

A decorative graphic on the left side of the page, consisting of a vertical black line intersected by a horizontal black line. To the left of the intersection are three overlapping squares: a blue one on top, a red one on the left, and a yellow one on the bottom.

« Frauen im Management »

2012

TMC-Fokus: Effizienzberatung



Struktur

Seite

TMC-Fokus: Effizienzberatung	2
1. Einleitung	4
2. Aktualität des Themas	5
3. Ist-Situation in Deutschland	7
4. Probleme	8
4.1. Die Quotenfrau	8
4.2. kostenmäßige Betrachtung	10
4.3. Auswahlkriterien	12
5. Typologien der Branchen und Funktionen	14
5.1. <u>branchen- und funktionstypische</u> Bereiche	14
5.2. <u>branchen- und funktionsatypische</u> Bereiche	17
5.3. <u>branchen- und funktionsneutrale</u> Bereiche	18
6. Lösungsansätze	19
6.1. im Ausland	19
6.2. im Inland	22
7. <u>Pro</u> Frauenquote	23
7.1. Gründe	23
7.2. Verfechter	25
8. <u>Contra</u> Frauenquote	26
8.1. Gründe	26
8.2. Verfechter	29
9. Würdigung	30
9.1. rechtliche Würdigung	31
9.2. politische Würdigung	34
9.3. wirtschaftliche Würdigung	36
9.4. managementmäßige Würdigung	38
10. Ausblick	40
TMC-Koordinaten	42

1. Einleitung

Die Menschen in Deutschland rufen nach immer mehr Individualität und Freiheit.

Um eine komplexe Problematik sauber zu diskutieren, ist man (leider) gezwungen, Verallgemeinerungen zu benutzen, obgleich es – natürlich – immer wieder Einzelbeispiele gibt, mit denen Aussagen konterkariert werden können. Doch wie das alte Deutsche Sprichwort so schön sagt : „*Ausnahmen bestätigen die Regeln*“. Verstärkt wird die Schwierigkeit der Diskussion eines bestimmten Themas dadurch, daß man „politisch korrekt“ argumentieren muß. Schade, denn dadurch werden extreme Beispiele und Meinungen hinweggefegt, die „Licht ins Dunkle“ bringen könnten.

Die Ursprungsidee einer Quotenregelung besteht darin, daß insbesondere große Unternehmen die Kapazitäten und die Möglichkeiten haben, auch Menschen aus Randgruppen zu beschäftigen und somit zu integrieren. Dies ist ein Ansatz, der inzwischen zu dem allgemein sozialen Verständnis gehört.

Anders jedoch ist es bei der Quotenregelung im Management: Frauen sind weder körperlich noch geistig behindert, schreiben teilweise bessere Noten in der Schule, haben bessere Universitätsabschlüsse und wären somit eigentlich mehr als gut für das Berufsleben und eine spätere Karriere vorbereitet.

2. Aktualität des Themas

Man muß sich vor Augen führen, daß das Thema „Frauen im Management“ ein sehr spezielles Thema für eine bereits privilegierte Schicht der deutschen Bevölkerung ist: Studenten und Studentinnen gehören bereits zu einer privilegierten Gruppe derjenigen, die – meist unentgeltlich – an einer Universität oder Fachhochschule studieren und aufgrund des kostenfreien Qualifikationsnachweises nun ins Berufsleben streben.

Interessanterweise wird meist jedoch eine wichtige Schicht der Bevölkerung bei dieser Diskussion vergessen: Was ist mit den Facharbeitern, die den mühseligen Weg über die Gesellenqualifikation nunmehr den Meisterbrief anstreben? Diese Bevölkerungsschicht befindet sich bereits im Berufsleben, sind „brave Steuerzahler“ und müssen – meist aus eigener Tasche – das Geld zur Vorbereitung auf den Meisterbrief vorstrecken. Ist diese – meist handwerklich ausgerichtete Bevölkerungsschicht – weniger wert als die akademisch ausgebildete?

Das Problematische an der Diskussion um die Frauenquote ist, daß diese stark emotional angeheizt ist. Nur helfen emotionale Argumente meist nicht, eine sachliche Basis und eine neutrale Bewertung zu erarbeiten. In den meisten Berufen gelangt man in einem Alter zwischen Ende 20 und 30 Jahren in eine erste Managementposition, wobei genau in dieser Zeitspanne viele Frauen aus dem Grunde der Familiengründung aus dem Berufsleben ausscheiden. Selbst nach nur einem Jahr Babypause ist es für viele Frauen schwer, die Karriereleiter weiter aufzusteigen, da sich das Berufsbild – aufgrund der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung sehr oft verändert hat.

2. Aktualität des Themas

Seitens der Politik wird als „Lösung“ ein Drohpotential gegenüber den Unternehmen aufgebaut, verbunden mit der Forderung nach einer Frauenquote, die sich zwischen 20 und 30 % bewegt.

Hochemotional wird die Diskussion dieses Themas dann, wenn der erfolgreiche Manager (gleich welchen Geschlechts) als „einsam und kinderlos“ charakterisiert und die Bestimmung der Frau als Mutter mit ehrgeizigen Berufszielen als nicht kompatibel dargestellt wird. Kurz und knapp: Die Rolle als Frau, Mutter und Manager wird als miteinander nicht vereinbar abgestempelt. Die unsaubere Diskussion läßt grüßen!

3. Ist-Situation in Deutschland

Bei einer derzeitigen Bevölkerung von ca. 81 Millionen Bürger in Deutschland sind 60 % der arbeitenden Bevölkerung Frauen.

Um die Disproportionalität verstärkt zu problematisieren, wird sehr gerne damit argumentiert, daß Frauen in Deutschland – selbst bei gleichem Beruf – bedeutend weniger verdienen, als die männlichen Kollegen. Nun könnte man damit argumentieren, daß Frauen schlechter verhandeln können, daß Frauen weniger unter Druck stehen können eine Familie zu ernähren, daß Frauen sich schlechter „verkaufen“ können – nur zu beachten ist, daß selbst bei gleichem Job die Bezahlung auch bei Männern unterschiedlich ist. Marktmechanismen und die Sehnsucht nach sozialer Gleichbehandlung sind nun mal nicht mit der individuellen Vertragsfreiheit vereinbar – am krassesten ist wahrscheinlich der Unterschied zwischen einem männlichen Fußballspieler und einer weiblichen Fußballspielerin. Beide treten den gleichen Ball und bewegen sich nach gleichen Spielregeln. Dennoch sind die Bezüge gravierend unterschiedlich.

Die Frage, die sich stellt, ist: Handelt es sich hierbei um eine Diskriminierung der weiblichen Fußballspielerinnen?

4. Probleme

4.1. Die Quotenfrau

Durch die politische Forderung nach einer Quotenregelung im Beschäftigungsproporz zwischen Mann und Frau hat sich sehr schnell der Begriff der „Quotenfrau“ durchgesetzt. Dies hat sowohl positive, als auch negative Folgen: Hat ein weiblicher Manager es nach oben geschafft, wird rein statistisch dieser Manager als „Quotenfrau“ bezeichnet, um die Quote sowohl absolut als auch relativ nach oben wachsen zu lassen.

Andererseits hat der Begriff der Quotenfrau etwas Negatives, da nicht die Leistung im Vordergrund steht, sondern eher die Erfüllung der Quotenforderung. Problematisch wird es, wenn die Unterstützung und Hilfestellung für Frauen daraufhin analysiert werden, ob diese Unterstützung „noch“ eine Hilfestellung, nicht aber schon eine Bevorzugung von Frauen darstellt.

In diesem Zusammenhang wird oft auf die „Frauen-typischen“ Eigenschaften verwiesen, wobei die Komplexität dieser Argumentation hierbei offen zutage tritt: Interessanterweise werden typische Charaktereigenschaften der weiblichen Führungskräfte als „pro“ und im gleichen Atemzug als „contra“ zitiert:

Pro:

- Frauen brechen in eine Männerdomäne ein und bringen mehr Kompromißbereitschaft mit
- Frauen wollen etwas Sinnvolles tun und zu 46 % eigene Ziele umsetzen
- Frauen drosseln bei negativen Konjunkturzeichen die Investitionen schneller und stärker als Männer

4. Probleme

4.1. Die Quotenfrau

Contra:

- Frauen scheuen das Risiko und meiden die Verantwortung für ihr Tun und Handeln zu übernehmen
- Frauen sind nicht bereit, die berufliche „Ochsentour“ auf sich zu nehmen und nicht bereit, auch am Wochenende zu arbeiten
- Frauen, Macht und Einflußnahme passen nicht zusammen

4. Probleme

4.2. kostenmäßige Betrachtung

Natürlich freut sich der Staat, wenn die Steuerquellen sprudeln. Je mehr Mitarbeiter auf Führungsebene in ein Anstellungsverhältnis gelangen, desto mehr profitiert der Staat von diesem Umstand. Vor diesem Hintergrund ist es nur nachvollziehbar, wenn der Staat die Wirtschaft drängt, das demographische Problem einer allmählich veralternden Bevölkerung durch die „Entdeckung der Frau“ als Manager (als potentieller Steuerzahler) zu lösen. Um dies sicherzustellen, haben die Unternehmen einen „Karriereturbo“ entwickelt, der darin besteht, daß den Frauen ein intensives Coaching- bzw. Mentoring-Programm verordnet wird. Zwischenzeitlich gibt es mehr als genügend Seminare und Veranstaltungen, wo Frauen lernen können, sich in der „bösen Männerwelt“ durchzusetzen, indem Forderungen nach firmeneigenen Krippenplätzen (Mindestforderung) bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten als Top-Manager definiert werden.

Die Wirtschaft lebt von Erfahrung – Frauen eignen sich diese Erfahrung durch zusätzliche Trainingsprogramme an, doch muß es durchaus kritisch erscheinen, wenn Aktienkurse (negativ) reagieren, begründet mit dem Umstand, wenn unerfahrene weibliche Manager in Führungspositionen gelangen. Dies ist keine Frage des Geschlechts, sondern eher eine Frage des Vertrauens in die jeweilige Management-Erfahrung.

4. Probleme

4.2. kostenmäßige Betrachtung

Der typisch-deutsche Ansatz bei Problemen liegt in dem Verweis auf relativierende Entwicklungen – so auch bei der Frauenquote. Hier spielen wieder einmal die skandinavischen Länder eine Vorreiterrolle. Die University of Michigan hat jedoch festgestellt, daß der gesetzlich-verordnete Umbau der Norwegischen Unternehmen im Zuge der Einführung einer Frauenquote ein Aktienkursverlust von im Schnitt 3,5 % zur Folge hatte.

4. Probleme

4.3. Auswahlkriterien

Führungspositionen in Unternehmen werden durch ein klar definiertes Verfahren besetzt, indem zunächst die jetzigen und künftigen Anforderungen an die entsprechenden Positionen definiert werden, zunächst interne Kandidaten für eine solche Aufgabenstellung beurteilt werden und – für den Fall, daß es keine internen qualifizierten Bewerber gibt – wird der unternehmensexterne Markt daraufhin untersucht, solche Kandidaten zu finden, die den definierten Kriterien entsprechen.

Nun besteht die Möglichkeit, daß das neutrale Auswahlkriterium („may the best win“) dadurch ausgehebelt wird, daß die Position nach dem „richtigen“ Geschlecht maßgeblich bestimmt wird. Eine einmal definierte Quotenpolitik legt somit fest, ob das Geschlecht oder ob die Leistung bestimmend ist. Im Idealfall stimmen diese beiden Kriterien überein – mit der gleichen Wahrscheinlichkeit bewirkt die Anwendung des Geschlechterkriteriums eine falsche Entscheidung.

Die Definition von Auswahlkriterien – insbesondere wenn bereits im Vorfeld definiert wurde, daß eine bestimmte Position durch eine weibliche Kandidatin zu besetzen ist - resultiert in einer Diskriminierung des Andersgeschlechtlichen: Nicht die Leistung ist entscheidend, sondern vielmehr das Geschlecht.

4. Probleme

4.3. Auswahlkriterien

Das AGG definiert eine Reihe an Kriterien, die zu beachten sind, sollten Positionen in der Wirtschaft neu besetzt werden. So fordert das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz*, daß niemand aufgrund von Rasse, Religion, Alter, Geschlecht etc. benachteiligt werden darf.

Widerspricht aber nicht die Forderung nach einer Quote für Frauen den Prinzipien der „Diversity“ eingegossen in das AGG? Wenn die Randgruppe Frauen mit 25 % in Unternehmen repräsentiert werden, ist es notwendig, daß die Mitglieder des Unternehmens gleichgewichtig nach Rassen, nach Religionen, nach Alter vor-determiniert werden. Allein mathematisch gesehen, gelangen wir somit auf eine Zahl der zu beachtenswerten Randgruppen, die über 100 % erreicht – wo bleibt aber dann der Raum für den „normalen“ Leistungsträger?

5. Typologien der Branchen und Funktionen

5.1. branchen- und funktionstypische Bereiche

Das historisch alte Rollenbild für Mann und Frau besteht darin, daß der Mann der „Jäger und Sammler“ war, der die Rolle des „Ernäh-rers“ seiner Familie übernahm. Die Frau war für Herd und Kind bestimmt. Dadurch, daß sowohl Mann, als auch Frau diese Rolle annahmen und lebten, gelang der Bevölkerung eine evolutorische Entwicklung in Richtung Zivilisation und Kultur, so wie wir sie heute haben.

Diese geschlechertypologische Differenzierung wurde unter anderem dadurch bestimmt, daß nun mal Männer keine Kinder bekommen können und daß sich Mann und Frau sowohl vom Körperlichen, als auch vom Physischen und Geistigen her unterscheiden. Die evolutorische und emanzipierte Entwicklung der Bevölkerung bedingt, daß diese ehemals klaren Grenzen und Rollendetermination sich verwischen und aufgeweicht werden.

Rein statistisch gesehen arbeitet heutzutage der Großteil der Frauen in 6 von insgesamt 62 Branchen – in den 6 von Frauen dominierten Branchen arbeiten nur ein Drittel Männer.

5. Typologien der Branchen und Funktionen

5.1. branchen- und funktionstypische Bereiche

Typische Branchen, in denen Frauen primär arbeiten, sind u.a.:

- Hotel, Gastgewerbe
- Gesundheit und Soziales, Sozialversicherung
- Öffentliche Verwaltung
- Bildung, Erziehung, Unterricht
- Land- / Forstwirtschaft
- Einzelhandel
- Journalismus, Nachrichten
- Banken, Finanzwirtschaft
- Personalberatungsunternehmen
- Handel

In diesen Bereichen bewegt sich der Frauenanteil von ca. 30 % bis hin zu 33 %. Interessant in diesem Kontext ist die Beobachtung, daß in Zusammenhang mit der SCHLECKER-Insolvenz in der Presse ausschließlich mehr über die betroffenen Mitarbeiterinnen des Unternehmens gesprochen wurde.

Darüberhinaus gibt es typische Funktionsbereiche mit einem hohen bzw. geschlechterspezifischen Anteil. Frauen sind primär in Positionen zu finden, wie beispielsweise

- Personal
- Recht
- Fonds Management
- PR

5. Typologien der Branchen und Funktionen

5.1. branchen- und funktionstypische Bereiche

Bei PR-Fachleuten sind heute 69 % der Stelleninhaber Frauen – in den achtziger Jahren lag der Prozentsatz nur bei 17 % Frauenanteil.

Interessant wäre die Frage, ob in diesen frauentypischen Branchen und Funktionen nicht eventuell eine Männerquote eingeführt werden sollte?

5. Typologien der Branchen und Funktionen

5.2. branchen- und funktionsatypische Bereiche

Branchen bzw. Bereiche mit einem niedrigen Frauenanteil sind:

- Maschinenbau
- Ingenieurwesen
- Wissenschaft (Forschung)
- Telekommunikation
- Logistik
- Leitung von Universitäten und wissenschaftlichen Instituten
- Bürgermeister
- Gewerkschaften bzw. gewerkschaftsnahe Unternehmen

Somit scheinen technische Bereiche sich als frauenatypische Wirkungsfelder darzustellen, wobei Funktionsbereiche mit einem niedrigen Frauenanteil in

- Produktion / Technik
- Finanzen
- Einkauf

zu finden sind.

5. Typologien der Branchen und Funktionen

5.3. branchen- und funktionsneutrale Bereiche

Letztlich gibt es sowohl Branchen als auch Funktionen, die als geschlechtsneutral zu betrachten sind, d. h. eigentlich ist es gleich, welches Geschlecht der jeweilige Stelleninhaber hat.

Branchenneutrale Bereiche sind:

- Chemische Industrie
- Konsumgüter
- Touristik
- Pharma, Medizin
- Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung
- Textil

Ein typischer funktionsneutraler Bereich ist der Aufsichtsrat, wobei in Deutschland jeder 7. Aufsichtsrat eine Frau ist. Ebenso ist es in den Funktionen

- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling
- Forschung und Entwicklung
- HSEQ
- Produktmanagement

relativ unbedeutend, welches Geschlecht der jeweilige Stelleninhaber hat.

6. Lösungsansätze

6.1. im Ausland

Die EU hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahre 2015 30 % der Frauen und bis zum Jahre 2020 40 % der Frauen in Aufsichtsratsmandate zu sehen.

Länderspezifisch sehen die geforderten Frauenquoten wie folgt aus:

- *Spanien*

Bis 2015 sollen 40 % der Frauen in Aufsichtsratsgremien sein (Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern)

- *Frankreich*

Hier werden bis 2016 40 % der Frauen als Aufsichtsräte gefordert

- *Niederlande*

Die Forderung besteht darin, daß der Frauenanteil bis 2016 auf 30 % in Aufsichtsrat und Vorstand steigen soll

- *England*

Die Englische Regierung unter David Cameron ist der Meinung, daß eine Frauenquote der falsche Weg sei, um für mehr Gleichberechtigung in den britischen Vorstandsetagen zu sorgen

6. Lösungsansätze

6.1. im Ausland

- *Norwegen*

Dieses Land verabschiedete 2003 ein Gesetz, das staatliche und börsennotierte Unternehmen verpflichtet, einen Anteil von 40 % Frauen in Aufsichtsratspositionen zu haben. Dies verbunden mit der Drohung, bei Nichterfüllung eine Zwangsauflösung des Unternehmens zu bewirken

- *Schweiz*

Von Unternehmen, die unter staatlichem Einfluß stehen, sollen bis 2011 sich 30 % Frauen in Führungspositionen befinden

- *Island*

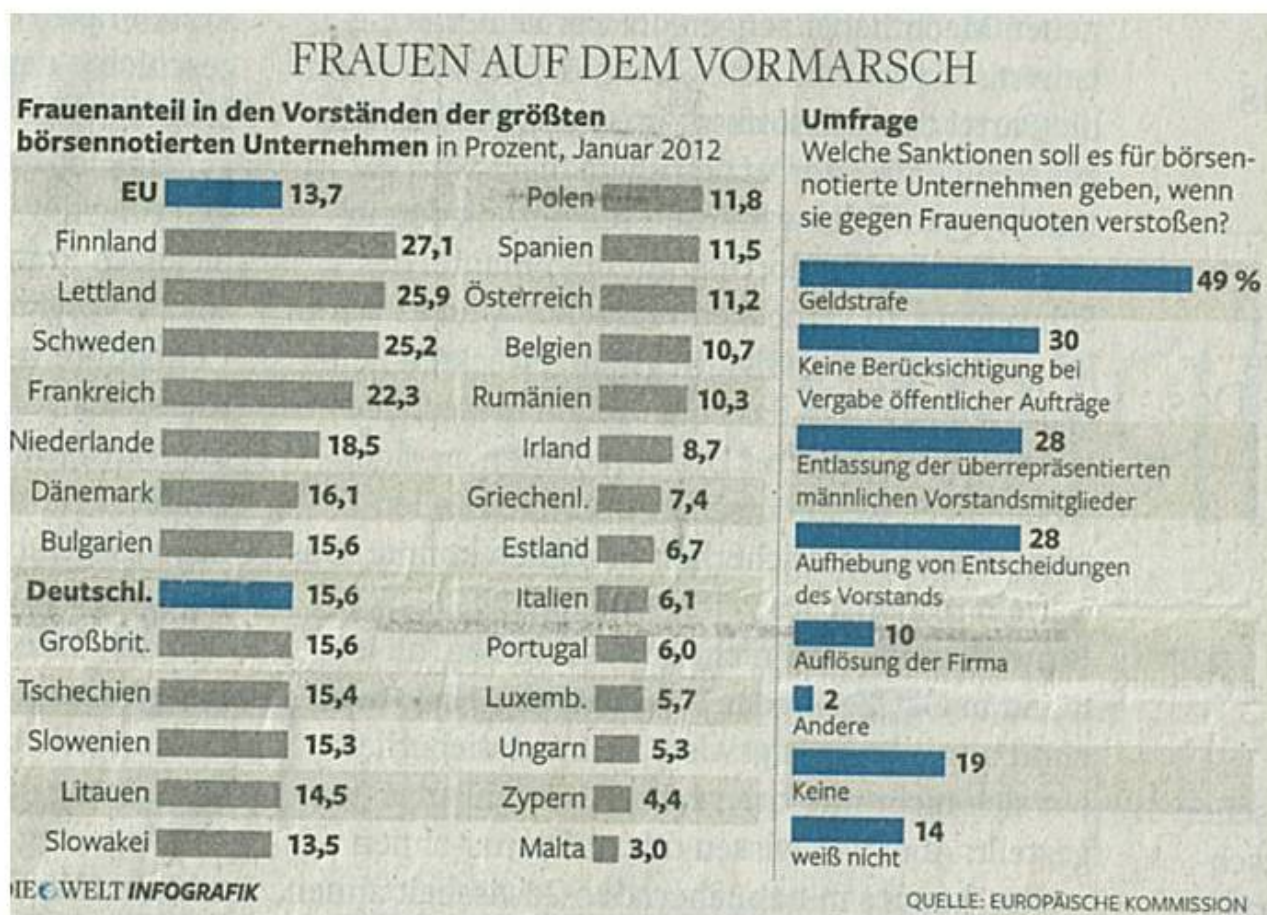
Die Forderung besteht darin, daß bis 2013 bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern 40 % Frauen in Führungspositionen vorhanden sein sollen

Somit bewegt sich rein mathematisch die geforderte Frauenquote in einer Spannweite von 20 bis 40 %, was die Vermutung zuläßt, daß die numerische Festlegung der Frauenquote einer gewissen Willkür unterliegt.

6. Lösungsansätze

6.1. im Ausland

- Frauen auf dem Vormarsch



6. Lösungsansätze

6.2. im Inland

In Deutschland wird zwar eine staatlich verordnete Frauenquote in Höhe von 25 % vom Gesetzgeber diskutiert, wobei man zum jetzigen Zeitpunkt versucht, durch begleitende Maßnahmen die Förderung von Frauen direkt und indirekt zu bewirken. Typische Lösungsansätze diesbezüglich sind beispielsweise:

- mehr Kindergärtenplätze vor Ort
- die Männer engagieren sich verstärkt in der Kindererziehung und in relevanten Familienaufgaben
- mehr Teilzeitstellen für Frauen (auch auf Management-Ebene)
- Bereitstellung von Mentoren zur Vorbereitung von Frauen auf die künftige Management-Tätigkeit
- ein „bunter Strauß“ an Fortbildungsangeboten während der Mutterzeit

Durch dieses breite Maßnahmenpaket, das unternehmensindividuell erweitert werden kann, bewirken die Unternehmen, daß

- sie als sozial, fortschrittlich und frauenfreundlich gelten und sich marketingmäßig als progressiv positionieren
- die kostenmäßige Beurteilung darin besteht, daß ein Mann „preiswerter“ als eine Frau ist, solange die Frauen nicht die anfallenden Mehrkosten egalisieren bzw. überdecken.

7. Pro Frauenquote

7.1. Gründe

Protagonisten der Frauenquote argumentieren mit einem „breiten Strauß“ an Argumenten, die von rein emotionalen Gefühlen bis hin zu mathematisch-statistisch-basierten Argumenten reichen.

Einerseits wird damit argumentiert, daß das „Frauenbild“ in Deutschland noch zu konservativ ist und Frauen im Management sich komplementär zu den Männern aufstellen können. Hier wird damit argumentiert, daß Frauen generell kooperativer und weniger dominant, sprich „machomäßig“ auftreten. Frauen wird ein höheres Maß an Sensibilität bei Gesprächen und Verhandlungen attestiert, da sie sich – so das Argument – besser in deren Gegenüber hineinversetzen können.

Allein dadurch, daß Frauen in typischen Männerzirkeln auftreten, würde sich das Arbeitsklima verbessern, da hier ein „geschlechter-spezifischer“ Ausgleich stattfindet. So auch die amerikanische Northwestern University, die herausgefunden hat, daß Frauen in Managementpositionen mehr Wert auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter in Unternehmen legen.

Sehr oft wird die Frauenquote damit verargumentiert, daß Frauen – im Vergleich zu Männern – schlechter verdienen und sie somit mit Hilfe einer Frauenquote eine gehaltliche Gleichstellung erhalten.

7. Pro Frauenquote

7.1. Gründe

Gleichwohl bedarf diese geschlechterspezifische Argumentation einer Korrektur: Als Carol Batz 2011 das Unternehmen YAHOO verließ (verlassen musste), erhielt sie eine Abfindung von € 12 Mio. Heißt das, daß auch Frauen das typischerweise den Männern unterstellte Charaktermerkmal der Geld-Gierigkeit besitzen?

Eine Frauenquote sei deswegen wichtig, daß endlich bestehende (gewachsene) Strukturen aufgebrochen werden und ein neues Denken (bewirkt durch Frauen) Platz greift. Untersuchungen haben ergeben, daß Frauen bei der Arbeit mehr Wert auf Ehrlichkeit legen und weniger die Konsequenzen ihrer Tätigkeit in Bezug auf den beruflichen Aufstieg beachten.

7. Pro Frauenquote

7.2. Verfechter

Typische , häufig genannte Vertreter bei der Pro-Quoten-Regelung sind Persönlichkeiten, wie:

- Viviane Reding (EU-Kommissarin)
- Ursula von der Leyen (Bundesarbeitsministerin)
- Margarete Haase (Vorstand DEUTZ)
- Simone Bagel-Trah (Aufsichtsrätin HENKEL)
- Margaret Sukale (Vorstand BASF)
- Ulrike Detmers (Geschäftsführerin MESTEMACHER)
- Angelika Kolb (SPD, Justizministerkonferenz)
- Stephanie Bschorr (Präsidentin VDU)

8. Contra Frauenquote

8.1. Gründe

Antagonisten der Frauenquote – immerhin sind 59 % der Führungskräfte gemäß einer Befragung des HANDELSBLATT aus dem Jahr 2011 grundsätzlich gegen jede Frauenquote - argumentieren meist reaktiv auf die Protagonisten der Frauenquote. Daher sind die aufgeführten Gründe gegen eine Frauenquote genauso breit gefächert, wie die Gründe für eine Frauenquote, wobei wie folgt argumentiert wird:

- Es ist die Aufgabe des Staates Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen und nicht direkt in die Wirtschaft einzugreifen
- Es wird eine Demotivation der Belegschaft in einem Unternehmen erwartet, wenn statt guter Leistung, Kreativität, Loyalität, etc. nicht mehr mit karrieremäßigem Aufstieg belohnt werden kann, da die jeweils attraktiveren Stellen mit einer Frau besetzt werden müssen
- Die Frauenquote als solche determiniert eine Diskriminierung des Bevölkerungsteil „Frau“ dadurch, daß diejenigen Frauen, die sich auf Familie und Kinder fokussieren (und keine Karriere machen wollen), sich diskriminiert fühlen, da ein Unternehmen ausschließlich „Karrierefrauen“ sucht

8. Contra Frauenquote

8.1. Gründe

- Die Diskussion um die Frauenquote beinhaltet, daß ein Wandel in die Köpfen „der Männerwelt“ endlich stattfinden muß. Dies impliziert, daß „die Männer“ in den Unternehmen bislang auf die zielgerichtete Förderung von Produktivitätsreserven bewußt verzichtet haben. Ist dies eine realistische Unterstellung?
- Die interessante Frage, die sich stellt, ist doch die, ob der Karriereweg einer Frau identisch mit der Karriere eines Mannes verlaufen muß? Die Lebensläufe der Manager von heute unterscheiden sich von denen in der Vergangenheit – und in der Zukunft sieht der Lebenslauf eines karriereorientierten Managers – sei es Mann oder Frau – anders aus als heute.

Die Frauenquote trifft die Unternehmen in der Wirtschaft unterschiedlich hart:

- Das Problem besteht darin, daß große Unternehmen zweifelsohne in der Lage sind, Platz für die Durchsetzung der Frauenquote zu schaffen, während kleinere bis mittlere Unternehmen hierzu kaum bzw. gar nicht in der Lage sein werden.

8. Contra Frauenquote

8.1. Gründe

- Es besteht die Gefahr, daß das „Pferd von hinten“ gesattelt wird, da die Durchsetzung der Frauenquote für eine Familie nicht sinnvoll ist, bis nicht eine ganztägige Betreuung der Kinder gewährleistet ist. Die Diskussion der Frauenquote ist „einäugig“, da man sich ausschließlich bei dieser Diskussion auf wirtschaftlich-akademische Kriterien fokussiert. Was ist denn mit Frauen, die keine Karriere machen wollen, die nicht im Vorstands- bzw. Aufsichtsratssessel sitzen wollen?
- Die Frauenquote stellt einen Eingriff in die Eigentumsmacht der Aktionäre und der Unternehmen dar. Als besonders problematisch wird der Fokus auf börsennotierte Aktiengesellschaften im Hinblick auf die Frauenquote gesehen. Warum gilt die Zielrichtung der Frauenquote nicht auch für Behörden, Ministerien und Gewerkschaften, wissend, daß in Bundesbehörden weit mehr Männer als Frauen in Führungspositionen zu finden sind.

8. Contra Frauenquote

8.2. Verfechter

Persönlichkeiten, die sich offen gegen eine Frauenquote ausgesprochen haben, sind beispielsweise:

- Ulf Schneider (CEO FRESENIUS)
- Carolyn McCall (CEO EASYJET)
- Daniela Weber-Rey (Partnerin CLIFFORD CHANCE)
- Angelika Dammann (Vorstand SAP)
- Gloria von Thurn und Taxis (THURN UND TAXIS)
- Eggert Voscherau (Präsident BAWC, Aufsichtsrat BASF)
- Manfred Schneider (u.a. Aufsichtsratsvorsitzender BAYER, LINDE, RWE)

9. Würdigung

Es hat schon fast tragische Züge, daß Thomas Sattelberger, der als Vorstand der DEUTSCHEN TELEKOM seiner Zeit das Thema Frauen nochmals mit großer Vehemenz anstoß, nunmehr durch einen Manager weiblichen Geschlechts ersetzt wurde.

9. Würdigung

9.1. rechtliche Würdigung

Die rechtliche Betrachtung einer Frauenquote wird dadurch getragen, daß Männer und Frauen als gleichberechtigte Bürger der Bundesrepublik Deutschland zu behandeln sind. Tatsächlich wird diese generelle Forderung in bestimmten Bereichen durchlöchert – so gab es in Deutschland eine allgemeine Wehrpflicht für Männer – hingegen für Frauen nicht. Rein versicherungstechnisch wurden Frauen anders behandelt als Männer – mit der Begründung geschlechterspezifischer Eigenheiten.

Gleichberechtigung in der Wirtschaft heißt, daß wenn sich „Mann“ und „Frau“ mit gleichen Abschlüssen und gleichen Erfahrungen auf eine konkrete Position bewerben, daß die Wahl „auf den besseren Kandidaten“ in einem objektiven Vergleich fällt. Wenn aufgrund der Frauenquote jedoch die Frau bevorzugt wird, wird der Mann für sein Geschlecht bestraft. Ist dies Gleichstellung?

Darüberhinaus ist die Diskussion bezüglich „Diversity“ – welches seinen Einfluß in das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) gefunden hat - konterkarierend zu der Forderung nach einer Frauenquote. Wenn Frauen nicht aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt werden dürfen, haben die anderen speziellen Gruppen, wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religionsgruppe, geschlechtliche Präferenzen, Alter etc. die gleichen Rechte, wie die hier zur Diskussion stehende Frau als „unterprivilegierter“ Bestandteil einer schützungswürdigen Randgruppe. Rein mathematisch gesehen würde eine Religionsquote, eine Sexualquote, eine Altersquote den Maßstab der Leistungsorientiertheit mathematisch konterkarieren.

9. Würdigung

9.1. rechtliche Würdigung

Eine bedeutende Entspannung für das Thema „Frauenquote“ würde sich dann ergeben, wenn die alte hergebrachte Präsenzpflcht einer rechtlich verbindlichen Regelung bezüglich der Arbeitszeiten in Frage gestellt würde: Unter dem Motto „Produktivität ist mehr als Präsenz“ könnte statt der Präsenzkultur in deutschen Unternehmen ein höherer Fokus auf die Ergebnisstruktur gelegt werden. GL-Meetings müßten nicht unbedingt an die Randbereiche einer Kern-Arbeitszeit gelegt werden, sodaß allein durch diesen Ansatz die „weibliche“ Attraktivität für eine Arbeit als Führungskraft erhöht würde.

Nach dem Motto „gleiches Recht für alle“ werden nicht nur männliche, sondern auch weibliche Manager „gefeuert“. Prägnante Beispiele hierfür sind:

- | | |
|-------------------|---------|
| ■ HEWLETT PACKARD | Fiorina |
| ■ EXODUS | Hancock |
| ■ LUCENT | Russo |
| ■ MATTEL | Barad |

Gleichwohl muß bei der Umsetzung der Thematik Frauenquote darauf geachtet werden, daß keine „umgekehrte Diskriminierung“ in Deutschen Unternehmen Einzug hält. Es kann doch wohl nicht sein, daß hoch qualifizierte Männer auf dem Karriere-Abstellglas landen, nur weil ein Unternehmen im vorausseilenden Gehorsam der Frauenquote frönt.

9. Würdigung

9.1. rechtliche Würdigung

In diesem Zusammenhang ist es sicherlich interessant zu beobachten, daß sich qualifizierte Frauen sehr stark mit dem Personalressort identifizieren, so daß dieser Funktionsbereich ziemlich fest in weiblicher Hand ist. Jetzt muß man nur noch darauf warten, bis die erste Klage eines benachteiligten männlichen Bewerbers bei Gericht eingereicht wird.

9. Würdigung

9.2. politische Würdigung

Daß das Thema Frauenquote politisch relativ hoch aufgehängt wird, hat sicherlich seine Begründung darin, daß ca. 55 % der Bevölkerung in Deutschland Frauen sind: Eine große, politisch zu beachtende und wichtige politische Wählergruppe.

Vor diesem Hintergrund ist es nur sehr leicht zu verstehen, warum gerade Politiker sich auf diese Wählerschicht fokussieren und hier Forderungen stellen, die später in Unternehmen nur äußerst problematisch umzusetzen sind. Leider wird hier immer wieder von der „Wirtschaft“ gesprochen, jedoch nicht von den entsprechenden Teilnehmern in der Wirtschaft – die sich stark in der Unterzahl befindenden großen Unternehmen können natürlich viel leichter diese politischen Forderungen erfüllen, als die sich in der klaren Mehrheit befindlichen kleineren bzw. mittelständischen Unternehmen.

Bei diesem Thema muß die Politik aufpassen, daß die Konsequenzen des „Schweinezyklus“ sich nicht wieder negativ bemerkbar machen: Bereits jetzt gibt es schon in die Zukunft gerichtete Modelle, die aufgrund der Bildungsinitiative im Allgemeinen und der Frauenquote (Frauenförderung) im Speziellen Voraussagen definieren, daß es im Jahre 2030 zu viele Akademiker und zuwenig Facharbeiter in Deutschland geben wird!

9. Würdigung

9.2. politische Würdigung

In der Zwischenzeit gibt es eine Reihe an institutionalisierten Vereinigungen und Netzwerken, in denen sich Frauen im Management zusammengeschlossen haben, so z.B.

- Düsseldorffrauen e.V.
- B.F.B.M. Bundesverband der Frauen im freien Beruf
- KiM Kompetenz in Management
- BPW-Germany (Business and Professional Women)
- Webgirls
- EWMD European Women's Management Development

Im Spannungsfeld zwischen der gesetzlich geregelten Frauenquote einerseits und einer freiwilligen Frauenquote andererseits wird die Flexi-Quote in die Diskussion gebracht, die vorsieht, wieviel Frauenquote die Unternehmen selbst haben wollen. So ist die Unternehmensleitung flexibel, werden jedoch die Vorgaben verfehlt, drohen Bußgelder.

9. Würdigung

9.3. wirtschaftliche Würdigung

Wenn die Frauenquote tatsächlich „per Gesetz“ durchgepeitscht wird, ist es notwendig, zu überlegen, welche wirtschaftlichen Konsequenzen dies hätte:

Da Frauen im Durchschnitt sowieso 5 Jahre länger die Rente beziehen als ihre männlichen Mitbürger, müßte untersucht werden, inwieweit diejenigen, die in den „Rententopf“ einzahlen, auch diejenigen sind, die vom Rententopf begünstigt werden.

Für den späteren Einsatz einer Frau im Wirtschaftsleben ist die fachliche / akademische Qualifikation von Bedeutung. Zweifelsohne zeigen entsprechende Untersuchungen, daß die weiblichen Schüler und Studenten fachlich qualifizierter sind, als ihre männlichen Kollegen. Was eindeutig zu dem Schluß führen muß, daß es sich lohnt, auf diese Bevölkerungsschicht zu setzen.

Allerdings zählt in der Wirtschaft nicht nur der akademische Grad, sondern auch die beruflichen Erfahrungen. Allein aufgrund der „Babypause“ verfügt eine entsprechend ausgebildete akademische Führungskraft über weniger berufliche Erfahrung (rein numerisch gesehen) als ein Mann. Gleichwohl zählt die Dauer und die Internationalität an Erfahrung mindestens soviel im Berufsleben, wie die eigentliche, fachliche und persönliche Qualifikation.

Von gravierender Bedeutung ist allerdings die Unternehmensgröße und der Leidensdruck des jeweiligen Unternehmens, wenn die Frauenquote „per ordre de mufti“ eingeführt würde.

9. Würdigung

9.3. wirtschaftliche Würdigung

Große, internationale Unternehmen schaffen es relativ leicht, entsprechende organisatorische Strukturen zu schaffen, die es den Frauen ermöglichen, den Wiedereinstieg in das Berufsleben (nach der Babypause) zu erreichen. Große Unternehmen verfügen darüberhinaus über die organisatorische Flexibilität, bestimmte „Parkpositionen“ offen zu halten, die später dann von Frauen nach ihrem Wiedereinstieg in das Berufsleben ausgefüllt werden können. Wie soll ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen – das weder über ein finanzielles, noch organisatorisches Polster verfügt – hier reagieren?

Ein ähnliches Problem haben die KMU's im Bereich der Tarifpolitik – für ein großes metallverarbeitendes Unternehmen im schwäbischen Raum ist es viel leichter, die Gehaltssteigerung auszugleichen als ein kleines Unternehmen, das sich diese Lohn- und Gehaltssprünge in keinsten Weise leisten kann.

9. Würdigung

9.4. managementmäßige Würdigung

In polemischer Art und Weise wird sehr gerne davon gesprochen, daß sich bestimmte Männernetzwerke bzw. Männerfreundschaften herausgebildet haben, wo angeblich das konservative Bild gilt, daß Frauen in den (männlichen) Managementzirkeln nur störend sind.

Mit einem sozialen Hinweis wird dann argumentiert, daß eine Frau in einem solchen Männerkreis nur Positives bewirken kann, da die Frau – allein durch ihre Anwesenheit im Vorstand bzw. Geschäftsleitung – für einen „anderen Ton“ sorgt.

Viel feiner in der Argumentation ist, wenn geschlechterspezifische Management-Eigenschaften definiert werden, wobei den Frauen Vokabeln wie Hilfsbereitschaft, Sensibilität, Mitgefühl und Soft-Skills nachgesagt werden. Bei Männern dominieren „kriegerische Eigenschaften“, wie Durchsetzungskraft, Dominanz, Individualismus, Wettbewerbsfokus und Aggressivität.

Allein diese Differenzierung zeigt deutlich, daß den Männern offensichtlich nachgesagt wird, daß diese über keine bzw. eine unterentwickelte soziale Kompetenz verfügen.

Die angestrebte Harmonie bei Geschäftsentscheidungen ist sicherlich ein idealtypischer Zustand – gleichwohl sollte es ja durchaus Männer geben, die über die notwendigen, soften Faktoren verfügen und ebenso sollte es Frauen geben, die sich ausschließlich über harte Kriterien definieren.

9. Würdigung

9.4. managementmäßige Würdigung

In der Zwischenzeit haben etliche Konzernunternehmen damit begonnen, eine zielgerichtete Förderung von weiblichen Führungskräften zu institutionalisieren: So arbeiten bei DAIMLER ca. 800 Mentoren an einem strukturierten Programm, die Teilnehmerinnen mittelfristig auf Führungsaufgaben vorzubereiten.

Einem qualifizierten Management der Zukunft ist nicht damit geholfen, wenn weibliche Führungskräfte bevorzugt befördert werden, um der Frauenquote Genüge zu tun. Vielmehr muß der Fokus auf der Förderung von Führungskräften liegen, wobei der definierte Leistungsstandard geschlechtsneutral sein muß.

10. Ausblick

Die Argumentation für oder gegen die Frauenquote leidet darunter, daß oft sehr eigenwillig, übertrieben sensibel und aus der geschlechterspezifischen Sicht mit Vorurteilen argumentiert wird.

Positioniert man das Thema Frauenquote in die allgemein politische Trend-Diskussion, so stellt man relativ schnell fest, daß hier eine versteckte Bevormundung der weiblichen Bevölkerungsschicht vorgenommen wird:

Frauen sollen nicht nur Kinder gebären und für die Erziehung der Kinder verantwortlich sein, sondern sollten gleichwertige Manager sein. Was ist denn aber mit den Frauen, die keine Karriere machen wollen? Passen diese in das heutige Weltbild? Was ist mit einem Schüler, der kein Abitur, sondern einen handwerklichen Beruf ergreifen will?

Aufgrund der mangelnden Erfolgsquote bei staatlichen Eingriffen sollte die Bundesregierung äußerst vorsichtig sein, ein neues Projekt zu definieren und sich für dieses Projekt zu engagieren, zumal die Effizienz einer gesetzlichen Frauenquote sehr starke individuelle Züge in sich birgt:

10. Ausblick

Letztlich entscheidet die jeweilige Frau, ob sie tatsächlich in eine Führungsverantwortung will oder nicht – hierbei ist nicht das Geld das wichtige Kriterium, sondern der entsprechende Berufswunsch verbunden mit dem Maß an Verantwortung, das der einzelne Bürger tragen möchte.

Fazit:

Frauen sollten nicht anders „behandelt“ werden, wie es die Grundsätze der Diversity fordern (also sollten sie weder eine Bevorzugung noch eine Benachteiligung erfahren), sondern sollten eine Chancengleichheit vor und während des Berufs erfahren.

TMC-Koordinaten



Trust Management Consultants

growth efficiency

corporate resources efficiency

cost efficiency

DÜSSELDORF

Königsallee 52
Telefon +49 (0) 211-865 760
Internet: www.TMCgroup.de

40212 Düsseldorf
Telefax +49 (0) 211-8 657 616
E-mail: TMC@TMCgroup.de



FRANKFURT

Oranienstraße 13 65812 Bad Soden
Telefon +49 (0) 6196-655 188
Telefax +49 (0) 6196-644 392



AMERIKA
Chicago • Mexico •
New York • San
Francisco • Toronto

EUROPA
Barcelona • Dublin • London •
Lugano • Luxemburg • Madrid •
Mailand • Moskau • Paris •
Warschau • Zürich

**PAZIFISCHER
OZEAN**
Bombay • Hongkong •
Shanghai • Singapur •
Sydney • Tokio

