FidAR

Stimmungs-barometer II

FRAUEN
IN DIE
AUFSICHTSRÄTE

Stimmungsbarometer II zur Überprüfung der Umsetzung, Akzeptanz und Wirkung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.
September 2016

FidAR
Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

Projektpartner
ISI
Fraunhofer IAO
infas

gefördert durch
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Rechtlicher Hinweis

Die in diesem Stimmungsbarometer enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken und beziehen sich nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person. Obwohl sich FidAR bei der Auswahl des Informationsangebotes um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet FidAR nicht für dessen Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit.

QUELLENNACHWEIS
Bei den abgebildeten Diagrammen/Darstellungen in diesem Stimmungsbarometer handelt es sich ausschließlich um veranschaulichte Darstellungen vom FidAR e. V., Berlin.

Impressum

HERAUSGEBER
FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.
Kurfürstendamm 61
10707 Berlin, Deutschland
Tel. +49 (30) 887 14 47 16
Fax +49 (30) 887 14 47 20
info@fidar.de
www.fidar.de

PROJEKTLEITUNG
Monika Schulz-Strelow
FidAR e. V.

STICHPROBENKONZEPT UND DURCHFÜHRUNG DER ONLINE-ERHEBUNG
Dr. Helmut Schröder, Thomas Weiß
infas Institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH

DURCHFÜHRUNG, AUSWERTUNG UND ERGEBNISDOKUMENTATION
Dr. René John und Philip Boos, M.A.
ISIconsult Institut für Sozialinnovation Consulting UG,
Prof. Dr. Martina Schraudner
Fraunhofer CeRRI

PROJEKTBEGLEITUNG
Henrike von Platen
HvP connect GmbH

LAYOUT
Walter Dombrowsky
Zech Dombrowsky Design

Abdruck bzw. Auszüge aus dem Stimmungsbarometer sind mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplare werden an die oben angegebene Adresse erbeten.

© FidAR, Berlin, September 2016

Inhalt

4 Einführung
4 Hintergrund
5 Zum Stimmungsbarometer
6 Gesetzliche Grundlage
9 Management Summary
10 KAPITEL 1 – **Gründe für die Unterrepräsentation und Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen**
10 Zunehmende Sensibilisierung gegenüber Geschlechterstereotypen erkennbar
14 Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen wirken
17 Ausreichende Aktivitäten im eigenen Unternehmen ermittelt
19 Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist ein Problem beider Geschlechter
21 KAPITEL 2 – **Status quo – Zielgrößen in Unternehmen**
21 Bewusstsein der Unternehmen bezüglich gesetzlicher Verpflichtung immer noch nicht ausreichend
22 Unternehmen bei den festgelegten Zielgrößen teils zögerlich
23 Unternehmen zeigen für die künftig vorgesehenen Zielgrößen höhere Werte
25 Unterstützung durch operatives Management und Mitarbeitende angestiegen
27 KAPITEL 3 – **Akzeptanz bezüglich Aufsichtsratsquote und Zielgrößen und geschlechtsspezifische Vorurteile gegenüber Führungskräften**
27 Geschlechterspezifische Zustimmung zu den gesetzlichen Bestimmungen wächst nur verhalten
28 Frauenförderung zeigt erste Anzeichen für Kulturwandel in Unternehmen
30 KAPITEL 4 – **Chancen und Herausforderungen der gesetzlichen Regelungen**
30 Steigerungspotenziale durch Zielgrößenverpflichtung aus Sicht der Vorstände gering
31 Männliche Führungskräfte sehen mehr Chancen für die Unternehmen aufgrund der Zielgrößenregelung
33 Ressourcenaufwändige Stellenbesetzung wird als zentrale Herausforderung gesehen
36 Regelung nach dem HGB bei falscher oder fehlerhafter Zielgrößenformulierung
37 Fazit
38 Methodik
38 Datenerhebung
38 Stichprobe
FidAR im Überblick
39 FidAR im Profil
40 FidAR fordert verbindliche Maßnahmen
41 Ansprechpartnerin / Kontakt
42 Literaturverzeichnis

Einführung

Hintergrund

Das am 1. Mai 2015 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in öffentlichen Unternehmen zeigt erste positive Wirkungen. Nach Erkenntnissen von FidAR aus dem WoB-Index 100 haben alle Unternehmen, die im Jahr 2016 bisher Neuwahlen oder Nachbesetzungen in den Aufsichtsräten durchgeführt haben, einen Frauenanteil von 30 Prozent erreicht und somit den Teil des Gesetzes umgesetzt. Bei der bisherigen Umsetzung des Gesetzes erfuhr die Sanktion des leeren Stuhls keine Anwendung.
Doch muss auch festgehalten werden, dass Frauen in Führungspositionen trotz gleicher Qualifikation in Deutschland nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind.[1] Die Initiativen aus Politik und Wirtschaft haben bislang daran wenig ändern können. Das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe findet zwar in dem Bereich der festen Quotenvorgabe Anwendung, wird jedoch von der Wirtschaft teilweise kritisch beurteilt. Auch Wissenschaftler erwarten vom Gesetz nur eine eingeschränkte Wirksamkeit. Gleichwohl scheint es kaum ein besseres Mittel zu geben, um die Selbstverständlichkeit geschlechtlicher Ungleichheit sichtbar und damit thematisierbar zu machen.
Die Wirkung der zweiten Säule des Gesetzes, die individuelle Zielgrößen für mindestens 3.500 Unternehmen vorsieht und die Unternehmen somit dazu verpflichtet, eigene Zielvorgaben zur Erhöhung des Anteils von Frauen in den Aufsichtsräten, den Vorständen und den beiden obersten Managementebenen festzulegen, scheint nicht weitreichend genug zu sein.

Zum Stimmungsbarometer

Zu dem von der Bundesregierung am 6. März 2015 beschlossenen Gesetz einer verbindlichen Geschlechterquote wurde im selben Jahr bereits ein erstes Stimmungsbarometer erhoben und im Juli 2015 veröffentlicht.[2] Es basierte auf einer Online-Umfrage, welche die Meinungen und Einstellungen zu dem in Kraft getretenen Gesetz in den Vorständen und Unternehmensführungen der in der Privatwirtschaft und in öffentlicher Hand tätigen Unternehmen abfragte. Im Vordergrund standen die Einschätzung möglicher Vor- und Nachteile einer gesetzlichen Festlegung von Zielgrößen und die Bewertung spezifischer Maßnahmen zur Umsetzung dieser Quotenregelung. Ein weiteres Ziel war darauf ausgerichtet, den Stand zur Umsetzung der bevorstehenden Gesetzesregelung oder geplante Schritte zu den Zielgrößen zu erfragen.

Das aktuell durchgeführte Stimmungsbarometer 2016 orientiert sich an der Struktur des bereits vorliegenden Stimmungsbarometers von 2015, ergänzt dieses aber um weitere Fragen. Diese betreffen die Einschätzung, wie sich die Regelung auf die Besetzungspraxis auswirkt, welche spezifische Fördermaßnahmen schon von den Unternehmen angeboten werden oder noch ausgebaut werden sollten, sowie die Bewertung einer möglichen, abgeleiteten Sanktionierung bei fehlender oder fehlerhafter Information zu eigenen Zielgrößen in den Lageberichten. FidAR e.V. dankt allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Förderung des Stimmungsbarometers sowie allen Partnern, die das Projekt gemeinsam mit FidAR realisiert haben.

1 FidAR WoB-Index 100 (2015a), Ernst & Young (2015), Holst & Kirsch (2016), Holst et al. (2012)
2 FidAR Stimmungsbarometer (2015b)

Gesetzliche Grundlage

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst trat am 1. Mai 2015 in Kraft. Ab dem 30. September 2015 mussten alle Unternehmen erstmals Zielgrößen zu den unterrepräsentierten Geschlechtergruppen (in der Regel Frauen) für die Aufsichtsräte, Vorstände und die beiden obersten Managementebenen festlegen. Seit dem 1. Januar 2016 müssen die Unternehmen, die mit mehr als 2.000 beziehungsweise 1.000 Beschäftigten voll mitbestimmungspflichtig **und** börsennotiert sind (aktuell 105), freie Positionen im Aufsichtsrat mit 30 Prozent Frauen besetzen. Unternehmen, die mit mehr als 500 Beschäftigten mitbestimmungspflichtig **oder** börsennotiert sind (min. 3.500), unterliegen ausschließlich der Maßgabe der selbst gewählten Zielgrößen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in den Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen. Die erste Frist zur Erreichung der festgelegten Zielgrößen ist auf den 30. Juni 2017 datiert.
Bezüglich der Transparenz der von den Unternehmen festgelegten Ziele gelten eine Informationspflicht zur Veröffentlichung in den Lageberichten oder eigenen Erklärungen und die Aufführung von Gründen, falls diese nicht eingehalten werden. Direkte Sanktionen für die Nichteinhaltung der Zielvorgaben sind nicht vorgesehen.

Gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen [1]

Geschlechterquote für Aufsichtsräte (30 %) bei Neubesetzungen	**Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebene**
Wer ist betroffen?	
Voll mitbestimmungspflichtige (> 2.000 bzw. 1.000 Beschäftigte) **und** börsennotierte Unternehmen Rund 108 Unternehmen	Mitbestimmungspflichtige (> 500 Beschäftigte) **oder** börsennotierte Unternehmen Mind. 3.500 Unternehmen
Ab wann gilt die Regelung?	
Seit 1. Januar 2016	**Bis zum 30. September 2015 mussten erstmals Zielgrößen festgelegt werden**
Transparenz	
Unternehmen müssen in ihren Lageberichten zusätzlich Angaben zur Einhaltung der Mindestquote machen oder Gründe benennen, warum diese nicht erreicht wird. Die Lageberichte sind im Bundesanzeiger zu veröffentlichen und über das Unternehmensregister für die Öffentlichkeit einsehbar zu machen.	Die Veröffentlichung der getroffenen Festlegungen und Fristen zu deren Erreichung sowie der Bericht über das Erreichen bzw. Nichterreichen im Bezugszeitraum erfolgen innerhalb einer Erklärung über die Unternehmensführung (Lagebericht). Der Lagebericht ist im Bundesanzeiger zu veröffentlichen und über das Unternehmensregister für die Öffentlichkeit einsehbar. Unternehmen, die keinen Lagebericht aufstellen müssen, haben eine eigenständige Erklärung zur Unternehmensführung zu erstellen und auf ihrer Internetseite zu veröffentlichen.

[1] Vgl. BMFSFJ und BMJV 2015

Wie wird die Nichterfüllung sanktioniert?

Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehene Plätze bleiben rechtlich unbesetzt
-> **Leerer Stuhl**

Es sind keine gesetzlichen Sanktionen vorgesehen. In Fällen der Nichterreichung hat der Vorstand darzulegen, was er unternommen hat und weshalb er keinen Erfolg hatte -> **Berichts- und Begründungspflichten**

Wie sind die Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteil im Unternehmen und die Fristen festzulegen?

> Unternehmen können sich die Zielvorgaben selbst setzen und sich dabei an ihren Unternehmensstrukturen ausrichten. Es ist keine Mindestzielgröße vorgesehen.

> Für die Festlegung der Zielgrößen und Fristen gelten folgende Vorgaben:
>> Liegt der Frauenanteil auf einer Organisations- beziehungsweise Führungsebene unter 30 Prozent, dürfen die festzusetzenden Zielgrößen den Status quo nicht unterschreiten.
>> Es sind **Fristen zur angestrebten Erreichung der Zielgrößen** festzulegen. Die erstmals festzulegende Frist darf den Stichtag 30. Juni 2017 nicht überschreiten. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre angesetzt sein.
>> Für die ca. 108 börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen gilt die Festlegung von Zielgrößen für die Vorstands- und obersten Management-Ebenen gleichermaßen.

Wer legt die Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteil im Unternehmen fest?

> Grundsätzlich sind der **Aufsichtsrat** und der **Vorstand** für die Festlegung der Zielgrößen zuständig.

> Der Aufsichtsrat wird verpflichtet Zielgrößen im Aufsichtsrat und im Vorstand durch Beschluss festzulegen.

> Der Vorstand (bzw. Geschäftsführung) wird verpflichtet, Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstandes festzulegen

Management Summary

- Das am 1. Mai 2015 in Kraft getretene Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in öffentlichen Unternehmen zeigt erste positive Wirkungen.
- Gleichermaßen zufrieden zeigen sich die befragten männlichen sowie weiblichen Führungskräfte dann, wenn sie meinen, ihr „Unternehmen unternimmt genug" bei „regelmäßigen gemeinsamen Trainings aller männlichen und weiblichen Führungskräfte". Es zeigt sich, dass gemeinsame Aktivitäten sowohl von weiblichen als auch männlichen Führungskräften gleichermaßen gut angenommen werden.
- Bei der Frage nach „klaren Zielvorgaben bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen" ist fast die Hälfte der männlichen Führungskräfte der Meinung, dass ihr Unternehmen in diesem Bereich genug unternimmt, doch nur weniger als ein Drittel der weiblichen Führungskräfte stimmt dem zu.
- Die Unterstützung durch die weitere Belegschaft ist deutlich gestiegen; das Thema ist im Unternehmen angekommen.
- Weniger weibliche Führungskräfte als noch 2015 fühlen sich von den führenden Entscheidungsgremien „sehr oder eher" unterstützt. Männliche Führungskräfte hingegen meinen vermehrt, dass von diesen Ebenen „sehr und eher große" Unterstützung herrührt.
- Im Vergleich zum Vorjahr fordern befragte weibliche Führungskräfte noch stärker ein „klares Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen".
- Die Erwartungshaltung an die Wirksamkeit, dass „die Attraktivität des Unternehmens für weibliche Bewerber steigen wird", ist innerhalb eines Jahres besonders bei den weiblichen Führungskräften deutlich gesunken, doch liegt sie noch höher als bei den männlichen Führungskräften
- Die Zufriedenheit der männlichen Führungskräfte gerade bezüglich der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist stark zurückgegangen.
- Mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte stimmt der Quotenregelung „voll und ganz" und „eher" zu. Bei den befragten männlichen Führungskräften ist es weniger als ein Drittel.
- Trotz bestehender Skepsis wird das Gesetz aus weiblicher Sicht als ein probates Mittel zur Steigerung des Frauenanteils ist angesehen.
- Männliche Führungskräfte leiten aus der Gesetzesregelung keine generelle Benachteiligung ab.

KAPITEL 1

Gründe für die Unterrepräsentation und Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

Zunehmende Sensibilisierung gegenüber Geschlechterstereotypen erkennbar

Frage: In der Wirtschaft sind Frauen in höheren Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Worin liegen in Ihren Augen die wesentlichen Gründe hierfür? Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach sechs wichtigsten Punkte an.

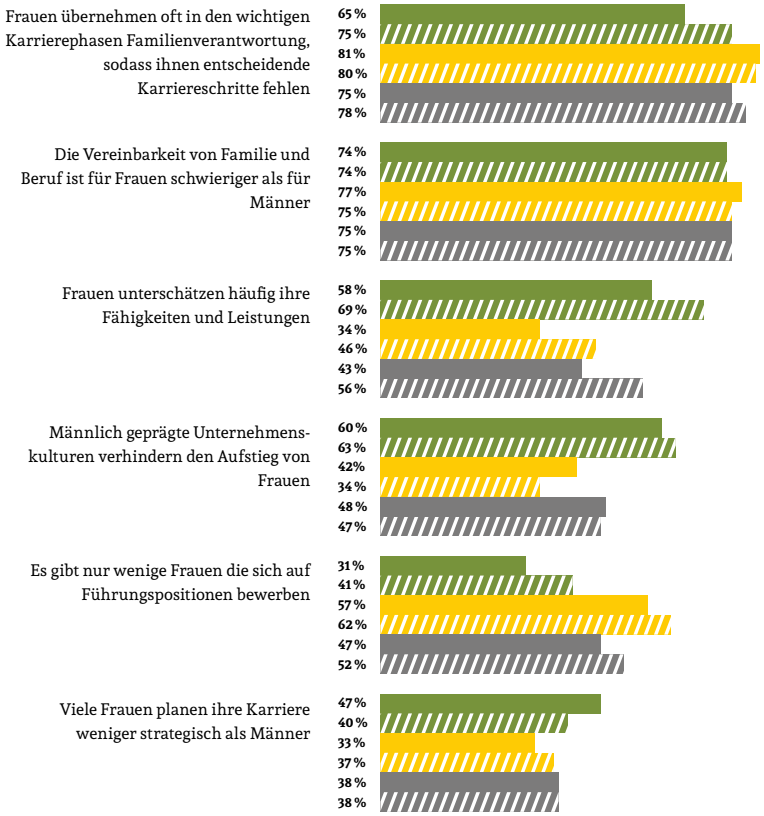

Abbildung 1a: Gründe der Unterrepräsentation von Frauen in den Führungspositionen

Insgesamt ähneln die Aussagen zu den einzelnen Fragen 2016 jenen bei der Befragung 2015. Das Kriterium „Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Frauen schwieriger als für Männer“ wurde von den befragten weiblichen und männlichen Führungskräften fast gleichmäßig oft (jeweils über 70 Prozent) und im Vergleich zu den anderen Kriterien am häufigsten gewählt. Dabei ist kaum ein Unterschied im Vergleich zur Umfrage 2015 festzustellen. Jedoch liegt die Zuständigkeit zur Veränderung dieser Problematik auch außerhalb des Wirkungsbereiches des Gesetzes.

Etwas mehr als die Hälfte aller befragten weiblichen Führungskräfte und ein Drittel der männlichen Führungskräfte nehmen an, dass Frauen häufig ihre Fähigkeiten und Leistungen unterschätzen.[3] Hier ist zum einen ein Rückgang der Nennungen insgesamt zu verzeichnen.

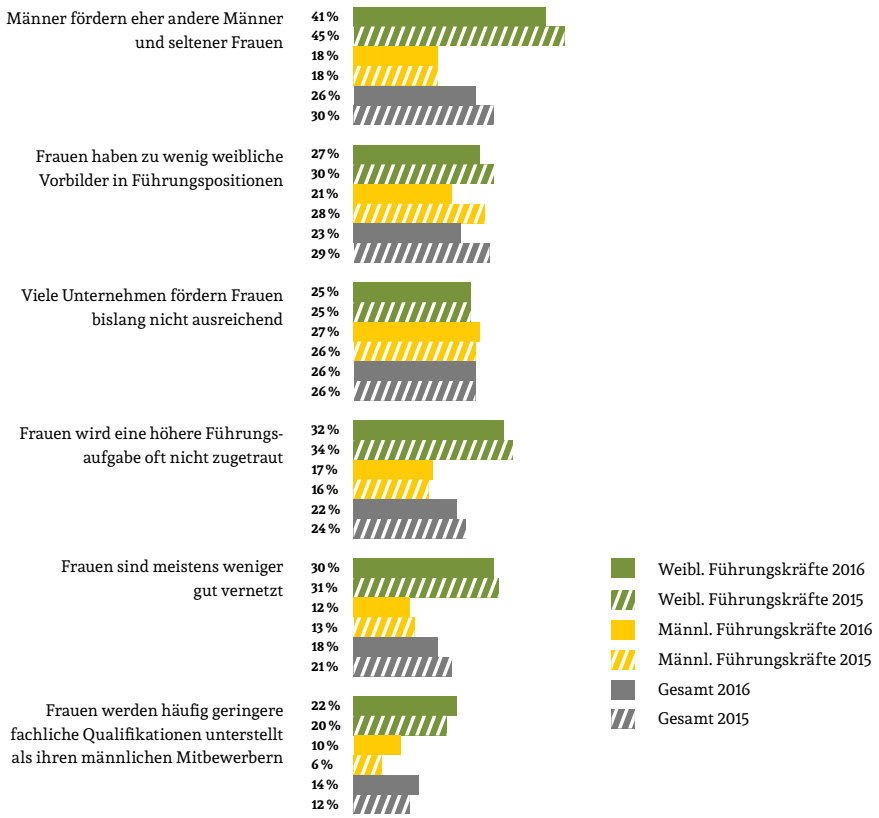

Abbildung 1b: Gründe der Unterrepräsentation von Frauen in den Führungspositionen

Zum anderen nennen weibliche Führungskräfte in beiden Umfragen (2015 und 2016) dieses Kriterium häufiger. Dabei sind noch mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte dieser Meinung, aber nur ein Drittel der männlichen Führungskräfte. Dies beruht auch auf der stärkeren Sensibilisierung gegenüber der geschlechterstereotypen Selbstunterschätzung, welche auch auf die intensivere Befassung mit dem Gesetz und dessen Wahrnehmung zurückzuführen ist.

Dies wird ebenfalls von anderen Studien aufgezeigt: So wurde etwa die Selbstwahrnehmung weiblicher Führungskräfte daraufhin untersucht, wie diese ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Führungspotenzial einschätzen.[4] Die Untersuchung zielt dabei nicht nur auf die Analyse der Selbstwahrnehmung ab. Vielmehr zeigt sie auch, inwiefern sich weibliche Führungskräfte dessen bewusst sind, wie sie von anderen (männlichen Führungskräften) in ihrem Führungsverhalten wahrgenommen werden. Die Autoren finden in ihrer Studie heraus, dass weibliche Führungskräfte die Kompetenzeinschätzung ihrer eigenen Person durch Außenstehende unterschätzen. Das heißt, Frauen unterschätzen nicht nur ihrer eigenen Fähigkeiten in Bezug auf ihr Führungsverhalten, sondern sie sind gleichzeitig der Meinung, dass Außenstehende dies auch tun.

KAPITEL 1

Die Ergebnisse zum Kriterium „Männlich geprägte Unternehmenskulturen verhindern den Aufstieg von Frauen“ belegen einen Rückgang bei der Nennung durch die befragten weiblichen Führungskräfte, jedoch eine Zunahme bei den befragten männlichen Führungskräften. Eine Begründung dafür kann sein, dass die gestiegene Wahrnehmung dieser Problematik durch die männlichen Führungskräfte ebenfalls auf die Diskussion um das Gesetz zurückzuführen ist. Das Kriterium *Es gibt nur wenige Frauen, die sich auf Führungspositionen bewerben* zeigt einen starken Unterschied in der Bewertung von weiblichen und männlichen Führungskräften: Mehr als die Hälfte der männlichen Führungskräfte glaubt dies, während bei den weiblichen Führungskräften etwas weniger als ein Drittel davon überzeugt ist.[5] Gegenüber der Befragung von 2015 ist sowohl für männliche als auch weibliche Führungskräfte ein Rückgang bei der Nennung dieses Punktes festzustellen. Gleichwohl benötigt eine aussagekräftige Einschätzung dieser Tatsache mehr Zeit, in der sich die Wirksamkeit des Gesetzes erweisen kann.
Für die oben angeführte These, die Quotenregelung bewirke eine allgemein zunehmende Sensibilisierung gegenüber stereotyper Selbstunterschätzung, spricht auch der Rückgang der Nennungen der Kategorie *Es gibt nur wenige Frauen, die sich auf Führungspositionen bewerben* im aktuellen Stimmungsbarometer.
Mit 47 Prozent stimmt knapp die Hälfte aller weiblichen Führungskräfte der Aussage zu, „Viele Frauen planen ihre Karriere weniger strategisch als Männer“. Das ist eine Steigerung um sieben Prozent gegenüber dem ersten Stimmungsbarometer 2015. Bei den männlichen Führungskräften ist eine Verringerung um vier Prozent auszumachen und nur zu einem Drittel teilen sie diese Meinung.

Die Meinung der weiblichen Führungskräfte über die *wenig strategische Karriereplanung* korrespondiert zudem mit dem Kriterium *Frauen übernehmen oft in den wichtigen Karrierephasen Familienverantwortung, sodass ihnen entscheidende Karriereschritte fehlen*. Der Anteil der befragten weiblichen Führungskräfte hat im Vergleich zu 2015 zwar deutlich abgenommen, beträgt aber immer noch 65 Prozent. Die Zustimmung männlicher Führungskräfte zu dieser Aussage hat sogar noch auf 81 Prozent zugenommen. Es zeigt sich, dass Frauen die Familienverantwortung geradezu selbstverständlich von männlicher Seite zugesprochen wird. Diese Verantwortung wird vonseiten der weiblichen Führungskräfte inzwischen als weniger selbstverständlich angesehen, doch deutlich als ein persistentes Hindernis für die Karriere wahrgenommen. Diese Diskrepanz zwischen den normal erwarteten Geschlechterrollen und den Berufsrollen[6] tritt durch die Debatten um weibliche Erwerbs- und Führungsbeteiligung deutlicher hervor. Dies kann ein Grund dafür sein, dass weibliche Führungskräfte sich mehr als zuvor damit befassen, ihre Karrieren strategisch zu planen. Die gegenüber 2015 geringere Zustimmung zu dieser Aussage von männlichen Führungskräften kann demgegenüber durch das Beharren auf den Geschlechterrollenerwartungen, insbesondere der weiblichen Familienverantwortlichkeit, begründet werden. Dies folgt aus der hohen Zustimmung zu den Aussagen über die schwierige Vereinbarkeit weiblicher Berufstätigkeit mit Familienverantwortung und deshalb fehlender oder schwach entwickelter Karriereplanung. Die Zunahme bei den Männern kann auch auf ihre eigene Situation hindeuten: Auch sie erleben es als zunehmend belastend, wenn Beruf und Familie nicht optimal vereinbar sind.

Im Zusammenhang mit dem Kriterium *Es gibt nur wenige Frauen, die sich auf Führungspositionen bewerben* fällt auf, dass die weiblichen und männlichen Führungskräfte auf das Kriterium *Männer fördern eher andere Männer und seltener Frauen* fast genauso wie ein Jahr zuvor antworten. Hier lässt sich vermuten, dass männliche Führungskräfte die bisherigen Unternehmenskulturen, welche den Frauenaufstieg behindern, anders wahrnehmen. Weiblichen Führungskräften erscheinen diese deutlich öfter als Hindernisse.[7] Hinzu kommt, dass in der aktuellen Untersuchung etwa ein Drittel der weiblichen Führungskräfte der Meinung ist, dass Frauen meist weniger gut vernetzt sind, aber nur 12 Prozent der männlichen Führungskräfte diesen Grund für die Unterrepräsentation von Frauen angeben.[8] Daraus lässt sich ableiten, dass die Männer diese Problemwahrnehmung kaum haben.

3 Auch hier gibt es bei statistischer Signifikanz ($p<0{,}01$) nur einen schwachen Zusammenhang (Phi=0,236), bei dem 34 Prozent der männlichen gegenüber 58 Prozent weiblicher Führungskräfte diese Kategorie nennen.

4 Taylor et al. (2016)

5 Die Werte sind statistisch signifikant unterschiedlich voneinander ($p<0{,}01$), es gibt einen schwachen positiven Zusam menhang (Phi=0,259). Das heißt, weibliche Führungskräfte stimmen dieser Aussage eher nicht zu; nämlich 57 Prozent der männlichen nennen diese Kategorie gegenüber 31 Prozent der weiblichen Führungskräfte.

6 Weinbach (2004)

7 Die Werte sind auch hier statistisch signifikant unterschiedlich ($p<0{,}01$), es gibt einen schwachen positiven Zusammenhang (Phi=0,246), das heißt, weibliche Führungskräfte stimmen dieser Aussage eher nicht zu.

8 Die Werte sind statistisch signifikant, jedoch besteht nur ein geringer Zusammenhang bei einer höheren Abweichung im Residuum weiblicher Führungskräfte, das heißt, weibliche Führungskräfte stimmen dieser Aussage eher nicht zu ($p<0{,}01$; Residuum: weiblich genannt = 3,3; Phi=0,219).

KAPITEL 1

Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen wirken

Frage: Welche der folgenden Maßnahmen führt Ihr Unternehmen durch, um Frauen in Führungspositionen zu bringen? (im Vergleich zur generellen Wirksamkeit von Maßnahmen 2015)

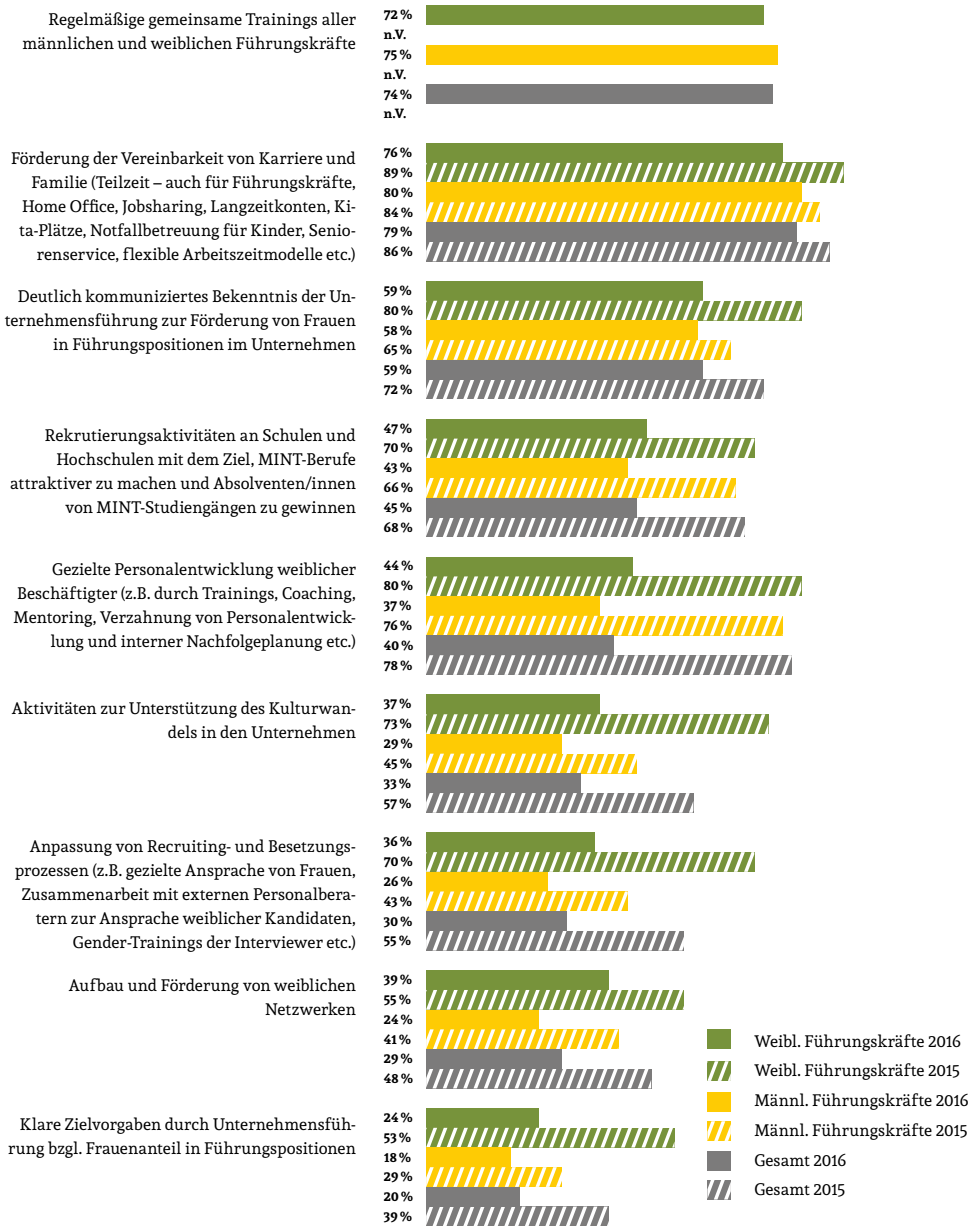

Abbildung 2: Einschätzung der Wirksamkeit 2015 mit dem Vorhandensein 2016 von Maßnahmen zur Förderung von Frauen

Zielte diese Frage beim Stimmungsbarometer 2015 noch auf die Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen ab, so wurde beim Stimmungsbarometer 2016 nach dem Vorhandensein dieser Maßnahmen gefragt. Insofern ist ein direkter Vergleich der Aussagen über beide Erhebungen nur eingeschränkt möglich. Jedoch lassen sich Schlussfolgerungen zur Diskrepanz von Wirksamkeit und tatsächlich durchgeführten Maßnahmen formulieren.

Zunächst lässt sich feststellen, dass im Stimmungsbarometer 2016 solche Maßnahmen hohe Zustimmung erfahren, die eher nicht geschlechtsspezifisch sind, nämlich „Regelmäßige gemeinsame Trainings“ und die hier geschlechtsneutral formulierte „Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie“. Bis auf das „deutlich kommunizierte Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“ gibt mehr als die Hälfte aller Befragten an, dass die jeweiligen frauenspezifischen Fördermaßnahmen in ihrem Unternehmen nicht vorhanden sind.

Vergleicht man damit die Aussagen zur Wirksamkeit solcher Maßnahmen aus dem Stimmungsbarometer 2015, wird die Bedeutsamkeit solcher Maßnahmen deutlich. So wurde die Wirksamkeit der Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie 2015 sowohl von den Frauen als auch von den Männern mit weit über 80 Prozent als sehr hoch eingeschätzt. Tatsächlich wird diese Maßnahme von durchschnittlich 80 Prozent als in ihrem Unternehmen praktiziert angegeben. Die hohe Übereinstimmung von Wirksamkeit und Vorhandensein bedeutet, dass die herausragende Bedeutung dieser Maßnahme von den meisten Unternehmen erkannt wurde. Eine hohe Diskrepanz zwischen der 2015 angegebenen Wirksamkeit und der tatsächlichen Anwendung 2016 zeigt sich bei der Maßnahme „Gezielte Personalentwicklung weiblicher Beschäftigter“. Hielten 2015 mehr als drei Viertel aller Führungskräfte diese für wirksam, gaben 2016 nur 40 Prozent an, dass diese überhaupt durchgeführt wurde. Das heißt, dass die gezielte Personalentwicklung weiblicher Beschäftigter ausgebaut werden sollte.
Die Wirksamkeit der „Aktivitäten zur Unterstützung des Kulturwandels“, der „Anpassung von Recruiting- und Besetzungsprozessen“, des „Aufbaus und der Förderung von weiblichen Netzwerken“ sowie der „klaren Zielvorgaben der Unternehmensführung“ wurde von den Frauen 2015 weitaus höher bewertet als von den Männern. Jedoch wird 2016 angegeben, dass diese Maßnahmen ebenfalls nur eingeschränkt praktiziert werden. Männliche Führungskräfte geben hier niedrigere Werte an als weibliche. Die genannten Maßnahmen richten sich speziell an Frauen, weshalb sie womöglich eine systematisch geringere Aufmerksamkeit durch männliche Führungskräfte erfahren. Es zeigt sich, dass für Frauen neben den geschlechtsneutralen Fördermaßnahmen auch frauenspezifische Trainings beibehalten werden sollten.
Problematisch erscheint die explizite Förderung von Frauen im Hinblick auf die Bewertung ihrer Kompetenz. Unterstellt wird dabei, dass die Förderung eine besondere Hilfestellung ist, was Zweifel an die weibliche Kompetenz befördert. Diese Ableitung lässt sich anhand der folgenden Fragen nach dem Verbesserungspotenzial dieser Maßnahmen überprüfen.

In der Literatur wird hier auf das sogenannte „Getting-help"-Dilemma hingewiesen (van den Brink & Stobbe, 2014). Hiermit ist gemeint, dass geschlechterspezifische Fördermaßnahmen zwar von Individuen befürwortet und als wichtig angesehen werden, jedoch geförderte Frauen oftmals die Befürchtung äußern, die erbrachten Leistungen würden als qualitativ geringer angesehen. Diese Befürchtung besteht bei den untersuchten männlichen Probanden nicht. Die Autoren gehen davon aus, dass Unterstützung von männlichen Teilnehmern als selbstverständlich betrachtet wird, während von Frauen erwartet wird, dass sie aus eigener Kraft aufsteigen, um die eigene Qualifikation unter Beweis zu stellen. Deutlich wird dies bei einer weiteren Untersuchung (Rosette et al., 2015), die von der Hypothese ausgeht, dass die Suche nach Unterstützung eine Auswirkung auf die wahrgenommene Kompetenz hat. Um diese zu überprüfen, vergleichen sie männliche Führungskräfte, die sich Unterstützung suchen mit solchen, die keine Unterstützung in Anspruch nehmen. Dabei interessiert sie die daraus folgende Einschätzung ihrer Kompetenz. Die Ergebnisse zeigten, dass die Suche nach Unterstützung bei den männlichen anders als bei den weiblichen Führungskräften negativ zur wahrgenommenen Kompetenz in Verbindung stand. Ursächlich bewirkte diesen negativen Zusammenhang aber nicht eine statusbezogene Schwäche als Führungsperson, sondern die geschlechtsbezogenen Rollenerwartungen: Hilfesuchende Männer beschädigen ihre Kompetenz als Männer und nicht als Führer, weil sie sich entgegen ihrer Geschlechterrollenerwartung verhalten. Von Frauen in Führungspositionen hingegen wird aufgrund ihrer Geschlechterrolle nichts anderes als Hilfsbedürftigkeit erwartet. Jedoch sind solche Erwartungen den Protagonisten durchaus bekannt. Der souveräne Umgang mit diesen, nämlich sie zu unterlaufen, fällt Männern allerdings ungleich leichter, sodass Frauen – gerade in Führungspositionen – sich Hilfen verweigern und Männer diese durchaus aufsuchen können. Deutlich wird hier, dass die Geschlechterrollen die Berufsrollen immer subvertieren und geschlechtlichen Stereotypen zur Wirkung verhelfen (Weinbach, 2004).

Ausreichende Aktivitäten im eigenen Unternehmen ermittelt

Frage: In welchen Bereichen unternimmt Ihr Unternehmen bereits ausreichend Aktivitäten, um Frauen in Führungspositionen zu bringen?

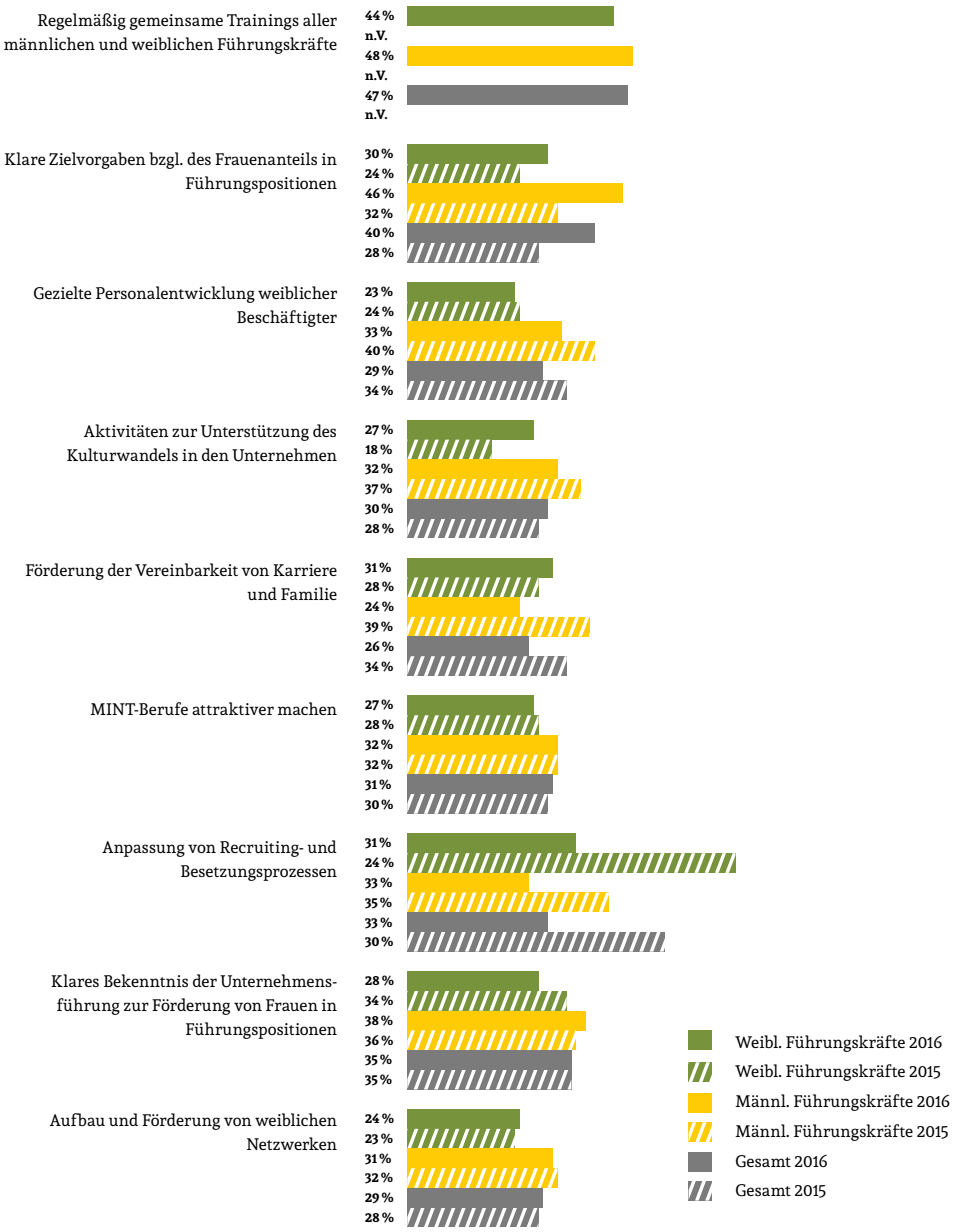

Abbildung 3a: Bereiche, in denen die Unternehmen bereits ausreichend Aktivitäten vorweisen, um Frauen in Führungspositionen zu bringen

KAPITEL 1

Gleichermaßen zufrieden zeigen sich die befragten männlichen sowie weiblichen Führungskräfte, wenn sie meinen, ihr „Unternehmen unternimmt genug“ bei „Regelmäßigen gemeinsamen Trainings aller männlichen und weiblichen Führungskräfte“. Diese Frage wurde im Stimmungsbarometer 2016 neu eingefügt. Es zeigt sich, dass gemeinsame Aktivitäten eine Fördermaßnahme darstellen, die sowohl von weiblichen als auch männlichen Führungskräften gleichermaßen gut angenommen wird.
Die höchste Diskrepanz zwischen den befragten männlichen und weiblichen Führungskräften zeigt sich bei der Maßnahme „Klare Zielvorgaben bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen“. Während fast die Hälfte der männlichen Führungskräfte der Meinung ist, dass ihr Unternehmen in diesem Bereich genug unternimmt, glaubt dies weniger als ein Drittel der weiblichen Führungskräfte.

Ein weiterer wichtiger Befund zeigt sich bei der Maßnahme „Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie“. So meint nur noch knapp ein Viertel der männlichen Führungskräfte, dass die Maßnahme ausreichend von den Unternehmen unterstützt wird, was im Vergleich zu 2015 einen Rückgang von 15 Prozent bedeutet. Hingegen fällt das Urteil der weiblichen Führungskräfte positiver aus. Das deutet darauf hin, dass dieses Problem nun auch den männlichen Führungskräften bewusst wird und ihnen darum jetzt erst Defizite auffallen.
Mit der Maßnahme „Aufbau und Förderung von weiblichen Netzwerken“ sind die befragten weiblichen Führungskräfte weniger zufrieden als die befragten männlichen Führungskräfte. Dies korrespondiert mit den Befunden oben (siehe Abb. 1 und Erläuterungen auf S. 10/11): Anders als männliche, betonen weibliche Führungskräfte die mangelhafte Vernetzung von Frauen und zugleich die konservative Wirkung männlicher Netzwerke, was weibliche Netzwerke als ein geeignetes Mittel und dementsprechend die Förderung notwendig erscheinen lassen. Jedoch sieht fast ein Drittel der männlichen Führungskräfte diese Maßnahmen als ausreichend unterstützt an. Eine ähnliche Gegenläufigkeit ist beim Wunsch eines „klaren Bekenntnisses der Unternehmungsführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“ zu erkennen.

Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist ein Problem beider Geschlechter

Frage: In welchen Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen Verbesserungspotenzial, um Frauen in Führungspositionen zu bringen? („Sehr großes/ Eher großes Potenzial“)

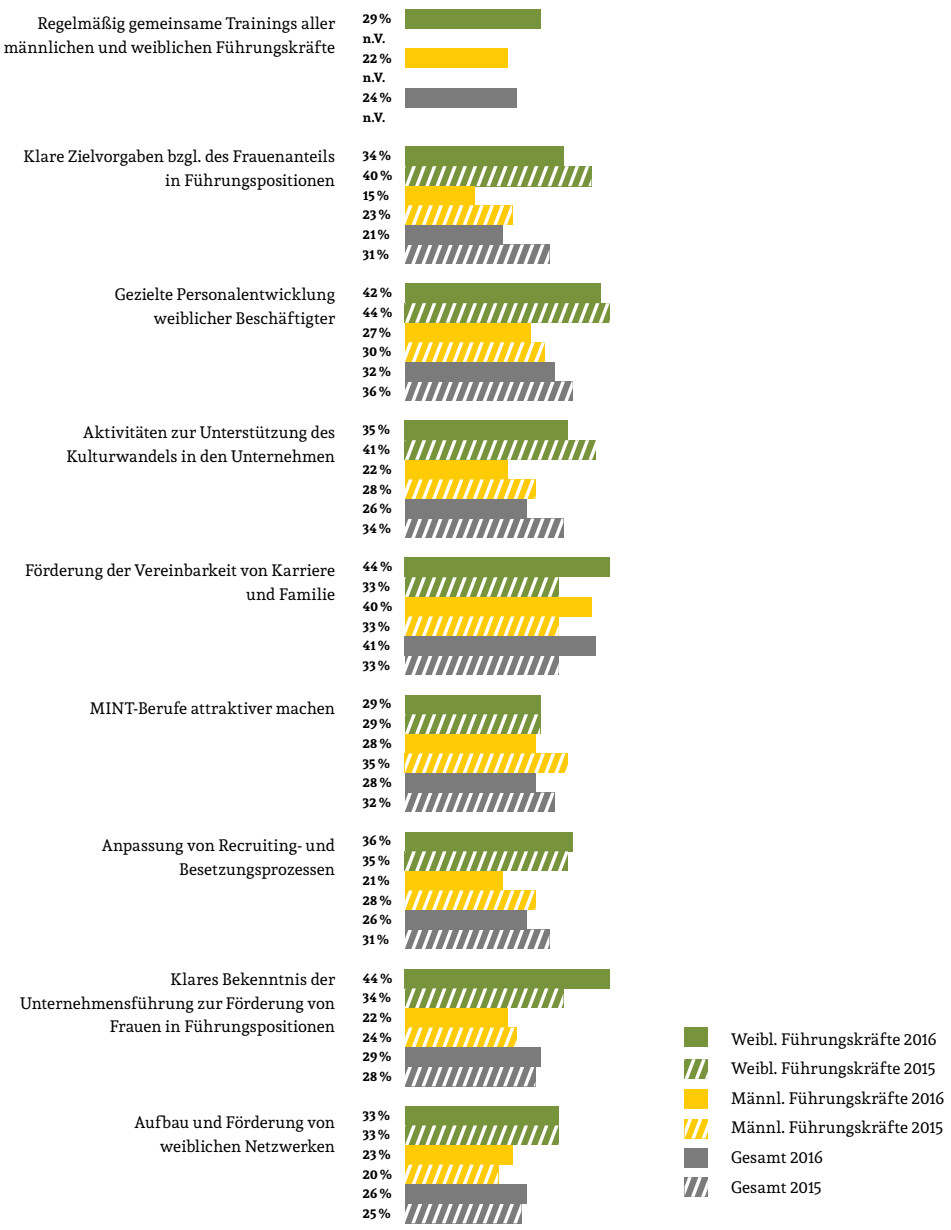

Abbildung 3b: Bereiche des Unternehmens mit Verbesserungspotential zur Förderung von Frauen, eine Führungsposition zu erreichen

KAPITEL 1

Insgesamt ist zu erkennen, dass die Mehrzahl der befragten weiblichen und männlichen Führungskräfte nicht der Meinung ist, es gäbe in den genannten Bereichen „sehr großes/ eher großes" Verbesserungspotenzial. Dies belegen die Antwort-Anteile von unter 50 Prozent bei allen Antwortkriterien. Unterschiedliche Bewertungen sind bei den Kriterien „Gezielter Personalentwicklung weiblicher Beschäftigter", bei den „Klaren Zielvorgaben bzgl. des Frauenanteils in Führungspositionen" sowie bei dem „Klaren Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen" zu erkennen. Bei allen drei Kriterien gehen die Meinungen zwischen befragten weiblichen und männlichen Führungskräften stark auseinander. Befragte weibliche Führungskräfte gehen vermehrt von *sehr starkem* beziehungsweise *eher starkem* Verbesserungspotenzial aus.[9] Im Vergleich zum Vorjahr fordern sie noch stärker ein „Klares Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen", auch weil viele Frauen feststellen mussten, dass zwar die interne Diskussion zum Thema gleichberechtigte Teilhabe und Frauenförderung sich deutlich verstärkt hat, doch Auswirkungen noch nicht klar erkennbar sind oder nach außen vertreten werden.

Der *Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie* messen männliche (40 Prozent) und weibliche (44 Prozent) Führungskräfte gleichsam am meisten *sehr großes/ eher großes* Verbesserungspotenzial zu. Die Inanspruchnahme der Vereinbarkeitsmaßnahmen kann jedoch auch noch zu Karrierenachteilen führen.[10] Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, dass zum Beispiel Männer Elternzeit wahrnehmen, jedoch nur sehr kurzzeitig.[11] Die Probleme bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie werden auch durch die Debatte um den sogenannten „Karrierefeminismus" sowie durch Publikationen und Äußerungen erfolgreicher Managerinnen umfassend beleuchtet.[12] Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Behauptung der Vereinbarkeit allein von Frauen in hochdotierten Positionen realisiert werden kann, weil sie sich ein entsprechendes Unterstützungsnetzwerk leisten können. Verkannt wird, dass zur Familie mit Kindern auch Partner gehören, die in den meisten Fällen Männer sind. Deren Rolle in der Familie jenseits des Ernährers bleibt gänzlich unbeachtet in der Debatte und leistet so allein traditionalistischen Argumenten Vorschub. Erst dann, wenn von Unternehmensseite eine Normalisierung des Elternzeitanspruches von männlichen Mitarbeitern und auch Führungskräften durchgesetzt wird, kann die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf auch für Frauen verwirklicht werden. Aus diesem Grund ist diese Maßnahme von solcher herausragenden Wichtigkeit. Dies wird durch den vorherigen Befund zur Einschätzung über bereits durchgeführte Maßnahmen deutlich (Abb. 3a und Einschätzung S. 17/18), wobei die Zufriedenheit der männlichen Führungskräfte gerade bezüglich der Vereinbarkeit von Karriere und Familie stark zurückgegangen ist.

Der Wunsch nach einem klaren Führungsbekenntnis für Frauen in Führungspositionen ist dabei mehr als bloße Symbolpolitik, weil damit Frauenfördermaßnahmen legitimiert und darüber hinaus Verbesserungen für alle Beschäftigten erreicht werden.

9 Hier ist ein statistisch signifikanter, jedoch schwacher Zusammenhang erkennbar („Gezielte Personalentwicklung": männliche Führungskräfte 27%, weibliche Führungskräfte 42%, $p<0{,}01$; „"klare Zielvorgaben": männliche Führungskräfte: 15%, weibliche Führungskräfte: 34%, $p<0{,}01$; "Klares Bekenntnis der Unternehmensführung: männliche Führungskräfte 22%, weibliche Führungskräfte 44%, $p<0{,}01$). Es zeigen sich hohe standardisierte Residuen vonseiten weiblicher Führungskräfte: 2,2 (gezielte Personalentwicklung), 3,5 (klare Zielvorgaben) und 3,2 (klares Bekenntnis der Unternehmungsführung) bei den Ausprägungen „sehr großes und eher großes Verbesserungspotenzial".

10 Siehe dazu Kaiser et al. (2012)

11 Stat. BA (2016)

12 Etwa Sheryl Sandberg (2013, siehe aber auch FAZ, 10.05.2016) und Anne-Marie Slaughter (2016)

KAPITEL 2

Status quo – Zielgrößen in Unternehmen

Bewusstsein der Unternehmen bezüglich gesetzlicher Verpflichtung immer noch nicht ausreichend

Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils?

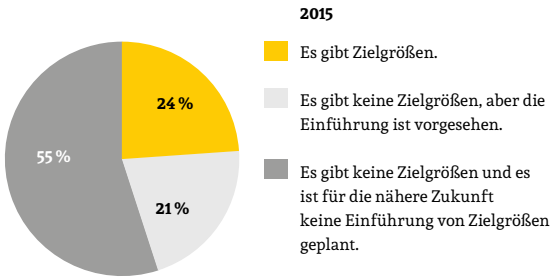

Abbildung 4a: Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen (2015)

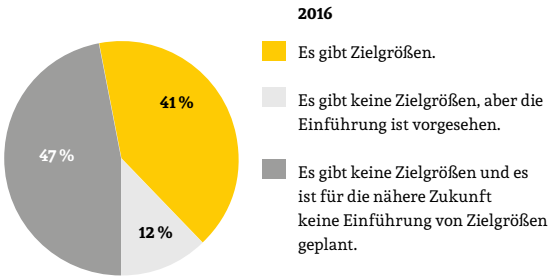

Abbildung 4b: Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen (2016)

In der Gegenüberstellung der Ergebnisse aus beiden Erhebungen ist zu erkennen, dass im Jahr 2016 deutlich mehr Befragte als im Jahr 2015 angeben, dass es in ihrem Unternehmen Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen gibt. Der Anteil ist von 24 auf 41 Prozent gestiegen, während der Anteil der Unternehmen ohne derzeitige und in Zukunft geplante Zielgrößen nur um 8 Prozent zurückgegangen ist, und das von einem hohen Ausgangswert von 55 Prozent. Das ist ein Jahr nach einer die Unternehmen betreffenden Gesetzeseinführung bemerkenswert und zeigt, wie schwer es fällt, neue Erfordernisse gegenüber alten Verhaltensweisen durchzusetzen. Hier stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer weiteren Sensibilisierung der Unternehmen. Nahezu halbiert hat sich 2016 die Anzahl derjenigen Unternehmen, die noch keine Zielgrößen haben, diese jedoch für die Zukunft vorsehen.

KAPITEL 2

Unternehmen bei den festgelegten Zielgrößen teils zögerlich

Frage: Welche Zielgrößen hat sich Ihr Unternehmen für den Anteil von Frauen auf den folgenden Ebenen gesetzt? Bitte geben Sie die Zielgröße in Prozent an.

	Unter 20 %	20 bis 39 %	40 bis 59 %	über 60 %	Kann/ möchte ich nicht beantworten	Weiß nicht
Aufsichtsrat	36	51	3	0	3	7
Vorstand	59	24	6	1	1	8
1. Managemetebene	53	37	4	1	1	5
2. Managemetebene	37	48	5	1	2	7

Tabelle 1: Festgelegte Zielgrößen auf unterschiedlichen Ebenen in Prozent (2016)

Die Angaben zu den festgelegten Zielgrößen verdeutlichen, dass diese auf allen Ebenen zum größten Teil unter 40 Prozent liegen. In den Vorständen und auf der ersten Managementebene wird überwiegend eine Marge von unter 20 Prozent angegeben, bei den Aufsichtsräten und der 2. Managementebene liegen die Zahlen zwischen 20 und 39 Prozent mit jeweils um ca. 50 Prozent deutlich höher.
Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes am 01. Mai 2015 hat sich ein Großteil der Firmen an der vorgegebenen 30-Prozent-Marke als verbindliche Obergrenze orientiert. Die von den meisten Unternehmen individuell festlegbaren Zielgrößen spiegeln das wider. Allerdings machen die Ergebnisse der Vorstandsebene und der ersten Managementebene, welche die globalen Zielsetzungen von Unternehmen festlegen und entsprechend große Verantwortung tragen, deutlich, dass hier der geringste Spielraum bei der Erhöhung gesehen wird. Die Ergebnisse unterstreichen, dass auf diesen Ebenen wenig gleiche Teilhabe erfolgt. Veränderungen in den beiden Bereichen sollten beobachtet und klarer eingefordert werden. Diese Diskrepanz in der Verteilung der Positionen führt auch zu teils fehlendem Bekenntnis, wie der in der Abbildung 3b (S. 19) von weiblichen Führungskräften formulierte Bedarf zum „Klaren Bekenntnis der Unternehmungsführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen“ deutlich macht.
Die geforderte Zielgröße bei Aufsichtsräten scheint von vielen Unternehmen mittlerweile als definierte Größe akzeptiert worden zu sein und die 2. Managementebene ist häufig in Entscheidungsfindungen nicht so zwingend eingebunden, sodass auch hier der höhere Frauenanteil nicht als kritisch oder kompetitiv gesehen wird.

Unternehmen zeigen für die künftig vorgesehenen Zielgrößen höhere Werte

Frage: Welche Zielgrößen plant Ihr Unternehmen zukünftig für den Anteil von Frauen auf den folgenden Ebenen? Bitte geben Sie die Zielgröße in Prozent an.

	Unter 20 %	20 bis 39 %	40 bis 59 %	über 60 %	Kann/ möchte ich nicht beantworten	Weiß nicht
Aufsichtsrat	13	45	5	0	3	34
Vorstand	17	36	6	3	3	36
1. Managemetebene	19	35	12	0	2	33
2. Managemetebene	15	32	10	0	2	42

Tabelle 2: Vorgesehene Zielgrößen auf unterschiedlichen Ebenen in % (2016)

Die Angaben zu den in Zukunft vorgesehenen Zielgrößen der Unternehmen weisen im Vergleich zu den „gesetzten Zielgrößen" der Unternehmen beträchtliche Unterschiede auf. Während der Anteil der Unternehmen mit Zielgrößen zwischen 20 und 39 Prozent, mit Ausnahme des Aufsichtsrats, auf allen Ebenen zumindest ein Drittel beträgt, hat sich der Anteil mit Zielgrößen von weniger als 20 Prozent deutlich auf unter 20 Prozent verringert. Dies kann als ein positives Signal gewertet werden, was noch dadurch unterstrichen wird, dass die Planung auf der Vorstandsebene im Vergleich zu den gesetzten Zielgrößen deutlich nach oben hin abweicht. Die Gesamtsumme der Angaben für die Rubrik 40 bis 59 Prozent hat sich gegenüber den festgelegten Zielgrößen von 18 auf 33 Prozent erhöht. Dies ist eine bemerkenswerte Steigerung.

Besonders auffällig ist, dass die Antwortkategorie „weiß nicht" bedeutend häufiger gewählt wurde als bei den gesetzten Zielgrößen. Der große Anteil derjenigen, die zwar eine zukünftige Zielgröße anstreben, aber keine Aussage über deren Höhe machen können, deutet jedoch auf eine Unsicherheit bei der Bestimmung der passgenauen Zielgröße, besonders im Branchenvergleich hin, wie sie schon beim letzten Stimmungsbarometer festgestellt wurde.

Diese Unsicherheit lässt sich nicht mit der ökonomisch rationalen Befürchtung vor hohen Personalkosten, wirtschaftlichen Nachteilen oder anderen Auswirkungen begründen; ein statistisch signifikanter Zusammenhang ist nicht zu erkennen.

KAPITEL 2

Jedoch zeigen Sojo et al. (2016) mit ihrer Studie, dass die Höhe der Zielgrößen in Unternehmen von der schon realisierten Repräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten abhängt. Dafür untersuchten die Autoren die Auswirkungen verschiedener Szenarien von Quotenregelungen, Zielgrößen und Verpflichtungen einer Berichterstattung für die Fortune 500 Firmen in den USA und öffentliche Firmen in 91 verschiedenen Ländern. Dies weist darauf hin, dass sich einerseits der Anteil von Frauen in Führungspositionen über die anfänglich erzwungenen Regelungen von selbst verstetigen wird und dass andererseits damit auch Sicherheit über die richtige Zielgröße gewonnen werden kann.

Die Unsicherheit bei der Umsetzung scheint noch ähnlich groß zu sein wie zum Zeitpunkt der Befragung zum ersten Stimmungsbarometer vor einem Jahr.[13] Darum gelten nach wie vor die dort gegebenen Empfehlungen für die Festlegung von Zielgrößen und deren Realisierung.
Von der Politik und den Verbänden her sollten die betroffenen Unternehmen über die gesetzliche Lage und die sie betreffenden Folgen weiter aufklärt werden (1).
Es sollten Instrumente, wie Übersichten zu Good Practice und Zielgrößen vergleichbarer Unternehmen und Branchen, bereitgestellt werden, die es Unternehmen ermöglichen, passgenaue Zielgrößen festlegen zu können (2).
Die Umsetzung der Zielgröße muss mit einem unternehmenskulturellen Wandel verknüpft werden (3).
Die Förderung von Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen im Unternehmen gelingt nur durch die Einführung von entsprechenden Instrumenten und Managementansätzen (4).
Schließlich müssen die erzielten Resultate öffentlich sichtbar werden, damit diese vergleichbar werden (5).

13 FidAR (2015b: 18)

Unterstützung durch operatives Management und sonstige Beschäftigte angestiegen

Frage: Ihrem Eindruck nach: Wie groß ist die Unterstützung in Ihrem Unternehmen bei der Festlegung bzw. der Umsetzung der Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand, auf der ersten und zweiten Managementebene seitens der folgenden Beschäftigtengruppen? (Ausprägung „Sehr groß/ Eher groß“)

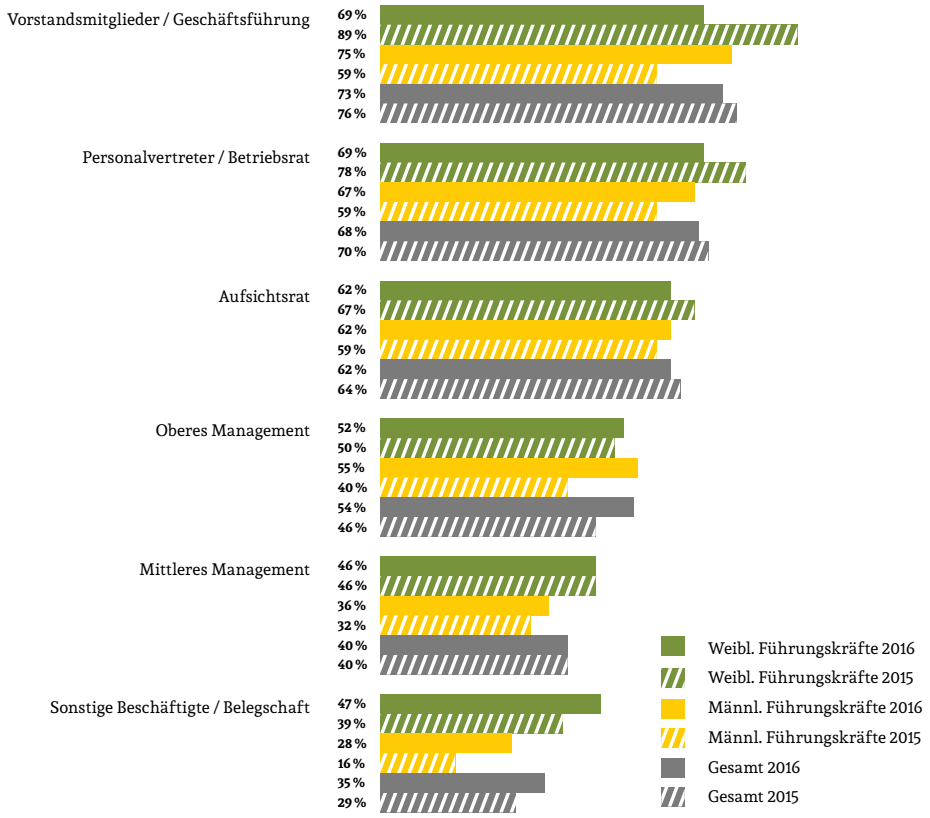

Abbildung 5: Ausmaß der Unterstützung beim Erreichen der Zielgrößen durch verschiedene Beschäftigtengruppen

KAPITEL 2

Zunächst zeigt sich an den Verteilungen, dass von den führenden Entscheidungsgremien, Vorstandsmitgliedern und der Geschäftsführung, den Personalvertretern und Betriebsräten sowie dem Aufsichtsrat die höchste Unterstützung beim Erreichen der Zielgrößen erwartet wird. Vor allem diese Gremien sind auch verantwortlich für die Umsetzung.
Im zeitlichen Vergleich zeigt sich jedoch, dass sich weniger weibliche Führungskräfte als noch 2015 durch diese Gremien „sehr oder eher" unterstützt fühlen. Männliche Führungskräfte hingegen meinen vermehrt, dass von diesen Ebenen „sehr und eher große" Unterstützung herrührt. Diese Zunahme kann eine Reaktion darauf sein, dass die Unterstützung für weibliche Führungsverantwortung erst mit der gesetzlichen Regelung tatsächlich zu einem maßgeblichen Thema wurde, sodass es nicht mehr ignoriert werden kann.

Die im Vergleich mit 2015 rückläufige Zustimmung der weiblichen Führungskräfte zeigt, dass weniger weibliche Führungskräfte als im Vorjahr davon überzeugt sind, Unterstützung beim Erreichen der Zielgrößen aus den führenden Entscheidungsgremien und der Personalvertretung zu erhalten. Vor allem das Vertrauen in die Vorstandsmitglieder ist gesunken. Diese Abnahme korrespondiert mit der Aussage, dass befragte weibliche Führungskräfte sich vermehrt ein „Klares Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen" wünschen (siehe Abb. 3a, Seite 17), welches an dieser Stelle als Reaktion auf die wahrgenommene Abnahme der Unterstützung verstanden werden kann.
Zugleich ist zu verzeichnen, dass sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte eine größere Unterstützung auf den nachgeordneten Ebenen feststellen. Das von der Führung und der Personalvertretung auf die Agenda gesetzte Thema scheint in die inneren Betriebsstrukturen hineingetragen worden zu sein, sodass vor allem von der Ebene „Sonstige Beschäftigte/ Belegschaft" mehr Unterstützung als noch im Vorjahr verzeichnet wird. Gerade diese Zunahme an Unterstützung kann Auswirkungen für die Besetzung der Personalvertretung und deren weiteres Engagement bei der Festlegung und Umsetzung der Zielgrößen haben.
Wie schon im Stimmungsbarometer 2015 ist nach wie vor darauf hinzuweisen, dass gerade dem mittleren Management eine entscheidende Bedeutung bei der Umsetzung von betrieblichen Veränderungen zukommt.[14] Insgesamt wird deutlich, dass das Gesetz und seine Auswirkungen auf allen Ebenen intern angekommen sind.

14 Devillard et al. (2012), Kaiser et al. (2012), Köppel (2014)

KAPITEL 3 Akzeptanz bezüglich Aufsichtsratsquote und Zielgrößen und geschlechtsspezifische Vorurteile gegenüber Führungskräften

Geschlechterspezifische Zustimmung zu den gesetzlichen Bestimmungen wächst nur verhalten

Frage: Gemäß „Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen" gilt seit dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat von börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen eine feste Geschlechterquote. Diese sieht vor, bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat einen Anteil von mindestens 30 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht einzuhalten. Wie stehen Sie persönlich zu dieser Regelung?

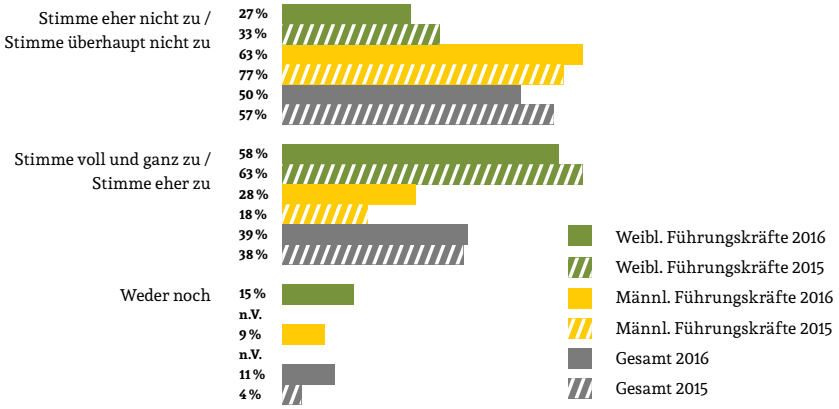

Abbildung 6: Zustimmung zur Quotenregelung

Zunächst fällt bei der Abfrage der generellen Zustimmung zur Quotenregelung ein entgegengesetztes Antwortverhalten von weiblichen und männlichen Führungskräften auf. Während mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte der Quotenregelung „voll und ganz" und „eher" zustimmt, stimmt weniger als ein Drittel der männlichen Führungskräfte der Quotenregelung „voll und ganz" und „eher" zu.
Im Vergleich zum Stimmungsbarometer 2015 ist zu beobachten, dass die Zustimmung bei den weiblichen Führungskräften deutlich um 5 Prozentpunkte abgenommen hat. Bei den befragten männlichen Führungskräften nimmt die Zustimmung hingegen im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozentpunkte (!) zu. Der Rückgang der Zustimmung durch weibliche Führungskräfte korrespondiert darüber hinaus mit einem hohen Anteil unentschiedener weiblicher Führungskräfte von 15 Prozent.
Die männlichen Führungskräfte scheinen sich langsam mit dem Gesetz zu arrangieren, wohingegen weibliche Führungskräfte skeptischer werden. Das ist wohl auf die Erfahrungen des letzten Jahres zurückzuführen, als sie feststellen mussten, dass das Gesetz seine Wirkung intern nur langsam entfaltet. Das findet in ihrer zunehmenden Unentschiedenheit Ausdruck. Ob die Durchschlagskraft des neuen Gesetzes von ihnen überschätzt wurde und nun einem nüchternen Blick Platz macht oder ob weitere Ressentiments hier zur Entfaltung kommen, muss in zukünftigen Befragungen genauer erörtert werden.

KAPITEL 3

Frauenförderung zeigt erste Anzeichen für Kulturwandel in Unternehmen

Frage: Welche Wirkung hat die Förderung von Frauen auf die Besetzungspraxis in Unternehmen? („Trifft voll und ganz zu/ Trifft eher zu“)

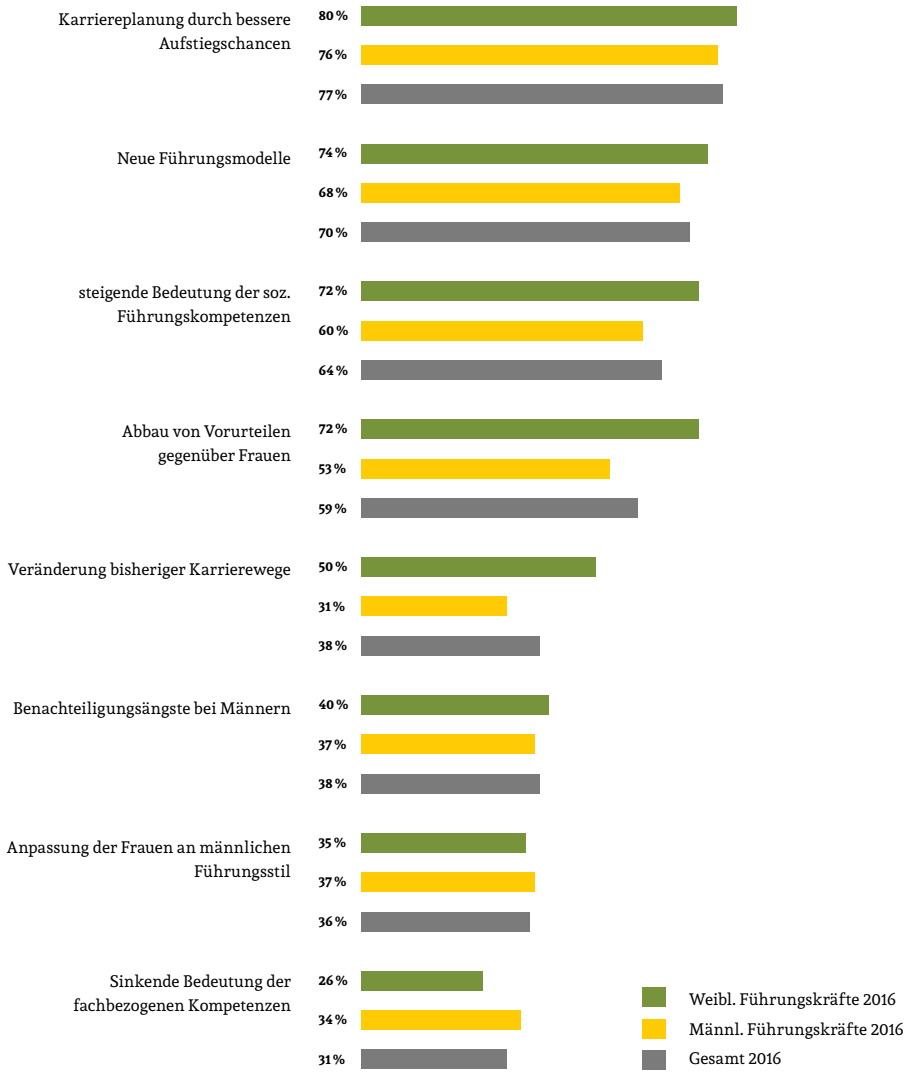

Abbildung 7: Welche Wirkung hat die Förderung von Frauen auf die Besetzungspraxis im Unternehmen

Anhand der Wirkungen der Förderung von Frauen auf die Besetzungspraxis im Unternehmen lässt sich ablesen, inwiefern ein Kulturwandel in den Unternehmen begonnen hat und an welchen Stellen dieser deutlich wird. Die stärksten Auswirkungen sieht die überwiegende Mehrheit der befragten männlichen und weiblichen Führungskräfte bei der *Karriereplanung durch bessere Aufstiegschancen*. Wurde die eigene Karriereplanung von Frauen von weiblichen Führungskräften zuvor als mangelhaft angesehen (siehe Abb. 1a, Seite 10), kann die gezielte Förderung von Frauen daran deutlich etwas ändern.
Als Angehörige der *Generation Y* erwartet die Mehrzahl der heutigen weiblichen und männlichen Führungskräfte ohnehin neue Führungsmodelle, wobei diese auch aufgrund der Frauenförderung häufiger eingefordert werden. Nach Meinung von weit mehr als der Hälfte aller Führungskräfte ist damit auch eine höhere Bewertung sozialer Kompetenzen verbunden. Gerade in den von männlichen und weiblichen Führungskräften deutlich unterschiedlich beantworteten Aussagen zeigt sich, dass zwar ein Kulturwandel einsetzt, dieser sich aber nur langsam vollzieht.

Dies wird etwa dadurch deutlich, dass drei Viertel aller weiblichen und mehr als die Hälfte der männlichen Führungskräfte sich darin einig sind, dass die Frauenförderung zu einem *Abbau von Vorurteilen gegenüber Frauen* führt. Die Bedeutung von Vorurteilen beim Wandel der Unternehmenskultur unterstreicht auch eine weitere Studie, die nachweist, dass insbesondere das Humankapital bei Frauen und Männern gleichermaßen für Führungsrollen unerlässlich ist, um die Genderstereotype, welche Frauen mangelnde Erfahrungen unterstellen, abzubauen.[15] Der notwendige Kulturwandel vollzieht sich nur sehr langsam und spiegelt sich auch in den differenten Meinungen zur Frage wider, ob sich *bisherige Karrierewege verändern* werden. Während dies die Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte glaubt, ist es bei den befragten männlichen Führungskräften lediglich etwa ein Drittel.[16] Etwa ebenso viele Führungskräfte erwarten eine Anpassung der Frauen an die männlichen Führungsstile, was allerdings eine Stagnation der Unternehmenskultur bedeuten könnte.

15 Singh et al. (2008)

16 Dies meinen 31 Prozent der befragten männlichen Führungskräfte gegenüber 50 Prozent der befragten weiblichen Führungskräfte. Standardisiertes Residuum der befragten weiblichen Führungskräfte = 2,4.

KAPITEL 4 Chancen und Herausforderungen der gesetzlichen Regelungen

Steigerungspotenziale durch Zielgrößenverpflichtung aus Sicht der Vorstände gering

Frage: Was glauben Sie: Wie sehr hilft die Verpflichtung des Unternehmens zur Festlegung von Zielgrößen, für den Aufsichtsrat, Vorstand, die erste und zweite Managementebene, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen zu steigern?

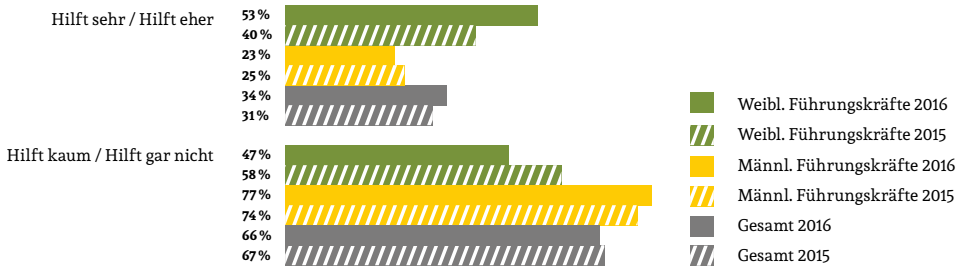

Abbildung 8: Einschätzung: Wie sehr hilft die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen den Frauenanteil in Führungspositionen im Unternehmen zu steigern

Bei der Einschätzung, wie sehr die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen dabei hilft, den Frauenanteil zu steigern, ergibt sich ein relativ eindeutiges Bild. Während etwas mehr als die Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte der Meinung ist, dass die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen „sehr“ oder „eher“ bei der Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen hilft, glaubt dies weniger als ein Viertel der befragten männlichen Führungskräfte. Bei der Einschätzung, ob die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen „kaum“ oder „gar nicht“ hilft, den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern, sind die Ergebnisse gegenläufig und drei Viertel der befragten männlichen Führungskräfte glauben dies gegenüber der knappen Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte. Das Ergebnis verdeutlicht, dass trotz der sich oben andeutenden Skepsis das Gesetz aus weiblicher Sicht ein probates Mittel zur Steigerung des Frauenanteils ist, und die zunehmende Prozentzahl von 13 Punkten macht dies deutlich. Der häufig geäußerte Satz: Eigentlich war ich immer gegen gesetzliche Vorgaben, aber ich sehe die Notwendigkeit eines solchen Gesetzes mittlerweile ein, ist inzwischen öfter zu hören. Männlichen Führungskräften hingegen erscheinen diese gesetzlichen Vorgaben noch ungeeigneter als 2015. Die sich gegenüber 2015 noch verstärkende negative Haltung männlicher Führungskräfte gegenüber der Quotenregelung deutet darauf hin, dass das Gesetz von diesen eher als hinderlicher Umstand denn als Chance begriffen wird. Jedoch wird erst jetzt die tatsächliche Reichweite der Auswirkungen des Gesetzes deutlich und auch die Tatsache, dass die damit angestoßene Entwicklung nicht mehr umkehrbar ist.

17 Der signifikante, jedoch nur schwache statistische Zusammenhang ($p<0{,}01$; Cramer-V=0,317) zeigt sich bei 53 Prozent der befragten weiblichen Führungskräften gegenüber 23 Prozent der befragten männlichen Führungskräften bezüglich der Einschätzung „hilft sehr/ hilft eher“. Zusätzlich zeigte sich ein standardisiertes Residuum von 4,0 bei den befragten weiblichen Führungskräften. Dies bedeutet, dass weitaus mehr Frauen als erwartet diese Kategorie gewählt haben.

18 Dover et al. (2016)

Männliche Führungskräfte sehen mehr Chancen für die Unternehmen aufgrund der Zielgrößenregelung

Frage: Wie steht Ihr Unternehmen zu der Verpflichtung, Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand, auf der ersten und zweiten Managementebene festzulegen? Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen.

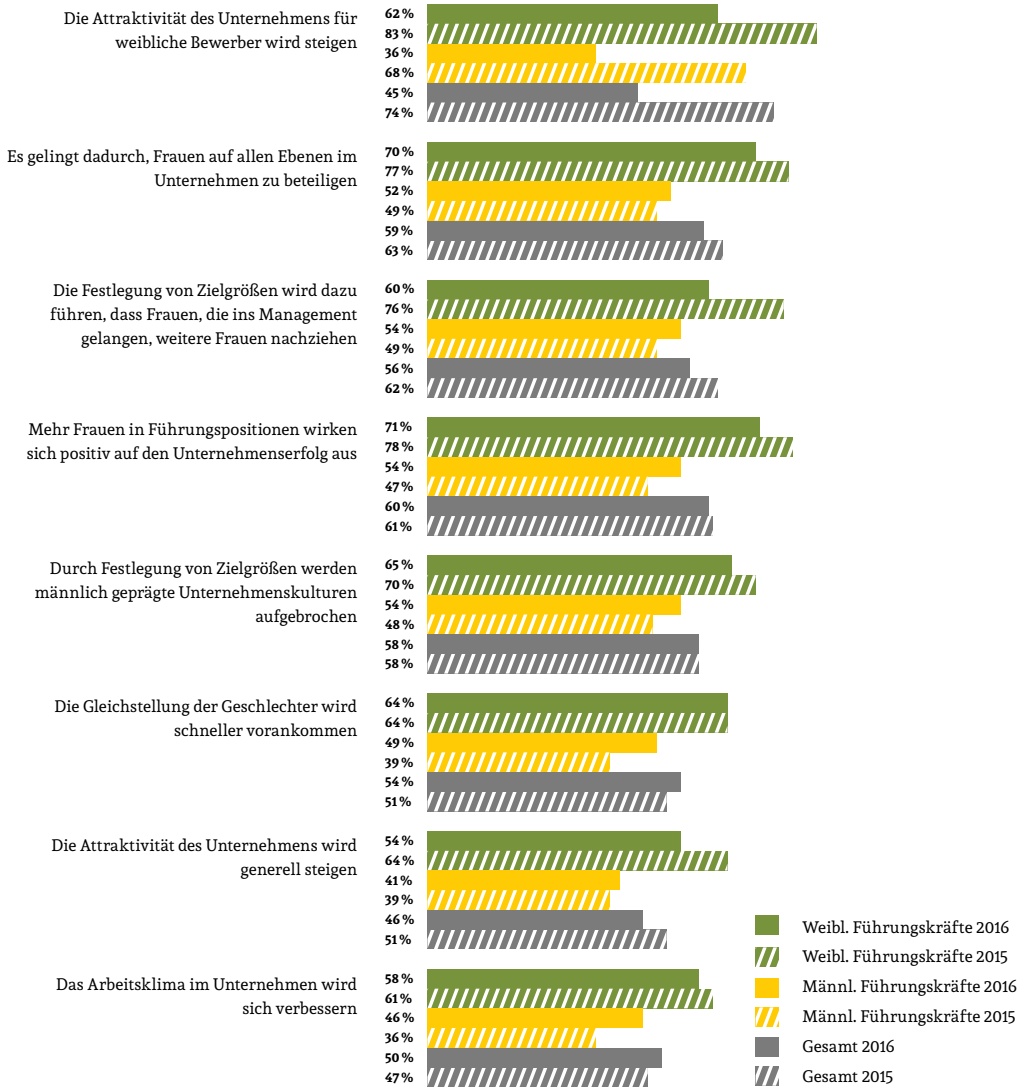

Abbildung 9: Zustimmung zu Aussagen über Unternehmensposition zur Festlegung einer fixen Geschlechterquote für verschiedene Unternehmensebenen (WOB-3500 und WOB-100)

KAPITEL 4

Bei der Frage nach den Chancen, die aus den Zielgrößen für Unternehmen resultieren, ist zunächst zu erkennen, dass die Nennungen der befragten weiblichen Führungskräfte bei allen Kriterien den Anteil der befragten männlichen Führungskräfte zu diesen Kriterien übertreffen. Die weiblichen Führungskräfte sind vom Nutzen der Quotenregelung allgemein mehr überzeugt als die männlichen Führungskräfte. Besonders ausschlaggebend ist dieser Unterschied in Bezug auf das Kriterium, dass „die Attraktivität des Unternehmens für weibliche Bewerber steigen wird".
Die weiblichen Führungskräfte versprechen sich hinsichtlich der Auswirkungen im Ganzen, aber speziell von der Attraktivitätssteigerung des Unternehmens für weibliche Bewerber mehr, als männliche befragte Führungskräfte dies 2015 getan haben und immer noch tun.[19]
Doch ist hier die Erwartungshaltung an die Wirksamkeit innerhalb eines Jahres deutlich gesunken.

Skaggs et al. (2012) zeigen in ihrer Untersuchung von 81 Fortune 1000 Firmen (USA), dass die Präsenz von weiblichen Führungskräften vor allem in Aufsichtsräten zu einer Zunahme weiblicher Beschäftigter an der Firmenbasis führt.

Im Vergleich mit den Zahlen von 2015 wird deutlich, dass bis auf eine Ausnahme bei allen Kriterien die Zustimmung der weiblichen Führungskräfte signifikant zurückgeht. Im Gegensatz dazu nimmt die Zustimmung männlicher Führungskräfte bei sechs Aussagen zu. So erwarten mehr als 2015, dass Frauen in Führungspositionen positive Effekte für ihr Unternehmen haben.

Der von einem sehr niedrigen Niveau ausgehende zunehmende Optimismus männlicher Führungskräfte bei sechs von acht Aussagen hinsichtlich der Wirkung weiblicher Führungskräfte trifft auf eine sichtbare Ernüchterung bei diesen. Ein zunehmender Realismus der weiblichen Führungskräfte, aber auch eine stärkere Befassung der männlichen Führungskräfte mit dem Gesetz sind erkennbar.
Das heißt, das Gesetz ist weder ein Menetekel für die Karriere männlicher Führungskräfte noch ein Turbo für die Karriere weiblicher Führungskräfte. Das Gesetz ist vielmehr ein sichtbar wirksames Mittel für den notwendigen und sehr langsam einsetzenden Kulturwandel in den deutschen Unternehmen.[20] Gerade darin liegt letztlich eine der größten Chancen für diese, weil sie sich damit auf die absehbaren Herausforderungen des globalisierten Wettbewerbs besser vorbereiten können.

19 „Attraktivitätssteigerung des Unternehmens für weibliche Bewerber": 36 Prozent (befragte männliche Führungskräfte) gegenüber 62 Prozent (befragte weibliche Führungskräfte). Befragte weibliche Führungskräfte weisen ein standardisiertes Residuum von 3,1 vor, was anzeigt, dass mehr befragte weibliche Führungskräfte als erwartet dieses Kriterium gewählt haben.

20 Bertrand et al. (2014), Ahern & Dittmar (2012)

Ressourcenaufwändige Stellenbesetzung wird als zentrale Herausforderung gesehen

Frage: Welche Herausforderungen ergeben sich für Ihr Unternehmen aus der verpflichtenden Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand, auf der ersten und zweiten Managementebene? Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen.

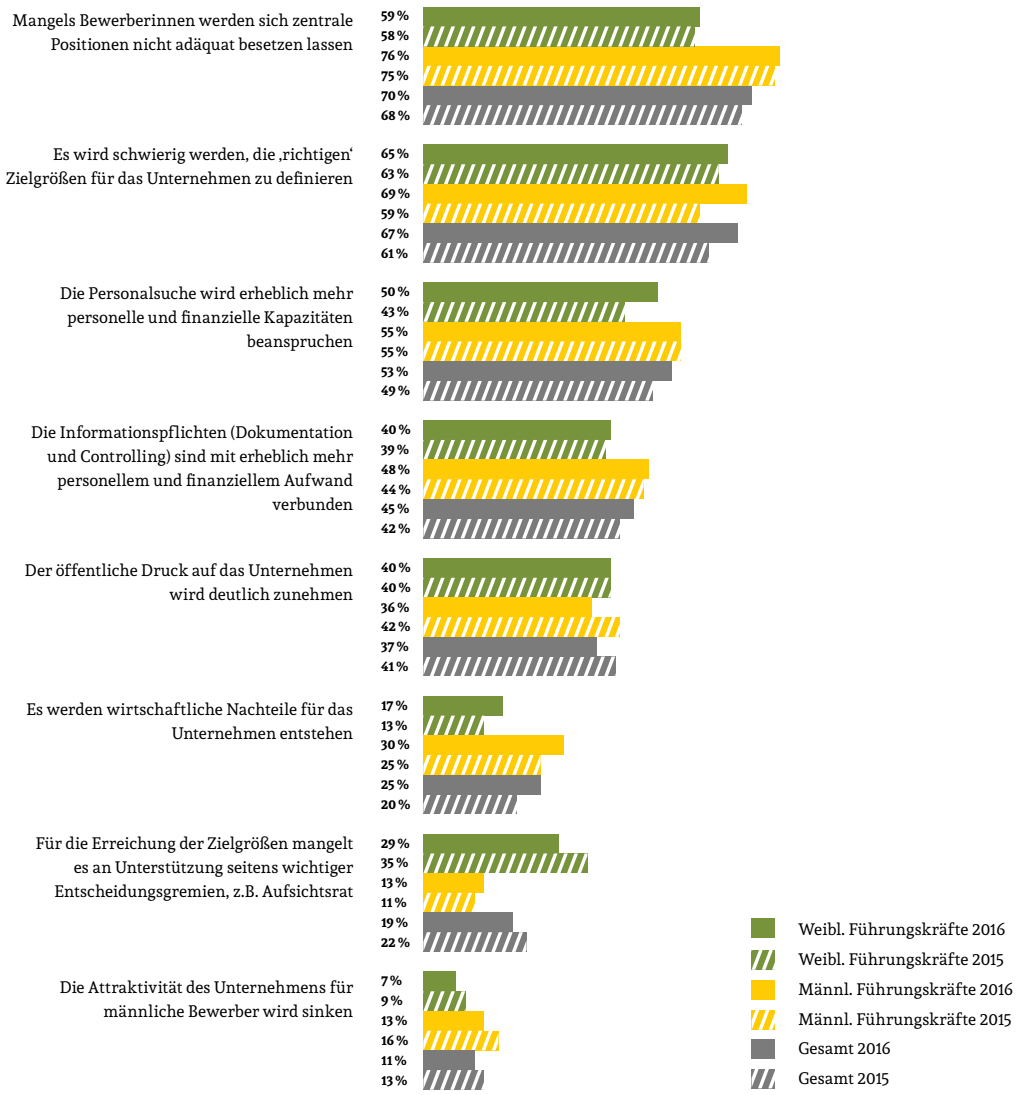

Abbildung 10: Zustimmung zu Aussagen über die Herausforderungen für das Unternehmen durch die Einführung von verpflichtenden Zielgrößen (WOB 3500 und WOB 100)

KAPITEL 4

Bei der Frage nach den Herausforderungen für die Unternehmen im Zusammenhang mit einer Festlegung von Zielgrößen zeigt sich ein differenzierteres Bild als bei den Abfragen möglicher Chancen. Eines der am häufigsten gewählten Kriterien stellt hier die Aussage dar, dass sich „zentrale Positionen mangels Bewerberinnen nicht adäquat besetzen lassen werden". Bei diesem Kriterium liegen die Meinungen zwischen befragten männlichen und weiblichen Führungskräften am weitesten auseinander, doch stimmt auch mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte dieser Aussage zu. Die damit zum Ausdruck gebrachten Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen mit geeigneten Bewerberinnen korrespondiert mit der oben festgestellten Unsicherheit bei der Festlegung passender Zielgrößen und unterstreicht nochmals die Wichtigkeit der dort vorgeschlagenen Maßnahmen.

Eine Ursache sowohl für die nachlassende Unterstützung der Führungsebene als auch für die Ernüchterung weiblicher Führungskräfte scheint zu sein, dass der öffentliche Druck auf das Unternehmen noch nicht ausreichend ist und durchgreifende Sanktionen fehlen. Denn nur wenige sind davon überzeugt, dass der öffentliche Druck zunehmen wird. Dies kann auch daran liegen, dass keine wirksamen Sanktionen bei Nichteinhaltung der Zielgrößen zu erwarten sind. Denn sehr geringe oder keine Zielgrößen werden derzeit nicht sanktioniert. Lediglich das unzureichende Erfüllen der Informationspflicht bezüglich der Zielgrößen kann geahndet werden.

Erstaunlich ist jedoch, dass gegenüber 2015 noch mehr Führungskräfte von einem wirtschaftlichen Nachteil für das eigene Unternehmen überzeugt sind – vor allem 17 (!) Prozent der weiblichen Führungskräfte. Dies kann nur teilweise mit den zunehmend wahrgenommenen Problemen bei der Bestimmung richtiger Zielgrößen und der Personalsuche begründet werden. Einen Hinweis auf weitere Gründe gibt eine Studie, die nachweisen konnte, dass die weibliche Führung sowie die Anzahl weiblich besetzter Positionen in Schlüsselgremien von Firmen und allgemein der Einsatz weiblicher Führungskräfte sich parallel zur Besetzung des Aufsichtsrats mit weiblichen Vertreterinnen erhöhen.[21] Die zunehmende weibliche Skepsis resultiert darum eher aus der Diskrepanz zwischen den gegenwärtigen, als persistent wahrgenommenen Zuständen und den mit der Einführung des Gesetzes verbundenen Hoffnungen.
Es verwundert darum nicht, dass die befragten weiblichen Führungskräfte weitaus häufiger (29 Prozent) als befragte männliche Führungskräfte (13 Prozent) der Meinung sind, dass es „für die Erreichung der Zielgrößen an Unterstützung seitens wichtiger Entscheidungsgremien (z.B. Aufsichtsrat) mangelt".[22] Dieser Befund unterstreicht damit erneut die oben schon festgestellte Bedeutung der Unterstützung durch die Führungsebene.
Die Gesetzesregelung und die damit einhergehende Verunsicherung aber haben keine Auswirkungen auf die Attraktivität des Unternehmens für männliche Bewerber, wie die ohnehin geringe Zustimmung zeigt, die bei weiblichen und auch bei männlichen Führungskräften gegenüber 2015 noch gesunken ist. Männliche Führungskräfte leiten aus der Gesetzesregelung also keine generelle Benachteiligung ab.

In diesem Zusammenhang zeigen Beaurain & Masclet (2016) mit ihrer Untersuchung, inwiefern die Stärke der Sanktionen in Zusammenhang mit der Zunahme weiblicher Beschäftigung insgesamt sowie mit einer Leistungssteigerung der betreffenden Firmen steht. Drei verschiedene Varianten sogenannter „affirmative action" – also dem aktiven Einsatz von Sanktionierungen bei Nichterfüllung von Quotenregelungen – wurden dabei getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass höhere Sanktionen Geschlechter-Diskriminierung mindern. Dabei haben sie keinen nachteiligen Effekt auf die Arbeitsleistungen, weder bei pauschaler noch bei wettbewerblicher Entlohnung.

21 Dalton & Dalton (2010)

22 Das standardisierte Residuum von 3,1 aufseiten der befragten weiblichen Führungskräfte zeigt an, dass diese Kategorie häufiger als erwartet gewählt wurde, und bestätigt den starken Unterschied in den Meinungen.

KAPITEL 4

Regelung nach dem HGB bei falscher oder fehlerhafter Zielgrößenformulierung

Frage: Wie bewerten Sie die Tatsache, dass falsche Angaben über Zielgrößen bzw. Gründe für das Nichterreichen in Lageberichten nach HGB § 289/334 mit Bußgeld sanktioniert werden können?

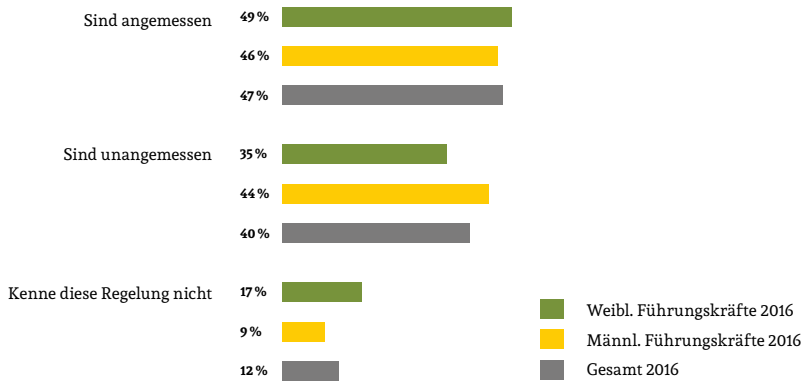

Abbildung 11: Beurteilung einer Sanktionsmöglichkeit bei Angabe falscher Zielgrößen nach §289/334 HGB

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass die bei Angabe falscher Zielgrößen in Form von Bußgeldern zu erwartenden Sanktionen von männlichen und weiblichen Führungskräften gleichermaßen als angemessen eingestuft werden. Jedoch beurteilen 44 Prozent der befragten männlichen Führungskräfte - dies sind fast 10 Prozent mehr als die weiblichen Führungskräfte - die Sanktionen als unangemessen.[23] Sanktioniert werden ausschließlich falsche oder fehlende Angaben zur Zielgröße.
Immerhin auch mehr als ein Drittel der befragten weiblichen Führungskräfte hält die Sanktionierung für unangemessen. Gleichzeitig geben 17 Prozent der befragten weiblichen Führungskräfte an, die Regelung der Sanktionierung nicht zu kennen.
Die Paragraphen des HGB scheinen kaum oder nicht bekannt, da dieser Bereich eher ins Ressort der Wirtschaftsprüfer fällt. Bisher wurde in der Diskussion um das Gesetz nicht von unmittelbaren Sanktionen bei Fehlen oder Nichteinhaltung der Zielgrößen gesprochen, sodass diese kaum als Möglichkeit bekannt sind. Allein der leere Stuhl ist ein mittlerweile bekanntes Bild.

23 Ein signifikantes Richtungsmaß ($p<0{,}01$; Cramer-V= 0,477) bestätigt einen positiven Zusammenhang.

Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse des Stimmungsbarometers von 2016 lassen deutlich **Tendenzen** beim Antwortverhalten gegenüber 2015 erkennen: So stehen die männlichen Führungskräfte zwar noch nicht mehrheitlich, jedoch in vielen Bereichen deutlich positiver dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in öffentlichen Unternehmen gegenüber. Denn das Gesetz stellt sich nicht als generelle Bedrohung männlicher Führungspositionen dar. Weibliche Führungskräfte äußern sich hingegen hinsichtlich der durchgreifenden Wirkung häufig skeptischer als ein Jahr zuvor, was vor allem auf das langsame Tempo bei der Umsetzung zurückzuführen ist.

Die einzelnen Aussagen lassen sich zu drei Themen bündeln: zur Umsetzung des Gesetzes in den Unternehmen, zu den konkreten Fördermaßnahmen, die das Gesetz begleiten, und schließlich zur Frage nach dem Kulturwandel aufgrund des Gesetzes.

Bei der **Umsetzung des Gesetzes** greift die Zielgröße von 30 Prozent als allgemeine Orientierungsgröße. Jedoch ist die individuell festlegbare Zielgrößenregelung nicht zwingend genug. Dies ist zum einen auf den fehlenden öffentlichen Druck, zum anderen und vor allem aber auf die nur „indirekten" Sanktionen durch das HGB zurückzuführen, deren Regelung den Entscheidern wenig geläufig ist. Das Bewusstsein in den Unternehmen bezüglich der Verpflichtung zur Zielgrößenfestlegung ist immer noch nicht ausreichend vorhanden. Das wird auch deutlich anhand der Unsicherheiten bei der Zielgrößenfestlegung. Demgegenüber wird die Steigerungsmöglichkeit der Anzahl weiblicher Führungskräfte durch Zielgrößenverpflichtung aus Sicht der Vorstände als eher gering eingeschätzt. Infolgedessen scheinen die Opportunitätskosten vor allem in Bezug auf die ressourcenaufwändige Stellenbesetzung hoch zu sein, die deshalb zur zentralen Herausforderung bei der Umsetzung werden.

Die **begleitenden Fördermaßnahmen** zeigen jedoch durchaus positive Wirkung. So ist zunächst die Mehrzahl der männlichen und weiblichen Führungskräfte mit den Aktivitäten ihrer Unternehmen zufrieden. Am wichtigsten erscheint dabei nach wie vor die Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Auch werden gezielte Fördermaßnahmen nachgefragt, wobei die geschlechterunabhängige Förderung als **sehr** bedeutsam angesehen wird. Schließlich bewirken gerade solche Maßnahmen, dass das Thema der gleichberechtigten Teilhabe an Führung auf allen Ebenen der Unternehmen angekommen ist, was sich insbesondere an der zunehmenden Unterstützung durch das operative Management und die Mitarbeitenden zeigt.

Der **Kulturwandel**, den solche frauenfördernden Maßnahmen im Zuge der Umsetzung des Gesetzes bewirken, geht zwar langsam voran, ist aber gleichwohl unumkehrbar. Vor allem ist eine zunehmende Sensibilisierung gegenüber den Geschlechterstereotypen erkennbar, wenngleich die Familie weiterhin als Frauendomäne betrachtet wird. Darum ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht männlicher Führungskräfte ein weibliches Problem, jedoch setzt sich die Erkenntnis an anderer Stelle der Befragung durch, dass es eben mehr ein generelles, für alle relevantes Problem darstellt. Die Zustimmung zur festen Quotenregelung als Chance für die Unternehmen ist weiterhin geschlechtsspezifisch, doch wächst auch die männliche Zustimmung. Männliche Führungskräfte beobachten deren Auswirkungen zwar skeptischer,

aber nicht angstvoll; sie fühlen sich nicht generell bedroht. Dieser größeren Akzeptanz bei den Männern steht eine gewisse Ernüchterung bei den weiblichen Führungskräften gegenüber. Somit zeichnet sich auf beiden Seiten ein Realismus bei der Beurteilung des Gesetzes ab: Der initiierte Kulturwandel vollzieht sich langsamer als erwartet oder erhofft. Es ist keine Revolution, sondern eine Evolution. Doch nachhaltige Veränderungen brauchen immer Zeit, damit sie sich tiefgreifend und in aller Breite durchsetzen.

Methodik

Datenerhebung

Die Datenerhebung wurde vom Projektpartner Infas anhand eines Online-Fragebogens in der Zeit vom 14. März bis zum 11. Mai 2016 durchgeführt.

Stichprobe

Die Stichprobe beinhaltet mehrere Wirtschaftszweige und Unternehmensgrößen. Insgesamt lagen zum Schluss der Erhebung 439 vollständige Befragungen vor, wovon N=285 ihr Geschlecht als männlich und N=151 ihr Geschlecht als weiblich angaben. Drei Befragte wollten/konnten zu dieser Frage keine Angaben machen. [24]

Die abgeschlossenen Interviews verteilen sich mit 26 Fällen auf die WOB 100 und mit 413 Fällen auf die WOB 3500+. Knapp 73 Prozent der Befragten gaben eine Unternehmensgröße von bis zu 2000 MitarbeiterInnen an. 12 Prozent der Befragten gaben an, einem Unternehmen der Größe 2000 – 5000 MitarbeiterInnen anzugehören. Der Anteil der Befragten, die einem Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten angehören, belief sich auf knapp 14 Prozent.

Der Rücklauf war von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes am höchsten (knapp 30 Prozent). Darauf folgen Gesundheits- und Sozialwesen (16 Prozent) und die Erbringung von sonstigen Dienstleistungen (13 Prozent).

24 Im Vergleich mit dem Stimmungsbarometer 2015 konnte eine größere Stichprobe realisiert werden. Insgesamt reagierten auf die ursprüngliche und die beiden wiederholten Aufforderungen zur Beteiligung an der Umfrage 570 Kontakte. Von diesen haben 131 Personen den Fragebogen begonnen, aber nicht beendet.

FidAR im Überblick

FidAR im Profil

FidAR e.V. ist eine überparteiliche und überregionale Initiative, die im Jahr 2005 von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ins Leben gerufen und im Herbst 2006 als Verein gegründet wurde. FidAR verfolgt das Ziel einer nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten und im Topmanagement deutscher Unternehmen. Dies gilt für die Privatwirtschaft ebenso wie für die Unternehmen der öffentlichen Hand.
Mit dem FidAR-Forum führt die Initiative einen der größten Kongresse zum Thema Frauen in Führungspositionen durch, der jährliche Vertreter aus Unternehmen, Politik, Wissenschaft und Kultur in Berlin zusammenbringt.

Seit 2011 erstellt und veröffentlicht FidAR den Women-on-Board-Index als bundesweit anerkanntes Ranking der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen zum Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen. 2014 kam mit dem Public Women-on-Board-Index ein Ranking der größten Unternehmen der öffentlichen Hand hinzu, 2015 der Women-on-Board-Index 100, eine unabhängige Bewertung des Frauenanteils in Führungsgremien der rund 100 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen, für die seit 2016 bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat eine feste gesetzliche Mindestquote von 30 Prozent Frauen gilt.
Die ausgewogene Vertretung von Frauen in den Aufsichtsräten ist nicht nur ein Gebot der Gleichstellung, sondern vor allem ein Gebot guter Unternehmensführung. Frauen übernehmen in ihrer Position als Aufsichtsräte eine wichtige Vorbildfunktion für jüngere Frauen.
Auch belegen wissenschaftliche Studien, dass Diversität in den Aufsichtsgremien – das heißt insbesondere die sichtbare Präsenz einer kritischen Masse von Frauen – ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Sie führt zu differenzierteren Diskussionen, fundierteren Entscheidungen und einer besseren Unternehmenskontrolle.

FidAR fordert verbindliche Maßnahmen

Die geringen Fortschritte, die in den letzten Jahren bei der Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen gemacht wurden, zeigen, dass freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft nicht ausreichen. Die Politik hat dies im Grundsatz erkannt und eine Mindestquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte aller börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen im März 2015 verabschiedet. Die Zahl der von dieser fixen Quote betroffenen Unternehmen ist allerdings niedrig. Das Ziel einer größeren Diversität der Aufsichtsräte und einer besseren Unternehmenskontrolle verlangt jedoch weitergehende verbindliche Maßnahmen in der Privatwirtschaft und in den öffentlichen Unternehmen. Daher sollte die Mindestquote von 30 Prozent auf die Aufsichtsräte aller börsennotierten oder voll mitbestimmten Unternehmen sowie auf alle Kapitalgesellschaften der öffentlichen Hand ausgedehnt werden.

Die Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten allein reicht jedoch nicht aus, um das große Potenzial der exzellent qualifizierten und leistungsstarken Frauen in den deutschen Unternehmen wirksam zu nutzen. Vielmehr ist dafür die signifikante Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen und im Topmanagement notwendig. Hier wurde mit der ab September 2015 geltenden gesetzlichen Verpflichtung aller börsennotierten oder einer Form der Mitbestimmung unterliegenden Unternehmen, Zielgrößen für den Frauenanteil in Vorstand, Aufsichtsrat und den obersten Führungsebenen zu benennen, ein neues Instrument geschaffen, um die Teilhabe von Frauen an der Unternehmensführung zu verstärken. FidAR unterstützt diesen Ansatz, weil er die Unternehmen erstmals dazu veranlasst, bei der Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen explizit Frauen in den Blick zu nehmen, und weil er in einem zunehmend durch Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt zu mehr Transparenz führt. Entscheidend ist allerdings, dass die Unternehmen dieses Instrument nicht als rein regulatorische Pflicht ansehen, sondern als Chance für eine nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung begreifen und umsetzen.

Ansprechpartnerin / Kontakt

Monika Schulz-Strelow
Präsidentin FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Berlin

Monika Schulz-Strelow hat als langjährige Geschäftsführerin der BAO BERLIN – International GmbH erfolgreich die Interessen der Berliner Wirtschaft weltweit vertreten. Seit 2006 setzt sie viele der Arbeitsbereiche mit ihrem eigenen Unternehmen b. international group fort. Frau Schulz-Strelow betreut mit ihren Netzwerkpartnern Investoren aus dem In- und Ausland und berät internationale Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Sie ist seit 2012 Mitglied im Verwaltungsrat der Deutschen Klassenlotterie Berlin und seit Januar 2015 Mitglied des Kuratoriums der RAG Stiftung.

Ehrenamtlich engagiert sich Monika Schulz-Strelow u. a. seit 2005 in der Initiative *Frauen in die Aufsichtsräte* und ist Gründungsmitglied und Präsidentin des 2006 gegründeten Vereins FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. Mit FidAR setzt sie sich erfolgreich für die nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in deutschen Aufsichtsräten ein. Am 7. März 2013 wurde Monika Schulz-Strelow für ihr Engagement von Bundespräsident Joachim Gauck mit dem Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet. Laut manager magazin 01/2016 gehört Monika Schulz-Strelow zu den Top 50 Frauen der deutschen Wirtschaft.

Tel.: +49 (30) 887 14 47 13 | E-Mail: monika.schulz-strelow@fidar.de

Literaturverzeichnis

Adams, Renée B. (2016):
Women on boards: The superheroes of tomorrow? In: The Leadership Quarterly 27, Seiten 371-386.

Ahern, Kenneth R. & Dittmar, Amy K. (2012):
The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: The Quarterly Journal of Economics 127 (1), Seiten 137-197.

Beaurain, Guillaume & Masclet, David (2016):
Does affirmative action reduce gender discrimination and enhance efficiency? New experimental evidence. In: European Economic Review. (http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2016.04.009).

Bertrand, Marianne; Black, Sandra E.; Jensen, Sissel; Lleras Muney, Adriana (2014):
Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. Discussion Paper No. 8266. Institute for the Study of Labor (IZA). Online verfügbar: http://ftp.iza.org/dp8266.pdf (zuletzt abgerufen: 12.07.2016)

Brink, Marieke van den & Stobbe, Lineke (2014):
The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. In: Scandinavian Journal of Management 30, Seiten 163-174.

Bundesregierung (2015):
Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. In: Bundesgesetzblatt Jg. 2015 Teil I, Nr. 17, Seiten 642-662.

Dalton, Dan R. & Dalton, Catherine M. (2010):
Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. In: Business Horizons 53, Seiten 257-268.

Devillard, Sandrine; Graven, Wietke; Lawson, Emily; Paradise, Renée; Sancier-Sultan, Sandra (2012):
Women Matter 2012. Making the Breakthrough. Online verfügbar: http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey%20Offices/France/PDFs/Women_Matter_2012_Making_the_Breakthrough.ashx (zuletzt abgerufen: 08.07.2016).

Dover, Tessa L.; Major, Brenda; Kaiser, Cheryl R. (2016):
Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages. In: Jounal of Experimental Psychology 62, Seiten 58-67.

Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2014):
HR-REPORT 2014/2015 – Schwerpunkt Frauenförderung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Online verfügbar: http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/HR-Report-2014-2015_Fuehrung_2.pdf (zuletzt abgerufen: 05.07.2016).

Ernest & Young (2015):
Mixed Leadership Barometer Juli 2015. Online verfügbar: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Mixed_Leadership_Barometer_-_Januar_2015/$FILE/EY-Mixed-Leadership-Barometer-Januar-2015.pdf (zuletzt abgerufen: 05.07.2016).

FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) (10.05.2016):
Sheryl Sandberg. „Habe Probleme alleinerziehender Mütter unterschätzt“. Online verfügbar: http://www.faz.net/-gqe-8gvyb (zuletzt abgerufen: 12.07.2016).

FidAR (2015a):
Stimmungsbarometer zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Online verfügbar: http://www.fidar.de/webmedia/documents/presse/stimmungsbarometer/FidAR_Ergebnisbericht_Online.pdf (zuletzt abgerufen: 12.07.2016).

FidAR (2015b):
Women-on-Board-Index (WoB-Index 100). Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 100 vom Quotengesetz betroffenen Unternehmen. Online verfügbar: http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/150611_Studie_WoB-Index_XX_end.pdf (zuletzt abgerufen: 01.09.2016).

GGDI: German Gender DAX Index,
http://www.boersenag.de/GERMANGENDERINDEX/Produkte (zuletzt abgerufen: 01.09.2016).

Holst, Elke & Kirsch Anja (2016):
Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. In: DIW Wochenbericht 2/16. Seiten 31-43.

Holst, Elke; Busch Anne; Kröger, Lea (2012):
Führungskräfte Monitor 2012 – Update 2001-2010. Online verfügbar: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf (zuletzt abgerufen: 11.07.2016).

Jakobsh, Doris R. (Hrsg., 2012):
Barriers to Women's Leadership. In: Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks, CA. Sage 2004, Seiten 77-81. Online verfügbar: http://eurogender.eige.europa.eu/sites/default/files/reference14.3.pdf (zuletzt abgerufen: 05.06.2016).

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena; Schraudner, Martina (2012):
Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer Verlag. Online verfügbar: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf (zuletzt abgerufen: 29.06.2016).

Köppel, Petra (2014):
Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi? Synergy Consult. Online verfügbar: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_14.pdf (zuletzt abgerufen: 12.07.2016).

Lindstädt, H.; Wolff, M. & Fehre, K. (2011):
Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Online verfügbar: http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,-did=175142.html (zuletzt abgerufen: 12.07.2016).

Niederle, Muriel & Vesterlund, Lise (2007):
Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much? In: Quarterly Journal of Economics, 122 (3), Seiten 1067-1101.

Rosette, Ashleigh Shelby; Mueller, Jennifer S.; Lebel, R. David (2015): Are male leaders penalized for seeking help? The influence of gender and asking behaviors on competence perceptions. In: The Leadership Quarterly 26, Seiten 749-762.

Sandberg, Sheryl (2013):
Lean In. Berlin: Ullstein.

Singh, Val; Terjesen, Siri; Vinnicombe, Susan (2008):
Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? In: European Management Journal 26, Seiten 48-58.

Skaggs, Sheryl; Stainback, Kevin; Duncan, Phyllis (2012):
Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. In: Social Science Research 41, Seiten 936-948.

Slaughter, Anne-Marie (2016)
Was noch zu tun ist. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Sojo, Victor E.; Wood, Robert E.; Wood, Sally A.; Wheeler, Melissa A. (2016):
Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. In: The Leadership Quarterly 27, Seiten 519-536.

Stat. BA (Statistisches Bundesamt) (2016):
Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Betreuungsgeld - Leistungsbezüge, Wiesbaden. Online verfügbar: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/Elterngeld/BetreuungsgeldLeistungsbezuegeVj.html (zuletzt abgerufen: 12.07.2016).

Taylor, Scott N.; Sturm, Rachel E.; Atwater, Leanne E.; Braddy, Phillip W. (2016):
Underestimating one's leadership impact: Are woman leaders more susceptible? In: Organizational Dynamics 45, Seiten 132-138.

Weinbach, Christine (2004):
Systemtheorie und Gender. Das Geschlecht im Netz der Systeme. Wiesbaden. VS.