

Hochschule Hannover

Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik

Abteilung Wirtschaft

Studiengang Bachelor Betriebswirtschaftslehre

Modul: Human Resource Management I (Wintersemester 2010/2011)

Dozent: Prof. Dr. Sven Litzcke

Hausarbeit

Die gesetzliche Frauenquote in Deutschland

Name: Svenja Amling

Fachsemester: 4

Datum: 12.12.2010

Inhaltsverzeichnis

I	Abbildungsverzeichnis	III
1	Einleitung	1
2	Theorie.....	2
2.1	Begriffsdefinitionen und Hintergrund	2
2.2	Frauenquoten	3
2.3	Frauenquote in Norwegen	5
2.4	Verstecktes Potenzial am Arbeitsmarkt.....	7
2.4.1	Karrierehemmnisse.....	7
2.4.2	Demografischer Wandel	11
2.4.3	Führungskompetenzen.....	11
2.4.4	Gesteigerte Effektivität.....	13
2.5	Diskriminierung der Männer	14
3	Diskussion	16
3.1	Zusammenfassende Bewertung	16
3.2	Grenzen.....	19
3.3	Ausblick.....	20
4	Literaturverzeichnis	21

I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frauenanteil an Beschäftigten insgesamt und in Führungspositionen 2008	2
Abbildung 2: Frauenanteil nach Ländern	7
Abbildung 3: Gender Pay Gap differenziert nach der Leistungsgruppe	9

1 Einleitung

Immer wieder wird die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote erörtert. So wird beispielsweise darüber diskutiert, ob Frauen lediglich aufgrund ihres Auftretens bei Einstellung und Gehalt benachteiligt werden, oder ob das Geschlecht an sich zu einer Benachteiligung führt (Friedmann & Olbrisch, 2010). „Wenn bis Ende 2011 nichts geschieht, müssen wir über gesetzliche Quoten nachdenken“, so der Ruf Vivian Redings, Kommissarin der Europäischen Union für Justiz- und Gleichstellungsfragen in einem Interview (Schiltz, 2010), der schon beinahe wie eine Drohung klingt. Auch die Bundesfamilienministerin Kristina Schröder droht den Unternehmen mit der Einführung einer Frauenquote, sollte sich der Anteil weiblicher Führungskräfte in den kommenden Jahren nicht bessern (Böll, 2010). Doch was steckt hinter der großen, öffentlichen Debatte „Frauenquote – ja oder nein“? Tatsächlich sind Frauen in den oberen Managementbereichen deutscher Unternehmen unterrepräsentiert. In 29 der 30 DAX-Konzernen gibt es kein weibliches Vorstandsmitglied (Böll & Kröger, 2010). Es sind Zahlen wie diese, die eine Frauenquote als notwendige Maßnahme erscheinen lassen.

Doch die Folgen der gesetzlichen Einführung einer Frauenquote für die Arbeitsbedingungen der Männer bleiben in den Diskussionen oft ungeachtet. Kritiker behaupten, dass aus einer derartigen Bekämpfung der Frauendiskriminierung eine Diskriminierung der Männer hervorgeht (Buchholz, 2010). Bei einer durch Quoten verursachten Bevorzugung der Frauen bei Einstellung und Beförderung kommt es zu einer zwangsläufigen Benachteiligung der Männer, die wiederum zu einem Verstoß gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und auch das Grundgesetz führen könnte.

Schlussendlich stellt sich die Frage, ob durch die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote Frauendiskriminierung tatsächlich bekämpft wird. Sind Frauen ein verstecktes Potenzial, welches lediglich noch entdeckt werden möchte oder verstößt diese per Gesetz vorgeschriebene Entdeckung wiederum gegen das Gesetz, indem es die Männer diskriminiert? Oder anders gefragt: Wie sinnvoll ist eine Frauenquote?

2 Theorie

2.1 Begriffsdefinitionen und Hintergrund

In Deutschland gibt es rund 45 Millionen Erwerbstätige in etwa 1,9 Millionen Betrieben. Betrachtet man den gesamten Arbeitsmarkt, so ist ein Ausgleich der Beschäftigungszahlen von Frauen und Männern beinahe erreicht: 2008 beträgt der Anteil der Frauen unter den Erwerbstätigen etwa 44 Prozent. In der zweiten Führungsebene lässt ein stetiger Anstieg der beschäftigten Frauen auf einen baldigen Ausgleich hoffen, so arbeiten im Jahr 2008 35 Prozent Frauen in dieser Hierarchieebene. Erst in der ersten und obersten Führungsebene herrscht ein Überhang an männlichen Mitarbeitern von 75 Prozent vor (Bechmann, Dahms, Fischer, Frei & Leber, 2009). Abbildung 1 zeigt die Anteile der beschäftigten Frauen in den unterschiedlichen Hierarchieebenen deutscher Unternehmen.

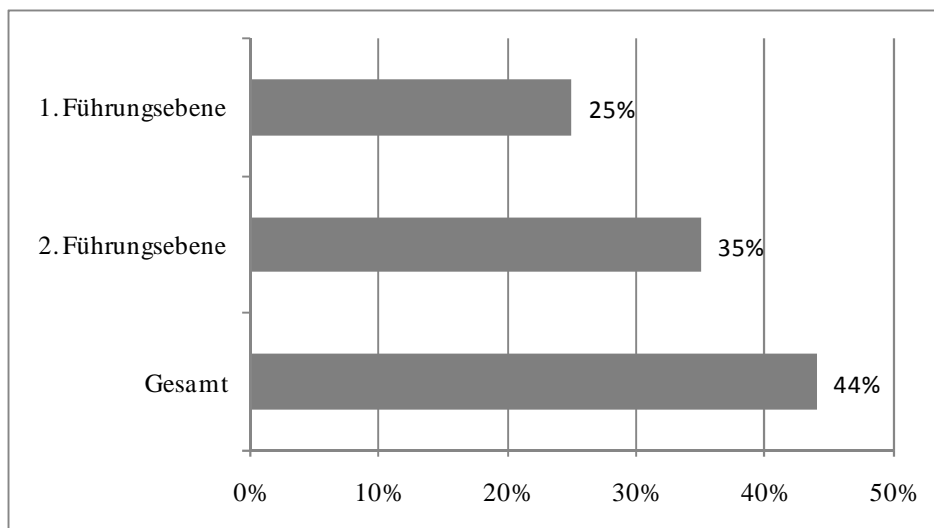


Abbildung 1: Frauenanteil an Beschäftigten insgesamt und in Führungspositionen 2008 in Deutschland (nach Bechmann, Dahms, Fischer, Frei & Leber, 2009, 13).

Die erste Führungsebene (oberste Hierarchieebene) beschreibt in diesem Zusammenhang die höchsten Positionen eines Unternehmens, wie den Unternehmer beziehungsweise Inhaber selbst, den Geschäftsführer, die Vorstandsmitglieder oder, bei einer Kommanditgesellschaft, die Position des Komplementärs (Wirtschaftslexikon, 2010). Zur zweiten Führungsebene (mittlere Hierarchieebene) gehören Positionen im mittleren Management wie zum Beispiel Bereichs-, Hauptabteilungs- oder Abteilungsleiter (Wirtschaftslexikon, 2010).

Aufgrund der zuvor erwähnten Unterpräsenz von Frauen in höheren Führungspositionen liegt die Überlegung nahe, eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote einzuführen. Dies würde bedeuten, dass den Unternehmen der freien Wirtschaft in Deutschland vorgeschrieben wird, ihre Führungspositionen mit einem gewissen Prozentsatz an Frauen zu besetzen. Demzufolge würden Frauen bei Einstellung und Beförderung bevorzugt, sofern sie die gleichen Qualifikationen wie andere (männliche) Mitbewerber aufweisen, ähnlich wie bei der Frauenquote des öffentlichen Dienstes (Bundesgleichstellungsgesetz). Fokussiert wird in Verbindung mit einer Frauenquote die erste Führungsebene in angestellten Verhältnissen, also Positionen wie Geschäftsführung oder Vorstand. Auch die Quotierung von Positionen in Aufsichtsräten ist denkbar.

2.2 Frauenquoten

Die Überlegung zur Einführung einer Frauenquote wurde in Verbindung mit verschiedenen Institutionen auch in der Vergangenheit schon diskutiert und teilweise realisiert. Ein Beispiel für den Versuch der Durchsetzung einer freiwilligen Frauenquote ist der Deutsche Corporate Governance Kodex. Die in diesem Kodex festgehaltenen Richtlinien sollen den „rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ festhalten (Werder, 2008, 1). Ziel dieses, von der Bundesregierung in Auftrag gegebenen, Kodexes ist die Unterstützung der deutschen Unternehmen bei der Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Es handelt sich jedoch nicht um verbindliche gesetzliche Regelungen, vielmehr soll der Kodex als Richtlinie zu einer Umstellung auf freiwilliger Basis dienen. Dennoch sind die 200 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland angehalten einen jährlichen Bericht abzugeben, in dem das Nichteinhalten der Richtlinie rechtfertigen müssen. Inhaltlich wird in dem Kodex unter anderem darauf hingewiesen, dass der Vorstand bei der Besetzung von Führungspositionen Frauen in angemessener Weise zu berücksichtigen hat. Ebenso werden die Aufsichtsräte angehalten, bei der Bestellung des Vorstandes auf eine angemessene Einbeziehung weiblicher Kandidaten zu achten (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010). Doch bleibt dies eine Richtlinie auf freiwilliger Basis und die Unternehmen sind nicht auf gesetzliche Vorschriften hin angehalten, eine Frau bei gleicher Qualifikation vorzuziehen.

Diese Problematik besteht bei der Frauenquote des öffentlichen Dienstes in Deutschland nicht. So müssen hier per Gesetz weibliche Bewerber bei gleicher Qualifikation einem männlichen Bewerber bei Einstellung und Beförderung vorgezogen werden (§ 8 Bundesgleichstellungsge-

setz). Ebenso dürfen bei der vergleichenden Bewertung, welche bei einem Auswahlverfahren vorgenommen wird, Aspekte wie zeitliche Belastung durch die Betreuung von Kindern und Einkommenssituation des Ehepartners [...] nicht in die Bewertung mit einfließen (§ 9 Bundesgleichstellungsgesetz). Somit wird das Karrierehemmnis *Kinderbetreuung*, auf welches in dieser Arbeit unter Punkt 2.4.1 näher eingegangen wird, abgeschwächt. Insgesamt konnte der Bund durch die Einführung der Frauenquote den Anteil der weiblichen Beschäftigten an den der männlichen angleichen. Im höheren Dienst jedoch, welcher den höchste Rang einer Beamtenlaufbahn darstellt, liegt der Anteil der Beamtinnen lediglich bei 38 Prozent, ebenso sind Richterinnen nur mit einem Anteil von 39 Prozent vertreten (Statistisches Bundesamt, 2009). Ein 50-Prozentanteil in den höheren Positionen des öffentlichen Dienstes ist also noch nicht erreicht.

Nach dem Vorbild des öffentlichen Dienstes sehen auch politische Parteien Frauenquoten vor. Die Partei Bündnis 90 die Grünen beschlossen bereits bei ihrer Gründung einen Anteil von 50 Prozent Frauen in Führungspositionen (Bündnis 90 die Grünen, o.J.). Die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) beschloss eine Quote von mindestens 40 Prozent einzuhalten, die sowohl für Männer, als auch für Frauen gilt (SPD, 2009). Die Christlich Demokratische Union (CDU) schreibt ein Frauenquorum von einem Drittel in allen Parteiämtern und öffentlichen Mandaten vor. Zudem müssen Frauen bei der Aufstellung von Listen zu diversen Wahlen angemessen berücksichtigt, sowie ein regelmäßiger Bericht über die Einhaltung der Gleichbehandlungsrichtlinien vorgelegt werden (CDU, 2003). Im Jahr 2010 entschloss sich auch die Christlich-Soziale Union (CSU) zu einer Frauenquote. So wurde auf dem letzten Parteitag der CSU beschlossen, dass auf Landes- und Bezirksebene 40 Prozent der Ämter mit Frauen besetzt werden sollen. In den Orts- und Kreisverbänden gibt es lediglich eine Empfehlung für eine solche Quote (Auer, 2010).

Die bereits bestehenden Quoten der politischen Parteien und des öffentlichen Dienstes werfen die Frage auf, weshalb eine solche für die freie Wirtschaft bisher nicht verbindlich eingeführt wurde. Seitens der Politik bestehen hier lediglich Empfehlungen zur Angleichung der Anteile von Frauen und Männern in den obersten Führungsebenen. In einer Pressemitteilung erklärt die CDU/CSU jedoch: „Im Koalitionsvertrag haben wir einen Stufenplan zur Förderung von Frauen in Führungspositionen vereinbart – wenn die Unternehmen nicht selbst tätig werden, tun wir es!“ (Pawelski, 2010). Dass dieses Ultimatum in der freien Wirtschaft eher auf Ablehnung stößt, zeigt eine Umfrage der Zeitschrift Wirtschaftswoche. Unter den 160 befragten Unternehmen aus Dax, MDax, TecDax und SDax spricht sich die Mehrheit gegen eine gesetzliche

Frauenquote aus. Laut eigener Aussage der Befragten sind bereits bei über einem Drittel der Unternehmen 20 Prozent der Stellen im mittleren und oberen Management mit Frauen besetzt (Rettig, 2010). Auch Frauen selbst lehnen mehrheitlich die Einführung einer solchen gesetzlichen Vorschrift ab (Forsa, 2007). In einer Untersuchung wurden Frauen zu ihrer Einstellung gegenüber einer Frauenquote befragt und 85 Prozent halten diese für nicht wünschenswert (Forsa, 2007).

Die Telekom AG scheint diese Meinung jedoch nicht zu teilen und führte Anfang des Jahres 2010 als erstes Dax-30-Unternehmen eine verbindliche Frauenquote ein. Das Unternehmen nimmt sich vor, bis zum Jahr 2015 seine Führungspositionen mit einem Frauenanteil von 15 Prozent zu besetzen (Telekom, 2010a). Ein halbes Jahr nach der Einführung kann die Telekom bereits einige Fortschritte verzeichnen. So wurde die Anzahl der Top-Managerinnen von zwei auf sieben erhöht und es wurden zwei neue weibliche Aufsichtsräte bestellt (Telekom, 2010b).

2.3 Frauenquote in Norwegen

Ein Vorbild für die erfolgreiche Durchsetzung einer Frauenquote bildet Norwegen. Dort wurde 2008 eine solche Vorschrift eingeführt. Nachdem die norwegische Regierung bereits 2002 forderte, alle Vorstandspositionen der staatlichen Unternehmen mit einer Mindestquote von 40 Prozent Frauen zu besetzen, wurde auch für die freie Wirtschaft binnen weniger Jahre eine solche Quotenregelung durchgesetzt. So mussten alle ab 2006 neu gegründeten Unternehmen einen Frauenanteil im Vorstand von mindestens 40 Prozent nachweisen, um registriert zu werden. Bereits bestehenden Unternehmen wurde eine Frist bis Ende 2007 gesetzt, um den Forderungen nachzukommen (Storvik & Teigen, 2010).

Die 2008 erhobene Studie der Europäischen Kommission „Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007“ weist für Norwegen schon vor Ablauf der einzuhaltenden Frist einen Frauenanteil von 34 Prozent aus. Hinsichtlich der Frage, ob ein höherer Frauenanteil in den Entscheidungspositionen auch zu einem größeren Unternehmenserfolg führt, ist zu erwähnen, dass die Auswirkungen von Frauen in Führungspositionen bisher wenig erforscht sind (Storvik & Teigen, 2010). Ein durch gesteigerte Produktivität der Unternehmen zu verzeichnendes überproportionales Wirtschaftswachstum in Norwegen ist nicht erkennbar (Gesellschaft für Wachstumsstudien, 2010), jedoch kann es durch die Wirtschaftskrise zu verzerrten Ergebnissen kommen.

Zusätzlich sei zu erwähnen, dass es Unterschiede zwischen Deutschland und Norwegen bezüglich der Betreuungssysteme für Kinder gibt. Parallelen finden sich im Bereich des Elterngeldes, welches den Familien sowohl in Norwegen als auch in Deutschland zur finanziellen Unterstützung ausgezahlt wird. Auf das Elterngeld in Deutschland wird in dieser Arbeit unter Punkt 2.4.1 ausführlich eingegangen. Das norwegische Elterngeld wird ab einem Kindesalter von einem Jahr von dem sogenannten Betreuungsgeld abgelöst. Seit 1998 bekommen nicht nur Eltern, deren Kinder ganztags staatlich betreut werden, einen finanziellen Zuschuss in Form des Betreuungsgeldes. Auch Familien, welche die Kinderbetreuung, teilweise oder vollständig, häuslich organisieren, werden mit staatlichen Geldern unterstützt. Das Betreuungsgeld wird 24 Monate lang, bis zu einem Kindesalter von drei Jahren an die Eltern ausgezahlt (Leipert, 2003). Durch eine solche Regelung bleibt es den Familien frei überlassen, wie sie die Betreuung ihrer Kinder organisieren, denn sowohl staatliche, als auch private Maßnahmen wie zum Beispiel Tagesmütter, werden finanziell bezuschusst. Nach einer Studie der Organisation for Economic Cooperation and Development (2009) werden diese vielfältigen Möglichkeiten auch genutzt. So werden in Norwegen etwa 45 Prozent der Kinder unter drei Jahren außerhäuslich betreut, während dies bei deutschen Kindern nur zu zehn Prozent vorkommt. Der europäische Durchschnitt der Betreuungsrate bei Kindern unter drei Jahren liegt bei 23 Prozent.

Möglicherweise auch durch die guten Möglichkeiten für Mütter ihre Kinder betreuen zu lassen, erreicht Norwegen im europäischen Vergleich mit 34 Prozent die höchste Frauenquote in Entscheidungspositionen. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht europäischer Länder in Bezug auf ihre Anteile an Frauen in den höchsten Entscheidungsgremien. Demnach ist auch Schweden mit einer Frauenquote von 34 Prozent im Bereich der ersten Führungsebene auf dem Weg, einen Ausgleich zwischen Frauen und Männern zu erreichen. Dänemark und Ungarn befinden sich mit einem Frauenanteil von 32 und 30 Prozent ebenfalls über dem europäischen Durchschnitt von 23 Prozent, welcher auch der deutschen Quote an Frauen in der ersten Hierarchieebene entspricht (Europäische Kommission, 2009).

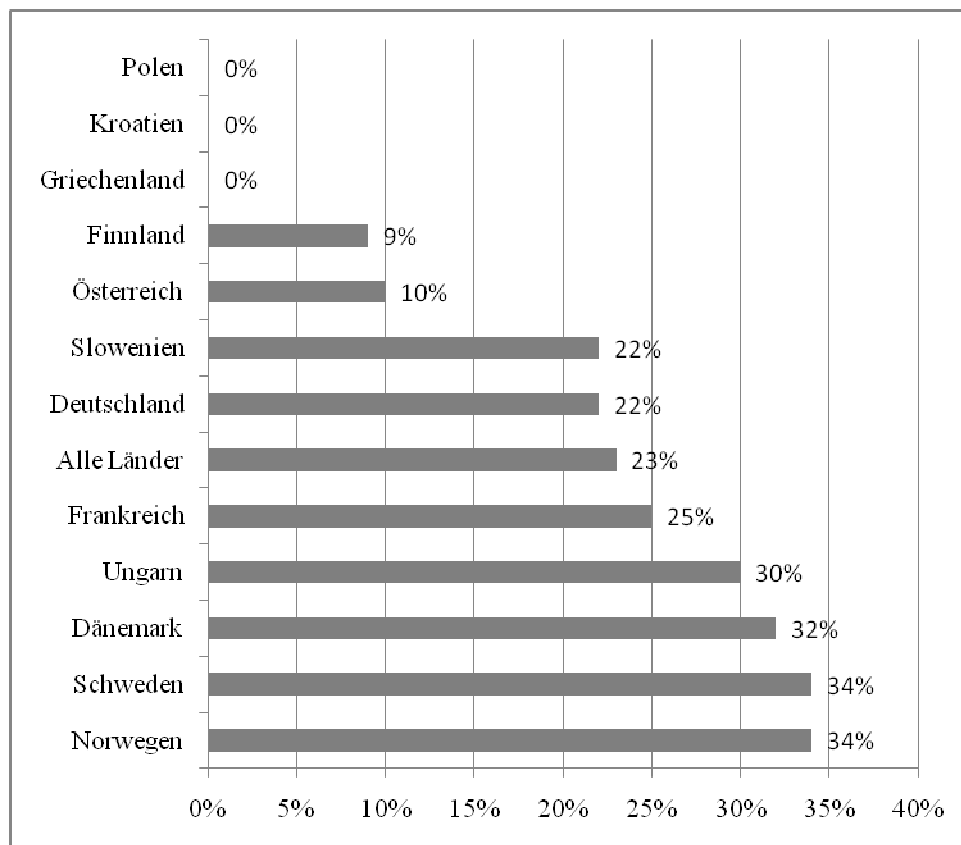


Abbildung 1: Frauenanteil nach Ländern in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen des jeweiligen Landes (nach Europäische Kommission, 2009) (bei nicht aufgeführten Ländern Europas waren die Daten nicht vorhanden oder nicht auswertbar).

2.4 Verstecktes Potenzial am Arbeitsmarkt

2.4.1 Karrierehemmnisse

Weshalb sind Frauen in der ersten Führungsebene unterrepräsentiert? Im folgenden Abschnitt werden unterschiedliche Studien vorgestellt, in denen Frauen von Karrierehemmnissen berichten. So werden Frauen und Männer gesellschaftlich Rollen zugeteilt, wobei die Rolle der Frau in der Vergangenheit eher als Hausfrau und Mutter gesehen wurde. Mittlerweile wird Frauen eher eine Doppelrolle zugesprochen, welche es einräumt, neben der Betreuung von Kindern und Haushalt auch eine berufliche Tätigkeit auszuüben (Myrdal & Klein, 1971). Dennoch wird gesellschaftlich die Kindererziehung eher bei der Frau als beim Mann gesehen. Untermuert wird diese These zum einen durch eine Untersuchung des Statistischen Bundesamtes (2006a),

welche zu dem Ergebnis kam, dass 32 Prozent der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit arbeiten. Zum anderen durch die Studie von Bischoff (2005), nach der sich in Teilzeit arbeitende Frauen mehr Freiraum für Familie und Freizeit nehmen möchten. Hierzu ist jedoch zu erwähnen, dass nach der Studie von Bischoff (2005) diejenigen Frauen, welche in Teilzeit arbeiten, ohnehin keinen beruflichen Aufstieg verfolgen. Dennoch lässt sich schlussfolgern, dass Frauen für die Betreuung ihrer Kinder ihre Karriere unterbrechen beziehungsweise lediglich in Teilzeit verfolgen.

Unter anderem um der gesellschaftlichen Einstellung, dass lediglich Frauen für die Kinderbetreuung verantwortlich sind, entgegenzuwirken, führte die Bundesregierung 2009 das Elterngeld ein. So wird dieses sowohl für Mütter als auch für Väter ausgezahlt und es steht den Familien frei, welcher Elternteil die Kinderbetreuung übernimmt (§ 1 Absatz 3 BEEG). Zudem ist es möglich, dass Mutter und Vater sich die Elternzeit teilen und somit jeder Elternteil nur einen vergleichbar kurzen Zeitraum seinem Beruf nicht nachkommen kann (§15 BEEG). Immerhin sehen laut einer Studie der Forsa (2007, 4) 63 Prozent der Frauen eine Karrierehemmnis in der „Sorge der Vorgesetzten vor familienbedingten Auszeiten und eingeschränkter Verfügbarkeit“, welche durch eine verkürzte Elternzeit verringert werden kann.

Doch müssen sich die Frauen überhaupt zwischen Karriere und Familie entscheiden? Die Literatur kommt hinsichtlich dieser Frage zu unterschiedlichen Ergebnissen. Einige Autoren (Brader, Kleinert, Kohaut & Lewerenz, 2007) sind nach wie vor der Meinung, dass Kinder dem beruflichen Aufstieg im Wege stehen. Mangelnde staatliche, ganztägige Betreuungsplätze sind hierfür ebenso verantwortlich, wie fehlende Initiativen der Unternehmen, Kinderbetreuung zu fördern oder gar einen betrieblichen Kindergarten zu eröffnen. Auch wird beschrieben, dass die Entscheidung für eine Teilzeitbeschäftigung eine Führungsposition beinahe ausschließt, da Führungstätigkeiten nur mit einer ganztägigen Anwesenheit zu bewältigen sind (Brader, Kleinert, Kohaut & Lewerenz, 2007). Ebenso kommt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (2005) in einer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass lediglich 27 Prozent der Frauen in angestellten Führungspositionen Kinder unter 16 Jahren haben.

Andere Autoren (Bischoff, 2005) widersprechen dieser Auffassung und gehen davon aus, dass Familie und Beruf vereinbar sind. So gaben lediglich drei Prozent der befragten Frauen in Führungspositionen in einer Untersuchung an, dass die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf sie in ihrem beruflichen Aufstieg behindert hat, obwohl sie ihre Karriere familienbedingt unterbrochen haben. Ebenso liegt in der ersten Führungsebene der Anteil an Frauen mit mindestens einem Kind bei einer Quote von 67 Prozent (Bischoff, 2005). Jedoch ist hier zu erwäh-

nen, dass angestellte weibliche Führungskräfte in dieser Zahl lediglich mit einer Minderheit vertreten sind und vorwiegend Frauen mit Inhaberverhältnis Kind und Beruf vereinbaren können.

Eine Unterbrechung der Karriere spiegelt sich nach Bischoff (2005) zwar nicht in der hierarchischen Position, jedoch im Gehaltsspiegel wieder. Demnach verdienen Frauen, die aus familiären Gründen eine berufliche Pause absolvieren, durchschnittlich weniger als Frauen, die keine Unterbrechung vollziehen. Doch selbst wenn man den Aspekt der Karriereunterbrechung außer Acht lässt, liegt das Gehaltsniveau weiblicher Arbeitnehmer unter dem ihrer männlichen Kollegen (Abbildung 3). Vor allem in Führungspositionen ist ein durchschnittlicher Gehaltsunterschied von 26 Prozent zu verzeichnen (Statistisches Bundesamt, 2006b)

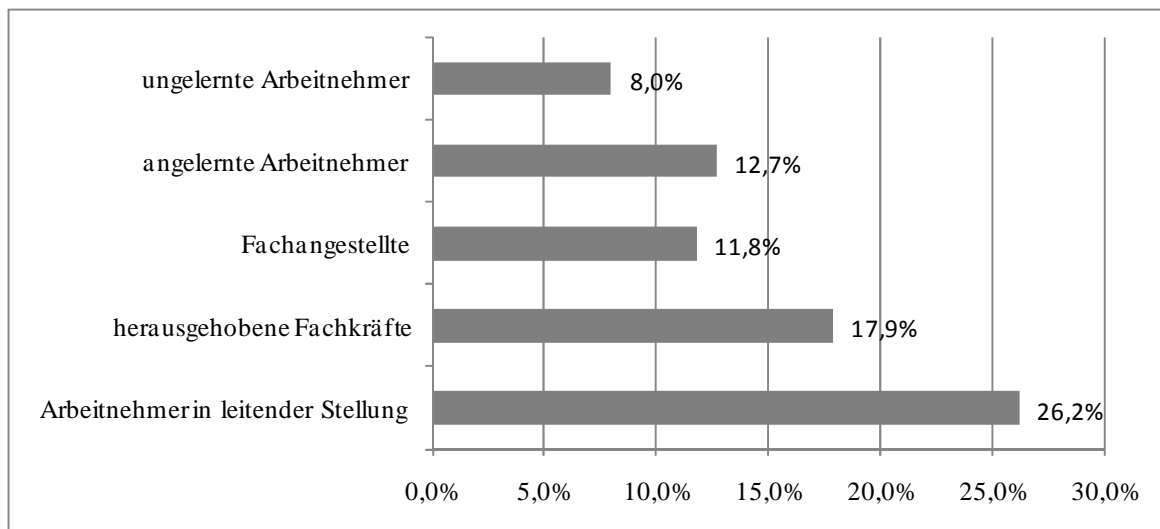


Abbildung 2: Gender Pay Gap differenziert nach der Leistungsgruppe (nach Statistisches Bundesamt, 2006b, 38).

Ursachen für die unterschiedliche Bezahlung von Frauen und Männern sind schwer nachzuvollziehen, immerhin unterscheiden sich die beruflichen Qualifikationen zwischen Frauen und Männern zumeist nicht. Während noch vor einigen Jahrzehnten lediglich die männliche Bevölkerung die Hochschulreife erreichen und studieren durfte, ist heute der Anteil an Frauen im Studium ausgeglichen. Dies gilt sogar für jene Studiengänge, aus denen nach allgemeiner Auffassung Führungskräfte heranwachsen, wie zum Beispiel Wirtschaftswissenschaften (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2010). Der nach Bischoff (2005) unabdingbare Hochschulabschluss um eine hierarchisch hohe Position ausführen zu können, ist demnach also auch bei Frauen vorhanden.

Vielleicht liegen die Ursachen für Gehaltsunterschied und Karrierehemmnis anderswo. Die Studie von Bischoff (2005, 76) ergibt, dass Frauen die „Vorurteile gegenüber Frauen“ als eines der größten Hindernisse bei ihrem Aufstieg betrachten. 24 Prozent der Befragten geben an, dass sie in ihrem Berufsleben schon einmal Diskriminierungen in Bezug auf ihr Geschlecht erfahren haben. Bei einer Untersuchung der Forsa (2007) antworten sogar 33 Prozent der Frauen, dass die Vorurteile, die ihnen entgegen gebracht werden, ein Karrierehemmnis darstellen. 18 Prozent der Befragten in der Studie von Bischoff (2005) haben zudem das Gefühl, dass ihnen im Laufe ihres Berufslebens die verdiente Anerkennung ihrer Leistung nicht entgegen gebracht wurde.

Auch weiblichen Führungskräften fällt es teilweise schwer, ihren Mitarbeitern Anerkennung entgegenzubringen. Frauen in Führungspositionen zeigen oft das sogenannte Bienenköniginnen-Syndrom, welches zu einer fehlenden Akzeptanz von weiblichen Führungskräften gegenüber anderen Frauen führt. Diese werden demnach als Konkurrenz und als Gefahr für den persönlichen Status betrachtet und aus diesem Grund am Aufstieg gehindert (Aichhorn, 2004). Für dieses Phänomen spricht ebenfalls die Studie von Bischoff (2005), in der aufstiegsorientierte Frauen mit einer Mehrheit von 48 Prozent angaben, dass sie im Vergleich schlechtere Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften gemacht haben als mit männlichen. Negativ beurteilte Eigenschaften waren hier vor allem die zu große Emotionalität, das Treffen intuitiver Entscheidungen, irrationale Verhaltensweisen, Unberechenbarkeit sowie Launenhaftigkeit.

Ein weiterer Aspekt der Karriereförderung im positiven Sinne, beziehungsweise Karrierehemmnisse im negativen Sinne, sind berufliche Netzwerke. Diese werden, vor allem in traditionellen Betrieben, jahrelang gepflegt. Entscheidungen über die Besetzung einer hierarchisch hohen Position werden oftmals nicht im Büro, sondern bei „privaten“ Treffen nach der Arbeit getroffen. Da Männer solche Netzwerke meist intensiver pflegen als Frauen, besteht für sie ein klarer Vorteil in Bezug auf ihre Aufstiegsmöglichkeiten gegenüber Frauen (Brader, Kleinert, Kohaut & Lewerenz, 2007). Zu diesem Ergebnis kommt ebenfalls Forsa (2007), wonach 70 Prozent der befragten Frauen die Netzwerkaktivitäten der Männer als Karrierehemmnis betrachten. Demnach ist nach Meinung der Befragten das Pflegen beruflicher Netzwerke ein wichtiger Schlüssel zu beruflichem Aufstieg.

2.4.2 Demografischer Wandel

Es stellt sich jedoch die Frage, ob eine gesetzliche Frauenquote überhaupt erforderlich ist, um einen höheren Frauenanteil in der ersten Führungsebene zu erreichen. Aufgrund des negativen demographischen Wandels, also des stetigen Rückgang der Bevölkerungsanzahl in Deutschland und der daraus resultierenden verschobenen Altersstruktur, werden in den nächsten Jahren qualifizierte Arbeitnehmer rar werden. Die Bevölkerung in Deutschland wird bis zum Jahr 2060 um rund 15 bis 20 Prozent sinken (Statistisches Bundesamt, 2010a). Für die Wirtschaft stellt dies ein Problem dar, denn während im Jahr 2010 noch ein Arbeitgebermarkt herrscht, auf dem sich die Unternehmen zwischen zahlreichen Bewerbern entscheiden müssen, wird sich zukünftig ein Arbeitnehmermarkt durchsetzen. Die Anzahl an Bewerbern wird demnach zurück gehen und qualifizierte Arbeitskräfte haben eine Wahlmöglichkeit in Bezug auf ihren Arbeitgeber. Somit wird die Wirtschaft auf Frauen angewiesen sein, um ihre Stellen überhaupt besetzen zu können.

2.4.3 Führungskompetenzen

Was macht Frauen zu einem eventuell versteckten Potenzial am Arbeitsmarkt? Um diese Frage zu beantworten, wird zunächst geprüft, an welchen Stellen sich Frauen und Männer in ihren Führungsstilen und Führungskompetenzen unterscheiden. Dazu werden die Stile kooperativer und autoritärer Führungsstil betrachtet sowie das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, welches zum Teil diejenigen Eigenschaften beschreibt, die für eine effektive Führung von Bedeutung sind.

Zunächst soll der Blick auf die Führungsstile kooperativ und autoritär gerichtet werden, wobei eine Orientierung an der Studie von Bischoff (2005) erfolgt, in welcher die Führungsstile *kooperativ*, *situationsabhängig autoritär* und *autoritär* untersucht wurden. Ein kooperativer Führungsstil besagt, dass nicht lediglich Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert werden, sondern die Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen selbst Entscheidungen treffen dürfen. Die Problemlösung wird somit auch in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter abgegeben und vorhandene Fachkompetenzen ausgenutzt (Hohlbaum & Olesch, 2006; Nicolai, 2009; Olfert, 2008). Im Gegensatz dazu steht der autoritäre Führungsstil, bei dem zwischen Entscheidung, Ausführung und Kontrolle getrennt wird. Eine Führungskraft delegiert lediglich Aufgaben an ihre Mitarbeiter und führt nach Erfüllung dieser, strenge Kontrollen der Ergebnisse durch. Anders als beim kooperativen Stil steht also nicht die Nutzung von Fachkompetenzen, sondern die

strikte Regelung der Arbeitsabläufe im Vordergrund (Hohlbaum & Olesch, 2006; Nicolai, 2009; Olfert, 2008). Der situationsabhängig autoritäre Führungsstil ist das individuelle Reagieren mit einem der Stile, je nach Situation und Mitarbeitertyp.

Die befragten Frauen und Männer in der Studie von Bischoff (2005) sollten angeben, wie sie ihren eigenen Führungsstil einschätzen. Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern fallen dabei sehr gering aus, so geben 71 Prozent der Männer und 67 Prozent der Frauen an, grundsätzlich kooperativ zu führen. 39 Prozent der Männer und 40 Prozent der Frauen führen situationsbedingt autoritär. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass es keinen Unterschied im Führungsstil zwischen Frauen und Männern gibt. Zu beachten ist bei der Betrachtung dieser Ergebnisse jedoch, dass die Antworten lediglich auf Selbsteinschätzung der Befragten basieren und demzufolge nicht dem tatsächlich gezeigten Führungsstil entsprechen müssen.

Doch nicht nur der Führungsstil beeinflusst die Führungskompetenz, auch Persönlichkeitseigenschaften tragen zu einer effektiven Führung bei. Unter dem Namen „Big Five“ werden fünf Eigenschaftswerte benannt, die zentrale Persönlichkeitsunterschiede repräsentieren (Asendorpf, 2007):

- Neurotizismus, also die emotionale Stabilität,
- Extraversion, also die nach außen gewandte Handlung,
- Verträglichkeit, also die Art Menschen zu begegnen,
- Gewissenhaftigkeit, also die Art Aufgaben zu bearbeiten sowie
- Offenheit für neue Erfahrungen, also die Bereitschaft Neues zu erfahren.

Diese fünf Dimensionen der Persönlichkeit lassen sich auf den beruflichen Alltag und das Führungsverhalten übertragen. Betrachtet man die Korrelation, also die Beziehung zwischen zwei Variablen, der fünf Faktoren und verschiedenen Führungsausprägungen, so kann man folgende Zusammenhänge erkennen. Es hängt beispielsweise die von Mitarbeitern beurteilte Führungseffektivität stark mit den Persönlichkeitseigenschaften *Extraversion*, *Offenheit für neue Erfahrungen* und *Verträglichkeit* zusammen. Die Korrelationen liegen hier im Bereich zwischen .20 und .30. Demzufolge unterstützen die Persönlichkeitseigenschaften *Extraversion*, *Offenheit für Neues* und *Verträglichkeit* bei der effektiven Führung von Mitarbeitern (Bono, Gerhardt, Ilies & Judge, 2002; Höft & Schuler, 2006). Betrachtet man nun die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die fünf Dimensionen der Persönlichkeit ist zu erkennen, dass in den oben genannten Ausprägungen, die mit Führungsverhalten am stärksten korrelieren, Frauen

höhere Werte aufweisen. So zeigen sie eine höhere *Extraversion*, mehr *Offenheit für Neues* sowie eine höhere *Verträglichkeit* als Männer (Lang, 2009). Dies lässt schlussfolgern, dass Frauen eher jene Persönlichkeitseigenschaften besitzen die eine effektive Führung unterstützen, als Männer.

Weitere Unterschiede von Männern und Frauen in Bezug auf soziale Kompetenzen im Berufsleben untersucht Lang (2009). So wurden die Fähigkeiten *Selbstständigkeit*, *Kooperationsfähigkeit*, *soziale Verantwortung*, *Konfliktfähigkeit*, *Kommunikationsfähigkeit*, *Führungsfähigkeit* und *situationsgerechtes Auftreten* untersucht. Frauen und Männer weisen jedoch nicht in allen Punkten unterschiedliche Ausprägungen auf. So unterscheiden sich nach Lang (2009) Frauen und Männer nicht in den sozialen Kompetenzen *Führungsfähigkeit* und *Konfliktfähigkeit*.

2.4.4 Gesteigerte Effektivität

Die Diskussion, ob Frauen oder Männer besser führen, bleibt ohne praktischen Nutzen, sofern kein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Führungsqualität besteht. Im Zeichen der Wirtschaftskrise stellten Unternehmen sich die Frage, welcher Weg am effektivsten aus dieser Krise führt. Fast die Hälfte der Unternehmen hält einen guten Führungsstil für den sichersten Weg in eine wirtschaftlich stabile Zukunft (McKinsey, 2009). Die sich nun stellende Frage lautet zum einen, was als ein „guter Führungsstil“ zu bezeichnen ist und zum anderen, ob Frauen oder Männer diesen Führungsstil eher befolgen beziehungsweise beherrschen.

Laut einer Studie von McKinsey (2009) führen zwei Führungsverhaltensweisen zu einem größeren Unternehmenserfolg: einerseits die Mitarbeiter zu inspirieren und andererseits Erwartungen an selbige klar zu definieren und durch Belohnungen zu honorieren. Die Fähigkeit inspirierend zu führen besitzen Frauen in stärkerem Maße als Männer, wodurch sie ihre Mitarbeiter motivieren und neue Ideen generieren können, welche zum allgemeinen Unternehmenserfolg beitragen. Weibliche Führungskräfte haben zudem die Fähigkeit, Anforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter klar zu äußern und zu definieren. Die Ziele der Mitarbeiter wiederum sind dadurch eindeutig gesteckt und es ist ihnen möglich, effektiv zu arbeiten und gute Resultate zu erzielen (Desvaux & Devillard, 2008).

Demzufolge besitzen Frauen also die Fähigkeit, den Unternehmenserfolg maßgeblich zu steigern, was auch McKinsey in einer weiteren Studie belegt. So sind die europäischen Unternehmen, die den höchsten Anteil an Frauen in höheren Managementpositionen besitzen, erfolgreicher. Der Branchenindex dieser Unternehmen liegt in Bezug auf das Betriebsergebnis bei elf

Prozent. Unternehmen mit einem niedrigeren Frauenanteil kommen lediglich auf einen Index von sechs Prozent. McKinsey erwähnt in diesem Zusammenhang zudem, dass die Differenz besonders hoch ist, wenn mindestens 30 Prozent Frauen im Bereich der höchsten Hierarchieebenen mitwirken (Baumgarten, Desvaux & Devillard-Hoellinger, 2007).

2.5 Diskriminierung der Männer

Kritiker sehen die Einführung einer Frauenquote als Diskriminierung der Männer und als einen Verstoß gegen diverse Gesetze (Buchholz, 2010). So ist das Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1 AGG). Das Gesetz verbietet also eine Benachteiligung aufgrund des Geschlechts. Würde eine Frau bei Einstellung oder Beförderung einem Mann zugunsten der Einhaltung einer Frauenquote vorgezogen werden, verstößt dies möglicherweise gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Ferner heißt es in § 3 AGG, dass eine mittelbare Benachteiligung vorliegt, wenn „eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“

Auch das Grundgesetz (GG) verbietet die Diskriminierung einzelner und besagt nach Artikel 4, dass alle Menschen vor dem Gesetz gleich sind [...] sowie dass niemand wegen „seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauung benachteiligt oder bevorzugt“ werden darf. Dieser Artikel kann zum einen für die Notwendigkeit einer Frauenquote sprechen um eine vorhandene Benachteiligung der Frauen im Beruf abzuschaffen. Zum anderen würde dann aber eine Frau bei Einstellung und Beförderung einem Mann vorgezogen werden um die Quote zu erfüllen, was wiederum eine Benachteiligung der Männer mit sich führt.

Dennoch müssen die oben genannten Gesetze nicht gegen eine Quotierung sprechen. Bundesverfassungsgericht sowie Ausnahmekataloge weisen auf die unterschiedliche Bedeutung von Diskriminierung und Differenzierung hin. So ist eine unterschiedliche Behandlung, gerade in Bezug auf das Geschlecht durchaus möglich und nicht rechtswidrig, sofern es sich um eine sachliche Differenzierung handelt (Raasch, 1991). Eine Diskriminierung liegt erst vor, wenn „eine die Rechtsnorm nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung wegen des Geschlechts“ zu erkennen ist und diese für ein Geschlecht zu Benachteiligungen führt (Raasch, 1991, 205).

Das Bundesverfassungsgericht hat dementsprechend 1987 im Rahmen eines Verfahrens bezüglich des Altersruhegeldes für Frauen vor dem 60. Lebensjahr entschieden, dass eine Differenzierung aufgrund des Geschlechts als Nachteilskompensation gesehen werden kann, sofern diese Nachteile ebenfalls auf geschlechtsspezifischen Unterschieden beruhen. So heißt es: „Insofern gibt das Ausgangsverfahren Anlaß, die bisherige Rechtsprechung zu Art. 3 Abs. 2 GG dahingehend zu ergänzen, daß der Gesetzgeber zu einer Ungleichbehandlung auch dann befugt ist, wenn er einen sozialstaatlich motivierten typisierenden Ausgleich von Nachteilen anordnet, die ihrerseits auch auf biologische Unterschiede zurückgehen. Darin liegt keine Ungleichbehandlung "wegen des Geschlechts" [...] sondern eine Maßnahme, die auf eine Kompensation erlittener Nachteile zielt.“ (BVerfGE 74 163, C. II. b). Dies spricht dafür, dass die gesetzliche Frauenquote nicht gegen Artikel 3 des Grundgesetzes verstößt, da sie lediglich den vorhandenen Nachteil der Frauen in Bezug auf ihren beruflichen Werdegang kompensiert.

In der einschlägigen Literatur wird in Verbindung mit der Einführung einer Frauenquote außerdem von einem Verstoß gegen Artikel 12 des Grundgesetzes gesprochen. So würde die Verdrängung der Männer aus ihren Positionen zu einer zwangsweisen Verschiebung des Tätigkeitsfeldes kommen. Männer wären dadurch in ihrer Berufswahl eingeschränkt und dies verstößt gegen die Berufsfreiheit, die Artikel 12 des Grundgesetzes vorschreibt. So heißt es: „Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen.“ Die Selbstverwirklichung der Frauen im Beruf würde demnach der Selbstverwirklichung der Männer im Wege stehen und diese unter Umständen verhindern. Jedoch gibt es weder ein Recht auf Arbeit, noch ein Gleichheitsrecht auf Arbeit (Gubelt 1981, Art. 12 Rdn.; Scholz 1981, Art. 12 Rdn.; zitiert von Raasch, 1991). Dennoch ist die Rede von einem freien Arbeitsplatzwettbewerb, gegen dessen Gerechtigkeit eine Frauenquote aufgrund geschlechtsbedingter Bevorzugung sprechen würde (Raasch, 1991).

Auch auf europäischer Ebene wird sich durch eine gesetzliche Richtlinie gegen eine Diskriminierung einzelner Personen im Beruf ausgesprochen. Die Richtlinie 76/207/EWG des Europarechts hat zum Ziel, „daß in den Mitgliedstaaten der Grundsatz der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, einschließlich des Aufstiegs, und des Zugangs zur Berufsbildung sowie in bezug auf die Arbeitsbedingungen und in bezug auf die soziale Sicherheit [...] verwirklicht wird. [...]“. Auch das europäische Recht sieht also eine Gleichbehandlung der Geschlechter als zwingend notwendig an.

In Kapitel 2.2 wurde bereits die Frauenquote im öffentlichen Dienst thematisiert, welche zum Teil als Diskriminierung der Männer angesehen wird. Der Europäische Gerichtshof fällt dies-

bezüglich mehrere Urteile aufgrund von Klagen einzelner Unternehmen gegen die Bundesländer Bremen und Nordrhein Westfalen. So klagte beispielsweise 1997 ein Unternehmer auf Nichteinhaltung der europäischen Gleichstellungsgesetze durch die Bevorzugung von Frauen aufgrund der vorgeschriebenen Frauenquoten im öffentlichen Dienst. Der Gerichtshof urteilte jedoch zugunsten der Frauenquoten und erklärte, dass die Bevorzugung einer weiblichen Bewerberin mit gleicher Qualifikation nicht gegen die in Richtlinie 16/207/EWG festgehaltenen Vorschriften verstößt, sofern eine objektive Bewertung der Anträge durchgeführt wurde. Der männliche Bewerber kann also in einem solchen Fall zugunsten der Durchsetzung einer Frauenquote abgelehnt werden, ohne dass gegen das Gesetz verstoßen wird (Europäischer Gerichtshof, 1997).

Auch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) schreibt eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter vor. So heißt es hier: „Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, [...] dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen [...] ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt“ (§ 75 BetrVG). Mit diesem Paragraphen wird noch einmal speziell an Arbeitgeber und Betriebsrat appelliert, Diskriminierung im Berufsleben zu verhindern.

3 Diskussion

3.1 Zusammenfassende Bewertung

Angesichts des niedrigen Anteils von Frauen in der höchsten Hierarchieebene von Unternehmen scheint eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote sinnvoll. Mit einem Anteil von 25 Prozent sind Frauen in den Positionen der Vorstände und Geschäftsführungen deutlich unterrepräsentiert. Eine gesetzliche Frauenquote könnte diesen Anteil erhöhen.

Als Ursachen für den geringen Frauenanteil in der ersten Hierarchieebene der Unternehmen kommen viele Aspekte in Betracht. Zum einen werden Frauen nach wie vor als Betreuerin für Kind und Haushalt angesehen. Diese Einstellung vertreten sowohl Frauen als auch Männer. Kind und Karriere lassen sich nicht so einfach vereinbaren, wie es beispielsweise in der Studie von Bischoff (2005) dargestellt wird. Zwar kann man sein Kind anderweitig betreuen lassen, dennoch stehen viele Vorgesetzte einer Bewerberin mit Kind skeptisch gegenüber. Zweifelsohne ist der Aspekt nicht zu unterschätzen, da sich der zeitliche Anspruch an eine Führungstätigkeit, beispielsweise nur schwer mit einem kranken Kind vereinbaren lässt.

Doch auch bislang kinderlosen Frauen wird manchmal mit Vorbehalten gegenübergetreten. Die rekrutierenden Mitarbeiter der Unternehmen bedenken die Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen Ausfalls aufgrund von Schwangerschaft und Mutterschaftsurlaub. In größeren Konzernen mag dieser Personalausfall kompensierbar sein. Kleinere Unternehmen jedoch haben Probleme, neue Führungskräfte anzulernen und dennoch eine Stelle für die aus dem Mutterschaftsurlaub wiederkehrende Frau offenzuhalten. Zumindest der Aspekt, nicht allzu lange aus der Berufstätigkeit aussteigen zu müssen, wurde durch die Einführung des Elterngeldes, welches sowohl für Frauen, als auch für Männer ausgezahlt wird, unterstützt. Durch die Teilung der Elternzeit wären sowohl Vater als auch Mutter nur für kurze Zeit nicht im Beruf tätig. Das Problem, dass Frauen aufgrund von eigenen Kindern einen zu langen Zeitraum nicht in ihrem Beruf arbeiten und dadurch nicht auf dem aktuellen Stand der Arbeitsmethoden sind, wird dadurch zumindest teilweise gelöst.

Die vorherrschende Gehaltsschere führt meiner Ansicht nach dazu, dass Frauen nicht bereit sind, lange Arbeitszeiten und hohe Verantwortung auf sich zu nehmen. Oft ist die Rede davon, dass Frauen weniger verdienen, weil sie bescheidener sind. Doch welchen Grund gibt es, die Gehälter der Führungspositionen eines Unternehmens nicht zu standardisieren und auch bescheidenen Führungskräften das gleiche Gehalt auszuzahlen wie denjenigen, die eine hohe Bezahlung fordern. Der Bildungsstand von Frauen und Männern hat sich im Jahr 2010 angeglichen und Unterschiede in der Qualifizierung bestehen somit nicht.

Ein immer wieder diskutierter Aspekt, weshalb Frauen nicht in gleicher Anzahl Führungspositionen ausüben wie Männer, sind die Vorurteile, die Frauen entgegengebracht werden. Der Grund hierfür ist meiner Ansicht nach auch hier die der Frau zugesprochene Rolle als Hausfrau und Mutter: ihr wird eine hierarchisch hohe Position im Berufsleben nicht zugetraut, gilt sie doch als zu weich und zuneigungsbedürftig. Zudem lassen sich lange Arbeitszeiten nur schwer mit eventuell vorhandenen Kindern vereinbaren.

Zweifelsohne werden wichtige Entscheidungen, auch über die Besetzung von Führungspositionen, nicht nur im Büro, sondern auch beim feierabendlichen Treffen innerhalb von Netzwerken getroffen. Oft sind Frauen bei solchen Treffen nicht gegenwärtig und somit werden sie seltener in die Personalauswahl für Spitzenpositionen einbezogen. Auch hier liegt ein Grund möglicherweise in der Kinderbetreuung. Am Abend haben Schulen und Kindertagesstätten nicht geöffnet und die Kinder müssen von den Eltern betreut werden. Es ist Müttern also gar nicht möglich, an derartigen abendlichen Treffen teilzunehmen.

Politische Parteien sprechen sich immer wieder dafür aus, Männer und Frauen gleichzustellen und drohen teilweise sogar mit der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote. Diese Drohung wird von den Unternehmen auch tatsächlich als Drohung gesehen und diese Auffassung ist sogar nachzuvollziehen, bedenkt man die Kosten, die durch ein solches Gesetz entstehen würden. Je nachdem, welche zeitlichen Vorgaben der Gesetzgeber vorschreibt, muss unter Umständen Personal freigesetzt werden, um entsprechende Positionen mit Frauen besetzen zu können. Dies würde Kosten für Freisetzung, Einarbeitung, Personalentwicklung und weiterer Aspekte bedeuten. Wird die Quote nicht eingehalten, ist mit Strafen zu rechnen, welche die Unternehmen stattdessen zahlen müssten. Der Corporate Governance Kodex ist ein Beispiel dafür, wie eine Frauenquote auch ohne eine gesetzliche Verpflichtung durchgesetzt werden könnte. Zwar ist nachzuvollziehen, dass trotz des Kodex kein Ausgleich der Geschlechter in der Vorstands- und Aufsichtsratsebene vorliegt. Dennoch fühlen sich die Unternehmen durch die Pflicht zur Rechtfertigung bei Nichteinhaltung einzelner Richtlinien meiner Meinung nach unbehaglich. Eine Erklärung abgeben zu müssen, warum man zum Beispiel eine Frauenquote nicht einhält, würde also mittel- und langfristige eventuell schon ausreichen, um die Unternehmen zu einem Umdenken bei der Besetzung ihrer Führungspositionen zu bewegen.

Studien (Baumgarten, Desvaux & Devillard-Hoellinger, 2007) belegen eine höhere Unternehmensproduktivität bei höheren Anteilen an weiblichen Führungsmitgliedern. Meines Erachtens hat dies jedoch weniger damit zu tun, dass Frauen besser führen als Männer. Sicherlich sind Unterschiede in den Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften erkennbar, dennoch lässt sich aber keine klare Aussage darüber treffen, ob Frauen oder Männer besser führen. Vielmehr sollte das sich ergänzende Potenzial beider Geschlechter gesehen werden. Durch die Bildung heterogener Teams lässt sich wohl am ehesten die maximale Kreativität und Produktivität erreichen.

Die Frage, ob Männer durch eine gesetzliche Frauenquote diskriminiert werden, haben die Gerichtshöfe bereits beantwortet. Demnach ist eine Frauenquote lediglich die Kompensation einer vorherigen Diskriminierung der Frau in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen. Dennoch sollten die Paragraphen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und auch die Artikel des Grundgesetzes nicht unbeachtet bleiben. Es ist zu bedenken, dass die Unternehmen bei einer Einführung der Frauenquote womöglich nur einen begrenzten Zeitraum zur Erfüllung dieser zur Verfügung hätten. Bedenkt man die möglichen Strafen bei Nichteinhaltung einer Frauenquote ist es möglich, dass Frauen auch dann bevorzugt behandelt werden, wenn sie geringer qualifiziert sind als ihre Mitbewerber, nur um eine vorgegebene Quote zu erfüllen. In

einem solchen Fall müsste von einer faktischen Diskriminierung und demzufolge von einem Verstoß gegen die Gleichbehandlungsgesetze gesprochen werden, auch wenn das rechtlich zulässig wäre. Bei einer Einführung einer Frauenquote wäre also auf ausreichend Kontrollen zu achten, um sicherzustellen, dass Frauen lediglich bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden.

Abschließend komme ich zu dem Schluss, dass eine gesetzliche Frauenquote weder ein verstecktes Potenzial am Arbeitsmarkt hebt, noch eine Diskriminierung der Männer bedeutet. Unterschiede in den sozialen Kompetenzen von Männern und Frauen führen nicht zu einer hierarchischen Reihung der Qualität von Führung. Vielmehr ist darauf zu achten, heterogene Führungsteams mit unterschiedlich ausgeprägten Kompetenzen zu fördern, um eine optimale Produktivität zu erlangen. Sofern eine Frau nur dann bevorzugt wird, wenn sie gleiche Qualifikationen wie ihre männlichen Mitbewerber vorweist, ist nicht von einer Diskriminierung zu sprechen.

Nicht nur aus diesen Gründen ist eine Frauenquote meiner Ansicht nach nur wenig sinnvoll und führt nicht zu dem gewünschten Ergebnis. Frauen wählen noch allzu oft freiwillig den Weg der Familie und streben erst gar nicht danach, eine hierarchisch hohe Position im Beruf zu erlangen. Es fehlt weniger eine gesetzliche Frauenquote als eine zeitlich umfassende Kinderbetreuung. Daher ist zu vermuten, dass die isolierte Einführung einer Frauenquote nicht zu einer Verbesserung der Situation führen würde. Die Akzeptanz und das Schwinden von Vorurteilen kann nicht durch Gesetze erzwungen werden, sondern muss durch Widerlegung dieser Vorurteile mittels qualifizierter, weiblicher Führungskräfte bekämpft werden. Es sollte daher weniger an gesetzlichen Vorschriften gefeilt werden, als vielmehr an der inhaltlichen Lösung grundsätzlicher Probleme wie Gehalt und Kinderbetreuung.

3.2 Grenzen

In dieser Hausarbeit wurde aus zeitlichen Gründen lediglich ein Ausschnitt der unterschiedlichen Führungsstile behandelt. Es ist klarzustellen, dass es eine Vielzahl weiterer Führungsstile sowie weiterer Führungsmodelle gibt, die zusätzlich zu untersuchen sind, um eine lückenlose Darstellung der Unterschiede zwischen Männern und Frauen in ihren Führungsstilen sicherzustellen. Ebenso wurden die Persönlichkeitseigenschaften und sozialen Kompetenzen nur in Ausschnitten behandelt und somit liegt auch hier keine vollständige Analyse vor.

3.3 Ausblick

Im Zuge des demografischen Wandels werden die Unternehmen umdenken müssen, um ihre freien Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern künftig noch besetzen zu können. Der Ruf nach einer Frauenquote könnte daher von allein verstummen, da zukünftig alle verfügbaren Fachkräfte am Arbeitsmarkt benötigt werden, auch die weiblichen.

Demzufolge werden Frauen ohne weiteres Zutun der Regierung Führungspositionen erlangen und diese auch halten. Es bleibt neben dem Staat auch Aufgabe der Unternehmen, das Arbeiten in Führungspositionen mit Kind zu erleichtern. So wäre die betriebliche Kinderbetreuung ein entscheidender Schritt, um auch die qualifizierten Mütter zurück an den Arbeitsplatz zu locken oder dort zu halten.

Zudem ist die Angleichung der Gehälter von Männern und Frauen unabdingbar, welches schon heute fokussiert werden sollte, um für Frauen das Arbeiten in Führungspositionen attraktiver zu machen. Die Wirtschaft wird sich künftig also nicht mehr die Frage stellen, ob eine Frau oder ein Mann für eine Position besser geeignet ist, sondern vielmehr welche Möglichkeiten es gibt, das Arbeiten im eigenen Unternehmen für die Mitarbeiter attraktiv zu gestalten, um qualifizierte Fachkräfte – ob männlich oder weiblich – einstellen und halten zu können.

4 Literaturverzeichnis

Aichhorn, U. (2004). *Offene Grenzen für Managerinnen! Wie Frauen mit Selbstverantwortung durchstarten*. Wien-Klosterburg: Vabene.

Asendorpf, J. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Auflage). Berlin: Springer.

Auer, K. (2010). Schwer umkämpft bis ins Ziel. *Sueddeutsche*. URL: <http://www.sueddeutsche.de/bayern/csu-beschliesst-frauenquote-schwer-umkaempft-bis-ins-ziel-1.1017943> [18. November 2010].

Autenrieth, C. (1996). *Wandel im Personalmanagement – Differenzierung und Integration im Interesse weiblicher Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010). *Bildung in Deutschland 2010*. Bielefeld: Bertelsmann.

Baumgarten, P., Desvaux, G. & Devillard-Hoellinger, S. (2007). *Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver*. URL: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf [3. Dezember 2010].

Bechmann, S., Dahms V., Fischer G., Frei M. & Leber U. (2009). Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben. *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit – Forschungsbericht 4/2009*. URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2009/fb0409.pdf> [3. Dezember 2010]

Bischoff, S. (2005). *Wer führt in (die) Zukunft? – Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie*. Bielefeld: Bertelsmann.

Böll, S. (2010). Familienministerin will Firmen mit Quotendrohung verführen. *SPIEGEL ONLINE*. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,700468,00.html> [4. Dezember 2010]

Böll, S. & Kröger, M. (2010). Großkonzerne sperren sich gegen Frauenquote. *SPIEGEL ONLINE*. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,683667,00.html> [3. Dezember 2010].

Bono, J.E., Gerhardt, M.W., Ilies, R. & Judge, T.A. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. In *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 765-780.

Brader, D., Kleinert, C., Kohaut, S. & Lewerenz, J. (2007). *Frauen an der Spitze – Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Nürnberg: Campus.

Brenke, K. (2010). Führungspositionen: Frauen holen allmählich auf. In *Wochenbericht des DIW Berlin* 45/2010. URL: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363485.de/10-45-1.pdf [27. November 2010].

Buchholz, G. (2010). Brauchen wir eine Frauenquote?. In *IFO-Schnelldienst*. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:960-opus-3246> [4. Dezember 2010].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). 2. *Bilanz Chancengleichheit – Frauen in Führungspositionen*. URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> [30. November 2010].

Bündnis 90/Die Grünen (o.J.). *Grüne Regeln*. URL: http://www.gruene-Partei.de/cms/files/dokbin/32/32483.die_satzung_von_buendnis_90die_gruenen.pdf [9. November 2010].

Bundesverfassungsgericht (1987). *BVerfGE 74 163*. URL: <http://www.servat.unibe.ch/dfr/bv074163.html> [1. Dezember 2010].

CDU (2003). *Statut der CDU Deutschlands*. URL: <http://www.kas.de/upload/ACDP/CDU/Parteiodnungen/Statut2003.pdf> [27. November 2010].

Desvaux, G.; Devillard, S. (2008). *Women Matter 2 – Female leadership, a competitive edge for the future*. URL: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_2_brochure.pdf [3. Dezember 2010].

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2005). *Wochenbericht 3/2005*. URL: http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.42843.de/05-3-2.pdf [30. November 2010].

Europäischer Gerichtshof (1997). *C-409/95*. URL: <http://curia.europa.eu/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=de&newform=newform&alljur=alljur&jurcdj=jurcdj&jurtpi=jurtpi&jurtfp=jurtfp&alldocrec=alldocrec&docj=docj&docor=docor&docop=docop&docav=docav&docsom=docsom&docinf=docinf&alldocnorec=alldocnorec&docnoj=docnoj&docnoor=docnoor&radtypeord=on&typeord=ALL&docnodecision=docnodecision&allcommjo=allcommjo&affint=affint&affclose=affclose&numaff=&ddatefs=&mdatefs=&ydatefs=&ddatefe=&mdatefe=&ydatefe=&nomusuel=Marschall+&domaine=&mots=&resmax=100&Submit=Suchen> [1. Dezember 2010].

- Europäische Kommission (2008). *Frauen und Männer in Entscheidungspositionen 2007 – Situations- und Trendanalyse*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Europäische Kommission (2009). *Datenbank: Frauen und Männer in Entscheidungspositionen: Wirtschaft und Finanzen – Größte börsennotierte Unternehmen*. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=777&langId=de&intPageId=675> [25. November 2010].
- Forsa (2007). *Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Einschätzungen, Erwartungen, Wünsche*. URL: http://www.heinerthorborg.com/generation_ceo/Praesentation_Forsa_gekuerzt.pdf [30. November 2010].
- Friedmann, J. & Olbrisch, M. (2010). Das bescheidene Geschlecht (S. 50-53). In *der Spiegel* 41/2010. Hamburg: Spiegel-Verlag.
- Gesellschaft für Wachstumsstudien e.V. (2010). *EU-Mitgliedsstaaten: Wachstumsraten 2010 (Prognose) – mit Schweiz und Norwegen*. URL: <http://www.economic-growth.eu/Seiten/AktuelleDaten/Grafik-EU-Wachstumsraten2010.html> [1. Dezember 2010].
- Hohlbaum, A. & Olesch, G. (2006). *Human Resources: modernes Personalwesen* (2. Auflage). Rinteln: Merkur.
- Höft, S. & Schuler, H. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl (102-138). In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Lang, D. (2009). *Soziale Kompetenz und Persönlichkeit*. Landau: Empirische Pädagogik.
- Leipert, C. (2003). *Demographie und Wohlstand – neuer Stellenwert für Familie in Wirtschaft und Gesellschaft*. Opladen: Leske + Budrich.
- McKinsey & Company (2009). *McKinsey Global Survey results: Leadership through the crisis and after*. URL: http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_3_quarterly.pdf [3. Dezember 2010].
- Myrdal, A. & Klein, V. (1971). *Die Doppelrolle der Frau in Familie und Beruf*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Nicolai, C. (2009). *Personalmanagement* (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Olfert, K. (2008). *Personalwirtschaft* (13. Auflage). Ludwigshafen: Kiehl.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2009). *Gesellschaften auf einen Blick 2009 – OECD-Sozialindikatoren*. Bielefeld: Bertelsmann.

Pawelski, R. (2010). *Frauenquote bei der Telekom richtig*. URL: http://www.cducsu.de/Titel__pressemitteilung_frauenquote_bei_der_telekom_richtig/TabID__6/SubTabID__7/InhaltTypID__1/InhaltID__15127/Inhalte.aspx [18. November 2010].

Raasch, S. (1991). *Frauenquote und Männerrechte*. Baden-Baden: Nomos.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. URL: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2010/D_CorGov_Endfassung_Mai_2010.pdf [18. November 2010].

Rettig, D. (2010). *Großteil der Unternehmen lehnt Frauenquote ab*. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/grossteil-der-unternehmen-lehnt-frauenquote-ab-425444/> [24. November 2010].

Schiltz, C. B. (2010). EU-Kommissarin droht Firmen mit Frauenquote. In *WELT ONLINE*. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article9682421/EU-Kommissarin-droht-Firmen-mit-Frauenquote.html> [3. Dezember 2010].

SPD (2009). *Organisationsstatut*. URL: http://www.nrwspd.de/db/docs/doc_29392_2010517164526.pdf [27. November 2010].

Statistisches Bundesamt (2005). *Im öffentlichen Dienst stellen Frauen 52% des Personals*. URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/03/PD05__093__741,templateId=renderPrint.psml [23. November 2010]

Statistisches Bundesamt (2006a). *Frauen in Deutschland 2006*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2006b). *Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2009). *Finanzen und Steuern – Personal des öffentlichen Dienstes*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt (2010a). *Bevölkerungsvorausrechnung*. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausrechnungBevoelkerung/Tabellen/Content50/Bevoelkerungsvorausrechnung,templateId=renderPrint.psml> [18. November 2010].

Statistisches Bundesamt (2010b). *Kindertagesbetreuung regional 2009*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Storvik, A. & Teigen, M. (2010). *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte*. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf> [4. Dezember 2010]

Telekom (2010a). *Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein*. URL: <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454> [23. November 2010].

Telekom (2010b). *Sechs Monate Frauenquote bei der Deutschen Telekom*. URL: <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/927148> [23. November 2010].

Werder, A. von (2008). *Führungsorganisation – Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation (2. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.

Wirtschaftslexikon (2010). *Führungsebenen*. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fuehrungsebenen/fuehrungsebenen.htm> [4. Dezember 2010].