

## Frauen als Chefinnen – nur mit Quote?

M1

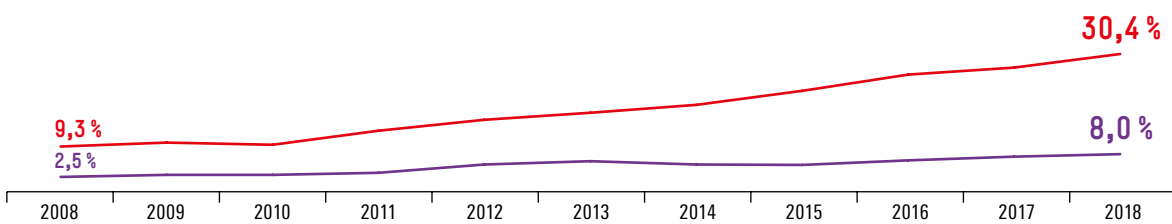


FRAUEN AUF DER CHEFETAGE

Kai Kühne

Hans Böckler  
Stiftung

M2 Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten\*



\* in börsennotierten Unternehmen in Deutschland

Auswertungen des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, 2008 – 2018

Hans Böckler  
Stiftung

**M3 Gesetzliche Geschlechterquote für den Aufsichtsrat**

1 Eine Geschlechterquote ist eine Vorgabe, die festlegt, dass Frauen beziehungsweise Männer zu einem bestimmten Mindestanteil in Gremien wie Vorstand oder Aufsichtsrat von an die Quote gebundenen Unternehmen vertreten sein müssen.

In Deutschland gilt seit 2016 für die Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten [Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben gleich viele Sitze im Aufsichtsrat] Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote in Höhe von 30 Prozent. [1] Sie betrifft derzeit (Stand Januar 2019) gut 100 Unternehmen und muss im Zuge der Neubesetzung von Aufsichtsratsposten umgesetzt werden. Hat ein an die Geschlechterquote gebundenes Unternehmen weniger als 30 Prozent Frauen in seinem Kontrollgremium, muss es frei werdende Posten so lange an Frauen vergeben, bis die 30-Prozent-Marke erreicht ist. Andernfalls bliebe der Platz im Aufsichtsrat unbesetzt („leerer Stuhl“).

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), DIW Glossar, Geschlechterquote, Stand: Januar 2019, [www.diw.de/de/diw\\_01.c.575546.de/presse/glossar/geschlechterquote.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.575546.de/presse/glossar/geschlechterquote.html)

- A1** a) Interpretiere die Karikatur von Kai Kühne (M1).  
b) Erläutere die Grafik M2 und berücksichtige dabei den Text zur Geschlechterquote (M3).

**M4 Vorstände – Männer bleiben unter sich?**

**1 a) Westdeutsch, männlich, Mitte 50**

Deutsche Vorstände bleiben homogen, ergab eine Studie der Allbright-Stiftung. Der Frauenanteil stieg nur um 0,7 Prozent, bloß einer von 100 Vorständen studierte im Osten.

Von der Vielfalt in der deutschen Gesellschaft kommt in Deutschlands Vorstandsetagen nur wenig an: Zum Stichtag am 1. September 2018 waren gerade einmal acht Prozent der Vorstände der 160 deutschen börsennotierten Unternehmen weiblich – und damit nur 0,7 Prozent mehr als im Vorjahr. Zu diesem Ergebnis kommt ein Bericht der gemeinnützigen Allbright Stiftung [...]. „Es gab einen größeren Zuwachs an Thomasen und Michaels als an Frauen in den deutschen Börsenvorständen“, schreiben die Autoren der Studie.

Laut dem Bericht ist in 110 der 160 Börsenunternehmen keine einzige Frau im Vorstand. 79 dieser Firmen würden daran auch nichts ändern wollen: Für die kommenden Jahre haben sie sich entweder kein Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Topmanagement zu erhöhen – oder das Ziel null Prozent.

„Es sind nicht nur Frauen, die durch die Rekrutierungsschablonen fallen“, sagt Stiftungsgeschäftsführerin Wiebke Ankersen. „Die Führungsetagen der deutschen Unternehmen sind unglaublich homogen: 92 Prozent der Vorstände sind Männer. Sie sind überwiegend Mitte fünfzig und in Westdeutschland ausgebildete Wirtschaftswissenschaftler.“ Laut dem Bericht ist der durchschnittliche Vorstand 1965 geboren. 32 Prozent der deutschen Vorstände haben ein Studium im Ausland absolviert, 67 Prozent in West- und nur ein Prozent in Ostdeutschland. Knapp die Hälfte der Vorstände sind Wirtschaftswissenschaftler, weitere 28 Prozent Ingenieure.

„Dass die Vorstände aus sehr ähnlichen Personen bestehen, ist bequem: Sie verstehen sich meist ohne viele Worte und es gibt nur wenig Reibung“, sagt Ankersen. „Aber das kann auch gefährlich sein. Denn es fehlt jemand, der anders denkt, der gewohntes Handeln auch mal infrage stellt und eine andere Perspektive reinbringt.“ In Zeiten der Digitalisierung sei Diversität besonders wichtig, um sich schnell an Veränderungen anzupassen.

Deutschland sei im Vergleich zu anderen Ländern besonders traditionsverhaftet. „Wenn man sich die 30 Dax-Unternehmen anguckt, haben acht noch immer keine Frau im Vorstand“, sagt Ankersen. In den USA gebe es unter den größten 30 Unternehmen nur eins ohne Frauen im Vorstand, in Schweden kein einziges.

Fortsetzung S. 3

1 Die gesetzliche Grundlage ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG), das am 1. Mai 2015 in Kraft trat. - Anmerkung der Redaktion

In den deutschen Aufsichtsräten, für die seit 2015 eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent gilt, ergibt sich ein anderes Bild. Dort lag der Frauenanteil zum 1. September bei 30,5 Prozent – 45 Frauen mehr und 68 Männer weniger als noch vor einem Jahr. „Das zeigt, dass Unternehmen geeignete Frauen finden, wenn sie wollen“, sagt Ankersen. „Dass es nicht genug qualifizierte Frauen gibt, die Führungspositionen übernehmen wollen, stimmt einfach nicht.“

Wlada Kolosowa, Westdeutsch, männlich, Mitte 50, ZEIT, 30. September 2018

**b) Zielgröße Null**



AllBright-Stiftung 2018, <https://twitter.com/hashtag/allbrightbericht>

**M6 Keine Chancengerechtigkeit in Führungspositionen**

1 Ein Jahrhundert nach der Einführung des Frauenwahlrechts hat das Thema Geschlechtergerechtigkeit noch immer nicht an Aktualität verloren. So funktioniert Talententwicklung in deutschen Unternehmen nicht immer unabhängig vom Geschlecht: Nur 8,3 Prozent der Vorstände in Deutschlands 200 größten Unternehmen sind weiblich. Eine aktuelle repräsentative Befragung der Initiative Chefsache mit dem Meinungsforschungsunternehmen Civey zeigt, dass sich der Karrierewunsch bei Frauen zuletzt sogar abgeschwächt hat. Nur noch 30 Prozent der befragten berufstätigen Frauen (gegenüber 43 Prozent der Männer) wollen eine Führungsposition einnehmen oder weiter aufsteigen. Bei der letzten Chefsache-Befragung im Januar lag dieser Wert noch bei knapp 37 Prozent. Gleichzeitig sind Frauen auch weniger optimistisch, eine Führungsposition einnehmen zu können. Während im Januar dies noch 38 Prozent für realistisch hielten, liegt der Wert jetzt nur noch bei 32 Prozent. Die Männer sind optimistischer: Knapp 48 Prozent sind zuversichtlich, ihre Karrierepläne verwirklichen zu können. Bei ihnen ist der Wert konstant geblieben.

Über die Gründe für diese Zurückhaltung in Sachen Karriereambitionen kann nur spekuliert werden. Fakt ist: Nur 38 Prozent der berufstätigen Frauen sehen sich im Beruf nie mit Vorurteilen auf Grund ihres Geschlechts konfrontiert, im Vergleich zu 66 Prozent bei den Männern (zu Jahresbeginn waren es 36 Prozent der Frauen und 64 Prozent der Männer). Auch problematisch: Trotz der neuen digitalen Möglichkeiten geben nur 44 Prozent der Frauen und 49 Prozent der Männer an, dass es bei ihrem Arbeitgeber möglich ist, ohne berufliche Nachteile räumlich und zeitlich flexibel zu arbeiten – bei den Männern hat sich dieser Wert etwas verbessert von 45 Prozent im Januar, bei den Frauen (43 Prozent) hingegen nicht. [...]

Initiative Chefsache, Keine Chancengerechtigkeit in Führungspositionen, o.J. <https://initiative-chefsache.de/fuehrungsvorbilder/keine-chancengerechtigkeit-in-fuehrungspositionen/> (abgerufen am 16.4.2019)

**M5 Unbewusste Vorurteile**

CHEFSACHE

GEHALT

Familie Karriere

Drücken Sie E Drücken Sie I

Wenn ein rotes X erscheint, korrigieren Sie den Fehler, indem Sie die richtige Taste drücken

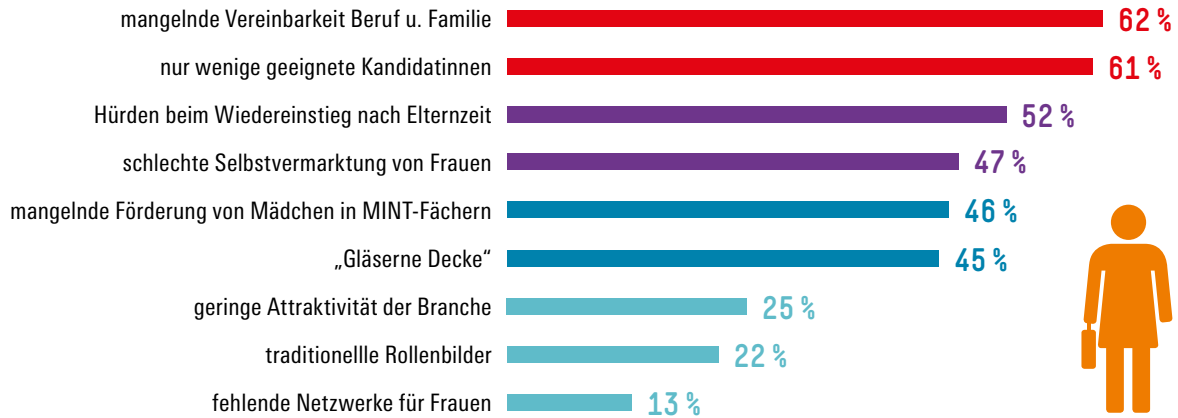
Initiative Chefsache, Chefsache-Test: Testen Sie Ihre unbewussten Vorurteile, <https://initiative-chefsache.de/handlungsbedarf/chefsache-test/>, abgerufen am 7.6.2019

**A2** Führe den Test in M5 durch. Erläutere, inwiefern unbewusste Vorurteile dazu beitragen, dass vor allem Männer Vorstandsposten innehaben.

**M7** Beispiel IT-Branche: Was sagen Personalverantwortliche?

**Was Frauen von Führungspositionen in der IT abhält**

Anteil der Unternehmen, die folgende Faktoren verantwortlich machen



Bitkom, Basis: Diversity-Verantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte, HR-Manager u. Geschäftsführer von 504 IT-Unternehmen in Deutschland, März 2019

Hans Böckler Stiftung

**M8** Grundgesetz Art 3. (2)



Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

**M9** Mehr Erfolg durch mehr Frauen?

- 1 Je diverser, desto erfolgreicher: Unternehmen, die sich durch einen hohen Grad an Diversität auszeichnen, haben eine größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Besonders groß
- 5 ist dieser Zusammenhang beim Frauenanteil im Topmanagement (Vorstand plus zwei bis drei Ebenen darunter). Unternehmen, die hier besonders gut abschneiden, haben eine 21 Prozent größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich
- 10 zu sein. Das ist das zentrale Ergebnis der aktuellen McKinsey-Studie „Delivering Through Diversity“. In Deutschland ist der Effekt besonders deutlich, wie die Studie belegt: Bei deutschen Unternehmen mit einem hohen Anteil weiblicher Führungskräfte im Topmanagement verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit eines überdurchschnittlichen Geschäftserfolgs sogar
- 15 [...]

McKinsey & Co., Pressemitteilung vom 24.1.2018, Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg, [www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg](http://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg)

- A3** a) Fasst aus den Materialien M4 bis M7 die Ursachen für die ungleiche Besetzung von Führungspositionen zusammen.
- b) Arbeitet die Bedingungen heraus, die sich in der Wirtschaft und der Gesellschaft ändern müssten, damit Frauen und Männer gleiche Chancen auf eine Führungsposition haben.
- c) Erläutert die Interessen, die Unternehmen und Politik an Chancengleichheit haben (M8, M9).
- d) Entwerft Möglichkeiten, die Chancengleichheit zu fördern, aus Unternehmenssicht und aus der Sicht der Politik.

**M10** Geschlechterquote für alle Führungspositionen? – Talkshow

- 1 Die Geschlechterquote im Aufsichtsrat wurde 2015 eingeführt. Der Frauenanteil in diesen Gremien hat sich seitdem zum Teil deutlich erhöht. Anders als erhofft, hat sie bisher aber keine positiven Auswirkungen auf den Frauenanteil in Führungspositionen in anderen Bereichen (z.B. Vorstand) gezeigt. Eine mögliche Lösung könnte die Einführung der Geschlechterquote auf allen Führungsebenen sein.



**A4** Findet euch in Gruppen à fünf Personen zusammen und bereitet auf Basis von M1 bis M10 und ggfs. eurer eigenen Argumente eine Talkshow zur Frage „Soll die Geschlechterquote für alle Führungspositionen eingeführt werden?“ vor. Vorbereitete Rollenkarten sind unter [bit.do/bsue16](https://bit.do/bsue16) abrufbar. Die Rollenkarten bilden die Grundlage für die Position der Teilnehmer/innen in der Talkshow. Notiert eure Argumente für die jeweilige Rolle auf der Kartenrückseite.

- Moderator/in (eine Person)
- Pro (Betriebsrätin & Geschäftsführer)
- Contra (Topmanagerin & Angestellter)
- zwei Journalist(inn)en

**M11** Wie der Aufstieg (dennoch) gelingen kann

1 **a) Der Weg nach oben**

Nicole Fehr ist heute Geschäftsführerin bei N3 Engine Overhaul, einem Unternehmen zur Instandhaltung von Flugzeugtriebwerken. Davor war sie Geschäftsführerin des Triebwerkeherstellers Rolls-Royce Deutschland. Als ausgebildete Industriekauffrau hat sie zahlreiche Stationen bei Rolls-Royce durchlaufen, unter anderem in der Prozessoptimierung, Montage und Logistik. Im Interview erzählt die gebürtige  
10 Berlinerin von ihren Erfahrungen in einer Männerdomäne.



Nicole Fehr / Rolls-Royce

**SZ:** Frau Fehr, viele Männer glauben, Frauen und Technik, das passt nicht zusammen. Gilt das auch für Ihre Kollegen und Mitarbeiter?

**Nicole Fehr:** Ich glaube schon, dass die Leute anfangs ein bisschen geguckt haben: Kann die dit? Aber ich habe mir Respekt verschafft. Als mir jemand in der Fertigung erklären wollte, das ist alles zu komplex und das verstehst du nicht, habe ich gesagt: Ich bin nicht doof, wir beide werden uns das jetzt mal angucken, und wenn man das in die Einzelteile zerlegt, dann ist es gar nicht so komplex.

**SZ:** Das klingt sehr selbstbewusst. Hat Sie die Männerbranche nie eingeschüchtert?

**NF:** Das kam ab und zu mal vor, um ehrlich zu sein. Ich weiß noch, als ich meine erste Führungsrolle als Abteilungsleiterin in der Produktion hatte. Ich war zuvor Sachbearbeiterin und Teamleiterin, hatte aber keinen technischen Hintergrund. Im eigenen Team aufzusteigen, ist sowieso eine Herausforderung. Aber eine Modulmontage zu leiten mit 120 fast ausschließlich männlichen Mitarbeitern, einem kompletten Maschinenpark von Hochgeschwindigkeitsschleifmaschinen, Wuchtmaschinen und allem, was dazugehört? Als ich damals meine erste Arbeitswoche hatte, dachte ich: Mädels, kriegst du das hin?

**SZ:** Offenbar haben Sie die Aufgabe gemeistert und sich später sogar noch mehr zugetraut. Wie ist Ihnen das gelungen?

**NF:** Vor allem mit der inneren Einstellung: Ich muss nicht alles können, ich muss nur wissen, wer mir helfen kann, das Problem zu lösen. Das hat mir damals geholfen und das hilft mir heute auch. [...]

**SZ:** Was hat Sie angetrieben, sich [...] hochzuarbeiten?

**NF:** Ich hatte an mich selbst nie die Erwartung, mal Direktorin oder Geschäftsführerin zu werden. Aber ich fand es immer toll, wenn ich nicht fragen muss, sondern entscheiden kann. Als ich das erste Mal in ein hierarchisches Industrieunternehmen gekommen bin, habe ich gedacht: ‚Mensch, wenn ich jetzt Teamleiter wäre, dann könnte ich das entscheiden.‘ Dann habe ich festgestellt: Als Teamleiter kann man zwar ein bisschen was entscheiden, aber doch nicht so viel. Als Nächstes bin ich dann Abteilungsleiter geworden, da hat man schon ein bisschen mehr Verantwortung. So hat sich das für mich ergeben.

**SZ:** Durch diese Verantwortung stehen Führungskräfte aber auch unter Druck und besonderer Beobachtung.

**NF:** Ja, als Frau vielleicht sogar noch ein bisschen mehr, weil man ein bisschen etwas Einzigartiges ist, leider. Mir ist dieser Leistungsdruck manchmal vielleicht gar nicht so bewusst, weil ich an mich selbst sowieso die Erwartung habe: Das musst du einfach gut machen und du bist eine Führungskraft, also musst du Vorbild sein. Manchmal bin ich aber überrascht, worauf die Leute achten. Neulich wurde mir gesagt, dass es auffallend ist, dass ich meinen Kaffee immer noch in diesen Wegwerfbechern kaufe und dass das nicht sehr vorbildhaft ist. Oder Kleidungsstücke: Bei meinen männlichen Kollegen macht sich kein Mensch Gedanken, wenn sie jeden Tag im Anzug rumlaufen. Bei mir wird geguckt, welche Farbe, welche Bluse und ob die neu, businesslike oder female ist. [...]

**SZ:** [...] Haben Sie auch mal Neid und Missgunst erlebt?

Fortsetzung S. 7



**NF:** Ja, auch heute noch. Ich bin seit einem Jahr Geschäftsführer und hinter meinem Rücken wird bestimmt einiges geredet. Ich habe 20 Jahre in diesem Unternehmen gearbeitet und ein gutes Netzwerk von Leuten, die mir solche Sachen stecken. Da haben Leute gesagt, ich hätte den Job nur bekommen, um eine Frauenquote zu erreichen.

**SZ:** Ist die Frauenquote also gar nicht nötig?

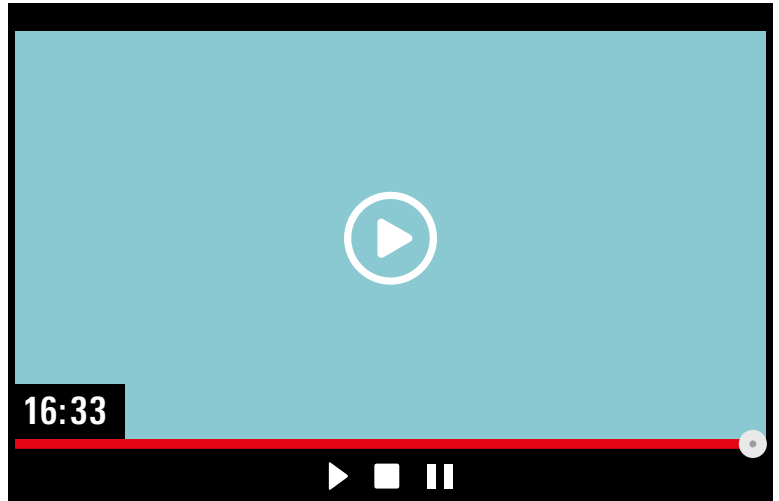
**NF:** Generell bin ich gegen eine Frauenquote. Aber ich glaube, dass wir in einer Gesellschaft leben, wo wir so etwas brauchen. Frauen trauen sich teilweise nicht genug zu. Ich biete Mitarbeiterinnen an, meinen Arbeitsalltag kennenzulernen, und versuche, sie in persönlichen Gesprächen zu ermutigen: Um Führungskraft zu sein, muss man nach meiner Vorstellung zuhören können, auf Leute zugehen können und bereit sein, an sich selbst zu arbeiten. Fachliches Wissen kann man lernen. Da kann man Bücher lesen, da kann man Trainings besuchen, da kann man sich Vorlesungen anhören, da kann man Ratschläge einholen. Frauen haben diesen Mut zur Lücke oftmals nicht.

**SZ:** Wie reagieren Sie auf solches Gerede?

**NF:** Da muss man ein dickes Fell haben. Es gibt Leute, die sich das zu Herzen nehmen, dazu gehöre ich definitiv nicht. Weil ich einfach weiß, was ich kann und dass ich nicht durch irgendwelche Beziehungen in diese Rolle gekommen bin, sondern dass ich für das Unternehmen seit Jahren verdammt noch mal einen guten Job gemacht habe. Ich habe auch unheimlich viel Glück gehabt in meiner Karriere, aber von nüscht kommt nüscht. [...]

„Hinter meinem Rücken wird bestimmt einiges geredet“, Interview von Larissa Holzki, 27.4.2017, Sueddeutsche.de, [www.sueddeutsche.de/karriere/frauen-in-der-maennerbranche-maedel-kriegst-du-das-hin-1.3479086-2](http://www.sueddeutsche.de/karriere/frauen-in-der-maennerbranche-maedel-kriegst-du-das-hin-1.3479086-2)

## b) Raus aus der Komfortzone



Keynote Nicole Fehr, WoMenPower 2015, Hannover Messe, [www.hannovermesse.de/de/news/mediathek/videos/video-detailansicht.xhtml?id=15232](http://www.hannovermesse.de/de/news/mediathek/videos/video-detailansicht.xhtml?id=15232)

**A5** a) Beschreibe den Weg von Frau Fehr bei ihrem Aufstieg zur Geschäftsführerin bei Rolls-Royce (M11a,b). Erläutere, inwiefern die Hindernisse, auf die sie gestoßen ist, typisch oder untypisch für den Aufstieg einer Frau in eine Führungsposition sind.

b) Schreibe einen Tweet aus der Sicht von Frau Fehr auf #ZielgrößeNull (M4b).

**A6** Gestalte eine kurze Präsentation für den Girls' und Boys' Day an deiner Schule zum Thema „Adieu Klischees – die berufliche Zukunft von Jungen und Mädchen“.

## ERKLÄRUNGEN

Der **Aufsichtsrat** wacht in größeren Kapitalgesellschaften über die Geschäftspolitik des Vorstandes. Damit dies nicht nur im Interesse der Anteilseigner, sondern auch der Beschäftigten geschieht, besteht ab einer bestimmten Beschäftigtenanzahl der Aufsichtsrat nicht nur aus Anteilseignervertreter(inne)n (nicht mitbestimmter Aufsichtsrat), sondern

auch aus Arbeitnehmervertreter(inne)n (**mitbestimmter Aufsichtsrat**). Die Größe und die Zusammensetzung des Aufsichtsrates sind in unterschiedlichen Gesetzen geregelt. Je nachdem, unter welches Gesetz die Unternehmen fallen, stellt die Arbeitnehmerseite die Hälfte oder ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder. Der Begriff „**gläserne Decke**“ be-

zeichnet eine unsichtbare Barriere, die Personen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe daran hindert, in Führungspositionen aufzusteigen. Der Begriff wird häufig im Zusammenhang mit schlechteren Aufstiegschancen von Frauen verwendet.

Querverweis: UE Mitbestimmung, UE Datenschutz im Job, UE Ständige Erreichbarkeit, TH Arbeitswelt, TH Mitbestimmung

## Didaktisch-methodischer Kommentar

### Frauen als Chefinnen - nur mit Quote?

Seit 20 Jahren machen junge Frauen bessere Schulabschlüsse als junge Männer. Trotzdem sind sie in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. Zwar hat die 2015 eingeführte gesetzliche Geschlechterquote für Aufsichtsräte dazu geführt, dass deren Frauenanteil aktuell bei über 30 Prozent liegt. Anders als bei Einführung der Quote von ihren Befürworter(inne)n gehofft, hatte diese Entwicklung allerdings keinen Einfluss auf die Besetzung von Vorstandspostitionen. Auch heute sind nur acht Prozent der Vorstände weiblich. Diese Diskrepanz zwischen Bildungserfolg und Karriere ist für Schülerinnen und Schüler häufig schwer nachvollziehbar, da sie in der Schule zumeist wenig von ungleichen Chancen spüren.

Die Karikatur M1 dient als Einstieg in die Problematik.

M2 und M3 zeigen die Auswirkungen der Geschlechterquote für Aufsichtsräte (Anstieg des Frauenanteils bei den Aufsichtsräten ab ca. 2015).

Aus M4 bis M7 lassen sich verschiedene Ursachen für die ungleiche Besetzung von Führungspositionen erarbeiten.

Anhand von M8 und M9 nehmen die Lernenden die Perspektive von Staat bzw. Unternehmen ein und erarbeiten deren jeweilige (mögliche) Interessenlage in Bezug auf Geschlechter- bzw. Frauenförderung.

In der Talkshow M10 lernen die Schülerinnen und Schüler, konträre Positionen klar herauszuarbeiten, zu vertreten, zu begründen und vergleichend gegenüberzustellen. Die Talkshow leistet damit einen Beitrag zu politischer Urteilsfähigkeit. Da die Lernenden in der Talkshow einen Standpunkt vertreten müssen, der nicht unbedingt ihr eigener ist, regt die Methode sie auch zum Perspektivenwechsel an.

Im letzten Teil der Unterrichtseinheit (M11) setzen sich die Schülerinnen und Schüler mit der Biografie einer Frau auseinander, die ihren sukzessiven Aufstieg in verschiedene Führungspositionen sehr anschaulich erläutert. Anhand von A6 können die Lernenden das Thema Frauen in Führungspositionen aus ihrer eigenen Perspektive als Schülerinnen und Schüler bearbeiten und so in ihrer Lebenswelt verankern, indem sie das fiktive Rollenspiel der Talkshow verlassen und eine Präsentation zum Girls' und Boys' Day entwerfen. Gleichzeitig dient die Aufgabe der Lernsicherung.