

Das JDZB und das Japan Institute for Social and Economic Affairs veranstalten am 20. Mai 2014 in Tôkyô ein Symposium zu „Frauen in Führungspositionen“. Bereits im September 2001 hatte sich das JDZB mit dem Thema beschäftigt. Nachfolgend ein Interview mit Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung e.V. in Berlin, die bereits am ersten Symposium vor 13 Jahren teilgenommen hat.

*Sie haben in Ihrem Beitrag 2001 massive Defizite bei der Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben in Deutschland allgemein und bei Frauen in Führungspositionen im Besonderen konstatiert. Hat sich in den letzten 13 Jahren etwas geändert?*

Vor allen Dingen hat sich etwas im öffentlichen Bewusstsein getan. Aufgrund des rasanten Bildungsanstiegs der Frauen in den letzten Jahrzehnten – sie haben in Deutschland die Männer bei den Hochschulabschlüssen übertroffen, oft sogar mit besseren Noten – und der anhaltend geringen Repräsentation in Führungspositionen, stiegen die Zweifel an der Funktionsfähigkeit des Marktes und es entstanden immer häufiger Forderungen nach staatlichen Eingriffen, wie etwa in Form der Frauenquote.

*Vor zehn Jahren wurde in Norwegen ein Gesetz verabschiedet, das mit einer Übergangsfrist von fünf Jahren 40 % Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen vorschrieb; dieses Ziel wurde erreicht (von 7 % auf über 40 %). Ist Norwegen hier ein Vorbild für Deutschland?* Nach Angaben der Europäischen Kommission stieg generell in Ländern mit einer Frauenquote der Frauenanteil im höchsten Entscheidungsgremium der größten börsennotierten Unternehmen am schnellsten – siehe zuletzt in Island. Deutschland steht im europäischen Vergleich mit einem oberen Mittelplatz nicht allzu schlecht dar. Dabei muss man jedoch wissen, dass in den einzelnen Ländern unterschiedliche Corporate Governance Strukturen bestehen. So hat Deutschland ein dualistisches System mit Vorstand und Aufsichtsrat, in Norwegen gibt es dagegen ein monistisches System mit nur einem Gremium. Hinzu kommt die deutsche Besonderheit der Mitbestimmung. Arbeitnehmer-Vertretungen entsenden deutlich häufiger als die Kapitalseite Frauen in den Aufsichtsrat: Das erhöht den Frauenanteil im Aufsichtsrat insgesamt. Das DIW Berlin untersucht seit 2006 weit mehr Unternehmen als die 30 größten börsennotierten Unternehmen (DAX30), die für Deutschland in die Ländervergleichsstudien der Europäischen Kommission eingehen. Ende 2013 lag der Anteil der Frauen in den Vorständen der

200 größten Unternehmen immer noch bei nur 4,4 %, in den Aufsichtsräten sieht es mit 15,1 % Frauenanteil etwas besser aus (Managerinnen-Barometer im DIW-Wochenbericht 3/2014). Für Japan zeigt sich hier übrigens die niedrigste Quote aller Industrieländer: Nur 1,1 % aller Unternehmensvorstände sind Frauen – eine Zahl, die seit 2009 unverändert ist –, der Durchschnitt aller Industrieländer beträgt 11,1 % (siehe GMI Ratings 2012 Women on Board Ratings). Japans Premierminister Abe Shinzô strebt jetzt einen Anteil von Frauen in Führungspositionen bis 2020 auf 30 % an. Die damit verbundenen Herausforderungen sind nicht zu unterschätzen.

*Ist also die Quotierung ein Schlüsselement, um die Teilhabe von Frauen in der Wirtschaft – nicht nur in Führungsetagen, sondern auf allen Ebenen – voranzubringen?*

Quotierungen sind ein Instrument. Um gesetzte Ziele in angemessener Zeit zu erreichen, sind auch Veränderungen in der Unternehmensorganisation und -kultur nötig. Derzeit sind zudem fast nur Männer in höheren Führungspositionen vertreten, die in ihren Netzwerken auch nur Männer in ähnlichen Positionen kennen. So kommen viele hochqualifizierte Frauen trotz sehr guter Leistungen oft gar nicht in das Radar der Entscheider. Dem entgegenzuwirken ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung und es bedarf einer effizienten Personalentwicklung sowie klarer Zielvorgaben. Mit der Übernahme von Führungspositionen treten Frauen aus ihrem traditionellen Rollenbild. Auch in diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, alle Führungskräfte im Unternehmen frühzeitig in die Entwicklung einzubeziehen und „mitzunehmen“, um Verharrungstendenzen in altbekannten Strukturen von Anfang an entgegenzutreten.

*Wie sieht es mit der sogenannten Work-Life-Balance aus? Sind denn die gesellschaftlichen Voraussetzungen geschaffen, dass Frauen (und Männer) in Führungspositionen Beruf, Familie und Privatleben in angemessener Weise verbinden können?*

Eine gute Work-Life-Balance ist sehr wichtig, aber auch in Deutschland in Führungsposi-



tionen meist nicht gegeben. Dies liegt etwa an der Präsenzpflcht und der Erwartung, dass (potenzielle) Führungskräfte möglichst jederzeit mit ihrer ganzen Kraft dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Die üblichen überlangen Arbeitszeiten erlauben weder für Männer noch für Frauen eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In unteren Positionen gibt es mehr Möglichkeiten – das führt dann aber zu den sogenannten „Mummy-Tracks“: Teilzeitarbeit ohne Chance auf eine Karriere – die hierzulande zwischen 27 und 35 gemacht wird – und genau in dieser Zeit bekommen Frauen Kinder. Nötig sind mehr flexiblere Karrieremodelle. Der demografische Wandel, in dem die hochqualifizierten weiblichen Talente dringend benötigt werden, macht die Notwendigkeit von Veränderungen noch dringlicher.

*Haben denn rechtliche Verbesserungen wie Vätermontate der Elternzeit, Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz, flexible Arbeitszeitmodelle etc. gar keinen Einfluss auf die Situation?* Doch durchaus. Junge Männer wollen heute mehr als frühere Vätergenerationen ihre Kinder aufwachsen sehen und nehmen die Vätermontate der Elternzeit in Anspruch – ein Einstieg in die richtige Richtung, aber meistens eben nur für kurze Zeit, um ihre Karriere nicht zu gefährden – und danach wird noch mehr und länger gearbeitet um den Verdienstaufschlag wieder wettzumachen und die Karriere voranzutreiben. Insgesamt herrscht in der Firmenphilosophie momentan noch ein traditionelles Denken vor, es bleibt also viel zu tun. Es wird zudem nicht besser für die Firma, wenn Männer später wegen Herzinfarkten, Burnout und anderen Krankheiten verstärkt ausfallen – eine gesündere Work-Life-Balance dürfte sowohl Männern als auch Frauen zugute kommen.