



**Prof. Dr. Friederike Maier**

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und  
Geschlechterforschung

Badensche Straße 52  
10825 Berlin  
T +49 (0)30 30877-1004  
F +49 (0)30 30877-1319  
E [friemaie@hwr-berlin.de](mailto:friemaie@hwr-berlin.de)  
[www.hwr-berlin.de/hwr-berlin/](http://www.hwr-berlin.de/hwr-berlin/)

**Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst u.a.**

**am 23. Februar 2015**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte mich für die Einladung ganz herzlich bedanken und freue mich, Ihnen hier als Ökonomin meine Position erläutern zu dürfen.

Am Harriet Taylor Mill-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin beschäftigen uns intensiv mit dem Zusammenhang zwischen ökonomischen Fragen und den Geschlechterverhältnissen, so wie es auch unsere Namensgeberin Mitte des neunzehnten Jahrhunderts getan hat. Und auch bei ihren Arbeiten, die weitgehend nur unter dem Namen ihres Mannes - John Stuart Mill - bekannt sind, ging es um den Zugang der Frauen zu allen Ämtern und beruflichen Positionen, ein Thema, das uns heute ja immer noch beschäftigt.

**1. Die gesetzliche Quote ist erforderlich, weil...**

Die Daten und Fakten zur Situation in den Unternehmen sind eindeutig und sie haben sich über die letzten zwanzig Jahre nur wenig verändert: wir haben es in den Führungspositionen und insbesondere

Berliner Volksbank  
Konto 884 101 52 40  
BLZ 100 900 00  
IBAN  
DE72 10090000 8841015240  
BIC BEVODEBB



re in den Aufsichtsräten und Vorständen der deutschen Wirtschaft mit einem hochgradig segregierten Arbeitsmarktsegment zu tun: hochgradig segregiert bedeutet, dass der Anteil der Menschen, die in der Minderheit sind, weniger als 20 % beträgt. Dies nennen wir vertikale Segregation, d.h. die ungleiche Besetzung von Führungspositionen bis hin zu Vorständen und Aufsichtsräten. Dieses Phänomen ist extrem stabil, über alle Branchen hinweg, in privaten wie öffentlichen Unternehmen, in Branchen mit hohem, ausgeglichenen und niedrigen Frauenanteilen, in Dax Unternehmen und mittelständischen Familienunternehmen, in Handel, Banken und Versicherungen etc.: der Frauenanteil liegt nur in wenigen Fällen über 20 %, es handelt sich also um männerdominierte Positionen und zudem Positionen mit erheblicher ökonomischer und politischer Macht, Einfluss und Prestige.

(Im Anhang dieser Stellungnahme finden Sie dazu eine Tabelle, in der Daten für Deutschland und andere europäische Länder aufgeführt sind).

## **2. qualifizierte und motivierte Frauen in Führungspositionen....**

Für mich als Ökonomin haben Arbeitsmarktungleichgewichte immer zwei Seiten: eine Angebotsseite (die Frauen) und eine Nachfrageseite (die Unternehmen): warum sind die Frauenanteile kaum gestiegen, obwohl wir es auf der Angebotsseite, d.h. bei den Frauen mit erheblichen Veränderungen zu tun haben? Die Bildungsreformen der 1960er Jahre waren vor allem an diesem Punkt sehr erfolgreich, es gibt in vielen akademischen Berufen heute eine große Zahl hochqualifizierter Frauen (auch das norwegische Beispiel hat gezeigt, dass die neuen Aufsichtsrätinnen höher qualifiziert sind als ihre männlichen Kollegen), es gibt keinen Grund zu der Annahme, dass



es unter diesen Frauen weniger kluge, ambitionierte und an einer Führungsposition Interessierte gibt als unter den Männern. Auch unter Männern wird ja nicht jeder Führungskraft oder gar Vorstand oder Aufsichtsrat. Aus soziologischen Untersuchungen wissen wir, dass der Zugang zu diesen Positionen auch für Männer hochgradig selektiv ist und viel z.B. mit familiärem Hintergrund, der Zugehörigkeit zu den richtigen Netzwerken, dem sozialen Kapital, zu tun hat, auch bei Männern sind "Karrieren außer der Reihe" oder Seiteneinstiege selten. Und dennoch gelingt es auch Frauen, die mit den richtigen Merkmalen "ausgestattet" sind nicht, in diese Positionen zu kommen. Das hängt eindeutig mit der Nachfrageseite zusammen, d.h. den Unternehmen, den handelnden Akteuren in den Unternehmen, die daran entweder nicht interessiert sind, oder aber nicht in der Lage, diesen Zustand zu ändern.

### **3. nur mit freiwilliger Selbstverpflichtung keine Chance erhalten.**

Diese Akteure funktionieren nach Normen und Werten, die wir als soziale Kategorisierung beschreiben: männlich dominierte Gruppen produzieren Zugangs- und Zugehörigkeitsregeln, die Frauen, entweder weil sie abweichendes Verhalten an den Tag legen oder es ihnen zumindest unterstellt wird, zu Außenseiterinnen machen - die Wahrnehmung als die Fremden und Anderen wiederum kann zu Reibungsverlusten, zu Kommunikationsproblemen, zu Problemen der Kooperation führen. Verbunden mit der Beobachtung, dass Gruppen oft zur Rekrutierung der Gleichen führen und Frauen in diesen homogenen Gruppen als besonders randständig einerseits und sichtbar andererseits wahrgenommen werden, wenn sie nur als Einzelne vertreten sind, führt dies dazu, dass auftretende Probleme oft einseitig den Frauen zugeschrieben werden. Die Sichtbarkeit ein-



zelner Frauen ist extrem hoch und ihr Handeln wird immer als das Handeln der gesamten Gruppe bewertet (sog. Token Problem). Wie viele Männer sind als Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzende schon sang- und klanglos gescheitert, ohne dass die Führungskompetenz von Männern im allgemeinen in Frage gestellt wurde, aber wie viel Aufmerksamkeit und öffentliche Häme haben die wenigen Frauen erfahren, denen es gerade in den letzten zwei Jahren ähnlich ging?

#### **4. Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens...**

Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, dass die wenigen Studien, die es zu den ökonomischen Folgen gemischter Aufsichtsräte und/oder Vorstände gibt, keine eindeutigen Ergebnisse haben: es ist wenig plausibel, dass die wenigen Frauen ökonomisch nun erfolgreicher agieren sollten als die reinen Männerklubs. Um den Einfluss der gemischten Boards auf die ökonomische Entwicklung eines Unternehmens seriös überprüfen zu können, bedarf es zweierlei: erst einmal tatsächlich gemischte Boards (und nicht nur einzelne Frauen in den Aufsichtsgremien/Vorständen weniger Unternehmen) und zweitens empirisch saubere Analysen, welche Faktoren die ökonomische Entwicklung eines Unternehmens beeinflussen. Hier wird man dann feststellen, dass schon die Definition dessen, was ökonomischer Erfolg ist, nicht ganz einfach ist und dass zudem so viele Faktoren darauf einwirken, dass es methodisch sehr ausgefeilter Analysen bedarf, um den Einfluss des Boards zu isolieren von all den anderen Faktoren wie: Turbulenzen an den Börsen, generelle oder branchenspezifische Einbrüche in der Nachfrage, Fehler im Investitionsverhalten etc. Die betriebswirtschaftliche Forschung ist an diesem Punkt nicht eindeutig: vieles spricht dafür, dass mehr Heterogenität der Personen zu größerer Offenheit in sich rasch ändernden Märkten beiträgt – wenn dies denn in der strategi-



schen Unternehmensführung überhaupt zur Kenntnis genommen wird. Es gibt aber auch Forschung, die zeigt, dass Heterogenität auch Widerstände und Konflikte verstärkt – aber diese Berichte kennen Sie ja auch über die Vorstände namhafter deutscher Unternehmen, in denen alle Handelnden männlich waren.

Mit einer einfachen deskriptiven Korrelation gesamtwirtschaftlicher Größen könnte man beispielsweise zeigen, dass ein höherer Frauenanteil in Boards, wie in der Tabelle 1 ausgewiesen, fast immer mit einem höheren BIP pro Kopf korreliert, dass es davon aber negative (wie in Deutschland) oder positive (wie in Frankreich) Abweichungen gibt.

#### **5. wird darunter nicht leiden...**

Es ist - aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften - also schwierig, in der heutigen Situation zu sagen, mehr Frauen in Führungspositionen, in Vorständen und Aufsichtsräten führen in jedem Fall zu besseren Renditen, mehr Gewinnen, einem besseren Arbeitsklima, verändern die Arbeitswelt und die Geschlechterkulturen etc. – allerdings: die Forderung nach Gleichstellung, nach Zugang zu allen Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft unabhängig vom Geschlecht ist aus meiner Sicht auch dann berechtigt, wenn daraus nicht automatisch mehr Profit resultiert - oder will jemand ernsthaft behaupten, dass Gleichstellung immer nur dann möglich ist, wenn es als "business case" wirkt?

#### **6. im Gegenteil: es werden neue und andere Impulse gesetzt**

Meines Erachtens geht es um den gleichberechtigten Zugang von Frauen zu allen Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Unternehmen - nicht nur in Deutschland - sind von sich aus offensicht-



lich nur bedingt in der Lage, diese Anforderung erfüllen zu können. Deswegen bedarf es verbindlicher Regeln, die durch das Parlament beschlossen werden müssen - denn es handelt sich um die Realisierung elementarer Prinzipien unserer Demokratie. Diese verbindlichen Regeln müssen so definiert sein, dass keine kleinen Minderheiten entstehen, es muss gleich eine kritische Masse erreicht werden. Da liegt der Gesetzentwurf der Bundesregierung mit einer 30% Quote am unteren Rand dessen, was aufgrund wissenschaftlicher Analysen vertretbar ist, eine 40% Quote wäre mir da schon sehr viel besser erschienen.

Die ökonomische Entwicklung der Unternehmen kann davon positiv beeinflusst werden. Ein unternehmerisches Scheitern wegen zu vieler Frauen an Bord ist dagegen noch nicht berichtet worden. Große Insolvenzfälle wie z.B. Schlecker können wohl kaum darauf zurückgeführt werden, dass es zu viele Frauen in den Entscheidungsgremien gab. Im Gegenteil: mit einer überwiegend weiblichen Belegschaft wurden jahrzehntelang erhebliche Gewinne erwirtschaftet!

Parallel zur gesetzlichen Quotenregelung wird es unumgänglich sein, die personalpolitischen Strategien in den Unternehmen zu verändern:

- Gleichstellung und Vielfalt müssen in den Unternehmenszielen und Leitbildern verankert sein
- es müssen verbindliche Zeitpläne mit Verantwortlichkeiten und Anreizen bzw. Sanktionen festgelegt werden
- die Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen, insbesondere in Top-Positionen muss erhöht werden
- die Personalentwicklung muss so gestaltet werden, dass Frauen in die Karriereförderung einbezogen werden, flexiblere Karrieremöglichkeiten für Männer wie Frauen entwickelt werden und Familienarbeit für beide Geschlechter als ein positiver Faktor in der Personalentwicklung verankert wird



- die herrschenden Geschlechterstereotype in den Unternehmenskulturen müssen aktiv hinterfragt werden und die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten der Menschen müssen Berücksichtigung finden.

Nichts spricht dagegen, dass dies den Unternehmen - gleich welcher Branche - nutzen wird, und alles spricht dafür, dass dies ein Beitrag zu mehr Geschlechtergerechtigkeit sein wird.

Ich betrachte deswegen den vorliegenden Gesetzentwurf als einen Schritt in einer Reihe notwendiger Veränderungsprozesse – ich selbst hätte ihn mir etwas radikaler, grundsätzlicher vorgestellt, mit einer höheren Quote, einen größeren Geltungsbereich – aber der Vorschlag ist der Beginn eines Veränderungsprozesses, der notwendig ist.

**Anhang zur Stellungnahme von Prof. Dr. Friederike Maier,  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin**

**Board Members 2014 Europe (listed companies)**

*Ranked by % women as board members*

	Number of Companies		President		Members	
	Covered	With data	Women (%)	Men (%)	Women (%)	Men (%)
Iceland	13	13	31	69	45	55
Norway	22	22	9	91	38	62
France	36	36	6	94	32	68
Latvia	29	29	17	83	32	68
Finland	22	22	5	95	29	71
Sweden	27	27	7	93	28	72
The Netherlands	22	22	0	100	25	75
Denmark	18	18	0	100	24	76
Germany	30	30	7	93	24	76
Italy	37	37	5	95	24	76
United Kingdom	50	50	2	98	24	76
Macedonia, the former..	10	10	30	70	24	76
Belgium	18	18	11	89	22	78
<b>EU-28</b>	614	613	7	93	20	80
Slovenia	20	20	5	95	20	80
<b>All countries</b>	722	721	8	92	20	80
Croatia	25	25	12	88	19	81
Bulgaria	15	15	13	87	18	82
Slovakia	10	10	20	80	18	82
Spain	33	33	9	91	17	83
Lithuania	23	23	4	96	17	83
Austria	20	20	10	90	17	83
Poland	19	19	26	74	15	85
Republic of Serbia	13	13	31	69	15	85
Luxembourg	10	10	0	100	12	88
Hungary	14	14	0	100	12	88



Ireland	19	19	0	100	11	89
Romania	10	10	20	80	11	89
Greece	23	23	0	100	9	91
Cyprus	20	20	10	90	9	91
Portugal	17	17	0	100	9	91
Turkey	50	50	6	94	9	91
Estonia	16	16	0	100	7	93
Czech Republic	9	9	0	100	4	96
Malta	22	21	0	100	3	97

- = not applicable,

: = not available

**EU Database Data collected between 01/10/2014-31/10/2014**