, denn eine solche Norm kann hier keine Geltung beanspruchen, sofern die Entscheidungsprozesse frei und der Zugang rechtsstaatlich geregelt und offen gehalten ist; analoges gilt für die Besetzung von Professuren.

Die Norm schlägt, wenn sie politisch dennoch geltend gemacht wird, in reinen Voluntarismus um. Bemühungen in dieser Richtung, angefangen beim *Girl's Day* bis hin zu den Professuren, sind daher deutlich erkennbar von ideologischer Zwanghaftigkeit gekennzeichnet. Natürlich kann z.B. versucht werden, junge Frauen für technische Berufe zu werben, aber deren Entscheidung ist dann zu akzeptieren, einerlei wie sie ausfallen mag. Es gibt keinerlei Berechtigung, derartige Wahlentscheidungen in Frage zu stellen. Geschieht es doch, dann handelt es sich um eine im Grunde absurde Anmaßung. Zu plädieren ist also statt normativer Quotenziele für freie Wahlentscheidungen.

Nun nennen sich die Frauenbeauftragten heute Gleichstellungsbeauftragte. Aber Gleichstellung ist etwas völlig anderes als Gleichberechtigung. Gleichberechtigung soll gleiche Start- und Prozesschancen sichern, Gleichstellung aber soll ein bestimmtes, vorab normativ bestimmtes Endergebnis erzeugen. Gleichstellung ist daher implizit Diskriminierung, hier von Männern, denn die Maßnahmen zielen unter Umgehung gewöhnlicher Bewerbungs- und Wettbewerbsprozesse darauf, um buchstäblich außer Konkurrenz die normativ und interessen-politisch erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Gleichstellung ist daher unakzeptabel und vermutlich auch rechtlich unzulässig.