

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Bachelorstudium Recht und Wirtschaft

Seminararbeit / Bachelorarbeit

**Qualität setzt sich von selbst durch! Braucht es die
Quotenfrau in Unternehmen?**

Erörtern Sie die aktuelle Diskussion rund um Men & Women in der Unternehmensführung und zeigen Sie auch Alternativen zur zwangsweisen Quotenregelung auf.

eingereicht im Rahmen des

Seminars (500.111)

Strategisches Management

im Sommersemester 2013

von

Vor- und Zuname: Irma Bajraktarevic

Matrikelnummer: 0821878

Studienkennzahl: 500

E-Mail-Adresse: Irma.Bajraktarevic@stud.sbg.ac.at

Betreuer/in: Prof. Dr. Christoph Schließmann

Ort und Abgabedatum: Salzburg, am 30. Juni 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Warum die Diskussion über eine Quotenregelung?	3
3. Theoretische Grundlagen	6
3.1. Die Führungsposition.....	6
3.2. Unterschied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	8
3.2.1. Der Aufsichtsrat.....	8
3.2.2. Der Vorstand	8
3.3. Die „Frauenquote“	9
4. Lage in Österreich und der EU.....	11
4.1. Frauenquote in der EU	11
4.2. Die Frauenquote in Österreich	13
5. Ursachen für die Unterrepräsentation.....	17
5.1. Sind es die Männer?	17
5.1.1. Die Gläserne Decke.....	17
5.1.2. Der psychologische Aspekt.....	18
5.1.2.3. Welche Frau.....	18
5.2. Sind es die Umstände?	19
5.3. Sind es die Top-Jobs?.....	20
5.4. Sind es die Frauen selbst?	21
5.4.1. Andere Ziele.....	21
5.4.2. Wettbewerbsverhalten der Frau.....	22
5.5. Ist es die Gesellschaft?	23
6. Was sind das für Frauen?	25
7. Vorteile einer Frauenquote	27
7.1. Der Zeitfaktor	27
7.2. Chancengleichheit	27
7.3. Weiterentwicklung der Wirtschaft.....	28
8. Nachteile einer Frauenquote	29
8.1. Der Fachkräftemangel	29
8.2. Diskriminierung	29
8.3. Eingriff in die Unternehmenspolitik	30
8.4. Quotenfrau-Dasein	31
9. Alternativen.....	33

9.1. Ein familienfreundlicheres Umfeld schaffen	34
9.1.1. Akzeptanz und Unterstützung von Eltern im Unternehmen.....	34
9.1.2. Hilfe bei der Organisation der Kinderbetreuung.....	35
9.2. Die Frauenförderung	35
9.2.1. Mentoring.....	36
9.2.2. Gender- und Potenzialentwicklungsprogramme	36
9.3. Eine optimale Unternehmenskultur schaffen	37
9.3.1. Systematische Ausbremsung.....	37
9.3.2. Die Führungspositionen attraktiver machen.....	38
9.4. Netzwerke schaffen.....	38
9.5. Qualitäts- und Gütesiegel.....	39
10. Fazit	40
11. Ausblick.....	41
12. Literaturverzeichnis.....	42

1. Einleitung

Warum schaffen es nur so wenige Frauen in die Top-Führungsebene? Sie wollen nicht, sagen die einen. Sie können nicht, meinen die anderen. Sie dürfen nicht, werfen die Dritten ein. Doch was sind die tatsächlichen Gründe, die dazu führen, dass Frauen weitgehend immer noch eine Minderheit in Führungspositionen darstellen.

Die Erhöhung des Frauenanteils war schon seit jeher eines der wichtigsten Ziele der Gleichstellungspolitik. Die hitzige Diskussion um die Gleichstellung der Frau scheint nun an ihrem Höhepunkt angelangt zu sein und der Schrei nach einer Quotenregelung wird immer lauter. Auch die Gleichstellungspolitik der EU versetzt so manch Unternehmen in Panik, denn die EU-Grundrechte-Kommissarin Viviane Reding beharrt schon seit langem auf einer Quote. Sie will Unternehmen vorschreiben, wie viele Frauen sie in eine Führungspositionen zu bringen haben.

Die Tatsache der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen soll mit einer gesetzlichen Quote geregelt werden. Die Sinnhaftigkeit dieser Debatte ist umstritten, jedoch nicht die Überzeugung nach einer notwendigen Veränderung. Das Ziel ist es, ein Umdenken zu schaffen! Da stellt sich die Frage, ob dies nur mit einer gesetzlichen Quotenregelung möglich ist oder ob es doch noch mögliche Alternativen gibt, die man in Erwägung ziehen kann, um mehr Frauen in die Männerdomäne Chefetage zu bringen und so einen Beitrag zu Gleichstellung zu leisten?

Vor diesem Hintergrund soll diese Seminararbeit zeigen, ob es tatsächlich eine Frauenquote braucht, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Bevor diese These versucht wird zu erörtern, soll zunächst auf die Diskussion der Gleichstellung eingegangen werden. Warum kommt diese Debatte immer wieder auf und weshalb wird auf einmal so auf eine gesetzliche Quotenregelung beharrt. Danach werden ein paar theoretische Grundlagen beleuchtet, um so die Diskussion besser verstehen und nachvollziehen zu können. Im nächsten Kapitel soll ein Überblick über die momentane Situation, sowohl in der EU und ihren Mitgliedstaaten, als auch in Österreich, gegeben werden. Als nächstes wird versucht die Ursachen wiederzugeben und zu beschreiben, die für die Unterrepräsentation von Frauen in den Chefetagen verantwortlich sind. In den weiteren zwei Kapiteln werden die am

meisten argumentierten Pro und Contras beschrieben und zusammengefasst, die eine gesetzliche Frauenquote mit sich bringen würde. Aufgrund dieser erarbeiteten Informationen, werden alternative Lösungen vorgeschlagen und erklärt um die sogenannte „gläserne Decke“ zu durchbrechen. Abschließend werden die erarbeiteten Ziele in einem Fazit zusammengefasst und ein Ausblick, über die (möglichen) zukünftigen Entwicklungen und den damit verbundenen Veränderungen, wird gegeben.

2. Warum die Diskussion über eine Quotenregelung?

Bevor mit der Erörterung zum Thema Frauenquote begonnen wird, sollte zunächst erklärt werden, wie es überhaupt zu dieser umstrittenen Diskussion gekommen ist und warum sie einfach nicht mehr wegzudenken ist.

Die Begründung lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Die Quotendiskussion ist eine Reaktion auf die sich kaum ändernde Situation der Frauen, in den höheren Führungsebenen der Arbeitswelt.

Die Auseinandersetzung ist unter anderem deshalb nicht mehr wegzudenken, da nicht mehr nur auf politischer Ebene diskutiert wird, sondern in der Öffentlichkeit, in den Unternehmen selbst und vor allem auch in den Medien. Jeder, ob für diese Frage relevant oder nicht, scheint eine Meinung zu haben und diese auch verkünden zu wollen.

Vor allem die Themen Gehältertransparenz sowie Frauen in Führungspositionen halten sich hartnäckig in den Medien. Aufgrund der jüngsten Geschehnisse auch in Verbindung mit einer Sexdebatte. Da fragt man sich, woher kommt dieser Aufschrei und Wille nach einer Gleichstellung und -behandlung?

Die Selbstverpflichtungserklärungen (Einführung einer betrieblichen Frauenquote) der meisten Unternehmen haben nicht das erfüllt, was sie zuvor versprochen hatten. Es ist sogar von bewussten Marketingstrategien die Rede oder bloß von einem Trend, um auf sich aufmerksam zu machen. Die sogenannte Flexiquote hat somit weitgehend versagt.¹ Da ist es nicht verwunderlich, dass die Anhänger einer gesetzlichen Quotenregelung immer mehr werden und ihre Forderungen immer präsenter. Sie verlangen, dass der Anteil an Frauen in Führungspositionen gesetzlich geregelt werden soll um die gewünschten Ziele zu erreichen.

Für viele Männer ist das Verlangen nach Kompensation, das nicht nur von aktiven Feministinnen oder Frauenvereinen gefordert wird, ein überraschender Aspekt dieser Diskussion.

Unter Kompensation bezeichnen und verstehen die meisten Frauenverbände als ausgleichende Gerechtigkeit. Schließlich wurden Frauen über Jahrzehnte, wenn nicht sogar Jahrhunderte lang, diskriminiert und das geschah vor allem auch im Wirtschaftsleben. Entweder durch Unterdrückung, unzureichende Bildung, Beschränkung auf Frauenberufe oder schlicht und einfach durch Untersagung der Teilnahme an der Wirtschaft durch die Abhängigkeit vom Mann.

¹ Scholten, Die Frauenfrage.

Nun seien eben die Männer dran, so die Stimmen dieser Frauen, ganz nach dem Prinzip Auge um Auge, Zahn um Zahn. Für sie scheint das Rechtfertigung genug.

Andererseits ist bemerkenswert, dass es immer mehr Klagen und Beschwerden auch aus den Reihen der Männer gibt, welche die Gesamtheit der Frauen vor allem in Vorständen und Aufsichtsräten als viel zu gering empfinden. Oft sind das selbst bewehrte Führungskräfte, die sich mehr Vielfalt und andere Ansichtsweisen in ihren Chefetagen wünschen würden. Es wäre somit falsch zu glauben, dass die Befürworter einer Quotierung nur weiblich sind. Umgekehrt finden sich unter den Gegnern auch eine breite Anzahl von Frauen.

Dank der anhaltenden Diskussion aber auch aufgrund der Entwicklungen der Gesellschaft und in der Arbeitswelt, sind durchaus positive Trends zu verzeichnen. So arbeiten immer mehr Frauen und sind gleichzeitig gebildeter denn je. Das sind die notwendigen Grundlagen, die für eine solide Ausgangssituation im beruflichen Leben spreche, mit Bereitschaft es ganz nach oben zu schaffen.

Der Wille und Wunsch nach mehr Frauen existiert auch bei den meisten Unternehmen, jedoch nicht durch eine gesetzliche Quotierung. Das Problem hierbei ist, dass es an konkreten Plänen und Maßnahmen auf dem Weg dorthin, mangelt. Denn wenn von keiner Seite aus etwas unternommen wird, kann man auch nicht erwarten, dass es zu grundlegenden Veränderungen kommen wird.

Um endlich diese verlangten Änderungen zu erreichen, werden nun Regelungen mit Gesetzeskraft erwogen, ganz nach dem Beispiel Norwegen. Dort bestehen die Aufsichtsgremien, dank gesetzlich eingeführter Frauenquote, bereits über 40 Prozent aus Frauen.

Die Quote ist zwar (noch) nicht da, trotzdem hat die Diskussion rund um ihre Einführung schon einiges bewegt. Nicht, dass nun eindeutig mehr Frauen in den oberen Etagen sitzen, es sind die Männer und die Vorsitzenden, die sich nun Sorgen um ihre Jobs und ihre Karrierechancen machen müssen. Geleitet durch diese Furcht, werden auch deren Stimmen immer lauter.

Schlussendlich hat diese andauernde Debatte, die kurz vor ihrem Ende angelangt zu sein scheint, nur das eine Ziel, nämlich zukünftig (jungen) Frauen Türen leichter zu öffnen, die in die höheren Führungsetagen der großen Unternehmen, führen. Ob es dabei Sinn macht, sich

auf konkrete Prozensätze zu stützen und diese ohne jegliche Hintergrundinformationen zu verlangen, soll in den nächsten Kapiteln erörtert werden.

3. Theoretische Grundlagen

Um die Diskussion angemessen verstehen und besser nachvollziehen zu können, ist es in diesem Zusammenhang von Bedeutung, ein paar Bezeichnungen etwas genauer zu erläutern.

In diesem Kapitel soll auf die vier, für diese Arbeit, Grundlegenden Begriffe näher eingegangen werden. Diese Begriffe werden oft synonym für Bezeichnungen verwendet, die bei genauerer Betrachtung allerdings eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen. Um somit Missverständnisse weitgehend zu vermeiden, ist es wesentlich, die Bedeutung dieser Begriffe zu verstehen, sowie deren Bezeichnungen richtigerweise zu verwenden, auch um eine möglichst konkrete Lösung für das Problem zu finden.

3.1. Die Führungsposition

Als das Ziel der Debatte, rund um die Frauenquote, wird in der Regel eine Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Führungspositionen angestrebt. Was genau man allerdings unter einer Führungsposition zu verstehen hat, bleibt dabei fast immer unklar. Ungeachtet der Entwicklung der Frauenquote, wäre es von Vorteil, eine einheitliche Definition auszulegen um infolgedessen eine verständnisvollere Diskussion zuzulassen, die für alle nachvollziehbar ist.

Folglich besteht das Problem größtenteils also darin, dass der Begriff Führungsposition in wissenschaftlichen Arbeiten so definiert wird, wie er zu der gerade durchgeführten Studie passt. Daraus ergibt sich, dass auch der Aussagewert der getätigten Untersuchungen nicht wirklich zutreffen muss bzw. nicht unbedingt mit anderen Studien verglichen werden kann, ohne dass es dabei zu Ungereimtheiten oder Irrtümern kommt.

Erstaunlicherweise wird in vielen empirischen Arbeiten auf diesen Zustand aufmerksam gemacht, doch zugleich werden kaum Bemühungen auf sich genommen, etwas daran zu ändern und den Begriff beispielsweise zu präzisieren.²

In dieser Arbeit soll an dieser Stelle genau das versucht werden. Da es sich bei der gewollten Mehrfachbesetzung von Frauen um formal definierte Positionen handelt, sollte man hier von einer Organisationsstruktur ausgehen.³ Ausgangspunkt dieser Führung ist die Entscheidungs-

² Vgl. Körner/Günther (2011), S. 435f.

³ Vgl. Körner/Günther (2011), S. 435f.

befugnis über wichtige interne Angelegenheiten wie das Budget, den Personaleinsatz, die Unternehmensstrategie, etc. Als Führungsposition bezeichnet man also die Stelle, deren Inhaber zu solchen umfangreichen Entscheidungen oder zumindest zu Teilen davon, befugt ist.⁴ Ein bedeutendes Kennzeichen zur weiteren Abgrenzung ist, dass die getroffenen Entscheidungen eine hinreichend große Tragweite aufweisen und somit Einfluss auf die Organisation als Ganzes haben. Schließlich gibt es auch Entscheidungsträger auf unteren Ebenen, deren gemachte Entscheidungen aber keineswegs für das ganze Unternehmen von Bedeutung sind, sondern die sich in der Regel nur auf eine Abteilung oder auf eine begrenzte Anzahl von Personen auswirken.

Natürlich gibt es innerhalb dieser angenommenen Abgrenzungen keine Homogenität, da die jeweilige Position und die damit verbundenen Kompetenzen auch immer im Zusammenhang mit dem Unternehmen und dessen spezifischen Merkmalen zu sehen sind. Als entscheidende Faktoren betrachtet man stets die Personalanzahl sowie das Budget.⁵

In der geplanten Frauenquote konzentriert man sich zunächst auf die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsgremien. Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten sollen vermehrt mit weiblichen Führungskräften besetzt werden.

Der Führungsstil

Auf die Bedeutung des Führungsstils soll an dieser Stelle nur begrenzt eingegangen werden. Empirisch gesehen, gibt es wohl kaum einen Führungsunterschied zwischen Männern und Frauen. Schafft es jemand in eine obere Führungsposition, kann man annehmen, dass sich diese Person am bereits vorherrschenden Führungsstil im Unternehmen, orientieren wird.

Natürlich kann man davon ausgehen, dass es Unterschiede in der Art und Weise wie Männer und Frauen führen gibt, jedoch bestehen solche auch zwischen Persönlichkeiten generell, unabhängig vom Geschlecht. Einen wesentlichen Faktor, wird diese Differenz somit eher selten ausmachen, wenn es darum geht, mehr weibliche Führungskräfte in die obersten Reihen zu bringen.

⁴ Vgl. Körner/Günther (2011), S. 435f.

⁵ Vgl. Körner/Günther (2011), S. 435f.

3.2. Unterschied zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

In der Diskussion rund um die Frauenquote kommt man an diesen zwei Bezeichnungen wohl kaum vorbei: Vorstand und Aufsichtsrat. Das sind zwei Posten, die zu den Top-Positionen zählen und die einen Mangel an Frauen vorweisen, der durch eine gesetzliche Quotierung erhöht werden soll.

Ferner ist von Bedeutung, dass in Österreich ein dualistisches System besteht. Das heißt, dass der Aufsichtsrat und der Vorstand in einem Unternehmen gesonderte Gremien darstellen. In manchen anderen Ländern herrscht ein monistisches System vor, was bedeutet, dass nur ein Gremium existiert.

3.2.1. Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist die Kontrollinstanz bei Kapitalgesellschaften, die vor allem zur Überwachung der Geschäftsführung (entspricht dem Vorstand) verpflichtet ist. Ferner gehören zu den weiteren Aufgaben die Prüfungs- und Berichtspflicht, sowie die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstandes.

Die Einrichtung eines Aufsichtsrates ist unter bestimmten Voraussetzungen gesetzlich vorgeschrieben. Es besteht aber auch die Möglichkeit, freiwillig einen Aufsichtsrat einzurichten. Dies geschieht dann per Satzung oder Gesellschaftsvertrag.

In Österreich besteht ein Aufsichtsrat zwischen drei und 21 Mitgliedern und ist des Weiteren verpflichtet, mindestens vier Sitzungen pro Geschäftsjahr abzuhalten.⁶

3.2.2. Der Vorstand

Wenn man den Aufsichtsrat als das Kontrollorgan bezeichnet, so entspricht der Vorstand dem Leitungsorgan. Im Außenverhältnis vertritt der Vorstand das Unternehmen sowohl gerichtlich, als auch außergerichtlich. Im Innerverhältnis ist er zur alleinigen Leitung der Geschäfte betraut.

Der Vorstand hat die Aufgabe, die ordentliche Hauptversammlung zu berufen sowie den Aufsichtsrat über die Entwicklung des Unternehmens in Kenntnis zu setzen. Des Weiteren hat er die Pflicht, den Jahresabschluss sowie den Lagebericht aufzustellen, die dann dem Aufsichtsrat zur Prüfung vorgelegt werden müssen.

Ein wichtiger Punkt, der zu beachten ist, lautet, dass in Österreich aktive Vorstände nicht dem Aufsichtsrat angehören dürfen.⁷

⁶ Vgl. AktG.

3.3. Die „Frauenquote“

Kaum ein Wort hat in den letzten Jahren wohl so viel an Bedeutung gewonnen, wie das, der heiß diskutierte „Frauenquote“. Umso wichtiger ist es, den Begriff korrekt anzuwenden, denn wenn von einer Frauenquote die Sprache ist, verstehen die Beteiligten meist nicht unbedingt das gleiche darunter. Dies kann dann zu Missverständnissen führen, die bei einer Diskussion über eine Gesetzesänderung, eindeutig fehl am Platz sind.

Im Rahmen der stattfindenden Diskussion kann dem Begriff Frauenquote somit keine eindeutige Bedeutung zugewiesen werden. Die unterschiedlichen Ausprägungen sind sich sehr ähnlich und bauen zum Teil aufeinander auf. Versucht man Abgrenzungen zu setzen, so lassen sich vier Standpunkte herauskristallisieren:

Frauenquote bedeutet,

1. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familienplanung, sowie den voruniversitären Bereich, zu fördern.
2. Den ersten Standpunkt um den Aspekt zu erweitern, dass, bei gleich qualifizierten Bewerbern, Frauen so lange bevorzugt werden, bis ein gewisser vorgeschriebener Anteil erreicht wird.
3. Die Einigung auf bestimmte Zielquoten, die abhängig sind, vom Prozentsatz entsprechend qualifizierter Frauen.
4. Eine zwingende Quotierung. Das bedeutet, es werden so lange Frauen mit passender Mindestqualifizierung eingestellt, bis die vorgeschriebene Wunschquote erreicht wird.⁸

Nach einer dieser Stufen wird nicht konkret verlangt. Gefordert wird eine Quote, die in einem gewissen Zeitfenster von den Unternehmen umgesetzt werden soll und dann je nachdem wie die Umsetzung geklappt hat, eventuell auch noch weiter erhöht werden soll. Genau Prozentsätze liegen noch nicht vor, genauso wenig, wie man sich auf eine Methode der gerechten Berechnung geeinigt hat.

⁷ Vgl. AktG.

⁸ Vgl. Gräfrath, Frauenquote (1992), S. 15f.

Die „Quotenfrau“

Da dieser neue Begriff einen richtigen Hype erlebt und sehr häufig in der Diskussion verwendet wird, soll an dieser Stelle kurz auf ihn eingegangen werden.

Unter den sogenannten Quotenfrauen, versteht man Frauen, die aufgrund einer bevorstehenden Quotenregelung gewählt werden. Ausschlaggebend für die Einstellung ist also das Geschlecht. Die Bezeichnung ist als negativ anzusehen, da diesen Frauen vorgeworfen wird, nur aufgrund ihres Geschlechts genommen worden zu sein und nicht anlässlich ihrer Kompetenzen und Leistungen.

4. Lage in Österreich und der EU

Auf der ganzen Welt kämpfen Frauen immer noch um Gleichbehandlung und Gleichberechtigung. Bei diesem Thema ist es unmöglich, Fakten und Schlussfolgerungen festzulegen, die für alle Teile gelten. Aufgrund dessen beschränkt sich diese Arbeit auf Österreich und die europäische Union.

Nicht nur in Österreich scheint das Thema Frauenquote am Höhepunkt angelangt zu sein, in ganz Europa wird derzeit heiß diskutiert, an Gesetzesentwürfen herumgetüftelt und medienwirksam zur Schau gestellt. Die Lager scheinen in jedem Land dieselben zu sein und so kämpfen Befürworter als auch Gegner um ihre Ansichten. Die Regelungen und Gesetze zum Thema Frauenquote weisen von Land zu Land zum Teil ziemlich beachtliche Unterschiede auf.

4.1. Frauenquote in der EU

Die Union ist verpflichtet, bei allen ihren Tätigkeiten, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.⁹ 1975 erließ die EU die erste Richtlinie zur Gleichstellung. Anlass war eine belgische Flugbegleiterin, die sich auf den Grundsatz des gleichen Entgelts für die gleiche Arbeit berief. Seitdem hat sich einiges geändert, vor allem in jüngster Zeit zeigen sich immer mehr positive Trends, was Frauen in der Arbeitswelt angeht. Nicht nur, dass immer mehr Frauen berufstätig sind, zumindest Teilzeit, immer mehr können auch bessere Bildungswege nachweisen, unabhängig in welcher Branche. Frauen werden ein immer größer werdender Teil der Wirtschaft. Sowohl als Anbieter als auch als Nachfrager.

In Brüssel wird schon längst nicht mehr nur über eine Quote herumdiskutiert, es wird schon brennend darum gekämpft. Die bedeutendste Verfechterin ist die Kommissarin Viviane Reding, die eine gesetzliche Frauenquote für alle Mitgliedstaaten durchsetzen will. Freiwillige Verpflichtungen sind ihr nicht genug und führen vor allem nicht zu den erwünschten Zielen, so ihre Meinung. Die so ziemlich gescheiterten Selbstverpflichtungen der Unternehmen sind für sie ein auszureichender Beweis, dass nur eine gesetzliche Quotierung die richtige Lösung ist, bei dem Vorhaben mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Diese Quote soll für

⁹ Vgl. Artikel 2 und 3 EUV, Artikel 8 AEUV.

alle EU Mitgliedstaaten verpflichtend sein, um dadurch eventuell mögliche Hindernissen zu vermeiden.

Doch nicht nur in Brüssel selbst, auch auf nationalen Seiten der Mitgliedstaaten tut sich so einiges. Die Mehrheit der Staaten hat schon verschiedenste Maßnahmen und Bestimmungen gesetzt. Dabei sollte berücksichtigt werden, um welche Art von Regeln es sich handelt. Hauptsächlich unterscheidet man zwischen Regelungen aus dem Corporate Governance Kodex und dem Gleichbehandlungsgesetz der jeweiligen Länder.

Das Gleichbehandlungsgesetz findet man sowohl in den EU-Gesetzen als auch in den jeweiligen Verfassungen und Gesetzen der Mitgliedstaaten. Man kann sagen, dass diese Regelungen ident sind, wo hingegen die Richtlinien aus den Kodices sich durchaus unterscheiden.

Corporate Governance Kodices sind Regelwerke für die verantwortungsvolle Führung und Leitung von börsennotierten Unternehmen.¹⁰ Inzwischen besitzen 12 EU-Mitgliedsstaaten solche Codices, die jedoch nur für das jeweilige Land bindend sind.

Ein einheitlicher Kodex wäre sicherlich eine Erwägung wert, denn dadurch würden vor allem Unternehmen, die auch EU-weit tätig sind, profitieren.

Neben diesen zwei Arten von Gesetzen, gibt es auch schon den Vorstellungen der EU-Kommissarin Reding entsprechend, in einigen Mitgliedstaaten Pläne für gesetzliche Quoten. Ganz nach dem Vorbild Norwegen liegen bereits, unter anderem, in Frankreich, Spanien und den Niederlanden entsprechende Entwürfe, zur gesetzlichen Quotenregelung eines Frauenanteils, vor.¹¹

Den Befürworter aus Brüssel wäre wahrscheinlich eine einheitliche EU-Regelung lieber. Diese würde es für Unternehmen leichter machen, die Sitze in mehreren EU-Ländern haben bzw. grenzüberschreitend tätig sind, die jeweils geforderten Auflagen zu erfüllen. Nichtsdestotrotz sind diese Initiativen eine positive Bestärkung in der Debatte um die (EU-weite) Quotenregelung des Frauenanteils in Führungsgremien.

Neben den bereits erörterten Initiativen zeigen sich manche Länder aber auch Unternehmen selbst, besonders kreativ. So ist in Deutschland, bei so manchen börsennotierten Unternehmen, sogar die Höhe der Boni von Managern davon abhängig, ob und wie viele Frauen in

¹⁰ Vgl. Bundeskanzleramt.

¹¹ Vgl. Schmitt, Frauenquote (2010).

Spitzenpositionen gebracht werden konnten. Dies passiert einerseits um die Selbstverpflichtungen einzuhalten aber andererseits auch aus einer Art Furcht, dass die wirklich guten weiblichen Führungskräfte von der Konkurrenz eingestellt werden, vor lauter Angst vor einer gesetzlichen Quotenregelung.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass sowohl national als auch auf EU-Ebene Regelungen und Richtlinien bestehen, die zu einer Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen führen. Tatsächliche Quoten, die für alle Unternehmen gelten sollen, gibt es weder in den Mitgliedstaaten, noch auf EU-Ebene. Doch konkrete Gesetzesentwürfe liegen schon auf beiden Ebenen bereit.

4.2. Die Frauenquote in Österreich

In Österreich bewegt das Thema Frauenquote genauso die Gemüter, wie in den anderen Mitgliedstaaten auch. Im internationalen Vergleich zeigt sich sehr schnell, dass ein Aufholbedarf besteht und schon längst als überflüssig anzusehen ist. Laut einer aktuellen Untersuchung der Arbeiterkammer Wien sind nur neun Prozent aller Aufsichtsräte in Österreich Frauen.¹² Für ein wohlhabendes Land, mit einem gewissen Bildungsstandard, ist dieser Anteil als ziemlich gering zu betrachten, sowohl im internationalen Vergleich als auch mit den Mitgliedstaaten auf EU-Ebene.

Eine einheitliche gesetzliche Quotenregelung für alle Unternehmen existiert in Österreich nicht. Dennoch ist der Regierung bewusst, dass auf das Potenzial weiblicher Fach- und Führungskräfte nicht länger verzichtet werden sollte.

Mit den Institutionen wie Gleichbehandlungsbeauftragte, Kontaktfrauen/Frauenbeauftragte und der Gleichbehandlungskommission, den gesetzlichen Instrumentarien wie verpflichtende Frauenförderungspläne und der Berichtslegung über den Stand der Verwirklichung der Gleichbehandlung und Frauenförderung an den Nationalrat sowie der ständigen rechtlichen Weiterentwicklung und Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen und Veränderungen der Arbeitswelt unter dem Genderaspekt wird ein permanentes Bekenntnis zur Erreichung des Zieles "Gleichstellung von Frauen und Männern im Bundesdienst" abgegeben.¹³

¹² Vgl. Bundeskanzleramt.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Bundeskanzleramt, Frauenbeauftragte.

Neben diesen Institutionen und Initiativen bestehen in Österreich bereits auch konkrete Modelle zur Erhöhung des Frauenanteils. Einerseits richten sich diese an den gesamten Tätigkeitsbereich, also quer durch die Unternehmensebenen und Branchen. Andererseits richten sich manche dieser Modelle speziell an Fachkräfte und Führungspositionen. Die folgenden aufgelisteten Maßnahmen und Regelungen zählen wohl zu den bedeutendsten dieser Art von Modellen:

Quote für staatsnahe Unternehmen

Als staatsnahe Unternehmen werden solche bezeichnet, an denen der Staat mit mindestens 50 Prozent beteiligt ist. In Österreich betrifft dies 55 Unternehmen, von denen 44 vom Staat alleine gehalten werden.

Die Bundesregierung hat sich 2011 entschieden, in den Aufsichtsräten dieser Staatsunternehmen, einen bestimmten Frauenanteil einzuführen. Die Zielquote liegt bis Ende 2013 bei 25 Prozent, wobei sie bis Ende 2018 auf 35 Prozent erhöht werden soll.¹⁴

Frauenquote im öffentlichen Dienst

Unter öffentlichem Dienst versteht man alle Stellen, bei denen der Bund als Arbeitgeber erscheint. Nach mehrmaligen Erhöhungen liegt die Quote im öffentlichen Dienst nun bei 45 Prozent. Dies bedeutet, dass bei gleicher Kompetenz so lange Frauen bevorzugt ausgewählt werden, bis eben diese vorgegebene Quote erfüllt wird.¹⁵

Frauenquote an den Universitäten

Die Novelle des Universitätsgesetzes führte eine Frauenquote von 40 Prozent ein. Diese gilt für alle Universitätsgremien und Organe. Falls bei Nichteinhaltung dieser Vorgabe Einspruch erhoben wird, werden die Beschlüsse für ungültig erklärt.¹⁶

Ferner werden an den österreichischen Universitäten auch einige Programme zur Frauenförderung angeboten. Als Beispiel kann hier das Programm „Excellentia“ genannt werden, wel-

¹⁴ Vgl. Bundeskanzleramt.

¹⁵ Vgl. Bundeskanzleramt.

¹⁶ Vgl. Bundeskanzleramt.

ches für jede Professur, die mit einer Frau besetzt wird, zusätzliche Mittel zur Verfügung stellt.¹⁷

Österreichischer Corporate Governance Kodex

Auch Österreich gehört zu denjenigen EU-Mitgliedstaaten, die ein solches Regelwerk besitzen. In der letzten Novelle wurde unter anderem veranlasst, dass bei Aufsichtsräten beiden Geschlechtern Berücksichtigung zukommen sollte und dass man den Aspekt der Diversität verstärkt anregen muss.¹⁸

Da die Entscheidung Quoten durch diese Art von Modellen eine der Regierung war, wäre es interessant zu wissen, was die Hauptbetroffenen davon halten. Um diesen Aspekt etwas beleuchten zu können wird an dieser Stelle eine Studie aus Österreich herangezogen.

Die nachstehende Abbildung veranschaulicht eine Studie von gdi-Consulting, einer Beratungsgruppe für Gender, Diversity und Inclusion.¹⁹ In dieser Studie wurden 149 berufstätige Frauen in Österreich befragt. 26,2 % der befragten Frauen haben (noch) keine Leitungsfunktion, 56,4% gehören dem mittleren Management an, 11,4% sind aus dem Top-Management und 5,4% selbständig Tätige. Durchgeführt wurde die Befragung Anfang dieses Jahres. Der Zeitpunkt der Durchführung sowie die Auswahl der Befragten, sind zwei Faktoren, die für diese Studie sprechen.

¹⁷ Vgl. Bundeskanzleramt.

¹⁸ Vgl. Bundeskanzleramt.

¹⁹ Vgl. Gdi-Consulting.

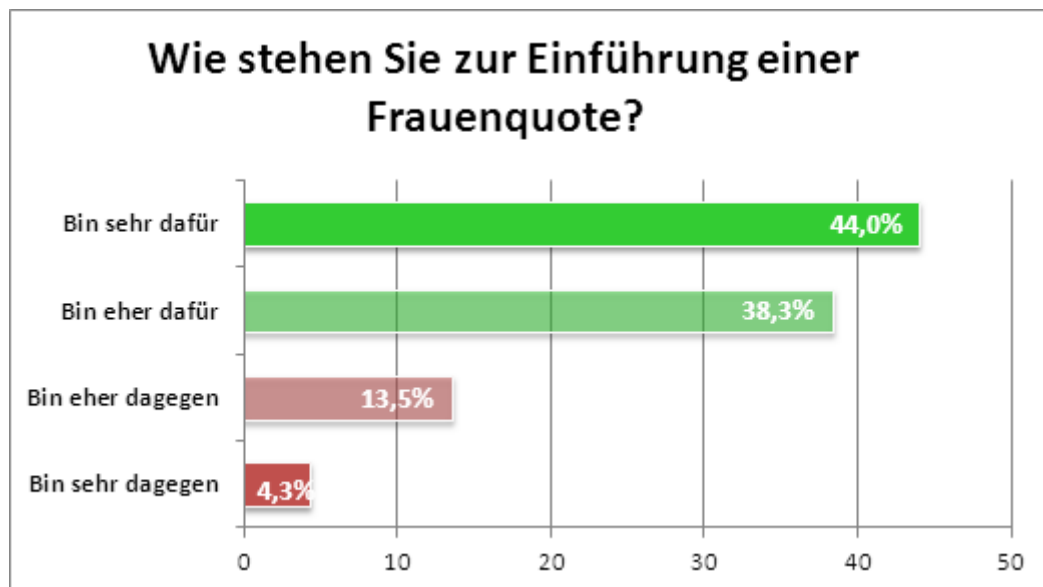


Abb. gdi-Consulting

Das Ergebnis der Befragung ist für viele wohl ziemlich überraschend ausgefallen. Über vier Fünftel der befragten Frauen würden der Einführung einer Frauenquote zustimmen und ein minimaler Teil ist strikt dagegen.

Auch wenn die Befürwortung einer Quote sehr stark ist, glauben nur wenige der Frauen, dass die Einführung ihnen selbst große Vorteile bringen würde. Die Studienleiterinnen begründen diese Skepsis dadurch, dass eine Frauenquote ein mittel- bis langfristiges Mittel ist und dass das Image der Frauenquote einige Vorurteile mit sich bringt, sodass manche Frauen die Möglichkeit gar nicht nutzen würden.

Interessant zu erwähnen ist auf jeden Fall noch, dass die meisten Gegnerinnen aus dem obersten Managementbereich kommen und die Befürworterinnen Selbstständige sind. Warum das so ist wurde noch nicht versucht zu begründen.

5. Ursachen für die Unterrepräsentation

Dass Frauen eine absolute Minderheit in den oberen Führungspositionen darstellen, dem wird wohl nichts entgegen zu halten sein. Warum dies aber so ist und vor allem warum sich nichts daran ändert, darüber gibt es die verschiedensten Ansichten und Theorien, hier scheiden sich die Gemüter.

Fakt ist, dass der Frauenanteil deutlich geringer wird, je höher die Führungsebene. Fakt ist, dass man diese Situation ändern will aber dennoch nichts passiert. Fakt ist auch, dass eine gesetzliche Frauenquote mit aller Wahrscheinlichkeit bevorsteht.

Egal mit welchen Mitteln man versuchen will diese Situation zu ändern, von großer Bedeutung wäre es ebenfalls die Ursachen für diese Lage zu beleuchten. Denn ein Problem lässt sich bekannter Weise umso leichter lösen, je besser man über die Entstehungsgründe Bescheid weiß.

Da die Ursachen aus den verschiedensten Richtungen stammen können, sollen hier die wesentlichen Punkte herausgefiltert werden.

5.1. Sind es die Männer?

Wenn es um den Mangel von Frauen in den obersten Chefetagen geht, wird als erstes oft den Männern die Schuld zugewiesen. Von Frauenfeindlichkeit, Seilschaften bis hin zu geheimen Netzwerken ist die Rede. Andere halten dies wiederum für totalen Unfug und halten die Ära der Machos auf den Chefesseln für schon längst überholt und Geschichte. Dennoch ist es nicht zu leugnen, dass diese Schuldzuweisungen immer wieder auftauchen, deshalb sollen sie hier erörtert werden.

5.1.1. Die Gläserne Decke

Die Tatsache der zu wenigen Frauen in Führungspositionen wird oftmals in Verbindung mit der sogenannten „gläsernen Decke“ gebracht. Unter dieser Bezeichnung versteht die europäische Kommission die aus komplexen Strukturen in männerdominierten Organisationen resultierenden, unsichtbaren Schranken, die Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hindern. Man könnte also sagen, hinter dieser gläsernen Decke, verbergen sich all die Hindernisse, die Frauen auf ihrer Karriereleiter von Männern in den Weg gestellt werden.

Oft hört man in diesem Zusammenhang auch den Begriff Altherrenwelt. Die Rede ist dabei von den sogenannten OldBoys-Netzwerken, denen immer noch eine Macho-Attitüde vorgeworfen wird. Seilschaften von Männern, die lieber unter sich bleiben und Frauen zum Teil bewusst von ihrer Männerdomäne fernhalten. Konservative und alte Ansichten bestimmen hier.

So kann es Frauen schwer fallen, die richtigen Kontakte zu knüpfen und Einsicht in Netzwerke zu bekommen, die einiges ermöglichen können. Denn Ausbildung und Qualifizierung allein reichen bei solchen Positionen meist nicht.

Es gibt aber auch die Art von Männern, die Frauen bis hin zum mittleren Managementbereich gerne im Unternehmen sehen, für alle darüber hinaus gehenden Tätigkeiten jedoch Männer bevorzugen. Sie vertreten die Ansicht, dass die höheren Führungspositionen mit dem Lebensentwurf von Frauen einfach schlechthin nicht zu vereinen sind. Deswegen stehen sie nur Frauen gegenüber offen, die eine gewisse Härte und die Bereitschaft auf Verzicht von privaten Dingen mit sich bringen.

Ferner sehen Männer ihre Atmosphäre durch weibliche Kolleginnen gefährdet. Wenn Frauen dabei sind, sind Männer der Meinung, dass sie nicht so sein können wie sie es normalerweise untereinander sind. Sie müssen sich Gedanken darüber machen, was und wie sie es sagen, welche Art von Witzen sie erzählen oder was sie über ihre Bekanntschaften äußern. Nicht zu vergessen ist auch der Punkt, der sicher nicht in jedem Unternehmen vorkommt, aber dennoch zu beachten ist, dass Männer nach getaner Arbeit einen Abstecher in gewisse Milieus unternehmen und da bleibt man lieber unter sich.

5.1.2. Der psychologische Aspekt

Es gibt aber auch Theorien, dass Männer männliche Kollegen bevorzugen, da sie unbewusst selektieren. Denn Personen in Führungskräften befördern vielmehr die Menschen, die ihnen zu ähneln scheinen. Somit erkennen Männer ihre Verhaltensmuster und ihren Charakter in anderen Männern wieder und halten diesen dann für talentiert.

5.1.2.3. Welche Frau

Eine zentrale Rolle spielt der Faktor Akzeptanz. Kommt es auf den Typ Frau an, wie Männer reagiert. Wenn es um das eigene Unternehmen geht will Mann schließlich auf Nummer sicher

gehen. In dem Buch „Ganz oben“ berichtet eine weibliche erfolgreiche Führungskraft über ihre eigenen jahrelangen Erfahrungen und schildert dabei unter anderem genau diesen Gesichtspunkt: Für eine attraktive Frau ist es wesentlich schwieriger von ihren männlichen Kollegen akzeptiert zu werden. Denn hinter solchen Frauen sehen Männer nicht die notwendigen Kompetenzen. Man kann auch nicht leugnen, dass das Äußere keine Rolle spielt, schließlich ist es das erste, was man an anderen wahrnimmt.

Bemerkenswert ist, dass das gegensätzliche aber ebenfalls abgelehnt wird. Männer wollen genauso wenig mit Frauen zusammen arbeiten, die an Weiblichkeit verloren oder sie sogar ganz abgelegt haben, vielleicht auch um in so eine Position zu kommen.

So erzählt die Autorin, dass es ihr leicht gefallen ist von ihren männlichen Kollegen akzeptiert werden, das sie nicht gerade eine zierliche Modepuppe ist, keine Tabuthemen zuließ aber trotzdem immer ihre Weiblichkeit behalten hat.

5.2. Sind es die Umstände?

Ein ebenfalls wichtiger Aspekt ist der Aufstieg selbst. Einerseits muss man weiterhin professionell auftreten und seine Aufgaben wahrnehmen, andererseits gilt es immer noch für die Kollegen erreichbar zu sein, deren Vorgesetzter man nun ist. Man sitzt nun auf der anderen Seite und ist kein richtiges Mitglied der Gruppe mehr.

Eine weitverbreitete These ist die der Wirtschaftlichkeit. Natürlich will kein Unternehmen Verluste machen, doch genau dieses Szenario wird befürchtet, falls man vermehrt Frauen einstellt. Die Unternehmen befürchten dass Frauen dann monatelang ausfallen aufgrund der Familienplanung.²⁰ Je mehr man Frauen man einstellt, desto flexibler muss man werden und gegebenenfalls möglichst schnell umdisponieren können. Für manche Unternehmen stellen Frauen in Führungspositionen einen gewissen Risikofaktor dar.

Eine Führungsposition zu übernehmen bedeutet auch sich ständig beweisen zu müssen. Als Frau sogar doppelt. Man muss nicht nur mit den männlichen Kollegen mithalten können und versuchen von ihnen akzeptiert zu werden, sondern sollte gleichzeitig den weiblichen Kollegen ein Vorbild sein und nicht zu vergessen muss man sich nebenbei auch noch um die Familienplanung kümmern.

²⁰ Vgl. Scholten, Frauenfrage.

Der letzte Punkt, den man hier noch hinzufügen kann, ist der Umstand, dass der Haushalt und die Kindererziehung immer noch überwiegend an der Frau haften bleiben. Ob sie dabei berufstätig ist oder nicht spielt dabei keine wesentliche Rolle. Von Unterstützung seitens der Männer oder gar einer gerechten Aufteilung der Aufgaben, können die meisten Frauen wohl nur träumen.

5.3. Sind es die Top-Jobs?

Womöglich sind die sogenannten Top-Jobs auf oberster Etage aus Sicht vieler Frauen einfach gar keine. Wahrscheinlich sind Führungspositionen für Frauen nicht so reizvoll wie für ihre männlichen Kollegen. Vielleicht schaffen es nicht wirklich nur die besten in diese Positionen, aber gewisse Voraussetzungen sind auf jeden Fall zu erfüllen.

Eine Führungsposition fordert so einiges von ihrem Inhaber. Der wohl wichtigste Aspekt ist die permanente Erreichbar- und Verfügbarkeit. Es gibt keine fixen freien Abende, Wochenenden oder Feiertage. Wenn es etwas zu regeln gibt, muss das meistens sofort sein, ohne Rücksicht auf Verluste.

Des Weiteren hat man oft Entscheidungen zu treffen, deren Ausarbeitungen über die Bürozeiten hinausgehen und die Ergebnisse einen auch im Privatleben begleiten. Hinzu kommt, dass man in einer Führungsposition der erste Ansprechpartner für diverse Abteilungen und Manager der unteren Ebenen ist.

Ferner bringt eine Führungsposition eine Menge Stress mit sich und fordert somit ein hohes Maß an Belastbarkeit.

Um überhaupt zu so einer Spitzenposition zu kommen, braucht es einen Grad an gewisser Vorarbeit, die es in sich hat. Der Wille allein ist bei weitem nicht genug. Um überhaupt auf sich aufmerksam zu machen, ist es wichtig Karrieremanagement zu betreiben. Dies kann entweder durch die Bereitschaft zu Überstunden geschehen, durch die Annahme von Sonderprojekten oder auch durch gezieltes Selbstmarketing.

Wichtig ist es also sich sichtbar zu machen und ohne einen gewissen Grad an Bereitschaft ist dies wohl kaum möglich. Dass man somit auf andere Aspekte verzichten muss, die mit ande-

ren Stellen wahrscheinlich vereinbar sind, darüber muss man sich im Klaren sein. Schließlich werden diese Positionen nicht umsonst als die Top-Jobs bezeichnet.

5.4. Sind es die Frauen selbst?

Wenn es um die Gründe geht, die Frauen den Aufstieg auf der Karriereleiter nicht ermöglichen, denken die meisten Menschen sofort an das Argument der Kinderbetreuung oder an Männernetzwerke. Dass Frauen häufig selbst der ausschlaggebende Grund sind, wird viel zu oft übersehen. Eine Vielzahl von Frauen wünscht sich gar nicht eine Führungsposition auf oberster Ebene, ganz nach dem Motto: Karriere schön und gut, doch es muss nicht immer die oberste Stufe sein.

5.4.1. Andere Ziele

Die wohl schlechteste und einfachste Erklärung für den Mangel an Frauen in Top-Positionen, ist die, dass Frauen gar nicht dorthin wollen. Dass diese Begründung auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar scheint, mag ja stimmen, aber so schaut man sich die Umstände einmal etwas genauer an, so sind die dadurch gewonnen Vorzüge nicht zu übersehen.

Viele Frauen nehmen es in Kauf nicht in den obersten Reihen mitspielen zu können, um mehr für ihre Familien da zu sein zu können. Dafür unterbrechen sie ihre Berufstätigkeit oder arbeiten in Teilzeit. Sie sehen diese Möglichkeiten als ein Privileg.

Es kommt aber auch vor, dass beruflich erfolgreiche Frauen plötzlich einfach so aufhören und aussteigen. Dieses Phänomen nennt man Opting-Out.

Seitdem ein Artikel in der *New York Times* dazu veröffentlicht wurde, ist vor allem in den Vereinigten Staaten ein richtiger Hype, rund um dieses Thema, entfacht.

Unter dem Opt-out Phänomen oder auch Opt-out Revolution genannt, versteht man den plötzlichen Ausstieg von hochqualifizierten Frauen, die am Höhepunkt ihrer beruflichen Karriere stehen, um sich der Familie und sich selbst zu widmen. Anders formuliert: Sie kehren ihrem Job den Rücken und suchen ihr Glück woanders. Ob diese Akademikerinnen sich der Familie widmen oder sich umorientieren und vielleicht sogar selbstständig machen, ist von Frau zu Frau verschieden. Gemeinsam haben sie alle, dass der Kampf um Karriere nicht mehr interessant ist und andere Dinge in den Vordergrund rücken. Man sollte diesen Schritt aber nicht mit Frustration oder Burnout verwechseln.

Man könnte dieses Phänomen mit der berühmten „Midlife-Crisis“ gleich stellen, die ja hauptsächlich Männern unterstellt wird. Der kleine Unterschied ist jedoch, dass Männer beruflich fast nichts ändern, vielleicht auch weil sie es nicht können. Schließlich sind sie immer noch der Haupternährer in den meisten Familien. Frauen definieren ihre Ziele neu und setzen dies auch eher um.

In Österreich und dem deutschsprachigen Raum scheint dieses Phänomen noch nicht so verbreitet zu sein oder wohl eher bekannt zu sein. Einerseits da es im Vergleich zu den Vereinigten Staaten kein Elite-Uni-System gibt, deren Absolventinnen für Studien zur Verfügung stehen. Andererseits weil es nicht so viele Frauen in hohen Positionen gibt. Hierzulande kann man dieses Phänomen wohl eher im Mittelmanagement beobachten.

Ein Faktor, der für das Opt-out Phänomen in den deutschsprachigen Ländern spricht, sind die Headhunter. Diese haben so ihre Probleme mit weiblichen Führungskräften in diesem Lebensabschnitt, denn für top Führungspositionen werden meist nur Manager im Alter von 40+ eingestellt und genau an solchen mangelt es.

Vielleicht würden Frauen eher in solchen Führungspositionen bleiben, wenn es auf diesen Ebenen mehr von ihnen geben würde. Desto mehr Frauen, desto weniger Gedanken über Akzeptanz der männlichen Kollegen, weniger Adaptionen ihrer Verhaltens- und Arbeitsweisen und weniger Kämpfe um Macht in den eigenen Etagen.

5.4.2. Wettbewerbsverhalten der Frau

Das Untereinander von Frauen scheint anders geprägt zu sein, als das der Männer. Frauen stehen sich gegenseitig mehr im Weg und hindern somit einander. Es scheint, dass Männer schneller „Freundschaft schließen“ und sich gegenseitig unterstützen. Sogar nach geschäftlichen Auseinandersetzungen können Männer eher danach immer noch einen trinken gehen. Bei Frauen denkt man eher gleich an Zickengehabe, Neid, Streitereien. Natürlich trifft das nicht auf alle zu, doch es scheint, dass Männer weitaus relaxter sind. Es gibt sogar mehrere Studien, die belegen, dass Frauen lieber männliche Vorgesetzte haben.

Oft ist es aber auch einfach der Gedanke des „schwächeren“ Geschlechts, der Frauen um ihre Aufstiegsmöglichkeiten bringt. Frauen und Männer legen ein anderes Verhalten an den Tag, so sind Frauen viel selbstkritischer und haben neigen schneller zu Zweifeln. Somit ist es nicht verwunderlich, dass Frauen in Führungspositionen oftmals als mit einer gewissen Härte um-

geschrieben werden. Wenn man es jedoch in so eine Position schaffen will, werden einige Eigenschaften einfach vorausgesetzt.

5.5. Ist es die Gesellschaft?

Das Thema Frauenquote spaltet die Nation. Die einen können es kaum erwarten und zählen die Tage bis zur Einführung, die anderen können nur mit dem Kopf schütteln und sind vehement dagegen. Die Gesellschaft, in der man lebt und aufwächst übt einen enormen Einfluss auf einen auf, egal ob Mann oder Frau. Doch diese Beeinflussung scheint immer noch mit mehr oder weniger bedeutenden Vorurteilen behaftet zu sein.

Grundsätzlich ist es leider immer noch so, dass unsere Gesellschaft geschlechterspezifische Stereotype aufweist, die unter anderem dazu führen, dass unser Geschlecht auch heutzutage noch unser Leben zu bestimmen scheint. So ist es nicht verwunderlich, dass es typische Männer- oder Frauenberufe sowie typisch männer- oder frauendominierende Studienrichtungen gibt. Klarerweise liegt das zum Teil auch an den unterschiedlichen Interessen, doch einen wesentlichen Einfluss übt auch die Gesellschaft mit all ihren Vor- und Nachteilen aus. So müssen Männer nur ihre berufliche Karriere planen, alles weitere regelt sich von selbst. Man könnte schon fast sagen sie werden gedrängt, da ihnen immer noch, nach all den Jahren der Emanzipation, überwiegend die Rolle des Hauptnährers zukommt. Frauen hingegen müssen damit rechnen, dass sie nicht nur Lob und Anerkennung Zielstrebigkeit im Beruf bekommen. Es existiert die weit verbreitete Meinung, dass es für eine Frau in einer Spitzenposition, unmöglich ist gleichzeitig eine gute Mutter und Managerin zu sein. Eine Seite müsse unter der anderen leiden. Ferner entscheiden sich Frauen für die erwähnten Frauenberufe, die leider nur wenig Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten durchsetzen.

Auch die soziokulturelle Entwicklung macht keine wirklich nennenswerten Fortschritte in diesem Zusammenhang.

Ein weiterer Aspekt, den man hier beachten könnte, ist die Geschichte. So scheint es, dass der geschichtliche Hintergrund durchaus mit Frauen und ihrem Arbeitsleben in Verbindung steht. So ist in Ländern, wie den baltischen Staaten, die früher einmal zur Sowjetunion gehörten, der Frauenanteil in Führungspositionen viel höher als in unseren Kreisen. Arbeit scheint dort einfach immer noch zum Alltag zu gehören, egal ob nun Frau oder Mann. So ist es kein Wunder, dass ein Land wie Litauen europaweit an der Spitze steht, wenn es um Frauen in Führungsposi-

sitionen geht. Die Rolle der Frau als Mutter und Hausfrau allein steht hier schon längst nicht mehr an der Tagesordnung.

6. Was sind das für Frauen?

Über die Einführung einer gesetzlichen Quote können die, die es „von alleine“ schon auf höhere Führungspositionen geschafft haben, nur schmunzeln. Wenn man die Studie aus Kapitel 4 noch einmal heranzieht, waren dort die eindeutigen Gegner der Quote, Frauen, die sich bereits in Spitzenpositionen befanden. Diese Frauen mussten sich den Weg dorthin, vermutlich sogar unter erschwerten Bedingungen, erkämpfen und hart erarbeiten. Da ist es selbstverständlich, dass es ihnen missfällt, wenn anderen Frauen diese Art von Positionen, übertrieben gesagt, nachgeschmissen werden. Quote statt Qualität sollte nicht die Devise sein, darüber sind sich auch die Frauen einig.

Da stellt sich die Frage was ist das für eine Art von Frau, die es in eine Spitzenposition geschafft hat? Warum schaffen es manche Frauen und andere wiederum nicht? Was können die Top-Managerinnen besser, was unterscheidet sie von „herkömmlichen“ Frauen?

Frauen in den oberen Führungsetagen stehen ihren männlichen Kollegen in nichts nach und das obwohl die Eigenschaften, die man an Frauen normalerweise schätzt, nicht unbedingt die sind, welche als Fähigkeiten für eine Führungsposition vorausgesetzt werden. Hierfür fordert man eher nach „männlichen“ Eigenschaften wie Stärke, Durchsetzungsvermögen oder eine gewisse Härte.

Andererseits werden Frauen, die im Arbeitsumfeld diese „männlichen“ Charakterzüge annehmen, oft nicht als unweiblich empfunden und als keine richtigen Frauen bezeichnet. So scheint es, dass Frauen in den Führungsebenen einen Weg finden müssen, um beide Kriterien zu vereinen. Einerseits um die Aspekte ihrer Weiblichkeit auch im Beruf ausleben zu können und andererseits auch Verhaltensmuster der überwiegend männlichen Kollegen anzunehmen und mitzuhalten.

Wenn jedoch die, die es geschafft haben als Vorzeigefrauen dargestellt werden, sollte man dies nicht einfach hinnehmen, zumindest nicht in allen Fällen. Vieler dieser Frauen stammen aus guten Verhältnissen, hatten die richtige Unterstützung bekommen und bekommen sie noch immer. Oft haben diese Frauen Kinder- und Hausmädchen oder deren Männer haben ihre Berufstätigkeit aufgegeben um die Frauen zu fördern. Natürlich trifft das nicht auf alle zu, doch man kann nicht leugnen, dass die privaten Verhältnisse einen enormen Einflussfaktor darstellen.

Infolge dessen, sollte man vorsichtig mit Behauptungen umgehen, die meinen, dass Spitzenpositionen für jede Frau zugänglich wären. Dies ist erst der Fall, wenn gewisse Faktoren erfüllt werden und somit eine bestimmte Ausgangssituation erlauben.

7. Vorteile einer Frauenquote

Kann man eine gesetzliche Quote an Frauen in Führungspositionen als Allheilmittel ansehen? Wohl kaum! Dennoch kann man nicht leugnen, dass eine Quotenregelung auch so einiges an Vorteilen mit sich bringt, sowohl für die Wirtschaft, die Gesellschaft als auch für die Frauen selbst. Wäre dem nicht der Fall, würde die Diskussion nicht so lange andauern und sich nicht über alle Bevölkerungsschichten streuen. Die am meisten vorgebrachten und debattierten Argumente sollen hier vorgestellt werden.

7.1. Der Zeitfaktor

Die Selbstverpflichtungen der Unternehmen haben kaum etwas an der vorherrschenden Situation geändert. Erklärungen sind eben keine gesetzlichen Regelungen. Die meisten der Unternehmen nutzten nicht einmal die Möglichkeit einer freiwilligen Selbstverpflichtung und die wenigen, die es versuchten, scheiterten im Großen und Ganzen oder änderten ihre Zielvorgaben öfter mal. Die versprochenen Prozentsätze wurden kaum erreicht oder wieder hinunter gesetzt. Nur wenige hielten ihre Versprechen und brachten Frauen in oberen Führungsetagen

Diese Tatsache spricht dafür, die dadurch verlorene Zeit schnell wieder aufzuholen. Eines der wichtigsten Argumente, der Befürworter, ist mit Sicherheit, der Zeitfaktor. Eine Frauenquote ist ein mittel- bis langfristiges Instrument, dennoch kann keine andere Alternative flächendeckend so schnell umgesetzt werden wie eine gesetzliche Quotierung. Das zeigt und bestätigt das Beispiel Norwegen, wo gewisse Fristen gesetzt wurden, die bei Nichteinhaltung, sanktioniert wurden. Wenn Strafmaßnahmen und Sanktionen drohen, fällt es den Unternehmen anscheinend leichter, mehr Frauen in die geforderten Führungspositionen einzustellen.

Der springende Punkt ist jedoch, dass eine gesetzliche Quote, wenn sie gut durchdacht ist, innerhalb einer angemessenen Frist, umgesetzt werden kann und ihre Ziele somit schnellstmöglich erfüllt.

7.2. Chancengleichheit

Eine gesetzliche Quote schafft Chancengleichheit! Gleichbehandlung und Gleichstellung werden dadurch enorm gefördert. Frauen können nicht diskriminiert oder ausgebremst wer-

den. Umstände, die normalerweise beim Arbeitgeber Zweifel und Risiko herbeiführen, werden somit ausgeblendet.

Ein weiterer Punkt ist, dass durch die Frauenquote eine familienfreundlichere Arbeitswelt entsteht. Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, werden sich die Strukturen vor allem von börsennotierten Unternehmen ändern müssen. Dadurch werden die Aufstiegsmöglichkeiten der Frauen wiederum um einiges erhöht. Denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist hauptsächlich ein weibliches Problem.

7.3. Weiterentwicklung der Wirtschaft

Eine gesetzliche Quote würde die Unternehmen unter anderem auch zwingen, über andere Arbeitsmodelle nachzudenken bzw. sich über die eigenen Modelle mehr Gedanken zu machen und diese bestmöglich umzugestalten. Denn mit dem jetzigen Stand der Dinge wäre es wahrscheinlich nicht machbar, eine entsprechend höhere Anzahl von Frauen in die oberen Führungsebenen zu bringen. Nicht alle, aber die meisten Frauen bringen andere Voraussetzungen mit sich, als Männer.

Dieser Aspekt der Veränderung der Arbeitsmodelle, trägt auch einen enormen Beitrag zur Weiterentwicklung der Wirtschaft bei. Das Stichwort lautet hier Diversity Management. Diese Art von Management legt seinen Schwerpunkt auf die Vielfältigkeit. Desto verschiedener die einzelnen Komponenten, desto erfolgreicher die Projekte. Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten garantieren unterschiedliche Blickwinkel und somit eine Erhöhung des Potenzials. Viele Unternehmen haben schon erkannt, dass Frauen in Führungspositionen neues Potenzial mit sich bringen können und für neuen Antrieb sorgen.²¹

Durch die Globalisierung ist heutzutage auch die Wirtschaft weltweit vernetzt. Da lässt es Unternehmen aber auch die Staaten selbst nicht gerade gut aussehen, wenn man keine Frauen in den oberen Etagen vorzuweisen hat. Da ist es mit ein paar vereinzelt Beispielen und sogenannten Vorzeigefrauen nicht getan.²² Somit sollte Gleichstellung ein stark verfolgtes Ziel sein, um auch international vorbildhaft zu handeln und so ein willkommener Kooperationspartner zu sein.

²¹ Vgl. Scholten, Die Frauenfrage.

²² Vgl. [Anon], Ganz oben, Vorwort.

8. Nachteile einer Frauenquote

Kommt es tatsächlich zu dem Fall, dass eine gesetzliche Quote zur Regulierung des Frauenanteils eingeführt wird, so wird dieser Vorgang nicht nur mit Jubel erwartet werden. Eine Frauenquote bringt auch einige Tatsachen mit sich, über die sich so manche ihre Gedanken werden machen müssen. Denn eine gesetzliche Quote gilt für alle und betrifft somit jeden. Frauen, Männer, Unternehmen alle sind gleichermaßen betroffen.

Um die negative Seite einer Frauenquote aufzuzeigen, sollen an dieser Stelle ein paar relevante Auswirkungen erörtert werden.

8.1. Der Fachkräftemangel

Zu bezweifeln ist jedoch, ob Frauen Schlange stehen werden um die Führungsjobs zu bekommen, wenn man sie lässt. Headhunter

Zunächst stellt sich die Frage: Existieren überhaupt genug Frauen mit den geforderten Voraussetzungen und wenn ja, wollen wirklich alle in die oberste Führungsetage?

Angesichts des aktuellen Fachkräftemangels, stellt eine gesetzliche Quotenregelung ein außerordentliches Hindernis für viele Unternehmen dar. Denn aktuell hat man schon genug Sorgen mit dem demographisch bedingten Fachkräftemangel und nun kommt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch noch ein gesetzlicher Frauenanteil. Da stellt sich die Frage, ist dies denn überhaupt möglich, vor allem in Anbetracht internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

8.2. Diskriminierung

Das Wesensmerkmal einer jeden Quote ist der Fakt, dass sobald eine bestimmte Gruppe, die vielleicht auch wirklich benachteiligt ist, gefördert werden soll, verprellt sie automatisch andere Gruppen. Im Fall der Frauenquote sind diese anderen die Männer, die dadurch diskriminiert werden. Ihre Aufstiegsmöglichkeiten würden für die nächsten Jahre dahin schrumpfen und es würde zu einer umgekehrten Benachteiligung führen.

Sollte es wirklich zu dem Fall kommen, dass Frauen, gesetzlich bedingt, Männern bevorzugt werden müssen, bleibt die Fragen offen, wohin mit den aufstiegswilligen Männern, denn im Zweifel wird man sich für die Frau entscheiden.

Es gibt eigene Verfechter, die gegen diese sogenannte Männerdiskriminierung kämpfen und sogar auch Stimmen, die eine Quotenregelung sogar als verfassungswidrig empfinden.

Doch nicht nur Männer, die in der Hierarchie aufsteigen wollen, müssen sich Gedanken machen, auch die, die es bereits an die Spitze geschafft haben, würde eine Quote hart treffen. Die jetzigen Manager würden unter starker Beobachtung stehen, die neuen gesetzlichen Bestimmungen umzusetzen. Ein Kampf um weibliche Führungskräfte würde entfachen. Falls sie es dann nicht schaffen sollten, einen bestimmten Prozentsatz an Frauen zu einzustellen, wären es im Endeffekt sie selbst, die mit ihrem Job bezahlen müssten.

In vielen Internetforen werden schon Wetten abgeschlossen, wie lange es wohl dauern wird, bis der erste Mann, der sich benachteiligt fühlt, vor Gericht zieht und wie viele Antidiskriminierungsklagen es wohl insgesamt werden.

8.3. Eingriff in die Unternehmenspolitik

Kein einziges Unternehmen lässt sich gerne vorschreiben, wie bzw. mit wem es gewisse Stellen zu besetzen hat. Eine Quote bringt allerdings genau das mit sich, nämlich eine Einschränkung, der Unternehmensleitung, bei der Zusammensetzung ihres höheren Managementbereiches.²³ Ob dies zu rechtfertigen möglich ist, bleibt wohl unbeantwortet. Aber mit Sicherheit kann es sowohl interne als auch externe Risiken mit sich bringen. Intern kann es zu Widerständen und Missstimmung führen, extern muss man immer noch mithalten können und wettbewerbsfähig bleiben.

Auch der Frage der Qualifikation würde eine ganz andere Bedeutung zuteil kommen. Natürlich kann man nicht davon ausgehen, dass alle Führungspositionen auch wirklich mit dem dafür am besten qualifizierten Kandidaten besetzt werden. Trotzdem rückt es immer noch ein ganz anderes Licht auf jemanden, der es in die obere Etage nur aufgrund einer Quotenregelung geschafft hat.

Branchenspezifische Unterschiede und Besonderheiten werden bei einer Quotierung ebenfalls außer Acht gelassen. Somit ist klar, dass ein gewisser Frauenanteil für manche Unternehmen einfach gar nicht erst umsetzbar ist oder zumindest nicht zu einem vorgegebenen Prozentsatz. Da müsste man schon einige Statistiken erheben um fair zu bleiben. Wie viele Absolventin-

²³ Scholten, Die Frauenfrage.

nen gibt es in diesem Bereich und wie viele Führungspositionen sind zu besetzen. Das Daten sind, welche man erheben müsste. Schließlich sind der Anteil an Frauen und Männern nicht in jeder Branche gleich. So gibt es die bekannten Frauendomänen wie Marketing und Personal, dahingegen zählen Forschung und Technik zu den klaren Männergebieten. Das sind Kriterien, die man auf jeden Fall beachten muss.

Zudem müsste man für jedes Unternehmen begründen können, warum eine Frauenquote genau für eben dieses gut wäre um überhaupt funktionieren zu können. Denn den Unternehmen einfach einen gewissen Prozentsatz hinzuschmettern, ist für keinen der Beteiligten die richtige Lösung.

8.4. Quotenfrau-Dasein

Einer der bedeutendsten Nachteile, zumindest aus Sicht der Frauen, wäre das Quotenfrau-Dasein. Keine Frau will als sogenannte „Quotenfrau“ abgestempelt werden. Quote statt Kompetenz kommt wohl kaum für eine Frau in Frage. Aus diesem Grund sind auch viele Frauen von der Einführung einer Quotenregelung nicht gerade begeistert, denn die Angst später einmal womöglich als Quotenfrau abgestempelt zu werden, ist viel zu groß.

Einerseits könnte dieser Umstand für die Frau selbst problematisch werden, da der Gedanke, man hätte die Stelle nur des Geschlechts halber bekommen, immer im Hinterkopf bleiben würde. Dieser Aspekt kann zu Zweifeln in die eigenen Fähigkeiten oder gar in sich selbst führen. Schlussendlich möchte niemand eine Stelle annehmen, für die er nicht die erste Wahl gewesen ist

Andererseits ist es fraglich, wie Männer auf eine Quotierung und die damit verbundenen aufgestiegenen Frauen reagieren würden. Jemanden zu akzeptieren, der nur wegen einer Quote den Job bekommen hat fällt schwer, egal ob Mann oder Frau. Noch schlimmer so jemanden als Vorgesetzten zu haben. Die meisten vertreten sicherlich den Standpunkt, wer einen bestimmten Job will, sollte ihn sich doch einfach holen, anstatt sich auf umstrittene Quotenregelungen zu verlassen. Um der Unternehmenskultur nicht zu schaden, sollten solche Situationen möglichst vermieden werden.

Genauso wenig wollen sich Frauen selbst im Weg stehen. Lieber bleiben sie im mittleren Managementbereich, wo ihre Arbeit geschätzt wird, anstatt sich den harten Weg in die höheren Führungsposition mühsam zu erkämpfen, um dort erst recht wieder von Anfang an anzufan-

gen. Denn sollte es zu Quotenregulierungen kommen, werden Frauen in den oberen Spitzenpositionen sehr wohl um Anerkennung kämpfen müssen und müssen sich somit jeden Tag aufs Neue beweisen.

Quotenfrauen sind mehr als überflüssig statt als überfällig anzusehen, da man dieser Bezeichnung einfach nichts Positives abgewinnen kann. Der Begriff kann schon fast als Beleidigung angesehen werden. Mehr Frauen sind erwünscht, aber bitte nicht auf diese Art und Weise, darüber sind sich sowohl Männer und Frauen, als auch die Unternehmen selbst einig.

9. Alternativen

Wie alles andere im Leben bringt auch eine gesetzliche Frauenquote für Führungspositionen Vor- und Nachteile mit sich. Bei all den hitzigen Diskussionen über Pro und Contra, sollte man mögliche Alternativen, die zum Teil schon bestehen und umgesetzt werden, nicht außer Acht lassen. Denn die meisten Unternehmen lehnen eine gesetzliche Quotenregelung ab, betonen allerdings, dass sie Frauen bereits gezielt fördern oder damit anfangen wollen. Deshalb ist es wichtig über bestehende Alternativen Bescheid zu wissen.

Der klare Vorteil besteht hier darin, dass die verschiedenen Alternativen wenig in Frage gestellt werden und kaum Widerstand mit sich bringen. Im Vergleich zu einer Quotierung sind die Alternativen, die hier vorgeschlagen werden, als nicht so harte Methoden anzusehen.

Grundsätzlich ist jeder Art von Wechsel und jede Förderung ein Zeichen, dass etwas geändert werden soll. Dennoch sollte man sich darüber im Klaren sein, welche Mittel zur Verfügung stehen und was sich die betroffenen Gruppen überhaupt erwarten. Um dies zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle eine weitere Studie beleuchtet werden.

Die folgende Abbildung veranschaulicht eine weitere Studie von gdi-Consulting, in der wieder die gleichen 149 Frauen befragt wurden.

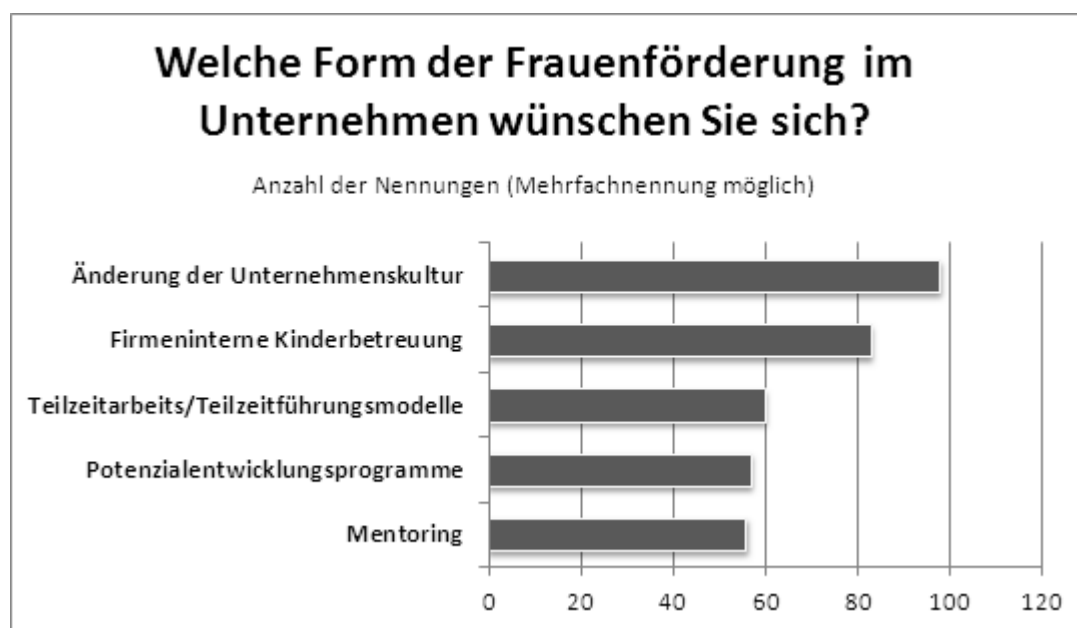


Abb. gdi-Consulting

Die Studie verdeutlicht, dass Frauen offen sind für die verschiedensten Arten von Förderung, aber auch, dass es an der Zeit ist größere Veränderungen zu schaffen und somit die Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben zu verbessern um so den Aufstieg in Führungspositionen für Frauen attraktiver zu machen.

Mögliche Alternativen um Frauen beim beruflichen Aufstieg zu unterstützen können von den verschiedensten Seiten ausgehen. Angefangen beim Staat, über die Unternehmen bis hin zu den kleinen Haushalten. Um die verschiedenen Sphären aufzuzeigen, werden hier nun einige Möglichkeiten dargelegt.

9.1. Ein familienfreundlicheres Umfeld schaffen

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser zu ermöglichen, sollte ein Fokus auf die Umgestaltung des Familien- als auch des Arbeitsumfeldes gelegt werden. Man sollte sich eher der Möglichkeit annehmen, an den Rahmenbedingungen etwas zu ändern, um so den Frauenanteil „von alleine“ zu erhöhen anstatt dies durch gesetzliche Regelungen zu versuchen, die ohne Rücksicht einen gewissen Prozentsatz verlangen. Anders gesagt, das Ziel sollte nicht durch eine Zahl definiert werden, sondern es sollte in einer familienfreundlicheren Gesellschaft liegen.²⁴ Eine Änderung des Systems zu einer besseren Integration von beruflichem und privatem. Um dies umzusetzen bieten sich diverse Möglichkeiten, von denen einige hier vorgestellt werden sollen.

9.1.1. Akzeptanz und Unterstützung von Eltern im Unternehmen

Für Unternehmen kann es vielversprechend sein auf Eltern und ihre Bedürfnisse einzugehen. Zufriedene Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen, das ist wohl für jedermann nachvollziehbar. Somit ist es für Unternehmen sinnvoll auf ein paar Aspekte einzugehen.

Ein Punkt, an dem man mit Sicherheit noch arbeiten kann, ist die Väterzeit. Unternehmen sollten dieses Thema aktiver und besser kommunizieren, dann würden wahrscheinlich auch mehr Männer diese Möglichkeit zur Kenntnis nehmen. Oft ist es lobenswert, wenn ein Mann erbittet früher Schluss machen zu dürfen um seine Kinder abzuholen, eine Frau wird hingegen mehr schiefe Blicke ernten.

²⁴ Schmitt, Gut sein (2010).

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Eltern auch während der Elternzeit mit Informationen und zu versorgen und Kontakt zu halten, um ihnen den Wiedereinstieg so leicht wie möglich zu gestalten.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das sogenannte Eltern-Kind-Büro. Damit wird Eltern die Möglichkeit geboten, in Ausnahmefällen wie Krankheit ihr Kind mit zur Arbeit zu nehmen, wenn man denn nicht zu Hause bleiben kann.

9.1.2. Hilfe bei der Organisation der Kinderbetreuung

Ein wesentlicher Aspekt, der zur Integration von Arbeits- und Privatleben führt, ist die Verbesserung der Kinderbetreuung. Dazu kann sowohl von den Unternehmen als auch vom Staat beigetragen werden. Einen flächendeckenden Effekt hätte natürlich eine Initiative vom Staat. Mehr Plätze in Krabbelstuben und Kindertagesstätten oder Ganztageschulen, wie es sie in Frankreich oder England gibt, würden für eine erhebliche Verbesserung sorgen.

Firmeninterne Kinderbetreuung kann ebenso gut zu einem besseren Ausgleich führen. Betriebskindergärten können allerdings nur ab einer gewissen Größe des Unternehmens und vorhandenen Kindern der Mitarbeiter entstehen, was für die Regelung vom Staat spricht.

9.2. Die Frauenförderung

Als Alternative zu einer umstrittenen gesetzlichen Quotierung, sollte man ein Augenmerk auf die Frauenförderung richten. Schließlich schafft dieser Weg Akzeptanz in allen Reihen und erlaubt jedem Unternehmen, den für sich passenden Weg zu gehen, um das Potenzial von weiblichen Fachkräften nützen zu können.

Unter diesen Bereich fallen vor allem das Mentoring sowie die Genderprogramme. Man sollte jedoch beachten, dass beide Arten von Programmen gezielt, sowie in Maßen angewendet werden sollten. Schließlich besteht die Gefahr, dass ein Frauenförderprogramm nach dem anderen initiiert wird und die Kluft zwischen Frauen und Männern dadurch noch größer wird. Außerdem sollten Frauen von sich aus bereit dafür sein und nicht von einem ins andere Förderprogramm gesteckt werden.

9.2.1. Mentoring

Unter Mentoring versteht man eine Art individueller Weiterbildung.²⁵ Das Mentoring als Mittel der Frauenförderung, zählt wohl zu den häufigsten und einflussreichsten Instrumenten, die dazu in diesem Bereich angewendet werden. Ein angestrebtes Ziel ist vor allem die Förderung zukünftiger weiblicher Führungskräfte.

Die Methode des Mentoring wird auch deshalb gerne eingesetzt, weil sie kostengünstig ist und des Weiteren kommunikativ, persönlich, schnell planbar sowie leicht umzusetzen.

Als Mentoren kommen sowohl Männer als auch Frauen in Frage, auch wenn das Publikum, also die Lernenden, nur aus Frauen besteht. Mentoren beider Geschlechter sind zu empfehlen, da es einerseits einfach noch unzureichend Frauen in Führungspositionen gibt, die in dieser Rolle tätig werden können. Andererseits kann es durchaus von Vorteil sein einen Mann als Mentor zu engagieren, da auf diese Weise rollenbedingte und geschlechterspezifische Vorurteile abgebaut werden können.²⁶ Umgekehrt kann eine Frau, die als Mentorin vor männlichen Programmteilnehmern fungiert, dazu führen, die Akzeptanz von weiblichen Führungskräften zu verstärken.

Grundsätzlich ist die wichtigste Aufgabe von Mentoren, die Lernenden bewusst an den eigenen Erfahrungen Teil haben zu lassen und mit ihnen darüber zu diskutieren. Weiters sollte der Mentor versuchen, die Lernenden individuell zu fördern:

- Strategische Ratschläge für die Weiterentwicklung der beruflichen Planung geben
- Zu neuen Kontakten verhelfen sowie den Zugang zu Netzwerken ermöglichen
- Neue berufliche Chancen und Aufgaben zu unterstützen²⁷

9.2.2. Gender- und Potenzialentwicklungsprogramme

Zu glauben, dass es den Frauen an Kompetenz fehlt wäre ganz falsch. Im Gegenteil. Frauen sind besser ausgebildet als je zuvor, schneiden im Durchschnitt sogar besser ab als ihre männlichen Kollegen und dennoch schaffen sie es meist nie auf den Chefsessel wie viele eben dieser männlichen Kollegen. Aus Sicht einiger Studien liegt das einfach an der Art der Frau. Das weibliche Geschlecht ist viel selbstkritischer und traut sich oftmals weniger zu.

Hier kann man mit Gender- und Potenzialentwicklungsprogrammen anknüpfen um den Frauen zu helfen. Männer und Frauen verhalten sich vor allem in Wettbewerbssituationen anders, sodass dies meistens zu Lasten der Frau fällt. Aus diesem Grund sollte man Frauen dabei un-

²⁵ Vgl. Regionales Mentoring Homepage.

²⁶ Vgl. Regionales Mentoring Homepage.

²⁷ Vgl. Regionales Mentoring Homepage.

terstützen, die eigenen Stärken und Schwächen besser kennenzulernen, sich mehr zuzutrauen und sie schlichtweg motivieren.²⁸

9.3. Eine optimale Unternehmenskultur schaffen

Da es heutzutage für die meisten Unternehmen sehr wichtig ist als Arbeitgeber interessant zu bleiben, sollte nicht darauf vergessen werden, die eigene Unternehmenskultur immer wieder mal unter die Lupe zu nehmen. Denn die Konkurrenz schläft nicht und junge, neue Talente kommen einem nicht zugeflogen, vor allem, wenn sie weiblich sind.²⁹

Um also das Potenzial sowohl von Männern als auch Frauen richtig nutzen zu können, empfiehlt es sich, für eine gesunde Unternehmenskultur zu sorgen. Wie dies genau auszusehen hat, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden bzw. die Maßnahmen auf seine spezifischen Bedürfnisse anpassen.

Allgemein kann man jedoch behaupten, dass hier vor allem der Personalbereich gefordert ist. Aber auch Führungskräfte müssen darauf geeicht werden, (zukünftige) Potenzialträger zu erkennen, egal ob Mann oder Frau, jung oder alt, und sie zu fordern aber auch ausreichend zu fördern.

Denn wenn erst einmal eine optimale Unternehmenskultur und ein gutes Arbeitsklima geschaffen wurden, entsteht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine echte Win-win-Situation, von der vor allem das Unternehmen profitiert, da es die bestmögliche Ausgangssituation hat.

Wie schon erörtert kann man nur Handlungsempfehlen zur Verbesserung der Unternehmenskultur geben, die dann spezifisch umgesetzt werden können. Auf ein paar solcher Ratschläge soll hier nun eingegangen werden:

9.3.1. Systematische Ausbremsung

Die Unternehmensstruktur muss so aufgebaut sein, dass die Aufstiegsmöglichkeiten transparent und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar sind. Ferner sollte darauf geachtet werden, dass es zu keiner Ausbremsung bestimmter Gruppen, durch zu wenig Karriereförderung oder die

²⁸ Vgl. Schmitt, Frauenquote (2010).

²⁹ Vgl. [Anon], Ganz oben, Vorwort.

berühmte gläserne Decke, kommt. Personalverantwortliche sind hier gefordert durch Kompetenz und Initiativen eine nachhaltige Unternehmenskultur einzuführen.

9.3.2. Die Führungspositionen attraktiver machen

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Führungspositionen so zu ändern, dass sie auch für Frauen interessanter werden. Es versteht sich, dass dies nur in einem begrenzten Rahmen möglich ist, da solche Jobs in der obersten Führungsetage einfach gewisse Bedingungen voraussetzen. Nicht umsonst werden sie als die Top-Jobs bezeichnet.

Viele Arbeitsplätze sind sogar auf Männer oder Frauen zugeschnitten. Ob dies für die sogenannten Top-Jobs in den Führungsebenen auch gilt, kann ziemlich leicht beantwortet werden: Wenn man nicht gerade kinderlos ist oder genug Vermögen besitzt um für Kindermädchen zu sorgen, sieht es nicht so rosig aus.

Diese Tatsache haben einzelne Unternehmen schon erkannt und ihre Organisationen so verändert, dass sie nicht auf die weiblichen Blickwinkel verzichten müssen. So kommt es heute auch vor, dass Managementpositionen in Teilzeit angeboten werden oder durch zwei Personen besetzt werden, die sich dann alles teilen. Angefangen über die E-Mail-Adresse und den Telefonanschluss bis hin zum Büro.

Wenn es die Branche und Position zulässt, ist dies sicherlich eine bemerkenswerte Möglichkeit, Frauen zu unterstützen. Doch das sollte nicht nur für Frauen gelten, auch Männer sollten zu so einem Arbeitsumfeld kommen können, wenn sie es denn wollen um damit das Familienleben zu harmonisieren.

9.4. Netzwerke schaffen

Eine weitere Möglichkeit stellen Netzwerke und verschiedene Organisationen dar, die Frauen unterstützen, beispielsweise indem sie ihnen die Chance bieten, sich gegenseitig auszutauschen. Diese Systeme bringen den interessierten Frauen die Art von Informationen und Beratung, die sie schlussendlich wirklich wollen und brauchen. Egal ob man in Datenbanken recherchieren will, Expertinnen bestimmter Branchen sucht oder einfach nur über Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert werden will, ist man bei diesen Einrichtungen an der richtigen Adresse.

In Österreich existieren etwa 300 solcher Netzwerke, die Frauen unterschiedliche Chancen bieten wollen.³⁰ Ob eine Bündelung die Effizienz steigern würde, sei hier außen vor gelassen. Aber auch wissenschaftliche und politische Initiativen, Vereine, Klubs und sogar Projekte von NGOs beschäftigen sich mit Vernetzung und Frauenförderung.

Einige bekannte dieser Reihe von Organisationen international sind: „European Women’s Management Development International Network“ (EWMD), zur Förderung von Frauen in Führungspositionen oder das Netzwerk „European Association for Women in Science, Engineering & Technology“ (WiTEC).³¹

Auf nationaler Ebene Femanet, ein Netzwerk für weibliche Fach- und Führungskräfte, die Datenbank Medienfrauen.net oder das Unternehmerinnen-Netzwerk um nur einige zu nennen.³² Für das Thema Frauenquote ist wohl die Organisation Aufsichtsrätinnen am bedeutendsten. In dieser Initiative werden insbesondere Unternehmerinnen und Geschäftsführerinnen erfasst. Dadurch können Firmen mit Aufsichtsgremien leicht zu qualifizierten weiblichen Fachkräften zurückgreifen.³³

9.5. Qualitäts- und Gütesiegel

Unternehmen, die ein Qualitäts- oder Gütesiegel besitzen, werden anderen Unternehmen gegenüber, in den meisten Fällen bevorzugt werden, zumindest von Frauen. Denn solche Gütesiegel stehen vor allem auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einen guten Umgang mit dem Personal. Unternehmen, die in diesen Kriterien gut bewertet werden, strahlen natürlich eine gewisse Attraktivität für Frauen aus.

Diese Art von Gütesiegel stellen für die Unternehmen ebenfalls eine Möglichkeit dar, sich selbst zu vermarkten, was heutzutage ein immer wichtigeres Kriterium ist, Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

So können auch Qualitäts- und Gütesiegel ihren Beitrag dazu leisten, mehr Frauen in die höheren Führungspositionen zu bringen und gleichzeitig wesentliche Vorteile für die Unternehmen bringen. Besonders bekannte Qualitätssiegel sind Total E-Quality sowie berufundfamilie, um nur ein paar zu nennen.

³⁰ Vgl. Bundeskanzleramt.

³¹ Vgl. Bundeskanzleramt.

³² Vgl. Bundeskanzleramt.

³³ Vgl. Bundeskanzleramt.

10. Fazit

Die langanhaltende Diskussion rund um das Thema Frauenquote scheint an ihrem Höhepunkt angelangt zu sein. Die Umstände sprechen dafür, dass es mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Einführung kommen wird. Ob das der richtige Weg ist, Frauen vermehrt in Führungspositionen zu bringen, bleibt dennoch umstritten, selbst wenn man die Vor- und Nachteile gegeneinander abwägt, fällt es schwer eine klare Entscheidung zu treffen. Denn meistens kommt es eben darauf an, auf welcher Seite man sitzt.

Frauen einfach in Führungspositionen zu stecken, wird die grundlegenden Probleme nicht lösen. Wenn man sich den alten Strukturen einfach nur anpasst anstatt diese zu verändern oder umzugestalten, wird sich die Situation wahrscheinlich nur für kurze Zeit verbessern. Denn irgendwann werden einen die grundlegenden Probleme wieder einholen und man steht ahnungslos da wie vor der Quote.

Langfristig gesehen gibt es nur die Möglichkeit, an den Rahmenbedingungen zu arbeiten und Modelle in unserer Gesellschaft zu schaffen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht im Weg stehen, egal ob für Männer oder Frauen.

Fakt ist, dass die momentane Situation nicht so bleiben kann. Es ist an der Zeit, dass sich Unternehmen weiterentwickeln und Frauen als einen „neuen“, bedeutsamen Wirtschaftsfaktor anerkennen.³⁴ Denn Frauen brauchen keine Quoten um Karriere zu machen, sondern bessere Möglichkeiten um zu den Top-Jobs zu gelangen und entsprechende Umstände, um dort auch langfristig zu bleiben. Aus diesem Lösungsansatz würden wohl alle Beteiligten am meisten profitieren können.

Schlussendlich kann man festhalten, dass eine gesetzliche Quotenregelung auf dem Vormarsch ist. Die GegnerInnen, die es treffen wird, haben einfach zu spät angefangen zu handeln, denn das Ziel, Frauen vermehrt in Führungspositionen zu bringen, hätte genauso gut und mit viel weniger Widerstand und Chaos umgesetzt werden können.

³⁴ Vgl. [Anon], Ganz oben, Vorwort.

11. Ausblick

Es ist schnell für jeden zu erkennen, dass Frauen als Potenzialträger unentbehrlich sind, vor allem wenn es darum geht nachhaltiges Wachstum und den Wohlstand im eigenen Land zu fördern. Durch die Globalisierung wird nicht genutztes Potenzial immer risikoreicher.

So kann man davon ausgehen, dass zukünftig Unternehmen vermehrt versuchen werden, mehr weibliche Komponente zu ergattern und dadurch erworbene mögliche Vorteile nicht einfach unbenutzt liegen zu lassen.

Von Bedeutung wäre es sicherlich auch, an bestimmten Fragestellungen weiter zu forschen, um einerseits die Weiterentwicklung der Wirtschaft zu fördern und andererseits auch, um der Gesellschaft diverse Aspekte implementieren zu können oder zumindest dies zu versuchen.

Denn Uneinigkeiten wird es immer geben, aber sollten sie nicht zu Lasten einer bestimmten Gruppe beitragen müssen.

12. Literaturverzeichnis

[Anon], Ganz oben

Anonym: Ganz Oben. Aus dem Leben einer weiblichen Führungskraft,

Gräfrath, Frauenquote (1992)

Gräfrath, Bernd.: Wie gerecht ist die Frauenquote? Eine praktisch-philosophische Untersuchung, Würzburg, 1992

Körner/Günther (2011)

Thomas K. / Günther, L.: Frauen in Führungspositionen. Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung, 2011

Schmitt, Frauenquote (2010)

Schmitt, K.: Frauenquote? Quotenfrauen?, in: Personalmagazin, Juni 2010, S. 10-13

Schmitt, Gut sein (2010)

Schmitt, K.: Gut sein allein reicht nicht aus, in: Personalmagazin, Juni 2010, S. 22-23

Scholten, Die Frauenfrage

Scholten, C.: Die Frauenfrage: Quote oder Qualifikation? Pro und Contra zum deutschlandweiten Streitthema

URL:<http://www.unicum.de/karriere/aktuelles/news/die-frauenfrage-quote-oder-qualifikation/>

URL-Quellen:

Bundeskanzleramt

Bundeskanzleramt Österreich. Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst

URL: <http://www.bka.gv.at/site/6867/default.aspx>

Bundeskanzleramt, Frauenbeauftragte

URL: <https://www.jobboerse.gv.at/einstieg/frauen/index.html>

Frauen im öffentlichen Dienst

Gdi-Consulting

gdi Studie 2/2013 Frauen-Karrieren-Quoten

URL: <http://gdi-consulting.at/?p=333>

Regionales Mentoring Homepage

URL: <http://www.regionalesmentoring.at/konzept/>