

DIVERSITY

„Wo eine Frau war, muss auch wieder eine Frau hin“

Von Ruth Kuntz-Brunner | 24. Januar 2014 | Ausgabe 4

In der vergangenen Woche stellte das DIW sein Managerinnenbarometer vor (VDI nachrichten berichteten). Barbara Schwarze ist Professorin an der Hochschule Osnabrück für Gender und Diversity Studies. Sie fordert, dass ausgeschiedene Vorstandsfrauen wieder durch Frauen ersetzt werden und plädiert für eine Frauenquote in Aufsichtsräten.



Barbara Schwarze ist Professorin an der Hochschule Osnabrück und Expertin in Fragen Gender und Diversity.

Quelle: initiativeD21

VDI nachrichten: Das Managerinnen-Barometer 2014 des DIW zeigt, dass der Frauenanteil in Spitzenpositionen nur moderat steigt. Überrascht Sie dieses bescheidene Ergebnis?

Schwarze: Nein. Für aussagekräftigere Daten müssen die Zahlen jedoch weiter analysiert werden. Wir untersuchten, in welchen Branchen oder Regionen Frauenanteile eingebrochen sind und wo sie sich wie entwickelt haben. Durch unsere Zusammenarbeit mit dem Datendienstleister Bisnode haben wir deutschlandweit eine Basis von 260 000 Unternehmen mit 680 000 Topleuten, davon 143 000 Frauen.

Sie haben auch KMU einbezogen und entdeckt, dass Kleinunternehmen den höchsten Frauenanteil an der Spitze von 12,6 % haben, mittlere Unternehmen von 10,3 % und große von 6,3 %. Wie erklären Sie die Unterschiede?

KMU haben meist flachere Hierarchien als Großunternehmen mit ihren komplexen Hierarchien. Und KMU können sich den Verlust von qualifizierten Mitarbeitenden, egal ob Männer oder Frauen, nicht leisten. Außerdem ist es in KMU einfacher als in Konzernen, eine Kultur der egalitären Postenbesetzung durchzuziehen. Mit ihrem Ziel, 30 % Frauen im Topmanagement zu haben, hat sich etwa die Telekom eine Herkulesarbeit eingehandelt. Sie muss die neue Kultur auf allen Stufen kommunizieren, entsprechende Weiterbildung und Incentives für Vorgesetzte bereitstellen. KMU sind flexibler und können einfacher eine gute Work-Life-Balance bieten.

Laut DIW haben skandinavische und lettische Unternehmen die meisten Frauen in Spitzenpositionen, ob mit Quote für Vorstände, wie in Norwegen, oder ohne, wie in Finnland.

Quoten machen auf jeden Fall Sinn und beschleunigen ein Wachstum des Frauenanteils. Gleichzeitig bedarf es aber auch insgesamt einer frauen- und familienfreundlichen Kultur.

Die DIW-Studie bescheinigt Aufsichtsrätinnen, dass sie eine frauenfreundlichere Kultur durchsetzen möchten. Gilt das auch für Frauen in Vorständen?

Frauen der obersten Ebene sind häufiger, als Arbeitnehmervertreterinnen in Aufsichtsräten. Allein das erklärt schon ihr "soziales" Engagement. Vorstände sind für die Strategien und finanziellen Erfolge zuständig, sodass eine frauenfreundliche Strategie auch den Shareholdern gerecht werden muss. Das erfordert einen entsprechenden Stil.

Wenn Frauen in Vorständen ähnlich agieren müssen wie Männer, wieso sank dann der Aktienkurs norwegischer Firmen, als die Frauenquote für Vorstände eingeführt wurde?

Die Quote ist eben nur ein Anfang, Klischees aber bleiben. Da auf der Topebene überwiegend Männer agieren, werden die dort notwendigen Kompetenzen wie die "bessere" Durchsetzungskraft oder das "Visionäre" eher Männern zugetraut. Die den Frauen zugeschriebene Kommunikations- und Kooperationsstärke oder das Einfühlungsvermögen werden eher dem Mittelmanagement zugeordnet.

Und wie erklären Sie, dass der Frauenanteil stark von der Branche abhängig ist?

Spannend ist, dass einige technische Branchen in ihren Spitzenpositionen offener für Frauen sind als Versicherungen und Banken, die auf unteren Ebenen die meisten Frauen beschäftigen. In der Finanzbranche bleiben Frauen von Topkarrieren weitgehend ausgeschlossen. Industrieunternehmen haben andere Branchenstrukturen und agieren möglicherweise etwas pragmatischer.

Würden mehr Frauen an die Spitze gelangen, wenn ihre Karrieren durchgängig gefördert werden, wie das DIW vorschlägt?

Sicher müssen Frauen auf allen Ebenen gefördert werden. Das aber führt nicht in die erste Liga. Im Mittelmanagement sitzen bereits rund 30 % Frauen. Die Rekrutierung von Top-Managern speist sich kaum aus der zweiten Ebene. Deshalb ist entscheidend zu wissen, wie und wo rekrutiert wird. Meist sind Spitzenmanager überregional präsent, verfügen über Netzwerke. Qualifikation allein genügt nicht.

Der Frauenanteil in den Vorständen der 30 Dax-Unternehmen jedenfalls ist im letzten Jahr leicht auf 6 % gesunken. Warum?

Weil ausgeschiedene Vorstandsfrauen durch Männer ersetzt wurden. Wir sagen: Wo eine Frau war, muss auch wieder eine Frau hin. Das hat nichts mit Quote zu tun. Und die Besetzung durch Männer nichts mit deren Qualifikation. Wir haben inzwischen viele exzellente und geeignete Frauen. Es wäre überhaupt kein Problem, genügend Frauen für Vorstände zu finden – wenn "Mann" will.

Die Große Koalition will 2016 eine Frauenquote in Aufsichtsräten von 30 % einführen. Ist das der richtige Weg?

Das ist ein Teil des Weges und ein positives Signal. Aber die Debatte um die Quote frustriert inzwischen die jungen Frauen, wie mir meine Studentinnen sagen. Quote muss es einfach geben, fertig. Wenn Dax-Unternehmen mehr Frauen in Vorständen haben, ziehen andere eher nach. Dann entsteht vielleicht jene kritische Masse an Frauen, die etwa dafür sorgen könnte, dass das erste Kind keinen Karrierebruch bedeutet. Gerade qualifizierte Frauen kehren ja schnell wieder auf ihre Posten zurück. In einer frauen- und familienfreundlichen Kultur gibt es genügend Kitas, wichtige Sitzungen werden nicht abends angesetzt und Männer übernehmen ganz selbstverständlich auch die Kinderbetreuung. Der Fachkräftemangel wird das womöglich massiv richten.

Es ist also in prosperierenden Zeiten einfacher, mehr Frauen an die Spitze zu bringen?

Nur teilweise. Wenn Unternehmen richtig rechnen, betrachten sie nicht nur die Belastungen durch die Familienförderung, sondern auch, dass sie damit hoch motiviertes Personal an sich binden. Andere Länder haben höhere Anteile von Führungskräften in Teilzeit. Auch das ist ein Weg.

RUTH KUNTZ-BRUNNER

www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn