

Stark mit Quote – Unternehmenserfolg durch erfolgreiche Frauen im Vorstand

- Eine aktuelle Gesetzesvorlage von Familienministerin Franziska Giffey und Justizministerin Christine Lambrecht legt eine Mindestbesetzung von Frauen in den Vorständen börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen fest.
- Bei mehr als vier Mitgliedern im Vorstand und mehr als 2000 Mitarbeiter_innen muss im Gremium bei der nächsten Neubesetzung mindestens eine Frau vertreten sein.
- Die Quote wird helfen, das gesamte Potenzial unserer gut ausgebildeten Führungskräfte zum Erfolg unserer Unternehmen in Deutschland zu nutzen.

Ein Positionspapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Dr. Beate Kummer, Katrin Rohmann, Petra Rossbrey

► Wo stehen wir?

Zunächst die positiven Entwicklungen vorweg, wenn es um die Besetzung von Gremien mit Frauen geht: Das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) hat ganz wesentlich dazu beigetragen, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten gesteigert wurde. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsräten der aktuell 105 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen, die unter die Quote fallen, stieg von 21,3 Prozent im Januar 2015 vor der Einführung des Gesetzes auf aktuell 33,9 Prozent. Der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen hat sich in dem Zeitraum von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau von 4,9 auf 9,6 Prozent erhöht (FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., 2020)

Der öffentliche Dienst ging mit Einführung der gesetzlichen Regelungen für die Privatwirtschaft Selbstverpflichtungen ein.

So sind zum Beispiel für die Besetzung von Aufsichtsratsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, Quoten einzuhalten. Seit dem 1. Januar 2016 gilt eine Quote von 30 Prozent für die Besetzung dieser Sitze. Über ein Drittel der Mitglieder von Aufsichtsgremien, die der Bund bestimmen kann, sind Frauen. In wesentlichen Gremien sind die Mitglieder, die der Bund bestimmen kann, mit 41,8 Prozent fast paritätisch besetzt. Verbindliche Regelungen bringen deutliche Verbesserungen.

Besorgniserregend hoch ist nach wie vor der Anteil von Unternehmen, die keine Frau im Vorstand haben wollen. 69 Unternehmen planen, dies auch nicht für die nächsten Jahre zu ändern. Das sind 42,9 Prozent der 161 Unternehmen, die eine Zielgröße für den Vorstand definiert haben. Die geplante Einführung einer Begründungspflicht bei Zielvorgabe „Null“ wird den Unternehmen auferlegen, ihre Entscheidung gegen „Diversity“ in der Führungsetage gegenüber den Anteilseignern,

der Belegschaft und der Öffentlichkeit zu erklären. Insgesamt ist der Anteil der Frauen in den Vorstandsgremien deutscher Großunternehmen zuletzt etwas schneller gestiegen als in den Vorjahren, allerdings noch immer auf sehr niedrigem Niveau. Laut einer Auszählung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW, Berlin) überstieg er in den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen im vergangenen Jahr erstmals die Zehn-Prozent-Marke. In den 30 Dax-Unternehmen stagniert der Frauenanteil in den Vorstandsgremien seit drei Jahren bei rund 14 Prozent, in den Börsensegmenten darunter liegt der Frauenanteil niedriger, im M-Dax bei rund 9 Prozent, im S-Dax bei lediglich 4 Prozent.

Weibliche Vorstandsvorsitzende sucht man bei den Dax-Unternehmen vergebens. Daher wurde die Besetzung von Jennifer Morgan als Ko-Chefin von SAP im Oktober 2019 aufmerksam und aner kennend auch und gerade in der Wirtschaftspresse registriert. Die Aufmerksamkeit war daher genauso stark, als nunmehr bekannt wurde, dass sie den Posten wieder verlässt.

Interessanterweise zeigen internationale Studien, dass Geschlechtergerechtigkeit sowohl in der Führungsriege als auch bei den Mitarbeitenden zu einem höheren wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen führt. Belegt hat dies die Studie der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahr 2018 „Delivering Through Diversity“, die besonders den Aspekt hervorgehoben hat, dass sich die Profitabilität merklich verbessert. Ebenfalls eindrucksvoll nachgewiesen wurde dies jüngst in einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation ILO durch Untersuchung von immerhin 13.000 Unternehmen in 70 Ländern.

Seit Monaten planen Bundesjustizministerin Christine Lambrecht und Bundesfamilienministerin Franziska Giffey eine Frauenquote für die Vorstandsgremien großer Unternehmen. Bisher gibt es einen Gesetzentwurf, der „coronabedingt“ anfangs wenig Beachtung fand. Kern der geplanten Neuregelung ist die Vorschrift, wonach börsennotierte Aktiengesellschaften mit mehr als 2000 Mitarbeiter_innen und wenigstens vier Mitgliedern im Vorstand künftig mindestens eine Frau im Vorstand haben sollen. Die Regelung soll erst greifen, wenn es zu einer Neubesetzung im Vorstand kommt, so dass kein Unternehmen gezwungen wird, männliche Vorstände wegen der Neuregelung zu entlassen, sagte Giffey in einem Interview mit dem „Handelsblatt“. In diesem Punkt könnte die geplante Vorschrift demnach der schon heute vorgeschriebenen Regelung in den Aufsichtsräten ähneln. Dort greift – falls sich nicht genügend Frauen finden – die sogenannte „Politik des leeren Stuhls“, der Posten im Gremium bleibt also unbesetzt.

► „Quote statt Leistung?“

Kritik an Quoten generell gibt es meist von den Arbeitgebern: „Eine solche Quote ignoriert, dass das entscheidende Kriterium die fachliche Qualifikation sein muss“, erklärte die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Eine gesetzliche Vorgabe schade Unternehmen wie Beschäftigten. „Es ist verfassungsrechtlich fragwürdig, eine Wahl wegen des falschen Geschlechts für nichtig zu erklären“, hieß es in einer Mitteilung. Auch Frauen, die sich anschicken Top-Führungspositionen einzunehmen, wiederholen diesen Satz gebetsmühlenhaft: „Ich will keine Quotenfrau sein, sondern wegen meiner Leistung akzeptiert werden“.

Allerdings ist Leistung für Top-Führungspositionen nicht so einfach zu definieren und zu messen. Die Anforderungen sind vielmehr äußerst komplex, wechseln mit den Veränderungen im Unternehmen und Umfeld und die Wahrheit liegt – wie so oft – im Auge des Betrachters.

Selbst eine so eindeutige Größe wie das Unternehmensergebnis ist von so vielen Facetten abhängig, dass es mitunter schwerfällt, sie allein den Entscheidungen der jeweiligen Führungsriege zuzuordnen. Natürlich sind Führungskräfte per definitionem für das Ergebnis verantwortlich, aber die Gleichung „gutes Ergebnis – gute Führungskraft, schlechtes Ergebnis – schlechte Führungskraft“ geht so nicht auf.

Für die Tätigkeit in einer Top-Führungsposition sind eine ganze Palette von Eigenschaften und Kompetenzen wesentlich, die in sehr unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden sein müssen, um an der Spitze eines Unternehmens erfolgreich agieren zu können. In Deutschland spielt bei den Entscheidungen für die Besetzung einer Führungsposition ein Bild von der Führungskraft eine Rolle, das am ehesten von Männern mittleren Alters erfüllt wird.

► Gleich und gleich...

Interne Stellenbeschreibungen offener Vorstandsposten basieren auf den Vorgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden und – nicht selten – auch auf den Vorstellungen des Vorstandsvorsitzenden. Beide sind in der Regel männlich. In Stellenbeschreibungen für Vorstandspostionen finden sich dann genau die Eigenschaften, die sie selbst beschreiben. Die Auswahl erfolgt nach dem Ähnlichkeitsprinzip. Gleiches Geschlecht, ähnliche soziale Herkunft, vergleichbarer Werdegang. Der Begriff „homosoziale Reproduktion“ beschreibt es treffend.

Diese internen Stellenbeschreibungen zeigen dann häufig Anforderungen, die mit „typisch“ männlichem Verhalten assoziiert werden, berichten Personalberater. Ein Bild, das weibliche Führungskräfte oft nicht mit ihrer Persönlichkeit verbinden – viele männliche aber auch nicht.

Dieses Bild der Führungskraft stellt für Frauen eine schwerwiegende Hürde dar, sie haben schon einen strukturellen Nachteil, bevor sich ein Entscheider überhaupt mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen befasst. Daher nutzt es nicht, auf eine Qualifikation zu verweisen, die Frauen zwar haben, wenn sie den an sie unausgesprochen gestellten Erwartungen nur in sehr wenigen Fällen entsprechen können. Beschrieben wird ein Führungsstil, der auch aus Sicht der Unternehmen zu einseitig erscheint. Fähigkeiten und Kompetenzen wie Motivation in der Führung von Mitarbeiter_innen, Fähigkeit zu Kompromiss und Konsens im Führungsteam, Konfliktlösung, Kooperation, Integration verschiedener Sichtweisen bei der Lösungsfindung, Kreativität und Innovation kommen häufig zu kurz.

Dies sind aber Eigenschaften, die häufig im Selbstverständnis weiblicher Führungskräfte, aber eben nicht nur bei diesen, eine zentrale Rolle spielen. Und diese Kompetenzen werden für den Erfolg von Unternehmen zunehmend wichtiger. Die Kompetenzen, die Frauen aus ihrer gesellschaftlichen Erfahrung eher mitbringen, sollten ein stärkeres Gewicht erhalten.

► ...und darum: Ja zur Quote

Es gibt viele gute Gründe für mehr Frauen in Vorständen; sie sind oft genannt und vorgetragen worden. Trotz allem scheint es Fortschritt in der Frage nur zu geben, wenn es klare Vorgaben dazu gibt. Die Quote wird helfen, das gesamte Potenzial unserer gutausgebildeten Führungskräfte zum Erfolg unserer Unternehmen in Deutschland zu nutzen.

Die Autorinnen gehören dem Vorstand des Managerkreises an:

Katrin Rohmann

ist Wirtschaftsprüferin und war langjährige Partnerin bei Deloitte Deutschland

Dr. Beate Kummer

ist Diplom-Chemikerin, Fachttoxikologin, Umweltautorin, Hochschul-Dozentin und Geschäftsführende
Gesellschafterin Kummer: Umweltkommunikation GmbH

Petra Rossbrey

war Geschäftsführerin der Gesellschaft für Cleaning Services mbH & Co. Airport Frankfurt/Main KG
und ist ehrenamtliche Vorsitzende des Präsidiums der Arbeiterwohlfahrt Frankfurt