



Frauen in Führungspositionen

DGB

**Bestandsaufnahme zur Situation in Deutschland
unter besonderer Berücksichtigung der Situation
in Mecklenburg-Vorpommern**

Impressum

Herausgeberin:
Lisanne Straka
DGB Bezirk Nord
Landesbüro Mecklenburg-Vorpommern
Dr.-Külz-Str. 18
19053 Schwerin



Redaktion:
Landesfrauenrat MV e.V.
IMPULS MV - Regionalstelle für Gleichstellung
von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt
Dr. Cathleen Kiefert-Demuth
Heiligengeisthof 15
18055 Rostock



Stand: April 2011

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Gesetzliche Rahmenbedingungen	4
2.1.	Rahmenbedingungen für den privatwirtschaftlichen Sektor	4
2.2.	Rahmenbedingungen für den öffentlichen Sektor	8
2.3.	Exkurs: Rahmenbedingungen in Europa	10
3.	Strukturelle Faktoren der Segregation auf dem Arbeitsmarkt	12
3.1.	Vertikale Segregation auf dem Arbeitsmarkt/ Führungspositionen	12
3.1.1.	Deutschland	12
3.1.2.	Mecklenburg-Vorpommern	15
3.2.	Horizontale Segregation auf dem Arbeitsmarkt/ Berufswahl und -felder	19
3.2.1.	Deutschland	19
3.2.2.	Mecklenburg-Vorpommern	21
3.3.	Ursachen	23
4.	Initiativen für mehr Frauen in Führungspositionen	28
4.1.	Deutschland	28
4.2.	Mecklenburg-Vorpommern	32
5.	Quote – Pro und Contra Diskussion in Medien und Öffentlichkeit	35
6.	Betriebliche Maßnahmen und Konzepte zur gezielten Förderung von Frauen – Best Practice Beispiele	43
6.1.	Deutschland	43
6.1.1.	Deutsche Telekom AG, Bonn	43
6.1.2.	Daimler AG, Stuttgart	44
6.2.	Mecklenburg-Vorpommern	46
6.2.1.	Braun Beteiligungs GmbH, Greifswald	46
6.2.2.	Universität Rostock	47
7.	Zusammenfassung und Ausblick	48
8.	Literatur	50

1. Einleitung

Führungspositionen sind rar. Sie sind verbunden mit Verantwortung, Geld, Macht und Prestige. Und: sie werden überwiegend von Männern eingenommen.

In letzter Zeit werden Stimmen lauter, die mehr Frauen in Führungspositionen fordern. Sicherlich ist es eine Frage der Gerechtigkeit, dass der Frauenanteil in Führungspositionen deutlich erhöht werden muss. Gleichzeitig zeigen aber auch Untersuchungen, dass paritätisch besetzte Führungspositionen einen positiven Einfluss auf die Wirtschaftskraft eines Unternehmens haben.

Im Rahmen eines EU Projektes beschäftigt sich der gewerkschaftliche deutsch-polnisch-litauische Frauenrat mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen im Ostseeraum“. Das Netzwerk, das in dieser Dreierkonstellation seit 2007 besteht, untersucht in Mecklenburg-Vorpommern, Westpommern/Polen und Litauen unter der Federführung des DGB Nord die Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen in Unternehmen, Hochschulen, im öffentlichen Dienst und in der Politik. In diesem Zusammenhang entstand diese Bestandsaufnahme.

Im zweiten Teil des Projektes werden gute Beispiele zur Förderung von Frauen in Spitzenpositionen in den beteiligten Ländern gesucht und Erfolgsfaktoren ermittelt. Auf der Abschlusskonferenz in Stralsund sollen unter Einbeziehung von Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Hochschule Handlungsempfehlungen diskutiert werden.

Besonderer Dank gilt Dr. Cathleen Kiefert-Demuth von IMPULS MV, die maßgeblich an der Erstellung dieser Bestandsaufnahme beteiligt war.

2. Gesetzliche Rahmenbedingungen

2.1. Rahmenbedingungen für den privatwirtschaftlichen Sektor

Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sind nicht einheitlich in einem Gesetz festgelegt, sondern finden sich in verschiedenen Gesetzen, Vereinbarungen und Festlegungen wieder.

Grundlage für alle gleichstellungspolitischen Maßnahmen sind die Verfassung der Bundesrepublik Deutschland (Grundgesetz, GG) und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Das **Grundgesetz (GG)** legt in Art. 3 Abs. 2 fest:

Zitat | Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. || (Grundgesetz, Art. 3 Abs. 2)

Diese Regelung legt eine staatliche Schutz- und Förderpflicht fest, die alle Bereiche des Lebens umfasst.

Das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**, das 2006 verabschiedet wurde, verfolgt das Ziel,

Zitat | Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. || (AGG, § 1)

Dazu gehören unter anderem Benachteiligungen bei Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, beim Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbsarbeit, unabhängig vom Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie beim beruflichen Aufstieg (vgl. AGG, § 2 Abs. 1).

Darauf aufbauend gibt es verschiedene andere Regelungen, die prinzipiell Einfluss auf die Zahl von Frauen in Führungspositionen nehmen könnten. Bislang gibt es in Deutschland kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft, dafür aber eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft.

Dazu wurde am 2. Juli 2001 eine **Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft** geschlossen. Darin heißt es unter anderem:

Zitat | Die Bundesregierung und die Wirtschaftsverbände stimmen in dem Ziel überein, durch aktive betriebliche Fördermaßnahmen sowohl die Ausbildungsperspektiven und die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern. || (Vereinbarung, Abs. 3)

Die Wirtschaftsverbände verpflichteten sich, ihren Mitgliedern betriebliche Maßnahmen zu empfehlen, die unter anderem auch die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen beinhalten.

Gleichzeitig wurde festgelegt, dass bei einer erfolgreichen Umsetzung der Vereinbarung, die Bundesregierung keine Initiativen ergreifen wird, um die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft auf gesetzlichem Wege zu regeln, sprich kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft einzubringen und abzustimmen.

Bislang haben die Vertragspartner durchweg eine positive Bilanz gezogen und alle Fortschritte entsprechend betont. Dass diese Fortschritte kaum der Rede wert sind und die Defizite die Fortschritte bei weitem immer noch überwiegen, scheint dabei keine bzw. nur eine marginale Rolle zu spielen (vgl. BMFSFJ, 2008).

Neben der Vereinbarung spielt der Deutsche **Corporate Governance Kodex** eine wichtige Rolle. Dieser wurde 2002 erstmals verabschiedet und enthält wesentliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften. Zudem sind international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung festgelegt.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, die den Kodex erstellt, nahm im Mai 2010 erstmals eine Diversity-Empfehlung auf, um so den Anteil von Frauen und internationalen Vertreterinnen und Vertretern in Aufsichtsräten und Vorständen zu erhöhen. So heißt es dort unter anderem:

*Zitat | Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei **insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben**. || (eigene Hervorhebung; Kodex, Abschnitt 4.1.5.)*

Und weiter:

Zitat | Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit

des Unternehmens, potenzielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen **insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen** vorsehen. || (eigene Hervorhebung; Kodex, Abschnitt 5.4.1.)

Leider legt der Kodex weder fest, was genau unter Diversity noch unter einer angemessenen Beteiligung von Frauen zu verstehen ist. Dementsprechend ist fraglich, inwieweit sich die Änderung des Kodex positiv auf einen schnellen und deutlichen Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen auswirken wird (vgl. BMFSFJ, 2010).

Zudem ist der Kodex kein bindendes Recht, auch wenn § 161 Aktiengesetz (AktG) festlegt, dass die Unternehmen jährlich erklären müssen, ob

Zitat | den [...] Empfehlungen [...] entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht. || (AktG, § 161 Abs. 1 Satz 1)

Eine Möglichkeit, zumindest Informationen über Frauen in Führungspositionen eines Unternehmens bzw. frauenfördernde Maßnahmen zu erhalten, ist der **Lagebericht gem. § 289 Handelsgesetzbuch (HGB)**.

Der Lagebericht hat eine Rechenschafts- und Informationsfunktion und muss eine Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens enthalten. § 289 HGB legt den Mindestumfang des Lageberichtes fest, wobei Abs. 3 darauf hinweist, dass auch über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange berichtet werden soll.

Gerade der Punkt „Arbeitnehmerbelange“ könnte auch den Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den verschiedenen Hierarchiestufen und Führungsebenen enthalten. Allerdings ist dies eine Auslegungssache, und bislang zeigen Unternehmen keine großen Ambitionen, hier freiwillige Angaben zu machen (vgl. BMFSFJ, 2010).

Die Grundlagen für die innerbetriebliche Vertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer regelt das **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**. Dort heißt es in § 15:

Zitat | Das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, muss mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein[.] || (BetrVG, § 15 Abs. 1)

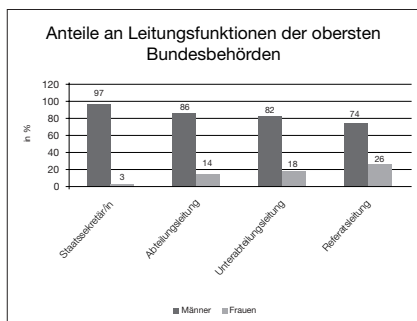
2.2. Rahmenbedingungen für den öffentlichen Sektor

Insgesamt ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor höher als in der Privatwirtschaft (vgl. 3.1.), was sicherlich auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen ist.

Das **Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG)** dient der

Zitat | Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Beseitigung bestehender und der Verhinderung künftiger Diskriminierungen wegen des Geschlechts[.] || (BGleIG, § 1 Abs. 1)

Dementsprechend werden Frauen gefördert, um Benachteiligungen abzubauen und die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben zu verbessern (vgl. BGleIG, § 1). Das Gesetz gilt für alle Beschäftigten der Bundesverwaltung, der Bundesgerichte sowie der öffentlichen Unternehmen.



Quelle | zwd, 2011: 10

Gemäß § 25 muss die Bundesregierung dem Bundestag alle vier Jahre einen Erfahrungsbericht vorlegen. Der **zweite Erfahrungsbericht** vom Dezember 2010 stellt insgesamt fest, dass die Umsetzung des Bundesgleichstellungsgesetzes nur schleppend vorangeht. Zwar würden sich die Einstellungszahlen und der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung positiv entwickeln. In Führungspositionen sähe es aber deutlich schlechter aus. Das

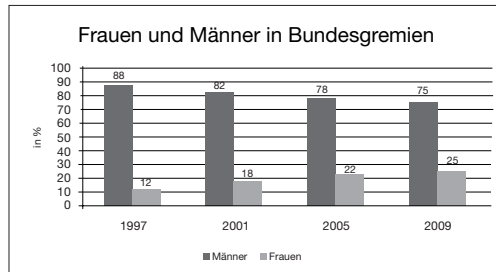
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend will nun mit Leitfäden entsprechend gegensteuern (zwd, 2011: 10).

Eine weitere rechtliche Grundlage ist das **Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG)**. Ziel dieses Gesetzes ist es,

Zitat | dass eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Gremien geschaffen oder erhalten wird. || (BGremBG, § 1)

Dazu gehören Vorstände, Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, Verwaltungs- und Aufsichtsräte sowie kollegiale und vergleichbare Gruppierungen, bei denen der Bund Berufungs- oder Entsendungsrecht hat.

In § 9 ist festgehalten, dass die Bundesregierung in jeder Legislaturperiode einen Bericht über den Anteil von Frauen in den Gremien vorlegen muss. Der **fünfte Umsetzungsbericht** vom Dezember 2010 stellt fest, dass nur knapp ein Viertel der Gremienmitglieder im Bundeseinflussbereich weiblich sind. Die Evaluatoren weisen zudem daraufhin, dass die Gremienbesetzung stark informell und kaum transparent sei. Dementsprechend seien wirksame Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssysteme notwendig.



Quelle | zwd, 2011: 9

Für **Mecklenburg-Vorpommern** greift das **Gleichstellungsgesetz (GIG M-V)**. Dort heißt es:

Zitat | Zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frauen und Männern werden Frauen im öffentlichen Dienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern nach Maßgabe dieses Gesetzes gefördert. || (GIG M-V, § 2 Abs. 1 Satz 1)

Zur Umsetzung werden verschiedene Bausteine benannt, z. B. Frauenförderpläne, Fort- und Weiterbildungen, Beförderungen oder der Einsatz von Gleichstellungsbeauftragten.

Zudem ist festgelegt, dass die Landesregierung im Abstand von fünf Jahren über die Durchführung des Gesetzes berichten muss (§ 15 GIG M-V). Die **dritte und bislang letzte Berichterstattung** erfolgte im Juni 2006. Darin wurde festgestellt, dass die Strukturen des Landesdienstes gravierende geschlechtsbezogene Unterschiede, z. B. im Bereich der Teilzeitbeschäftigung, der tariflichen Einstufung oder der Zuordnung von Führungskompetenzen, aufweisen.

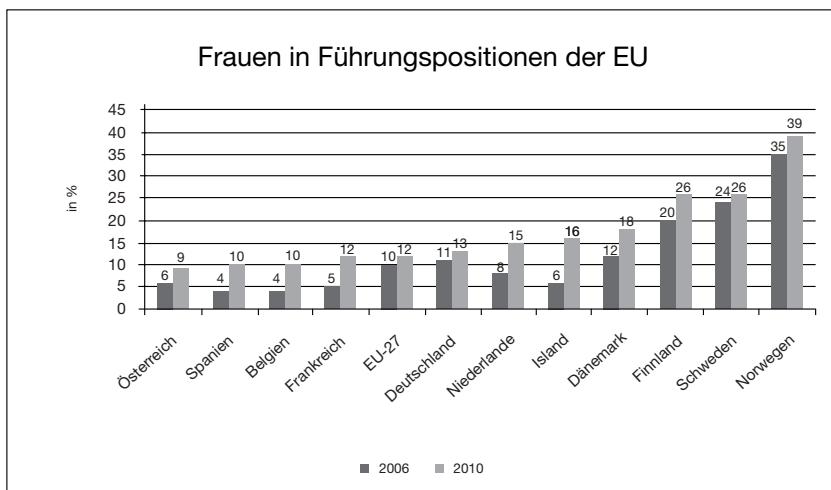
Davon ausgehend wurde ein dreifacher Handlungsbedarf festgemacht. Erstens soll die Berichterstattung als qualifizierte, empirisch valide Informationsbasis und periodische Evaluierung fortgesetzt und ggf. noch erweitert werden.

Zweitens soll weiterhin in Richtung einer grundsätzlichen Akzeptanz des Gleichstellungsansatzes sensibilisiert werden.

Drittens gilt es, Frauen in stärkerem Maß zur Verfolgung ambitionierter Ziele zu motivieren, die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben weiter voranzutreiben und dem Wirken geschlechtsbezogener Klischees bei Personalentscheidungen entgegenzuwirken. Dementsprechend soll ein Maßnahmenplan entwickelt werden. Eine nächste Berichterstattung steht 2012 an (vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 2006).

2.3. Exkurs: Rahmenbedingungen in Europa

Die europäischen Länder haben sehr unterschiedliche Antworten auf die Problematik von Frauen in Führungspositionen gefunden, von Formulierungen im Corporate Governance Kodex bis hin zu Gesetzen mit Quotenregelungen (vgl. BMFSFJ, 2010).



Quelle | Europäische Kommission, 2011

Vorzeigebispiel dürfte hier **Norwegen** sein. Dort wurde 2003 im Unternehmerge-setz festgelegt, dass bei der Zusammensetzung der Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften, staatlichen und kommunalen Unternehmen sowie Genossenschaften beide Geschlechter mit jeweils 40 % beteiligt sein müssen. Diese Regelung wurde mit Sanktionen, von Bußgeld bis hin zur Zwangsauflösung des Unternehmens, verbunden (vgl. Storvik/Teigen, 2010).

Im März 2011 verabschiedete **Island** ein Gesetz, wonach bis September 2013 der Anteil beider Geschlechter in den Führungsgremien bei mindestens 40 % liegen muss.

Als erstes Mitgliedsland der Europäischen Union hat **Spanien** im März 2007 ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in Politik und Privatwirtschaft beschlossen. Demnach soll bis 2015 der Frauenanteil in Vorständen von Unternehmen auf mindestens 40 % anwachsen. Sanktionsmöglichkeiten sind nicht festgelegt. Gleichzeitig verpflichtet der Corporate Governance Code börsennotierte Unternehmen, Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen darzustellen.

Eine Quotenregelung für Aufsichtsräte und Vorstände beschlossen 2009 die **Niederlande**. Danach sollen bis 2016 beide Gremien zu mindestens 30 % mit Frauen besetzt sein. Sanktionsregelungen wurden – ähnlich wie in Spanien – nicht festgelegt. Der niederländische Corporate Governance Code enthält die Vorgabe, bei der Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums auf Geschlecht und Alter zu achten.

Eine ähnliche Regelung wie in Norwegen wurde 2011 in **Frankreich** beschlossen. Danach sollen in den Kontrollgremien börsennotierter Gesellschaften und öffentlicher Unternehmen nach drei Jahren 20 % und nach sechs Jahren 40 % Frauen vertreten sein. Das Gesetz beinhaltet auch Sanktionsmaßnahmen, wie z. B. die Ungültigkeit von Ernennungen oder die zeitweise Aussetzung von Sitzungsgeldern. Auch der Corporate Governance Code enthält entsprechende Formulierungen.

Auch **Dänemark** kann sich auf eine gesetzliche Regelung berufen. Bereits 2000 wurde ein Gesetz verabschiedet, nach dem in Firmen mit staatlicher Mehrheitsbeteiligung mindestens ein Drittel jedes Geschlechts in den Führungspositionen vertreten sein muss.

Ganz ohne verpflichtende gesetzliche Quotenregelungen funktioniert es in **Finnland**. Der dortige Corporate Governance Code legt seit 2008 fest, dass beide Geschlechter vertreten sein müssen. Ist dies nicht der Fall, muss das Unternehmen dafür eine Erklärung abgeben. Für Staatsunternehmen gilt eine Verpflichtung von 40 %.

In **Schweden** gibt es ebenfalls keine gesetzlichen Quotenregelungen. Hier greift das Bilanzrecht. Es verpflichtet zur Angabe der Geschlechterverhältnisse im Jahresbericht. Gleichzeitig legt der Corporate Governance Code fest, dass Diversity und Qualifikationsniveaus dargestellt und auf ausgewogene Geschlechterverhältnisse hingearbeitet werden muss.

Belgien hat eine Quote von mindestens 30 % in den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen.

Der Corporate Governance Code in **Österreich** verpflichtet Unternehmen, in Aufsichtsräten Diversity zu berücksichtigen. Gemäß dem österreichischen Bilanzrecht müssen sie den Frauenanteil veröffentlichen. Zusätzlich setzt die österreichische Regierung auf eine Selbstverpflichtung der Unternehmen und hat einen Stufenplan festgelegt, nach dem bis 2013 eine Quote von 25 % und bis 2018 eine Quote von 40 % erreicht sein soll.

3. Strukturelle Faktoren der Segregation auf dem Arbeitsmarkt

3.1. Vertikale Segregation auf dem Arbeitsmarkt/Führungspositionen

3.1.1. Deutschland

Dass Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen unterrepräsentiert sind, dürfte kein Geheimnis sein. Auch nicht, dass diese Zahlen seit 2001 nahezu stagnieren.

In den 200 größten Unternehmen in Deutschland, die nicht im Finanzsektor tätig sind, sind 10,6 % der **Aufsichtsratsmitglieder** weiblich (Holst/Schimeta, 2011: 3). Dabei ist auffallend, dass sie vor allem als Arbeitnehmervertreterinnen in diese Position gelangt sind. Bei den Banken liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei 15,5 %, bei Versicherungen bei 13,5 % (Wippermann, 2010: 77). Der Aufsichtsratsvorsitz liegt in zwei Unternehmen in weiblicher Hand (Dr. Simone Bagel-Trah – Henkel KGaA, Bettina Würth – Würth-Gruppe), wobei anzumerken ist, dass beide Frauen der Eigentümerfamilie angehören.

In den Top 200-Unternehmen sind nur 3,2 % der **Vorstandsmitglieder** weiblich (Holst/Schimeta, 2011: 3), bei den 100 größten Banken sind es 1,9 % und bei den 58 größten Versicherungen 2,4 %, und das, obwohl die meisten Beschäftigten im Finanzsektor weiblich sind (Wippermann, 2010: 77). In nur zwei Fällen hat eine Frau den Vorstandsvorsitz inne (Isabell Remus – Sandoz International, Petra Hesser – IKEA Deutschland).

In den Vorständen der **30 DAX-Unternehmen** lag der Frauenanteil im Jahr 2010 mit 2,2 % noch einmal deutlich unter dem der Top 200-Unternehmen. Von den 182 Vorstandspositionen sind vier mit Frauen besetzt (Brigitte Ederer und Barbara Kux – Siemens, Dr. Angelika Dammann – SAP, Regine Stachelhaus – E.ON) (Holst/Schimeta, 2011: 5).

Im **mittleren Management** liegt der Frauenanteil deutschlandweit bei 15 % in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden und bei 12 % in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden. (Wippermann, 2010: 78).

Im Bereich der **Unternehmen im öffentlichen Eigentum** waren 2011 6,6 % der Vorstandsmitglieder der 61 im Beteiligungsbericht gelisteten Unternehmen weiblich. Drei Frauen hatten den Vorsitz (Dr. Almut Wieland-Karimi – Berliner Zentrum für Internationale Friedenseinsätze, Sabine Brünger-Weilandt – Fachinformationszentrum Karlsruhe, Prof. Dr. Anke Kaysser-Pyzalla – Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie). Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten lag bei 18,2 %, der Anteil an Vorsitzen bei 15,1 % (Holst/Schimeta, 2011: 5 f.).

In der **öffentlichen Verwaltung** war 2006 keine Frau in der ersten Verwaltungsebene zu finden, in der zweiten Verwaltungsebene waren es 10 %. Im Vergleich dazu erfolgte 2010 eine deutliche Steigerung (Frauenanteil auf der ersten Verwaltungsebene = 12 %, Frauenanteil auf der zweiten Verwaltungsebene = 17 %) (Europäische Kommission, 2011).

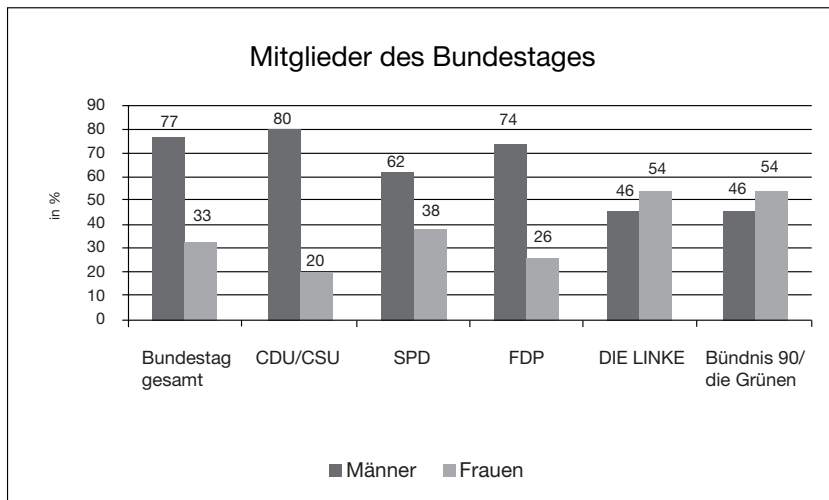
Auf **Betriebsratsebene** verzeichnet der Trendreport Betriebsratswahlen 2010 einen leichten Anstieg des Frauenanteils von 24,12 % (2002) auf 24,78 % (2010). Aufgeschlüsselt nach Gewerkschaftsbereichen ist festzustellen, dass bei der IG Metall der Frauenanteil in den Betriebsräten seit 2002 um 0,69 Prozentpunkte auf 22,23 % gestiegen ist. Auch die IG BCE konnte einen Anstieg verzeichnen (von 25,91 % 2002 auf 26,76 % 2010). Nur in der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di sind die Zahlen leicht rückläufig (2002 = 48,27 %, 2010 = 47,69 %) (Greifenstein u.a., 2010: 12). Bereits im Jahr 2003 hatte sich das Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) mit dem Frauenanteil in Betriebs- und Personalräten befasst. Dabei wurde festgestellt, dass in 18,9 % der Fälle dem Betriebsrat eine Frau vorsitzt, 1999/2000 waren es 19 %. Zudem sind Frauen häufiger Betriebsratsvorsitzende in den Branchen, die auch einen höheren Frauenanteil unter den Beschäftigten haben.

Doch auch hier bleibt es meist bei maximal einem Drittel. So sind in Betrieben mit einem Frauenanteil von 61 bis 80 % immer noch 67 % der Betriebsratsvorsitzenden Männer. Erst in sehr stark frauendominierten Betrieben (81 bis 100 % Frauenanteil) sitzen Frauen mehrheitlich dem Betriebsrat vor (60 %) (Klenner/Lindecke, 2003: 179 f.).

Im Bereich der **Wissenschaft** ist festzustellen, dass 2009 49,9 % derjenigen, die ein Studium begonnen haben, Frauen waren. Die Zahl der weiblichen Studierenden lag bei 47,8 %, wobei sogar 51,0 % der Frauen ihr Hochschulstudium erfolgreich absolviert haben. Von den 25.084 Personen, die 2009 promoviert haben, waren 11.076 Frauen (44,1 %). Unter den 1.820 Habilitierten waren dann nur noch 433 Frauen (23,8 %).

Das **Hochschulpersonal** insgesamt besteht zu 51,8 % aus Frauen. Der Frauenanteil beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal liegt dann jedoch nur noch bei 35,0 % (wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen: 39,0 %). Der Frauenanteil unter den hauptberuflichen Professuren ist mit 18,2 % noch einmal deutlich niedriger. Noch prekärer wird es im Bereich der C4-Professuren, wo nur noch 10,5 % weiblich sind. Hier ist seit 2007 keine wesentliche Verbesserung eingetreten (2007 = 10,0 %) (Statistisches Bundesamt, 2011).

Im Bereich der **Politik** ist festzustellen, dass derzeit 205 der 622 Bundestagsabgeordneten weiblich sind (33,0 %). Aufgeschlüsselt nach Fraktionen ergibt sich folgendes Bild:



Quelle: Deutscher Bundestag, 2011

In zwei Fällen (FDP und Bündnis 90/Die Grünen) liegt der Fraktionsvorsitz in weiblicher Hand.

Das Kabinett setzt sich aus 6 Frauen und 10 Männer zusammen. Das entspricht einem Frauenanteil von 37,5 % (Deutscher Bundestag, 2011). Mit Ausnahme der Kanzlerin haben dabei alle weiblichen Ministerinnen klassische „Frauenressorts“ unter sich (Bildung und Forschung; Justiz; Arbeit und Soziales; Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz).

3.1.2. Mecklenburg-Vorpommern

Der **Frauenanteil an Führungskräften** beträgt in Mecklenburg-Vorpommern in der ersten Führungsebene (Top-Management) 30 % und in der zweiten Führungsebene (Mittleres Management) 47 % (Ost: 30 bzw. 44 %). Gegenüber 2004 ist das ein Zuwachs von 2 bzw. 4 Prozentpunkten) (IAB-Betriebspanel MV, 2009: 73).

Branchen, in denen Frauen auf der ersten Führungsebene überproportional vertreten sind, sind in Mecklenburg-Vorpommern Organisationen ohne Erwerbszweck (60 %), das Gesundheits- und Sozialwesen (54 %) sowie Erziehung/Unterricht (73 %). Am geringsten ist der Frauenanteil in den Branchen Bergbau/Energie/Wasser (5 %) und Baugewerbe (8 %) (IAB-Betriebspanel MV, 2009: 72).

Der höchste Frauenanteil in der ersten Führungsebene findet sich in Mecklenburg-Vorpommern in Kleinstbetrieben mit bis zu 4 Beschäftigten. Er liegt hier bei 36 % (Ost: 32 %, West: 26 %). Am geringsten ist er bei Betrieben mit 5 bis 9 Beschäftigten (24 %, Ost: 30 %, West: 27 %) und steigt dann mit der **Betriebsgröße** auf 29 % in Betrieben mit 250 oder mehr Beschäftigten an (Ost: 22 %, West: 11 %) (IAB-Betriebspanel Ost, 2009: 73; IAB-Betriebspanel MV, 2009: 72). Mit diesen Werten unterscheidet sich Mecklenburg-Vorpommern sowohl von aktuellen ost-, wie gesamtdeutschen Tendenzen, wonach der Frauenanteil an herausgehobenen Führungspositionen mit steigender Betriebsgröße abnimmt.

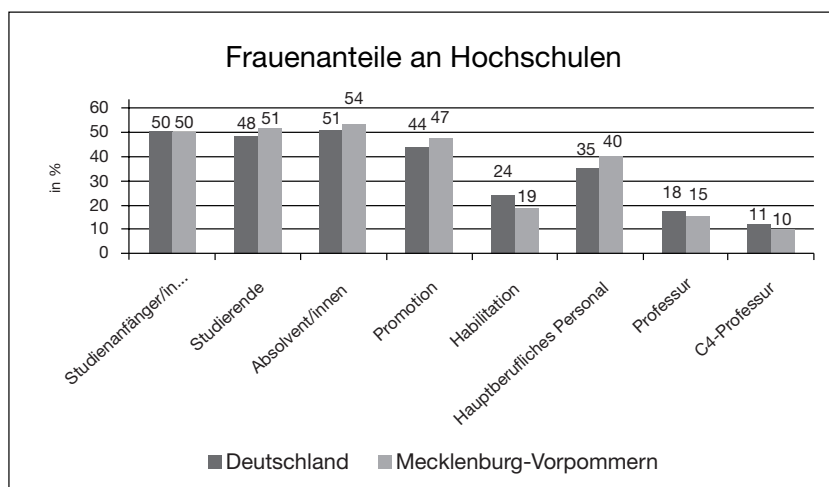
Ob ein Betrieb sich in privatem oder öffentlichem **Eigentum** befindet, zeitigt Folgen für die Einbeziehung von Frauen in Führungsaufgaben. Frauen bekleiden in Betrieben des öffentlichen Sektors in Mecklenburg-Vorpommern wesentlich häufiger eine Führungsposition als in der Privatwirtschaft (erste Führungsebene: 46 gegenüber 29 %). Entgegen dem bundesweiten Trend ist aber ihr Anteil in der zweiten Führungsebene bei öffentlichem Eigentum um 7 % geringer als bei Privatbetrieben (48 %) (IAB-Betriebspanel MV, 2009: 104).

Hinsichtlich ihrer Beteiligung an **Spitzenpositionen in der öffentlichen Verwaltung** sind Frauen in Mecklenburg-Vorpommern im Bundesvergleich gut aufgestellt. Auf Ebene der Ministerinnen und Minister lag Mecklenburg-Vorpommern 2008 mit 33 % Frauenbeteiligung bundesweit an dritter Stelle nach Berlin und Rheinland-Pfalz (Bund: 30,4 %) (BMFSJ, 2009: 12). Ähnlich gut schnitt das Land bei der Besetzung von Verwaltungsspitzenpositionen in den Landkreisen und kreisfreien Städten ab, wo es mit mehr als 30 % gemeinsam mit dem Saarland einen dritten Platz nach Berlin belegt (BMFSJ, 2009: 16). Wesentlich geringer ist die Repräsentanz von Frauen jedoch in der zweiten Führungsebene. So sind weniger als 10 % aller Abteilungsleiter/innen in den obersten Landesbehörden Frauen. Im bundesweiten Vergleich reiht sich Mecklenburg-Vorpommern hier gemeinsam mit Bayern, Hessen und Thüringen in die Gruppe der letzten vier ein (Bundesdurchschnitt: 15,4 %) (BMFSJ, 2009: 16).

Im Bereich der **Betriebsräte** lässt sich feststellen, dass hier vor allem die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di mit ca. der Hälfte weiblicher Betriebsratsmitglieder führend ist.

Im **Wissenschaftsbereich** waren 2009 von 7.673 Studienanfänger/innen 50,4 % weiblich (Statistisches Amt MV, 2010c: 4). Die Zahl der weiblichen Studierenden an allen Hochschulen im Land lag im Wintersemester 2009/2010 bei 50,9 % (Statistisches Amt MV, 2010d: 4). Unter den Absolvent/innen waren Frauen zu 54,1 % vertreten (Statistisches Amt MV, 2010a: 4).

Insgesamt haben die Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern ein wissenschaftliches und künstlerisches Personal in Höhe von 7.128 Personen. Davon sind 2.875 Personen weiblich (40,3 %) und 4.253 Personen männlich (59,7 %) (Statistisches Amt MV, 2010b: 9).

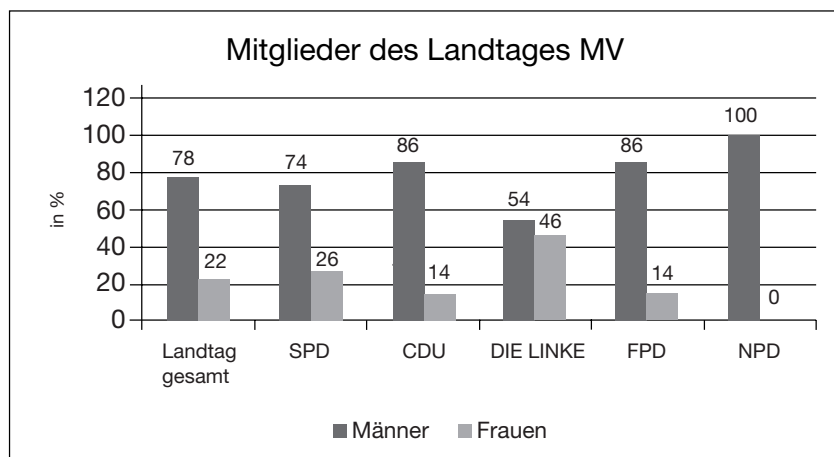


Quelle | Statistisches Bundesamt, 2011; Statistisches Amt MV, 2010

Wie der Grafik deutlich zu entnehmen ist, liegen die Daten für Mecklenburg-Vorpommern in den meisten Fällen über dem Bundesdurchschnitt. Ein Erklärungsmuster dafür bietet die Studie „Frauen machen neue Länder“. Dort heißt es:

Zitat | Die Verbindung einer beruflichen Karriere mit Familie und Kindern ist [im Osten] gesellschaftlich anerkannt. Für Mütter entfällt der Rechtfertigungsdruck gegenüber dem Umfeld. Aus diesem Grund gibt es deutlich mehr weibliche Führungskräfte mit Kindern als in den alten Bundesländern. || (Bauer/Dähner, 2010: 44)

Im Bereich der **Politik** lässt sich feststellen, dass von den insgesamt 71 Landtagsabgeordneten 16 weiblich sind (22,5 %). Aufgeschlüsselt nach Fraktionen ergibt sich folgendes Bild:



Quelle | Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 2011

Kein einziger Fraktionsvorsitz ist in weiblicher Hand.

Das Kabinett besteht aus 4 Frauen und 6 Männern. Das entspricht einem Frauenanteil von 40 % (Landtag Mecklenburg-Vorpommern, 2011). Dabei haben diese bis auf den Bereich Finanzen eher klassische „Frauenressorts“ unter sich (Frauen und Gleichstellung; Soziales und Gesundheit; Justiz).

3.2. Horizontale Segregation auf dem Arbeitsmarkt/Berufswahl und -felder

3.2.1. Deutschland

Die horizontale und vertikale Segregation auf dem Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Erscheinungen wie Berufswahlverhalten etc. haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zahl von Frauen in Führungspositionen.

Mädchen und junge Frauen entscheiden sich häufig für Berufe, die keine bzw. kaum Aufstiegschancen und zudem meist geringere Einkommen bieten. Dass diese vor allem zum Dienstleistungsbereich gehören, zeigt deutlich die Top 3 der von Mädchen gewählten Berufe 2009 (vgl. www.bibb.de).

Kauffrau im Einzelhandel	7,3 %
Verkäuferin	7,0 %
Bürokauffrau	6,3 %

Jungen bzw. Männer zieht es dagegen immer noch eher in den handwerklichen Bereich.

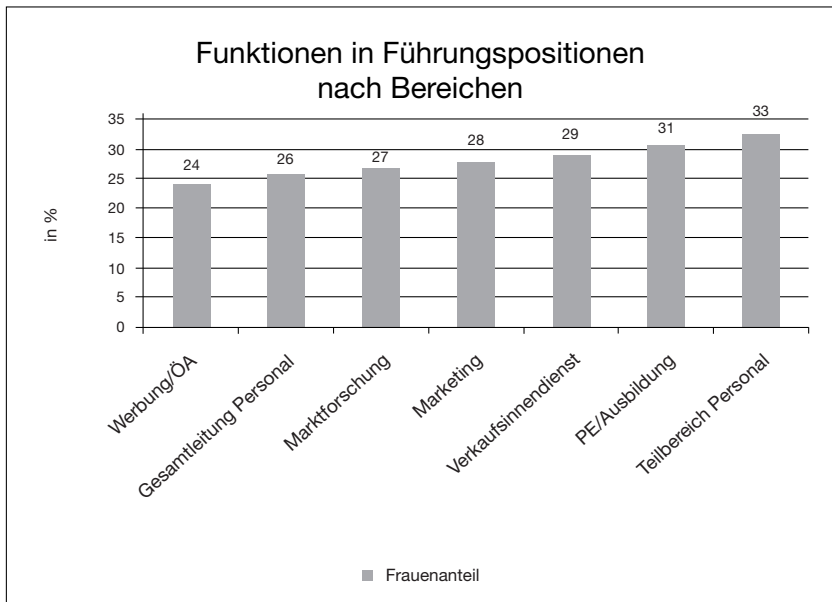
KFZ-Mechatroniker	5,4 %
Kaufmann im Einzelhandel	4,2 %
Industriemechaniker	4,1 %

Seit 1994 hat sich die Verteilung von **Männer-, Frauen- und Mischberufen** kaum verändert. Als Männerberuf gelten dabei über 50 % der Berufe, gefolgt von den Mischberufen mit ca. 30 % und den Frauenberufen mit etwas mehr als 10 %. 2008 waren 70 % (7,8 Mio.) der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen in einem Frauenberuf tätig. Bei den Männern in Männerberufen lag die Zahl genauso hoch (70 %; 9,6 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte). Auch der Anteil von Frauen, die in einem Männerberuf arbeiten, sowie von Männern, die in einem Frauenberuf arbeiten, sind mit jeweils 10 % etwa gleich groß (Matthes/Biersack, 2009: 19 f.).

Aufgeschlüsselt nach **Branchen** ist insgesamt festzustellen, dass Männer vor allem in handwerklichen, gewerblich-technischen und Ingenieurberufen tätig sind; Frauen dagegen vor allem in Büro-, Verkaufs- und Dienstleistungsberufen (vgl. GiB, 2010: 89 ff.).

Zusätzlich zeigt sich ein interessantes Phänomen. Selbst in Firmen, die sowohl von der Kundschaft als auch von den Mitarbeitenden her **überwiegend weiblich** sind, z. B. die Douglas Holding AG oder die Drogerie-Kette Dirk Rossmann GmbH, finden sich nur wenige Frauen in den Vorständen (Douglas Holding AG – Anke Giesen; Dirk Rossmann GmbH – Alice Schardt-Roßmann) (Holst/Schmieta, 2010: 3).

Eine ähnliche Segregation zeigt sich auch **innerhalb der Führungspositionen**. So ist Führungsposition nicht gleich Führungsposition. Frauen findet man überdurchschnittlich häufig im Bereich „Personalwesen“/„Human Resources (HR)“ und im Bereich „Öffentlichkeitsarbeit (ÖA)“.



Quelle | GiB, 2010: 446

Insofern stellt sich die Frage, ob Personalwesen und Öffentlichkeitsarbeit „Einfallstore“ für Führungspositionen in anderen Bereichen sein können. Carsten Wippermann kommt in seiner Studie von 2010 allerdings zu einem negativen Ergebnis und sieht in diesen Bereichen eher „Sackgassen und Abstellgleise“. Zudem scheint es, dass je mehr Frauen in diesen Bereichen tätig sind, sie umso mehr unternehmensintern an Ansehen verlieren und weniger als Sprungbrett gelten.

Zitat | Der einzige Bereich mit Frauen in der Führung ist der HR-Bereich. Es gibt eine Verweiblichung des HR-Bereiches oder auch des Fortbildungsbereichs. Da kommt ja alles rein, alle weichen Faktoren werden da gebündelt, und damit bricht die Macht des Bereichs zusammen. Als ich eingestellt wurde vor 30 Jahren, entschied die Personalabteilung, wer eingestellt wird. Heute entscheidet die Linie, wer eingestellt wird. Und HR ist nichts anderes mehr als der Zeitungsbote. Die kriegen die Anschreiben, die Bewertungen aus den Linienabteilungen, kriegen gesagt, wer eingestellt wird, und dann schreiben sie den Vertrag, der von der Linie genehmigt wird. || (Zit. nach: Wippermann, 2010: 52)

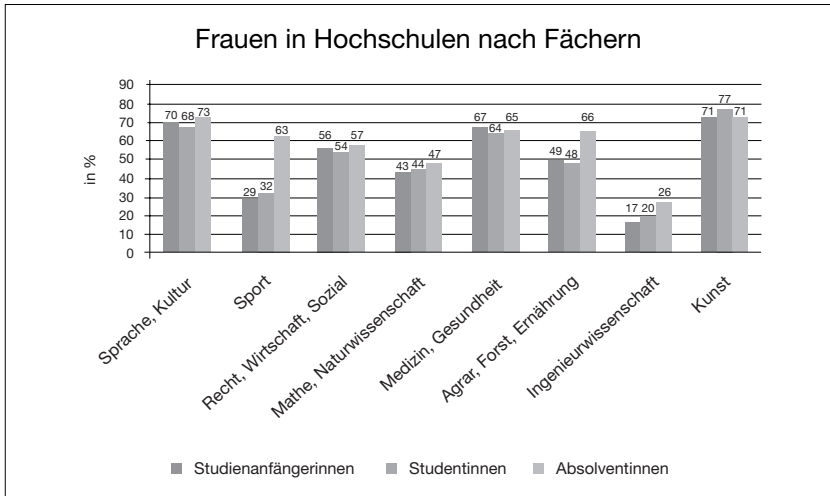
Dennoch bleibt abzuwarten, ob die attraktiven und derzeit leichter erreichbaren Führungspositionen wirklich eine dauerhafte Sackgasse für Frauen sind oder ob sie nicht eher unter strategischen Gesichtspunkten als Anker zur Etablierung in den Vorstandsetagen gesehen werden können.

3.2.2. Mecklenburg-Vorpommern

Im Ausbildungsjahr 2010/11 zeigte sich, dass der Trend, dass junge Frauen und Männer ihren Ausbildungsberuf aus einem begrenzten Spektrum **auswählen**, weiter anhält. Ausgehend von ca. 350 Berufen ist festzustellen, dass 50,4 % der weiblichen Auszubildenden aus den zehn am stärksten von Frauen besetzten Berufen wählen. Dazu gehören u. a. Verkäuferin, Bürokauffrau und Friseurin. Bei den männlichen Auszubildenden ist das Spektrum deutlich breiter. Hier wählen nur 35,5 % aus den „Top Ten“ (Bundesagentur für Arbeit, 2010a: 19).

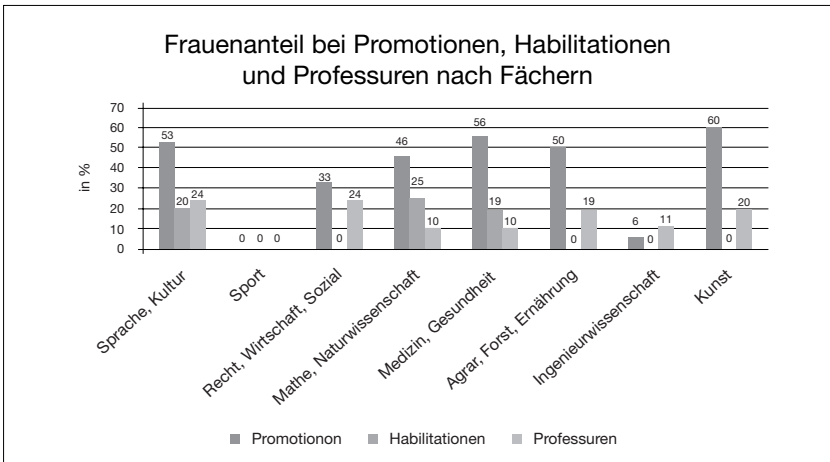
Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass fast jede zweite sozialversicherungspflichtig beschäftigte Frau in Mecklenburg-Vorpommern als Bürofach-, Bürohilfskraft, in übrigen Gesundheitsdienstberufen (Krankenschwester, Sprechstundenhelferin oder Helferin in der Krankenpflege) oder als Warenkauffrau beschäftigt ist (Bundesagentur für Arbeit, 2010b: 8).

Im **Wissenschaftsbereich** wird die horizontale Segregation auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls sehr deutlich.



Quelle | Statistisches Amt MV, 2010

Für den Bereich der Promotionen, Habilitationen und Professuren an den Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern ergibt sich für die Fachrichtungen folgendes Bild:



Quelle | Statistisches Amt MV, 2010

3.3. Ursachen

Die „gläserne Decke“

Carsten Wippermann hat 2010 im Rahmen einer Studie des Sinus Sociovision Instituts versucht, die Frage nach Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen zu beantworten. Für Wippermann spielen das Verhalten von führenden Männern und die „gläserne Decke“ eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang zeigt er drei Mentalitätsmuster von Männern in Führungspositionen auf:

1. Die **Konservativen**, die Frauen qua Geschlecht ablehnen: Diese Männer sehen in Frauen einen Störfaktor, der die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke (inner circles) bedroht. Zudem sei für eine Führungsperson ein stabiler, familiärer Background notwendig, sogenannte „ordentliche Verhältnisse“, die bei einer führenden Frau kaum möglich scheinen. Frauen gelten als verbissene Einzelkämpferinnen, gleichzeitig jedoch als „wertvolle Arbeitsbienen“, die alles selbst machen wollen. Damit fehle ihnen jedoch eine entscheidende Führungseigenschaft: zu delegieren.
2. Die **Emanzipierten**, die Frauen keine Chance gegen männliche Machtrituale einräumen: Diese Männer sind der Meinung, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind und dementsprechend auf Führungsetagen vertreten sein müssten. Allerdings würden im Top-Management andere Regeln herrschen, dort ginge es einzig um ökonomisch messbaren Erfolg. Folglich müssten Führende Härte zeigen. Die traue man(n) Frauen zwar zu, aber das würde dem Frauenbild unserer Gesellschaft widersprechen. Während Härte bei Männern als normal angesehen würde, würden „harte Frauen“ sofort auffallen und als „unweiblich“ und „gezwungen männlich“ kritisch bewertet werden.
3. Die **radikalen Individualisten**, die das Fehlen von authentischen und flexiblen Frauen bemängeln: Diese Männer vertreten die Meinung, dass allein die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Berufsbiographie den Aufstieg ermöglichen. Allerdings gäbe es zu wenig Frauen, die sich für Führungspositionen bewerben würden. Zudem fehle die notwendige berufliche Kontinuität. Besonders bedeutend in dieser Gruppe ist die Frage der „Authentizität“. Versuchen Frauen die Rollen der Männer zu spielen, weil dies in ihren Augen notwendig erscheint, verlieren sie an Authentizität.

Zitat | Als Elemente eines Systems erzeugen diese drei Mentalitätsmuster eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit. || (Wippermann, 2010: 19)

Festgelegte Rollenbilder und -klischees

Eng verbunden mit der „gläsernen Decke“ sind althergebrachte Rollenbilder und –klischees. Sie beeinflussen die Einstellung zu Frauen in Führungspositionen und ihre Arbeit als Führungskraft. Dabei spielt einerseits immer noch die **traditionelle Arbeitsteilung** eine Rolle, gemäß der der Mann arbeiten geht, während die Frau sich um Heim und Herd kümmert. Dementsprechend fällt es schwer, Frauen die gleiche berufliche Kompetenz zuzusprechen wie Männern.

Zitat | Viele Manager kennen Frauen vor allem als Hausfrauen: Ihre Gattinnen halten ihnen den Rücken frei. || (Margit Osterloh, zit. nach: Bayerisches Staatsministerium, 2009: 11)

Gleichzeitig wird Frauen eine eingeschränkte Flexibilität unterstellt, die allerdings vor allem in den Köpfen der Männer existiert.

Ebenfalls eng mit Klischees verbunden sind die geschlechtsbezogenen Eigenschaften und Vorstellungen davon, welche Fähigkeiten notwendig sind, um im Geschäftsleben erfolgreich zu sein.

Zitat | Die Assoziierung von starken Führungsqualitäten und geschäftlichen Kompetenzen mit stereotypen männlichen Eigenschaften macht Frauen [...] das Leben schwer[.] || (Europäische Kommission, 2010: 36)

Dabei wird häufig übersehen, dass Frauen sehr wohl wissen, welche **Voraussetzungen und Eigenschaften** zur Führung notwendig sind. Carsten Wippermann stellt in seiner Studie fest, dass Frauen und Männer dieselben Erfolgsfaktoren an die oberste Stelle setzen und dass Frauen diese sogar noch höher bewerten als Männer. Unterschiede in männlicher und weiblicher Führung entstehen dadurch, dass diese Elemente jeweils anders zueinander in Relation gesetzt werden. Dies führt zu unterschiedlichen Führungsphilosophien, Strategien und Stilen (Wippermann, 2010: 38 ff.).

Weibliche Vorbilder

In der Diskussion und in der Forschung wird zunehmend darauf hingewiesen, dass Vorbilder von Frauen in Führungspositionen eine wichtige Rolle spielen, aber immer noch viel zu selten sind (vgl. Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12/Bischoff, 2010: 35 f./Kohaut/Möller, 2010: 5/GiB, 2010: 440 f.).

Zitat | Frauen in den Führungspositionen von Unternehmen – sofern vorhanden! – ziehen talentierte Frauen nach sich, sie wirken insofern als „Magneten“: Das Unternehmen signalisiert weiblichen Nachwuchskräften auf diese Weise, dass Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. || (Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12)

Mit zu den stärksten Vorbildern gehört die eigene Familie bzw. die Mutter. So stellte Sonja Bischoff 2010 fest, dass Frauen in Führungspositionen häufiger als Männer mit berufstätigen Müttern aufgewachsen sind (Bischoff, 2010: 36).

Teil- und Vollzeitbeschäftigung

Dass eine höhere bzw. höchste Position mit einer längeren Wochenarbeitszeit verbunden ist, dürfte nicht verwundern. Interessant ist allerdings, dass zwei Drittel der Männer in Führungspositionen zwischen 41 und 59 Stunden arbeiten, während es bei den Frauen nur knapp die Hälfte ist. Im Bereich unter 40 Stunden ist es umgekehrt (44 % Frauen, 21 % Männer) (GiB, 2010: 449).

Der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen ist bei Frauen immer noch deutlich höher als bei Männern (37 % bei Frauen, 19 % bei Männern). Tatsächlich in Teilzeit arbeiteten 2008 14 % der Frauen, aber nur 2 % der Männer (Bischoff, 2010: 156).

Aus rein unternehmerischer Sicht gehen Teilzeit und Führungsposition nur schwer zusammen. So fand Sonja Bischoff 2010 in ihrer Untersuchung heraus, dass 79 % der Männer und 59 % der Frauen der Meinung sind, dass Führungsaufgaben nicht durch eine Teilzeitkraft bewältigt werden können. Dabei spielen bei Frauen vor allem persönliche Gründe, wie z. B. die Einstellung zur Arbeit und die Lebenssituation, eine Rolle, während Männer eher auf sachliche Gründe, wie z. B. Verfügbarkeit und Verantwortung, schauen (Bischoff, 2010: 160 f.).

Kinder und Kinderwunsch

Kompetente und hoch qualifizierte Frauen unter 40 Jahren sind, wenn sie (noch) keine Kinder haben, aus unternehmerischer Sicht ein unkalkulierbares Risiko, denn die Gefahr einer möglichen Schwangerschaft – und damit einer längeren Ausfallzeit – schwebt wie ein Damoklesschwert über dem Kopf des Unternehmens.

Zitat | Ein Kollege von mir hat 3 Frauen in seiner Abteilung. Die eine ist Abteilungsleiterin, zwei sind Schlüsselspielerinnen. Die sind jetzt alle schwanger. Dem geht's richtig schlecht. Der muss befristet die Qualifikation ersetzen, was nicht geht. Also wer macht die Arbeit? Er selbst! Wann macht er die? In seiner Freizeit. Also warum sollte er Frauen einstellen, die noch keine Kinder haben und in dem Alter sind? || (Wippermann, 2010: 63)

Hinzu kommt ein weiteres Problem:

Zitat | Eine qualifizierte Kraft zu finden, die bereit ist, nur vorübergehend eine Position zu besetzen – und danach wieder zu gehen. || (Wippermann, 2010: 62)

Gleichzeitig gilt, dass eine Führungsperson einen (mehr oder minder) intakten familiären Background haben muss. Er sorgt einerseits für die notwendige Erholung, als Sphäre, in der man(n) sein kann, wie man(n) ist. Andererseits signalisiert er aber auch dem Wirtschaftspartner, dass hier „geordnete Verhältnisse“ bestehen (Wippermann, 2010: 17). Bei Frauen erzeugt dieser familiäre Hintergrund jedoch Irritationen und Spekulationen, ob dort denn alles „normal“ sei. Verzichtet frau auf Kinder, wird eher übergroßer beruflicher Ehrgeiz vermutet und Gefahr gesehen.

Zitat | Will also eine Frau ins gehobene Management, dann rät „Mann“ ihr dringend, auf Familie zu verzichten. Damit aber verfügt sie nicht über die in solcher Leitungsposition wichtige Sphäre zur emotionalen Erholung und den leistungsunabhängigen Freiraum zur Authentizität. || (Wippermann, 2010: 65)

Weitere Ursachen!?

Die **Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben** ist für eine Frau in einer Führungsposition nicht unbedingt ein Problem. Nur eine Minderheit benennt dies als Hindernis beim Ein- bzw. Aufstieg (Bischoff, 2010: 89).

Eine **kontinuierliche Berufsbiographie** ist nicht zwingend Voraussetzung für eine Karriere. Eine Berufsunterbrechung – egal aus welchen Gründen – ist kein Hinderungsgrund für den Aufstieg. Selbst jeder vierte Mann in einer Führungsposition hat seine Berufstätigkeit unterbrochen, überwiegend jedoch nur einmal (Wippermann, 2010: 30).

Männer **steigen** früher, häufiger und steiler auf. Während Frauen vor allem die unerwünschten Nebenfolgen fürchten, nutzen Männer jede sich bietende Gelegenheit. Dabei reagieren sie nicht nur auf die Angebote, sondern gehen äußerst strategisch vor. Sie positionieren sich im Unternehmen so, dass sie für derartige Angebote in Frage kommen. Frauen sind in diesem Zusammenhang zurückhaltender. Sie halten Karrieresprünge für einen Glücksfall und warten auf Gelegenheiten und Angebote, anstatt sich offensiv und strategisch darauf vorzubereiten (vgl. auch Bayerisches Staatsministerium, 2009: 12).

Die Frage, ob Frauen in einer Führungsposition **mehr leisten** müssen als Männer, ist äußerst schwierig und nur subjektiv zu beantworten. Fakt ist, dass Frauen eher der Meinung sind, mehr leisten zu müssen, was bei einem Unternehmenswechsel noch einmal verstärkt wird. Wenn Frauen eine gehobene Position übernehmen und dies gegebenenfalls noch mit einem Karrieresprung verbunden ist, setzen sie sich unter Druck. Sie arbeiten mehr und meinen, mehr leisten zu müssen. Von Männern werden sie einerseits darin bestärkt, andererseits aber auch als „fleißiges Bienchen“ gebrandmarkt (Wippermann, 2010: 37 f.).

4. Initiativen für mehr Frauen in Führungspositionen

4.1. Deutschland

Gleichste!!en
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft

Im Jahre 2009 startete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Initiative „**Gleichstellen – Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft**“, die gemeinsam mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) entwickelt wurde. Ziel der Initiative ist es, die Beschäftigungssituation von Frauen in der Wirtschaft zu verbessern. Sie läuft bis 2013 und wird aus Mittel des BMAS und des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Höhe von insgesamt 110 Millionen Euro finanziert (vgl. www.bundesinitiative-gleichstellen.de).

Im Rahmen der Bundesinitiative werden Projekte von Unternehmen, Gewerkschaften, öffentlichen Institutionen, Bildungsträgern, Verbänden und Forschungseinrichtungen gefördert. Dazu gehören unter anderem:



PFiFF – Projekt für Frauen in Führungs- und anderen Leitungsfunktionen

der ver.di-Bundesverwaltung. Ziel des Projektes ist es unter anderem, den Teilnehmerinnen die Gelegenheit zu geben, über ihre Rolle im Betrieb zu reflektieren und diese weiter zu entwickeln, von im Sachgebiet erfolgreichen Führungspersönlichkeiten der Praxis zu lernen, Strategien zu entwickeln und verbindliche Netzwerke zu bilden. Dies erfolgt in zeitlich aufeinander abgestimmten Workshops zu unterschiedlichen Themen (z. B. Führung: was ist das?, beteiligungsorientierte und nachhaltige Implementierung von Veränderungsprozessen oder souveränes Konfliktmanagement). Das Projekt läuft vom 1. Mai 2010 bis 30. April 2013 und reiht sich damit in die bisherigen Vorstöße von ver.di nahtlos ein. Wichtigster Punkt dürfte hier die ver.di-Bundessatzung sein, die eine „Frauenmindestquote“ festlegt. So heißt es in § 20:

Zitat | Frauen müssen in allen Organen, Beschlussgremien und bei Delegiertenwahlen mindestens entsprechen ihrem Anteil an der jeweils repräsentierten Mitgliedschaft vertreten sein. || (ver.di-Bundessatzung, § 20 Abs. 3 Satz 1)

Da ca. die Hälfte aller ver.di-Mitglieder Frauen sind, ist dementsprechend auch der Bundesvorstand paritätisch besetzt (vgl. www.verdi.de).



Frauen Macht Erfolg – Frauen auf dem Weg in Führung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Das Projekt richtet sich an Unternehmen aus der chemischen Industrie. Ziel ist es, dass die Teilnehmerinnen ein karriereförderndes Netzwerk mit Interessierten aufbauen, in den Erfahrungsaustausch eintreten und Best-Practice-Beispiele sowie ausgeklügelte Seminarprogramme gestalten. Das Projekt läuft vom 1. Mai 2010 bis 30. April 2013. Es ist eingebettet in die Initiative „Frauen starten durch“, die auf dem IG-BCE-Frauentag 2008 gestartet wurde. Diese enthält zusätzlich zu Frauen (auf dem Weg) in Führung die Themenschwerpunkte Balance von Lebens- und Arbeitszeit, Entgeltgerechtigkeit und Interessenvertretung in und mit der IG BCE (vgl. www.igbce.de).



Female Professionals: Frauenpotenziale in Betrieben nutzen des Bundesarbeitskreises Arbeit und Leben e.V., dessen Träger der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die Volkshochschulen sind. Das Projekt richtet sich an Frauen über 50 Jahre und unterstützt besonders klein- und mittelständische Unternehmen bei der Analyse, Förderung und Nutzung der Potenziale und Kompetenzen ihrer erfahrenen Mitarbeiterinnen. Zudem soll das eigene Kompetenzbewusstsein der Frauen gestärkt werden. Das Projekt agiert in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen und Sachsen-Anhalt und läuft vom 1. September 2010 bis 31. August 2013 (www.female-professionals.de).

Neben dieser Projektarbeit gibt es noch weitere Initiativen unterschiedlichster Akteure.



So hat der **Internationale Gewerkschaftsbund (IGB)** auf seinem 2. Weltkongress in Vancouver 2010 eine EntschlieÙung unter der Überschrift „Gleichstellung der Geschlechter“ verabschiedet. In dem darin enthaltenen Aktionsprogramm heißt es:

Zitat | Der Kongress weist den IGB und die Regionalorganisationen an, mit den Global-Union-Partnern und den Mitgliedsorganisationen zusammenzuarbeiten, um [...] sicherzustellen, dass die Gleichstellung der Geschlechter in sämtlichen Entscheidungsprozessen zum Tragen kommt[.] | (EntschlieÙung, 2010: 3 ff.)



Der **Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB)** hat sich auf seinem 19. Bundeskongress 2010 ebenfalls zum Thema Frauen in Führungspositionen positioniert. Danach wurde der Bundesvorstand aufgefordert:

Zitat | sich für ein umfassendes nachhaltiges Konzept zur Gleichstellung der Frauen in der Wirtschaft einzusetzen. Dazu gehören Regelungen, Maßnahmen in den Unternehmen und Branchen, Pilotprojekte und Erprobung von Instrumenten. || (DGB, 2010: 1)

Darin sind sowohl ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft (inkl. mehrstufigen Sanktionen und einem umfassenden Verbandsklagerecht) als auch eine gesetzliche Quotierung der Aufsichtsratsmandate enthalten. Zudem sollen neben den gesetzlichen Regelungen gezielte Maßnahmen von den Sozialpartnern und den Betriebsparteien initiiert werden, z. B. Kampagnen und Mentoringprogramme (vgl. DGB, 2010).



Die **IG Metall** hat sich im Februar diesen Jahres positiv zu einer gesetzlichen Quotenregelung für Aufsichtsräte und Vorstände bekannt und festgestellt:

Zitat | Gewerkschaften haben hier eine Vorbildfunktion: wir sind der Motor der gesellschaftlichen Veränderung – gerade in der Arbeitswelt. || (IG Metall, 2011: 2)

Bereits im Mai 2010 hatte der Vorstand eine Zielquote von 30 % für organisationsinterne, hauptamtliche Fach- und Führungspositionen beschlossen. Dies gilt seit Februar 2011 nunmehr auch für externe IG-Metallvertreterinnen und -vertreter in den Aufsichtsräten. Für die anstehenden Aufsichtsratswahlen werden diese Zahlen angestrebt, für die folgenden Wahlen gelten sie verbindlich (vgl. IG Metall, 2011).



FidAR 2005 entstand der Verein **FidAR** (Frauen in die Aufsichtsräte). Er wurde von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gegründet und versteht sich als überparteiliche und überregionale Initiative. Ziel ist es, den Frauenanteil in Aufsichtsräten deutscher Kapitalgesellschaften deutlich und nachhaltig zu erhöhen. Dazu wird unter anderem die Verabschiedung einer gesetzlichen Mindestquote für Aufsichtsräte von 25 % auf der Aktionärsseite sowie die Aufnahme einer entsprechenden Empfehlung in den Corporate Governance Kodex gefordert. Zu den Aktivitäten gehören neben Lobby- und Vernetzungsarbeit auch Trainings- und Mentoringprogramme, Diskussionsrunden und Workshops. Auch der sogenannte Women-On-Board-Index (WOB) ist eine Initiative des FidAR. Der WOB ist ein Ranking börsennotierter Unternehmen nach dem Frauenanteil in Führungspositionen (vgl. www.fidar.de).

Eine Befragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) aus dem Jahr 2002 hat ergeben, dass 9,1 % der befragten Unternehmen **Betriebsvereinbarungen** zur Frauenförderung haben. Aufgeschlüsselt nach Wirtschaftszweigen zeigt sich, dass hier vor allem „Verkehr und Nachrichten“ mit 20,2 % und „Kredit- und Versicherungsgewerbe“ mit 11,5 % die Spitzenreiter sind. „Handel“ (2,5 %) und „Baugewerbe“ (1,7 %) bilden die Schlusslichter. Im Bereich der Beschäftigtenzahlen ist festzustellen, dass Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten mit 24,0 % ganz weit vorne liegen, gefolgt von Betrieben mit 501 bis 1.000 Beschäftigten (9,5 %). Der Ost-West-Vergleich zeigt, dass vor allem Betriebe im Westen bereits Betriebsvereinbarungen haben (9,8 %). Im Osten liegt die Zahl deutlich niedriger (4,7 %). Ausgehend vom gewerkschaftlichen Organisationsbereich lässt sich sagen, dass vor allem Betriebe im Bereich TRANSNET/EVG Betriebsvereinbarungen haben (42,7 %), gefolgt von der Gewerkschaft NGG (Nahrung-Genuss-Gaststätten) mit 11,4 %. Schlusslichter bilden hier die Bereiche der IG Metall (7,9 %) und der IG BAU (1,5 %) (Klenner/Lindecke, 2003: 181).



Letztlich kann auch die im Februar 2011 verabschiedete **„Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“** als Initiative gewertet werden.

Zwar zielt sie vornehmlich auf eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das dürfte aber auch für den Weg in höhere und höchste Positionen von Bedeutung sein. Ziel der Charta und der damit verbundenen Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ ist es, Arbeitgeber zu motivieren und sie dabei zu unterstützen, mehr flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, um so dem demografischen Wandel und dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Wie das allerdings geschehen soll, dazu gibt die Charta wenig Auskunft. Unterzeichnet wurde sie vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), dem Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB). Im Frühjahr 2013 soll erstmals Bilanz gezogen werden (vgl. www.bmfsjf.de).



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Im Bereich der Wissenschaft spielt das **„Professorinnen-Programm“** des Bundes eine wichtige Rolle. Mit diesem Programm soll der Anteil von Professorinnen an deutschen Hochschulen gezielt gesteigert werden. Es wurde 2007 mit einer Laufzeit von fünf Jahren gestartet. Mittlerweile werden 260 Professuren gefördert. Das Programm hat ein Gesamtvolumen von 150 Mio. EUR und wird je zur Hälfte aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Bundesländern finanziert. Grundlage für die Bewilligung einer Stelle aus dem Programm ist das jeweilige Gleichstellungskonzept der Hochschule. In Mecklenburg-Vorpommern haben bislang die Universität Rostock und die Fachhochschule Wismar von dem Programm profitiert (www.bmbf.de).



Ein weiterer Baustein auf dem Weg zu mehr Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen ist das Kompetenzzentrum **„Frauen in Wissenschaft und Forschung – Center of Excellence Women and Science (CEWS)“**. Aufgabe des CEWS ist es, als Think Tank zu dienen, Denkanstöße zu geben, Veränderungsprozesse zu initiieren, diese wissenschaftlich zu begleiten und Transferprozesse zwischen Wissenschaft und Politik aktiv mitzugestalten. CEWS ist eine wissens- und forschungsbasierte Dienstleistungseinrichtung und unterhält seit 2006 die Datenbank „Femconsult“, in der mehrere tausend Profile von Wissenschaftlerinnen enthalten sind (www.cews.org).



Des Weiteren bietet die Kontaktstelle **„FiF – Frauen in die EU-Forschung“** des EU-Büros des Bundesministeriums für Bildung und Forschung Wissenschaftlerinnen bei der Einwerbung von Projekten im Zusammenhang mit dem 7. EU-Forschungsrahmenprogramm Beratung und Hilfestellung (www.eubuero.de).

4.2. Mecklenburg-Vorpommern

Auch in Mecklenburg-Vorpommern werden Projekte im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellen“ gefördert.



AGENTUR
DER
WIRTSCHAFT

ProDomo der Agentur für Wirtschaft. Ziel des Projektes ist es, bisher unzureichend genutztes Potenzial von Frauen zu erschließen. Dabei werden gemeinsam mit drei regionalen Unternehmerverbänden Handlungsansätze für eine gleichstellungsorientierte Personalpolitik entwickelt. Bausteine dafür sind unter anderem Beratungsangebote, Kompetenzanalysen und der Aufbau eines Mentoringprogramms. Das Projekt läuft vom 1. August 2010 bis zum 31. Juli 2013 (vgl. www.adwi.de).



Starke Frauen in starken Positionen – unverzichtbares Potenzial in Unternehmen des Instituts für Bildung und Forschung GmbH (BilSE). Ziel des Projektes ist es, den

Anteil von Frauen in Führungspositionen in den Fachbereichen Gesundheits- und Tourismuswirtschaft sowie Nahrungsgüterwirtschaft und Hotel-/Gaststättenwesen zu erhöhen und so dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Dies erfolgt unter anderem durch Sensibilisierungen, Branchendialoge und Seminare für Führungs- und Nachwuchskräfte. Das Projekt läuft vom 1. Juni 2010 bis 31. Mai 2013 (vgl. www.bilse.de).



Frauenpower der Ausbildungsgemeinschaft Industrie, Handel und Handwerk e.V. Das Projekt zielt darauf, die Anzahl von Frauen in Führungspositionen insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu erhöhen. Dies soll einerseits durch Qualifizierung der potentiellen weiblichen Führungskräfte erfolgen. Andererseits soll die gleichstellungspolitische Kompetenz von Personalverantwortlichen erhöht werden. Das Projekt startete im November 2010 (vgl. www.bundesinitiative-gleichstellen.de).

Neben diesen Projekten gibt es in insgesamt 4 % aller Betriebe (Ost: 3 %, West: 6 %) **formale Vereinbarungen** zur Förderung der Chancengleichheit, darunter in 2 % der Privatbetriebe und in 19 % der Betriebe in öffentlichem Eigentum. Bei letzteren gehen 6 % der Initiativen auf tarifliche Vereinbarungen zurück.

Eine Untersuchung nach **Branchen** ergab, dass Vereinbarungen zur Gleichstellung insbesondere in der öffentlichen Verwaltung (38 % der Betriebe) und im Kredit- und Versicherungsgewerbe (16 % der Betriebe) existieren. In allen anderen Branchen liegt die Quote der Betriebe, die sich formal verbindlich für mehr Chancengleichheit engagieren, bei 3 % oder darunter. Im Bereich Land- und Forstwirtschaft gibt es überhaupt keine derartigen Vereinbarungen.

Die **Betriebsgröße** ist bislang ein entscheidendes Kriterium dafür, ob weiblicher Nachwuchs und Karrieren von Frauen gezielt gefördert bzw. Stellen bevorzugt mit Frauen besetzt werden: Nur ein Prozent der Betriebe mit weniger als 5 Mitarbeitenden, 16 % der Betriebe mit 50 bis 249 Mitarbeitenden, aber 37 % der Betriebe mit 250 oder mehr Mitarbeitenden setzen sich verbindlich für die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf ein. Der hohe Anteil der Großbetriebe mag der Grund für die vergleichsweise hohe Anzahl an weiblichen Führungskräften in diesem Sektor sein (vgl. IAB-Betriebspanel, 2006: 76 ff.).



Dass auch das Land Mecklenburg-Vorpommern die Notwendigkeit von mehr Frauen in Führungspositionen erkannt hat, zeigt der **Landtagsantrag** der SPD und CDU vom November 2010. Darin wird die Landesregierung aufgefordert,

Zitat | bei der durch das Land vorzunehmenden Besetzung von Aufsichtsratsgremien in landeseigenen Unternehmen bei gleichen fachlichen Voraussetzungen Frauen den Vorrang einzuräumen, so lange signifikant weniger Frauen als Männer in den entsprechenden Gremien vertreten sind. || (Landtag, 2010)

Die Fraktion DIE LINKE hatte bereits im April 2009 einen ähnlichen Antrag eingebracht, konnte sich aber aufgrund der Mehrheitsverhältnisse nicht durchsetzen (Landtag, 2009)

Das **Fachkräftebündnis in Mecklenburg-Vorpommern** hat als ein Ziel im Bereich „Fachkräftepotential in Betrieben erhalten“ die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen benannt. Dies soll durch eine Verbesserung der Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen durch lebensphasenorientierte und geschlechtersensible Personalentwicklung erfolgen. Ziel des Fachkräftebündnisses insgesamt ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs aufgrund des demografischen Wandels. Ihm gehören der Ministerpräsident, das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, das Ministerium für Soziales und Gesundheit, das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, das Ministerium für Verkehr, Bau und Landesentwicklung, die Parlamentarische Staatssekretärin für Frauen und Gleichstellung, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), die Vereinigung der Unternehmensverbände Mecklenburg-Vorpommern e.V., die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und die Bundesagentur für Arbeit an (Fachkräftebündnis, 2011).

In der **Rahmenkonzeption zur Berufs(früh)orientierung** („Berufe haben kein Geschlecht“) spielt das Thema Frauen in Führungspositionen ebenfalls eine Rolle. Unter der Überschrift „Gezielte Maßnahmen zur beruflichen Förderung“ heißt es:

Zitat | Ziel dieser und ähnlicher Maßnahmen ist die Erhöhung von Aufstiegschancen für Frauen und ihres Anteils an Führungspositionen und durch die Ausschöpfung dieses Potentials die Verbesserung der Wirtschaftskraft des Landes. || (Berufe haben kein Geschlecht, 2011: 33)

Im Bereich der Wissenschaft ist hier einmal das Projekt **„Wissenschaftskarrieren: Orientierung, Planung und Beratung am Beispiel der Fächer Politikwissenschaft und**

Chemie“ zu nennen, das von März 2008 bis Mai 2010 an der Universität Rostock durchgeführt wurde. Gefördert wurde es aus der Bekanntmachung „Frauen an die Spitze“, mit der bundesweit wissenschaftliche Untersuchungen in den Bereichen Berufsorientierungsprozesse, Berufs- und Karriereverläufe, Organisationsstrukturen in Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung sowie geschlechtsspezifische Fragestellungen in naturwissenschaftlich-technischer Forschung durchgeführt wurden (www.uni-rostock.de).

FrauenKarriereWege

Sich der Bedeutung des Themas bewusst geworden, hat Mecklenburg-Vorpommern zudem entschieden, ein eigenes Projekt zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft aufzulegen, bei dem alle Hochschulen des Landes mit- und zusammenarbeiten. Unter dem Namen **„Karrierewege für Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft M-V“** geht es um die Förderung und Unterstützung hochqualifizierter Frauen bei einer Karriere in der Wissenschaft und/oder Wirtschaft (www.frauenkarrierewege.de).

5. Quote – Pro und Contra. Diskussion in Medien und Öffentlichkeit

Die Thematik „Frauen in Führungspositionen“ und vor allem die Einführung einer gesetzlichen Quote in diesem Bereich wird in den Medien und der Öffentlichkeit sehr kontrovers diskutiert. Dabei reichen die Aussagen und Argumente von einer völligen Ablehnung bis hin zur Forderung nach einer gesetzlichen Regelung.

Die **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)** z. B. hat sich sehr deutlich gegen eine Quotierung ausgesprochen. So heißt es im Informationsblatt „argumente“ vom Februar 2011 zum Thema „Frauen in Führungspositionen“:

Zitat | Beim Anteil von Frauen in Führungspositionen, vor allem in Vorständen und Aufsichtsräten, gibt es Nachholbedarf. Gesetzliche Vorgaben sind aber der falsche Weg. || (BDA, 2011: 1)

Dies wird unter anderem damit begründet, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen ansteige. Zudem behandle eine Quote lediglich die Symptome, aber nicht die Ursachen. Außerdem habe das norwegische Modell gezeigt, dass es zu einer unerwünschten Ämterhäufung kommen könne und besser geeignete Bewerber allein wegen ihres Geschlechts ausscheiden müssten. Gleichzeitig würden 84 % der Frauen in Führungspositionen die Einführung einer gesetzlichen Quote ablehnen, denn so würde der Frauenanteil unter Zwang erhöht und nicht durch Anerkennung für erbrachte Leistungen (vgl. BDA, 2011).

Auch der **Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK)** hat in seinem Newsletter vom 17. Februar 2011 angeführt:

Zitat | Eine Quote – egal, ob hart oder flexibel – ist nur ein vermeintlicher Ausweg, sie ändert nichts an den Hintergründen. Und: Unternehmen müssen wie bisher in der Lage sein, ihre Positionen mit der jeweils am besten geeigneten Person besetzen zu können – unabhängig von deren Geschlecht. || (DIHK, 2011)

Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die skandinavischen Länder kein adäquates Vorbild für Deutschland seien, da diese auf einer anderen Basis aufbauen würden (vgl. DIHK, 2011).

Ähnlich argumentieren auch unterschiedliche Autorinnen und Autoren in der Tageszeitung **Die Welt**. So meinte die Unternehmensberaterin **Gertrud Höhler** in einem Interview im Juli 2010:

Zitat | Und dann werden immer die Norweger hervorgehoben. Aber die hatten all die Frauen schon „vorrätig“. Im Norden waren Männer und Frauen immer friedlicher im Miteinander, weil sie in diesen Breiten mehr aufeinander angewiesen waren, den Zauber der Verfeindung konnten sie sich nicht leisten. || (Die Welt, 25. Juli 2011)

Menschen würden sich immer noch besser fühlen, wenn sie durch einen Mann geführt werden. Für Höhler steht fest:

Zitat | Quote ist und bleibt diskriminierend, weil sie guten Frauen einen Rechtfertigungsbedarf aufbürdet. || (Die Welt, 25. Juli 2010)

Daniel F. Pinnow erklärte am 12. November 2010 ebenfalls in Der Welt: „Die Frauenquote fördert ‚Nieten in Kostümchen‘“. Aufhänger für seinen Kommentar war die Quotendiskussion innerhalb der CSU und die Aussagen der stellvertretenden Vorsitzenden der Jungen Union, Katrin Poleschner, die meinte: „Ich fühle mich durch eine derartige Regelung diskriminiert“. Für Pinnow ist klar:

Zitat | [M]it diesem einen Satz [bringt sie] den jahrelang mit Schweiß gemeisselten Sockel für die Frauenquote vielleicht nicht gleich ins Schwanken, verpasst ihm aber eine tiefe Kerbe. || (Die Welt, 12. November 2010)

Das Land brauche keine Frauenquote, sondern qualifizierte und motivierte Führungspersönlichkeiten. Eine Quote nähme die wirklich leistungsstarken und leistungsbe-reiten Frauen nicht ernst und lade gleichzeitig „Nieten in Nadelstreifen-Kostümchen“ in Positionen ein, in denen sie eigentlich eine Fehlbesetzung seien (vgl. Die Welt, 12. November 2010).

FOCUS Money-Redakteur **Ulli Dönch** wies in seinem Kommentar vom November 2010 darauf hin, dass Frauen zwar sehr schlau und extrem fleißig seien, es aber trotzdem nicht in die Führungsetagen schaffen würden. Die Frage sei, warum.

Zitat | Die dem Zeitgeist angepasste Antwort wäre: Schuld sind die bösen Männer, die es niemals zulassen, dass die Kollegin an ihnen vorbeizieht. Und dagegen hilft eben nur Zwang. Sprich: die Frauen-Quote. || (FOCUS Money, 23. November 2010)

Um gleich darauf anzufügen:

Zitat | Diese Erklärung ist nicht nur feige. Sondern auch falsch. || (FOCUS Money, 23. November 2010)

Letztlich seien die Frauen selbst Schuld an dieser Misere. Nur wenige Frauen seien bereit, sich den Stress im Top-Management anzutun. Zudem hätten sie sich häufig den falschen Lebenspartner ausgesucht, einen, der nicht bereit sei, den beruflichen Aufstieg der Frauen entsprechend zu unterstützen (vgl. FOCUS Money, 23. November 2010).

„Das klingt nach lila Latzhose“ titelte **Charlotte Frank** ihren Artikel im Oktober 2010 in der **Süddeutschen Zeitung** und sprach sich gleichzeitig für eine Quotenregelung aus. Die Erfahrungen hätten gezeigt, dass sich die Lage nur dort ändern würde, wo es Quoten gäbe.

Zitat | Immer noch werden Frauen, die unter einer solchen Regelung eingestellt oder befördert werden, als „Quotenfrau“ abqualifiziert. Nur weil es die Quote gibt, sei die Frau an ihre Stelle gekommen, heißt es dann oft – aber fast nie: Nur weil sie eine Frau ist, wäre sie sonst wohl nicht an diese Stelle gekommen. || (Süddeutsche Zeitung, 4. Oktober 2010)

Kristina Schröder, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, sprach sich einem Interview im Wochenmagazin **Der Spiegel** deutlich gegen eine Quotenregelung aus.

Zitat | Weil eine Quote immer auch Kapitulation der Politik ist. Für mich bedeutet Wirtschaft in erster Linie freies Handeln ohne staatliche Vorschriften. Deswegen ist für mich eine Quote nur Ultima Ratio. || (Der Spiegel, 2010: 56)

Zudem sei eine Quote auch nicht notwendig, erst recht nicht in Zeiten von steigendem Fachkräftemangel. Außerdem würden nur Frauen von der Quote profitieren, die keinerlei familiäre Verpflichtungen hätten. Dementsprechend müsste man eigentlich eine Mütterquote einführen (vgl. Der Spiegel, 2010).

Damit steht sie im Gegensatz zu ihrer Parteikollegin, **Ursula von der Leyen**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die sich im Januar 2011 deutlich für eine gesetzliche Quotenregelung in Höhe von 30 % für Vorstände und Aufsichtsräte aussprach. Unterstützung erhielt sie dabei einerseits vom **Deutschen Frauenrat**, der sich in einem offenen Brief klar auf die Seite der Ministerin stellte (vgl. zwd, 8. Februar 2011). Aber auch von Frauen innerhalb der CDU, wie z. B. der designierten saarländischen Ministerpräsidentin **Annegret Kramp-Karrenbauer** (vgl. STERN, 31. Januar 2011).

Schröder reagiert mit ihrer Idee einer verpflichtenden, aber flexiblen Frauenquote (vgl. STERN, 31. Januar 2011), die sie im Handelsblatt vom 28. Januar 2011 entsprechend verteidigte.

Zitat | Es gibt zweifellos viele gute Gründe, der männlichen Monokultur im Management den Kampf anzusagen. Kein einziger davon allerdings rechtfertigt die wohlfeile Forderung nach einer für alle Unternehmen einheitlichen Frauenquote. || (Handelsblatt, 28. Januar 2011)

Zudem sei eine Quotenregelung nicht mit dem Grundgesetz vereinbar. Es gehe darum, intelligente und marktwirtschaftliche Lösungen zu finden, denn:

Zitat | Wandel durch Wettbewerbsdruck ist auch in der Gesellschaftspolitik erfolgversprechender als staatliche Bevormundung. || (Handelsblatt, 28. Januar 2011)

Schröders Vorschlag sieht eine gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung vor. Danach sollen Unternehmen ab einer gewissen Größe gesetzlich verpflichtet werden, individuell unternehmensintern eine Frauenquote festzulegen und zu veröffentlichen. Diese soll innerhalb von zwei Jahren erreicht werden. Die gesetzliche Pflicht zur flexiblen Quote soll greifen, wenn es bis 2013 nicht gelingt, den durchschnittlichen Frauenanteil in Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsführungen mit Hilfe freiwilliger Selbstverpflichtungen zu verdreifachen.

Auch der Koalitionspartner **FDP** konnte mit den Aussagen von von der Leyen wenig anfangen. So sagte Bundesjustizministerin **Sabine Leutheusser-Schnarrenberger**, dass der Vorstoß der Bundesarbeitsministerin nur ein Diskussionsbeitrag und kein Bestandteil des Koalitionsvertrages sei (vgl. FOCUS-Online, 1. Februar 2011). Und Parteichef und Außenminister **Guido Westerwelle** ließ verlauten,

Zitat | dass die liberalen Kabinettsmitglieder „eine Zwangsquote für die freie Wirtschaft nicht akzeptieren werden.“ || (taz, 2. Februar 2011)

Ingrid Sehrbrock, stellvertretende Vorsitzende des DGB, reagierte entsprechend und sprach sich im Handelsblatt vom 1. Februar 2011 deutlich für eine gesetzliche Quotenregelung aus. Unter der Überschrift „Die Zeit für Appelle ist vorbei“ stellte sie klar, dass eine gesetzliche Quote unverzichtbar sei und mit klaren Vorgaben und Fristen versehen werden müsse. Als Sanktionsmöglichkeit schlug sie unter anderem die Kopplung der Vergabe öffentlicher Aufträge an die Einhaltung von Quoten-Vorgaben vor. Gleichzeitig führte sie aus, dass weder etwas gegen eine angemessene Frist noch gegen eine unternehmensspezifische Quote spräche. „Aber das Ziel müsse klar sein.“ (Sehrbrock, 2011). Damit verstärkte sie noch einmal die bereits 2010 vom DGB-Bundeskongress verabschiedeten Beschlüsse (vgl. 4.1.).

Auch **Elke Ferner**, Bundesvorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Frauen, übte scharfe Kritik an Schröders Vorschlag.

Zitat | Anstatt der jungen, gut ausgebildeten Frauengeneration den Weg nach oben zu ebnen, überlässt Frau Schröder es den Männerseilschaften, selbst zu entscheiden, ob und wie viele Frauen in die Führungspositionen hinein dürfen. Bei 30 Prozent soll dann ohnehin Schluss sein mit der Verpflichtung. || (Pressemitteilung, 28. Januar 2011)

Ohne eine gesetzlich und verbindliche Regelung gehe es nicht.

Selbst das „Machtwort“ der Bundeskanzlerin **Angela Merkel** („Es wird keine gesetzliche Quote geben“) konnte die Diskussion nicht beenden. Im Gegenteil. So sagte **Heinrich Alt**, Vorstand der Bundesagentur für Arbeit, dass er nicht glaube, dass der Frauenanteil in Führungspositionen langfristig ohne Quote signifikant erhöht werden könne. Wirtschaftsminister **Rainer Brüderle** (FDP) sprach sich für einen „Pakt für Frauen“, ähnlich dem freiwilligen Lehrstellenpakt von Wirtschaft und Bundesregierung, aus. **Manuela Schwesig**, stellvertretende SPD-Bundesvorsitzende und Ministerin für Soziales und Gesundheit in Mecklenburg-Vorpommern, gab zu bedenken, dass es naiv sei, immer noch darauf zu vertrauen, dass in diesem Bereich ohne gesetzlichen Druck etwas passieren würde. **Renate Künast** (Bündnis 90/Die Grünen) kommentierte Merkels Aussage mit den Worten: „Sie stoppt die Quote und versetzt damit allen Frauen in Deutschland einen harten Schlag.“ Ver.di-Vizechefin **Margret Mönig-Raane** stellte klar, dass sich durch ein „Basta“ der Kanzlerin die Frauenquote nicht erledigen würde. Arbeitgeberpräsident **Dieter Hundt** dagegen forderte die Unternehmen in Deutschland auf, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen. Eine gesetzliche Quote sei allerdings „unpraktikabel, im Übrigen auch unternehmens- und verfassungsrechtlich unmöglich“. Für Irritationen sorgten die Aussagen von **Josef Ackermann**, Chef der Deutschen Bank. Dieser hatte geäußert, dass die Deutsche Bank eine Frauenquote nicht nötig hätte, dass aber insgesamt mehr Frauen in Führungspositionen wichtig wären. So würden die obersten Führungsgremien „farbiger“ und „schöner“ werden. Die FDP-Europaabgeordnete **Silvana Koch-Mehrin** reagierte sofort und stellte klar:

Zitat | Wenn Herr Ackermann mehr Farbe im Vorstand will, soll er sich Bilder an die Wand hängen [...] Frauen in Führungspositionen verstehen sich nicht als Dekorationsobjekt, das gilt mit Sicherheit auch für die Managerinnen in der Deutschen Bank. || (Handelsblatt, 5. Februar 2011)

Simone Schmollack, taz-Redakteurin für Geschlechterpolitik, ließ es sich nicht nehmen, die Diskussion entsprechend zu kommentieren.

Zitat | Der CDU ist damit nicht weniger als ein mediales Meisterstück gelungen. Erst tun ein paar prominente Frauen so, als stritten sie sich über ein wichtiges Thema: mehr Frauen an der Spitze von Unternehmen und Konzernen. Nur über den Weg müsse man sich noch einigen. Gelandet ist man am Ende nur wieder beim Status quo – und der Erkenntnis, dass es hierzulande in den nächsten Jahren also keine Quote geben wird. || (taz, 2. Februar 2011)

Dass man die ganze Situation auch mit Humor und sehr viel Ironie angehen kann, zeigt der Beitrag von **Nobert Joa** im Februar 2011 im **Bayerischen Rundfunk**. Darin nimmt er einmal Bezug auf einen Artikel in der Tageszeitung DIE ZEIT. Dort wurde ein holländischen Banker porträtiert, der es gut und selbstverständlich fände, dass seine Frau arbeite.

Zitat | Teilzeit natürlich – irgendjemand muss die Kinder ja um 3 abholen. Sein Beitrag? Zitat: „Wann immer es sich einrichten lässt, verlässt er das Büro abends pünktlich.“ Der Held. || (BR-online, 22. Februar 2011)

Zur Sendung „Beckmann“ im ARD vom 14. Februar 2011 unter der Überschrift „Feige, schwach und zu bequem – scheitern Frauen an sich selbst?“ schrieb Joa:

Zitat | Mann, Mann, Mann – für eine Minute war mir aber unwohl. Da meinte die Autorin Bascha Mika, junge Frauen sollten sich genau anschauen, ob der Mann, mit dem sie Kinder haben wollen, partnerschaftlich denkt und lebt. Schrecksekunde. Aber gottlob ging's dann unter den drei Frauen gleich um die schwachen, feigen Frauen, die sich immer den Falschen aussuchen. Die Guten. || (BR-online, 18. Februar 2011)

Zum Schluss stellte er dann noch seine ganz eigene Theorie zum Thema Führungspositionen auf:

Zitat | Wie wär's mit 30 Prozent Männern in führenden, heimischen Haushaltspositionen? [...] Das wäre eine echte Revolution in Wirtschaft und Gesellschaft. Mann, Mann, Mann – gut, dass da keiner drauf kommt. || (BR-online, 18. Februar 2011)

Welch seltsame Blüten die Frage von Frauen in der Wirtschaft allerdings auch treiben kann, zeigt das Interview mit der englischen Soziologin **Catherine Hakim** im Juni 2010 auf **FOCUS-Online**. Unter der Überschrift: „Erotisches Kapital: Auf High Heels weiter nach oben“ vertritt Hakim die Position, dass Menschen mehr verdienen, je schöner sie seien, bis zu 13 %. Attraktivität spiele eine wichtige Rolle beim Aufstieg. Das nennt sie „erotisches Kapital“.

Zitat | Es ist mir völlig unverständlich, wie wenig Menschen in ihre Erscheinung investieren. Wir gehen zwölf Jahre lang in die Schule, kaufen Bücher und verbringen viel Zeit damit, sie zu lesen. Wieso kümmern wir uns nicht etwas mehr um unsere Frisur oder Schuhe?. || (FOCUS-Online, 10. Juni 2010)

Frauen hätten mehr erotisches Kapital als Männer. Auf die Frage, warum Frauen dann nicht die Welt regieren würden, hat Hakim ein einfache Antwort: „Frauen wollen das nicht!“ (vgl. FOCUS-Online, 10. Juni 2010).

Auch im Bereich der **Wissenschaft** spielt die Diskussion um die Einführung einer gesetzlichen Quote eine Rolle. 2006 äußerte der Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Prof. Dr. Ernst-Ludwig Winnacker:

Zitat | Die Wissenschaft müsse bereit sein, „notfalls auch mit Hilfe einer Quotenregelung das herbeizuführen, was im 21. Jahrhundert mehr als selbstverständlich sein sollte, nämlich die Gleichstellung von Mann und Frau.“ || (Dalhoff/Steinweg, 2010: 9 f.)

Und auch das **CEWS** (Kompetenzzentrum „Frauen in Wissenschaft und Forschung – Center of Excellence Women and Science“) stellte 2010 fest, dass freiwillige Leistungen, Hoffnungen auf einen Mentalitätswechsel, unverbindliche Frauenförder- und Gleichstellungspläne sowie Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht erfolgreich seien. Nur eine zeitlich befristete Einführung einer leistungsabhängigen, verbindlichen und flexiblen Zielquote, flankiert durch passgenaue, weiterentwickelte Programme, Initiativen und Maßnahmen, könne die Zahl von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen zeitnah verbessern. (vgl. Dalhoff/Steinweg, 2010)

6. Betriebliche Maßnahmen und Konzepte zur gezielten Förderung von Frauen – Best Practice Beispiele

Wie in den vorherigen Kapitel gezeigt, wird über das Thema (mehr) Frauen in Führungspositionen viel geredet, diskutiert, festgestellt und gefordert. Inzwischen haben jedoch auch einige (wenige) Unternehmen erkannt, dass es Zeit zum Handeln ist.

6.1. Deutschland

6.1.1. Deutsche Telekom AG, Bonn



Als erstes ist hier – wohl auch aufgrund des starken Interesses in den Medien – die Deutsche Telekom AG zu nennen. Das weltweite Telekommunikationsunternehmen hat rund 260.000 Mitarbeitende und einen Jahresumsatz von ca. 65 Mrd. EUR.

Als erstes der deutschen Dax-30-Unternehmen hat die Telekom im März 2010 eine **Frauenquote** für Führungspositionen eingeführt. Danach sollen bis Ende 2015 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen weltweit mit Frauen besetzt werden. Zudem sollen bei Neueinstellungen Frauen gemäß ihrem Anteil an Studienabschlüssen vertreten sein; bei technischen Studienabschlüssen soll der Anteil sogar doppelt so hoch wie der Frauenanteil an den jeweiligen Hochschulabschlüssen sein. Top-Management-Positionen werden zukünftig nur noch dann besetzt, wenn im Bewerbungspool mindestens 30 % Frauen vertreten sind. Entwicklungsprogramme für Führungskräfte werden nur durchgeführt, wenn 30 %, ab 2012 40 %, Frauen daran teilnehmen.

René Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom, begründete die Entscheidung zur Einführung einer Frauenquote wie folgt:

Zitat | Mehr Frauen in Führungspositionen ist kein Diktat einer falsch verstandenen Gleichmacherei. Es ist ein Gebot der gesellschaftlichen Fairness und vor allem eine handfeste Notwendigkeit für unseren Erfolg. Mit Frauen an der Spitze werden wir einfach besser. || (www.telekom.com)

Begleitet wird die Frauenquote von **flankierenden Maßnahmen**. Dazu gehört der Ausbau des konzerneigenen Programms zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben, die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, Führung in Teilzeit und der Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuung, z. B. durch die Schaffung zusätzlicher Kitaplätze oder ein Pilotprojekt zur Betreuung von Schulkindern in den Ferien.

Insgesamt scheinen die Ansätze auch schon Früchte zu tragen, folgt man der ersten Zwischenbilanz vom September 2010. Darin heißt es, dass im 60-köpfigen Management-Team inzwischen sechs Managerinnen vertreten sind (vorher waren es zwei). Anteilseignerseitig sitzen nunmehr 11 Frauen in Telekom-Aufsichtsräten (vorher 5). Der Frauenanteil bei Einstellung von Top-Nachwuchskräften wurde von 33 % auf 52 % erhöht. Und der Frauenanteil in Managemententwicklungsprogrammen ist von 18 % auf mittlerweile 31 % gestiegen (vgl. www.telekom.com).

6.1.2. Daimler AG, Stuttgart

DAIMLER

Ein weiteres Beispiel ist der Autohersteller Daimler AG, mit einer weltweiten Mitarbeitendenzahl von über 260.000 und einem Jahresumsatz von rund 80 Mrd. EUR.

Bereits seit 2005 ist **Diversity-Management** eine grundlegende Profillinie des Unternehmens. Dies soll durch eine Kombination verschiedener nachhaltiger Maßnahmen erreicht werden. Dazu gehören u. a. verbindliche Workshop für Führungskräfte zum Thema Diversity und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Laut Nachhaltigkeitsbericht aus dem Jahr 2010 sollen diese dahingehend weiterentwickelt werden, dass der Mehrwert von Diversity und die bewusste Zusammensetzung von Teams unter Diversity-Gesichtspunkten noch deutlicher wird. Gleichzeitig werden die Workshops auf den gewerblichen Bereich ausgedehnt.

Ein zweiter Punkt ist der Ausbau von **flexiblen Arbeitszeiten** als Grundlage für die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben. Bereits seit 2009 gibt es eine Vereinbarung zur mobilen Arbeit, die zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat geschlossen wurde.

Die Daimler AG hat außerdem ein eigenes Netz von **Kindertagesstätten**. Laut Nachhaltigkeitsbericht 2010 soll dies noch weiter ausgebaut werden, z. B. durch Aufstockung der Betreuungsplätze für unter 3-Jährige von derzeit 350 auf 569. Zudem stehen Belegplätze in anderen Kindertagesstätten und Ferienprogramme für Kinder von Mitarbeitenden zur Verfügung.

Im Bereich **Frauen in Führungspositionen** hat sich das Unternehmen auf die Erreichung konkreter Zielvorgaben verpflichtet, die durch ein quartalsweise durchgeführtes Reporting überprüft werden. Insgesamt soll (weltweit) der Anteil von Frauen in Führungspositionen jährlich um 1 Prozentpunkt erhöht werden, so dass 2020 20 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt sind. Derzeit liegt der Anteil bei 8 %). Um dies zu gewährleisten sollen verstärkt Frauen im Auswahlverfahren berücksichtigt und gefördert werden. Ein erster Schritt war die Berufung von Christine Hohmann-Dennhardt 2011 als erste Frau in den Vorstand der Daimler AG.

Im tariflichen Bereich besteht bereits eine Betriebsvereinbarung „Förderung der Frau“, die entsprechende Zielkorridore bis 2010 festgelegt hat.

Frauenanteil bei Daimler in %	Stand: 31. Dez. 2007	Stand: 31. Dez. 2009	Zielkorridor gem. Betriebsvereinbarung (2006 bis 2010)
Belegschaft	12,0	12,4	12,5 bis 15
Angestellte	24,0	24,2	-
Ausbildung	19,4	20,7	20 bis 24
Gewerblich-technische Berufsausbildung	10,6	11,7	11 bis 14
Führungsfunktion Ebene 4	10,6	11,7	10 bis 14

2010 sollen die Zielkorridore fortgeschrieben werden.

Zur weiteren Unterstützung und Entwicklung von weiblichen Führungskräften wurde bereits 2007 ein bereichs- und funktionsübergreifendes Mentoringprogramm eingeführt, an dem rund 400 Frauen teilnehmen.

Weitere Aktivitäten zur Gewinnung und Förderung weiblicher Fach- und Führungskräfte sind Ansprachen von Frauen im Rahmen von Hochschulmessen, gezielte externe Einstellung von Frauen in Ingenieurberufen, Durchführung von Kaminesgesprächen, gezielte Befassung mit Potenzialträgerinnen und Angebote zu speziellen Schulungen (vgl. insgesamt Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2010).

6.2. Mecklenburg-Vorpommern

6.2.1. Braun Beteiligungs GmbH, Greifswald



Ein Vorzeigebispiel in Mecklenburg-Vorpommern dürfte die Braun Beteiligungs GmbH (BBG) in Greifswald sein, die von Dr. med. Dagmar Braun und ihrem Ehemann geführt wird.

Die BBG ist eine der größten Firmengruppen in Mecklenburg-Vorpommern, mit derzeit 14 Firmen mit insgesamt 1.300 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 250 Mio. EUR (vgl. Schwandt, 2011: 24; Rankingliste Nord/LB).

Dr. Dagmar Braun selbst ist Landesvorsitzende des Verbandes deutscher Unternehmerinnen (VdU) und hat eine sehr klare Position zu Frauen in Führungspositionen:

Zitat | Weil sich fünf Jahre lang freiwillig nichts in diese Richtung bewegt hat, muss das jetzt per Gesetz angeschoben werden. || (Zit. nach: Schwandt, 2011: 24)

Frauen agieren ihrer Meinung nach in der Risikoabschätzung häufig bedachter, und außerdem ist die Chance für den unternehmerischen Erfolg von Firmen größer, wenn in den Führungsgremien auch Frauen vertreten sind. Sie selbst war sieben Jahre im Vorstand der Riemser Arzneimittel AG, davon vier Jahre lang die einzige Frau. Sie war zuständig für Forschung und Entwicklung, für den Einkauf und die komplette Produktion.

Sie begleitete schon mehrfach Jungunternehmer innerhalb des Mentoring-Programms des Landes Mecklenburg-Vorpommern, seit 2010 zum ersten Mal eine Frau. Zudem hat sie ein paar Grundsätze in Bezug auf Frauen in Unternehmen. So werden bei gleicher Qualifikation von ihr bevorzugt Frauen eingestellt. Auch Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle sind für Mitarbeitende beiderlei Geschlechts möglich, auch wenn Teilzeit noch eher von Frauen bevorzugt wird. Das Management arbeitet hauptsächlich mit Laptops, so dass auch unkompliziert ein Arbeiten von zu Hause aus möglich ist. Ihren schwangeren Managerinnen bietet die BBG nach 3 bis 6 Monaten zeitlich flexible Wiedereinstiegslösungen, so dass auch das „gebärfähige Alter“ von Frauen bei der Einstellung kein Hindernis darstellt. Letztlich geht es dem Unternehmen um einen gesunden Mix zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden, auch auf der Leitungsebene (vgl. eigene Aussagen Dr. Dagmar Braun vom 3. März 2011).

Zitat | Mein generelles Statement bei Einstellungsgesprächen: wer als Frau mit Kind(ern) und voller Stelle 2-3 Jahre erfolgreich hinter sich gebracht hat, ist stressstabil und kann organisieren. Diese Qualifikation muss ein Mann mir anderweitig erst mal nachweisen. || (Dr. Dagmar Braun, 3. März 2011

6.2.2. Universität Rostock



Die Universität Rostock ist mit einem Personalbestand von insgesamt ca. 6.600 Personen und einem Haushalt von ca. 132 Mio. EUR die größte Universität in Mecklenburg-Vorpommern.

Ende 2010 hat sie zwei neue Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Wissenschaftsbetrieb eingerichtet, denn, so weiß Dr. Nina Gaßmann vom Referat Personal- und Organisationsentwicklung, die für die Maßnahmen verantwortlich ist:

Zitat | „An der Uni Rostock liegt das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Studenten bei etwa 50 zu 50, doch auf der nächsthöheren Stufe ist das Verhältnis längst nicht so ausgeglichen, nur etwa ein Drittel aller Promovierenden sind Frauen.“ Bei den Habilitationen sieht es noch schlechter aus, nur etwa ein Zehntel aller Habilitierten sind Frauen. || (NNN, 21. Dezember 2010)

Die erste Maßnahme umfasst eine Ausschreibung eines Habilitationsstipendiums für eine junge Wissenschaftlerin. Die zweite Maßnahme beinhaltet eine Ausschreibung für Anschubfinanzierungen, die für Anträge von Drittmittelprojekten sowie für Forschungsprojekte in Qualifikationsprozessen gelten. Dies soll jungen Wissenschaftlerinnen auf dem Karriereweg helfen.

Die Universität hatte sich 2008 erfolgreich für das Professorinnen-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung beworben und erhielt 2010 den endgültigen Zuschlag. In den nächsten fünf Jahren erhält die Universität damit 340.000 EUR zusätzliche Mittel. Ziel des Programms insgesamt ist es, den Zuwachs von weiblichen Spitzenforscherinnen an deutschen Hochschulen anzuregen. Zudem werden Möglichkeiten personengebundener Unterstützung in Forschung, Entwicklung und Lehre geboten.

Die neuen Maßnahmen fügen sich in die bereits bestehende Gleichstellungsförderung an der Universität Rostock ein. Dazu gehören unter anderem ein Coaching für Neuberufene, Unterstützung für Professorinnen durch studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte sowie ein Bewerbungstraining für Habilitandinnen. Ein weiterer Baustein ist die Arbeitsgruppe „Gender Forschung“ mit einer zusätzlichen wissenschaftlichen Hilfskraft, die sich ebenfalls mit Fragen der Erhöhung der Chancengleichheit in der Wissenschaft beschäftigt (vgl. NNN, 21. Dezember 2010).

7. Zusammenfassung und Ausblick

Die oben aufgeführten Daten und Fakten machen sehr deutlich: Frauen sind sowohl in deutschen als auch in den Führungspositionen der Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern mehr als unterrepräsentiert.

Gleichzeitig zeigen die beschriebenen Beispiele zur Diskussion in den Medien und der Öffentlichkeit, welche unterschiedlichen Meinungen in Bezug auf dieses Thema vertreten werden.

Ganz unbesehen ist es eine Frage der Gerechtigkeit, dass mehr Frauen eine Führungsposition übernehmen sollten. Gleichzeitig dürfte jedoch auch klar sein, dass dies allein keinen hinreichenden Anreiz bietet, hier die Zahlen zu erhöhen. Unternehmen geht es in erster Linie um Wirtschaftlichkeit, um eine positive Bilanz, um Wachstum. Dementsprechend stellt sich die Frage: Sind Frauen in Führungspositionen ein Wettbewerbsvorteil?

Verschiedene Untersuchung, z. B. so renommierter Unternehmensberatungen wie McKinsey & Company, bejahen dies sehr deutlich, vor allem wenn gemischte Teams, also Frauen und Männer, gemeinsam agieren. Dies gilt übrigens ebenso für Wissenschaft und Forschung.

Diese haben den Vorteil, dass sich männliche und weibliche Eigenschaften gewinnbringend miteinander verbinden. Gleichzeitig wird ein „Schutzschild“ aufgebaut, das die Wahrscheinlichkeit von strategischen Fehlern vermindert. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven gemischter Teams helfen Unternehmen, auf veränderte Situationen relativ schnell und unkompliziert zu reagieren. Zudem gilt: Unternehmen, die die hoch qualifizierten Frauen nicht einstellen bzw. fördern, überlassen den (inter-)nationalen Wettbewerbern die besseren Kräfte.

Gleichzeitig muss gefragt werden, welchen Eindruck ein Unternehmen nach außen vermittelt, wenn es keine bzw. wenig Frauen in Führungspositionen hat. Ein Unternehmen mit einem rein männlichen Top-Management wirkt auf hervorragende weibliche Führungskräfte nicht attraktiv. Anders herum müssen sich die Unternehmen zukünftig darauf einstellen, dass bei ihren Partnern und Wettbewerbern immer mehr Frauen in Führungspositionen zu finden sind. Insofern ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit einer rein männlichen Führungsriege zukünftig Wettbewerbsnachteile und Imageschäden erfahren werden.

Insofern gilt also: Frauen in Führungspositionen bringen neue Perspektiven ein, die sich – in Verbindung mit männlichen Sichtweisen – positiv auf die Unternehmensbilanz auswirken. Die oft als „mögliche Probleme“ deklarierten Fragen, wie Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben, Kontinuität in der Berufsbiographie und ähnliches, stellen sich bei genauerer Betrachtung als zu meisternde Herausforderungen dar.

Frauen haben den Mut und das Wissen, um Führungspositionen in der Privatwirtschaft zu übernehmen. Sie stellen einen erheblichen Teil des Fachkräftepotentials dar. Und aus Unternehmenssicht ist es besser, sich jetzt die (weiblichen) Fachkräfte auszusuchen, bevor diese sich die Unternehmen aussuchen.

8. Literatur

8.1. Dokumente/Datenbanken:

Aktiengesetz (AktG). www.gesetze-im-internet.de (8. Februar 2011).

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). www.gesetze-im-internet.de (8. Februar 2011).

Arbeitnehmervertreterinnen in Aufsichtsräten. Beschluss des Vorstandes der IG Metall vom 8. Februar 2011.

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). www.gesetze-im-internet.de (17. Februar 2011).

Charta für familienbewusste Arbeitszeiten. Innovative Partnerschaft für familienbewusste Arbeitszeiten: Zeit für Verantwortung. www.bmfsfj.de (24. Februar 2011).

Daimler AG (Hrsg.): 360 Fakten zur Nachhaltigkeit. Stuttgart 2010. nachhaltigkeit.daimler.com. (9. März 2011)

Deutscher Corporate Governance Kodex, in der Fassung vom 26. Mai 2010. www.corporate-governance-code.de (8. Februar 2011).

Europäische Kommission: Datenbank: Frauen und Männer in Entscheidungspositionen. ec.europa.eu (10. Februar 2011).

Fachkräftebündnis für Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin, 31. Januar 2011.

Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes (Bundesgremienbesetzungsgesetz – BGremBG). www.gesetze-im-internet.de (10. Februar 2011).

Gesetz zur Gleichstellung von Frau und Mann im öffentlichen Dienst in Mecklenburg-Vorpommern (Gleichstellungsgesetz – GLG M-V). mv.juris.de (10. Februar 2011).

Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und den Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleGG). www.gesetze-im-internet (14. März 2011).

Gleichstellung der Geschlechter. Entschließung des Internationalen Gewerkschaftsbundes (IGB) auf dem 2. Weltkongress, Vancouver, 21. bis 25. Juni 2010. www.ituc.csi.org (17. Februar 2011).

Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft. Beschluss des 19. DGB-Bundeskongresses, Berlin, 16. bis 20. Mai 2010. www.dgb.de (17. Februar 2011).

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (GG). www.gesetze-im-internet.de (8. Februar 2011).

Handelsgesetzbuch (HGB). www.gesetz-im-internet.de (8. Februar 2011).

Landtag Mecklenburg-Vorpommern: Antrag der Fraktion DIE LINKE. Frauenquote in Aufsichtsräten. Drucksache 5/2550. Schwerin 2009. www.landtag-mv.de (7. März 2011).

Landtag Mecklenburg-Vorpommern: Unterrichtung durch die Landesregierung. Rahmenkonzeption „Berufe haben kein Geschlecht“ – Gender Mainstreaming in der Berufsorientierung und Ausbildung zur Überwindung der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes sowie des Fachkräftemangels. Drucksache 5/4089. Schwerin 2011. www.landtag-mv.de (7. März 2011).

Landtag Mecklenburg-Vorpommern: Unterrichtung durch die Landesregierung über die Umsetzung des Gesetzes zur gleichstellung von Frau und Mann im öffentlichen Dienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Drucksache 4/2290. Schwerin 2006. www.landtag-mv.de (7. März 2011).

Statistisches Bundesamt: Frauenanteile nach akademischer Laufbahn. www.destatis.de (10. Jan. 2011).

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft: Satzung. Berlin 2009. www.verdi.de (14. März 2011).

Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. www.dihk.de (7. Februar 2011).

8.2. Literatur/Internetseiten:

Agentur der Wirtschaft. www.adwi.de.

Bauer, Uta/Dähner, Susanne: Frauen machen neue Länder. Das volle Leben! Frauenkarrieren in Ostdeutschland. Berlin 2010.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Frauen in Führungspositionen. München 2009.

Bethkenhagen, Dana: Großer Schritt zur Gleichstellung. In: NNN, 21. Dezember 2010. S. 16.

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld 2010.

Bundesagentur für Arbeit: Bewerber und Ausbildungsstellen in Mecklenburg-Vorpommern. Nürnberg 2010a.

Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion Nord/Stab für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt: Genderbericht 2009. Situation von Frauen und Männern auf dem norddeutschen Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Kiel 2010b.

Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben e.V.: Femele Professionals: Frauenpotenziale in Betrieben nutzen! www.female-professionals.de.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). www.bibb.de (3. März 2011).

Bundesministerium für Bildung und Forschung. www.bmbf.de (14. Januar 2011).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): 3. Bilanz Chancengleichheit. Europa im Blick. Dritte Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Berlin 2008.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung. Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen insbesondere Aufsichtsratspositionen deutscher Unternehmen. Deutscher Juristinnenbund e.V. Berlin 2010.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.): Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland – Eine Standortbestimmung. Berlin 2009.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Ost. Ergebnisse der 13. Welle 2008. Berlin 2009.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): argumente: Frauen in Führungspositionen. Berlin 2011. www.arbeitgeber.de (17. Februar 2011).

Dalhoff, Jutta/Steinweg, Nina: Leistungsabhängige, verbindliche und flexible Zielquoten für wissenschaftliche Führungspositionen. CEWS-Positionspapier Nr. 4. Bonn 2010.

Deutsche Telekom AG. www.telecom.com.

Deutscher Bundestag. www.bundestag.de (18. April 2011).

Deutscher Frauenrat stützt Quoten-Vorschlag der Bundesarbeitsministerin. In: zwd – zweiwochendienst, 8. Februar 2011. www.zwd.info.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hrsg.): Mehr Frauen in Führungspositionen – ja, aber wie? Newsletter Nr. 06, 17. Februar 2011.

„Die Kanzlerin tut nichts für die Frauen“. In: Handelsblatt, 5. Februar 2011. www.handelsblatt.com.

Dönch, Ulli: Frauen im Karriereloch? Selbst schuld! In: FOCUS Money, 23. November 2011. www.focus.de.

Europäische Kommission (Hrsg.): Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. Luxemburg 2010.

Erotisches Kapital: Auf High Heels weiter nach oben. In: FOCUS-Online, 10. Juni 2010. www.focus.de.

Ferner, Elke: Kristina Schröder – Die Frau, die sich nicht traut. Pressemitteilung vom 28. Januar 2011. www.spd.de.

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. www.fidar.de.

FIF – Frauen in die EU-Forschung. EU-Büro des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. www.ebuero.de (14. Januar 2011).

Frank, Charlotte: „Das klingt nach lila Latzhose“. In: Süddeutsche Zeitung, 4. Oktober 2010. www.sueddeutsche.de (22. Februar 2011).

Frauen holen sich mehr vom Leben als Männer. Unternehmensberaterin Gertrud Höhler über die Logik Merkels, die Schwäche der Männer und die Stärken der Weiblichkeit. In: Die Welt, 25. Juli 2010. www.welt.de.

Gesunkener Frauenanteil in neu gegründeten Gremien.
In: zweiwochendienst – zwd. Nr. 287/2011. S. 9.

Gleichstellen – Bundesinitiative zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft.
www.bundesinitiative-gleichstellen.de.

Gleichstellungsbeauftragte kritisieren großes Desinteresse in den Führungsetagen.
In: zweiwochendienst – zwd. Nr. 287/2011. S. 10.

Hans-Böckler-Stiftung/Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin 2010.

Holst, Elke/Schimeta, Julia: 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 3/2011.

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). www.igbce.de.

Institut für Bildung und Forschung GmbH (BilSE). www.bilse.de.

Joa, Norbert: Mann, Mann, Mann. Zum Glück – die Frauenquote ist abgehakt. In: BR-online, 18. Februar 2011. www.br-online.de.

Karrierewege für Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft MV.
www.frauenkarrierewege.de (14. Januar 2011).

Klenner, Christina/Lindecke, Christiane: Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung. WSI-Mitteilungen 3/2003.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris: Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. IAB-Kurzbericht 6/2010.

Kompetenzzentrum „Frauen in Wissenschaft und Forschung – Center of Excellence Women and Science (CEWS)“. www.cews.org (14. Januar 2011).

Landtag Mecklenburg-Vorpommern. www.landtag-mv.de (18. April 2011).

Matthes, Britta/Biersack, Wolfgang: Frauenberufe Männerberufe. Karten neu gemischt. In: IAB-Forum 1/2009 – Gleichstellung: Wo Frauen und Männer in der Arbeitswelt stehen. Nürnberg 2009. S. 18 bis 23.

Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 10. Welle 2005. Berlin 2006.

Ministerium für Arbeit, Wirtschaft und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der 13. Welle 2008. Berlin 2009.

Norddeutsche Landesbank (Hrsg.): Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern. Die 100 größten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. Analysen und Kommentare. Hannover 2010.

Pinnow, Daniel F.: Die Frauenquote fördert „Nieten in Kostümchen“. In: Die Welt, 12. November 2010. www.welt.de.

Schmollack, Simone: Mediales Meisterstück. In: taz, 2. Februar 2011. www.taz.de.

Schröder, Kristina: Ministerin Schröder will Flexiquote einführen. In: Handelsblatt, 28. Januar 2011. www.handelsblatt.com.

Schwandt, Thomas: Stehvermögen und Charme. In: Wirtschaft & Markt, Nr. 03/2011.

Sehrbrock, Ingrid: Frauenquote: Die Zeit für Appelle ist vorbei. Erschienen im Handelsblatt, 1. Februar 2011. www.dgb.de (18. April 2011).

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Akademische, staatliche und kirchliche Abschlussprüfungen in Mecklenburg-Vorpommern 2009. Schwerin 2010a.

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Personal an Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern 2009. Schwerin 2010b.

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Studienanfänger an Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern 2009. Schwerin 2010c.

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Studierende an Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern 2009. Schwerin 2010d.

Storvik, Aagoth/Teigen, Mari: Das norwegische Experiment – Eine Frauenquote für Aufsichtsräte. Berlin 2010.

Universität Rostock. www.uni-rostock.de (14. Januar 2011).

Ursula von der Leyen und Kristina Schröder: Zwei Frauen debattieren über die Quote. In: STERN, 31. Januar 2011. www.stern.de.

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). www.verdi.de.

Von der Leyen im Quoten-Wirrwarr. In: FOCUS Online, 1. Februar 2011. www.focus.de (22. Februar 2011)

„Wir müssen selbstbewusster werden“. Familienministerin Kristina Schröder, 33, über die Schattenseiten des Feminismus, benachteiligte Jungs und warum Frauen keine Weicheier als Partner wollen. In: Der Spiegel, 45/2010, 8. November 2010. S. 54 bis 58.

Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Studie der Sinus Sociovision GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Heidelberg 2010.

Wrusch, Paul: Merkel beendet Quotendiskussion. In: taz, 2. Februar 2011. www.taz.de.

