

## Mehr Frauen in Führungspositionen: Warum selbst gesteckte Ziele eine gute Idee sind

2011 wurde in Deutschland wieder einmal über die Einführung einer gesetzlichen Quote für Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten diskutiert. Zu einer gesetzlichen Regelung ist es dann am Ende nicht gekommen, aber es hat Gespräche zu freiwilligen Selbstverpflichtungen gegeben, und einzelne Unternehmen haben sich auch bereits (zum Teil sehr ambitionierte) Ziele gesetzt. So will etwa die Deutsche Telekom bis Ende 2015 dreißig Prozent aller Positionen im mittleren und oberen Management mit Frauen besetzt haben, andere – wie etwa E.ON, BMW oder Bosch – streben Anteile zwischen 15 und 22 Prozent an.

Die Befürworter von Frauenquoten bzw. verbindlichen Zielvorgaben im Hinblick auf eine größere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen stützen sich auf mehrere Argumente. Ein *erstes* bezieht sich auf die Sicherstellung von Chancengleichheit und Teilhabe. Die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im mittleren und oberen Management mag – so das Argument – zumindest auch das Ergebnis von Diskriminierung und Benachteiligung sein; die (Selbst)Verpflichtung auf eine Quote könne dafür sorgen, dass für Führungspositionen geeignete Frauen systematischer identifiziert und gefördert werden, und die so genannte »gläserne Decke«, welche Frauen auf ihrem Weg nach oben quasi »unsichtbar«, aber effektiv am Vorankommen hindert, immer durchlässiger wird. Aus gesellschaftspolitischer Perspektive ist die Sicherstellung von Gleichberechtigung und Teilhabe über eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen daher vergleichsweise unstrittig.

Doch wie sieht es aus Unternehmensperspektive aus? Inwiefern könnten Unternehmen – und dies wäre ein *zweites* Argument für eine stärkere Beteiligung von Frauen – von einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen profitieren? Wenn man davon ausgeht, dass die auf Führungsebene benötigten Qualifikationen in den Populationen der Männer und der Frauen ähnlich verteilt sind, dann führt eine faktische Selbstbeschränkung auf eines der beiden Geschlechter dazu, dass, wenn man etwa nur die besten 10 Prozent eines Geschlechts in Führungspositionen befördert – die durchschnittliche Qualität des Führungskräftenachwuchses ge-

ringer ist, als wenn man aus beiden Geschlechtergruppen rekrutieren würde (und sich dann jeweils auf die besten 5 Prozent konzentrieren könnte). In Anbetracht des demographischen Wandels und angesichts der Tatsache, dass bei der Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs erwartbar immer seltener »aus dem Vollen« geschöpft werden kann, dürfte es aus Unternehmenssicht daher immer wichtiger werden, für Führungspositionen geeignete Frauen frühzeitig zu identifizieren und sie auf dem Weg nach oben zu unterstützen und zu begleiten.

Eine freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen auf einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen dürfte entsprechend weniger Ausdruck eines Sich-zu-eigen-Machens gesellschaftspolitischer Ziele sein, sondern vielmehr der Versuch einer nach außen wirksamen Selbstbindung, die in den betreffenden Unternehmen häufig schon seit vielen Jahren vorhandenen Instrumente zur Frauenförderung in Zukunft systematischer nutzen zu wollen, um damit langfristig positive Produktivitätswirkungen zu erzielen. Für eine solche Selbstbindung dürfte es dabei bereits jetzt »höchste Zeit« sein, da davon auszugehen ist, dass sich deren Effekte, etwa auf die Bereitschaft junger Frauen, entsprechende Karrierewege überhaupt erst einschlagen zu wollen, erst sehr langfristig einstellen werden: Erst wenn junge Frauen heute mit gutem Grund darauf vertrauen dürfen, dass man sich in den Unternehmen für ihre Belange (etwa auch, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht) interessiert und ihnen Möglichkeiten aufzeigen wird, wie sich diese Belange auch in Führungspositionen berücksichtigen lassen, dann erst wird dies Einfluss auf die Berufswahl und Karrierewegentscheidungen junger Frauen haben, und dann erst werden Unternehmen überhaupt in die Lage versetzt werden, aus einem großen Pool qualifizierter und an Führungspositionen interessierter Frauen rekrutieren zu können. Entsprechend sind die Unternehmen gut beraten, keine weitere Zeit zu verlieren und sich bereits heute und zeitnah auf selbst gesteckte Ziele zu verpflichten.

Ein *drittes* Argument zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen knüpft an positiven Effekten aus einer erhöhten Diversität an. Die Idee von »Diversity« ist, vereinfacht gesprochen, dass heterogen zusammengestellte Teams positive Produktivitätswirkungen entfalten können verglichen mit homogen zusammengestellten Teams, weil de-

ren Mitglieder über unterschiedliches Wissen und Fertigkeiten verfügen oder über andere Netzwerke und sonstige Ressourcen. Diese – nachgewiesenermaßen auch entlang von Geschlechtergrenzen variierenden – unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen bringen die Mitglieder heterogener Teams – so das Argument – in das Team ein und erhöhen dadurch dessen Problemlösefähigkeit und innovatives Potenzial. Zwar kann eine größere Heterogenität auch adverse Effekte haben, etwa wenn Teammitglieder unterschiedliche »Sprachen« sprechen, wenn es Kommunikationsbarrieren und unproduktive Konflikte gibt (und auch diese sind für das Miteinander der Geschlechter – so wenig man das glauben mag – belegt), aber hier wäre wohl – insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der Frauenanteil in Führungspositionen in

deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich zum Teil deutlich zurückfällt – davon auszugehen, dass der »optimale Diversitätsgrad« in Bezug auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen deutscher Unternehmen noch nicht überschritten ist.

Zusammengefasst spricht daher wohl einiges für die zeitnahe und wirksame Selbstverpflichtung von Unternehmen auf die Erfüllung konkreter Zielvorgaben hinsichtlich einer stärkeren Berücksichtigung von Frauen in Führungspositionen, vor allem aber ihr wohlverstandenes Eigeninteresse. Und wie in anderen Bereichen, so gilt wohl auch hier: Selbstgesteckte Ziele sollten erreichbar, dürfen aber durchaus ambitioniert sein.

*Kerstin Pull*