

Frauen in Führungspositionen:

Die Quote allein wird es nicht richten

Was ist zu tun, damit Frauen leichter den Weg in Führungspositionen finden? Darüber sprach die Redaktion mit Martina Reitmeier, SLP Personalberatung, und Stephan Mauer, Mauer Unternehmensberatung.

Welche Unterschiede werden heute in den Unternehmen zwischen Frauen und Männern in Bezug auf Führungspositionen noch gemacht?

Martina Reitmeier: Frauen wird nach wie vor nicht so viel zugetraut wie Männern. Ihnen wird unterstellt, weniger durchsetzungsfähig zu sein. Sie gelten zudem in einem gewissen Alter als „gefährlich“, wenn die Familienplanung ins Spiel kommt. Der Weggang einer schwangeren Frau wird in vielen Unternehmen tendenziell negativ beurteilt und als Karrierebruch gesehen, der Wechsel eines Mannes zu einer anderen Firma aus Karrieregründen jedoch durchaus positiv. Letztlich spiegelt sich das alles im unterschiedlichen Verhalten von Männern und Frauen wider. Das merkt man zum Beispiel in Interviews. Frauen sind oft bescheidener und zurückhaltend, wenn es um die Darstellung ihres Könnens und ihrer Kompetenzen geht. Ganz anders die Männer: Sie sind eher die Selbstdarsteller. Das macht es Frauen später sehr schwer, den Schritt in eine Führungsposition zu wagen.

Stephan Mauer: Hinzu kommt, dass Eigenschaften, die vor allem Frauen auszeichnen, zum Beispiel ihre Kommunikationsstärke oder ihre eher partizipative Einstellung, komischerweise weniger hoch bewertet werden, wenn es um Führungspositionen geht.

Wie können Unternehmen diese Hürden überwinden?

Martina Reitmeier: Wichtig ist, dass herrschende Vorurteile enttabuisiert und von der Chefetage aus offen angesprochen werden. Rollen sind Gewohnheiten, die sich ändern lassen, wenn auch nicht von heute auf morgen. Hieran müssen sowohl die Frauen als auch die Männer gleichermaßen arbeiten.

Ist die seit Anfang des Jahres geltende Frauenquote hilfreich oder eher hinderlich?

Stephan Mauer: Einerseits hat die Frauenquote eine starke Signalwirkung. Andererseits bin ich ein klarer Gegner von Überregulierung und Bevormundung von Seiten des Staates. Solche Dinge müssen sich eigentlich von selbst regeln, wenn die Notwendigkeit dazu besteht. Bewerber achten heute schon auf Themen wie die Gleichbehandlung von Frauen und Männern. Wer also hier eine schlechte Figur macht, hat womöglich mit einem nicht unerheblichen Imageschaden zu kämpfen.

Martina Reitmeier: Das sehe ich ähnlich, denn mit einer Quote macht man Frauen zu einer benachteiligten Gruppe. Niemand möchte doch als „Quotenfrau“ mit all

den damit einhergehenden Nachteilen in ihrer Rolle als Führungskraft gebrandmarkt werden. Daher finde ich eine Quote eher hinderlich.

Was genau ist denn im Rahmen der Frauenquote geregelt?

Stephan Mauer: Die Frauenquote gilt einerseits für Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Sie müssen ab dem Jahr 2016 für alle Aufsichtsratsposten eine Quote von 30 Prozent einhalten. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben bei Nichterreichung rechtlich unbesetzt. Hier spricht man vom „leeren Stuhl“. Außerdem müssen sie sich selbst ab jetzt flexible Frauenquoten in Vorstand, oberem und mittlerem Management verordnen und darüber berichten. Dies gilt bereits für Unternehmen ab 500 Mitarbeitern, die zwar auch für den Aufsichtsrat eine flexible Quote wählen dürfen, doch diese Zielgrößen und Fristen müssen im Lagebericht in einer gesonderten Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB ausgeführt werden. Tun die Unternehmen dies nicht, kann dies eine Einschränkung des Bestätigungsvermerks durch den Abschlussprüfer zur Folge haben.

Drohen Bußgelder?

Stephan Mauer: Ja, bei einer Klage können bis zu 50.000 Euro fällig werden. Es handelt sich hierbei um eine Ordnungswidrigkeit gemäß § 334 HGB, die vom Bundesamt für Justiz in Bonn geahndet wird. Unternehmen sollten zudem in jedem Fall beachten, dass die Informationen zu Frauen in Führungspositionen aus den Lageberichten zunehmend den Weg in Erhebungen von Personaldienstleistern und Wissenschaft finden werden. Das wird Unternehmen, die die Quote und alle Bemühungen, Frauen besser zu fördern, links liegen lassen, immer mehr in Erklärungsnot bringen.

Was müsste ihrer Ansicht nach von den Unternehmen flankierend zur Einführung der Frauenquote im Hinblick auf die Rahmenbedingungen noch verbessert werden?

Martina Reitmeier: Um ein klares Signal zu setzen, wie wichtig ihnen die Erhöhung des Frauenanteils auf den Führungsebenen ist, gehen manche Unternehmen dazu über, Vorgaben im Rahmen der Zielgespräche zu vereinbaren. So lässt sich ein sanfter Druck aufbauen. Zudem haben sich Maßnahmen rund um flexible Arbeitszeitmodelle und spezielle Programme für Frauen bewährt, damit der Draht zum Unternehmen auch während der Babypause nicht abreißt. Empfehlenswert sind darüber hinaus Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung, die sich gut dazu eignen, sich seiner Stärken bewusst zu werden. Karrieremodelle orientiert an der Lebensphase ihrer Mitarbeiter sind ebenfalls ein Ansatzpunkt für Unternehmen.



Stephan Mauer empfiehlt, den Begriff der Vielfalt – der Diversity – bei der Besetzung von Gremien nicht nur auf eine Frauenquote zu beziehen.

Erfolgreiche Führungskräfteentwicklung bedeutet, dass Frauen auch in eine Organstellung eintreten können, etwa in die Geschäftsführung oder den Aufsichtsrat. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Frauen auch diesen Schritt bewältigen können?

Stephan Mauer: Der Schritt an die Spitze ist natürlich das i-Tüpfelchen und bedarf einer enormen Unterstützung in den Unternehmen. Dazu gehören passgenaue Fortbildungen auf allen Führungsebenen. Frauen muss vor allem ermöglicht werden, strategische Kompetenz aufzubauen und weiterzuentwickeln. Viele Unternehmen fördern in diesem Bereich nach wie vor bevorzugt Männer. Unser gemeinsames Forum „Perspektiven Werteorientiertes Management“ (PWM) möchte hierzu die richtigen Impulse setzen. ■

KURZ VORGESTELLT

Die Mauer Unternehmensberatung GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft mit Sitz in Reutlingen bietet spezialisierte Leistungen für die Bereiche Revision, Family Governance, Compliance-Management sowie technische und betriebswirtschaftliche Beratung bei Restrukturierungen und Prozess- und Organisationsoptimierung an. Zu ihren erfahrenen Experten zählen Wirtschaftsprüfer, Diplom-Ingenieure, Steuerberater, Certified Internal Auditor und Certified Internal Systems Auditor.

► www.mauer-wpg.com

Die SLP Personalberatung GmbH in Reutlingen richtet sich mit ihrem Leistungsangebot gezielt an kleinere und mittelständische Unternehmen. „Wir verbinden praxiserprobtes Spezialwissen in den Disziplinen Personalsuche, Personalbetreuung und Personalentwicklung und beraten unsere Kunden ganzheitlich“, sagt Martina Reitmeier. Alle Berater verfügen über langjährige Erfahrung in der operativen Personalarbeit und sind somit in der Lage, unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten pragmatische Lösungen zu erarbeiten.

► www.slp-personalberatung.de

Martina Reitmeier, Geschäftsführerin der SLP Personalberatung GmbH, und Stephan Mauer, Geschäftsführer der Mauer Unternehmensberatung im News-Interview (v.l.)



Martina Reitmeier plädiert in Bezug auf Frauen in Führungspositionen für Maßnahmen fernab der Frauenquote.