

Frauen in Führungspositionen – Braucht Deutschland eine Quote?

M1 → Karriere nur für Männer?



Thomas Plabmann

M2 → Gibt es zu wenige Frauen in Führungspositionen?

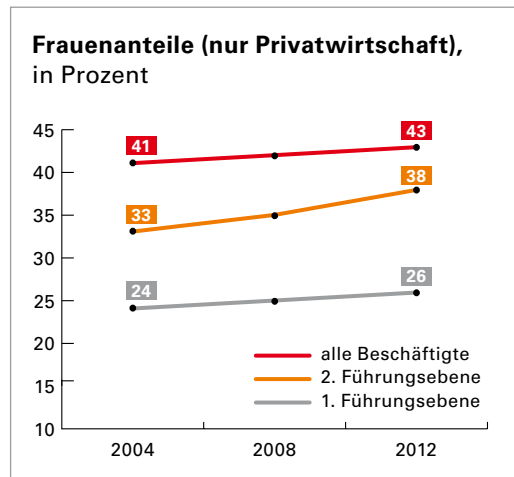
Frauen sind in Führungsetagen großer Unternehmen immer noch eine Seltenheit. Obwohl Frauen seit Jahren immer besser qualifiziert sind, mehr Mädchen als Jungen Abitur machen und bessere Noten aufweisen, hat sich ihr Anteil an Führungskräften in großen Unternehmen in den letzten Jahren nur wenig erhöht. Laut einer Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 160 größten börsennotierten Unternehmen insgesamt Ende 2013 bei 17 Prozent, in den Vorständen sogar nur bei 6,3 Prozent. Bei den DAX-30-Unternehmen ist der Anteil in den Vorständen sogar zurückgegangen.

Autorentext

Fortsetzung S. 2

A1 → Beschreibe die Karikatur M1 und erkläre ihre Aussage.

Fortsetzung von S. 1

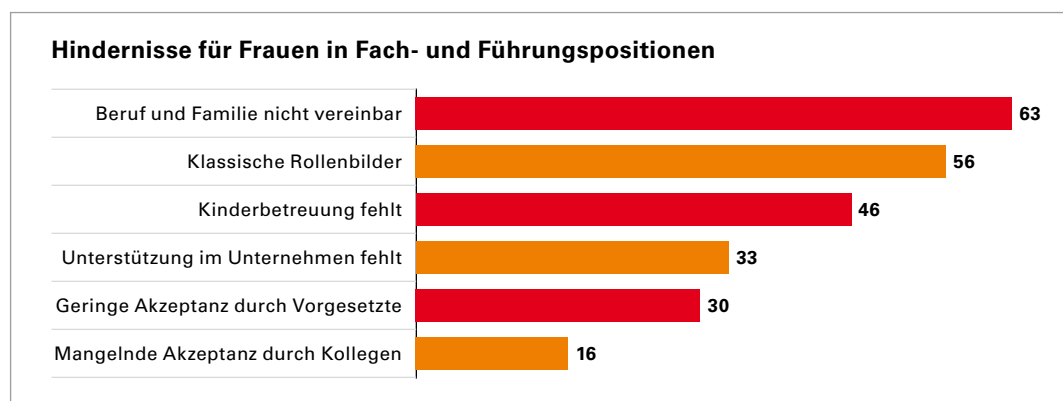


IAB-Betriebspanel 2004, 2008, 2012, in: Susanne Kohaut/Iris Möller, Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großstädten, IAB-Kurzbericht 23/2013

A2 ⬡ Arbeite aus Text und Grafik in M2 den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft heraus. Erläutere die These, wonach viele Frauen auf dem „Weg nach oben“ verloren gehen. Wie ist es um die Situation an Eurer Schule bestellt? Errechne den Frauenanteil Eurer Schulleitung und überprüfe, ob dieser das Verhältnis der Lehrerinnen und Lehrer an Eurer Schule abbildet.

M3 ⬡ Warum werden nur wenige Frauen Chefin?

Die Unternehmensberatungsgesellschaft Hays hat dazu 550 Führungskräfte in deutschen Unternehmen befragt:



Hays AG (Hrsg.), HR-Report 2013/2014. Schwerpunkt Frauenförderung, S. 28

M4 ⬡ Gibt es eine „gläserne Decke“?

Der Begriff der gläsernen Decke, der ursprünglich aus den USA stammt (glass ceiling), bezeichnet eine unsichtbare Barriere, auf welche die meisten Frauen im Laufe ihrer Karriere leider noch immer stoßen.

Die Karriere einer Frau in einem Unternehmen endet meist, auch wenn ihre Qualifikationen für Höheres sprechen würden, auf der Ebene des mittleren Management, wohingegen männliche Mitarbeiter mit gleicher Qualifizierung die Karriereleiter bis in die oberste Führungsebene hinaufklettern.

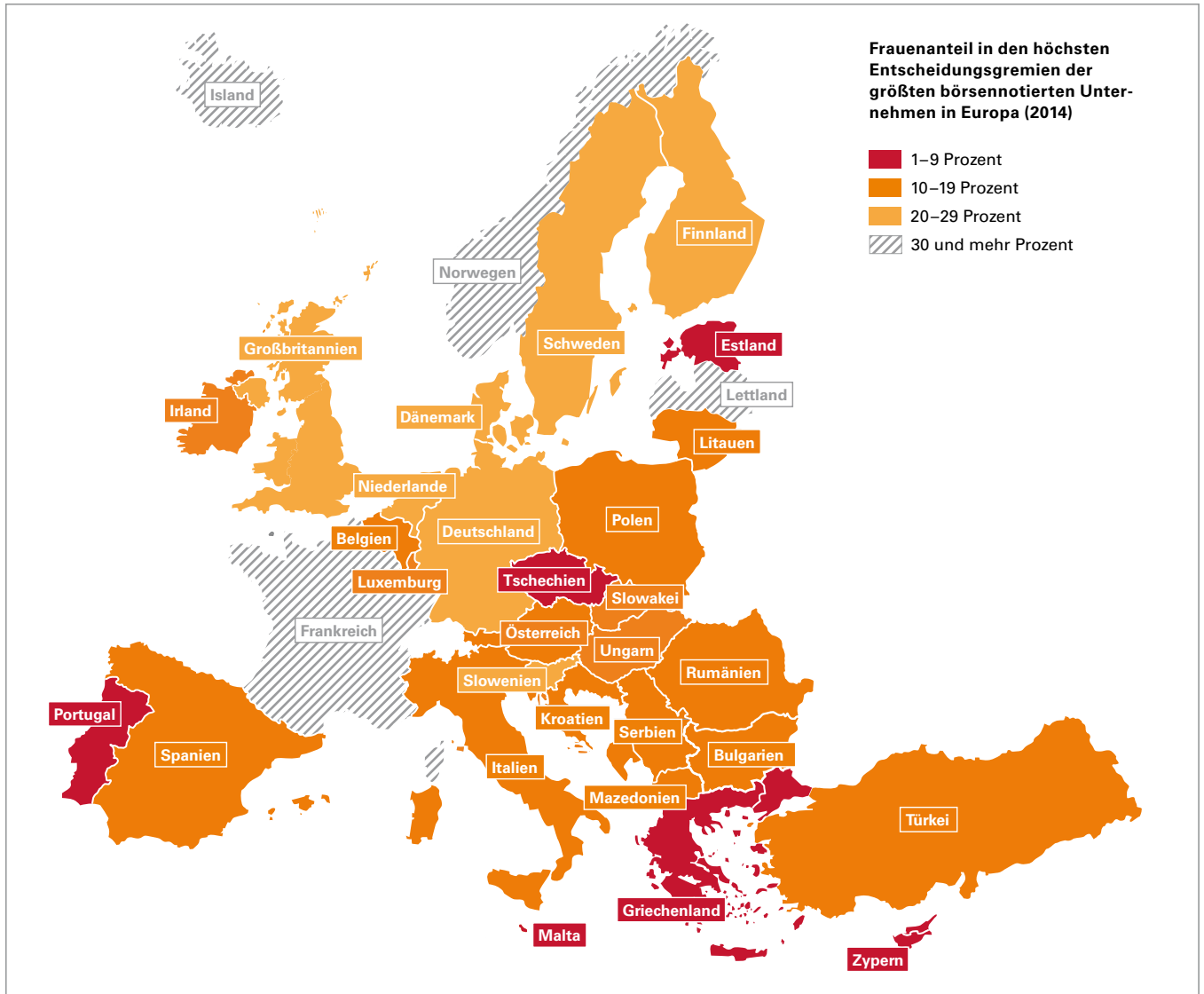
Gründe für eine solche „gläserne Decke“ liegen in einer noch immer starken Bevorzugung von männlichen Kollegen bei der Auswahl von höheren Positionen. Personalverantwortliche beziehen sich dabei nach wie vor sehr stark auf familiäre Verpflichtungen

von Frauen und argumentieren, dass dadurch ihre Produktivität und ihr Engagement eingeschränkt werden.

Akzente Salzburg, Girls' Day, www.girlsday.info/index.php?id=15 (letzter Zugriff: 10.3.2014)

A3 ⬡ Erläutere die einzelnen Ursachen, die Frauen daran hindern können, in die Führungsetagen der Unternehmen aufzusteigen (M3 und M4). Zeigt auf, was sich in den Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung ändern müsste, um Frauen und Männern die gleichen Chancen auf der Karriereleiter zu ermöglichen. Diskutiert, ob es sich dabei nur um ein Problem der Unternehmenskultur handelt.

M5 Chefinnen im europäischen Vergleich



Europäische Kommission, Datenbank Frauen und Männer in Entscheidungspositionen | WSI-GenderDatenPortal 2014

A4 Erläutere die Stellung Deutschlands im internationalen Vergleich, indem Ihr die Situation in Norwegen, Frankreich, Spanien und Island recherchiert. Eine gute Darstellung findet Ihr unter: www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote_europa.html

M6 Führen Frauen anders?

Es sind die Kleinigkeiten, die den Unterschied machen. Wenn Bauunternehmerin Carola Kirchner einen Kunden besucht, der auf die Fertigstellung eines Auftrags warten musste, bringt sie ihm als Gag ein Geduldsspiel mit. Nach den Sommerferien verteilt die 57-Jährige schon mal After-Sun-Lotion bei ihren Kunden, vor Ostern hat sie Schoko-Hasen dabei. „Ein Mann würde so etwas nicht machen“, sagt Kirchner, die die Berliner Firma Isolier- und Bautechnik GmbH leitet. Als Ge-

schäftsführerin hat sie es in der Baubranche nicht leicht. Und trotzdem – oder gerade deshalb – setzt sie bei der Unternehmensführung auf ihren ganz eigenen Stil.

„Frauen führen nicht unbedingt besser als Männer“, sagt sie, „aber sie führen anders“. Das bestätigt eine Studie, die der Verband der Deutschen Unternehmerinnen (VDU) am Montag in Berlin vorgestellt hat. 440 Frauen aus der Wirtschaft hat der Verband befragt und ihre Antworten mit denen von 200 Entscheidern aus dem Mittelstand verglichen.

Fortsetzung S. 4

Das Ergebnis: Während Männer einen
 25 Schwerpunkt auf Finanzen und Investitionen
 legen, konzentrieren sich Frauen auf die Zu-
 friedenheit ihrer Kunden und Mitarbeiter. 97
 Prozent der Frauen sagen, dass die Kunden-
 bindung für sie eine wichtige Rolle spielt. Bei
 30 den männlichen Kollegen sind es zehn Pro-
 zentpunkte weniger.

Auch motivieren Frauen laut Studie ihre
 Mitarbeiter auf andere Weise als ihre männli-
 chen Kollegen. Sie setzen stärker auf Angebote
 35 zur Weiterbildung und zur Vereinbarkeit von
 Familie und Beruf. „Monetäre [finanzielle]
 Leistungen stehen dagegen nicht im Vorder-
 grund“, schreiben die Autoren. Soll heißen:
 Der Dienstwagen oder eine hohe Bonizah-
 40 lung sind Frauen weniger wichtig als ihren
 männlichen Kollegen. „Das alles sind zwar
 kleine, aber feine Unterschiede“, sagt VDU-
 Geschäftsführerin Carola Köster-Brons.

Mit diesen kleinen Unterschieden kennt die
 45 Berliner Bauunternehmerin Carola Kirchner
 sich aus. Ihren Führungsstil beschreibt sie
 als teamorientiert. Sie hat die Firma, die zum
 Beispiel Parkhäuser saniert oder Tiefgaragen
 trocken legt, 2006 übernommen, als der vor-
 50 herige Geschäftsführer in Rente ging. Ihre
 Teamorientierung zeigt sich zum Beispiel bei
 den regelmäßigen Abteilungssitzungen. Bei de-
 nen hat Kirchner einen Tagesordnungspunkt
 eingeführt, den sie „Wo der Schuh drückt“
 55 nennt. „Jeder Mitarbeiter soll offen seine Mei-
 nung sagen“, sagt sie. Das habe weniger etwas
 mit Gut-Menschen-tum zu tun. „Es ist eine
 Frage des Erfolges“, meint sie. „Als Chefin bin
 ich immer nur so gut, wie mein letzter Mann
 60 auf der Baustelle.“

Carla Neuhaus, Studie: Frauen führen anders, Der Tages-
 spiegel, Berlin, 9.4.2013

A5 Erkläre, warum Frauen den Un-
 ternehmen neue Perspektiven eröffnen
 könnten (M6). Erläutere den Unterschied
 zwischen Frauen und Männern in Führungs-
 positionen.



EU-Parlament, Straßburg, picture-alliance/Rothermel

M7 Ist eine gesetzliche Geschlechter-
 quote die Lösung?

Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen
 sollen bis 2020 nach dem Willen des EU-Par-
 laments zu 40 Prozent aus Frauen bestehen.
 Das EU-Parlament stimmte am Mittwoch
 5 [im November 2013] in Straßburg für einen
 entsprechenden Vorschlag der EU-Kommissi-
 on. Das Votum geht weiter als die Pläne von
 Union und SPD in Deutschland, wonach ab
 2016 in Aufsichtsräten großer börsennotierter
 10 Unternehmen mindestens 30 Prozent Frauen
 vertreten sein sollen.

Nach den Vorstellungen der EU-Parlamen-
 tarier sollen kleinere und mittlere Betriebe
 mit weniger als 250 Mitarbeitern und weni-
 15 ger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz von
 der 40-Prozent-Quote ausgenommen werden.
 Jetzt muss das [EU-]Parlament mit den Regie-
 rungen [der EU-Mitgliedstaaten] verhandeln.
 Da herrscht erheblicher Widerstand. Min-
 20 destens neun EU-Regierungen [...] haben die
 Frauenquote bereits [...] abgelehnt.

Nachdem jetzt in [Deutschland] Aussicht
 auf eine gesetzliche Quote für Frauen im Top-
 management besteht, könnte Bewegung in die
 25 Frage [kommen].

EU-Justizkommissarin Viviane Reding hält
 ein positives Signal aus Deutschland in der
 Sache für unerlässlich. «Wenn das, was jetzt
 in den Koalitionsgesprächen vereinbart wor-
 30 den ist, Realität wird, würde Deutschland
 gemeinsam mit Frankreich und Italien zu den
 Vorreitern bei der Frauenquote werden. Das
 wäre ein starkes Signal für Europa und für die
 Frauen», sagte sie. [...]

Bei den börsennotierten Unternehmen sind
 nach den Plänen des EU-Parlaments unter
 bestimmten Voraussetzungen Strafen vorge-
 sehen, falls die Verfahren der Auswahl nicht
 transparent sind. [...]

Sollten sich die EU-Regierungen mit den
 40 Volksvertretern einigen, könnte das Parla-
 ment noch im April [2014], also vor den Eu-
 ropawahlen, die Frauenquote endgültig be-
 schließen. Doch das ist ein sehr optimistisches
 45 Szenario. [...]

EU-Parlament will Frauenquote in Aufsichtsräten, dpa,
 13.11.2013

A6 Erläutere die Regelung für die
 Einführung einer Geschlechterquote auf EU-
 Ebene (M7). Erkläre die europarechtlichen
 Regelungen, die einer Umsetzung (noch) im
 Wege stehen.

M8 Braucht Deutschland eine Geschlechterquote? Eine Pro-Contra-Diskussion

In Deutschland wird seit Jahren erbittert über die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote diskutiert. Nun soll sie nach dem Willen der Großen Koalition eingeführt werden und ab dem Jahr 2016 für Aufsichtsräte von voll mitbestimmten börsennotierten Unternehmen gelten.

1. Politik trägt die Verantwortung, die Chancengleichheit aller Bürgerinnen und Bürger eines Staates zu gewährleisten. Dies muss durch Gesetze umgesetzt werden.
2. Jede gesetzliche Regelung der Geschlechterquote könnte Männer diskriminieren. Männer könnten sich benachteiligt fühlen.
3. Die freie Marktwirtschaft beruht größtenteils auf dem Prinzip, dass sich der Staat so weit wie möglich aus dem wirtschaftlichen Geschehen heraushält. Historische Beispiele zeigen, dass staatliche Eingriffe der wirtschaftlichen Entwicklung schaden können.
4. Neuere Studien belegen, dass Frauen in Führungspositionen die Unternehmenskultur in vielen Bereichen verbessern. Diese Verbesserung wirkt sich direkt auf den Gewinn der Unternehmen aus. Eine gesetzliche Regelung könnte zu mehr Wirtschaftswachstum führen.
5. Innerhalb der Belegschaft eines Wirtschaftsbetriebes führt eine gesetzliche Regelung zu Unmut. Die männlichen Angestellten würden sich benachteiligt fühlen. Und welche Frau ist schon zufrieden, wenn sie ihren Job

über eine gesetzliche Quote erlangt hat und nicht wegen ihrer persönlichen Fähigkeiten?

6. In den meisten Ländern stellen Frauen mehr als die Hälfte der Bevölkerung. Es ist ungleich, wenn historisch bedingte Stereotype, dass Frauen vorwiegend häusliche Aufgaben wie waschen, kochen und bügeln übernehmen, sie daran hindern, Karriere zu machen.
7. Eine Änderung des Status quo bringt Vorteile mit sich, die sich nur durch eine gesetzliche Quotenregelung umsetzen lassen. Wenn Gleichbehandlung erreicht ist, könnte von weiteren Maßnahmen abgesehen werden. Das System könnte sich dann selbst regulieren.
8. Es geht um Chancengleichheit und Gleichberechtigung. Frauen sind genauso gut ausgebildet wie Männer.
9. Wenn eine Quotenregelung nicht zu den erstrebten Zielen führt, kann man sie ja wieder abschaffen!

A7 Führt eine Pro-Contra-Diskussion zum Thema: Soll in Deutschland eine gesetzliche Geschlechterquote bei der Besetzung von Führungspositionen eingeführt werden? Recherchiert dazu den aktuellen Stand des Gesetzgebungsverfahrens auf der Seite des zuständigen Bundesministeriums: www.bmfsfj.de. Auf der Startseite findet Ihr einen Themen-Lotsen, der euch unter dem Button „Gleiche Chancen“ zu aktuellen Informationen führt. Ergänzt die oben genannten Argumente durch eigene Überlegungen.

ERKLÄRUNGEN

Als **Quote** bezeichnet man den Anteil an einem Ganzen, der in Prozent angegeben wird. Um die Chancengleichheit zu erhöhen, wollen manche Politiker/innen eine **gesetzliche Geschlechterquote** einführen. Das würde bedeuten, dass ein bestimmter Prozentsatz der höheren Posten in Verwaltung, Wirtschaft oder Politik mit Frauen bzw. Männern (je nachdem welches Geschlecht in der Minderheit ist) besetzt werden müsste.

Börsennotierte Unternehmen sind Unternehmen, deren Wertpapiere (meist Aktien) an einer Börse gehandelt werden. Deutsche Aktiengesellschaften (AG) müssen einen **Aufsichtsrat** haben. Dieser überwacht und berät die Geschäfts-

führung. Die Größe des Aufsichtsrats hängt von der Satzung und vom Grundkapital des Unternehmens ab, in mitbestimmten Unternehmen aber von der Art der Unternehmensmitbestimmung und der Anzahl der Arbeitnehmer/innen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von den Aktionär(inn)en und gegebenenfalls von den Arbeitnehmer(inne)n gewählt.

DAX ist die Abkürzung für „Deutscher Aktienindex“. Index bedeutet so viel wie „Liste“ oder „Messziffer“. Der DAX wird aus den Aktienwerten der 30 größten und umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften ermittelt („DAX 30“). Den DAX könnte man also auch als eine Art Richtwert bezeichnen. Daneben gibt es noch eine Reihe anderer „Indices“ für Ak-

tien, die an der Börse gehandelt werden: MDAX führt Werte mittelgroßer Unternehmen auf, SDAX jene kleinerer Unternehmen, Tec-DAX listet nur Technologiewerte.

In Unternehmen gibt es unterschiedliche **Führungsebenen**: So unterscheidet man zwischen der **ersten Führungsebene** (Topmanagement, also Vorstand, Aufsichtsrat und Geschäftsführung), die aus einer oder mehreren Personen besteht und alle Entscheidungen fällt, die für die Erreichung der Unternehmensziele wichtig sind, und der **zweiten Führungsebene**, die die Entscheidungen der ersten Ebene umsetzt. Das sind z.B. die Bereichs- oder Abteilungsleitungen.

Didaktisch-methodischer Kommentar

Frauen in Führungspositionen – Braucht Deutschland eine Quote?

Die Fragen „Braucht Deutschland eine Geschlechterquote?“ und „Soll es in den Chefetagen in Zukunft mehr Frauen geben, die wichtige Entscheidungen treffen?“ werden in der Öffentlichkeit immer wieder neu diskutiert. Ebenso beschäftigt sich die europäische Politik seit langem mit der Frage nach dem Sinn einer geschlechterorientierten Zuweisung von Ämtern, Posten und Arbeitsstellen. Eine Lösung für diese Problematik scheint auf freiwilliger Basis nicht in Sicht. Frauen absolvieren heute ebenso häufig ein Studium und sind ebenso hoch qualifiziert wie Männer, dennoch sind sie in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft, vor allem im Topmanagement (Vorstand und Aufsichtsräten), deutlich unterrepräsentiert. Nachdem die Einführung einer gesetzlichen Quote viele Jahre lang politisch nicht durchsetzbar war, soll sie nun von der Großen Koalition auf den Weg gebracht werden. Damit eröffnen sich auch für den europäischen Diskurs neue Perspektiven, denn Deutschland war bis zur Bundestagswahl 2013 nicht bereit, der Einführung einer Geschlechterquote auf EU-Ebene zuzustimmen.

Schülerinnen und Schüler können sich in der Regel kaum vorstellen, dass Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft benachteiligt sind, zumal sie in der Schule zumeist wenig von ungleichen Chancen spüren.

Die Karikatur M1 dient als Einstieg in die Thematik und soll ein Nachdenken über die Problematik des beruflichen Aufstiegs provozieren. Text und Schaubild M2 verdeutlichen auf der Grundlage aktueller Studien den Anteil der Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen. Ergänzend könnte man interessante Vergleiche zwischen Groß- und kleineren Unternehmen oder zwischen den Unternehmen in den westlichen und östlichen Bundesländern ziehen.

Auf der Grundlage der Grafik M3 und des Textes M4 können die Hindernisse, die sich den Frauen auf ihrem „Weg nach oben“ stellen, erarbeitet werden. Hier bietet sich als Erweiterung eine kleine Umfrage (z. B. im häuslichen Bereich oder Schulumfeld) an.

M5 eröffnet die europäische Perspektive. Die Schülerinnen und Schüler werden auf der Grundlage ihrer Recherche erkennen, dass einige erfolgreiche Länder eine Geschlechterquote eingeführt haben. Norwegen nimmt dabei den europäischen Spitzenplatz ein. Dass Frauen nicht besser, aber anders führen, lässt sich dem Text M6 entnehmen, der die Ergebnisse einer aktuellen Studie zusammenfasst. Die Bearbeitung des Textes M7 empfiehlt sich nur, wenn die Schülerinnen und Schüler die politischen Institutionen der EU und ihr Zusammenspiel bereits kennen. Er kann auch problemlos übergangen werden. Die Pro-Contra-Diskussion M8 dient schließlich der Urteilsbildung.