Deutsche Bank Research

Auf dem Weg zu „gender-balanced leadership“

11. Januar 2011

Was nicht funktioniert hat – und was funktionieren könnte

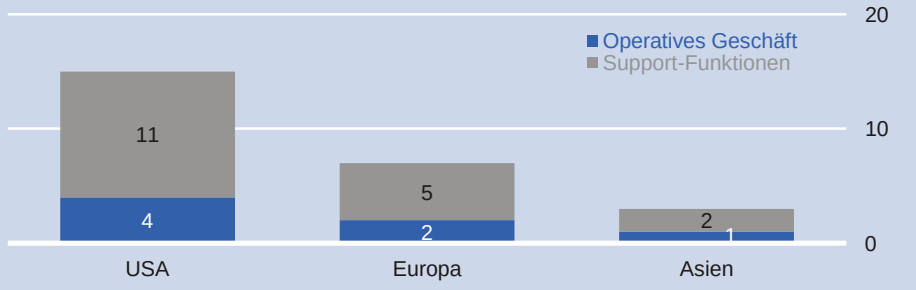
Unternehmen profitieren davon, wenn mehr Frauen Führungspositionen besetzen – für diese These lassen sich zunehmend Belege finden. Die Realität zeigt jedoch: Das Verhältnis zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen ist bei weitem nicht ausgeglichen, obwohl inzwischen mehr als die Hälfte der potenziellen künftigen Führungskräfte Frauen sind. Angesichts der Knappheit an gut ausgebildetem Personal ist diese Situation auf Dauer nicht haltbar.

Anstatt die Frauen ändern zu wollen, sollten interessierte Unternehmen überholte Einstellungen und Prozesse im eigenen Hause überdenken. Sie müssen Gender-Fragen als zentrales Thema begreifen, das auf Vorstandsebene angegangen werden muss – männliche Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Hierbei ist wichtig, zu akzeptieren, dass Frauen anders sind, und diese Unterschiede sinnvoll in die Unternehmenskultur zu integrieren. Geschieht dies nicht, entsteht ein Verhalten, das kontraproduktiv ist und so das Potenzial des Unternehmens dämpft.

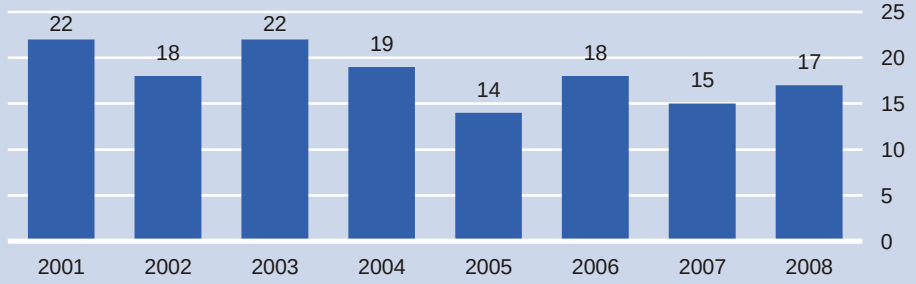
Es geht darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das für beide Geschlechter attraktiv ist, und das Potenzial beider Geschlechter zu maximieren, um die Vorteile der sich ergänzenden Perspektiven von Männern und Frauen zu nutzen.

Frauen in Executive Committees: Weltweit nur wenige
Frauenanteil in %, Fortune 101 (2010)



Quellen: WOMENOMICS 101 Report (2010), DB Research

Frauen im leitenden Management: Keine sichtbaren Verbesserungen
Frauenanteil in Vorständen und im leitenden Management in Deutschland in %



Quellen: DIW Berlin (SOEP), DB Research

www.dbresearch.de

Autor
Claire Schaffnit-Chatterjee
+49 69 910-31821
claire.schaffnit-chatterjee@db.com

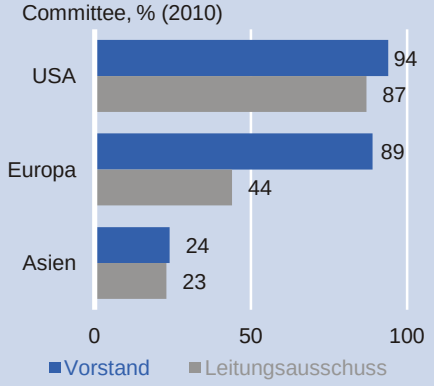
Editor
Stefan Schneider

Publikationsassistenz
Manuela Peter

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management
Thomas Mayer

Vorstände und Executive Committees
Anteil der Unternehmen mit mind. einer Frau im Vorstand bzw. Executive Committee, % (2010)



Quellen: WOMENOMICS 101 Report (2010), DB Research 1

Trotz der Bemühungen um ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Unternehmensführung sind Frauen im Top-Management weiterhin sehr selten vertreten. Internationalen Daten zufolge ist der Frauenanteil in den USA am höchsten; allerdings sind bei den US-Unternehmen des Fortune 101 nur 15% der Mitglieder der Executive Committees Frauen. Der hohe Anteil von Unternehmen, in denen mindestens eine Frau der obersten Führungsebene angehört, ist in gewissem Umfang irreführend: Erstens spiegelt es den Anteil der Frauen an den potenziellen Führungskräften bei weitem nicht wider, wenn nur eine Frau im Vorstand sitzt, und zweitens trägt nur ein Drittel der weiblichen Top-Manager Verantwortung für Bereiche des Unternehmens, die direkt zum Unternehmensgewinn beitragen.[1] In deutschen Unternehmen hat sich der Anteil von Frauen in der Geschäftsführung im vergangenen Jahrzehnt nicht erhöht. Bei den 200 größten deutschen Unternehmen beläuft sich der Anteil von Frauen im Vorstand bzw. Aufsichtsrat durchschnittlich auf 2,5% bzw. 10%, wobei 72% der weiblichen Aufsichtsräte als Vertreterinnen der Gewerkschaften agieren.[2]

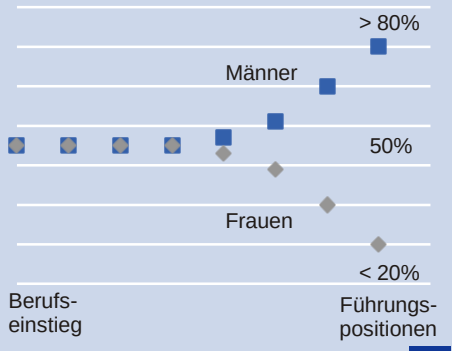
In dieser Studie befassen wir uns mit den Ursachen für das auffallende Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in der Unternehmensführung sowie mit möglichen Maßnahmen für die Zukunft.

1. Was nicht funktioniert hat: eine überholte Gender-Debatte

a. Ethische Begründung: das Potenzial von Frauen nicht in vollem Umfang berücksichtigt

In den vergangenen Jahrzehnten hielten die meisten Unternehmen es aus ethischen Gründen für wünschenswert, mehr Frauen in Führungspositionen zu befördern. Diese Unternehmen wollten Frauen durch die Erhöhung der Chancengleichheit an die Spitze der Karriereleiter bringen. Bei diesem Ansatz werden Frauen tendenziell als „Opfer“ betrachtet. Dabei wird unterschätzt, was sie potenziell zum Gesamtergebnis des Unternehmens beitragen können.[3]

Qualifikationen von Frauen liegen brach
Anteil von Männern/Frauen auf verschiedenen Hierarchieebenen in %



Quellen: Wittenberg-Cox (2010), DB Research 2

Behandelt man das Gender-Ungleichgewicht lediglich als Diversity-Thema, so verfehlt man wahrscheinlich den wichtigsten Punkt.[4] Bei Diversity-Initiativen geht es häufig darum, Minderheiten und eine bestehende, dominante Norm miteinander zu versöhnen. Frauen als eine dieser Minderheiten zu betrachten, deren faire und gleiche Behandlung angestrebt wird, trägt nicht zu einer erfolgreichen Integration bei (und widerspricht auch der demografischen Realität – vgl. Abschnitt 2a). Es geht vielmehr darum, die typischen Eigenschaften von Frauen schätzen zu lernen, es ihnen zu ermöglichen, Einfluss nach ihren eigenen Vorstellungen auszuüben, und die Vorteile ihrer Leistungen für das Unternehmen zu nutzen.

b. Die Frauen ändern zu wollen ist der falsche Ansatz

Zahlreiche Arbeitgeber haben Programme eingeführt, um Frauen zu helfen, „es zu schaffen“: Entwicklungsprogramme für Frauen – zur Steigerung des selbstbewussten Auftretens sowie Veranstaltungen und Netzwerke für Frauen – helfen zu Anfang durchaus, ihnen mehr Einfluss zu verschaffen. Diese Initiativen können in gewissem Um-

[1] 20-First. WOMENOMICS 101 Survey (2010).
[2] Holst und Wiemer (2010).
[3] Baer (2006).
[4] Wittenberg-Cox und Maitland (2009).

fang dazu beitragen, Frauen aus ihrer „machtlosen“ Position herauszubringen. Ihr Nutzen ist jedoch begrenzt.

Nur 28% der Unternehmen weltweit bezeichnen Gender-Diversität als eines ihrer zehn wichtigsten strategischen Ziele; für 40% ist das Thema überhaupt nicht von Bedeutung.

Quelle: McKinsey (2010)

Ein solches Verfahren berücksichtigt den unterschiedlichen Stil und anders gelagerten Präferenzen von weiblichen und männlichen Mitarbeitern nicht. Die Arbeitgeber verlangen von den Frauen, sich männlichen Karriereentwürfen und Führungsstilen anzupassen.

Es geht aber nicht darum, Frauen mit der vorherrschenden, männlichen Norm zu versöhnen. Die Frage, wie man Frauen „dabei helfen kann, es zu schaffen“ – und das in einem Umfeld, das von Männern zu einer ganz anderen Zeit entwickelt wurde –, ist nicht besonders hilfreich. Es geht eher darum, die Fehler im Ansatz derjenigen Unternehmen zu identifizieren, denen es nicht gelingt, Frauen als Mitarbeiter anzuziehen, zu halten und zu fördern.[5]

2. Warum sich die Unternehmen ändern müssen: Betriebswirtschaftliche Gründe für eine Erhöhung des Frauenanteils in der Unternehmensführung

Die drei wichtigsten Trends, die von Managern genannt wurden:

— raschere technologische Innovation
— zunehmende Verfügbarkeit von Wissen
— stärkerer Wettbewerb um Talente

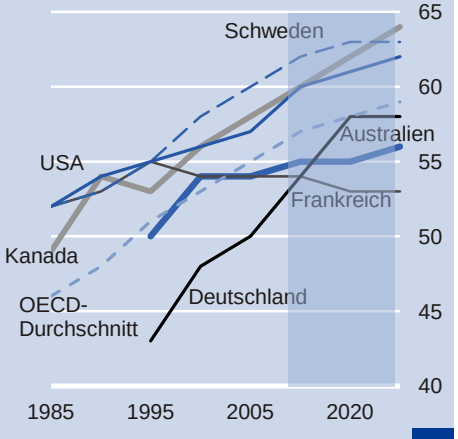
Quelle: McKinsey

Immer mehr Analysen (siehe unten) weisen nach, dass eine Korrelation zwischen einer stärker nach Geschlechtern ausgeglichenen Unternehmensführung und einem besseren Ergebnis der Unternehmen besteht. Die Unternehmen sollten dieser Korrelation angesichts der Tatsache, dass Frauen den Großteil der gut ausgebildeten Arbeitskräfte und den Großteil der Verbraucher stellen, erhöhte Aufmerksamkeit schenken. Aus geschäftlicher Sicht sprechen die folgenden drei Punkte dafür, den Anteil von Frauen auf der Führungsebene zu erhöhen: ein größeres Reservoir an Talenten, der stetig zunehmende Einfluss weiblicher Verbraucher und eine positive Korrelation mit den Unternehmensergebnissen.

a. Den Kampf um Talente gewinnen

Die demografischen Herausforderungen sind gut bekannt. Aufgrund der sinkenden Geburtenraten schrumpft die Erwerbsbevölkerung in zahlreichen Industrieländern; in Deutschland wird sie bis 2050 voraussichtlich um 16 Millionen Menschen zurückgehen, d.h. 30% im Vergleich zu heute. Von noch größerer Bedeutung ist die Tatsache, dass der Anteil der Erwerbsbevölkerung an der Gesamtbevölkerung aufgrund der steigenden Lebenserwartung zurückgeht: von derzeit 66% in Deutschland auf 56% im Jahr 2050. Den Unternehmen fällt es in einigen Bereichen bereits schwer, gut ausgebildete Arbeitskräfte zu rekrutieren. Nach Angaben des Deutschen Industrie- und Handelskammertags werden Ingenieure, IT-Spezialisten, Kindergärtner und Erzieher knapp. Der Mangel an Fachkräften kostet die deutsche Wirtschaft jedes Jahr Milliarden Euro; im Jahr 2009 belief sich der Verlust schätzungsweise auf rund EUR 15 Mrd.[6] Die Unternehmen müssen das Potenzial aller verfügbaren Arbeitskräfte nutzen.

Mehr Studentinnen
Anteil weiblicher Studenten an Universitäten in %



Quellen: OECD, DB Research 3

Gleichzeitig sind Frauen zunehmend besser ausgebildet als Männer. In den OECD-Ländern stellen sie 55% aller Universitätsabsolventen, und ihr Anteil wächst weiter. In Doktorandenprogrammen sind Frauen in der OECD insgesamt noch leicht in der Minderheit, holen aber rasch auf (47% im Jahr 2005, verglichen mit 41% im Jahr 1998), und in einigen Ländern wurde bereits ein Gleichstand

[5] Wittenberg-Cox und Maitland (2009), Wittenberg-Cox (2010).
[6] Brüderle, Rainer. Bundesminister für Wirtschaft und Technologie.

erreicht (51% in Finnland, Italien, Spanien und den USA, 56% in Portugal und 59% in Island).

Es ist aus geschäftlicher Sicht sehr sinnvoll, die Hälfte der weltweit vorhandenen Intelligenz gut zu nutzen – vor allem in Führungspositionen. Es ist außerdem sehr kostspielig, Frauen nicht zu befördern, weil die Investitionen in ihre Einstellung und Weiterbildung in diesem Fall nur niedrige Renditen einbringen. (Schätzungen der Hay Group zufolge muss ein Unternehmen für die Besetzung einer Fachkraftstelle 150% des für diese Stelle ausgeschriebenen Gehalts aufwenden.)

b. Anpassung an sich ändernde Märkte: Die Zukunft ist weiblich

Die Berücksichtigung von Gender-Aspekten nützt allen

Ein Ölkonzern, der bei seinen Kundenstudien auch nach Geschlechtern differenzierte, fand heraus, dass Frauen ungern die Kinder allein im Auto lassen, um das Benzin in einem weit entfernten Ladenlokal zu bezahlen. Sie reagierten und ermöglichten es, nahe oder direkt an der Zapfsäule zu zahlen. Davon profitierten alle – Frauen, Männer und Kinder.

Quelle: Wittenberg-Cox und Maitland (2009).

Frauen tätigen in den Industrieländern über 80% der Käufe von Konsumgütern. Die Mehrheit von ihnen hat jedoch das Gefühl, dass die Werbung sie nicht versteht. Wenn Unternehmen die Bedürfnisse moderner Frauen erfüllen können, bieten sich ihnen beträchtliche Chancen. Wenn die Kundenbasis andere Erwartungen hegt, muss das Reservoir an Führungskräften diese Veränderungen widerspiegeln. Es ist wahrscheinlich einfacher, weibliche Kunden zu verstehen, wenn Frauen auch der Unternehmensführung angehören.[7] Für Konsumprodukte, die sich an Frauen richten, ist dies sogar entscheidend.

Werden die Erwartungen von Frauen genauer untersucht – und dabei unbewusste geschlechtsbedingte Vorbehalte abgebaut –, werden möglicherweise der Geschäfts- und Marketingansatz für alle Kernkunden – männliche und weibliche – neu überdacht. Laut Wittenberg-Cox und Maitland (2009) müssen inkludierende Ansätze beide Geschlechter ansprechen: „sich in allem an die Bedürfnisse und latenten Erwartungen von Männern und Frauen anpassen, von der Marktforschung und Marktsegmentierung bis hin zur Produktentwicklung, Werbung und zum Customer-Relationship-Management“. (eigene Übersetzung)

Führungsverhalten der Frauen zunehmend nachgefragt

c. Schaffung eines effizienten Führungsteams

Frauen verfolgen ihren eigenen Führungsstil – der mindestens ebenso sinnvoll ist

Auf den künftigen Bedarf reagieren

Die Führungspersönlichkeiten sind sich weitgehend darüber einig, welches Führungsverhalten für das Abschneiden der Unternehmen in den kommenden fünf Jahren besonders wichtig ist: intellektuelle Herausforderung, Inspiration, partizipativer Entscheidungsstil, Erwartungen und Belohnungen.

Diese Verhaltensweisen sind derzeit nicht hinreichend ausgeprägt.

Drei von ihnen sind häufiger bei Frauen zu beobachten.

Quelle: McKinsey (2008), basierend auf einer Umfrage unter über tausend Managern weltweit.

„Manager machen die Dinge richtig, führende Persönlichkeiten tun die richtigen Dinge”

Quelle: Zitat aus Fröse und Szebel-Habig (2009)

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Frauen bei den meisten Eigenschaften, die für eine erfolgreiche Führung notwendig sind, besser abschneiden als Männer (siehe die untenstehende Tabelle). Es gibt einen weiblichen Führungsstil – der allerdings nicht nur von Frauen praktiziert wird –, von dem Unternehmen profitieren. Die folgende These dürfte sich in Zukunft zunehmend bewahrheiten: Da Führung künftig von komplexem Wissen und Innovationen aller Mitarbeiter abhängt, werden neue Führungsmodelle stärker auf die Integration von Ideen, auf Zusammenarbeit und Inklusion abstellen.[8]

Im Zuge der Weiterentwicklung von Führungsstilen werden „weibliche“ Stärken zunehmend gesucht (siehe die Box am linken Rand). Zudem sind gerade die Verhaltensweisen, die als entscheidend für die künftige Entwicklung angesehen werden, im heutigen Geschäftsumfeld rar, wie dieselbe Umfrage zeigt: 70% der Führungskräfte, die die vier genannten Verhaltensweisen als besonders wichtig einstufen, sagen auch, dass es daran in der derzeitigen Führungspraxis ihres Unternehmens mangele. Dass Frauen in Füh-

[7] Fröse & Szebel-Habig (2009).
[8] Tarr-Whelan (2009).

rungspositionen unterrepräsentiert sind, reduziert wahrscheinlich den Geschäftserfolg.

Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten

Von den neun typischen Verhaltensweisen, die zu einer höheren Leistung eines Unternehmens beitragen, zeigen Frauen tendenziell im Vergleich zu Männern:

stärker	leicht stärker	gleich	schwächer
Personal-entwicklung	Inspiration	intellektuelle Her-ausforderung	allein getroffene Entscheidungen
Erwartungen und Belohnungen	partizipativen Ent-scheidungs-prozess	effiziente Kommu-nikation	Kontrolle und Korrektur
Rollenmodell			

Quelle: McKinsey (2010), anhand einer Umfrage unter 9.000 männlichen und weiblichen Managern 4

Sich ergänzende Fähigkeiten von Männern und Frauen: ein Gewinn

Um die Bedürfnisse einer multikulturellen, diversen, komplexen und unvorhersagbaren Welt zu erfüllen, sind homogene Vorstände und Aufsichtsräte aus weißen Männern im Alter von 50 – 65 Jahren möglicherweise nicht ideal – vor allem nicht, wenn diese noch sämtlich über dieselbe Staatsangehörigkeit und Ausbildung verfügen. Die einander ergänzenden Fähigkeiten und Stile von Männern und Frauen – auch auf der Führungsebene – wirken sich positiv auf das Geschäft aus: Geschlechterdiversität fördert bekanntermaßen die Kreativität[9], und ein starkes Führungsteam, das sich auf Synergien zwischen seinen Mitgliedern stützt, weist keine „blinden Flecken“ auf.[10]

Mehr Frauen an der Spitze: Besseres Unternehmensergebnis

Von den Unternehmen des Fortune 500 schneiden diejenigen mit dem durchschnittlich höchsten Anteil von Frauen im Top-Management deutlich besser ab als diejenigen mit dem durchschnittlich niedrigsten Anteil.

— Eigenkapitalrendite: 35,1% höher
— Gesamtrendite für Anteilseigner: 34% höher

Quelle: Catalyst (2004)

Von den Unternehmen des Fortune 500 waren diejenigen mit dem höchsten Frauenanteil im Vorstand im Durchschnitt rentabler und effizienter als diejenigen mit dem niedrigsten Anteil. Unternehmen mit drei oder mehr weiblichen Vorstandsmitgliedern:

— Eigenkapitalrendite: 83% höher
— Umsatzrendite: 73% höher
— Investitionsrendite: 112% höher

Quelle: Catalyst (2007)

Unternehmen mit der größten Gender-Diversity im Top-Management schlugen den jeweiligen Sektordurchschnitt:

— Eigenkapitalrendite: 10% höher
— EBIT: 48% höher
— Aktienkursanstieg: 170% stärker

Quelle: McKinsey (2007)

Gender Balance in der Führungsetage und gute Performance gehen Hand in Hand

Studien zufolge ist ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in den Führungspositionen gut für den geschäftlichen Erfolg (siehe Box). Andere Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen, bei denen mehr Frauen in Führungspositionen sind, ihre Wettbewerber in Bezug auf Organisation und Unternehmensführung übertreffen.[11] Außerdem wurde eine positive Korrelation zwischen der Zahl der weiblichen Vorstände eines Unternehmens und dem Anteil von Frauen bei den künftigen Führungskräften, vor allem im operativen Bereich, festgestellt.[12]

Insgesamt scheint eine positive Korrelation zwischen einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis auf der Führungsebene und dem geschäftlichen Erfolg zu bestehen. Eine Korrelation impliziert jedoch keine Kausalität, und es gibt bisher keine wissenschaftlichen Belege dafür, dass die Unternehmensergebnisse direkt davon profitieren, dass Frauen in der Führungsspitze vertreten sind. Es ist durchaus möglich, dass die besonders gut abschneidenden Unternehmen einfach viele Dinge richtig machen – unter anderem auch, dass sie mehr Frauen in Führungspositionen haben (oder vielleicht ist dies auch schlicht das Ergebnis vieler anderer richtiger Entscheidungen). Ob ein ausgeglichenerer Anteil von Frauen und Männern auf der

[9] Gratton et al. (2007b).
[10] Fröse & Szebel-Habig (2009).
[11] McKinsey (2007). Wittenberg-Cox und Maitland (2009).
[12] Catalyst (2008).

Führungsebene nun eine direkte Ursache des besseren Abschneidens ist oder ein Symptom für andere positive Verhaltensweisen und Verfahren – man kann kaum behaupten, dies sei nicht von Vorteil.[13] In einer kürzlich von McKinsey durchgeführten Umfrage vertraten 72% der Befragten die Auffassung, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Gender-Diversität eines Unternehmens und seinem finanziellen Erfolg besteht.[14]

Ein Zusammenschluss von globalen Anlegern, die über USD 73 Mrd. verwalten, forderte die Unternehmen auf, die Zahl qualifizierter Frauen in den Vorständen und im leitenden Management zu erhöhen.

Quelle: Pax World, Calvert, Walden Asset Management, Oktober 2010

Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis scheint im Aktienresearch allgemein noch nicht als Kennzahl berücksichtigt zu werden. Einige Anleger sehen die Gleichberechtigung der Geschlechter und einen größeren Einfluss von Frauen jedoch allmählich als strategische geschäftliche Themen, die sich auch auf Anlageentscheidungen auswirken.[15]

Den strukturellen Wandel …

Die drei oben genannten geschäftlichen Aspekte (Punkte a, b und c) sind in einem größeren Zusammenhang zu sehen, nämlich dem Umgang mit strukturellen Veränderungen (z.B. Digitalisierung, zunehmende Wissensintensität), Demografie, Globalisierung, veränderte Wertschöpfungsmuster – zunehmende Bedeutung von Zusammenarbeit und Flexibilität).[16] Diese Veränderungen haben beträchtliche Implikationen für die Erwerbsbevölkerung und das Arbeitsumfeld. Nicht nur Frauen wünschen sich mehr Flexibilität und Autonomie bei der Arbeit: auch (potenziell ausgebrannte, männliche) Führungskräfte, eine neue Generation von Arbeitskräften im Wissensbereich und Männer, die schon lange Jahre berufstätig sind, stellen sämtlich neue Erwartungen ans Arbeitsleben.[17]

Vom 20. ins 21. Jahrhundert

Im 20. Jahrhundert haben sich der Status und die Rolle von Frauen rasch geändert; sie verfügen allmählich über dasselbe Bildungsniveau, dieselben Stellen in denselben Unternehmen und ähnliche Ziele wie Männer. Die Unternehmenssysteme und -kulturen wurden jedoch weitgehend von Männern geschaffen, deren Ehefrauen sich um den Haushalt kümmerten. Sie spiegeln tendenziell die Einstellungen, Karriereverläufe und Motivationen dieser Männer wider und setzen diese fort. Sie sind wahrscheinlich keine Antwort mehr auf die Bedürfnisse der heutigen Arbeitskräfte und passen nicht für die Herausforderungen von morgen.

Bei flexibleren Karriereverläufen und alternden Gesellschaften könnten Männer und Frauen ähnliche Karrierephasen in einer anderen Reihenfolge durchlaufen. Nach einer gemeinsamen ersten Phase, in der Ehrgeiz die wichtigste Triebfeder ist, geht es (Männern) in den Dreißigern und Vierzigern gewöhnlich darum, befördert zu werden und mehr Macht zu bekommen. In den Fünfzigern und Sechzigern werden dann möglicherweise Flexibilität und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtiger. Wenn die Menschen länger arbeiten, könnten sich erfolgreiche Frauen in ihren Fünfzigern und Sechzigern wieder stärker auf die Arbeit konzentrieren wollen.

... zum Nutzen vieler verkörpern …

Da eine klare Schnittmenge zwischen Veränderungen, von denen Frauen profitieren, und Veränderungen, von denen der Rest der Bevölkerung profitiert, besteht, werden Unternehmen, die weibliche Talente anziehen und halten wollen, voraussichtlich Veränderungen durchführen und eine inkludierende Unternehmenskultur für Frauen schaffen, die allen Mitarbeitern und auch dem Unternehmen insgesamt nützt.

... und dies auch öffentlich zeigen

Änderungen an der Vorstellung des Unternehmens im Internet und im Jahresbericht können verräterisch sein. Wittenberg-Cox (2009) hat aufgezeigt, dass zahlreiche Unternehmen es zunehmend schwieriger machen, die Zusammensetzung ihres Vorstands zu ermitteln: Sie entfernen Bilder der Vorstandsmitglieder, reduzieren die Vornamen auf den Anfangsbuchstaben oder weiten das sogenannte Führungsteam beträchtlich aus. Dies könnte darauf hindeu-

[13] Vgl. auch EU-Kommission (2010).
[14] McKinsey (2010b). Umfrage vom September 2010. Antworten von 772 Männern und 1042 Frauen.
[15] Calvert et al. (2010).
[16] Für weitere Einzelheiten zum Thema Unternehmen, Frauen und strukturelle Veränderungen vgl. Schaffnit-Chatterjee (2008).
[17] Kelan (2009).

ten, dass es Unternehmen zunehmend unangenehm ist, wenn ihre Führungsmannschaft ausschließlich oder überwiegend männlich ist.

3. Ein genauerer Blick auf die Herausforderungen

„Viele Probleme, mit denen Frauen in der Unternehmenswelt konfrontiert sind, sind auf veraltete Denkweisen zurückzuführen."
Dr. Marcia Reynolds, Psy.D. Master Certified Coach (eigene Übersetzung)

Da es Hinweise dafür gibt, dass ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Führungsteam eines Unternehmens gut für das Gesamtergebnis ist und auch Wettbewerbsvorteile für die Zukunft bietet, stellt sich die Frage, warum die Realität ganz anders aussieht. Umfang und Art der erforderlichen Veränderungen – bei denen Hemmnisse aufgrund kultureller Aspekte und Einstellungen abgebaut werden müssen – erklären wohl zumindest zum Teil, warum der Prozess so langsam verläuft.

Unternehmen, die das Potenzial von Frauen nutzen und mehr von ihnen in die Führungsetage bringen wollen, müssen sich den folgenden Herausforderungen stellen.

a. Frauen verstehen …

Frauen sind offensichtlich in vielerlei Hinsicht ganz anders als Männer.[18]

Unterschiedliche Kommunikationsstile

Männer schätzen ihre Fähigkeiten gern zu hoch ein, Frauen zu gering

Frauen verfolgen tendenziell einen beziehungsorientierten Kommunikationsstil und sind häufig bescheidener. Studien zufolge sind geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug auf die Selbstüberschätzung ein wichtiger Grund dafür, dass es an weiblichen Führungskräften mangelt. In einem wettbewerbsorientierten Umfeld werden Frauen sehr viel seltener als Führungskräfte ausgewählt, als es ihren Fähigkeiten nach zu vermuten wäre. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass sich einzelne Personen weniger gut an ihre früheren Leistungen erinnern, und dies hat wiederum Auswirkungen auf kollektiv getroffene Entscheidungen. Selbstüberschätzung wirkt sich nachgewiesenermaßen auf die Entscheidungen von Führungskräften aus und verzerrt insbesondere Investitionsentscheidungen.[19] Dieser Unterschied kann z.B. durch die Entwicklung zuverlässiger Leistungsmaßstäbe überwunden werden.

Unterschiedliche Herangehensweise in Bezug auf Macht

Politisches Vorgehen im Unternehmen wird verachtet oder übertrieben eingesetzt

Frauen fühlen sich im Allgemeinen in den Machtstrukturen ihrer Unternehmen nicht wohl; entweder verachten sie „politisches Taktieren" im Sinne von Selbstvermarktung und Machtgier oder nutzen es übermäßig auf Kosten ihrer – männlichen und weiblichen – Kollegen. „Frauen nehmen Wettbewerb häufig persönlicher. Statt zu akzeptieren, dass mal der eine und mal der andere gewinnt, sehen sie nur Schwarz und Weiß. Frauen müssen mehr Verständnis für die Mitte entwickeln."[20]

Unterschiedliche Karrieremotive

Frauen legen tendenziell Wert auf Authentizität

Frauen werden vor allem von Folgendem angetrieben: Sie wollen etwas bewirken, sie wollen eine Herausforderung spüren, sie wollen

[18] Wittenberg-Cox und Maitland (2009). Price (2008).
[19] Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2010).
[20] Wanda Wallace, Chief executive of Leadership Forum, nach Wittenberg-Cox und Maitland (2009) (eigene Übersetzung).

an die grundsätzliche Ausrichtung ihres Unternehmens glauben, sie streben nach Befriedigung im Team und Anerkennung.[21]

Karriereunterbrechungen

Außerdem bekommen Frauen potenziell Kinder und setzen im Beruf aus. Damit unterscheidet sich ihr Karriereweg von dem als Norm geltenden Aufwärtsweg. Frauen erreichen ihren Karrierehöhepunkt häufig ein Jahrzehnt später als ihre männlichen Kollegen.[22]

b. … und die Unterschiede im Unternehmen integrieren

Die Verantwortung für den Umgang mit diesen Unterschieden liegt bei beiden Seiten.

Sowohl Frauen als auch Unternehmen müssen sich anpassen

Konferenzen und Führungsschulungen für Frauen können Frauen dabei helfen, in von Männern dominierten Strukturen erfolgreicher zu sein. Damit Frauen mehr Einfluss bekommen, ist es durchaus wichtig, dass sie das notwendige Wissen und die Netzwerke entwickeln, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig können Unternehmen ihre Kultur und ihre Personalsysteme anpassen, um die oben beschriebenen Unterschiede zum Nutzen aller zu überbrücken (darauf gehen wir genauer in Abschnitt c ein).

Talentierte Frauen werden häufig in Mentoring-Programme gesteckt, …

Wenn Mentoring-Programme vorhanden sind, erreichen sie häufig nicht genug. Mentoring ist nachweislich von zentraler Bedeutung, um Frauen dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu entwickeln, und ihnen die Erfahrungen und Verbindungen zu verschaffen, die sie zum Erreichen dieser Ziele benötigen. Dennoch sagen 61% der Managerinnen in Deutschland, dass sie nie einen Mentor, einen Förderer oder ein Rollenmodell gehabt haben.[23] Einer internationalen Umfrage zufolge nehmen Frauen häufiger an Mentoring-Programmen teil als Männer (76% ggü. 83%[24]), profitieren aber in punkto Karriere weniger von ihnen: Sie werden seltener befördert.

… aber nicht genug gefördert

Dass Mentoring-Programme für Frauen scheitern, liegt vor allem daran, dass sie nicht in derselben Weise ausgestaltet sind: Mentoren für Frauen verfügen über weniger Einfluss im Unternehmen und fördern sie seltener.[25] Förderer unterstützen die Geförderten nicht nur durch Feedback und Ratschläge, sondern setzen sich auch für sie ein, erhöhen ihre Bekanntheit im Unternehmen und bemühen sich darum, dass die Geförderten den nächsten Karriereschritt tun. Ohne Förderer werden Mitarbeiter bei einer Beförderung oder der Übertragung der nächsten, wichtigen Aufgabe, die mit größerer Verantwortung verbunden ist, häufig übersehen – ungeachtet ihrer jeweiligen Kompetenz und Leistung.

„Ein großer internationaler Konzern aus Frankreich hat auf der Grundlage der aktuellen Karriereverläufe errechnet, dass der Anteil von Frauen im leitenden Management auch dann lediglich bei gut 20% liegen würde, wenn er in den kommenden 20 Jahren nur Frauen und keine Männer einstellte. Wenn wie derzeit 40% der Neueinstellungen Frauen sind, läge der Frauenanteil im leitenden Management des Konzerns in 20 Jahren bei 8%“.

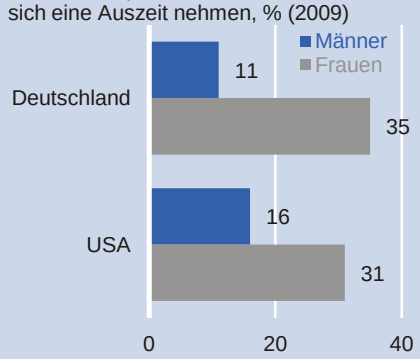
Quelle: Wittenberg-Cox und Maitland (2009) (eigene Übersetzung)

Unternehmen können außerdem ihre Mitarbeiter schulen und deren Fähigkeit erhöhen, qualitativ hochwertiges Feedback zu geben. „Männer haben Angst davor, Frauen Feedback zu geben, weil sie befürchten, dass dies Gegenstand eines Gerichtsverfahrens werden könnte.“[26]

Es gibt andere Auffassungen von Macht. Einigen Vorschlägen zufolge sollten sich die Unternehmen darüber klar werden, was sinnvoller ist: Die Hälfte der Bevölkerung darin zu schulen, bestimmender – d.h. eher wie Männer – aufzutreten, oder stattdessen in die Entwick-

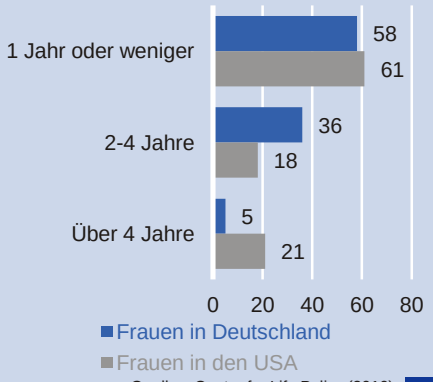
[21] Umfrage von Aspire unter 516 Frauen in Führungspositionen.
[22] Vgl. auch Schaffnit-Chatterjee (2009).
[23] Center for Work-Life Policy (2010) (wobei Auszeit als eine freiwillige Pause von mindestens 6 Monaten definiert wird).
[24] Catalyst (2008).
[25] Ibarra, Carter und Silva (2010).
[26] Wittenberg-Cox und Maitland (2009) (eigene Übersetzung).

Ausstieg & Wiedereinstieg
Anteil hoch qualifizierter Mitarbeiter, die sich eine Auszeit nehmen, % (2009)



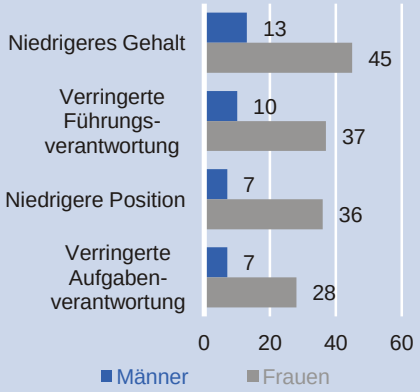
Quellen: Center for Life Policy (2010), DB Research 5

Die Karriere ruft ...
Dauer der Auszeit von hoch qualifizierten Arbeitskräften in % (2009)



Quellen: Center for Life Policy (2010), DB Research 6

... aber die Rückkehr ist enttäuschend
Anteil der Arbeitskräfte, die Folgendes erfahren (in %)



Quellen: Center for Life Policy (2010), DB Research 7

lung objektiverer Maßstäbe für Leistung und Potenzial zu investieren.[27]

c. Verzerrungen in Systemen und Verfahren abbauen

„Treffen Sie keine Annahmen darüber, was Frauen wollen oder nicht: Fragen Sie sie einfach."

Douglas McCracken, CEO von Deloitte Consulting; zitiert nach McCracken (2000) (eigene Übersetzung)

Die Integration von Frauen in die Führungsebene macht eine grundlegende Veränderung der Sichtweisen und der Unternehmenskultur erforderlich.

Lecks in der Pipeline stopfen

Es ist wichtig, Frauen einzustellen. Es nützt jedoch nichts, mehr Frauen zu rekrutieren, wenn die Unternehmen sie nicht halten können. Wenigen Unternehmen ist klar, wann und warum Frauen aus ihnen ausscheiden. Frauen steigen aus, um Kinder zu bekommen, und entscheiden sich danach häufig für einen anderen Arbeitgeber, der einen attraktiveren Arbeitsplatz und mehr Kontrolle über ihr Leben bietet. Einer amerikanischen Umfrage aus dem Jahr 2005 zufolge wollten lediglich 5% der hochqualifizierten Frauen, die wieder in den Beruf einsteigen wollten, wieder bei ihrem alten Arbeitgeber anfangen.[28]

Einer kürzlich durchgeführten Umfrage unter hoch qualifizierten weiblichen Berufstätigen in Deutschland zufolge[29] – die unter anderem von der Deutschen Bank unterstützt wurde – setzt etwa ein Drittel der Frauen für mehr als 6 Monate aus; die Pause ist häufig kürzer als ein Jahr (Grafiken 5 und 6). (Knapp ein Drittel aller deutschen Frauen in Führungspositionen ist über 40 Jahre alt und hat keine Kinder.) In Deutschland unterbrechen 37% der Frauen ihre Berufstätigkeit nur einmal, 28% zwei Mal (in den USA: 63% einmal, 24% zwei Mal). Die meisten Frauen, die wieder in den Beruf einsteigen, wünschen sich ein anderes Arbeitsmodell (Teilzeit, Home-Office, flexible Arbeitszeiten usw.). Die meisten Arbeitgeber bieten solche Modelle an; sie werden jedoch selten als karriereförderlich angesehen. Die meisten Frauen sind nach der Rückkehr in den Beruf damit konfrontiert, dass eine weitere Karriere nur begrenzt möglich ist.

Um ein so großes Reservoir an Talenten zu nutzen wie möglich, muss eine inkludierende Kultur für Frauen geschaffen und die Arbeit anders organisiert werden. Unter anderem sind folgende Punkte wichtig:[30]

— Flexibilität (räumlich und zeitlich) und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind für alle Mitarbeiter wichtige Themen.

— Die Arbeitsprioritäten verändern sich bei jedem Mitarbeiter zu einem anderen Zeitpunkt im Leben, und diese Phasen sind für Frauen und Männer unterschiedlich (die Lebensphasen sollten z.B. bei Versetzungen ins Ausland berücksichtigt werden: Während männliche Führungskräfte in ihren Fünfzigern und Sechzigern möglicherweise kürzertreten wollen, sind weibliche vielleicht für internationale Aufgaben und die Übernahme von Führungsverantwortung bereit).

[27] Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2010), Wittenberg-Cox und Maitland (2009).
[28] Hewlett und Buck Luce (2005).
[29] Center for Work-Life Policy (2010).
[30] Wittenberg-Cox und Maitland (2009).

— Das lineare, ununterbrochene Karrieremodell hat keine Zukunft.

— Bisherige, enge Vorgaben für den Karriereweg an die Spitze müssen erweitert werden.

— Altersgrenzen für die Entdeckung und Förderung „guter Talente“ sollten angehoben oder abgeschafft werden.

— Leistung ist nach Ergebnissen und nicht nach Zeit zu messen.

— Die Sprache der Unternehmensführung sollte inkludierender gestaltet werden, und es sollten keine Annahmen darüber getroffen werden, was Frauen – und Männer – von einer Karriere erwarten (hier könnten Schulungen zur Schärfung des Gender-Bewusstseins helfen).

Förderung von potenziellen Führungskräften

Vivienne Cox, die über 25 Jahre lang bei BP arbeitete und bis 2009 den Bereich Erdgas, Strom und erneuerbare Energien leitete, wurde im Jahr 1998 eine Beförderung zur Leiterin einer Abteilung im Downstream-Bereich des Unternehmens angeboten. Sie war 39, hatte soeben ihr erstes Kind bekommen und lehnte die Beförderung ab, weil sie nicht so viel reisen, am Wochenende arbeiten und ständig spät im Büro bleiben wollte, wie es die Stelle ihrer Meinung nach erforderte. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Rodney Chase beförderte sie trotzdem, weil er zeigen wollte, dass die Stelle auch so auszufüllen war, wie es den Vorstellungen von Vivienne Cox entsprach.

Quelle: Wittenberg-Cox (2009).

Um den Anteil von Frauen und Männern in der Unternehmensführung einander anzugleichen, müssen Nachfolgeregelungen und Beförderungsverfahren transparenter gestaltet werden.

Vor allem ist es wichtig, die Annahmen darüber in Frage zu stellen, wer zur Übernahme einer Führungsposition bereit ist – sowohl für Männer als auch für Frauen. Häufig wird angenommen, dass nur diejenigen bereit zur Ausübung von Macht sind, die offensichtlich nach ihr streben. „Möglicherweise sind gerade diejenigen am besten dafür geeignet, Führungsverantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen, die nicht in besonderem Maße nach Macht streben“.[31] „Nicht machthungrige“ Frauen zu fördern, ermöglicht es außerdem, eine größere Bandbreite an sinnvollen Führungsstilen im Unternehmen zur Verfügung zu haben.

Arbeitgeber, die ihre Investitionen in Frauen nutzen wollen, werden es Frauen ermöglichen, auf dem Weg an die Spitze sie selbst zu bleiben und nicht den Stil ihrer erfolgreichen männlichen Kollegen übernehmen zu müssen. Sie werden sich darum bemühen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Unterschiede zwischen den Geschlechtern geschätzt und für wichtig gehalten werden.

„Gender-Arbitrage“

Unternehmen, die ihre Organisationsstruktur bereits so eingerichtet haben, dass sie qualifizierte Frauen einstellen, halten und befördern können, genießen Wettbewerbsvorteile. Dies gilt vor allem für internationale Konzerne in Asien, die das Potenzial von Frauen deutlich besser nutzen als ihre lokalen Wettbewerber. Einem Bericht des *Economist* zufolge stellen ausländische Konzerne in Korea im Gegensatz zu koreanischen Unternehmen sehr viele gut ausgebildete Frauen ein. Dies wird als eine Art „Gender-Arbitrage“ angesehen.[32]

4. Die Zukunft: Schritte hin zu einem ausgeglicheneren Verhältnis von Frauen und Männern in Unternehmen

Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist ein komplexer Prozess, der Zeit in Anspruch nimmt und Männer und Frauen auf allen Unternehmensebenen fordert. Folgende Schritte können helfen, eine sinnvolle Strategie zur Frauenförderung wirksam umzusetzen:[33]

[31] Wittenberg-Cox und Maitland (2009); eigene Übersetzung.
[32] The Economist. Gender arbitrage in South Korea. 21. Oktober 2010.
[33] Wittenberg-Cox und Maitland (2009), Wittenberg-Cox (2010), Gratton et al. (2007a).

Im derzeitigen Geschäftsleben sind Frauen „wie Einwanderer der zweiten Generation: Sie stehen mit einem Fuß in der Unternehmenskultur und mit einem Fuß in der Frauenkultur".

Quelle: Wittenberg-Cox und Maitland (2009) (eigene Übersetzung)

Opfer oder Wettbewerbsvorteil: die entscheidende Rolle des Top-Managements

a. Bewusstsein der Führungskräfte schärfen

Eine Vorbedingung besteht darin, dass das Top-Management von der geschäftlichen Bedeutung von Gender-Fragen überzeugt ist und tatsächlich zum Wandel beitragen will. Zahlreiche Manager weltweit gehen davon aus, dass Frauen und Männer gleich sind, dass das Geschäftsleben rational verläuft und nur Leistung zählt und dass die besten Manager automatisch an die Spitze gelangen.

Das Bewusstsein für Gender-Themen kann durch eine Kombination aus Techniken geschärft werden, die sowohl das Gefühl als auch den Verstand ansprechen. Bei „umgekehrten" Mentoring-Programmen werden z.B. Führungskräfte und jüngere, talentierte Frauen zusammengebracht, die den Führungskräften aufzeigen, wie sich das Unternehmen und seine dominierende Kultur aus ihrer Sicht darstellen.

b. Bedeutung des Themas für das Geschäft definieren und es zu einem Unternehmensthema machen, statt zu einem Frauenthema

Kennzahlen

Unternehmen setzen sich derzeit tendenziell das Ziel, den Anteil von Frauen im leitenden Management auf 25 – 40% zu erhöhen und mindestens je eine Frau im Vorstand und im Executive Committee sitzen zu haben.

(Der Zielwert für Frauen im leitenden Management wird häufig so definiert, dass er mindestens dem Anteil weiblicher Universitätsabsolventen bei Neueinstellungen entsprechen sollte.)

Quelle: Wittenberg-Cox und Maitland (2009).

Im nächsten Schritt muss die Bedeutung des Themas in überzeugender, unternehmensspezifischer Weise definiert werden, so dass es die Führung den einzelnen Teams nahebringen kann. Hier geht es darum, dem Top-Management begreiflich zu machen, warum ein Frauenförderungsprogramm notwendig ist, und eine Einigung darüber zu erzielen, wie mit dem Thema umgegangen werden soll. Unter anderem muss die Zahl der Frauen auf den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens ermittelt werden und ein numerischer Zielwert muss festgelegt werden, der dann überprüft wird.

Man sollte nicht davon ausgehen, dass Frauen automatisch Frauenförderungsprogramme unterstützen. Manche lehnen sie entschieden ab. Männer verfechten die Erhöhung des Frauenanteils häufig engagierter als ihre Kolleginnen.

Quelle: Wittenberg-Cox und Maitland (2009).

Fortschrittlichen Männern fällt es häufig schwer, festzustellen, dass sie nicht unbedingt repräsentativ für ihr Geschlecht sind. Catalyst[34] hat drei Faktoren ermittelt, anhand derer sich ermitteln lässt, in welchem Umfang Männer ein Gespür für gender-spezifische Vorurteile entwickelt haben: Widerstand gegen maskuline Normen (sie loben weibliche Kollegen mit größerer Wahrscheinlichkeit und legen mit höherer Wahrscheinlichkeit Hilfsbereitschaft an den Tag), Vorhandensein weiblicher Mentoren und ein ausgeprägter Sinn für Fair-Play. Damit sich Botschaften wirksam im Unternehmen verbreiten, hat es sich als nützlich erwiesen, „Champions" zu benennen – überzeugende Persönlichkeiten mit Einfluss, die hinter dem jeweiligen Thema stehen.

c. Die richtige Botschaft zur richtigen Zeit kommunizieren

Wie eine Frauenförderungsinitiative kommuniziert werden sollte, ist ein heikles Thema. Sowohl Männer – die keine Konkurrenz von Frauen auf dem Karriereweg wünschen – als auch Frauen – die davon überzeugt sind, dass sie es allein über Leistung schaffen können – können sich darüber ärgern. Es ist wichtig, von vornherein zu kommunizieren, warum ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis für das Unternehmen von Bedeutung ist.

Wenngleich am Arbeitsmarkt sicherlich Druck auf die Unternehmen besteht, sich als frauenfreundlich zu positionieren, ist es wichtig, nach außen hin keine Aussagen zu Gender-Fragen zu treffen, bevor das Unternehmen dafür bereit ist. Derartige Maßnahmen können die Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit verärgern, wenn sie zum falschen Zeitpunkt erfolgen.

[34] Catalyst (2009).

Gender Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind getrennt voneinander zu betrachten

Außerdem dürfen die Botschaften nicht vermischt werden; so sollten z.B. Frauenförderung und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht kombiniert werden. Wie bereits erwähnt, sind die Themen Flexibilität, Autonomie, Mobilität und sogar Kinderbetreuung zunehmend für beide Geschlechter von Bedeutung. Wenn sie mit dem Thema Frauenförderung verbunden werden, verstärkt dies nur die Auffassung, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nur für Frauen ein Thema sei.

Da nur für wenige strategische Initiativen kein Geld aufgewendet werden muss, kann es auch hilfreich sein, ein Budget für die Verfahren zur Erhöhung des Frauenanteils auf der Führungsebene bereitzustellen. Der Umfang des Budgets und der Rang des Umsetzungsteams in der Hierarchie lassen Rückschlüsse auf das Interesse des Top-Managements an diesem Thema zu. So kann ein klares Signal gesendet werden, dass das Thema ernst genommen wird und es nicht nur darum geht, die Prioritäten der Personalabteilung neu zu definieren und die Statistiken zu verbessern.

Gesetzgeberischer Ansatz: Nicht ideal, in gewissem Umfang wirksam

„Ich wusste, dass Norwegen als Land nicht so gut war, wie es sein könnte, weil es nicht das gesamte Reservoir an vorhandenen Talenten nutzte. Mein Ziel als Minister war es, die Unternehmen dazu zu zwingen, ihre Einstellungspraktiken insgesamt zu überdenken. Ich glaube, das ist uns gelungen.“

Ansgar Gabrielsen, norwegischer Minister für Handel und Industrie (2001-2004) (eigene Übersetzung)

„Ich bin im Prinzip gegen Quoten. Aber ich freue mich über das Ergebnis.“

Harald Norvik, Vorstandsvorsitzender von Telenor und ehemaliger CEO von Statoil; (eigene Übersetzung)

Quoten: ein notwendiges Übel?

Nachfrage- bzw. angebotsorientierte Lösung

Längerfristige Vorteile und kurzfristige Nachteile

Das Interesse an Quoten für die Vorstandsmitglieder steigt in einer Reihe von Ländern[35], nicht zuletzt Deutschland[36]. Es ist zwar sehr wichtig, die Talente von Frauen besser zu nutzen; Quoten sind jedoch nicht der ideale Weg. Kurzfristig können sie kontraproduktiv sein, vor allem, wenn bisher nicht genügend Frauen Positionen innehaben, die sie für den nächsten Karriereschritt qualifizieren. Quoten sind eine Lösung von der Nachfrageseite aus und führen dazu, dass mehr Stellen für eine bestimmte Gruppe reserviert werden – ob das Angebot vorhanden ist oder nicht. Die Erhöhung des Frauenanteils in norwegischen Vorständen wirkte sich unmittelbar negativ auf die Unternehmenswerte aus, da es den Frauen an Erfahrung im leitenden Management mangelte. (Im Gegenzug können Quoten Anreize schaffen, um mehr Frauen ins Top-Management aufzunehmen.) Die Zahl der Topmanagerinnen ist in norwegischen Unternehmen gleichzeitig nicht wesentlich angestiegen.

[35] Nachdem Norwegen als Vorreiter agiert hatte, unternehmen jetzt mehrere europäische Länder Schritte, um entsprechende Gesetze zu erlassen. Nach Spanien verabschiedete Frankreich Ende Oktober ein Gesetz, dem zufolge bis 2016 40% aller Vorstandsmitglieder in Unternehmen weiblich sein müssen.

[36] In Deutschland wird ebenfalls über ein solches Gesetz diskutiert. Die Deutsche Telekom hat angekündigt, sie werde freiwillig eine Quote einführen, der zufolge bis Ende 2015 30% aller Positionen im oberen und mittleren Management mit Frauen besetzt werden sollen. (Die Deutsche Bank unterstützt eine Frauenquote nicht; sie zieht es vor, Zielwerte zu setzen und Frauen über die gesamte Karriere hinweg zu fördern.) Der deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt den Unternehmen, Frauen in angemessener Weise bei der Wahl von Aufsichtsräten und Vorständen zu berücksichtigen.

Gesetzgebung in Norwegen: Kosten und Vorteile

Norwegen hat als weltweit erstes Land Quoten für den Frauenanteil in Vorständen eingeführt (2006; für private Aktiengesellschaften). Ergebnisse:

- Anstieg des Anteils der weiblichen Vorstandsmitglieder von 6% im Jahr 2002 auf derzeit über 40%
- keine Veränderung der Zahl der weiblichen CEOs (2%) oder des Anteils von Frauen in Executive Committees von Unternehmen (10%)
- bei Aktiengesellschaften, für die das Gesetz nicht gilt: Frauenanteil in Vorständen: 15% im Jahr 2004, 17% im Jahr 2009
- Rückgang des Unternehmenswerts um 2,6% bei der Verkündung des neuen Gesetzes (5%, wenn keine Frauen im Vorstand vertreten waren). Weiterer Wertverlust im Verlauf des Jahres, in dem der Vorstand entsprechend den neuen Vorschriften angepasst wurde.
- Der Wertrückgang ist nicht darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen Frauen in den Vorstand aufnahmen, sondern darauf, dass Manager mit weniger Erfahrung in den Vorstand gelangten.

Quelle: Norwegisches Institute for Social Research, University of Michigan

Gender-balanced leadership bei Führungskräften : schwer umzusetzen, aber lohnend für Unternehmen, die sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten wollen

Die Belebung der Diskussion über Quoten hat bereits zu einer gewissen Entwicklung in die richtige Richtung geführt, sei es, weil das Interesse am Thema zunimmt oder weil drohende Regelungen befürchtet werden. 60% der vom norwegischen Institute for Social Research befragten männlichen Vorstände sagten, es sei seit dem Inkrafttreten des Gesetzes nicht zu wesentlichen Änderungen der Vorstandsentscheidungen gekommen, aber es seien einige Verbesserungen eingetreten: „mehr Diskussionen“ und „neue Sichtweisen“.

Quoten können sich als hilfreich erweisen, wenn sie mit den richtigen Maßnahmen auf der Angebotsseite kombiniert werden, so dass die Unternehmenskultur für die Herausforderung gerüstet ist. Es müssen die Voraussetzungen für eine Beförderung kompetenter Frauen vorhanden sein, die sich nach Auffassung der Betroffenen das Recht erworben haben, an die Spitze aufzurücken – selbst wenn sie dann möglicherweise mit besonderen Hindernissen konfrontiert sind: begrenzte Erfahrung, Mangel an weiblichen Rollenvorbildern und eine gewisse Zahl von Beobachtern, die auf ihr Scheitern wartet. Vielleicht motiviert die Diskussion die Unternehmen dazu, sich vorzubereiten – d.h. sich auf die Einstellung und Beförderung von Frauen zu konzentrieren und sicherzustellen, dass gut ausgebildete Managerinnen verfügbar sind – und so kaum davon betroffen zu sein, wenn derartige gesetzliche Vorschriften in Kraft treten.

Es wird zunehmend akzeptiert, dass ein höherer Frauenanteil an der Spitze von Unternehmen allen nutzt – er fördert Innovation, schafft ein ausgeglicheneres Arbeitsumfeld und wirkt sich positiv auf das Unternehmensergebnis aus. Ein höherer Frauenanteil erfordert jedoch ein neues Denken, innovative Ansätze und Mut – beginnend beim CEO und seinem Führungsteam. Unternehmen, die diese Herausforderungen annehmen, werden davon in geschäftlicher Hinsicht profitieren und sich einen Wettbewerbsvorteil für die Zukunft sichern.

Claire Schaffnit-Chatterjee
(+49 69 910-31821, claire.schaffnit-chatterjee@db.com)

Literatur

Baer, Susanne (2006). Gender Mainstreaming and Managing Diversity. Vortrag auf dem XII Deutschen Volkshochschultag, Berlin. http://baer.rewi.hu-berlin.de/w/files/lsb_aktuell/dvht_vortragsb.pdf

Calvert, Pax (2010). World and Walden Asset Management. Investors put gender on the agenda. Oktober 2010.

Catalyst (2004). The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity.

Catalyst (2007). The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards.

Catalyst (2008). Advancing women leaders.

Catalyst (2009). Engaging men in gender initiatives.

Catalyst (2010). Pipeline's broken promise.

Center for Work-Life Policy (2010). Off-Ramps und On-Ramps Deutschland.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2010). Führungskräfte-Monitor 2010. Berlin.

European Commission (2010). More women in senior positions: Key to economic stability and growth. Januar 2010.

Fröse, Marlies und A. Szebel-Habig. Mixed Leadership (2009). Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung. Haupt Verlag.

Gratton, L., E. Kelan, A. Voigt, L. Walker und H.-J. Wolfram (2007a). Innovative Potential: Men and Women in Teams. The Lehman Brothers Centre for Women in Business. London Business School.

Gratton, L., E. Kelan, A. Voigt, L. Walker und H.-J. Wolfram (2007b). Innovative Potential: Men and Women in Teams. The Lehman Brothers Centre for Women in Business. London Business School.

Hewlett, Sylvia Ann und C. Buck Luce (2005). Off-ramps and on-ramps. Harvard Business Review. März 2005.

Holst, Elke und A. Wiemer (2010). Frauen sind in Spitzengremien der Wirtschaft unterrepräsentiert. Wirtschaftsdienst. Okt. 2010.

Ibarra H., N. Carter und C. Silva (2010). Why men still get more promotions than women. Harvard Business Review. Sept. 2010.

Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2010). The emergence of male leadership in competitive environments. Diskussionspapier Nr. 5300. November 2010.

Kelan, Elisabeth (2009). Performing gender at work. Palgrave Macmillan.

McCracken, Douglas. Winning the Talent War for Women: Sometimes It Takes a Revolution. Harvard Business Review. November 2000.

McKinsey & Company (2007). Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver.

McKinsey & Company (2008). Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future.

McKinsey & Company (2010). Women leaders, a competitive edge after the crisis.

McKinsey & Company (2010b). Moving women to the top – Global Survey results.

Price, Joseph (2008). Gender differences in the response to competition. Industrial and Labor Relations review, 61.

Schaffnit-Chatterjee (2008). Women on expedition to 2020 – The path towards more gender equity in Germany. Deutsche Bank Research. Mai 2008. Frankfurt am Main.

Schaffnit-Chatterjee (2009). Who is washing the dishes tonight? The gender gap in household work. Deutsche Bank Research. März 2009. Frankfurt am Main.

Tarr-Whelan, Linda (2009). Women lead the way. Berrett-Koehler Publishers.

20-first WOMENOMICS 101 Survey (2010). www.20-first.com

Wittenberg-Cox, A. und A. Maitland (2009). Why women mean business. Wiley.

Wittenberg-Cox (2010). How women mean business. Wiley.

Aktuelle Themen

ISSN 1430-7421

Schneller via E-Mail:
marketing.dbr@db.com

Deutschlands Biotechnologieregionen: Konzentration setzt sich fort
Nr. 503 ..... 10. Januar 2011

Deutschland: Mit starkem Rückenwind ins Jahr 2011
Nr. 502 ..... 4. Januar 2011

Bieten für das Klima: Emissionshandelssystem
der EU stellt um auf Auktionen, Nr. 501 ..... 20. Dezember 2010

Neue IFRS-Standards verändern Immobilieninvestmentmärkte, Nr. 500 ..... 24. November 2010

Reform der GKV-Finanzierung – Kompromiss weiterentwickeln, Nr. 499 ..... 23. November 2010

Risikomanagement in der Landwirtschaft:
Auf dem Weg zu marktorientierten Lösungen in der EU, Nr. 498 ..... 12. November 2010

Starke Handelspartner: Welche europäischen Branchen
hängen am Tropf der USA und Chinas? Nr. 497 ..... 29. September 2010

Verlage im Umbruch: Digitalisierung mischt Karten neu
Nr. 496 ..... 30. September 2010

Deutschlands neue Blüte? Von der Konjunkturpolitik zur Wachstumsagenda
Nr. 495 ..... 29. September 2010

Unsere Publikationen finden Sie unentgeltlich auf unserer Internetseite **www.dbresearch.de**
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research
Marketing
60262 Frankfurt am Main
Fax: +49 69 910-31877
E-Mail: marketing.dbr@db.com

© Copyright 2011. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.
Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsaussagen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.
In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.
Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg

Print: ISSN 1430-7421 / Internet: ISSN 1435-0734 / E-Mail: ISSN 1616-5640