

**Statement PD Dr. Elke Holst, DIW Berlin/Universität Flensburg
für die gemeinsame öffentliche Anhörung des Rechtsausschusses und des
Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend am 11. Mai 2011**

Hintergrund: Kaum Veränderung in der massiven Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen in Deutschland

Anfang 2011 lag der Frauenanteil in den Vorständen der Top200 Unternehmen bei 3,2 Prozent und in den Aufsichtsräten und Verwaltungsräten (im Folgenden: Aufsichtsräte) bei 10,6 Prozent (Holst/Schimeta 2011a und b). Im Finanzsektor, in dem über die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind, betrug der Anteil von Frauen in Vorständen nur 2,9 Prozent (100 größten Banken und Sparkassen) und in den Aufsichtsräten 16,3 Prozent. In den DAX30 Unternehmen lagen die Anteile bei 2,2 Prozent bzw. 13,1 Prozent. Im Vergleich der letzten Jahre hat sich kaum etwas verändert.

Im europäischen Vergleich der Frauenanteile in den höchsten Entscheidungsgremien der größten börsennotierten Unternehmen liegt Deutschland im Mittelfeld. Dies ist auf den höheren Anteil von Frauen in Aufsichtsräten zurückzuführen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit mehr als zwei Dritteln die meisten Frauen als Vertreterinnen der Arbeitnehmerschaft und somit aufgrund der Mitbestimmungsregelungen in das Kontrollgremium gelangen. Von der Kapitaleseite werden kaum Frauen in die Aufsichtsräte entsandt. Im Elf-Länder-Vergleich des Anteils von Frauen in Vorständen liegt Deutschland gemeinsam mit Indien an letzter Stelle (2%).

In den Top-Organen der Unternehmen mit Bundesbeteiligung findet sich eine ähnliche Struktur wie in den großen Unternehmen – trotz des Bundesgleichstellungsgesetzes von 2001 und des Bundesgremienbesetzungsgesetzes von 1994. Lediglich bei den Vorsitzen in Aufsichtsräten sind relativ mehr Frauen vertreten. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund der oft politischen Besetzung dieses Amtes zu sehen.

An der massiven Unterrepräsentanz von Frauen in den Spitzengremien hat die Finanzkrise nichts geändert

Das grundlegende Geschlechtermissverhältnis wurde auch im Zuge der Finanzkrise, in deren Verlauf es vielfach zu Neubesetzungen von Entscheidungsgremien kam, nicht geändert. Damit wurde eine große Chance vertan, offene Stellen mit Frauen zu besetzen.

Hinweis auf Pipeline-Problem greift zu kurz

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2010) lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen 1992 bei 26 Prozent und 2009 bei 30 Prozent, das bedeutet einen Anstieg um 4 Prozentpunkte in 17 Jahren. In den akademischen Berufen stieg der Frauenanteil um 6 Prozentpunkte auf 41%. Unter den Studienabsolventen insgesamt hingegen stieg im selben Zeitraum der Frauenanteil um 13 Prozentpunkte auf 52%; in Einzeldisziplinen wie etwa den Wirtschaftswissenschaften um 14 Prozentpunkte auf 50%, den Rechtswissenschaften um 8 Prozentpunkte auf 53%, den Naturwissenschaften/Mathematik um 6 Prozentpunkte auf 40%, den Ingenieurwissenschaften um 9 Prozentpunkte auf 23% (Statistisches Bundesamt). Das sogenannte Pipeline-Problem und damit der Mangel an hochqualifizierten Frauen können also den geringen Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen nicht ausreichend erklären. Deutschland bleibt unter seinen Möglichkeiten. (Zu weiteren möglichen Ursachen vgl. auch Holst/Wiemer 2010, Holst/Busch 2011, Holst/Busch 2010, Holst 2009.)

Neben Einstellung ist die *Beförderung* wesentlicher Ansatzpunkt für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen – Ausbau des Frauenanteils auf allen Führungsebenen

Zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sind Veränderungen im Einstellungsverhalten und bei der Beförderung im Unternehmen erforderlich. Mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten bedürfen auch mehr Frauen in den Führungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze. Die Qualifizierung künftiger Führungskräfte und damit eine Karriereförderung von Frauen von Beginn an, ist ein notwendiger Schritt.

Segregation am Arbeitsmarkt entgegenwirken

Grundsätzlich gilt: Je höher die Position im Unternehmen, desto geringer ist der Frauenanteil und: je niedriger die Führungsposition, desto höher ist der Frauenanteil. Besonders geringe Aufstiegschancen sind aus Frauenberufen heraus zu beobachten, das gilt für beide Geschlechter – aber in besonderem Maße für Frauen. Sie haben auch unter Berücksichtigung verschiedener persönlicher, beruflicher und unternehmensbezogener Merkmale aus diesen Berufen heraus geringere Chancen in Führungspositionen zu gelangen als Männer (Busch/Holst 2011). Ein Abbau der Segregation am Arbeitsmarkt dürfte also ebenfalls zur Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen beitragen. Dies kann im Fall der beruflichen Segregation sowohl über mehr Frauen in Männer- und Mischberufen als auch über mehr Männer in Frauen- und Mischberufen geschehen. Zu weiteren Handlungsansätzen vgl. auch Holst/Wiemer 2010.

Resistenz in den Unternehmen gegen eine Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen – Folge: Forderung nach Frauenquoten

Der anhaltend extrem geringe Anteil von Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen deutet auf verfestigte Strukturen und eine erhebliche Resistenz gegen Veränderungen hin. Hieran haben auch Selbstverpflichtungen der Privatwirtschaft nichts geändert. Die Diskussion um Frauenquoten und die heute diskutierten Gesetzentwürfe sind Folgen dieses Verhaltens. Eine deutliche Verbesserung der Situation ist längst überfällig. Offenbar bedarf es aber eines größeren Drucks, um endlich mehr Chancengleichheit der Geschlechter beim Aufstieg in Führungspositionen zu erreichen. Diese Erkenntnis hat auch in anderen Ländern Europas dazu geführt, dass Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen entweder bereits eingeführt wurden oder auf politischer Ebene diskutiert werden. Die EU-Justizkommissarin Viviane Reding hat mit der Einführung einer Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen gedroht, falls die Unternehmen nicht bis Jahresende selber aktiv werden. Zielgrößen sind 30% bis 2015 und 40% bis 2020. Das kürzlich veröffentlichte Grünbuch „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ ist ein erster Schritt zur Prüfung von gezielten Initiativen zur Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in Entscheidungsprozessen.

Die Erhöhung des Anteils von Frauen ist ein gemeinsames Ziel von Wirtschaft und Politik in Deutschland. Umstritten ist offenbar allein Umfang und Tempo der Umsetzung.

Die in der öffentlichen Anhörung heute diskutierten Gesetzentwürfe streben eine deutliche Erhöhung des Frauenanteils in den Top-Gremien großer Unternehmen in Deutschland in absehbaren Zeiträumen an. Zur Erreichung dieses Ziels sind umgehend aktive Schritte in den Unternehmen notwendig, aber auch Politik und Gesellschaft sind gefordert.

Es wird ein **Drei-Punkte-Plan** empfohlen:

(1) Unternehmen

Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als ein Unternehmensziel etablieren (top down);
Erstellung eines verbindlichen Zeitfahrplans mit expliziten Zielgrößen unter Berücksichtigung der Führungsebenen unterhalb der Top-Gremien; wird der Zeitplan nicht eingehalten Rechtfertigungsnotwendigkeit/Sanktionsmechanismen; Incentivierungsmaßnahmen für Personen mit Personalverantwortung und potenzielle Bewerberinnen;
Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen;
Flexibilisierung der innerbetrieblichen Organisation im Hinblick auf eine bessere Work-Life-Balance und Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen **und** Männer;
Jährliche Rechenschaftsberichte.

(2) Politik

Vorbildfunktion übernehmen bei der Umsetzung der angestrebten Frauenanteile in den Spitzengremien in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung.
Öffentlichen Sektor mit der Maßgabe der Geschlechtergerechtigkeit ausbauen;
Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen **und** Männer ausbauen; rechtliche Hemmnisse zur Erreichung gleicher Erwerbs- und Aufstiegschancen von Frauen und Männern abbauen.

(3) Gesellschaft und Interessenverbände

Segregation am Arbeitsmarkt entgegenwirken;
Abbau von Geschlechter-Klischees in Kindergarten, Schule und Beruf;
Nutzung von Vielfalt zur Steigerung der Lebensqualität.

Die Maßnahmen stehen auch im Interesse der Unternehmen im Sinne der eigenen Daseinsvorsorge. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der sich nach 2015 deutlich beschleunigen wird (Fuchs/Zika 2010).

Literatur:

- Anne Busch, Elke Holst (2011): Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model. DIW Discussion Paper 1101
- Anne Busch, Elke Holst (2010): Führungskräfte-Monitor 2010. Reihe: Politik Kompakt des DIW Berlin, Nr. 56. Berlin. <http://econpapers.repec.org/bookchap/diwdiwpok/pbk56.htm>
- Johann Fuchs, Gerd Zika (2010): Arbeitsmarktbilanz bis 2025. Demografie gibt die Richtung vor. In: IAB Kurzbericht Nr. 12. Nürnberg.
- Elke Holst, Julia Schimeta (2011a) 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Jg. 78. Nr. 3. 2011. S. 2-10.
- Elke Holst, Julia Schimeta (2011b) Krise nicht genutzt: Führungspositionen großer Finanzunternehmen weiter fest in Männerhand. In: Wochenbericht des DIW Berlin. Jg. 78. Nr. 3. 2011. S. 12-18.
- Elke Holst, Anita Wiemer (2010): Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Eine Analyse der Ursachen und Handlungsansätze. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 10. 2010. S. 692-699.
- Elke Holst (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Forschungsreihe Band 7. Baden-Baden. 2009. (Unter Mitarbeit von Anne Busch et al.).
- Statistisches Bundesamt (2010): Qualität der Arbeit. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt: Lange Reihen aus der Hochschulstatistik. Auf Anfrage April 2011.