

*Frauen in Führungspositionen*

## Zentraler Faktor für unternehmerischen Erfolg

Für die Unternehmen ist es inzwischen eine Selbstverständlichkeit, verstärkt auf Frauen zu setzen – und zwar auf allen Ebenen des Managements. Dafür sprechen neben der Gleichberechtigung auch volkswirtschaftliche und unternehmerische Gründe. Ein modernes Unternehmen fördert Frauen aus eigenem Antrieb, denn weibliche Führungsqualitäten sind von großer Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.

### Klares Bekenntnis der Unternehmensführung

Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor; an den Hochschulen sind sie längst in der Mehrzahl. Es ist volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen zuerst auszubilden und ihr Potenzial dann nicht zu nutzen. Der demografische Wandel verstärkt dieses Argument noch: Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird sich verschärfen, Unternehmen werden auf die weiblichen 50 Prozent der Arbeitnehmer nicht verzichten können. Mit einem klaren Bekenntnis zur Chancengleichheit für Frauen und Männer können sich Unternehmen in diesem zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren. Frauen in Führungspositionen sind der beste Beweis dafür.

### Quote würde in der Praxis scheitern

Die Diskussion um die Einführung einer „Frauenquote“ wird auf politischer Ebene in Deutschland und Europa heftig geführt. Die Chemie-Arbeitgeber lehnen die gesetzliche Quote nicht aus ideologischen Gründen ab, sondern weil eine Quote in der Praxis scheitern und die Ursachen nicht beseitigen würde: Eine starre

gesetzliche Quote wird den unternehmerischen Realitäten nicht gerecht.

Die „Flexi-Quote“ mit einer Verpflichtung für die Unternehmen, verbindliche Zielvorgaben zur Steigerung des Frauenanteils im Vorstand und Aufsichtsrat selbst festzulegen, wäre insoweit praxisnäher, weil unternehmens- und branchenspezifische Zielvorgaben aufgenommen werden können. Aber auch eine solche Quote hilft nicht weiter.

Für eine substantielle Verbesserung müssen wesentliche Grundvoraussetzungen vorliegen, die allein mit dem Instrument einer Quotenregelung, unabhängig von ihrer Ausgestaltung, nicht erreicht werden können. Immer noch ist die Nachfrage von Mädchen und Frauen nach technischen und naturwissenschaftlichen Berufen zu gering, da das Berufswahlverhalten nahezu unverändert geschlechtsspezifisch ausgeprägt ist.

### Veränderte Rahmenbedingungen erforderlich

Daher ist es dringend notwendig, gemeinsam die gesellschaftlichen, politischen und betrieblichen Rahmenbedingungen so zu verändern, dass Führungsaufgaben auch tatsächlich von Frauen und Männern

in gleicher Weise wahrgenommen werden können. An erster Stelle steht somit eine gesellschaftliche Bewusstseinsänderung, zu der alle beitragen müssen. Konkrete Maßnahmen sind der fortgesetzte Wandel der Unternehmenskulturen, die Steigerung des Frauenanteils in MINT-Studienfächern und auch der bedarfsgerechte Ausbau der Kinderbetreuung für alle Altersklassen. Verbesserte Rahmenbedingungen bei der Kinderbetreuung oder für die Pflege von Angehörigen tragen wesentlich dazu bei, dass Frauen der Weg nach oben geöffnet wird.

Erforderlich ist zudem ein Mentalitätswandel, um bestehende Vorbehalte und überkommene Rollenverständnisse zu beseitigen und Strukturen einer Anwesenheitskultur aufzubrechen. Bieten Unternehmen auch ihren Führungskräften – Frauen wie Männern – flexible Arbeitsmodelle an, können sie den Verlust von wertvollem Know-how verhindern.

---

## Wirksame Instrumente

In der Regel rekrutieren die Unternehmen ihr Führungspersonal aus ihrem Mitarbeiterstamm oder dem anderer Unternehmen der Branche. Dabei durchlaufen potentielle Top-Führungskräfte einen langjährigen Entwicklungs- und Reifeprozess. In der Praxis ist ein Großteil der Führungsaufgaben in der Chemie-Industrie mit naturwissenschaftlich-technischen Kompetenzen verbunden. Leider ist es aber in der Praxis auch so, dass das Interesse von jungen Frauen an den so genannten MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) noch immer zu schwach ausgeprägt ist. Der Frauenanteil an den Studenten dieser Fächer liegt bei etwa einem Drittel, in den Ingenieurwissenschaften sogar nur bei einem Viertel. Nicht zuletzt deshalb schadet eine Quote der Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen insgesamt. Die positive Entwicklung der vergangenen Jahre würde massiv in Frage gestellt. Viel effektiver als jede von oben gesetzte Quote ist es, früh in der Karriere eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten. Um die Diskussion um die Einführung einer gesetzlichen Quotenregelung – unabhängig von

ihrer Ausgestaltung – auf europäischer oder nationaler Ebene in die richtige Richtung zu lenken, ist es also höchste Zeit, sich stärker als bisher dafür zu engagieren, dass mehr Frauen Führungspositionen einnehmen. Viele Wege führen dorthin, doch als wirksamste Instrumente gelten:

- klares Bekenntnis der Unternehmensleitung und Aktivitäten zur Unterstützung des Kulturwandels in den Unternehmen
- Umdenken bei der Anwesenheitskultur
- Lösungsangebote für Kinderbetreuung und andere Unterstützungsmöglichkeiten
- flexible Arbeitsmodelle
- Mentoring- und Coaching-Programme
- Netzwerke

Um Frauen ebenso wie Männer anzuwerben, zu halten und zu fördern, müssen Unternehmen ihre Prozesse, Managementstile und Kulturen verändern.

Die meisten Unternehmen identifizieren die Führungskräfte der nächsten Generation im Alter zwischen 30 und 35 Jahren. Für junge Frauen ist dies oft der Zeitraum, in dem sie nach dem Hochschulabschluss eine Karriere begonnen haben, jetzt Kinder möchten und nun mit der Familienplanung beginnen. Wenn Unternehmen versuchen, Frauen zu fördern, stellen sie fest, dass ihre Regeln für eine erfolgreiche Karriere im 20. Jahrhundert gemacht wurden – für Männer, die Frauen zu Hause hatten, die sich um den Alltag kümmerten. Hier ist ein Umdenken erforderlich. Spätestens angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels sind diese Verhaltensmuster überholt.

---

## Fazit

Die Politik ist aufgerufen, die Rahmenbedingungen für die Karriere so zu verbessern, dass Beruf und Familie von beiden Eltern besser in Einklang gebracht werden kann. Daneben ist es auch für die Unternehmen unerlässlich, organisatorisch für eine bessere Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und Beruf zu sorgen und ein karrierefrequentes Umfeld für Männer und insbesondere für Frauen zu schaffen.