



Krol, Bianca (Hrsg.)

KCS Schriftenreihe Band 6

Akzeptanz der Frauenquote

Seng, Anja
Fiesel, Laura
Rüttgers, Christian

© 2013 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Tel. 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

ISSN 2191-3366

Seng, Anja · Fiesel, Laura · Rüttgers, Christian

Akzeptanz der Frauenquote

KCS KompetenzCentrum für Statistik und Empirie
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

KCS Schriftenreihe
Band 6, April 2013

ISSN 2191-3366

Essen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung.....	4
2. Frauen in der Arbeitswelt.....	6
2.1. Frauen als Wirtschaftsfaktor im demografischen Wandel	6
2.2. Frauen in Führungspositionen.....	9
2.3. Ausgewählte Erklärungsansätze	14
3. Frauenquote in der kritischen Diskussion.....	19
3.1. Mögliche Wirkungen einer Frauenquote	19
3.2. Politischer Status quo.....	23
3.3. Erfahrungen anderer europäischer Ländern.....	26
4. Forschungsergebnisse zur Akzeptanz der Frauenquote.....	31
4.1. Studiendesign	31
4.2. Wahrnehmung von Chancengleichheit.....	32
4.3. Einstellung zur Frauenquote.....	36
4.4. Relevanz genderbezogener Maßnahmen für die Arbeitgeberattraktivität.....	39
5. Fazit.....	43
6. Anhang.....	45
7. Literaturverzeichnis	52

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur in Deutschland	7
Abbildung 2: Frauenanteil in der Privatwirtschaft 2001-2010	9
Abbildung 3: Frauenanteil in Führungspositionen nach Betriebsgröße	10
Abbildung 4: Frauenanteil in Führungspositionen nach Branche und Hierarchieebene	11
Abbildung 5: Frauenanteil auf verschiedenen Hierarchiestufen	12
Abbildung 6: Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten.....	13
Abbildung 7: Bezug von ökonomischem Unternehmenserfolg und Frauen im Management	21
Abbildung 8: Schematische Darstellung des Stufenplans der Bundesregierung	24
Abbildung 9: Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex	25
Abbildung 10: Geschlechterverteilung der Stichprobe	31
Abbildung 11: Chancengleichheit von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt	32
Abbildung 12: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung im Unternehmen.....	32
Abbildung 13: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Entgelthöhe.....	33
Abbildung 14: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Aufstiegschancen.	34
Abbildung 15: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Weiterqualifikation	34
Abbildung 16: Gründe für die Stagnation des Frauenanteils auf Führungsebenen	35
Abbildung 17: Einstellung zur gesetzlichen Frauenquote.....	36
Abbildung 18: Gründe für die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote	37
Abbildung 19: Ausgestaltung der Frauenquote	37
Abbildung 20: Geschlechterspezifische Auswertung zur Ausgestaltung der Frauenquote ...	38
Abbildung 21: Gründe gegen die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote.....	38
Abbildung 22: Selbstverpflichtung der Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils	39
Abbildung 23: Attraktivitätskriterien von Arbeitgebern.....	40
Abbildung 24: Erfolgserwartung gegenüber gemischten Management Teams	41
Abbildung 25: Faktoren zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten aus Sicht der Frauen	42

1. Einleitung

Um die Einführung der gesetzlichen Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland ist in der Politik, den Medien und der Gesellschaft in den letzten Jahren eine offene Diskussion entbrannt.¹ Grund hierfür ist vor allem die bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, insbesondere in Aufsichtsräten und Vorständen. Aktuelle Zahlen belegen, dass in den im DAX notierten Unternehmen innerhalb Deutschlands lediglich 16 % der Aufsichtsratspositionen und 6 % der Vorstandpositionen durch Frauen besetzt werden.² Ebenfalls Grund zur Diskussion bieten die geringen jährlichen Wachstumsraten von Frauen in Führungspositionen: So stieg innerhalb der letzten sechs Jahre der Anteil von Frauen im Topmanagement nur um 2,4 %, im gesamten Management um 6,1 %.³ Denn obwohl Frauen etwa die Hälfte der Bevölkerung stellen⁴ und heute statistisch gesehen bessere Bildungsabschlüsse erzielen⁵, besteht bei der Besetzung von Führungspositionen ein Ungleichgewicht. Auch die Vereinbarung aus 2001, die von der Bundesregierung und den führenden Wirtschaftsverbänden unterzeichnet wurde und zum Ziel hatte, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, gilt als gescheitert.⁶ Ebenso wird die freiwillige Selbstverpflichtung durch die Unternehmen zu einer „betriebsspezifischen Frauenquote [...], die innerhalb einer bestimmten Frist erreicht werden soll“⁷, als (zu) wenig bindend erachtet.⁸

So bleibt die Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote aktuell.⁹ Sie soll Frauen auf dem Weg nach oben helfen und bestehende Hemmnisse abbauen. Hierzu werden vor allem die Fragen nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, männlich dominierten Netzwerken, veralteten Rollenbildern und der so genannte gläsernen Decke gezählt, die es Frauen vergleichbar schwieriger machen aufzusteigen, als dies bei Männern der Fall ist.¹⁰ Mit Blick auf die Erfahrungen anderer europäischer Staaten wird entsprechend überlegt, durch eine verbindliche Frauenquote auch in Deutschland den Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen.

Die verschiedenen Standpunkte in Politik und Wirtschaft ebenso wie die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien zeigen, dass die Frage, ob eine gesetzliche Frauenquote eingeführt

¹ Vgl. z. B. Prantl (2012); Meinert (2012).

² Vgl. Schulz-Strelow, von Falkenhausen (2013), S. 15 ff.

³ Vgl. Schwarze, Frey, Lelutiu, Behrens, Anthes, Wieland (2012), S. 6 ff.

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (o.J.).

⁵ Vgl. Szebel-Habig (2009), S. 63 f.

⁶ Vgl. Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen (2012); SPD Bundestagsfraktion (2011).

⁷ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012).

⁸ Vgl. Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen (2012); SPD Bundestagsfraktion (2011).

⁹ Vgl. FidAR e.V. (o.J.).

¹⁰ Vgl. Seng, Zimmer, Krol (2009), S. 20.

werden soll oder nicht, noch nicht abschließend geklärt ist.¹¹ Ziel dieser Ausführung ist es daher, vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion die Akzeptanz einer solchen Quote bei denjenigen zu hinterfragen, die künftig im Wesentlichen davon betroffen sein dürften, die heutigen potentiellen Führungsnachwuchskräfte. Dabei wird erfasst, welche inhaltliche Ausgestaltung aus deren Sicht möglich ist und ob die Situation von Frauen in Führungspositionen in der Einschätzung der Befragten hierdurch beeinflusst werden kann.

Neben einer Betrachtung vorhandener Kennzahlen über Frauen in leitenden Positionen sowie der Darstellung ausgewählter Erklärungsansätze aus der Genderforschung wird der Stand der öffentlichen Debatte im Kontext mit den Erfahrungen anderer Länder dargestellt. Zusammen mit den Ergebnissen der aktuellen Befragung zur Akzeptanz der Frauenquote unter berufsbegleitend Studierenden der FOM¹² wird ein Status quo aus der aktuellen Situation, möglichen Handlungsansätzen und dem Blickwinkel des zukünftigen Wirtschaftsnachwuchses abgebildet.

¹¹ Zusätzlich verstärkt wird die Debatte durch den demografischen Wandel, der Unternehmen und Institutionen dazu zwingt, ihre Personalarbeit zu überdenken, und Anlass gibt, das Arbeitskräftepotenzial von Frauen verstärkt bei der Personalplanung zu berücksichtigen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben; vgl. Focus online (2008).

¹² Die jährlich durchgeführte INCHER-Studie zeigt, dass die Absolventen der FOM Hochschule vergleichsweise schneller in Führungspositionen gelangen als Absolventen anderer Hochschulen, was diese Gruppe für die vorliegende Untersuchung in besonderem Maße eignet.

2. Frauen in der Arbeitswelt

2.1. Frauen als Wirtschaftsfaktor im demografischen Wandel

Grundsätzlich wird unter dem Begriff ‚Demografischer Wandel‘ eine Veränderung bzw. Verschiebung der Altersstruktur verstanden. Der Anteil der Älteren wird immer größer, wobei die Geburtenraten seit Jahren stagnieren.¹³ „Die Entwicklung der Geburtenrate ist einer der Hauptgründe dafür, dass der demografische Wandel in Deutschland negative Auswirkungen auf Unternehmen, Staat und unsere Gesellschaft haben wird.“¹⁴ Im Jahr 2010 lag die Geburtenrate bei 1,39 Kindern pro Frau.¹⁵ Bei einem Bestanderhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau bedeutet dies einen Rückgang in der Gesellschaft.¹⁶ Ausgeglichen werden könnte dieses Defizit über zunehmende Einwanderung, doch auch hier gibt es keinen eindeutig positiven Trend. Nachdem in 2008 und 2009 das Wanderungssaldo jeweils negativ war, ist es seit 2010 wieder positiv.¹⁷ Eine negative Entwicklung beschleunigt jedoch den demografischen Wandel.¹⁸

Festzustellen bleibt, dass die Bevölkerung in Deutschland schrumpft. Der aktuelle Bevölkerungsrückgang beträgt in den alten Bundesländern -0,7 % und in den neuen Bundesländern -0,2 %.¹⁹ Die Prognose der künftigen Bevölkerungsentwicklung zeigt deutlich eine Verschärfung des Problems (vgl. Abbildung 1).

¹³ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 12.

¹⁴ Flato, Reinhold-Scheible. (2008), S. 11.

¹⁵ Vgl. Pöttsch (2012), S. 15.

¹⁶ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S.10 ff.

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011).

¹⁸ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S.19 ff.

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (o.J.).

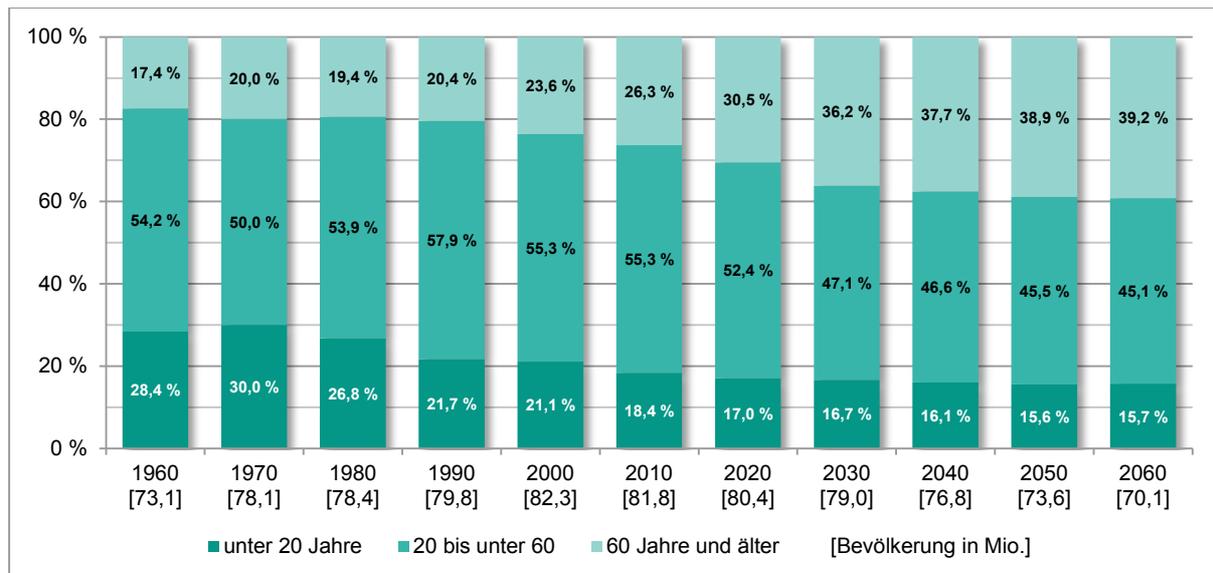


Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur in Deutschland²⁰

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bundeszentrale für politische Bildung (2012).

Somit zeichnet sich ein struktureller Wandel innerhalb der Bevölkerung ab. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, ebenso der Anteil von Personen im Ruhestand an der Gesamtbevölkerung. Die Zahl der Erwerbsfähigen wird insgesamt sinken, so dass die Belegschaft der Unternehmen altern wird.²¹ Dazu kommt die Auswanderungsbewegung: „Diejenigen deutschen Staatsbürger, die weggehen, sind überwiegend gut und hoch qualifizierte Menschen“²². Für Unternehmen bedeutet dieser Rückgang vor allem ein Mangel an Fachkräften, welcher nach Bundesministerin Ursula von der Leyen „die stärkste Bedrohung für Wohlstand und Wirtschaft auf mittlere Sicht“²³ darstellt, denn weniger Erwerbstätige leisten auch weniger Arbeitskraft.²⁴ „Weltweit haben im Jahr 2010 mehr als ein Drittel der Unternehmen Schwierigkeiten, ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer zu finden – vor allem Facharbeiter.“²⁵

Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen neue Wege einschlagen, um qualifizierte Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu binden.²⁶ Neben Nachwuchskräften liegt der Fokus dabei insbesondere auf dem langfristigen Einsatz älterer Arbeitnehmern sowie der Erschließung des Arbeitskräftepotenzials der Frauen.²⁷

²⁰ Stand bis einschließlich 2010. Stand Bevölkerungsvorausberechnung; Ende 2009. Bei der Bevölkerungsvorausberechnung werden eine annähernd konstante Geburtenhäufigkeit, ein moderater Anstieg der Lebenserwartung sowie ein positiver Wanderungssaldo von 200.000 Personen pro Jahr ab 2020 angenommen.

²¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o.J.).

²² Flato, Reinbold-Scheible (2008), S. 12.

²³ Von der Leyen (2011), zitiert nach Bösenberg, Küppers (2011), S. 16.

²⁴ Vgl. Bösenberg, Küppers (2011), S. 47.

²⁵ Haas, H. (2011).

²⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalforschung e.V. (2012), S. 7; Deller, Kern, Hausmann, Diedrichs (2008), S. 16.

²⁷ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 59 ff.

Frauen sind bereits heute in den Arbeitsmarkt mit 46,3 % aller Erwerbstätigen scheinbar gleichberechtigt integriert²⁸ – mit steigender Tendenz.²⁹ Auch das klassische Rollenbild des Mannes als Alleinverdiener ist heutzutage bei der jüngeren Generation kaum noch anzutreffen.³⁰ In zahlreichen Studien über Bildungsstand, Abschlüsse, Talente u. ä. erzielen Frauen deutlich bessere Ergebnisse als Männer.³¹ Sowohl Abitur als auch Studium werden erfolgreicher bzw. schneller abgeschlossen. „Es wäre ökonomisch fatal, das wertschöpfende Potential bestens ausgebildeter Frauen [...] nicht zu berücksichtigen.“³² Statistiken jedoch zeigen, dass dies derzeit noch nicht geschieht. Frauen sind zwar in Beschäftigung, jedoch nicht in Führungspositionen. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Fragestellung, wie sie diese Bevölkerungsgruppe gewinnen und binden können.³³

Häufig lautet die Antwort hierauf, dass die Strukturen im Unternehmen verändert bzw. angepasst werden müssen. Bereits 68 % der DAX-30-Unternehmen gelten als frauenfreundlich, aufgrund von Maßnahmen wie Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, Kinderabholzeiten und der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unbeantwortet bleibt jedoch weiterhin, warum Frauen es nicht in die Führungsetagen schaffen. Mit dieser zentralen Frage beschäftigen sich gerade einmal 29 % der DAX Unternehmen.³⁴ Und das trotz der nachgewiesenen wirtschaftlichen Bedeutung von Frauen in Managementteams. Nicht nur, dass sie sehr gut ausgebildet sind und hohe Qualifikationen erreichen, sie können auch einen wichtigen Faktor darstellen, um das Konsumentenverhalten besser zu verstehen, denn 80 % der Konsumgüterkäufe werden heute durch Frauen getätigt.³⁵ Zudem wird auch die Führungskultur durch gemischte Managementteams entscheidend und für Unternehmen gewinnbringend geprägt.³⁶ Frauen schneiden in der Führung zumeist besser ab als Männer und auch weibliche Führungseigenschaften sind für Unternehmen zunehmend wichtiger. Inspiration, Integration und Partizipation sind zumeist unzureichend in den Führungskulturen anzutreffen, weshalb der Ruf nach Frauen größer wird.³⁷

Folglich sind Frauen ein durchaus relevanter wirtschaftlicher Faktor für Unternehmen – nicht nur um mögliche negative Auswirkungen des demografischen Wandels zu mindern, sondern auch, um auf Unternehmens- und Führungskultur positiv einzuwirken. Inwieweit dies bis jetzt

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (o.J.,a).

²⁹ Doch zeigt ein Blick hinter die Kulissen, dass Frauen deutlich häufiger in Teilzeit tätig sind als Männer (vgl. Kap. 2.3), dass sie im Durchschnitt weniger verdienen (vgl. OECD (2012) und – wie oben gezeigt – kaum im Top Management in deutschen Unternehmen vertreten sind.

³⁰ Vgl. Bösenberg, Küppers (2011), S. 109.

³¹ Vgl. Bundesregierung (2001), S. 1.

³² Heiß (2011), S. 27.

³³ Vgl. Deller et al. (2008), S. 259.

³⁴ Vgl. Köppel (2011), S. 5.

³⁵ Vgl. Schaffnit-Chatterjee (2011), S. 4.

³⁶ Vgl. Szebel-Habig (2009), S. 72

³⁷ Vgl. McKinsey & Company (2008), S. 6.

gelingt, wird im Folgenden anhand der aktuellen Situation von Frauen in Führungspositionen beschrieben.

2.2. Frauen in Führungspositionen

Im Folgenden wird unter Bezugnahme auf aktuelle Studien versucht, die Situation von Frauen in Führungspositionen zusammenfassend darzustellen. Dabei ist festzustellen, dass sich die Abgrenzungen der Begriffe Führungskraft, Topmanagement oder leitende Angestellte unterscheiden. Daher kann es zu unterschiedlichen Angaben in verschiedenen Erhebungen kommen. So zeigt eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft in Deutschland zwar seit 2001 angestiegen ist, aber in den letzten Jahren auf einem ähnlichen Niveau verbleibt (vgl. Abbildung 2). Unter Führungskräfte werden in diesem Fall „sowohl Personen in Leitungsfunktionen als auch Beschäftigte in hochqualifizierten Tätigkeiten gefasst“³⁸.

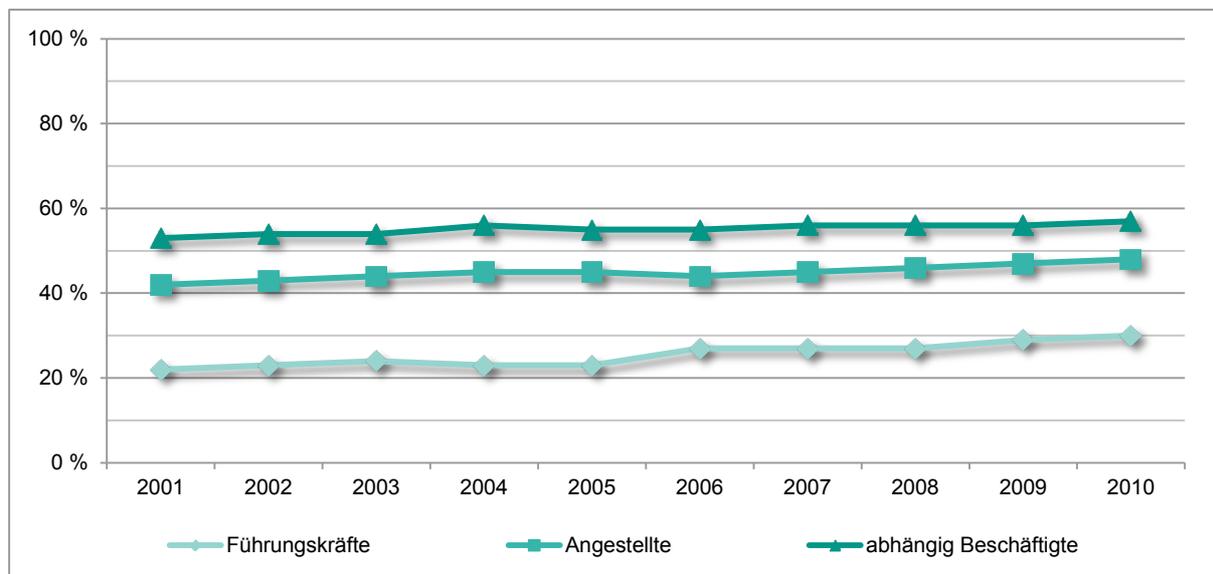


Abbildung 2: Frauenanteil in der Privatwirtschaft 2001-2010

Quelle: In Anlehnung an: Holst, Busch, Kröger (2012), S. 19.

Im Vergleich weist die Hoppenstedt Studie „Frauen im Management“³⁹ nur einen Anteil von 19,4 % an Frauen im Gesamtmanagement in 2010 aus. Die Grundaussage beider Studien, dass sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen durchaus erhöht, stimmt dabei trotz unterschiedlicher Annahmen überein.

Bei der Betrachtung des Frauenanteils in verschiedenen Hierarchiestufen fällt auf, dass der Anteil von Frauen mit der Zunahme der Hierarchiestufe abnimmt. Die Untersuchungen des

³⁸ Holst, Busch, Kröger (2012), S. 16.

³⁹ Schwarze et al. (2012), S. 6.

IAB ergaben, dass der Frauenanteil an allen Beschäftigten insgesamt bei 42 % lag, der Anteil auf der zweiten Führungsebene bei 35 % und bei der ersten Führungsebene nur noch bei 25 %.⁴⁰ Ferner konnte nachgewiesen werden, dass mit steigender Betriebsgröße der Frauenanteil auf Führungsebenen sinkt (vgl. Abbildung 3).⁴¹

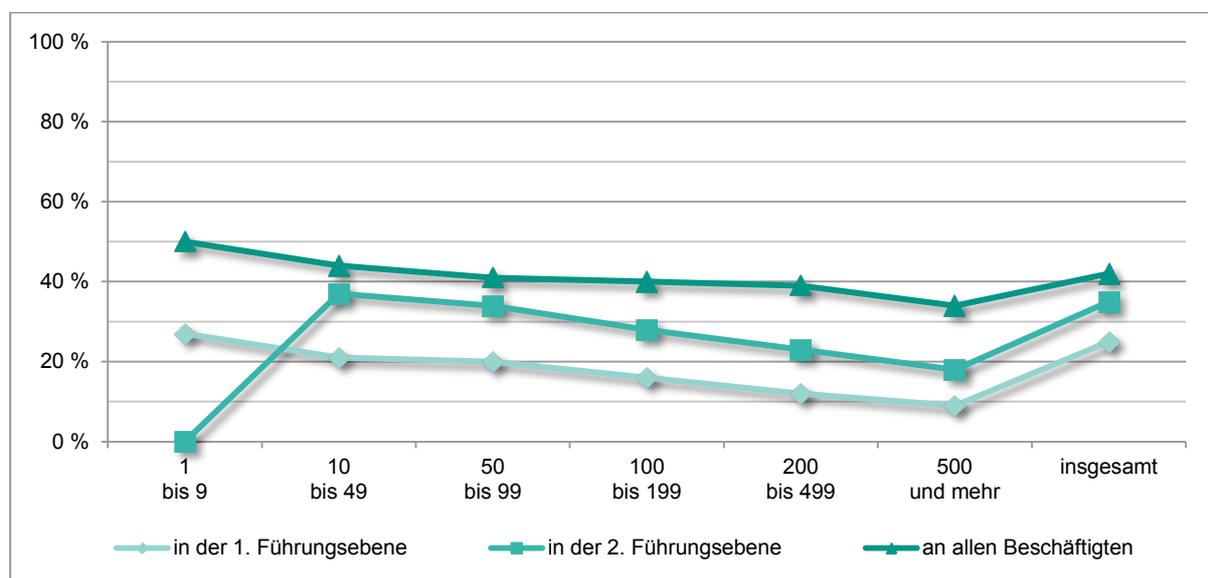


Abbildung 3: Frauenanteil in Führungspositionen nach Betriebsgröße

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kohaut, Möller (2010), S. 2.

Auch beim Frauenanteil in Führungspositionen in einzelnen Branchen lassen sich große Unterschiede erkennen (vgl. Abbildung 4). So zeigt sich, dass Frauen vor allem im sonstigen Dienstleistungsbereich am stärksten vertreten sind. Hierzu gehören unter anderem Betriebe wie Gastronomie, Friseure, Reinigung usw. In der ersten Führungsebene dieses Sektors beträgt der Frauenanteil 40 % und liegt damit deutlich über den Anteilen in den anderen Branchen. Werden z. B. die Sektoren Bau, Bergbau, Verbrauchs- und Investitionsgüter betrachtet, zeigt sich, dass der Beschäftigtenanteil von Frauen insgesamt in diesen Branchen mit 15-20 % am niedrigsten ist und auch in der ersten Führungsebene mit 8-19 % ein geringer Anteil von Frauen vorzufinden ist.⁴² Somit lässt sich eine Segregation hinsichtlich des Arbeitsmarktes feststellen und Brancheneffekte bestätigen.⁴³ Auffällig im Finanzsektor ist, dass der Anteil der Frauen an den Beschäftigten insgesamt bei 53 % liegt, der Anteil von Frauen in der ersten Führungsebene jedoch lediglich bei 8 %. Der Finanzsektor ist somit gemessen am Verhältnis des Anteils von Frauen an der Gesamtbelegschaft in den Spitzenpositionen deutlich männerdominiert.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. Fischer, Dahms, Bechmann, Frei, Leber (2009), S. 13.

⁴¹ Vgl. Fischer et al. (2009), S. 12; Körner, Günther (2011), S. 449 f.; Kohaut, Möller (2010) S. 2.

⁴² Vgl. Kohaut, Möller (2010), S. 3 f.

⁴³ Vgl. Fischer et al. (2009), S. 4.

⁴⁴ Vgl. Kohaut, Möller (2010), S. 2 f.

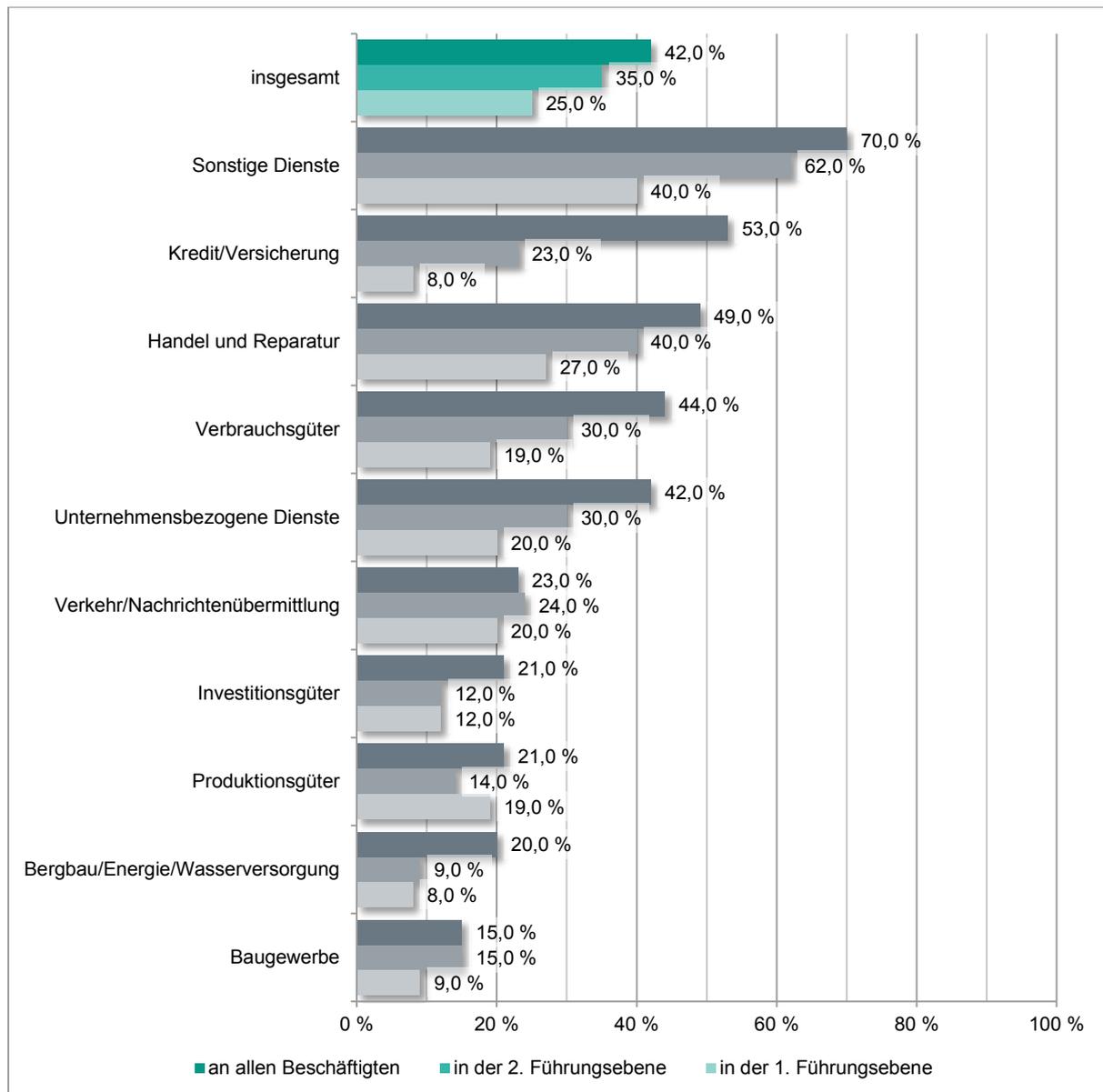


Abbildung 4: Frauenanteil in Führungspositionen nach Branche und Hierarchieebene

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kohaut, Möller (2010), S. 1.

Ein Blick auf die obersten Führungsebenen zeigt, dass sich die skizzierten Trends auch dort widerspiegeln. Nach dem Women-on-Board-Index⁴⁵ werden im Jahr 2012 nur 16,2 % der Aufsichtsrats- und 6 % der Vorstandssitze der im DAX notierten Unternehmen durch Frauen besetzt.⁴⁶ Insbesondere in den Vorständen zeichnet sich ein sehr deutliches Bild ab. Von 655 Vorstandpositionen bei DAX, SDAX, MDAX und TecDAX sind lediglich 39 durch Frauen bekleidet. Im Vergleich zum Vorjahr kann nur eine 2,6 % Steigung beobachtet werden.⁴⁷

⁴⁵ Der Women-on-Board-Index (kurz WOB-Index) gibt an, wie sich der Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen der 160 DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen entwickelt. Die Erhebung erfolgt im regelmäßigen Abstand mit Hilfe standardisierter Befragungen sowie detaillierter Recherchen.

⁴⁶ Vgl. Schulz-Strelow, Freifrau von Falkenhausen (2013), S. 15 ff.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 19.

Der Anteil von Frauen in den Überwachungsgremien fällt zwar höher aus als bei den Vorständen; dies ist allerdings hauptsächlich auf die Entsendung von Arbeitnehmerinnen in den Aufsichtsrat aufgrund von gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen in Deutschland zurückzuführen. Insgesamt befinden sich 263 Frauen unter den 1622 Aufsichtsräten der erfassten DAX Unternehmen.⁴⁸ Davon gehören 142 der Frauen der Arbeitnehmerseite an, was bei insgesamt 622 Aufsichtsratsmandaten der Arbeitgeberseite einen Anteil von 22,8 % ausmacht. Auf Seiten der 1000 Anteilseigner Mandaten sind es gerade einmal 121 Frauen und damit nur 12,1 %.⁴⁹

Die Tendenz der Abnahme des Frauenanteils bei steigenden Hierarchiestufen zeigt sich am Beispiel der unterschiedlichen Häufigkeit und Intensität der Karrieresprünge (vgl. Abbildung 5). 31 % der Männer haben bereits mehrfach eine oder mehrere Karrierestufen übersprungen. Bei Frauen hingegen liegt dieser Anteil nur bei 16 %.⁵⁰ Bestätigt wird dies auch durch den Women Matter Report von McKinsey & Company.⁵¹ Zudem steigt mit zunehmender Hierarchieebene der Anteil an Männern gegenüber Frauen, die die nächste Karrierestufe nehmen.

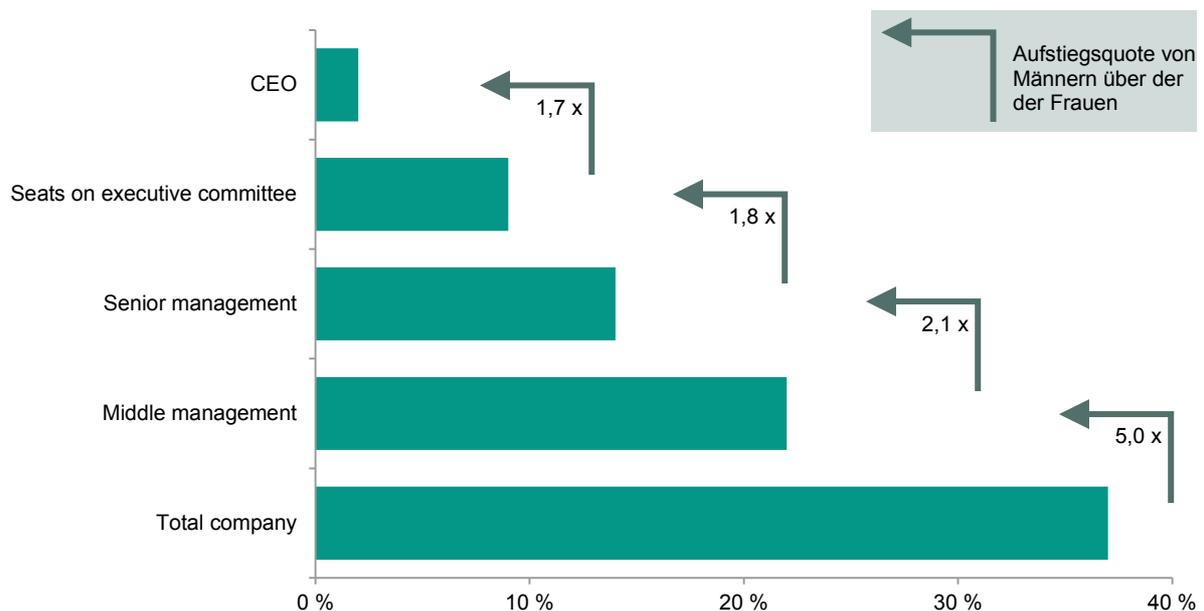


Abbildung 5: Frauenanteil auf verschiedenen Hierarchiestufen

Quelle: in Anlehnung an Devillard et al. (2012), S. 7.

⁴⁸ Vgl. Schulz-Strelow, Freifrau von Falkenhausen (2013), S. 15 ff.

⁴⁹ Vgl. ebd., S. 19.

⁵⁰ Vgl. Wippermann (2010), S. 32.

⁵¹ Vgl. McKinsey & Company (2012), S. 7.

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland mit einem Frauenanteil von 30,8 % in allgemeinen Leitungsfunktionen knapp unter dem EU-Durchschnitt mit 32,5 %.⁵² Bei der Betrachtung des Frauenanteils in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen positioniert sich Deutschland mit 13 % sogar leicht über dem EU-Durchschnitt von 12 % (vgl. Abbildung 6). Der Anteil von Frauen, die den Vorsitz dieser Gremien innehaben, liegt mit 3 % zwar genau auf dem EU-Durchschnitt⁵³, doch auf insgesamt niedrigem Niveau.

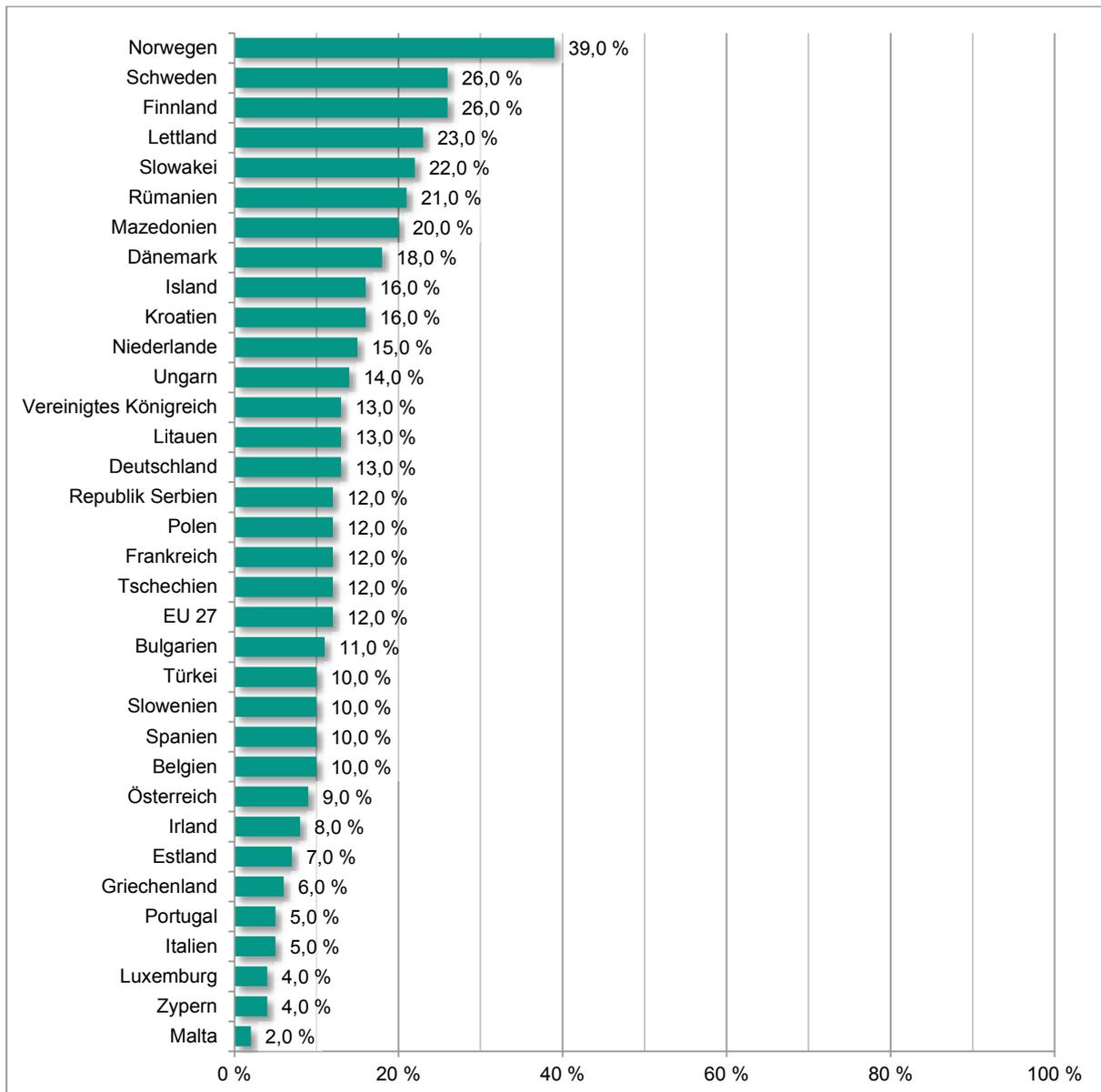


Abbildung 6: Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Europäische Kommission (2010).

⁵² Vgl. Europäische Kommission (2009), zitiert nach Wippermann, C. (2010).

⁵³ Vgl. Europäische Kommission (2010).

Grundsätzlich lässt sich demnach festhalten, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen sowohl in Deutschland, als auch im Großteil Europas gering ausfällt. Nur langsam wächst die Zahl der Frauen in Vorständen, Aufsichtsräten und obersten Führungsebenen.

2.3. Ausgewählte Erklärungsansätze

Je höher die Führungsebene, umso weniger Frauen finden sich in Führungspositionen. In verschiedenen Branchen und bei verschiedenen Unternehmensgrößen schwanken die jeweiligen Anteile von Frauen in Führungspositionen, bleiben jedoch meist auffällig hinter denen der Männer zurück.⁵⁴ Zusammengefasst lässt sich sagen, dass „ein tradiertes Frauenbild, die mangelnde Akzeptanz nicht-gradliniger Lebensläufe von Frauen, die Geringschätzung von Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit und eine zu geringe Effektivität von Frauen-Netzwerken“⁵⁵ zu Karrierehindernissen für Frauen führen. In der Literatur finden sich verschiedene Erklärungsansätze für dieses Phänomen,⁵⁶ die im Folgenden jeweils kurz erläutert werden.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aktuelle Arbeitszeit- und Führungskulturen, denen sich sowohl Frauen als auch Männer stellen müssen, sind nur schwer vereinbar mit den Familienpflichten.⁵⁷ Insbesondere Frauen entscheiden sich deshalb häufig für eine Teilzeitbeschäftigung; dies zeigt eine Befragung des statistischen Bundesamtes.⁵⁸ So nannten 26,1 % der befragten Frauen die Betreuung der Kinder bzw. pflegebedürftiger Familienmitglieder und weitere 27,6 % sonstige familiäre Verpflichtungen als Grund für die Teilzeitbeschäftigung. Bei den Männern hingegen waren es gerade einmal 2,7 %, die Kinder, und 7,6 %, die sonstige familiäre Gründe für die Teilzeitbeschäftigung angaben. An dem Bild der Frau im Unternehmen ändert dies jedoch nur wenig: „Dass gerade die Mehrzahl der teilzeitbeschäftigten Frauen [...] nach der bezahlten Erwerbstätigkeit ihrem zweiten Job, der ihnen selbstverständlich zugeschriebenen Verantwortung für Erziehung, Pflege und Haushalt nachgehen, wird noch immer nicht berücksichtigt.“⁵⁹

Für viele Frauen bedeutet die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung aufgrund der familiären Verpflichtungen häufig auch die Entscheidung gegen eine Karriere⁶⁰, denn für den beruflichen Aufstieg in Deutschland werden noch immer eine Vollzeiterwerbstätigkeit sowie

⁵⁴ Ausnahmen sind Branchen wie beispielsweise Mode, Tourismus, Medien und Konsumgüter, die traditionell einen eher hohen Frauenanteil haben (vgl. Batten & Company, 2011).

⁵⁵ Habermann-Horstmeier (2007).

⁵⁶ Vgl. Seng, Zimmer, Krol (2009), S. 32 ff.

⁵⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010), S. 34 f.

⁵⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010), S. 32.

⁵⁹ Eichhorst et al. (2008), S. 262.

⁶⁰ Vgl. Dowideit, Michler (2010).

überdurchschnittliche Wochenarbeitszeiten verlangt.⁶¹ So waren im Jahr 2008 77 % der weiblichen Führungspersonen kinderlos.⁶²

Aspekte, die der Vereinbarkeit von Familie und Karriere entgegenstehen, sind bspw. familienbedingte Ausfallzeiten, Ausfall während der Elternzeit sowie ein mangelhaftes Angebot bzw. mangelnde Unterstützung beim Thema Kinderbetreuung.⁶³ Hinzu kommt die gesellschaftliche Kritik: Frauen, die Karriere machen möchten und eine professionelle Betreuung der Kinder organisieren, werden in Deutschland häufig noch als ‚Rabenmutter‘ betitelt.⁶⁴

So würden innovative Arbeitszeitmodelle, die weniger Präsenzkultur in Unternehmen fordern bzw. fördern, die Entscheidung für oder gegen eine Familie im positiven Sinne unterstützen können.⁶⁵ „Vor dem Hintergrund einer schrumpfenden Gesellschaft und des somit verschärften zukünftigen Fachkräftemangels in unserem Land sind unterstützende Infrastrukturen und Dienstleistungen für Familien [...] zwingend notwendig.“⁶⁶ Aktuell scheint es hier noch Verbesserungspotenzial zu geben: Nur 36 % der Beschäftigten in Deutschland befinden sich in flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie bspw. Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten.⁶⁷ So zeigt eine Studie unter Frauen aus dem mittleren und Top-Management⁶⁸, dass flexiblere Arbeitsbedingungen für Eltern hinsichtlich Ort- und Zeitgestaltung von der Mehrzahl der befragten Personen gewünscht werden, dass ihrer Einschätzung nach eine solche Flexibilisierung für Führungskräfte jedoch seitens des Arbeitgebers nicht akzeptiert würde.⁶⁹ So identifizieren insbesondere die befragten weiblichen Personen als wichtigen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere eine geänderte Einstellung der Verantwortlichen und Vorgesetzten.⁷⁰

Netzwerke

Die hiesige, männliche, Unternehmenselite rekrutiert sich nach homosozialen Kriterien bzw. nach dem Ähnlichkeitsprinzip.⁷¹ Es handelt sich hierbei um eine Kultur des persönlichen Networking. Somit bleiben Männer aufgrund ihrer Netzwerke häufig unter sich. Persönliche Kontakte werden jedoch als wichtiger Faktor zur Erlangung von Arbeitsplätzen gesehen.⁷² Laut einer IBM-Studie hängt 60 % bei der Auswahl von Führungskräften von Kontakten und

⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 127.

⁶² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 127.

⁶³ Vgl. Schneider (2011), S. 70 f.

⁶⁴ Vgl. Ebd. (2011), S. 75.

⁶⁵ Vgl. Dowideit, Michler (2010).

⁶⁶ Eichhorst et al. (2008), S. 7.

⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2010), S. 30.

⁶⁸ Befragt wurden im Rahmen dieser Studie 300 Frauen aus dem Bereich des mittleren und Top-Managements.

⁶⁹ Vgl. Habermann-Horstmeier (2007).

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Heiß (2011), S. 157 ff.

⁷² Vgl. Hermeier, Krol, Vosberg (2009), S. 2.

Beziehungen ab.⁷³ Der Begriff des „Netzwerkens“ oder Kontaktaufbau ist durchaus als Basis einer Tätigkeit im Top-Management zu beschreiben: Unternehmen profitieren von Kontakten und Beziehungen.⁷⁴ „Ein persönliches Kontaktnetz öffnet Türen.“⁷⁵ Welche immense Bedeutung Netzwerke in der Wirtschaft und v.a. bei der Besetzung von Top-Managementfunktionen haben, spiegelt auch die Zusammensetzung der Aufsichts- und Kontrollgremien der deutschen Wirtschaft: Seit über 20 Jahren werden sie durch einen kleinen Kreis männlicher Manager dominiert und kontrolliert.⁷⁶

Studien zeigen, dass Männer leichter durch Netzwerke aufsteigen als Frauen.⁷⁷ „Viele Personalentscheidungen finden auf dem Golfplatz oder beim Kaminabend statt.“⁷⁸ Frauen nutzen diese Form des Networkings weniger; sie gehen davon aus, dass Einsatz, Fleiß, Leistung und ähnliche Attribute zwangsläufig dazu führen, in der Hierarchie voranzukommen.⁷⁹ Dabei sollten Frauen darauf achten, ein möglichst breit gefächertes Kontaktmanagement aufzubauen. Networking sollte als Marketing in eigener Sache verstanden werden. So konnte gezeigt werden, dass Frauen, die über einen Mentor in der höheren Hierarchieebene verfügen, schneller ins Top Management aufsteigen.⁸⁰ Als Grund hierfür wird die Legitimation der Qualifikation der Frau durch den hierarchisch übergeordneten Mentor genannt. Allerdings denken Frauen oft anders: „Ich will nicht aufsteigen, weil ich jemanden kenne, sondern weil ich gut bin.“⁸¹ Die fehlende Nutzung von bzw. Unterstützung durch Frauen-Netzwerke ist ein wesentlicher Grund für Karrierehindernisse bei Frauen.⁸²

Rollenbilder/Geschlechterstereotypen

Stereotypen sind prägend, wenn es um die Rolle von Frau und Mann im Berufsleben geht. Sie beschreiben die Erwartungen über Eigenschaften und Verhaltensweisen von Mitgliedern einer Gruppe.⁸³ Von Frauen wird demnach eher ein gemeinschaftsbezogenes, d.h. ein wohlwollendes, liebevolles, hilfsbereites und freundliches Verhalten erwartet. Männern wird hingegen ein einwirkendes Verhalten zugeschrieben, zu dem gehört, dass sie selbstbewusst, durchsetzungsfähig, dominant und unabhängig sind.⁸⁴ Erfolgreichen Führungskräften werden diese Eigenschaften ebenfalls unterstellt, sie entsprechen somit eher dem Bild eines

⁷³ Vgl. Heiß (2011), S. 157.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 159.

⁷⁵ Schneider (2011), S. 173.

⁷⁶ Vgl. Jacobsen (2011), S. 1.

⁷⁷ Vgl. Mayr-Kleffel (2008), S. 346 f.

⁷⁸ Schneider (2011), S. 62.

⁷⁹ Vgl. Nicholson (2011).

⁸⁰ Vgl. Mayr-Kleffel (2008), S. 346 f.

⁸¹ Schneider (2011), S. 174.

⁸² Vgl. Habermann-Horstmeier (2007).

⁸³ Vgl. Schubert, Littmann-Wernli (2001), S. 24.

⁸⁴ Vgl. Aronson, Wilson, Akert (2004), S. 353.

‚typischen Mannes‘ als dem einer ‚typischen Frau‘.⁸⁵ Frauen werden also aufgrund den ihnen zugesprochenen Eigenschaften und Verhaltensweisen grundsätzlich weniger als Führungskräfte wahrgenommen, auch wenn das Verständnis von Karriere bei Frauen und Männern durchaus vergleichbar ausgeprägt ist.⁸⁶

In der männerdominierten Arbeitswelt wird der Einfluss ideologischer Prägungen besonders bei der Betrachtung der männlichen Denkweise deutlich. Das Sinus Institut zeigt in einer Studie drei männliche Mentalitätsmuster auf, welche die Einstellungen gegenüber Frauen beschreiben und die allesamt wenig Offenheit zeigen, Frauen in Führungspositionen zu unterstützen.⁸⁷

- ‚Konservativ‘: Frauen in Führungspositionen werden grundsätzlich abgelehnt, da sie nicht in den inneren Zirkel der männlichen Führungsriege passen. Sie entsprechen nicht dem männlichen Führungsbild, verhalten sich zu personenbezogen und werden insbesondere für die operative Arbeit im Unternehmen benötigt.
- ‚Aufgeschlossen‘: Frauen im mittleren Management werden als gleichberechtigt angesehen, es muss dafür gesorgt werden, dass ein ausgeglichenes Bild im Unternehmen entsteht. Jedoch eignen sie sich nicht für das Top-Management, hierfür fehlt ihnen insbesondere die benötigte „Härte“⁸⁸.
- ‚Individualistisch‘: Nicht das Geschlecht zählt, sondern die Persönlichkeit. Jedoch entscheiden sich mehr Frauen für die Familie und gegen eine Karriere, wodurch keine Kontinuität im Berufsleben besteht. Darüber hinaus übernehmen Frauen in Führungspositionen häufig männliche Verhaltensweisen, was nach Meinung der Männer ein Mangel an Authentizität ausdrückt.

Es konnte vielfach nachgewiesen werden, dass Frauen zwar identische Verhaltensmuster aufweisen wie Männer, dass sie aber anders bewertet werden.⁸⁹ Bei Männern wird direktes und dominantes Kommunikationsverhalten, wie z. B. Widerspruch, als positiv angesehen. Ein solches Verhalten bei Frauen ruft dagegen eine gegensätzliche Bewertung hervor: Es wird eher als aggressiv und anmaßend aufgefasst.

„Stereotype und Sichtweisen als erklärende Variablen für ungleiche Erwerbsverläufe führen somit zu Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten des jeweiligen Geschlechts, die im Alltagswissen der Gesellschaft vor allem Frauen im Erwerbsleben zum Nachteil reichen“.⁹⁰ Für Frauen kommt es zu einer Doppelbindung, dem sogenannten ‚Doublebind‘⁹¹:

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 128.

⁸⁶ Vgl. Seng, Zimmer, Krol (2009), S. 127.

⁸⁷ Vgl. Wippermann (2010), S. 17 ff.

⁸⁸ Wippermann (2010), S. 18.

⁸⁹ Vgl. Krell (2011), S. 408.

⁹⁰ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 129.

zum einen wird von ihnen ein typisch weibliches Verhalten verlangt, was dazu führt, dass sie weniger als Führungsperson wahrgenommen werden, und zum anderen werden sie negativ bewertet, wenn sie sich entsprechend der typischen Eigenschaften eines Managers verhalten.⁹² Damit steigen die Anforderungen an Frauen im Vergleich zu den Männern. Frauen sollen gleichzeitig in männlichen Verhaltensstrukturen bestehen und ihre weiblichen Attribute behalten. Betonen Frauen ihre Weiblichkeit, werden sie nicht ernst genommen. Verhalten sich Frauen dagegen männlich, wird dies negativ bewertet. Frauen haben offenbar weniger Möglichkeit, sich ‚richtig‘ zu verhalten.⁹³

Glass Ceiling

Zahlreiche Studien belegen, dass es für Frauen besonders schwierig ist, in Top Führungspositionen vorzudringen.⁹⁴ Ein Phänomen, das auch als die ‚gläserne Decke‘ oder ‚Glass Ceiling‘ bezeichnet wird. Es beschreibt Barrieren, an die Frauen auf ihrem Weg vom unteren und mittleren Management in das Top Management stoßen. Sichtbar wird dies bei der Betrachtung von Hierarchieebenen: Je höher die Ebene, desto weniger Frauen sind vertreten (vgl. Abbildung 5). Entscheidend ist hierbei der Faktor, dass Frauen genauso gut qualifiziert sind und vergleichbare Leistungen erbringen wie die Männer, jedoch nicht vergleichbar hierarchische Beförderung erfahren.⁹⁵ Homosoziale Rekrutierung⁹⁶, Stereotypen und veraltete Rollenbilder gehören zu den kaum oder nicht wahrnehmbaren Mechanismen, die zu dem Phänomen der ‚gläsernen Decke‘ beitragen. Weniger Vorbilder sowie mangelnde Netzwerkaktivitäten verstärken das Phänomen, das den hierarchischen Aufstieg von Frauen zusätzlich erschwert.

Die verschiedenen Erklärungsansätze zeigen die Schwierigkeiten auf, denen sich Frauen auf dem Weg nach oben stellen müssen und die ihnen den Aufstieg erschweren. Zusätzlich bieten sie erste Ansatzpunkte, um Lösungswege zu finden. Als möglicher Ansatz wird die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote diskutiert. Daher wird im Folgenden ihre Bedeutung für Wirtschaft und Politik in Deutschland dargelegt und im Kontext der Erfahrungen anderer europäischer Länder diskutiert.

⁹¹ Vgl. Aronson et al. (2004), S. 353.

⁹² Vgl. Aronson et al. (2004), S. 353.

⁹³ Vgl. Brettschneider (2008), S. 68 f.

⁹⁴ Siehe dazu Erläuterungen in den vorangegangenen Kapiteln.

⁹⁵ Vgl. Economist (2005).

⁹⁶ Rekrutierung entsprechend Kriterien, die der eigenen Gruppe entsprechen; vgl. Schunter-Kleemann (2007).

3. Frauenquote in der kritischen Diskussion

3.1. Mögliche Wirkungen einer Frauenquote

Als politische Maßnahme zur Erhöhung des Anteils von Frauen in den Führungsebenen deutscher Unternehmen wird die Einführung einer Frauenquote diskutiert. „Im Vorfeld der Neubesetzung zahlreicher Aufsichtsratspositionen in wichtigen börsennotierten Unternehmen im Jahr 2013 und anstehender Landtagswahlen ist die Diskussion um die Einführung einer Frauenquote in Deutschland wieder heftig entbrannt. Gleichzeitig ist zu beobachten, wie Deutschland bei der Einführung verbindlicher Maßnahmen für mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen gegenüber seinen europäischen Nachbarstaaten mehr und mehr ins Hintertreffen gerät, und der Druck aus Brüssel steigt.“⁹⁷

Im Allgemeinen bedeutet eine Quote die Festlegung eines Anteils, der bei Aufteilung eines Ganzen auf einen Einzelnen entfällt.⁹⁸ Die Frauenquote ist eine geschlechterbezogene Quotenregelung für die Besetzung von Gremien oder Stellen. Sie zielt auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ab. In der Literatur werden viele unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten für Quotenregelungen zugunsten von Frauen beschrieben. So kann sie z. B. nach der Art der Quote, der rechtlichen Bindungswirkung, der verfahrensmäßigen Ausgestaltung oder nach der Bezugsgröße definiert werden.⁹⁹

In der aktuellen politischen Diskussion wird im Wesentlichen über eine Ergebnisquote sowie eine leistungsbezogene Entscheidungsquote debattiert. Bei der Ergebnisquote wird dem Unternehmen die Beschäftigung eines festgelegten prozentualen Frauenanteils auf die vorhandenen Arbeitsplätze oder Gremien vorgeschrieben. Diese wird in der Regel mit einer Zielvorgabe verknüpft, so dass innerhalb einer bestimmten Zeitspanne ein festgelegtes Verhältnis der Geschlechter in bestimmten Positionen erzielt wird.¹⁰⁰ Demgegenüber beziehen sich leistungsbezogene Entscheidungsquoten auf den Einzelfall. Bei gleicher oder gleichwertiger Qualifikation sind Frauen bis zur Erreichung der festgelegten Quote bevorzugt zu berücksichtigen.¹⁰¹

Gemäß Artikel 3 Absatz 2 GG ist der Staat verpflichtet, für eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu sorgen. Befürworter sehen die Frauenquote als wesentliches Instrument, dieses Ziel zu erreichen. Sie eignet sich, um die Gleichstellung der Frau im Arbeitsleben und in der Gesellschaft herbeizuführen. Die Ungleichbehandlung von Frauen

⁹⁷ FidAR (2013).

⁹⁸ Vgl. Duden (2011).

⁹⁹ Vgl. Pfarr (1988), S. 202.

¹⁰⁰ Vgl. Bastgen (1997), S. 34.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 34 f.

wird in der Gestalt abgebaut, dass Frauen solange bevorzugt berücksichtigt werden, bis ein Gleichgewicht entstanden ist.¹⁰²

Dass sich durch Quoten etwas bewegt, bestätigt auch Hans-Olaf Henkel, der als Vorsitzender der Geschäftsführung der deutschen Tochter des US-amerikanischen Unternehmens IBM Erfahrungen mit Frauenquoten gesammelt hat. So galten in dem Unternehmen bereits in den 80er Jahren Zielvorgaben für den Anteil von Frauen bei Neueinstellungen und neu zu ernennenden Führungskräften: „Niemand hätte ich mich damals so engagiert, wenn ich es nicht gemusst hätte.“¹⁰³

Die Einführung der Frauenquote führt nach Ansicht der Befürworter demnach zu einem Durchbrechen der ‚gläsernen Decke‘. Frauen scheitern immer wieder an tief verwurzelten, oft unbewussten Mentalitäten, Rollenzuschreibungen der Gesellschaft und Verhaltenserwartungen (s. Kapitel 2.3).¹⁰⁴ So ist die Mehrheit der deutschen Führungskräfte der Auffassung, dass mit Hilfe von politischen und gesetzlichen Maßnahmen die bestehenden resistenten Mentalitätsmuster und Strukturen überwunden werden müssen.¹⁰⁵

Ferner bewirken Quoten, dass Unternehmen gezwungen sind, sich mit dem Thema Frauen und der optimalen Zusammensetzung des Top-Managements hinsichtlich Erfahrungen und Branchenkenntnissen auseinanderzusetzen. Hieraus ergibt sich ein vergrößerter Rekrutierungspool, so dass Unternehmen keine Schwierigkeiten haben werden, qualifizierte Frauen zu finden.¹⁰⁶

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass über den höheren Anteil von Frauen in den Spitzenpositionen eine Bewusstseinsveränderung im Unternehmen bewirkt werden kann.¹⁰⁷ In ihrem Bericht Gender and Sustainable Development stellt die OECD (2009) fest, „women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations to adapt to changing circumstances“¹⁰⁸. Besonders männlichen Führungskräften wird durch die Zusammenarbeit mit qualifizierten Frauen das Bewusstsein vermittelt, dass Frauen den Willen und die Befähigung besitzen, höherwertige Aufgaben zu übernehmen. Durch die Besetzung von Entscheidungspositionen mit Frauen wird Benachteiligung abgebaut.¹⁰⁹ Des Weiteren erklärt die Direktorin des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts:

¹⁰² Vgl. Nowak (1997), S. 35.

¹⁰³ Henkel (2011), zitiert nach o.V. (2011).

¹⁰⁴ Vgl. Deutscher Bundestag (2011,b), S. 8.

¹⁰⁵ Vgl. Wippermann (2010), S. 10.

¹⁰⁶ Vgl. Deutscher Bundestag (2011,a), S. 8 f.

¹⁰⁷ Vgl. Nowak (1997), S. 35.

¹⁰⁸ OECD (2009), S. 31.

¹⁰⁹ Vgl. Nowak (1997), S. 35.

„Männer werden durch eine Quote gezwungen, die vorherrschenden Arbeitsstrukturen anzupassen.“¹¹⁰

Ein weiterer positiver Effekt, der einer Frauenquote zugeschrieben wird, ist, dass sie eine Ermutigungs- und Motivationsfunktion für andere Frauen besitzt. Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Spitzenpositionen führt dazu, dass Vorbilder für andere Frauen entstehen, die weitere Frauen motivieren, ihre Chancen zu ergreifen.¹¹¹

Ein weiteres Argument der Befürworter ist der nachgewiesene Erfolg von Unternehmen mit Mixed-Management-Teams.¹¹² So wurde in der Catalyst Studie aus 2004 festgestellt, dass Unternehmen mit dem durchschnittlich höchsten Frauenanteil im Top Management sowohl eine höhere Eigenkapitalrendite als auch eine höhere Gesamrendite für die Anteilseigner erwirtschafteten. Der Bericht kommt zu folgendem Ergebnis: „Increasing the number of women on corporate boards is important for both financial performance and gender diversity in the corporate officer ranks“.¹¹³

Ähnliche Ergebnisse zeigt die McKinsey & Company Studie ‚Women Matter 2007‘. Hiernach waren Unternehmen mit mindestens drei Frauen im Vorstand im Durchschnitt rentabler und effizienter als diejenigen mit dem niedrigsten Anteil (vgl. Abbildung 7). Darüber hinaus stellte eine Studie aus dem Jahr 2008 fest, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Repräsentanz von weiblichen Vorständen im Unternehmen und dem Anteil von weiblichen Führungskräften besteht.¹¹⁴

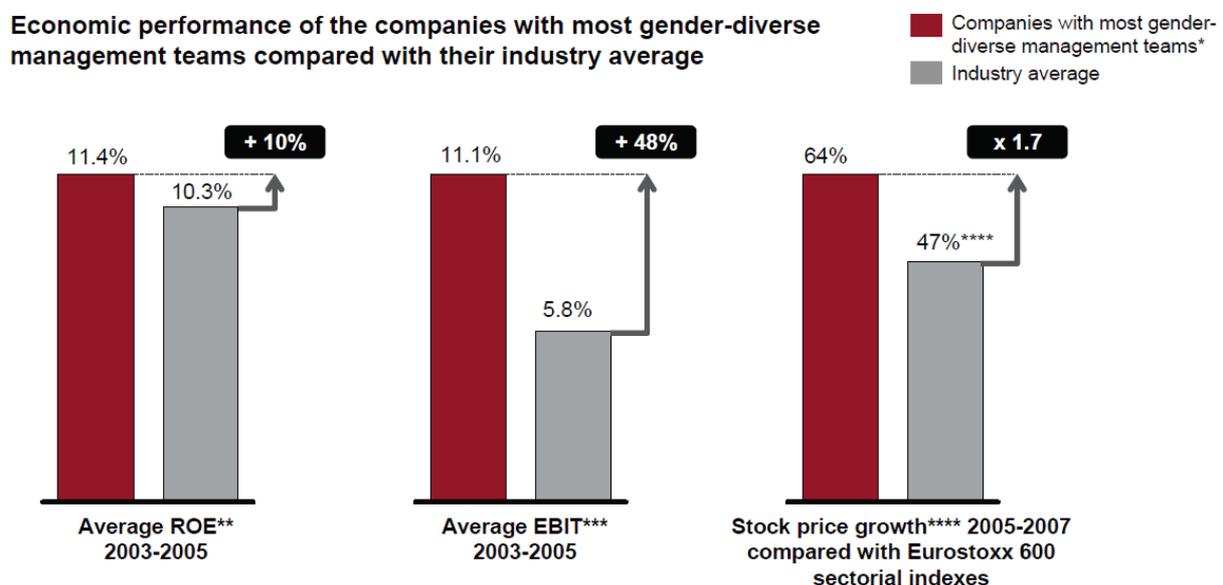


Abbildung 7: Bezug von ökonomischem Unternehmenserfolg und Frauen im Management

Quelle: Entnommen aus: McKinsey & Company (2007), S. 14.

¹¹⁰ Deutscher Bundestag (2011,a), S. 23.

¹¹¹ Vgl. Nowak (1997), S. 35.

¹¹² Vgl. Szebel-Habig (2009), S. 60 ff.

¹¹³ Joy (2008), S. 9.

¹¹⁴ Vgl. Schaffnit-Charterjee (2011), S. 5.

Gegner der Frauenquote sehen die Forderung nach Chancengleichheit bzw. Gleichbehandlung von Frauen in Führungspositionen als umgekehrte Diskriminierung der Männer.¹¹⁵ Dieser Betrachtungsweise nach verstößt eine gesetzliche Frauenquote gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz gemäß Artikel 3 Absatz 3 GG, wonach niemand aufgrund seines Geschlechtes benachteiligt oder bevorzugt werden darf.¹¹⁶

Ein weiteres Argument der Wirtschaft ist, dass eine einheitliche gesetzliche Quote in die Rechte und Entscheidungsfreiheit der Aktionäre eingreift¹¹⁷ und somit verfassungsrechtlich bedenklich ist¹¹⁸. Demzufolge führen Quoten in Verbindung mit einer zu niedrig angesetzten Übergangsfrist zu einer Verringerung der Auswahlkandidaten für die zu besetzenden Ämter und schränken somit die Auswahlfreiheit der Anteilseigner ein.¹¹⁹

Ferner argumentieren vor allem naturwissenschaftlich-technische Unternehmen, dass eine Quote den unterschiedlichen Situationen in den verschiedenen Branchen und Unternehmen nicht gerecht wird. Angesichts der geringen Zahl an Frauen mit Abschlüssen in den so genannten MINT-Fächern sind naturwissenschaftlich-technische Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen mit größeren strukturellen Schwierigkeiten konfrontiert.¹²⁰

Eine Quote könnte insofern nur mit Qualitätseinbußen erreicht werden. Das können sich die Unternehmen nicht leisten.¹²¹ Diese Position wird in einem Rechtsgutachten angeführt, nach dem Kontrolldefizite zu befürchten sind, sofern Frauen in Aufsichtsratspositionen berufen werden, deren Anforderungsprofil sie zwar formal erfüllen, sie die Überwachungsfunktion jedoch nicht im Sinne des Aufsichtsrates ausüben können.¹²² Gesetzliche Quoten erhöhen somit das Risiko von Fehlentscheidungen in den Aufsichtsgremien.¹²³

Den Deutschen Juristinnen Bund (DJB) überzeugt dieses Argument nicht. So betrachten sie die Argumentation der Wirtschaft, ‚zu wenige Frauen verfügen über technisch-naturwissenschaftliche Berufserfahrung‘, lediglich als vorgeschoben. Eine Auswertung des DJB hat ergeben, dass 59 % aller Vorstandsmitglieder und 62 % aller Aufsichtsratsmitglieder eine kaufmännische oder juristische Ausbildung haben. Nur 27 % der Vorstände und 24 % der Aufsichtsräte verfügten der Auswertung zufolge über einen naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund.¹²⁴

Aus Perspektive der Wirtschaft steht eine Vielzahl von Argumenten für und auch gegen die Quote gegenüber, die im Folgenden in Kontext mit der politischen Diskussion zu setzen sind.

¹¹⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (2011,a), S. 2.

¹¹⁶ Vgl. Grundgesetz Bundesrepublik Deutschland (2010), S. 2.

¹¹⁷ Vgl. BDI (2011,a), S. 3.

¹¹⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (2011,a), S. 12.

¹¹⁹ Vgl. BDI (2011.a), S. 5.

¹²⁰ Vgl. ebd., S. 3.

¹²¹ Vgl. Deutscher Bundestag (2011,b), S.4 ff.

¹²² Vgl. Hirte (2011), S. 16.

¹²³ Vgl. DAX 30 (2011), S. 3.

¹²⁴ Vgl. Sopacua (2011).

3.2. Politischer Status quo

Der geringe Anteil an Frauen in Führungspersonen und die mangelnde Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Wirtschaft sind seit Jahren bekannt.¹²⁵ Bereits im Jahr 2001 schlossen die Bundesregierung und die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft deshalb eine freiwillige Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Diese hatte u. a. eine deutliche Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen in Führungspositionen zum Ziel.¹²⁶ Darüber hinaus verpflichteten sich CDU/CSU und FDP im Koalitionsvertrag im Jahr 2009, darauf hinzuwirken, den Anteil von Frauen in Führungspositionen und insbesondere den Anteil von Frauen in Vorständen sowie Aufsichtsräten zu erhöhen. Noch zu Beginn des Jahres 2011 ließ Bundeskanzlerin Angela Merkel über ihren Regierungssprecher verlauten, dass sie eine gesetzliche Frauenquote ablehne, diese nicht umsetzbar sei und den Unternehmen noch Zeit gelassen werden sollte, entsprechend zu agieren.¹²⁷ Im Oktober 2011 änderte sie ihre Position diesbezüglich und unterstützt seitdem Familienministerin Kristina Schröder bei der Einführung der Flexi-Quote. „Ich unterstütze die Bemühungen, hier voranzukommen und Druck zu machen, und trotzdem den Unternehmen die nötige Flexibilität zu lassen“¹²⁸.

Dazu wurde ein Stufenplan beschlossen, der zunächst Berichtspflichten und transparente Selbstverpflichtungen vorsieht (vgl. Abbildung 8).¹²⁹ Kernstück des im Koalitionsvertrag genannten und vom Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ausgearbeiteten Stufenplans ist die sogenannte Flexi-Quote, welche ab 2013 in Kraft treten soll, sofern die Wirtschaft den durchschnittlichen Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen nicht verdreifacht hat.¹³⁰

¹²⁵ Vgl. BDI (2011), S. 1; FDP Bundestagsfraktion (2011), S.1 f.; Deutscher Bundestag (2010), S. 5.

¹²⁶ Vgl. Bundesregierung (2001), S. 1.

¹²⁷ Vgl. Welt Online (2011).

¹²⁸ Merkel (2011), zitiert nach Handelsblatt Online (2011).

¹²⁹ Vgl. Koalitionsvertrag CDU/CSU und FDP (2009), S. 73 f.

¹³⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,e).

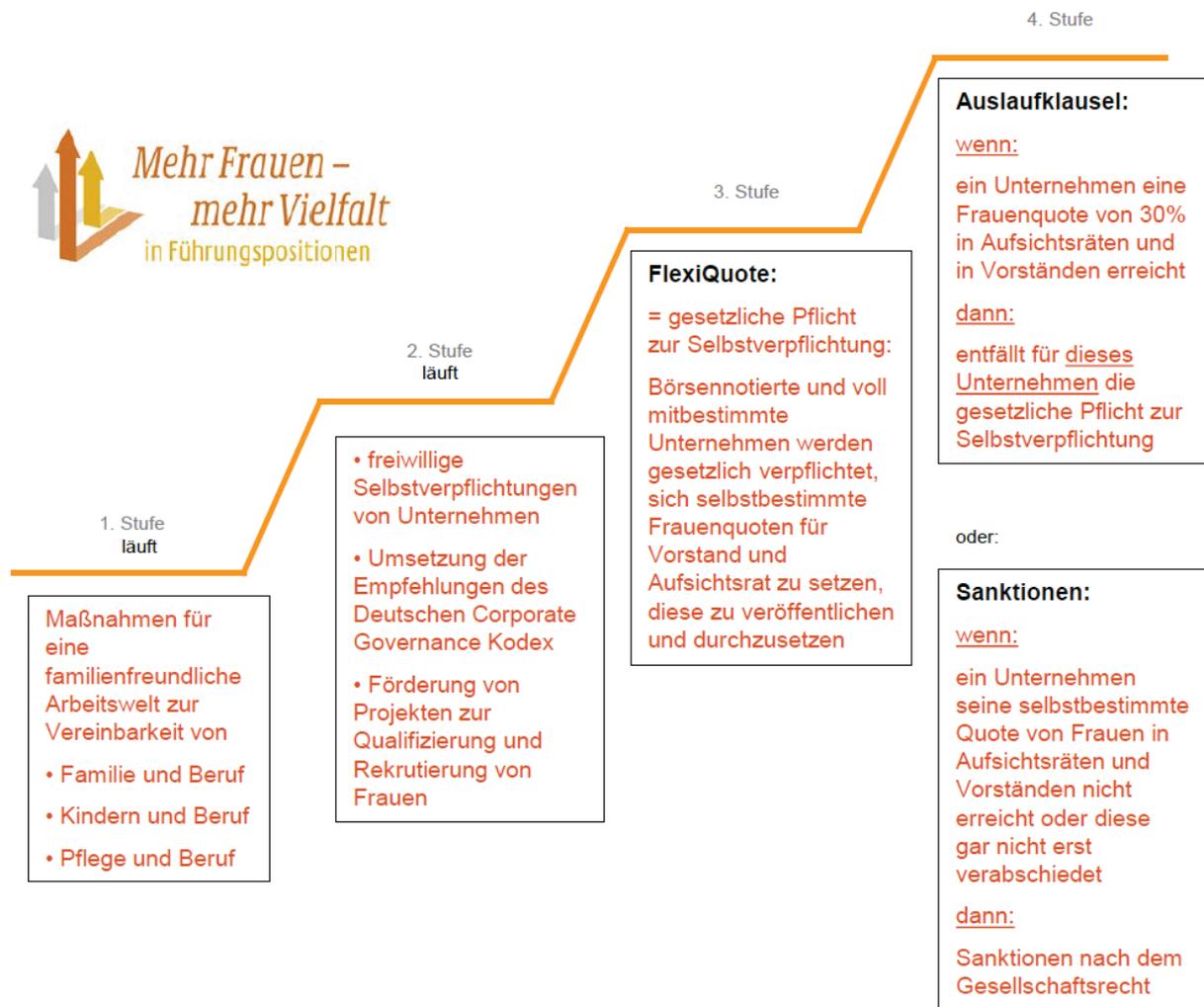


Abbildung 8: Schematische Darstellung des Stufenplans der Bundesregierung

Quelle: Entnommen aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (o.J.).

Unter der Flexi-Quote wird eine gesetzliche Vorschrift zur Selbstverpflichtung von Unternehmen verstanden. So sollen alle börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen gesetzlich verpflichtet werden, unternehmensspezifische Frauenquoten für Aufsichtsräte und Vorstände festzulegen. Laut des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend müssen die Zielvorgaben veröffentlicht und innerhalb einer selbstbestimmten Frist erreicht werden. Sofern die Unternehmen ihre Ziele in dem angestrebten Zeitraum nicht erreichen, sollen gesellschaftliche Sanktionen, wie beispielsweise die Anfechtung von Aufsichtsratswahlen oder Bußgelder, greifen.¹³¹ Die Einführung der Flexi-Quote soll in Teilschritten erfolgen. Ab 2013 gilt sie zunächst für Unternehmen, an denen der Bund zu 25 % beteiligt ist, ab 2014 dann auch für die Aufsichtsräte der börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen und ab dem Jahr 2015 für die Vorstände dieser Unternehmen.¹³²

¹³¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,a); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,b); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,c).

¹³² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,a); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,b); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,c).

Der Stufenplan wurde bereits im Mai 2010 im Anschluss an den Koalitionsvertrag von 2009 von der Regierungskommission in den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) aufgenommen (vgl. Abbildung 9).¹³³

Punkt 4.1.5	Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.
Punkt 5.1.2	Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.
Punkt 5.4.1	Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.

Abbildung 9: Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: DCGK 2010, S. 6, 10.

Familienministerin Schröder ist hinsichtlich ihres Stufenplans optimistisch gestimmt. So erklärte sie im Oktober 2011 beim Spitzentreffen der DAX 30 Unternehmen: "Das ist der beste Beweis, dass meine Idee funktioniert. Was hier im letzten halben Jahr passiert ist, das ist mehr als alles, was sich in den letzten 10 Jahren zum Thema Frauen in Führungspositionen getan hat."¹³⁴

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen hingegen vertritt einen dazu konträren Standpunkt. Sie fordert eine 30 % Quote für Aufsichtsräte und beurteilt die freiwilligen Selbstverpflichtungen der DAX 30 eher kritisch¹³⁵, vor allem unter dem Gesichtspunkt, dass keine Zielvorgaben für Vorstände und Aufsichtsräte in den Erklärungen enthalten gewesen sind.¹³⁶ Es wird demnach sichtbar, dass selbst innerhalb einer Fraktion unterschiedliche Sichtweisen auf die Frauenquote bestehen.

Die Fraktionen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und Die Linke sehen keinen Erfolg in der freiwilligen Selbstverpflichtung und fordern stattdessen eine starre Quote für die Unterneh-

¹³³ Vgl. Regierungskommission (2010), S. 6, 10.

¹³⁴ Schröder (2011).

¹³⁵ vgl. o. V. (2011).

¹³⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011).

men mit jeweils unterschiedlich hohen Zielvorgaben.¹³⁷ So fordert die SPD die Einführung einer Quote von 40 % für Aufsichtsräte und Vorstände, die in einem mehrstufigen Verfahren bis zum Jahr 2015 erreicht werden soll. Betont wird dabei, dass die Quote nur für neu zu besetzende Positionen gelten soll.¹³⁸ Die Linke geht noch etwas weiter und fordert eine Quote von 50 % innerhalb der nächsten zehn Jahre.¹³⁹

Demgegenüber vertreten die Parteien FDP und CSU eine ablehnende Haltung gegenüber einer gesetzlichen Quote. Diese stellt aus Sicht der FDP einen tiefen Eingriff in die Vertragsfreiheit der Unternehmen dar.¹⁴⁰ Auf der anderen Seite stimmte im September 2012 der Bundesrat für die Einführung einer gesetzlich festgelegten Frauenquote für das Top-Management.¹⁴¹

Trotz der Uneinigkeiten zwischen den Parteien wurde am 21. September 2012 vom Bundesrat eine Gesetzesinitiative verabschiedet, die einen gleichen Anteil Männer und Frauen von jeweils 40 % im Aufsichtsrat bis 2023 vorsieht. Das Ziel soll in zwei Schritten erreicht werden, zunächst sollen bis 2018 20 % Frauen im Aufsichtsrat vertreten sein, bevor 2023 die zweite Stufe erreicht wird.¹⁴²

Darüber hinaus wird die Debatte um mehr Frauen in Führungspositionen in Deutschland durch den Gesetzentwurf der EU-Justiz-Kommissarin Vivanne Reding berührt. Bis 2020 sollen 40 % der Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt werden; eine Quote für Vorstandsgremien ist zunächst nicht vorgesehen. „Das nunmehr verabschiedete Gesetz sieht vor, dass Firmen Frauen bei gleicher Qualifikation den Vorrang geben, wenn ihre Aufsichtsräte nicht zu 40 % weiblich besetzt sind. Bei gleicher Qualifikation sollen weibliche Bewerberinnen Vorrang haben.“¹⁴³

3.3. Erfahrungen anderer europäischer Länder

Die Gleichstellung von Frauen im Berufsleben ist kein spezifisch deutsches Thema. Im Gegenteil: Die Gleichbehandlung von Frauen wird international als wichtiges Handlungsfeld betrachtet. Im Sinne eines Best-Practice-Gedankens wird zunächst Norwegen als Land vorgestellt, das die Frauenquote mit Blick auf die Besetzungsziele erfolgreich umgesetzt hat. Anschließend werden weitere Beispiele von EU-Mitgliedsstaaten gezeigt, welche die Einführung einer Frauenquote planen bzw. bereits gesetzlich verankert haben.

¹³⁷ Vgl. Deutscher Bundestag (2012).

¹³⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (2012,a).

¹³⁹ Vgl. ebd.

¹⁴⁰ Vgl. FDP (2011,a).

¹⁴¹ Vgl. Zeit Online (2012).

¹⁴² Vgl. Bundesrat (2012).

¹⁴³ o.V. (2012).

Norwegen hat bereits 2003 als weltweit erstes Land eine gesetzliche Frauenquote eingeführt. Auch in Norwegen gab es vor 2003 eine Zeitspanne, in der Unternehmen auf Basis einer Selbstverpflichtung freiwillig die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten bzw. Verwaltungsräten erhöhen konnten. Dies führte jedoch zu unbefriedigenden Ergebnissen. Das Gesetz trat daraufhin im Jahre 2006 in Kraft. Die Unternehmen hatten dann zwei Jahre Zeit, die Quotenregelung zu erfüllen. Das Ergebnis der gesetzlichen Vorgabe: „Im April 2008 hatten alle 360 betroffenen Unternehmen die Quote erfüllt.“¹⁴⁴

Die Quote in Norwegen gilt für Aufsichts- und Verwaltungsräte verschiedener norwegischer Rechtsformen wie Aktiengesellschaften, Genossenschaften sowie staatliche und kommunale Unternehmen. Den privaten Unternehmen ähnlich der deutschen GmbH wurde die Quote nicht auferlegt. Als Grund dafür wurde angegeben, dass das Eigentumsverhältnis bei den kleineren und mittelständischen GmbHs eine wichtigere Rolle spielt als bei den Aktiengesellschaften.¹⁴⁵

Der zeitliche Rahmen der Umsetzung für die Unternehmen betrug vier Jahre. Rückwirkend kann jedoch gesagt werden, dass sich die Umsetzung eher auf zehn Jahre belief und nur durch harte Sanktionen seitens der Politik überhaupt funktionierte. Die Sanktionen konnten dabei bis zu einer Auflösung des Unternehmens reichen. Die Auflösung eines Unternehmens ist in Norwegen bereits Bestandteil in anderen Gesetzen: „Die Erfahrung hat gezeigt, dass die meisten Unternehmen, denen eine solche Strafmaßnahme droht, prompt das zu Grunde liegende Problem aus dem Weg schaffen. Dies traf auch zu, als die Quotenregelung eingeführt wurde.“¹⁴⁶

Um Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen zu unterstützen, wurden in Norwegen einige Datenbanken gegründet. Hier konnten sich Frauen registrieren lassen, jedoch teilweise nur unter der Voraussetzung, dass spezielle Kurse zur Vorbereitung auf die Tätigkeit in Aufsichtsräten und Verwaltungsräten besucht wurden.¹⁴⁷ Bei den drei größten Datenbanken waren die Initiatoren der Staat und der Arbeitgeberverband. Ob die Einführung der Frauenquote maßgeblich den Unternehmenserfolg erhöht hat, ist bisher noch nicht eindeutig quantifizierbar. Jedoch ist eine starke Veränderung in der Einstellung der Gesellschaft sowie der Unternehmen gegenüber der Frauenquote feststellbar. Während zu Beginn der Diskussion über die Einführung der gesetzlichen Frauenquote durchaus kontrovers in den Medien berichtet wurde, ist dies heutzutage kein Thema mehr. Die Quote ist gänzlich akzeptiert und gehört zum Unternehmensalltag in Norwegen.¹⁴⁸ „Das

¹⁴⁴ Rubner (2010).

¹⁴⁵ Vgl. Storvik, Teigen (2010), S. 3 ff.

¹⁴⁶ Ebd., S. 10.

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 10 f.

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 12.

norwegische Experiment zeigt, dass ohne gesetzliche Regelungen keine weitreichenden Veränderungen beim Frauenanteil in Aufsichtsräten möglich sind.“¹⁴⁹

Jedoch zeigt eine aktuelle Studie auch, dass sich die Frauenquote in Norwegen kurzfristig negativ auf die Unternehmenssituation einiger Unternehmen ausgewirkt hat. Amerikanische Forscher haben die Folgen der Frauenquote anhand von 248 norwegischen Aktiengesellschaften analysiert.¹⁵⁰ Die Forscher zeigen, dass Unternehmen, die zuvor männerdominiert waren, mit der Einführung der Frauenquote für Verwaltungsräte einen Rückgang des Aktienkurses erlebten – durchschnittlich um 3,5 %.¹⁵¹ Unverändert blieb die Situation hingegen für Unternehmen, bei denen bereits vor Einführung der Quote Frauen im Verwaltungsrat saßen. Und auch auf lange Sicht mussten bzw. müssen zuvor männerdominierte Unternehmen mit dem Sinken des Unternehmenswertes kämpfen. Als Grund sehen die Forscher vor allem die Geschwindigkeit, mit der die Frauenquote in Norwegen umgesetzt werden musste. In kürzester Zeit mussten Frauen mit entsprechenden Qualifikationen gefunden werden. Dies gelang nicht immer, da viele der Frauen unerfahrener im Bereich der Unternehmensführung waren und darüber hinaus noch wesentlich jünger als die männlichen Verwaltungsratsmitglieder. Jedoch weisen die Autoren ausdrücklich darauf hin, dass dies nicht bedeutet, dass Frauen die schlechteren Führungskräfte sind, sondern nur, dass entsprechende Erfahrungen eine wichtige Voraussetzung für eine derartige Verantwortung sind. Die norwegischen Erfahrungen zeigen also, dass die Zeit eine wichtige Komponente bei der Einführung der Frauenquote darstellt.

Weitere europäische Staaten, die bereits ein Gesetz zur Frauenquote in Aufsichtsräten und Vorständen verabschiedet haben, sind Spanien, Frankreich, Island, die Niederlande, Belgien und Italien, wobei unterschiedliche Vorgehensweisen im Hinblick auf die Gültigkeit der Quoten in Bezug auf die Rechtsform der Unternehmen und deren Unternehmensgröße sowie mögliche Sanktionen und Implementierungsansätze zu beobachten sind:

- In Spanien gibt es eine gesetzliche Frauenquote für die oberen Führungsetagen seit 2007. Diese gilt für Unternehmen ab 250 Beschäftigten. Die Quote liegt bei 40 %. Spanien unterstützt die Umsetzung der Quote durch eine bevorzugte Auftragsvergabe von öffentlichen bzw. staatlichen Aufträgen an Unternehmen, welche die Quote erfüllen.¹⁵² Eine Besonderheit der spanischen Quote ist, dass für die oberste Führungsetage auch eine Quote von 40 % für Männer vorgesehen ist, so dass an dieser Stelle keine Benachteiligung für Männer entsteht.¹⁵³

¹⁴⁹ Ebd., S. 3.

¹⁵⁰ Vgl. Ahern, Dittmar (2011).

¹⁵¹ Vgl. Ahern, Dittmar (2011), S. 140.

¹⁵² Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 12.

¹⁵³ Vgl. Careers 4 women (2012).

- In Frankreich gilt eine gesetzliche Frauenquote für Verwaltungsräte seit Januar 2011 in börsennotierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern oder mehr als 500 Millionen EUR Umsatz. Dabei sieht der Staat zwei Stufen vor.¹⁵⁴ Bis 2014 soll der Frauenanteil auf 20 % angehoben werden. Bis 2017 soll diese Quote dann bei mindestens 40 % liegen.¹⁵⁵ Sollte die Quote nicht erreicht werden, droht die Streichung von Sitzungsgeldern. Darüber hinaus sind Ernennungen von Männern in den Aufsichtsräten und Verwaltungsräten automatisch nichtig, solange die Quote nicht erfüllt ist.¹⁵⁶
- Island hat bereits im März 2010 eine Quotenregelung für den Frauenanteil in Verwaltungsräten erlassen. Diese gilt für staatliche und staatlich kontrollierte Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern und muss mindestens 40 % betragen. Die Quote muss bis 2013 umgesetzt sein.¹⁵⁷
- In den Niederlanden müssen seit Ende Oktober 2010 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, Aufsichtsrat und Vorstand mit einem weiblichen Anteil von mindestens 30 % besetzen. Es sind jedoch keine Sanktionen geplant. Unternehmen, die die Quote nicht erreichen, müssen sich bisher öffentlich rechtfertigen. Als Besonderheit sei zu betonen, dass die Quote in den Niederlanden im Gegensatz zu allen anderen Staaten (auch Norwegen) auch für Vorstände gilt.¹⁵⁸ Sowohl in Spanien als auch in den Niederlanden wird das Gesetz ab 2016 greifen.¹⁵⁹
- Belgien hat im Juli 2011 eine gesetzliche Frauenquote verabschiedet. Mindestens ein Drittel der Führungsgremien in börsennotierten und staatlichen Unternehmen müssen weiblich sein. Sanktionen sind hier ebenfalls formuliert worden. Neubesetzungen, welche die Quote dann nicht erfüllen, sind automatisch nichtig. Darüber hinaus werden Bonifikationen für die Gremien gestrichen, sollte die Quote nicht erfüllt werden. Die Quote gilt ab 2012. Größere Unternehmen haben eine Frist von fünf Jahren für die Umsetzung. Kleinere Unternehmen bekommen acht Jahre Zeit.¹⁶⁰
- In Italien wurde die Quote ebenfalls im Juli 2011 eingeführt und gilt für börsennotierte sowie vom Staat kontrollierte Unternehmen. Ab 2015 müssen 30 % der Führungsgremien mit Frauen besetzt sein. Bußgelder und Entlassungen der Führungsgremien sind geplante Sanktionen.¹⁶¹

¹⁵⁴ Vgl. FidAR e.V. (2010).

¹⁵⁵ Vgl. Botschaft Frankreich Online (2011).

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. Rafnsdóttir (2012), S. 3.

¹⁵⁸ Vgl. Financial Times Deutschland (2009).

¹⁵⁹ Vgl. Rubner (2010).

¹⁶⁰ Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 12.

¹⁶¹ Vgl. Rubner (2010).

Neben den aufgezeigten gesetzlichen Quoten verfolgen verschiedene Staaten andere Strategien, wie zum Beispiel die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen oder gesellschaftspolitische Ansätze (wie z. B. in Schweden und Finnland).¹⁶² Die Europäische Kommission kommt dabei zu dem Schluss, dass „the variety in approaches to address the situation, ranging from voluntary systems, soft targets to those with serious legal penalties (Norwegian quota law), clearly reflects the diversity of European cultures and the absence of a ‘one-size-fits-all’ – solution.“¹⁶³

¹⁶² Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 13 f.

¹⁶³ Europäische Kommission (2011), S. 15.

4. Forschungsergebnisse zur Akzeptanz der Frauenquote

4.1. Studiendesign

Wie gerade junge Akademiker und Akademikerinnen, für die als sogenannte Nachwuchsführungskräfte die Quote in ihrer beruflichen Realität Relevanz erlangt, der Quote gegenüberstehen und welche Form der Einführung sie bevorzugen, wurde in einer Studie der FOM untersucht, die im Folgenden vorgestellt wird. Es wurde in Form einer quantitativen empirischen Erhebung die Einstellung von berufsbegleitend Studierenden zum Thema Frauenquote und Chancengleichheit von Männern und Frauen erfasst. Die Datenerhebung erfolgte im Juni 2012 in Form einer Onlinebefragung im Rahmen der Forschungsreihe ‚FOM fragt nach‘¹⁶⁴.

Die Stichprobe umfasst insgesamt 761 Personen und setzt sich aus 60,7 % Frauen und 39,3 % Männern zusammen (vgl. Abbildung 10).

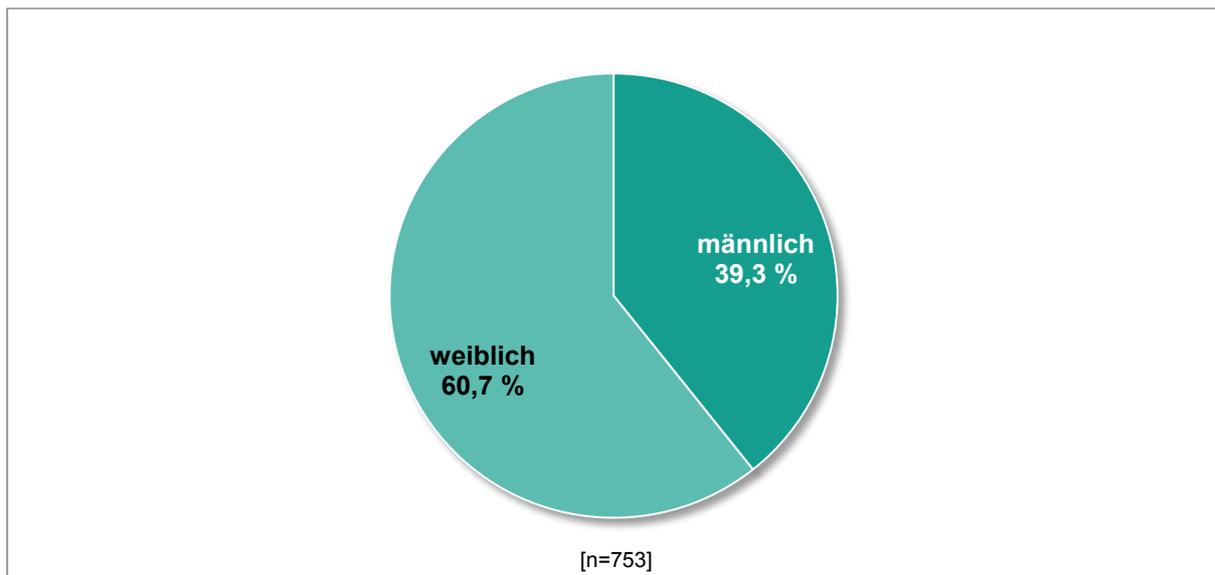


Abbildung 10: Geschlechterverteilung der Stichprobe

Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 27,3 Jahren bei einer Spannweite von 19 bis 65 Jahren (n=751). Den größten Anteil machen die bis 23-Jährigen sowie die 24- und 25-Jährigen aus (vgl. Anhang A). Daneben wurde der Familienstand erhoben: Insgesamt sind 13,1 % verheiratet, 50,5 % befinden sich in einer festen Beziehung und 36,4 % sind ledig.

Hinsichtlich der Einstellungen zeigen sich weder abhängig vom Alter noch vom Familienstand relevante Unterschiede. Dagegen zeigen sich bei fast allen Fragestellungen signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

¹⁶⁴ Monatlich führt die FOM unter ihren Studierenden eine Befragung zu aktuellen Themen durch, um kontinuierlich eine Rückmeldung zu relevanten Themenstellungen zu erhalten.

4.2. Wahrnehmung von Chancengleichheit

Bei der Frage, ob Männer und Frauen grundsätzlich die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, zeichnet sich ein deutliches Bild ab. Nur 24,6 % gehen davon aus, dass Chancengleichheit besteht, 75,4 % bestätigen dies nicht (vgl. Abbildung 11). Wird das Ergebnis hinsichtlich eines Geschlechtereffekts untersucht, wird deutlich, dass vor allem Frauen davon überzeugt sind, dass Männer und Frauen ungleich behandelt werden. Bei Männern überwiegt zwar auch der Anteil derjenigen, die nicht von einer Chancengleichheit ausgehen, doch ist er wesentlich geringer als bei den Frauen.

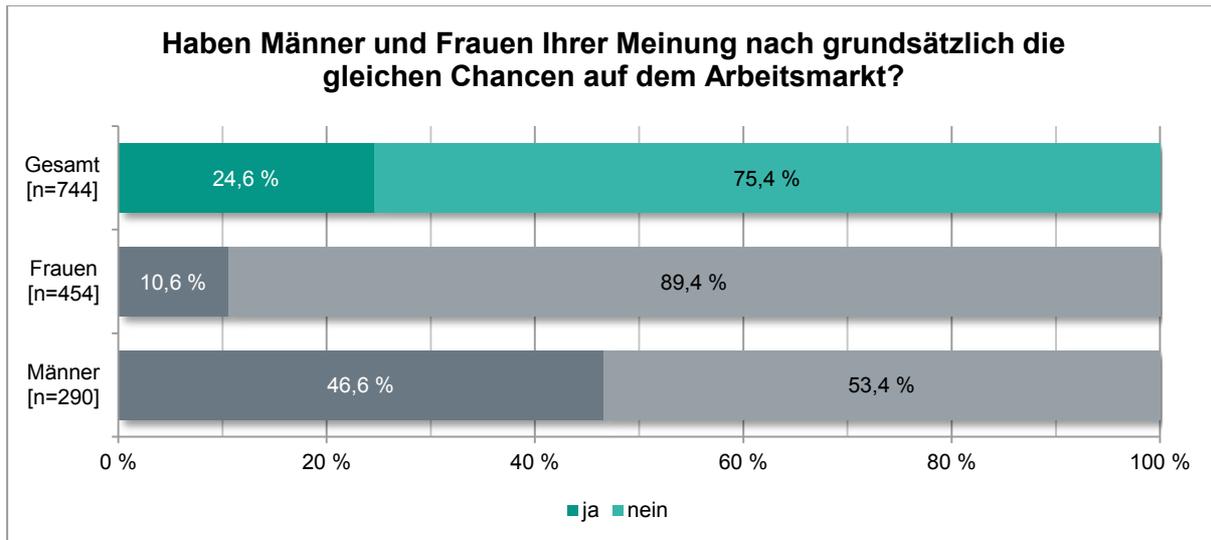


Abbildung 11: Chancengleichheit von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt

Bei den karrierebezogenen Aspekten Aufstiegsmöglichkeiten, Entgelthöhe und Weiterqualifikation zeigt sich insgesamt eine fast ausgewogene Bewertung hinsichtlich der Chancengleichheit (vgl. Abbildung 12).

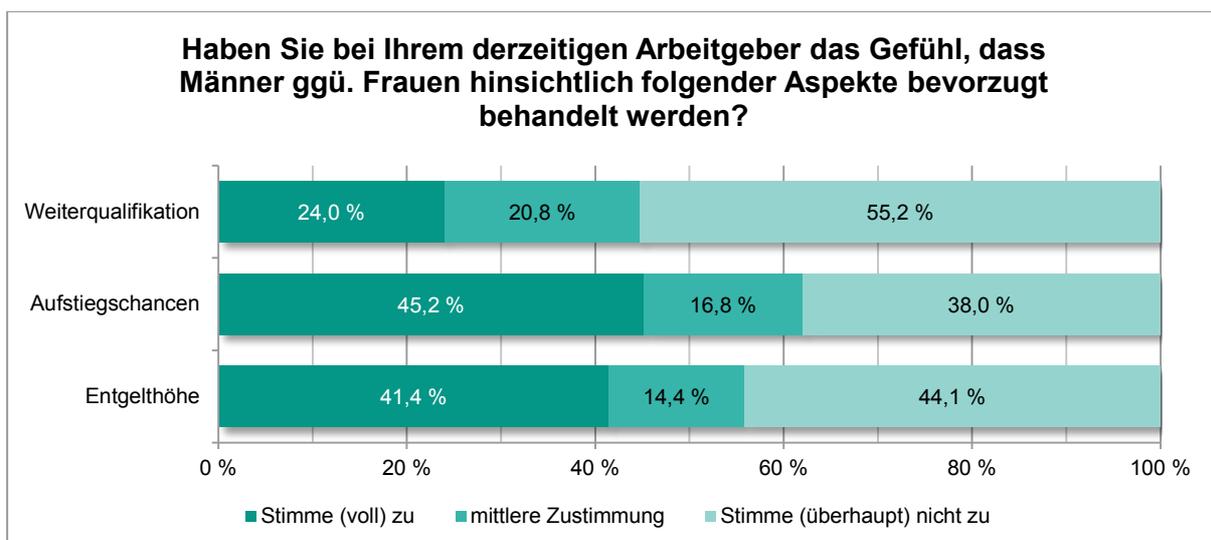


Abbildung 12: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung im Unternehmen

Grundsätzlich stimmen demnach alle Befragten darin überein, dass Frauen eher weniger hinsichtlich dieser drei Aspekte benachteiligt werden, wobei am ehesten eine Ungleichbehandlung bei Aufstiegschancen und Entgelthöhe gesehen wird.

Eine differenzierte Betrachtung hinsichtlich der Geschlechter zeigt jedoch deutlich, dass aus Sicht der Männer eher eine Gleichbehandlung in diesen drei Punkten wahrgenommen wird und dass die Frauen dies anders bewerten. In allen drei Aspekten ist die Zustimmung der Frauen zur wahrgenommenen Ungleichbehandlung signifikant größer als bei den Männern. Besonders deutlich wird dies bei der Bewertung der Entgelthöhe (vgl. Abbildung 13): 55,6 % der Frauen ‚voll und ganz‘ oder ‚überwiegend‘ zu, dass Männer bevorzugt werden (im Vergleich zu 19,9% der Männer). Nur 13,9 % empfinden keine Ungleichbehandlung, was für 50,3 % der Männer gilt.

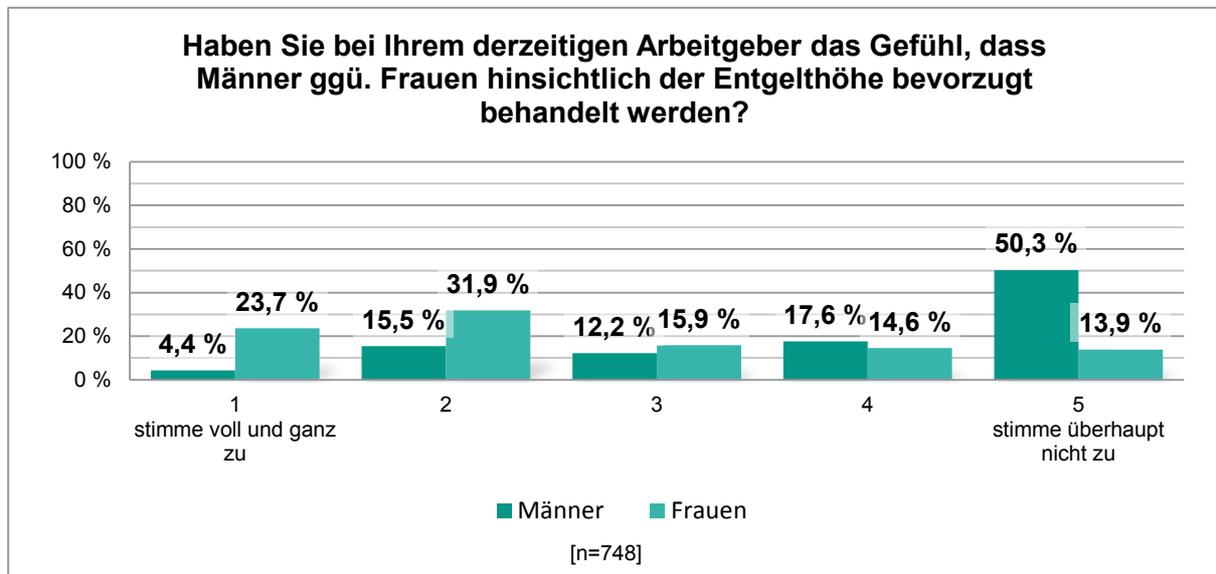


Abbildung 13: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Entgelthöhe

Auch in der Wahrnehmung der beiden anderen Aspekte, Aufstiegschancen und Weiterqualifikationen, zeichnet sich ein ähnliches Bild ab (vgl. Abbildung 14 und Abbildung 15).

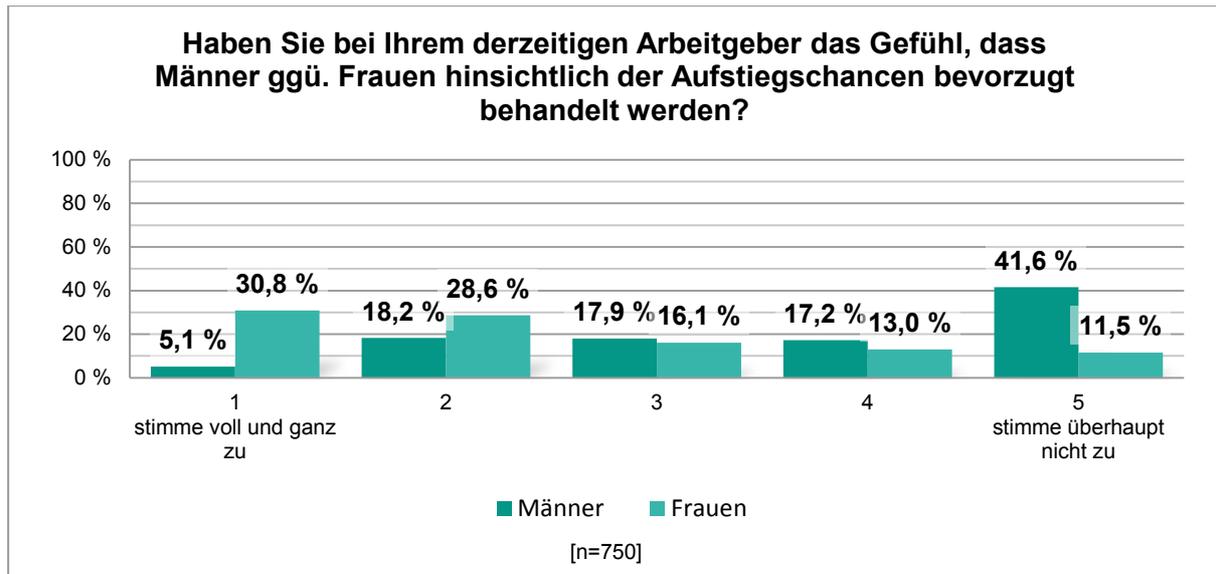


Abbildung 14: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Aufstiegschancen

Frauen gehen davon aus, dass Männer in Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten bevorzugt werden: 30,8 % stimmen in diesem Punkt „voll und ganz zu“. Bei den Aspekten Entgelthöhe und Weiterbildung geben diesen Grad der Zustimmung jeweils nur 23,7 % bzw. 12,8 %. Auch Männer sehen bei den Aufstiegschancen im Vergleich die größte Benachteiligung von Frauen, stehen aber grundsätzlich auf dem Standpunkt, dass sie eher nicht bevorzugt behandelt werden. Bei dem Thema Weiterqualifikationen wird am wenigsten stark eine Ungleichbehandlung empfunden, was sich auch in der geschlechterdifferenzierten Einschätzung bestätigt.

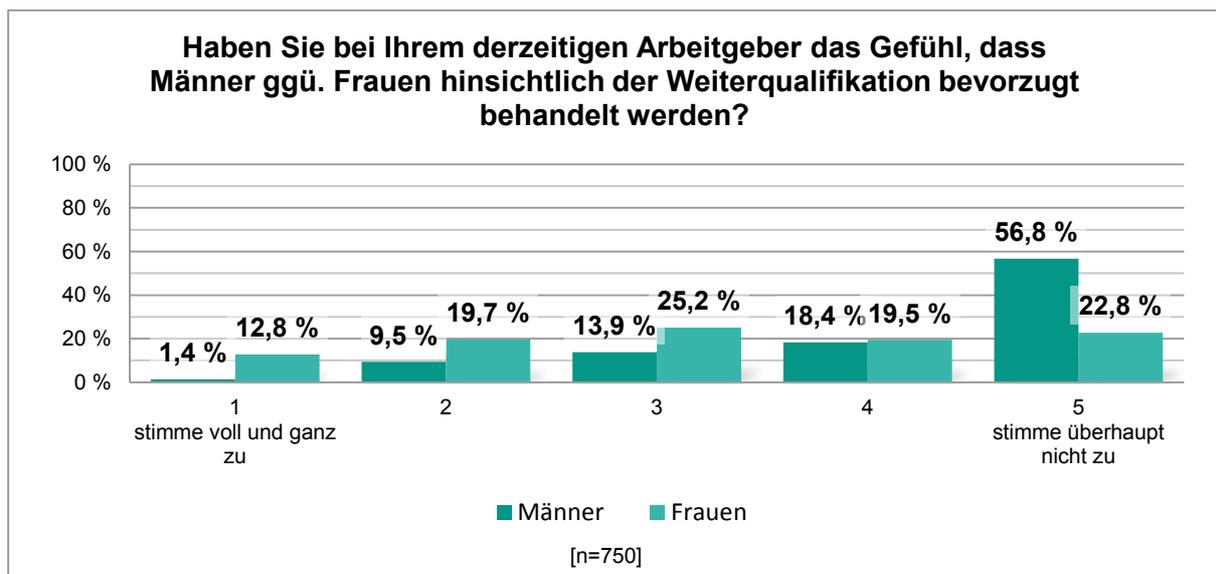


Abbildung 15: Wahrnehmung möglicher Ungleichbehandlung in puncto Weiterqualifikation

Neben der wahrgenommenen Chancengleichheit ist es von besonderem Interesse, welche Gründe die Befragten für die Stagnation des Frauenanteils auf Führungsebene sehen. Wird die gesamte Stichprobe betrachtet, werden folgende 5 Aspekte als Hauptgründe für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen genannt:

1. fehlende Unternehmensstrukturen,
2. persönliche Unvereinbarkeit von Beruf und Familie,
3. männerdominierte Karrierenetzwerke
4. Dominanz traditioneller Rollenbilder
5. Unsichtbare Barrieren (gläserne Decke) auf dem Weg ins Top-Management

Bei einem geschlechtsspezifischen Ranking der vorgegebenen Gründe fallen deutliche Unterschiede in der Einschätzung auf (vgl. Abbildung 16).

Top 3 Gründe der Frauen	Top 3 Gründe der Männer
1. Fehlende Unternehmensstrukturen	1. Persönliche Unvereinbarkeit von Familie und Beruf
2. Männerdominierte Netzwerke	2. Fehlende Unternehmensstrukturen
3. Dominanz traditioneller Rollenbilder	3. Weniger ambitionierte Karriereziele

Abbildung 16: Gründe für die Stagnation des Frauenanteils auf Führungsebenen¹⁶⁵

Aus Sicht der Frauen sind die fehlenden Unternehmensstrukturen, männerdominierte Karrierenetzwerke und die Dominanz traditioneller Rollenbilder die ausschlaggebenden Punkte, weshalb nur wenige Frauen den Weg nach oben finden. Männer hingegen sehen vor allem die persönliche Unvereinbarkeit von Beruf und Familie als Grund für den Mangel an Führungsfrauen. Weiterhin bewerten sie – vergleichbar zu den Frauen – fehlende Unternehmensstrukturen als wichtigen Grund. Außerdem gehen sie von weniger ambitionierten Karrierezielen der Frauen aus, was wiederum einen großen Unterschied im Vergleich zur Einschätzung seitens der Frauen darstellt. Einigkeit hingegen besteht darin, dass eine geringere Qualifikation von Frauen nicht dazu führt, dass mehr Männer als Frauen Führungspositionen besetzen, da dieser Grund bei beiden Gruppen als am wenigstens relevant erachtet wird.

¹⁶⁵ Grundlage des Rankings ist eine Abfrage der Gründe für die Stagnation des Frauenanteils in Führungspositionen, um die unterschiedlichen Sichtweisen von Männern und Frauen besonders hervorzuheben. Im Anhang findet sich das komplette Ranking aller abgefragten Aspekte.

4.3. Einstellung zur Frauenquote

Die Einführung der gesetzlichen Frauenquote wird – wie oben beschrieben – in der Politik und Wirtschaft kontrovers diskutiert. Daher ist es von besonderem Interesse darzustellen, inwieweit Studierende und damit die zukünftigen Nachwuchskräfte der Wirtschaft dieses Thema beurteilen. Es zeigt sich, dass der Großteil aller Befragten gegen die Einführung einer Frauenquote ist (vgl. Abbildung 17), wobei es auch hier erhebliche Unterschiede zwischen den Ansichten von Frauen und Männern gibt.

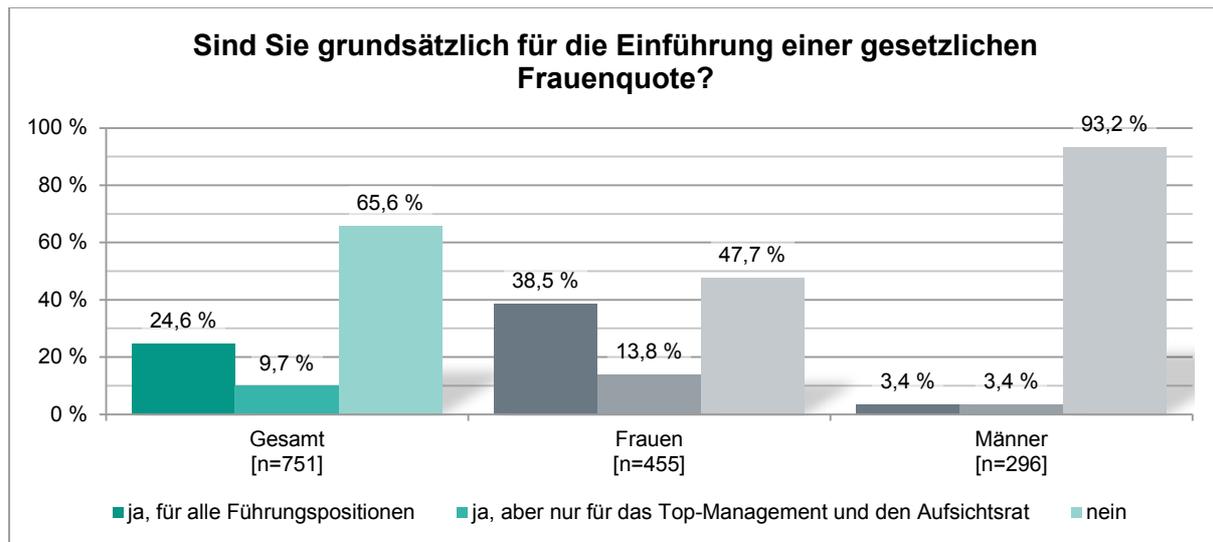


Abbildung 17: Einstellung zur gesetzlichen Frauenquote

Es wird deutlich, dass der überwiegende Teil der befragten Männer gegen eine gesetzliche Frauenquote ist; gerade einmal 6,8 % sind für eine solche Einführung. Davon befürworten 3,4 % die Quote für alle Führungspositionen. Weitere 3,4 % halten die Einführung einer Frauenquote auf Ebene des Top-Managements und für Aufsichtsgremien für notwendig. Bei den befragten Frauen sieht dieses Bild anders aus: Knapp über die Hälfte spricht sich für eine gesetzliche Frauenquote aus, 47,7 % lehnen sie ab. Eine Quote für alle Führungspositionen halten 38,5 % der Frauen für richtig. 13,8 % plädieren für eine Quote für das Top-Management und Aufsichtsgremien.

Die Befürworter der Frauenquote gehen davon aus, dass durch die Einführung einer Frauenquote ein Umdenken bei den bisherigen Führungskräften stattfindet (vgl. Abbildung 18).

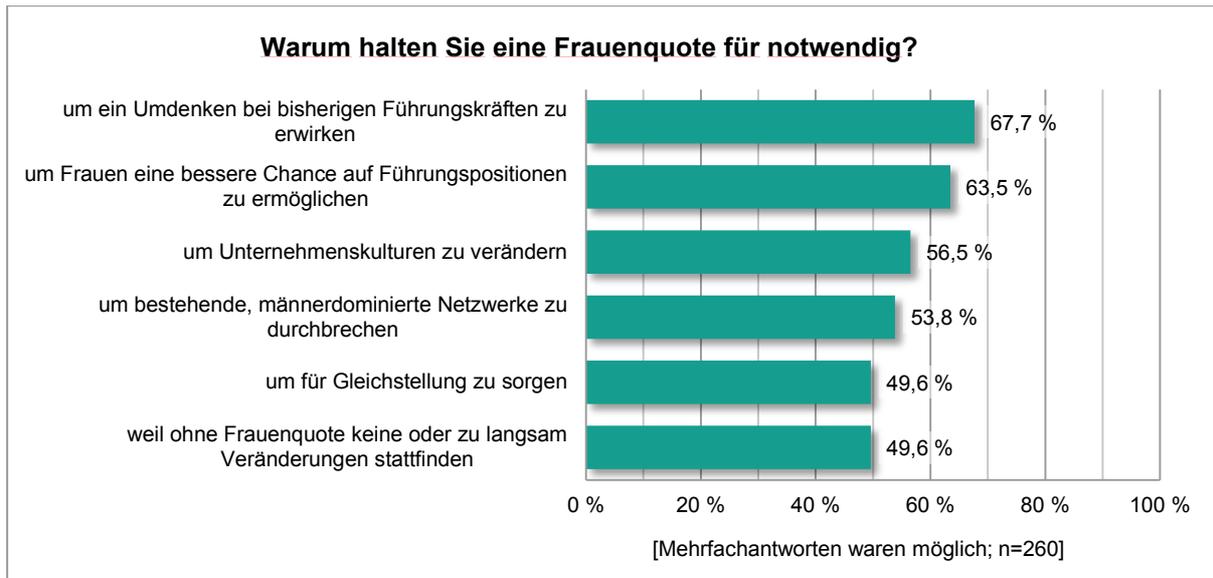


Abbildung 18: Gründe für die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote

Weitere Gründe, die für die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote sprechen, sind nach Meinung der Befragten die verbesserten Chancen für Frauen auf Führungspositionen, Veränderungen in der Unternehmenskultur sowie das Durchbrechen bestehender männerdominierter Netzwerke. Die gesetzliche Frauenquote wird demnach grundsätzlich als Lösungsmittel der bestehenden Problemstellungen für Frauen bewertet (s. Kapitel 3).

Kommt die gesetzliche Frauenquote, wünschen sich die meisten Befürworter eine einheitliche gesetzliche Quote (vgl. Abbildung 19) oder eine branchenspezifische Ausgestaltung. Eher weniger sehen eine spezifische Quote für jedes Unternehmen.

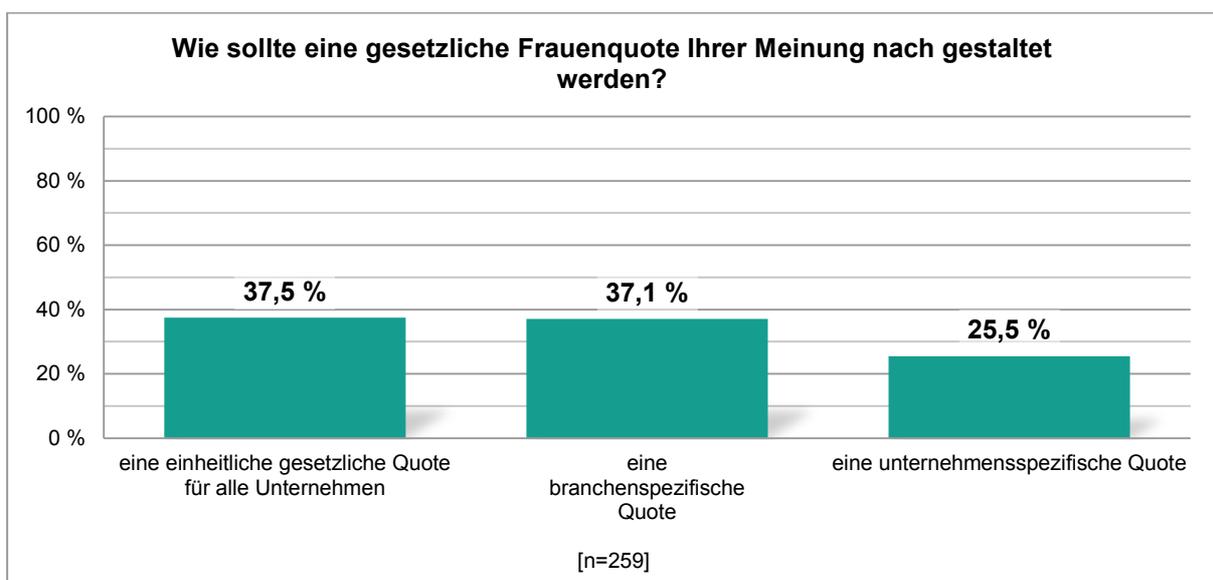


Abbildung 19: Ausgestaltung der Frauenquote

Bei der geschlechterspezifischen Betrachtung fällt auf, dass Männer stärker für eine branchenspezifische Quote plädieren, Frauen eher zu einer einheitlichen für alle Unternehmen (vgl. Abbildung 20).

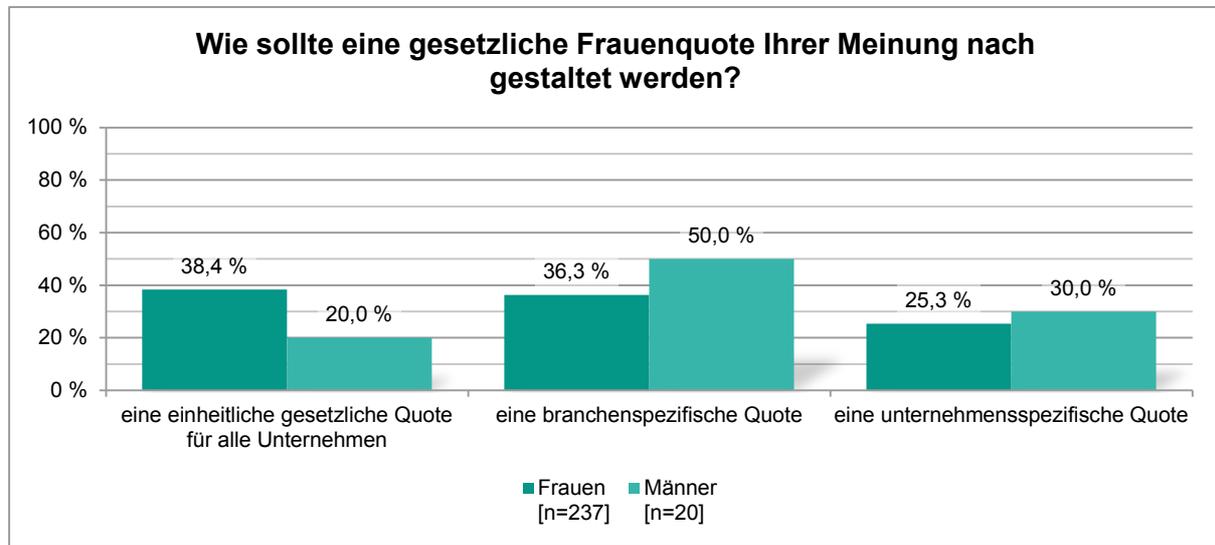


Abbildung 20: Geschlechterspezifische Auswertung zur Ausgestaltung der Frauenquote

Diejenigen, die sich bei der Umfrage gegen die Einführung einer Frauenquote ausgesprochen haben, befürworteten eine Besetzung der Stellen nach der Qualifikation der Kandidaten und nicht nach dem Geschlecht (vgl. Abbildung 21). Sie sehen die Gefahr, dass dieser Grundsatz durch eine gesetzliche Frauenquote nicht eingehalten wird.

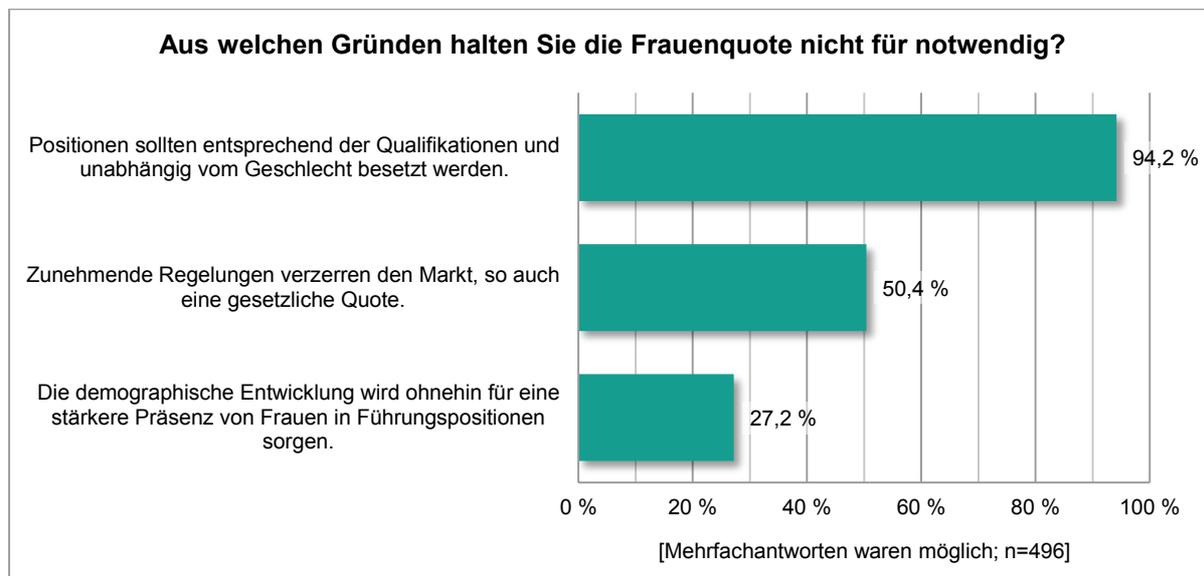


Abbildung 21: Gründe gegen die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote.

Etwa die Hälfte der Gegner sehen in der Frauenquote eine zusätzliche Verzerrung des Marktes; gut ein Viertel geht davon aus, dass der demografische Wandel von allein dafür sorgen wird, dass der Frauenanteil auf den Managementebenen steigt. Die Ablehnung einer

Frauenquote besteht auch gegenüber einer Selbstverpflichtung der Unternehmen, den Anteil an Frauen in Führungspositionen freiwillig zu erhöhen: 69,2 % der Befragten sprechen sich gegen eine solche Selbstverpflichtung aus; bei den männlichen Befragten ist der relative Anteil deutlich höher als bei den weiblichen, deren Position eher unentschieden ist (vgl. Abbildung 22).

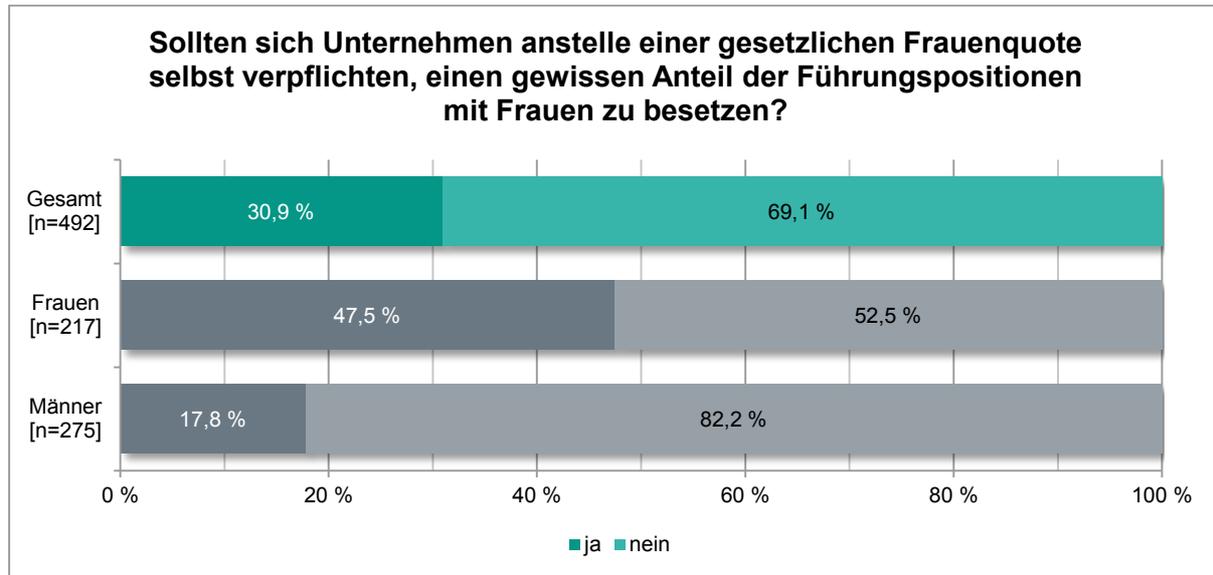


Abbildung 22: Selbstverpflichtung der Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils

4.4. Relevanz genderbezogener Maßnahmen für die Arbeitgeberattraktivität

Im Rahmen der Befragung wurden zusätzlich die Auswirkungen von Fördermaßnahmen für Frauen, Mixed Management Teams und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf die Arbeitgeberattraktivität im Vergleich zu weiteren Aspekten wie Gehalt, Aufstiegschancen etc. untersucht.

Bei den Befragten spielen bei der Arbeitgeberwahl vor allem die Aufgabeninhalte, Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten eine entscheidende Rolle (vgl. Abbildung 23).¹⁶⁶ Dies gilt sowohl für Männer als auch für Frauen, auch wenn sich die Prioritäten unterscheiden. Knapp danach folgen Gehalt sowie Unternehmenskultur eines Unternehmens. Erst wenn diese Faktoren gegeben sind, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Befragten von Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl, was für Frauen tendenziell etwas stärker gilt als für Männer.

¹⁶⁶ Dies bestätigen die veröffentlichten Ergebnisse diverser zielgruppenorientierter Studien von z. B. Batten & Company, Trendence und Universum, die jährlich bei verschiedenen Zielgruppen (Schülern, Studierenden verschiedener fachlicher Schwerpunkte sowie Berufserfahrenen) die Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern erheben.

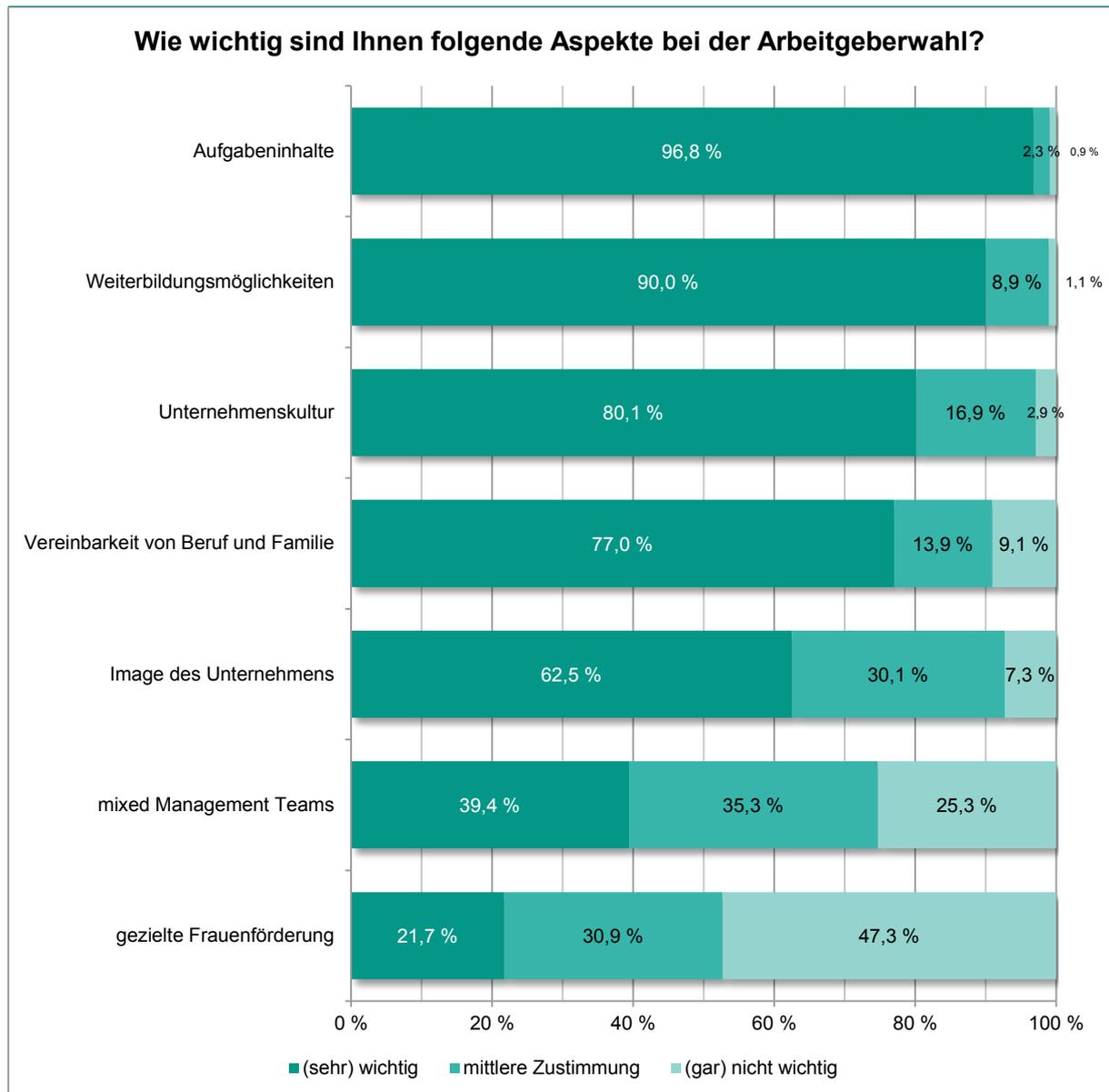


Abbildung 23: Attraktivitätskriterien von Arbeitgebern

Auf den letzten drei Rängen liegen das Image des Unternehmens, mixed Management Teams und die gezielte Frauenförderung. Die beiden letzten Aspekte werden jedoch von den Frauen deutlich wichtiger bewertet als von Männern, wenn es um die Arbeitgeberwahl geht. Um sich also als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, gilt es zunächst die Ausgestaltung des Karriereweges mit Aufgabeninhalten, Aufstiegschancen, Weiterbildung und Gehalt zu betonen, bevor Argumente zur Verbesserung der Situation von Frauen in Unternehmen herausgestellt werden. Gerade zur gezielten Ansprache von Frauen können diese Faktoren ergänzend positiv zur Differenzierung wirken.

Mixed Management Teams haben zwar nur eine mittelstarke Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, scheinen aber dennoch wichtig zu sein, wenn es um die Einschätzung des wirt-

schaftlichen Erfolgs eines Unternehmens geht.¹⁶⁷ So antworteten 72,4 % der Studienteilnehmer auf die Frage, ob Unternehmen mit gemischten Management Teams erfolgreicher sind als rein männerdominierte Unternehmen, positiv, bei den Frauen sogar 85,1 % (vgl. Abbildung 24).

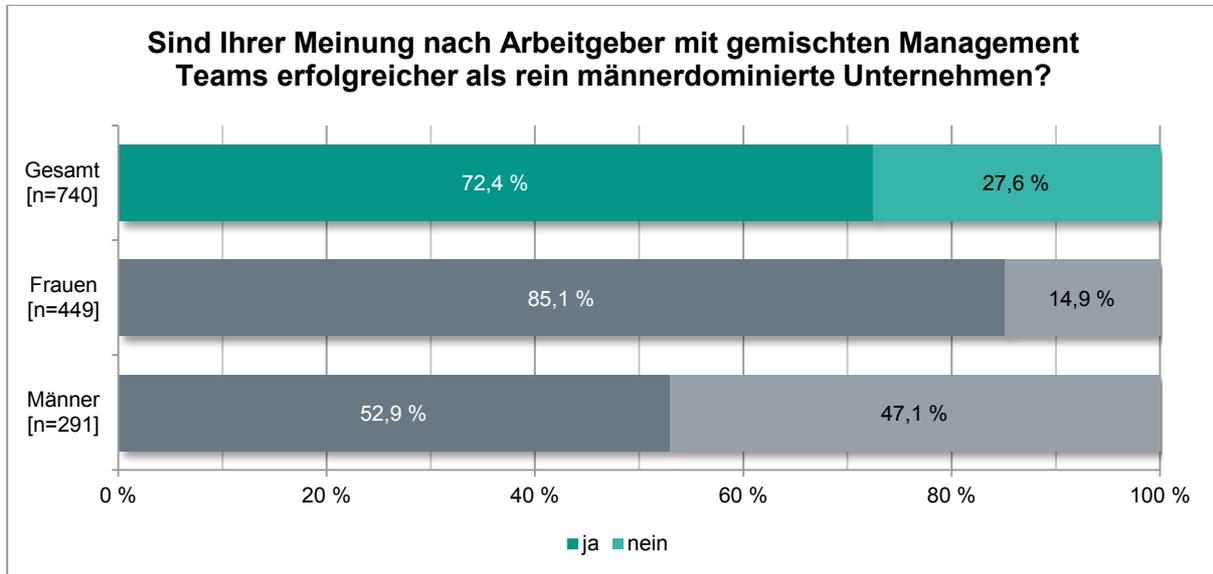


Abbildung 24: Erfolgserwartung gegenüber gemischten Management Teams

Für Unternehmen ist es darüber hinaus von Interesse, welche Strukturen sich Frauen von Unternehmen wünschen, um eine Verbesserung der Situation von Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Vor allem Aufgabeninhalte und verbesserte Unternehmensstrukturen sind nach Meinung der befragten Frauen für die eigene Karriere förderlich (vgl. Abbildung 25).

¹⁶⁷ In der Veröffentlichung „Mixed Leadership“ von Fröse/Szebel-Habig (2009) werden mögliche Ausprägungen, Vorteile und Beispiele ausführlich dargestellt.

	stimme voll und ganz zu 1	2	3	4	stimme gar nicht zu 5
anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben	238	173	32	3	2
Flexibilisierungsmaßnahmen	171	143	80	35	16
Unternehmenseitige Angebote zur Kinderbetreuung	157	131	86	33	39
Commitment von der Unternehmensleitung zu Frauen in Führungspositionen	107	169	113	30	25
Mentoring Programme für Frauen	97	137	109	64	38
gesetzliche Frauenquote	66	102	80	75	125
Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen	64	107	140	82	54
Frauennetzwerke im Unternehmen	61	107	151	72	52

Abbildung 25: Faktoren zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten aus Sicht der Frauen

Zu den geforderten Veränderungen der Unternehmensstrukturen gehören vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeit, -ort und Terminplanung sowie eine Verbesserung des Kinderbetreuungsangebots. Darüber hinaus stimmt ein Großteil der befragten Frauen zu, dass die Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein wichtiger Faktor ist, damit Frauen Karriere machen können.

Am wenigsten wird die gesetzliche Frauenquote als Karriere fördernd betrachtet. Frauen sehen demnach eher Verbesserungspotenzial auf Seiten der Unternehmen und glauben weniger, dass die Politik einen entscheidenden Einfluss auf die eigene Karriere nehmen kann.

5. Fazit

Politik und Wirtschaft finden im Diskurs um die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote bis heute keine Einigung und das trotz der gezeigten Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Sowohl Gegner als auch Befürworter halten es für notwendig, dass die derzeit bestehenden Strukturen neu gestaltet werden, um eine Steigerung des Frauenanteils in Führungsebenen zu erreichen.¹⁶⁸ Aus Sicht der Unternehmen muss zwar die Situation der Frauen grundsätzlich verbessert werden, eine starre Frauenquote ist aber abzulehnen, da sie einen zu großen Eingriff in die unternehmerische Freiheit darstellt.¹⁶⁹ Die Selbstverpflichtung der DAX-Konzerne scheint eine Möglichkeit, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, ohne direkten staatlichen Einfluss befürchten zu müssen. Doch sind es bislang nur ausgewählte Unternehmen, die sich ein hochgestecktes Ziel gesetzt haben und aktiv damit beschäftigt sind, dieses auch zu erfüllen.¹⁷⁰ Bundesfamilienministerin Schröder äußert hierzu bei dem Spitzentreffen mit den DAX 30 Unternehmen: „Eine solche Änderung der [Unternehmens-] Kultur, die schaffen Sie nicht, indem Sie die von außen vorschreiben. Sondern die schaffen Sie nur, wenn Sie die Unternehmen in die Pflicht nehmen sich selbst mit der Frage auseinandersetzen.“¹⁷¹

Mit Blick auf die Entwicklung in 2012 zeigt sich, dass bereits die konkrete politische Diskussion um eine gesetzliche Quote zu einem Umdenken in deutschen und europäischen Unternehmen führt. „In fortschrittlichen Unternehmen geht es nicht mehr um den bewussten und bemühten Versuch, mal eine Frau für die obere Etage zu finden. Das ist inzwischen Managementroutine, betriebliche Normalität.“¹⁷² Die Personalberatung Egon Zehnder kommt in einer aktuellen Studie zu dem Ergebnis, dass 40 % der in Deutschland zuletzt vergebenen Führungspositionen durch Frauen besetzt wurden, in ganz Europa waren es immerhin 30 %.¹⁷³ Damit steigt der Anteil der Frauen im europäischen Top-Management stärker als je zuvor.

Dies impliziert jedoch nicht, dass eine gesetzliche Frauenquote als überflüssig zu betrachten ist, denn es bleibt fraglich, ob sich die Situation auch in Zukunft zu Gunsten der Frauen weiter verbessert, wenn das Vorhaben der Einführung und damit auch die Diskussion beendet werden.

Aus Sicht der zukünftigen Nachwuchskräfte der Wirtschaft scheint es keine Notwendigkeit zu geben, die selbstregulierenden Mechanismen des Arbeitsmarktes durch staatliche Eingriffe

¹⁶⁸ Vgl. Schaffnit-Chatterjee (2011), S. 3.

¹⁶⁹ Vgl. Salz (2012).

¹⁷⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011,f).

¹⁷¹ Schröder (2011).

¹⁷² Die Zeit (2012).

¹⁷³ Vgl. Egon Zehnder International (2012), S. 11.

zu unterstützen. Der Großteil von ihnen spricht sich gegen eine gesetzliche Regelung der Frauenquote aus. Jedoch muss hierbei die Geschlechterperspektive berücksichtigt werden. Männer sind mit eindeutiger Mehrheit skeptisch gegenüber einer gesetzlichen Quotenregelung.

Trotz oder gerade wegen dieser Bevorteilung spricht sich nur die Hälfte der Frauen für die gesetzliche Quotenregelung aus. Steigen Frauen in eine Führungsposition auf, wird ihnen häufig das Image der ‚Quotenfrau‘ zugeschrieben.¹⁷⁴ Diese Assoziation empfinden viele Frauen als negativ, da dies für sie mit einer Verneinung der benötigten Qualifikationen einhergeht. Auf der anderen Seite sehen die Befürworterinnen in der Quotenregelung eine notwendige Veränderung, um ein Umdenken in den aktuellen Führungsetagen zu erwirken und die eigenen Chancen auf Führungspositionen zu verbessern.

Bei der Wahl des Arbeitgebers spielen Maßnahmen zur gezielten Frauenförderung bei Frauen zwar nur eine nachrangige Rolle, dann bieten sie jedoch durchaus Möglichkeiten zur Differenzierung als Arbeitgeber. Grundlegend wichtig bei der Arbeitgeberwahl sind weiterhin die Aufgabeninhalte, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Work-Life-Balance.¹⁷⁵

So kann festgehalten werden, dass die Akzeptanz der Frauenquote weder in der Wirtschaft noch bei den Nachwuchskräften positiv ausgeprägt ist. „Unternehmen können sich selbst verbindliche Zielgrößen für den Anteil von Frauen in (Top-) Führungspositionen setzen, die in einem eher kurzfristigen Zeitraum umzusetzen sind. Sie können dies selbst kontrollieren. Dies hat allerdings bislang nicht funktioniert. Die Entwicklung stagniert auf niedrigem Niveau. Daher verwundert es nicht, dass die Einführung einer Quotenregelung z. B. für Aufsichtsräte, wie in einigen EU-Ländern bereits umgesetzt bzw. beschlossen, in der öffentlichen Diskussion auch in Deutschland an Gewicht gewinnt. Verbunden ist damit das Ziel einer besseren Förderung und Berufung von Frauen in Managementpositionen und Beschleunigung der Entwicklung hin zu mehr Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern.“¹⁷⁶

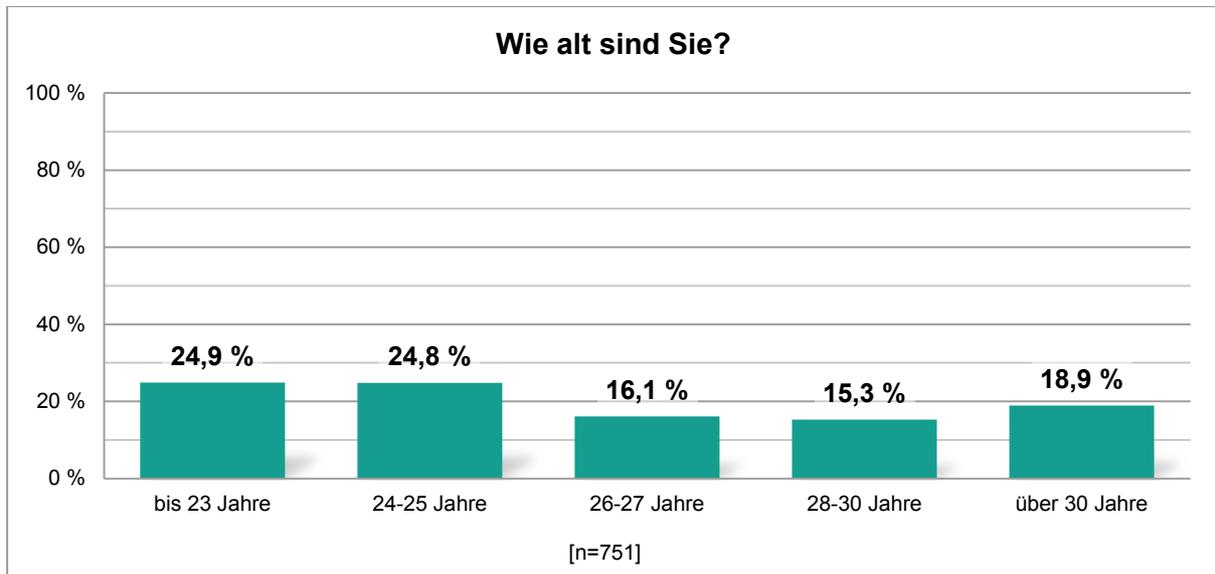
¹⁷⁴ Vgl. Schmitt (2010), S. 12.

¹⁷⁵ Vgl. Batten & Company (2011), S. 7. Die Ergebnisse der Batten & Company Studie ergänzen entsprechend die vorliegende Befragung.

¹⁷⁶ Holst (2010), S. 16.

6. Anhang

Anhang A: Altersverteilung innerhalb der Stichprobe

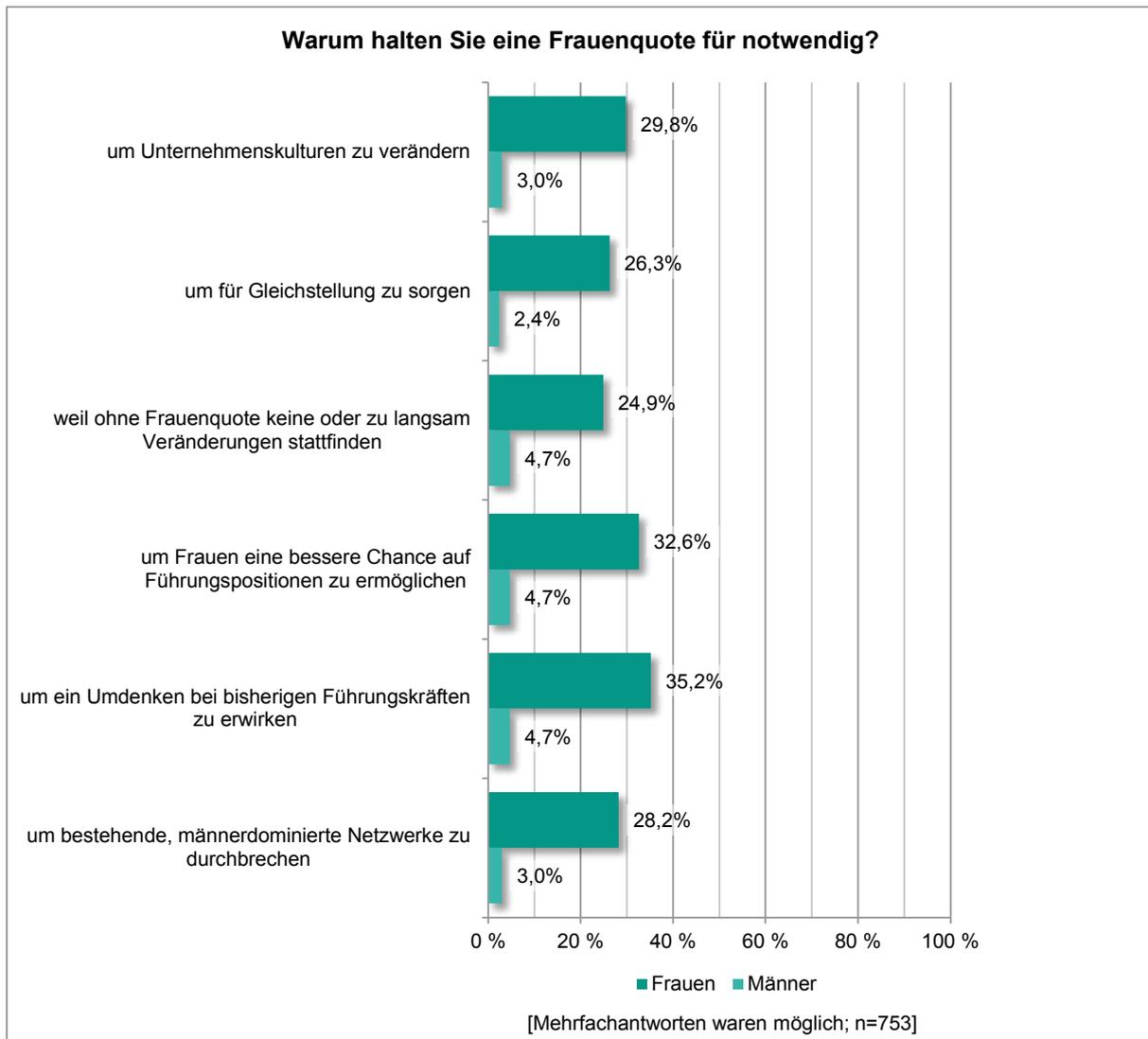


Anhang B: Gründe für die Stagnation des Frauenanteils auf Führungsebenen

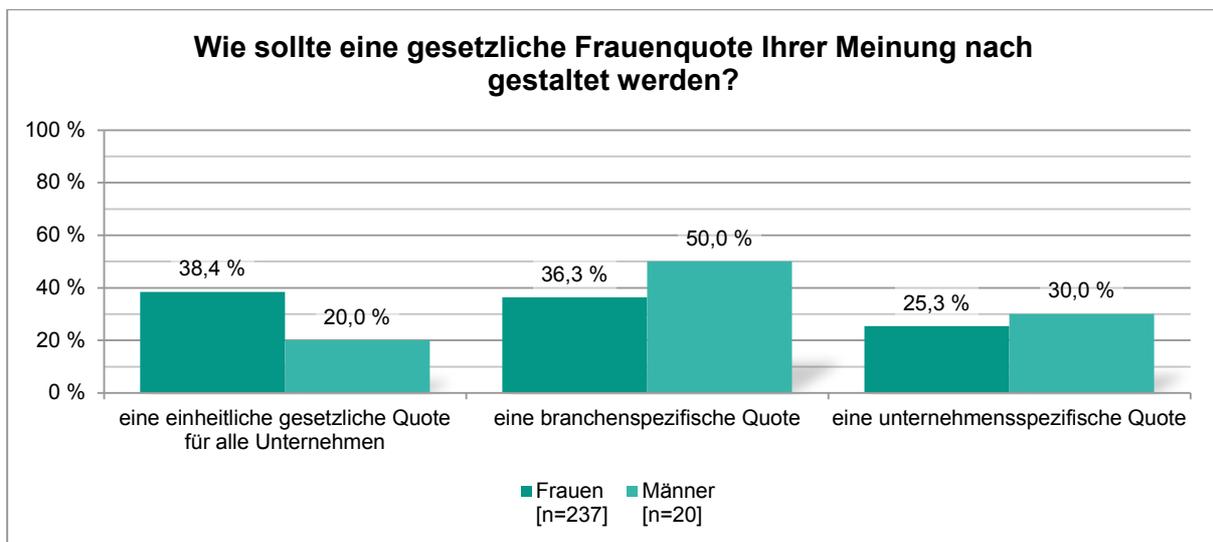
Grundlage des Rankings ist eine Abfrage der Gründe für die Stagnation des Frauenanteils in Führungspositionen. Das Ranking verdeutlicht die unterschiedlichen Sichtweisen von Männern und Frauen.

Gründe	Frauen	Männer
fehlende Unternehmensstrukturen	1	2
männerdominierte Karrierenetzwerke	2	4
Dominanz traditioneller Rollenbilder	3	5
persönliche Unvereinbarkeit von Beruf und Familie	4	1
gläserne Decke	5	7
fehlende Akzeptanz von Frauen als Führungspersonen in der Unternehmenskultur	6	8
fehlendes Durchsetzungsvermögen der Frauen	7	6
weniger ambitionierte Karriereziele der Frauen	8	3
Geringere Qualifikationen der Frauen	9	9

Anhang C: Warum halten Sie eine Frauenquote für notwendig?



Anhang D: Wie sollte eine gesetzliche Frauenquote Ihrer Meinung nach gestaltet werden?



Anhang E: Haben Sie bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber das Gefühl, dass Männer ggü. Frauen hinsichtlich folgender Aspekte bevorzugt behandelt werden?

		stimme voll und ganz zu 1	2	3	4	stimme gar nicht zu 5
Entgelthöhe	männlich	13	46	36	52	149
	weiblich	107	144	72	66	63
Aufstiegschancen	männlich	15	54	53	51	123
	weiblich	140	130	73	59	52
Weiterqualifikation	männlich	4	28	41	54	167
	weiblich	58	89	114	88	103

Anhang F: Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei der Arbeitgeberwahl?

		1 Sehr wichtig	2	3	4	5 Gar nicht wichtig
Aufstiegschancen	männlich	136	129	26	3	0
	weiblich	239	182	26	4	1
Weiterbildungsmöglichkeiten	männlich	116	134	40	4	1
	weiblich	263	162	27	2	1
Gehalt	männlich	104	158	26	6	0
	weiblich	165	243	44	1	1
Unternehmenskultur	männlich	72	154	58	8	3
	weiblich	161	214	69	10	1
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	männlich	72	124	60	27	11
	weiblich	240	141	44	18	12
Image des Unternehmens	männlich	29	128	103	26	9
	weiblich	93	219	123	16	4
mixed Management Teams	männlich	4	49	115	60	68
	weiblich	77	166	150	39	23
gezielte Frauenförderung	männlich	4	8	41	71	171
	weiblich	45	106	191	64	49
Aufgabeninhalte	männlich	173	111	7	5	0
	weiblich	303	142	10	1	1

Anhang G: Fragebogen (Export der Onlinebefragung)

FOM fragt nach: Frauenquote als Chance?!



FOM fragt nach: Frauenquote als Chance?!

Die politische Diskussion über Sinn und Unsinn der Frauenquote läuft. Daher ist die FOM Hochschule interessiert daran zu erfahren, was Sie zum Thema Frauenquote denken, denn als (angehende) Akademiker und Akademikerinnen würde eine Frauenquote für Ihre Karriere – egal ob Mann oder Frau – eine relevante Rahmenbedingung darstellen. Bitte sagen Sie uns offen und ehrlich Ihre Einschätzung zum Thema Frauenquote, so dass die öffentliche Diskussion einen weiteren wichtigen Impuls bekommen kann. Die Umfrage wird anonym durchgeführt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Prof. Dr. Anja Seng

Eine Bemerkung zum Datenschutz

Dies ist eine anonyme Umfrage.
Die Daten mit Ihren Antworten enthalten keinerlei auf Sie zurückführende/identifizierende Informationen, es sei denn, bestimmte Fragen haben Sie explizit danach gefragt. Wenn Sie für diese Umfrage einen Zugangsschlüssel benutzt haben, so können Sie sicher sein, dass der Zugangsschlüssel nicht zusammen mit den Daten abgespeichert wurde. Er wird in einer getrennten Datenbank aufbewahrt und nur aktualisiert, um zu speichern, ob Sie diese Umfrage abgeschlossen haben oder nicht. Es gibt keinen Weg die Zugangsschlüssel mit den Umfrageergebnissen zusammenzuführen. Zu Auswertungszwecken wird ein Zeit-/Datumsstempel gesetzt. Mit Ihrer Teilnahme stimmen Sie der Auswertung der anonymen Daten zu wissenschaftlichen Zwecken zu.

1. Haben Männer und Frauen nach Ihrer Erfahrung grundsätzlich die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ja
 nein

2. Haben Sie bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber das Gefühl, dass Männer gegenüber Frauen hinsichtlich der folgenden Aspekte bevorzugt behandelt werden?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stimme voll und ganz zu 1	2	3	4	stimme gar nicht zu 5
Entgelthöhe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufstiegchancen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weiterqualifikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Nach Analysen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) stagniert der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stimme voll und ganz zu 1	2	3	4	stimme gar nicht zu 5
geringere Qualifikationen von Frauen im Vergleich zu Männern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
männerdominierte Karrierenetzwerke/Seilschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fehlendes Durchsetzungsvermögen der Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominanz traditioneller Rollenbilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unsichtbare Barrieren (gläserne Decke) auf dem Weg in das Top-Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
persönliche Unvereinbarkeit von Beruf und Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fehlende Unternehmensstrukturen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weniger ambitionierte Karriereziele von Frauen im Vergleich zu Männern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fehlende Akzeptanz von Frauen als Führungspersonen in der Unternehmenskultur: „Frauen sollen sich um die Familie kümmern, nicht um ihre Karriere.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Sind Sie grundsätzlich für die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

ja, für alle Führungspositionen

ja, aber nur für das Top-Management und den Aufsichtsrat

nein

5. Warum halten Sie eine Frauenquote für notwendig?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

um bestehende, männerdominierte Netzwerke zu durchbrechen

um ein Umdenken bei bisherigen Führungskräften zu erwirken

um Frauen eine bessere Chance auf Führungspositionen zu ermöglichen

weil ohne Frauenquote keine oder zu langsam Veränderungen stattfinden

um für Gleichstellung zu sorgen

um Unternehmenskulturen zu verändern

weitere Gründe::

6. Wie sollte eine gesetzliche Frauenquote Ihrer Meinung nach gestaltet werden?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

eine einheitliche gesetzliche Quote für alle Unternehmen

eine branchenspezifische Quote

eine unternehmensspezifische Quote

7. Aus welchen Gründen halten Sie die Frauenquote nicht für notwendig?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

zunehmende Regelungen verzerren den Markt, so auch eine gesetzliche Quote

Positionen sollten entsprechend der Qualifikationen und unabhängig vom Geschlecht besetzt werden

die demographische Entwicklung wird ohnehin für eine stärkere Präsenz von Frauen in Führungspositionen sorgen

weitere Gründe::

8. Sollten sich Unternehmen anstelle einer gesetzlichen Frauenquote selbst verpflichten, einen gewissen Anteil der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

ja

nein

9. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei der Arbeitgeberwahl?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr wichtig 1	2	3	4	gar nicht wichtig 5
Gehalt	<input type="radio"/>				
Aufstiegchancen	<input type="radio"/>				
Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
gezielte Frauenförderung	<input type="radio"/>				
Mixed Management Teams	<input type="radio"/>				
Vereinbarkeit von Beruf & Familie	<input type="radio"/>				
Aufgabeninhalte	<input type="radio"/>				
Image des Unternehmens	<input type="radio"/>				
Unternehmenskultur	<input type="radio"/>				

10. Sind Ihrer Meinung nach Arbeitgeber mit gemischten Management Teams erfolgreicher als rein männerdominierte Unternehmen? Bitte begründen Sie Ihre Meinung.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ja
- nein

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

11. Ihr Geschlecht:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- männlich
- weiblich

12. Was würde Ihnen helfen, Ihre Karriere voranzutreiben?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	stimme voll und ganz zu 1	2	3	4	stimme gar nicht zu 5
Flexibilisierungsmaßnahmen hinsichtlich Arbeitszeit, -ort, Terminplanung o. ä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring-Programme für Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmenseitige Angebote zur Kinderbetreuung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commitment von der Unternehmensleitung zu Frauen in Führungspositionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauennetzwerke im Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gesetzliche Frauenquote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ihr Alter in Jahren:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Alter:

(in Jahren)

14. Ihr Familienstand:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ledig
- in fester Beziehung
- verheiratet

15. Haben Sie Kinder?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ja
- nein

15.1 Wie alt ist Ihr Kind/sind Ihre Kinder?

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

1 Kind: 2 Kind: 3 Kind: **16. Sind Ihre Eltern in Deutschland geboren?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, Vater *und* Mutter sind in Deutschland geboren.
- Ja, Vater *oder* Mutter sind in Deutschland geboren.
- Nein, *weder* Vater *noch* Mutter sind in Deutschland geboren.

17. An welchem Standort studieren Sie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Aachen
- Berlin
- Bonn
- Bremen
- Darmstadt
- Dortmund
- Duisburg
- Düsseldorf
- Essen
- Frankfurt a. M.
- Gütersloh
- Hagen
- Hamburg
- Kassel
- Köln
- Krefeld
- Leipzig
- Luxemburg
- Magdeburg
- Mannheim
- Marl
- München
- Neuss
- Nürnberg
- Oberhausen
- Offenbach
- Siegen
- Stuttgart
- Unna
- Wuppertal

7. Literaturverzeichnis

AHERN, KENNETH R./ DITTMAR, AMY K. (2011): The changing of the board: The impact on firm valuation of mandated female board representation, in: The Quarterly Journal of Economics, 127, S. 137-197.

ARONSON, ELLIOT/ WILKINSON, TIMOTHY/ AKERT, ROBIN M (2004): Sozialpsychologie, 4. akt. Auflage. München: Pearson Studium.

BATTEN & COMPANY (2011): STUDIE: „Was Frauen wollen“ – Einstellungen von Frauen zur Arbeitgeberwahl, URL: http://www.batten-company.com/uploads/media/111031_Studie_Was_Frauen_wollen_final3_02.pdf, Abruf am: 18.10.2012.

BDI (2011): Wir setzen auf die Kompetenz von Frauen in der Unternehmensführung, URL: http://www.bdi.eu/download_content/RechtUndOeffentlichesAuftragswesen/Positionspapier_Wir_setzen_auf_die_Kompetenz_von_Frauen.pdf, Abruf am 12.12.2011.

BDI (2011,a): Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, URL: http://www.bdi.eu/download_content/RechtUndOeffentlichesAuftragswesen/Red_Dot_BDI_DIHK_StN_GE_Gruene_Frauenquote_29_04_2011.pdf, Abruf am 12.12.2011.

BÖSENBERG, CHRISTINA/ KÜPPERS, BERNHARD (2011): Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter – Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird. Freiburg: Haufe Verlag.

BRETTSCHEIDER, JENNY (2008): Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit, Diss. Hamburg: Verlag Dr. Kovic.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2012): Flexi-Quote und Stufenplan "Frauen und Männer in Führungspositionen", URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=172756.html>, Abruf am: 02.09.2012.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Niestetal: Silber Druck oHG.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,a): Frauen in Führungspositionen, URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html>; Abruf am 05.11.2011.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,b): Wirtschaft stellt Zielvereinbarungen für mehr Frauen in Führungspositionen vor, URL: <http://www.bmfsfj.de/mag/root,did=174940.html?referrerDocId=175004>, Abruf am 05.11.2011.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,c): Stufenplan für mehr Frauen in Führungspositionen, URL: <http://www.bmfsfj.de/mag/root,did=174938.html?referrerDocId=175004>, Abruf am 05.11.2011.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,d): 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen. Niestetal: Silber Druck oHG.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,e): Wirtschaft setzt sich Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen, URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=168620.html>, Abruf am 18.10.2012.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2011,f): „Frauen in Führungspositionen“. Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, Abruf am 19.10.2012.

BUNDES RAT (2012): Länder fordern gesetzliche Frauenquote. URL: http://www.bundesrat.de/nn_8396/DE/service/thema-aktuell/12/20120921-quote.html, Abruf am 10.2.2013.

BUNDESREGIERUNG (2001): Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, URL: <http://de.sitestat.com/hk/dihk/s?themenfelder.wirtschaftspolitik.arbeitsmarkt-soziales.vereinbarkeit-familie-und-beruf.positionen.vereinbarung-zur-foerderung-der-chancengleichheit.chancengleichheit.pdf>, Abruf am: 02.09.2012.

BUNDESTAGSFRAKTION BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (2012): Frauenbündnis für Quote, URL: http://www.gruene-bundestag.de/cms/frauen/dok/399/399507.frauenbuendnis_fuer_quote.html, Abruf am: 05.11.2011.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2012): Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur, URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>, Abruf am: 05.01.2013.

CAREERS 4 WOMEN (2012): Frauen an die Macht – was hat's woanders gebracht?, URL: <http://www.careers4women.de/news/artikel/a234/>, Abruf am: 18.10.2012.

DAX 30 (2011): „Frauen in Führungspositionen“ – Gemeinsame Erklärung der DAX 30-Unternehmen, URL: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/\\$file/DAX30.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/$file/DAX30.pdf), Abruf am: 05.11.2011.

DELLER, JÜRGEN/ KERN, STEFANIE/ HAUSMANN, ESTHER/ DIEDERICH, YVONNE (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2012): Frauenquote für Führungsetagen bleibt umstritten, URL: http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/38132532_kw10_de_frauenquote/index.html, Abruf am: 06.09.2012.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2012,a): SPD will Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte, URL: http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/38069491_kw10_sp_frauenquote/index.html, Abruf am 06.09.2012.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2011): Bundestag lehnt eine gesetzliche Frauenquote ab, URL: http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/36878087_kw48_de_frauenquote/index.html, Abruf am 02.12.2011.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2011,a): Protokoll der 48. Sitzung des Rechtsausschusses und der 39. Sitzung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, URL: http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoerungen/archiv/09_Aufsichtsrate/05_Wortprotokoll.pdf, Abruf am 02.12.2011.

DEUTSCHER BUNDESTAG (2010): Internationaler Frauentag – Gleichstellung national und international durchsetzen, URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/009/1700901.pdf>, Abruf am 15.11.2011.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFORSCHUNG E.V. (2011): Megatrends und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalforschung e.V.

DIE ZEIT (2012): Glücksfall Chefin, in: Die Zeit, Nr. 39, 20.09.2012.

DOWIDEIT, A./ MICHLER, I. (2010): Schröder sagt „Präsenzkultur“ in Firmen den Kampf an. <http://www.welt.de/wirtschaft/article10619182/Schroeder-sagt-Praesenzkultur-in-Firmen-den-Kampf-an.html>, Abruf 02.12.2011.

DUDEN (2011): Quote, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Quote>, Abruf am 05.12.2011.

ECONOMIST (2005): The conundrum of the glass ceiling, URL: <http://www.economist.com/node/4197626>, Abruf am 12.12.2011.

EGON ZEHNDER INTERNATIONAL (2012): Global Board Index: European Board Diversity Analysis 2012.

EICHHORST, WERNER/ KAISER, LUTZ C./ THODE, ERIC/ TOBSCH, VERENA (2008): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich – Zwischen Paradigma und Praxis, 2. Aufl. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2010): Größte börsennotierte Unternehmen – Höchstes Entscheidungsgremium, URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_en.htm, Abruf am 12.12.2011.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2011): The Quota-Instrument: different approaches across Europe. European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and the Economy. Working Paper. URL: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf, Abruf am 12.02.2013.

FDP BUNDESTAGSFRAKTION (2011): Für mehr Frauen in Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten – Rahmenbedingungen für mehr Teilhabe verbessern, URL: http://www.fdp-fraktion.de/files/1228/Positionspapier_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf, Abruf am 05.12.2011.

FDP BUNDESTAGSFRAKTION (2011,a): Liberale lehnen gesetzliche Frauenquote ab, URL: <http://www.liberale.de/Liberale-lehnen-gesetzliche-Frauenquote-ab/6928c11765i1p7/index.html>, Abruf am 03.12.2011.

FIDAR E.V. (o.J.): FidAR fordert wirksam Maßnahmen, URL: <http://www.fidar.de/ueber-fidar/ziele-und-massnahmen.html>, Abruf am 19.09.2012.

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND (2009): Niederlande führt als weltweit erstes Land Frauenquote in Chefetagen ein, URL: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:quotenregelung-niederlande-fuehrt-als-weltweit-erstes-land-frauenquote-in-chefetagen-ein/50048702.html>, Abruf am 03.09.2012.

FISCHER, GABRIELE/ DAHMS, VERA/ BECHMANN, SEBASTIAN/ FREI, MAREK/ LEBER, UTE (2009): Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben – Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2008, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), IAB-Forschungsbericht 4/2009. Nürnberg.

FLATO, EHRHARD/ REINBOLD-SCHEIBLE, SILKE (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel. München: mi Fachverlag.

FOCUS ONLINE (2008): Frauen sollen Sozialsysteme retten, URL: http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/demografischer_wandel/demografischer-wandel-frauen-sollen-sozialsysteme-retten_aid_350344.html, Abruf am 31.08.2012.

FRÖSE, MARLIES/ SZEBEL-HABIG, ASTRID (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung. Haupt Verlag.

HAAS, HEIDE (2011): Aktueller Kommentar, Fachkräftemangel als Chance: Lernunternehmer im Aufwind!, URL: [http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?addmenu=false&document=PROD000000000275203&rdShowArchivedDocus=true&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD\\$NAVIGATION&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD](http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?addmenu=false&document=PROD000000000275203&rdShowArchivedDocus=true&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD$NAVIGATION&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD), Abruf am 10.08.2012.

HABERMANN-HORSTMEIER, LOTTE (2007): Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen, URL: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-83096.html>, Abruf am 02.09.2012.

HANDELSBLATT ONLINE (2011): Merkel befürwortet „Flexi-Quote“, URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/frauen-in-fuehrungspositionen-merkel-befuerwortet-flexi-quote/5501396.html>, Abruf am 03.09.2012.

HEIß, MARIANNE (2011): Yes she can – Die Zukunft des Managements ist weiblich. München: Redline Verlag.

HERMEIER, BURGHARD/ KROL, BIANCA/ VOSBERG, DANA (2009): Effizienz und Perspektiven von Karrierenetzwerken Eine vergleichende Studie zur Arbeitsmarktrelevanz weiblich und männlich dominierter Karrierenetzwerke, URL: http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/forschungsberichte/Karrierenetzwerke_Langfassung_Download.pdf, Abruf am: 18.10.2012.

HIRTE, HERIBERT (2011): Stellungnahme zur Frage einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat, URL: http://www.bundestag.de/bundestag/ausschuesse17/a06/anhoerungen/archiv/09_Aufsichtsratsraete/04_Stellungnahmen/Stellungnahme_Hirte.pdf, Abruf am 21.12.2011.

HOLST, ELKE/ WIEMER, ANITA (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft Ursachen und Handlungsansätze, Discussion Papers 1001, DIW Berlin.

HOLST, ELKE/ BUSCH, ANNE/ KRÖGER, LEA (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Berlin.

JACOBSEN, LENZ (2011): Der innere Zirkel der Wirtschaft, URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/oekonomie/nachrichten/manager-netzwerk-der-innere-zirkel-der-wirtschaft/5800692.html>, Abruf am 12.12.2011.

JOY, LOIS (2008): Advancing Women Leaders: The Connection between Women Board Directors and Women Corporate Officers, Catalyst.

KOALITIONSVERTRAG CDU/CSU UND FDP (2009): Wachstum. Bildung. Zusammenhalt, URL: <http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf>, Abruf 02.12.2011.

KÖPPEL, PETRA (2011): Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen, URL: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_Diversity_Management_DAX30.pdf, Abruf am: 18.10.2012.

KÖRNER, THOMAS/ GÜNTHER, LISA (2011): Frauen in Führungspositionen – Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden 2011, S. 449-450.

KOHAUT, SUSANNE/ MÖLLER, IRIS (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft – Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.), IAB-Kurzbericht 06/2010, Nürnberg 2010, S. 2.

KRELL, GERTRAUDE (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, G. et al. (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.

MCKINSEY & COMPANY (2007): Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver, URL: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf, Abruf am 03.09.2012

MCKINSEY & COMPANY (2008): Women Matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future. Abrufbar unter http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter

MCKINSEY & COMPANY (2012): Women Matter 2012. Making the breakthrough.

MAYR-KLEFFEL, VERENA (2008): Netzwerkforschung: Analyse von Beziehungskonstellationen, in: Becker, R., Kortendiek, B. (Hrsg.), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung – Theorie, Methoden, Empire, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

MEINERT, SABINE (2012): Quoten-Diskussion: Ungläubige Männer, passive Frauen, URL: <http://www.ftd.de/karriere/karriere/:quoten-diskussion-unglaeubige-maenner-passive-frauen/70014814.html>, Abruf am: 31.08.2012.

NICHOLSON, SCOTT (2011): The Gender Divide: Are Men better than Women at Social Networking?, URL: <http://blog.linkedin.com/2011/06/22/men-vs-women/>, Abruf am: 18.10.2012.

NOWAK, S. (1997): Frauenquoten im öffentlichen Dienst, Diss., Duisburg.

OECD (2012): Der große Unterschied: Frauen in Deutschland verdienen ein Fünftel weniger als Männer, URL: <http://www.oecd.org/berlin/presse/dergroeunterschiedfrauenindeutschland-verdieneneinfunftelwenigeralsmanner.htm>, Abruf am: 18.10.2012.

o.V. (2011): Selbstverpflichtung statt Quote, URL <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-792213.html>, Abruf 30.09.2012

o.V. (2012): Familienministerin kritisiert EU-Beschluss, URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/international/frauenquote-familienministerin-kritisiert-eu-beschluss/7386676.html>, Abruf 20.12.2012.

PFARR, HEIDE M. (1988): Quoten und Grundgesetz, Notwendigkeit und Verfassungsmäßigkeit von Frauenförderung. Baden-Baden:Nomos Verlagsgesellschaft.

PÖTZSCH, OLGA (2012): Geburten in Deutschland. Ausgabe 2012. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

PRANTL, HERIBERT (2012): Diskussion über Frauenquote: Nur Gesetze schaffen Gleichberechtigung, URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/diskussion-ueber-frauenquote-nur-gesetze-schaffen-gleichberechtigung-1.1378939>, Abruf am: 31.08.2012.

RAFNSDÓTTIR, GUDBJÖRG LINDA (2012): Exchange of good practices on Gender Quality, Comments Paper Iceland, URL http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/is_comments_paper_no_2012_en.pdf, Abruf: 20.01.2013

REGIERUNGSKOMMISSION (2010): Bericht der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an die Bundesregierung. Frankfurt am Main.

RUBNER, JEANNE (2010): Frauenquote in Europa, URL: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/2.220/frauenquote-in-europa-das-ende-der-ausreden-1.19016>, Abruf am 06.09.2012.

SALZ, JÜRGEN (2012): „Wir lassen uns nicht diktieren“, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/fresenius-chef-wir-lassen-uns-nichts-diktieren/6461500.html>, Abruf am: 20.10.2012.

SCHAFFNIT-CHATTERJEE, CLAIRE (2011): Auf dem Weg zu „gender-balanced leadership“, Was nicht funktioniert hat – und was funktionieren könnte, URL: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000267540/Auf+dem+Weg+zu+%E2%80%9Cgender-balanced+leadership%E2%80%9C%3A+Was+nicht+funktioniert+hat+-+und+was+funktionieren+k%C3%B6nnte.pdf, Abruf am 03.09.2012.

SCHLUNTER-KLEEMANN, SUSANNE (2007): Geschlechterregime im Top-Management europäischer Konzerne. Wirtschaftseliten in Frankreich, England und Deutschland. In: Dackweiler, Regina-Mari (Hrsg.): Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 49-68.

SCHMITT, KATHARINA (2010): Frauenquote! Quotenfrauen?, in: Personalmagazin, 6, S. 10-13.

SCHNEIDER, BARBARA (2011): Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf, 7. Aufl. Offenbach: Gabal-Verlag.

SCHRÖDER, K. (2011): Bundesfamilienministerin beim Spitzengespräch für mehr Frauen in Führungspositionen, URL: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/video,did=175020.html>, Abruf am 03.12.2011.

SCHUBERT, R./ LITTMANN-WERNLI, S (2001): Stereotypen in Unternehmen – Barrieren für Frauen, in: Assig, D. (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen – Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis, München: DTV-Beck.

SCHULZ-STRELOW, MONIKA/ FREIFRAU VON FALKENHAUSEN, JUTTA (2013): Women-On-Board-Index. Berlin.

SCHWARZE, BARBARA/ FREY, ANDREAS/ LELUTIU, ANCA-GABRIELA/ BEHRENS, HANS-BERND/ ANTHES, LAURA/ WIELAND, CHRISTIAN (2012): Hoppenstedt-Studie 2012. Frauen im Management.

SENG, ANJA/ ZIMMER, MARCO/ KROL, BIANCA (2009): Frauen in der industriellen Forschung, Entwicklung und Innovation in der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen, URL:

http://www.fom.de/fileadmin/fom/downloads/forschungsberichte/FiF_Abschlussbericht_Langfassung_Download.pdf, Abruf am: 18.10.2012.

SOPACUA, NATHALIE (2011): Deutscher Juristinnenbund: Ohne gesetzliche Quote geht es nicht, URL: <http://www.frauenrat.de/deutsch/infopool/informationen/informationdetail/article/-8ac2951944.html>, Abruf am 06.09.2012.

SPD BUNDESTAGSFRAKTION (2011): AGG Gleichstellungspolitik – Die Flexiquote bringt keinen Fortschritt. http://www.spdfraktion.de/cnt/rs/rs_dok/0,,59491,00.pdf, Abruf am 05.11.2011.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2011): Wanderung, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/WanderungenAlle.html?nn=50746>, Abruf am 19.09.2012.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

STATISTISCHES BUNDESAMT (o.J.): Bevölkerungsstand, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/GeschlechtStaatsangehoerigkeit.html>, Abruf am 02.09.2012.

Statistisches Bundesamt (o.J.,a): Arbeitskräfteerhebung, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Arbeitskraefteerhebung/Arbeitskraefteerhebung.html>, Abruf am 02.09.2012.

STORVIK, AAGHOT./ TEIGEN, MARI. (2010): Das norwegische Experiment - eine Frauenquote für Aufsichtsräte, URL: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>, Abruf am 06.09.2012.

SZEBEL-HABIG, ASTRID (2009): Mixed Leadership: eine Nutzen-Kosten-Betrachtung, in: Fröse, M.W., Szebel-Habig, A. (Hrsg.), Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!, Berne 2009, S. 63-66.

WELT ONLINE (2011): Merkel ist gegen eine gesetzliche Frauenquote, URL: <http://www.welt.de/politik/deutschland/article12423768/Merkel-ist-gegen-eine-gesetzliche-Frauenquote.html>, Abruf am 03.09.2012.

WIPPERMANN, CARSTEN (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Niestetal: Siber Druck oHG.

ZEIT ONLINE (2012): Bundesrat stimmt für die Frauenquote, URL: <http://www.zeit.de/politik/deutschland/2012-09/frauenquote-bundesrat-unternehmen>, Abruf am 24.09.2012.

In der KCS Schriftenreihe sind unter der ISSN 2191-3366 bisher die folgenden Bände erschienen:

■ **2013**

SENG, ANJA • FIESEL, LAURA • RÜTTGERS, CHRISTIAN: Akzeptanz der Frauenquote, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 6, 2013

■ **2012**

NASKRENT, JULIA • RÜTTGERS, CHRISTIAN: Wahrnehmung von Werbung mit Sportereignisbezug: Eine empirische Analyse der Einschätzung von Sponsoring und Ambush-Marketing im Rahmen der Fußball-Europameisterschaft und der Olympischen Spiele im Jahr 2012, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 5, 2012

SENG, ANJA • FIESEL, LAURA • KROL, BIANCA: Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 4, 2012

■ **2011**

HEINEMANN, STEFAN • KROL, BIANCA: Nachhaltige Nachhaltigkeit: Zur Herausforderung der ernsthaften Integration einer angemessenen Ethik in die Managementausbildung, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 2, 2011

HERMEIER, BURGHARD • RETTIG, PETER • KROL, BIANCA: Marken- und Produktmanagement durch Nutzung von Sportgroßereignissen: Möglichkeiten und Grenzen für Industrie und Handel, in: Krol, B. (Hrsg.), KCS Schriftenreihe, Band 1, 2010



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 32 Studienorte in Deutschland. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind daher von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de



Im Fokus des KCS KompetenzCentrums für Statistik und Empirie stehen Fragestellungen der angewandten Forschung und Entwicklung sowie der Wissenstransfer im Bereich der empirischen Forschung. Ziel der Schriftenreihe ist es, den zeitnahen Transfer der verständlich aufbereiteten Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten der FOM Hochschule in die interessierte Öffentlichkeit zu gewährleisten.

Die inhaltlichen Themen der Schriftenreihe variieren, da in der Forschung vielfältige und aktuelle Fragestellungen aus verschiedenen Bereichen der Ökonomie untersucht werden. Gleich bleibt aber die Form der Untersuchungen: Im Zentrum steht das Monitoring einer überdurchschnittlich motivierten Zielgruppe. Diese setzt sich aus jungen, berufstätigen Leistungsträgern mit starker Managementorientierung zusammen. Die Zielgruppe hat einen betriebswirtschaftlichen Ausbildungs- und Studienhintergrund. Aufgrund dieser Vorbildung und des im berufsbegleitenden Studiums zu leistenden Theorie-Praxis-Transfers verfügt sie über einen Expertenstatus, der einen ökonomisch fundierten Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge zulässt. Dadurch ist ein vielschichtiger Erkenntnisgewinn über eine in den nächsten Jahren stärker in die unternehmerische Verantwortung gehende Generation möglich.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de/KCS

ISSN 2191-3366