

Gläserne Decke- Durchbruch durch europaweite gesetzliche Frauenquote?

A. Einführung

Im Laufe der Jahre ist eine immer größere Zahl an Frauen berufstätig geworden und leisten damit ihren eigenen Teil zum familiären Verdienst bei. Mittlerweile gehen mehr als 59 % der Frauen in Deutschland und 55 % in den europäischen Mitgliedstaaten einer Voll- oder Teilbeschäftigung nach und sind zudem besser ausgebildet als je zuvor. Es lässt sich dennoch feststellen, dass Frauen sich nicht oft in Management-Positionen befinden. Nur 0,6 bis 13 % der weiblichen Führungskräfte im oberen Management sind Frauen. Zudem wird dies noch durch den Effekt einer negativen Korrelation begleitet, d.h. je höher die Führungsebene liegt, desto geringer ist der dortige Anteil an Frauen. Besonders Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen möchten oder schon eine bekleiden, stehen vor einer großen Herausforderung. Gerade in Vorständen und Aufsichtsräten, sei es in Deutschland oder in Europa stoßen sie nicht etwa auf subjektive Hindernisse sondern auf strukturelle. So ist ihnen unter anderem der Zugang zur Weiterbildung im Beruf erschwert, es bestehen Mängel bei Kinderbetreuungsplätzen und es besteht ein geringes Angebot an qualifizierten Arbeitsplätzen, da diese meist nach Tätigkeitsinhalten und andere expliziten und impliziten Vertragselementen so festgelegt sind, dass nur noch Bewerber männlichen Geschlechts in Frage kommen.

Das geschlechtsspezifische Ungleichgewicht in Unternehmensvorständen ist für alle EU-Mitgliedstaaten nach wie vor eine erhebliche Herausforderung. Wie die Diskrepanz zwischen der großen Anzahl weiblicher Hochschulabsolventinnen und ihrer Unterrepräsentation in Spitzenpositionen belegt, zeigt sich darin ein ungenutztes Potenzial fähiger menschlicher Ressourcen. Da sich Frauen auf ihrem Weg zur Spitze immer noch zahlreichen Hindernissen gegenüber sehen, kann dieses Ungleichgewicht als Beleg für die Vergeudung vieler hochqualifizierter und benötigter menschlicher Ressourcen betrachtet werden. Firmen erkennen mittlerweile, dass weibliche Führungskräfte Qualitäten besitzen, die Männer in diesem Maße nicht haben, wie z.B. die

außergewöhnlichen analytischen Fähigkeiten, hohe soziale Kompetenzen, Flexibilität, Ausdauer, Organisationstalent und Kommunikationsfähigkeit. Belegt ist auch, dass mit diesen auf zugeschriebenen Merkmalen aufruhenden Diskriminierungen der Zugriff auf ihr personales Inventar verknappt und den Aufstieg von hochqualifizierten Frauen massiv behindert wird. In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass bereits zehn Jahre zuvor ein Abkommen zwischen Regierung und Unternehmen zustande kam, in dem sich Unternehmen freiwillig dazu bereit erklärten, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Bis heute hat sich jedoch fast kein Unternehmen daran gehalten. Man könnte meinen, dass Vorstandspositionen für Frauen versperrt bleiben.

B. Inhalt

Die sog. Frauenquote sieht vor, dass bis 2020 alle Aufsichtsratspersonen in den großen börsenorientierten Unternehmen Europas zu 40 Prozent mit Frauen besetzt werden. Den Frauen soll bei gleicher Qualifikation der Vorrang gewährt werden. Sollte dies nicht eingehalten werden, führt das zu drakonischen Maßnahmen- vom Bußgeld über steuerliche Nachteile bis hin zur Zwangsschließung des Unternehmens und Nichtigkeit von Beschlüssen. Unternehmen, die ihre Zielvorgaben nicht erreichen, müssen die Kriterien zur Mandatsvergabe offenlegen. Der Vorschlag zielt auf eine substantielle Erhöhung des Frauenanteils in den Leitungsorganen

börsennotierter Gesellschaften in der EU. Diese soll erreicht werden, indem ein Anteil von mindestens 40 % des unterrepräsentierten Geschlechts unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften als Mindestziel festgelegt wird und indem Unternehmen, in denen der Anteil des unterrepräsentierten Geschlechts unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern niedriger ist, verpflichtet werden, vorab festgelegte, klare, neutral formulierte und eindeutige Kriterien für die Auswahlverfahren geeigneter Kandidaten für solche Positionen einzuführen, um das Ziel erreichen zu können.

I. Initiative

Mit einer Initiative der EU-Kommission gestartet und begleitet von der EU-Kommissarin Viviane Reding sollen Schranken, welche den Frauen den Weg an die Spitze der Aufsichtsräte und Vorständen erschweren, seien diese strukturell oder mental bedingt, durch ein Konzept nämlich die sog. Frauenquote beseitigt werden. Nun stellt sich die Frage, wie die gesetzliche Frauenquote aussehen könnte. Dazu lohnt sich ein Blick nach Norwegen. Weiterhin taucht die Frage auf, ob eine solche gesetzliche Regelung einen Einfluss auf die Frau, genauer auf ihren Lebenslauf haben kann. Institutionalisierte Lebensläufe bestehen und determinieren sowohl den weiblichen als auch den männlichen Lebenslauf und sind fester Bestandteil der Gesellschaft.

2003 stimmte Norwegens Regierung für die gesetzliche Frauenquote für Aufsichtsräte und setzte damit einen Meilenstein, was kein Land zuvor gewagt hatte. Binnen 5 Jahren stieg der Frauenanteil in den Führungsetagen der norwegischen börsenorientierten Unternehmen von etwa 9 auf 40 Prozent. Angesteckt vom Osloer Pioniergeist verabschiedeten Parlamente in Spanien, Island, Frankreich, den Niederlanden, Belgien, Italien und Malaysia in den vergangenen Jahren ähnliche Gesetze.

EU-Kommissarin Viviane Reding stellte einen entsprechenden Gesetzesentwurf für die EU-Staaten vor. Sie begnügte sich aber nicht damit, dass nicht nur Aufsichtsräte mit der 40%-Klausel belegt werden sollten, sondern verlangte gleiches auch für Vorstände. Sie begründet ihre Strategie damit, dass das norwegische Gesetz nicht als Vorbild für andere Länder taue. Die Frauenquote für Aufsichtsräte verfehle ein entscheidendes Ziel, nämlich die sogenannte gläserne Decke- eine unsichtbare Barriere auf dem Weg an die Spitze- durchzubrechen. Denn wie auch ausgerechnet das norwegische Modell zeigte, brachte es nicht mehr Frauen in die wirklich entscheidenden Positionen in den Unternehmen.

II. Kompromiss

Nachdem der erste Gesetzesentwurf der EU-Kommissarin Viviane Reding für eine Frauenquote in Aufsichtsräten auf Widerstand gestoßen war, nicht zuletzt auch aufgrund mangelnder rechtlicher Durchführbarkeit, war eine Nachbesserung erforderlich. Im März 2012 äußerte sich Reding, sie wolle sich bei ihrem Gesetzentwurf auf die Wünsche der

EU-Bürger berufen. Daher startete die EU-Kommissarin eine öffentliche Anhörung. Zwischen dem 5. März und dem 28. Mai 2012 führte die Kommission eine Konsultation der Öffentlichkeit durch zu der Frage, ob und wenn ja, wie die Problematik des unausgewogenen Zahlenverhältnisses von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen angegangen werden soll. Von den insgesamt 485 Antworten kamen 161 von einzelnen Bürgern und 324 von Organisationen aus 13 Mitgliedstaaten, von drei Regionalregierungen, aus sechs Städten oder Kommunen, von 79 Unternehmen (sowohl große börsennotierte Gesellschaften als auch KMU), 56 Unternehmensverbänden auf EU- und nationaler Ebene, 53 NRO (größtenteils Frauenorganisationen), Gewerkschaften, Berufsverbänden, politischen Parteien, Anleger- und Aktionärsverbänden, Akteuren der Corporate Governance und andere. Unter den Befragten bestand breites Einvernehmen darüber, dass der Frauenanteil in den Leitungsorganen von Unternehmen dringend erhöht werden muss. Die Befragten waren mehrheitlich der Ansicht, dass eine geschlechtermäßig ausgewogene Belegschaft und mit Frauen und Männern zu gleichen Anteilen besetzte Leitungsorgane der Unternehmen ein Motor für Innovation, Kreativität, verantwortungsvolle Verwaltung und Marktexpansion ist und dass es kurzsichtig wäre, das wirtschaftliche Potenzial qualifizierter Frauen nicht zu nutzen. Die Interessenträger vertraten allerdings unterschiedliche Auffassungen in der Frage, wie ein Wandel herbeizuführen ist. Bei der Frage, welcher Option sie den Vorzug geben würden, um ein ausgewogenes Zahlenverhältnis von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen zu erreichen, entschieden sich 31 % für Selbstregulierungsmaßnahmen der Unternehmen, 26 % für verbindliche gesetzliche Maßnahmen und 20 % für unverbindliche Maßnahmen. Dessen ungeachtet sprachen sich 75 % der Europäer für eine gesetzliche Regelung aus, sofern diese den Qualifikationen Rechnung trägt und den Vertretern eines Geschlechts nicht automatisch den Vorzug gibt.

Dementsprechend knüpft der neue Vorschlag der EU-Kommissarin die Quote an die Kompetenzen der Bewerber und sieht ein rechtlich bindendes, streng geschlechtsneutral formuliertes Auswahlverfahren vor. Bei gleicher Qualifikation solle dem Kandidaten des unterrepräsentierten Geschlechts der Vorrang gegeben werden. Eine Quote für Vorstände

ist nicht mehr vorgesehen. Dabei sind EU-Länder, die schon eine funktionierende Quotenregelung eingeführt haben, von der Pflicht ausgenommen. Diesem Vorschlag hat die EU-Kommission zugestimmt, nun bleibt die Hürde der Abstimmung im Europaparlament und im EU-Ministerrat. Aus einigen Ländern droht aber Widerstand.

C. Europaweite Regulierung

Mittlerweile ist eine intensive Diskussion sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene in Gang gesetzt und der Erlass konkreter gesetzlicher Verpflichtungen über eine Frauenquote könnte sich abzeichnen. Eine derartige gesetzliche Einführung einer Frauenquote für Aufsichtsräte ist einer verfassungsrechtlichen Prüfung zu unterziehen.

I. Verfassungsrechtliche Fragestellungen

Eine solche gesetzliche Regelung stellte zwar eine Ungleichbehandlung zu Lasten der Männer nach Art. 3 III GG dar, die sich im vorliegenden Zusammenhang nur durch kollidierendes Verfassungsrecht rechtfertigen ließe. Als Rechtfertigungsgrund könnte hier aber im Regelfall der staatliche Auftrag tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung aus Art. 3 II S.2 GG herangezogen werden. Dies gilt allerdings nicht, soweit Frauen in Unternehmen bestimmter Branchen nicht nur in Führungspositionen sondern generell unterrepräsentiert sind. Zwecke des art. 3 II S.2 GG ist nämlich nur die Herstellung von Chancengleichheit, nicht aber die geschlechtsparitätische Besetzung aller Positionen ihrer selbst willen.

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Quotenregelung dürfte aufgrund der Besonderheiten des Aufsichtsrates auch die Einführung einer sogenannten starren, also nicht leistungsbezogenen Frauenquote zulässig sein. Dem Aktiengesetz ist im Hinblick auf die Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern, denen eine Überwachung des Unternehmens aufgegeben wird, keine besonderen Anforderungen zu entnehmen.

Auch im Hinblick auf die Anteilseigner und die betroffenen Unternehmen, deren Aufsichtsrat unter die Frauenquotenregelung fiel, ergäbe sich grundsätzlich keine unverhältnismäßige Beschränkung der berührten Grundrechte aus Art. 14 I, 9 I und 12 I GG. Insoweit gilt die Einführung einer Frauenquote für die Aufsichtsräte einen weniger

gewichtigen Eingriff in die genannten Grundrechtspositionen beinhalten würde als die Unternehmensmitbestimmung, die vom Bundesverfassungsgericht bereits für verfassungsgemäß befunden wurde. In dieser Hinsicht ist ebenfalls zu beachten, dass Art. 3 II S.2 GG die Grundrechtsbeeinträchtigungen nur rechtfertigen kann, soweit er der Herstellung der Chancengleichheit dient.

II. Europarechtliche Vorgaben

1. Rechtsgrundlage

Artikel 157 Absatz 3 AEUV bietet die Rechtsgrundlage für verbindliche Maßnahmen der Union zur Anwendung des Grundsatzes der Chancengleichheit und der Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen, einschließlich positiver Maßnahmen zugunsten von Frauen. Der Vorschlag stützt sich auf Artikel 157 Absatz 3 AEUV. Die der Ausschöpfung des Kompetenzpools der am besten qualifizierten Frauen für Spitzenpositionen in Leitungsorganen inhärenten Wettbewerbsfähigkeits- und Wachstumschancen können wegen des Umfangs der Maßnahme effizienter genutzt werden, wenn alle Mitgliedstaaten an einem Strang ziehen, insbesondere diejenigen, die derzeit einen niedrigen Frauenanteil aufweisen und die keinerlei Maßnahmen ergriffen oder auch nur geplant haben.

2. Subsidiarität und Verhältnismäßigkeit

Nur ein Vorgehen auf EU-Ebene kann effektiv dazu beitragen, dass unionsweit die Voraussetzungen für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft geschaffen und Komplikationen im Wirtschaftsleben vermieden werden, indem eine Mindestharmonisierung der Anforderungen an die Corporate Governance in Bezug auf die Berufungsentscheidungen auf der Grundlage objektiver Qualifikationskriterien auf den Weg gebracht wird, mit der ein ausgewogeneres Zahlenverhältnis von Männern und Frauen unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern erreicht werden kann. Daher kann der Schluss gezogen werden, dass die Ziele dieser Richtlinie auf Ebene der Mitgliedstaaten nicht ausreichend erreicht werden können und besser durch EU-weit abgestimmte Maßnahmen als durch einzelstaatliche Initiativen mit variablem Anwendungsbereich, Anspruch und Wirkungsgrad erreicht werden können. Der Vorschlag

steht daher im Einklang mit dem Subsidiaritätsprinzip.

Den Mitgliedstaaten wird ausreichend Handlungsspielraum bei der Entscheidung gelassen, wie diese Ziele auf nationaler Ebene unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene, insbesondere des Gesellschaftsrechts sowie der Regeln und Verfahren für die Berufung von Mitgliedern der Leitungsorgane von Unternehmen, am besten erreicht werden sollten. Der Vorschlag sieht nur dann Änderungen am nationalen Gesellschaftsrecht vor, wenn dies für die Mindestharmonisierung der Bestimmungen über die Berufungsentscheidungen unerlässlich ist, und trägt den unterschiedlichen Strukturen der Leitungsorgane in den Mitgliedstaaten Rechnung. Der Vorschlag gilt nicht für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), da der Verwaltungsaufwand für kleine Unternehmen unverhältnismäßig hoch sein könnte. Wie vorstehend erläutert, werden lediglich für nicht geschäftsführende Mitglieder von Leitungsorganen quantitative Ziele festgelegt. Dadurch wird sichergestellt, dass nur sehr begrenzt in die Tagesgeschäfte des Unternehmens eingegriffen wird. Da die nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitglieder hauptsächlich Aufsichtsfunktionen wahrnehmen, ist es zudem leichter, qualifizierte unternehmens- oder bereichsfremde Kandidaten zu finden, was in Wirtschaftssektoren wichtig ist, in denen eines der Geschlechter unter den Arbeitskräften besonders unterrepräsentiert ist.

Aufgrund der befristeten Geltung der vorgeschlagenen Richtlinie (siehe Artikel 10) steht die Richtlinie im Einklang mit den Grundsätzen der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit.

3. Wahl des Rechtsinstruments

Eine Richtlinie ist das geeignetste Instrument, um ein kohärentes Mindestmaß an ausgewogener Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern in den Leitungsorganen börsennotierter Gesellschaften in der EU zu gewährleisten. Dabei bleibt es den Mitgliedstaaten freigestellt, die detaillierten Vorschriften an ihr nationales Gesellschaftsrecht anzupassen und die geeignetsten Durchsetzungs- und Sanktionsverfahren festzulegen. Die Richtlinie ermöglicht es einzelnen Mitgliedstaaten, auf freiwilliger Basis über diese Mindestvorgaben hinauszugehen.

D. Für und Wider

Stellt sich die Frage, ob eine gesetzlich vorgeschriebene Vorgabe das Mittel sein kann, Frauen eine reelle Chance auf Anteilnahme an Top-Führungspositionen zu verschaffen. Schließlich kündigt die starre Quote einen einschneidenden Eingriff in die Entscheidungshoheit von Unternehmen an. Die betroffenen Unternehmen wären verpflichtet alle Kriterien der Mandatsauswahl offenzulegen oder wider ihrer Intuition und persönlicher Eindrücke eine Kandidatin anzunehmen, um der gesetzlichen Quotenvorgabe gerecht zu werden. Im Falle einer Zuwiderhandlung drohen dann Aufhebungen der Beschlüsse durch Gericht. Es kann nicht im Interesse eines Börsenorientierten Unternehmens sein, dermaßen interne Abwicklungen als Opfer für die Emanzipation offen zulegen. Dem ist entgegenzusetzen, dass die gläserne Decke, die den Frauen Zugang zu den wichtigsten Posten verwehrt nur durch gesetzliche Maßnahmen durchbrochen werden kann. Alle früheren Wege zu mehr Gleichberechtigung bei der Besetzung von Top-Positionen sind gescheitert, etwa Empfehlung der EU oder Selbstverpflichtungen der Wirtschaft. EU-Kommissarin Viviane Reding forderte bereits 2010 eine Erhöhung der Beteiligung von Frauen in Vorstandspositionen. Diese sollten bis Ende 2011 auf freiwillige Basis erreicht werden. Trotz politischer Nahelegung und etlichen freiwilligen Selbstverpflichtungsabkommen erfüllen aktuell nur vier von 160 DAX-Unternehmen in ihren Aufsichtsräten aktuell die geforderte Anzahl weiblicher Vertreter.

Die Gleichstellung von Mann und Frau bis in die obersten Chefetagen zu fördern ist nachvollziehbares Ziel. Schließlich hat jede freiheitliche Gesellschaft ein ureigenes Interesse daran, dass jeder nach seiner Façon glücklich werden kann. Dieses zu erreichen, ist aber eine nationale Aufgabe und keine, die sich Brüssel anmaßen darf. Solche dirigistischen Vorgaben gefährden die Akzeptanz Europas in den Mitgliedsstaaten. Die einzelnen europäischen Staaten können aber auch durch das Einbringen der gesetzlichen Frauenquote ihren eigenen Verfassungsordnungen und menschenrechtlichen Verpflichtungen gerecht werden und die Gleichstellung der Geschlechter im Alltag durchzusetzen. Weiterhin ist in den römischen Verträgen, den Vertragsgrundlagen der EU,

festgehalten, dass die Union die Zuständigkeiten für Gleichstellung hat. Auch sollte in Betracht gezogen werden, dass die Entstehung abweichender nationaler Regelungen auf diesem Gebiet in einigen Mitgliedstaaten und fehlende Regelungen in anderen Mitgliedstaaten Bedeutung für das Funktionieren des Binnenmarktes haben könnte. Dies könnte sich auf die grenzüberschreitende Niederlassung von Unternehmen oder auf die Aussichten einer erfolgreichen Teilnahme an öffentlichen Auftragsvergaben im Ausland auswirken (ein internationales Unternehmen kann beispielsweise in mehreren EU-Mitgliedstaaten tätig sein, in denen es keine Quotenregelung gibt oder in denen es unterschiedliche Quotenregelungen gibt). Die Unternehmen benötigen Rechtssicherheit und keine widersprüchliche Regelungen.

Eine gesetzliche Frauenquote kann Missstände und vorurteilbasierte Hintergründe nicht von heute auf morgen wegwischen. Es braucht gravierende Veränderungen in der Unternehmenskultur, um nachhaltig die Benachteiligung von Frauen gerechter zu gestalten. Erwiesenermaßen mangelt es jedoch nicht an der Qualifikation weiblicher Kandidaten für Aufsichtsgremien. Daher liegt es nahe bei der Ursachensuche die Art und Weise der Besetzung von Kontrollgremien näher zu beleuchten. Allzu häufig kamen bei der Mandatsvergabe in der Vergangenheit die sog. Old-Boys-Networks zum Tragen-Netzwerke, zu denen Frauen in der Regel kaum Zugang haben. Bei der Vergabe von Aufsichtsratsmandaten neue Wege zu gehen, bedeutet also auch, transparente Kriterien bei der Kandidatensuche anzulegen. Die Quote ist notwendig, um das Ziel zu erreichen. Mit Blick auf die derzeitige wirtschaftliche Situation und den ansteigenden Fachkräftemangel ist es ein Gebot der Vernunft, das gesamte verfügbare Potenzial zu nutzen. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass gemischte Teams effizienter arbeiten und bessere Ergebnisse erzielen. Die europaweite Quote für Aufsichtsräte setzt für viele Frauen ein Zeichen als den Aufsichtsvertreterinnen. Es ist wichtig, dass in den Kontrollgremien genug Frauen sitzen, weil sie mitbestimmen können, wohin ein Unternehmen steuert und auf diesem Weg Frauen im besten Fall fördern und motivieren können. Nachdem jahrzehntelang Aufsichtsmandate über männliche Netzwerke vergeben wurden, wird es Zeit auf Qualifikation und Transparenz zu setzen. Nur wenn es offene und klar definierte Kriterien gibt, lässt sich die Qualifikationsdebatte wirklich führen.

Es kann schließlich nicht im Sinne unserer Wirtschaft sein, von den über 50 % weiblichen Hochschulabsolventen nur so ein kleiner Bruchteil in den obersten Führungsetagen ankommt. Frauen in ihrer Berufswahl und der späteren Karriere zu fördern, ist eine notwendige Investition in die Zukunft und eine unternehmerisch kluge Entscheidung.

Fazit

Zweifel an den Erfolgen der Frauenquote nach norwegischem Vorbild kommen aus neun EU-Staaten und vor allem von konservativen Politikern und Medien. Um eine gesetzliche Regelung abzuwenden, wird gern die Studie zweier US-Wissenschaftler zitiert. Die Untersuchung unter dem Titel „The Changing of the Boards“ erschien erstmals im Juni 2010 und ihre Kernaussage lautet, dass eine gesetzliche Quote Unternehmen schadet. Tatsächlich gaben die Aktienkurse diverser norwegischer Firmen nach, als das Quotengesetz verkündet wurde. Zugleich steht aber auch fest, dass sich die Kurse relativ schnell wieder erholten. Es war also vor allem der Schock über die Entscheidung des Parlaments und der Beginn der Wirtschaftskrise, der Firmen kurzzeitig belastete, nicht das Gesetz an sich. Weitere Studien beispielsweise die des Michael Stuber (Ungleich Besser-Diversity Consulting) und Erkenntnisse der Prof. Dr. Gertraude (Universitätsprofessorin an der Universität Berlin) zeigen auf, dass es sehr wichtig ist, Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen besser zu verstehen, um diese zu verändern. Dabei steht die Ungleichbehandlung für den Zugang zu Top-Positionen fest. Prof. Dr. Krell bietet einen Überblick mit 11 Studien an denen Aufstiegsbarrieren für Frauen erkundet werden. Ihre Studien, ergänzt und systematisiert um 14 weitere, zeigen in einer umfassenden Analyse insgesamt, dass effektive Gender-Diversity Programme an einer größeren Zahl verschiedener Punkte gleichzeitig ansetzen müssen: Bei der menschlichen Tendenz, sich der Eigengruppe anzuschließen, bei stereotypisch gefärbten Interpretationsmustern und monokulturellen Aspekten der herrschenden Organisationskulturen, insbesondere mit Blick auf unsichtbare Normen bzw. ungeschriebene Gesetze. Der umfassende Blick auf den Forschungsstand untermauert insgesamt sowohl die zentrale Bedeutung unternehmenskultureller Barrieren wie auch den deutlich negativen Einfluss von Geschlechterstereotypen. Unter dieser Prämisse sollten auch Gleichbehandlungs- und

Gleichstellungsziele der Frauenquote überprüft werden. Vor allem ist ein genauerer Blick auf die tiefe unternehmenskulturelle Ebene der Grundannahmen erforderlich, die über ungeschriebene Gesetze einen starken Bewahrungscharakter ausübt. Um diese fundamentalen Aspekte einer Organisationskultur zu verändern, bedürfen ganzheitlicher Ansätze und deutlicher Kulturentwicklungsprogramme. Der Blick auf vergangene Entwicklungen zeigt demnach, dass für die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen gesetzliche Bestimmungen nicht besser oder schneller wirken als strukturelle oder Personalentwicklungsmaßnahmen, sodass zur Bekämpfung bekannter Aufstiegsbarrieren der Einsatz ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansätze nahe gelegt werden. Insofern bleibt zu hoffen, dass neben der inzwischen gelockerten Gesetzesinitiative auch unternehmensinternes Bewusstsein dazu führen wird, die Barrieren zum Aufstieg in die Top-Führungspositionen zu brechen. Hierzu sind nicht nur Gesetzgeber, sondern auch börsenorientierte Unternehmen aufgefordert, ihre Pflicht zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung in diesem Zusammenhang beizuwohnen.

Suraia Sabah-Turkmany