

Bauernschuster, Stefan; Fichtl, Anita

Article

Brauchen wir eine gesetzliche Frauenquote?

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Bauernschuster, Stefan; Fichtl, Anita (2013) : Brauchen wir eine gesetzliche Frauenquote?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 66, Iss. 02, pp. 39-48

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/165224>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Das Thema einer gesetzlichen Mindestquote für Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft ist in Deutschland politisch und gesellschaftlich hoch umstritten: Befürworter und Gegner lassen sich nicht entlang parteilicher, ideologischer oder gar geschlechtlicher Trennlinien¹ einordnen. Im Folgenden beleuchten wir die Thematik näher, indem wir zunächst die aktuelle Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt und die Entwicklungen und bestehenden Vorschläge zu Frauenquoten auf nationaler und europäischer Ebene darstellen. Um das Für und Wider von Frauenquoten verstehen zu können, suchen wir nach möglichen Gründen weiblicher Unterrepräsentanz in Führungspositionen. Vor diesem Hintergrund schließen wir mit einer Einschätzung der Frauenquote und weiteren Maßnahmen, die die Ungleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt dämpfen können. Dabei fokussieren wir insbesondere auf Ergebnisse traditionell ökonomischer, verhaltensökonomischer und psychologischer Forschungsarbeiten.

Situation in Deutschland – keine Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt

Die Gleichstellung der Geschlechter auf sozialer, politischer und wirtschaftlicher Ebene ist seit Jahrzehnten ein wichtiges gesellschaftliches und politisches Thema in Deutschland. In einigen Bereichen – vor allem bei der juristischen Gleichstellung von Mann und Frau² – sind erhebliche Fortschritte erzielt worden. Auf dem Arbeitsmarkt scheint die Gleichstellung und Gleichberechtigung von Männern und Frauen noch verbesserungswürdig.

Die Frauenerwerbsquote – gemessen an allen 15- bis 64-jährigen Frauen – ist laut Statistischem Bundesamt über die letzten Jahrzehnte kontinuierlich von 47% im Jahr 1959 auf 72% im Jahr 2011 gestiegen und liegt damit heute deutlich näher an der relativ konstant gebliebenen Männererwerbsquote von 82% als noch vor einigen Jahren. Nehmen Frauen am Arbeitsmarkt teil, tun sie dies jedoch im Gegensatz zu Männern häufig in Teilzeittätigkeit. Im Jahr 2010 arbeiteten etwa 46% aller 20- bis 64-jährigen beschäftigten Frauen in Teilzeit. Teilzeitarbeit ist im alten Bundesgebiet mit 49% deutlich häufiger anzutreffen als in den neuen Bundesländern einschließlich Berlin mit 34%. Die Teilzeitquote von Männern ist mit 9% eher ein Randphänomen.

¹ Beispiel: Berliner Erklärung (Dezember 2011) – ein überparteiliches und gesellschaftliches Bündnis, das verbindliche gesetzliche Frauenquoten für Aufsichtsräte und Vorstände fordert. Unter den Initiatorinnen sind Abgeordnete aller fünf Bundestagsfraktionen zu finden. Zu den Erstunterzeichnern gehören u.a. Bundesministerin Ursula von der Leyen (CDU) und Annegret Kramp-Karrenbauer (CDU), Ministerpräsidentin des Saarlands (online verfügbar unter: <http://www.berlinererklaerung.de/>).

² Vgl. z.B. Reform des Ehe- und Scheidungsrechts (1977) und Ergänzung des Gleichberechtigungsgebots in Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG 1994: »Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.«

Eine weitere Ungleichheit zwischen Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt ist in ihrer Bezahlung zu finden. Die allgemeine Gehaltslücke zwischen vollzeiterwerbstätigen Männern und Frauen lag 2010 in Deutschland bei 21,6% (OECD-Durchschnitt: 16%). Innerhalb der OECD ist diese Lohnungleichheit nur in Japan und Südkorea größer. Die Ungleichheit steigt effektiv an, je mehr die Frauen verdienen, also je höher sie auf der Karriereleiter stehen. In Deutschland werden weibliche Führungskräfte bis zu 30% schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die prozentualen Unterschiede im Lohn zwischen Mann und Frau entlang der Lohnverteilungskurve immer größer werden, und zwar selbst dann, wenn man mit statistischen Methoden diverse Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Alter, Ausbildung, Industrie und Beruf herausrechnet (vgl. Albrecht et al. 2003). Dieses robuste statistische Muster wird als Evidenz für eine »gläserne Decke« (glass ceiling) interpretiert, in dem Sinn, dass es den meisten Frauen trotz gleicher formaler Qualifikation nicht gelingt, auf der Karriereleiter ebenso wie Männer nach oben zu klettern. Im zeitlichen Verlauf stellt die OECD zwar einen leichten Rückgang der durchschnittlichen Gehaltslücke von 19% im Jahr 2000 auf 16% im Jahr 2010 fest, sieht aber nach wie vor keine nennenswerte Fortschritte im Bereich der Top-Verdiener (10% der obersten Einkommen) (vgl. OECD 2012). Genauere und weiter zurückreichende Analysen der Gehaltslücken mit skandinavischen Daten geben ein sehr ähnliches Bild: Während die durchschnittliche Gehaltslücke zurückgeht, sind die über die Lohnverteilungskurve immer größer werdenden Gehaltsunterschiede zwischen Mann und Frau (und damit die Evidenz für das Bestehen einer »gläsernen Decke«) sehr persistent (vgl. Björklund 2007).

Ein Ungleichgewicht der Geschlechterrepräsentanz in Führungspositionen lässt sich in Deutschland auf allen Ebenen und in allen Bereichen – Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung, öffentlicher Sektor³ – beobachten. Am deutlichsten tritt dieses Phänomen jedoch in den Führungsetagen von privaten Unternehmen hervor.

Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes (2011), die eine breite Definition von Führungskräften zugrunde legt, waren 2010 fast 28% der Führungskräfte in privaten Unternehmen in Deutschland weiblich. Gegenüber 1996 entspricht dies einem Anstieg von 6 Prozentpunkten. Weibliche Führungskräfte sind mit 39,1% am häufigsten in kleineren Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten auf der zweiten Füh-

³ Beispiele: Politik: Im deutschen Bundestag sitzen zu einem Drittel Frauen (Stand: Juni 2011, Zahl Deutscher Bundestag). Wissenschaft: Im Jahr 2011 lag der Anteil der Lehrstuhlinhaberinnen bei rund 20%, obwohl im Jahr 1995 bereits 32% aller Promotionsarbeiten von Frauen eingereicht worden waren. Bereits auf dem Weg zur Habilitation verringert sich der Frauenanteil. Im Jahr 2000 wurden nur 18% der Habilitationen von Frauen abgelegt. Öffentlicher Dienst: Obwohl der Frauenanteil im öffentlichen Dienst 2010 insgesamt bei 54% lag, waren nur 15% aller nach Besoldungsgruppe B (Gruppe für höhere Führungskräfte) bezahlter Empfänger weiblich (Zahlen des Statistischen Bundesamts).

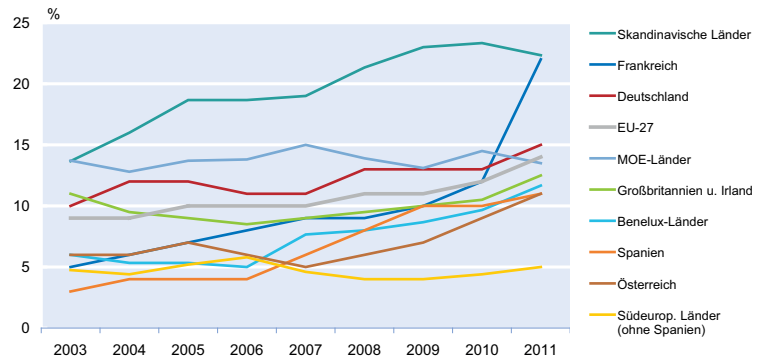
rungsebene zu finden. Dieser Wert lag 1996 allerdings auch schon bei 37,6%. In größeren Betrieben stellten sie 2010 zu 16,9% das Personal auf der ersten Führungsebene und zu 24,6% auf der zweiten Führungsebene. Hier ist in 15 Jahren ein Anstieg um 7 bzw. 7,4 Prozentpunkte gegenüber 1996 zu beobachten.

Blickt man nur auf die oberste Führungsriege in deutschen TOP-Unternehmen, nehmen die Frauenanteile dramatisch ab. Zwar ist der Frauenanteil in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen (ohne Finanzsektor) seit 2006 um 2,8 Prozentpunkte angestiegen, derjenige in Aufsichtsräten um 5,1. Im Jahr 2012 saßen in den Vorständen dieser Großunternehmen aber immer noch nur 39 Frauen und 931 Männer. Das entspricht einem Frauenanteil von lediglich 4%. Nur zwei Frauen hatten einen Vorstandsvorsitz inne. In den Aufsichtsräten der 200 größten deutschen Unternehmen sieht es etwas besser aus; man bleibt jedoch mit einem Frauenanteil von 12,9% auch hier hinter anderen europäischen Ländern und eigenen anvisierten Zielen zurück. In den deutschen DAX-30-Unternehmen lag der Frauenanteil im Jahr 2012 in den Vorstandsetagen bei 7,8% und in den Aufsichtsräten bei 19,4%. Die öffentliche Aufmerksamkeit scheint bei diesen DAX-Unternehmen vergleichsweise höhere Anteile als bei den TOP-200-Unternehmen zu bewirken (vgl. Holst und Schimeta 2013). Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland bei der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen börsennotierter Unternehmen sehr schlecht ab. Bei Betrachtung von Aufsichts- und Vorstandsposten in diesen Unternehmen in 34 Ländern landete Deutschland im Jahr 2009 mit 3,5% auf dem letzten Platz. Der OECD-Durchschnitt lag in diesem Jahr bei 10% (vgl. OECD 2012).

Die höheren Zahlen von Frauen in Aufsichtsräten können zu einem großen Teil auf das deutsche Mitbestimmungsgesetz⁴ zurückgeführt werden, nach welchem sowohl die Anteilseigner als auch die Arbeitnehmerseite Vertreter im Aufsichtsrat stellen. Eine vom BMFSFJ in Auftrag gegebene Studie analysiert unter anderem die Zusammensetzung der Aufsichtsräte in den circa 330 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands und kommt zu folgenden Ergebnissen: Die Arbeitnehmerseite entsendet seit 2002 für circa jeden fünften Aufsichtsratsposten eine Frau. Die Kapitalgeber dagegen permanent weniger als 5% (vgl. Fehre et al. 2011).

⁴ Vgl. u.a. Mitbestimmungsgesetz und Drittelbeteiligungsgesetz: Bei Unternehmen ab 2 000 Mitarbeitern wird der Aufsichtsrat paritätisch von der Anteilseignerseite und der Arbeitnehmerseite besetzt. Bei Unternehmen mit 500–2 000 Mitarbeitern setzt sich der Aufsichtsrat zu zwei Dritteln aus Vertretern der Anteilseigner und zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen.

Abb. 1
Frauenanteil^{a)} in höchsten Gremien börsennotierter Unternehmen in den EU-27-Ländern



^{a)} In den höchsten Entscheidungsgremien der ca. 600 größten börsennotierten Unternehmen in den EU-27-Ländern. Mitglieder des Direktoriums (bei Trennung von Kontroll- und Exekutivfunktionen: Mitglieder des Kontroll-/Aufsichtsrats). Zählung beinhaltet Präsident/-in.

Quelle: Europäische Kommission.

Blick auf Europa

Daten der Europäischen Kommission⁵ über die 600 größten börsennotierten Unternehmen weisen im EU-27-Durchschnitt einen Frauenanteil von 14% in den höchsten Entscheidungsgremien für das Jahr 2011 aus. Der Anteil ist seit 2003 um 5 Prozentpunkte angestiegen. In den skandinavischen Ländern sitzen vier- bis fünfmal so viele Frauen in höchsten Entscheidungsgremien wie in den südeuropäischen Ländern (vgl. Abb. 1).

Gesetzliche Frauenquoten in Europa

Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, wurden in einigen europäischen Ländern gesetzlich vorgeschriebene Geschlechter- bzw. Frauenquoten für die höchsten Entscheidungsgremien von privaten Unternehmen eingeführt. Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick über bereits eingeleitete Maßnahmen in sieben europäischen Staaten, die (auch) Privatunternehmen betreffen.⁶ Die eingeführten Regelungen unterscheiden sich hinsichtlich der betroffenen Unternehmen, der festgelegten Ziele und Fristen sowie der Sanktionsmöglichkeiten.

Norwegen verabschiedete als erstes Land der Welt 2003 eine gesetzliche Geschlechterquote von 40% in Unternehmensführungen. Das Gesetz war zunächst ab 2004 für alle staatlichen und kommunalen Betriebe verbindlich. Für private Unternehmen wurde das Gesetz ab 2006 mit einer

⁵ Datenbank über die Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen der Europäischen Kommission. Online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_de.htm.

⁶ In fünf weiteren Ländern (Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich, Slowenien) sind gesetzliche Regelungen für eine ausgewogenere Geschlechtervertretung in höchsten Entscheidungsgremien öffentlicher, aber nicht privater Unternehmen verabschiedet worden.

**Tab. 1
Gesetzliche Frauenquoten in Europa**

Land	Einführungsjahr (Umsetzung bis)	Frauenquoten mindestens	Gültig für	Sanktionen bei Nichteinhaltung der Quote
Norwegen	2003: staatliche Unternehmen (2004) 2006: private Unternehmen (2008)	40% (bei neun oder mehr Mitgliedern des Aufsichtsrat, bei weniger Mitgliedern Staffelung zwischen 33,33% und 50%)	Verwaltungsräte staatlicher und kommunaler Unternehmen sowie börsennotierter Aktiengesellschaften	Verwarnungen, Bußgelder, Auflösung des Entscheidungsgremiums
Spanien	2007 (bis 2015)	40%	Verwaltungsräte börsennotierter Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern	Keine harten Sanktionen, aber Berücksichtigung bei Vergabeverfahren öffentlicher Aufträge; öffentlichkeitswirksame Maßnahmen, z.B. Verleihung eines »Gleichstellungsprädikats«
Island	2010 (2013)	40%	Verwaltungsräte staatlicher Unternehmen und Aktiengesellschaften ab jeweils 50 Mitarbeiter	Angabe von Abhilfemaßnahmen und Bußgelder
Frankreich	2011 (2014: 1. Stufe; 2017: 2. Stufe)	1. Stufe: 20% 2. Stufe: 40%	Verwaltungs- und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen, nicht-börsennotierter Unternehmen mit mind. 500 Mitarbeitern und Umsätzen von mehr als 50 Mill. Euro in den letzten drei Jahren, sowie staatseigener Unternehmen und öffentlicher Behörden	Nichteinhaltung der Quoten bei Gremienbesetzung kann zu Ungültigkeit der Gremienbestellung führen; nicht aber zur Ungültigkeit der (dann bereits) getroffenen Beschlüsse
Niederlande	2011 (2016 – dann review)	30%	Aufsichtsräte und Vorstände von größeren Aktiengesellschaften und sonstigen Unternehmen, die mindestens zwei der drei Kriterien erfüllen: Gesamtwert des Unternehmensvermögens > 17,5 Mill. Euro; Nettoumsatz > 35 Mill. Euro; Ø jährliche Mitarbeiterzahl > 250	Keine harten Sanktionen; Begründungspflicht im Jahresbericht, Angabe von Abhilfemaßnahmen
Belgien	2011 (2012 für staatseigene Unternehmen; 2017–2019 für börsennotierte Unternehmen)	ein Drittel	Verwaltungsräte börsennotierter und staatseigener Unternehmen	Stellenbesetzungen mit dem Mehrheitsgeschlecht sind unzulässig (solange Quote nicht erfüllt ist); Aussetzung von finanziellen oder sonstigen Vorteilen für alle Mitglieder des höchsten Entscheidungsgremiums
Italien	2011 (2015)	ein Drittel	Aufsichtsräte und Vorstände börsennotierter und staatseigener Unternehmen	1. Verwarnung bis zu vier Monate; 2. Bußgeld von 100 000 Euro bis 1 Mill. Euro mit zweiter Verwarnung und drei Monate Zeit; 3. Verlust der Ämter der gewählten Mitglieder des Entscheidungsgremiums

Anmerkung: In monistischen Systemen (Norwegen, Spanien, Island, Belgien) ist das höchste Entscheidungsgremium der Verwaltungsrat (Board of Directors). In dualistischen Systemen (Niederlande) und solchen mit Wahlrecht (Frankreich, Italien) gibt es i.d.R. ein Kontrollorgan (Aufsichtsrat) und ein Exekutivorgan (Vorstand, Geschäftsführung). In fünf weiteren Ländern (Dänemark, Finnland, Griechenland, Österreich, Slowenien) sind Frauenquoten für öffentliche, aber nicht private Unternehmen verabschiedet worden.

Quelle: Darstellung des ifo Instituts anhand von Angaben der Europäischen Kommission (2012) und der OECD (2012).

Übergangsfrist von zwei Jahren verbindlich, nachdem für sie die Umsetzung der Quote zwei Jahre lang freiwillig gewesen war. Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften stieg von 6% im Jahr 2002 kontinuierlich (2004: 9%, 2006: 18%, 2008: 36%) auf 40% 2009 (vgl. Storvik und Teigen 2010). Die französische Regierung hat 2011 eine gesetzliche Quote beschlossen, die in zwei Stufen auf 40% im Jahr 2017 steigen soll und mit harten Sanktionen verknüpft ist. Auch Spanien hat 2007 eine 40%-Quotenregelung eingeführt, die bis zum Jahr 2015 umgesetzt sein muss, dabei allerdings genauso wie die Niederlande auf harte Sanktionsmöglichkeiten verzichtet. Die Niederlande, Belgien und Italien haben sich auf Quoten von 30% bzw. einem Drittel geeinigt.

Richtlinienvorschlag der EU-Kommission

Die EU-Kommission hat nach langer interner Debatte im November 2012 erstmalig einen Richtlinienvorschlag⁷ zur »Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern« in Leitungsorganen börsennotierter Unternehmen beschlossen. Der Vorschlag strebt die Erhöhung des Anteils des unterrepräsentierten Geschlechts in Spitzengremien an. Die Zielvorgabe von 40% gilt für Aufsichtsratsmitglieder bzw. nicht geschäftsführende Direktoren⁸ börsennotierter Unternehmen. Unternehmen, in denen dieser Anteil weniger als 40% beträgt, sollen die betreffenden Positionen durch Vergleich der Qualifikationen der Kandidaten auf der Grundlage klarer, geschlechtsneutraler und eindeutiger Kriterien besetzen. Bei gleicher Qualifikation erhält das unterrepräsentierte Geschlecht den Vorzug. Nicht-börsennotierte sowie kleine und mittlere Unternehmen, definiert als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von bis zu 50 Mill. Euro, sind ausgenommen. Die Mitgliedstaaten können zudem börsennotierte Gesellschaften, von deren Belegschaft weniger als 10% dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören, von der Regelung befreien. Private börsennotierte Unternehmen sollen die Quote bis 2020 umsetzen, öffentliche börsennotierte Unternehmen bereits bis 2018. Im Bereich der geschäftsführenden Direktoren und Vorstände sollen börsennotierte Unternehmen im Wege der Selbstregulierung eigene Zielvorgaben hinsichtlich einer ausgewogenen Vertretung beider Geschlechter festsetzen und jährliche Fortschrittsberichte vorlegen. Es gelten die gleichen Übergangsfristen

wie bei den Aufsichtsratsitzen. Als Sanktionen sollen die Mitgliedstaaten wirksame, angemessene und abschreckende Maßnahmen einführen, z.B. Geldbußen oder Nichtigkeit bzw. Nichtigklärung der Bestellung oder Wahl eines Aufsichtsrats.

Entwicklungen und Vorschläge in Deutschland

Die Politik in Deutschland setzt seit Jahren auf die freiwillige Selbstverpflichtung⁹ der Wirtschaft, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft zu erhöhen. Allerdings mehren sich die Stimmen, die klare Quotenregelungen fordern. Auf politischer Ebene werden derzeit unterschiedliche Möglichkeiten diskutiert. Das wohl bekannteste und von der Bundesregierung derzeit favorisierte Modell ist die Flexi-Quote. Die Oppositionsparteien setzen sich hingegen für gesetzliche Quoten ein und haben über eine Bundesratsinitiative einen eigenen Vorschlag eingebracht.

Flexi-Quote der Bundesregierung

Im Februar 2011 hat Bundesfamilienministerin Schröder einen – bereits im Koalitionsvertrag vom 26. Oktober 2009¹⁰ angekündigten – Stufenplan vorgelegt, der in den ersten beiden Stufen wiederum auf die Freiwilligkeit der Unternehmen setzt – etwa auf die Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex.¹¹ Das Kernstück des Stufenplans ist die sogenannte Flexi-Quote¹², welche die Einführung einer gesetzlichen Regelung zur Selbstverpflichtung vorsieht. Börsennotierte und voll mitbestimmte Unternehmen sollen sich demnach selbst eine gewisse Frauenquote in den Führungsetagen des Vorstands und des Aufsichtsrats verordnen, diese veröffentlichen und sich rechtfertigen (3. Stufe). Von der Publizitätspflicht soll bereits eine gewisse Sanktionswirkung, insbesondere aufgrund eines öffentlichen Rechtfertigungsdrucks, ausgehen. Verfehlt ein Unternehmen die selbstgesetzten Ziele, sollen gesellschaftsrechtliche Sanktionen greifen, wie z.B. die Anfechtbarkeit oder Nichtigkeit einer Aufsichtsratswahl (4. Stufe). Sobald ein Anteil von 30% erreicht wird, soll für das betreffende Unternehmen die gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung entfallen. Die Flexi-Quote wurde nach langen parteiinternen Diskussionen auf dem letzten CDU-Parteitag im Dezember 2012

⁷ Richtlinienvorschlag COM(2012) 614 final vom 14. November 2012, online verfügbar unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:de:PDF>. Dem Vorschlag müssen das Europäische Parlament und die Mitgliedstaaten (Rat der Europäischen Union) zustimmen. Eine EU-Richtlinie gilt nicht unmittelbar in allen Mitgliedstaaten, sondern beauftragt den nationalen Gesetzgeber, die Vorgaben in entsprechendes nationales Recht bis zu einem in der Richtlinie vorgegebenen Termin umzusetzen.

⁸ In monistischen Systemen sitzen geschäftsführende und nicht-geschäftsführende Direktoren im Board of Directors (Verwaltungsrat). Geschäftsführende Direktoren sind in dualistischen Systemen mit den Vorständen, nicht-geschäftsführende Direktoren mit den Aufsichtsräten vergleichbar.

⁹ Vgl. z.B. Vereinbarung der Bundesregierung und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft vom 2. Juli 2001. Ein Zielbereich ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, online verfügbar unter: www.dihk.de/ressourcen/downloads/chancengleichheit.pdf.

¹⁰ Koalitionsvertrag vom 26. Oktober 2009, S. 74 »Mehr Frauen in Führungspositionen«, online verfügbar unter: <http://www.cdu.de/doc/pdfc/091026-koalitionsvertrag-cducsu-fdp.pdf>.

¹¹ Deutsche Corporate Governance Kodex; Einführung 2001; in die Fassung vom 26. Mai 2010 wurde die Empfehlung aufgenommen, den Anteil von Frauen und internationalen Vertretern in deutschen Aufsichtsräten zu erhöhen, online verfügbar unter: <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>.

¹² Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=172756.html>.

beschlossen, mit einer zeitlichen Zielvorgabe verknüpft und auf Aufsichtsräte beschränkt: Bis zum Jahr 2020 sollen »im Schnitt 30% der Aufsichtsratsmandate der mitbestimmungspflichtigen Unternehmen mit Frauen besetzt«¹³ sein. Der Vorschlag ist – obwohl bereits seit 2011 mehrmals angekündigt – bislang nicht in Gesetzentwurfsform gegossen worden. Dies ist im Wahlkampfjahr 2013 auch nicht mehr zu erwarten.

Bundesratsinitiative für eine gesetzliche Quote

Von den Oppositionsparteien sind bisher verschiedene Gesetzentwürfe¹⁴ vorgelegt worden, die eine feste Quotenregelung für Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen beinhalten. Der letzte Entwurf¹⁵ ist im September 2012 über eine Bundesratsinitiative eingebracht worden – mit Zustimmung zweier unionsgeführter Landesregierungen (Sachsen-Anhalt und Saarland). Dieser sieht »die Einführung gesetzlicher Mindestquoten für die Besetzung von Aufsichtsräten mit Männern und Frauen« für börsennotierte und mitbestimmte Unternehmen vor und enthält lange Übergangsfristen mit zwei Quotenstufen. Bis 2018 sollen 20% und bis 2023 40% der Aufsichtsräte mit Frauen besetzt werden. Im Gegensatz zu früheren Entwürfen der Opposition sind aktuell nur eine Quote für Aufsichtsräte, nicht für Vorstände, und vergleichsweise nur milde Sanktionen finanzieller Natur und Härtefallklauseln vorgesehen. Der Vorschlag ist mittlerweile dem Bundestag zugeleitet worden und wird dort diskutiert. Angesichts der dort vorherrschenden Mehrheitsverteilung ist mit einer Annahme des Gesetzentwurfs nicht zu rechnen.

Mögliche Ursachen geringer Frauenrepräsentanz in Führungspositionen

Um fundiert beurteilen zu können, inwieweit eine gesetzlich festgeschriebene Frauenquote ein geeignetes Mittel sein kann, die Ungleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und insbesondere in Führungspositionen zu beseitigen, diskutieren wir zunächst mögliche Ursachen für diese Ungleichstellung.

¹³ Beschluss des Leitetrags »Starkes Deutschland. Chancen für Alle!«, S. 8, online verfügbar unter: <http://www.hannover2012.cdu.de/sites/default/files/media/antrag-starkes-deutschland-chancen-fuer-alle.pdf>.

¹⁴ Vgl. z.B. Bundestagsdrucksache 17/8878 vom 6. März 2012 der SPD-Fraktion: Gesetzentwurf zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in Wirtschaftsunternehmen (ChGlFöG). Übergangsfristen und Quotenstufen vorgesehen. Ab 2015 dann eine gesetzliche Mindestquote von 40% für Männer und Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, online verfügbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/088/1708878.pdf>. Oder z.B. Bundestagsdrucksache 17/3296 vom 13. Oktober 2010 der Fraktion Bündnis90/Die Grünen.

¹⁵ Bundesratsdrucksache 33/12 (Beschluss) vom 21. September 2012. Gesetzentwurf zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern in Führungsgremien (GlTeilhG). Der Entwurf ging am 31. Oktober 2012 im Bundestag ein: Bundestagsdrucksache 17/11270 vom 31. Oktober 2012, online verfügbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/112/1711270.pdf>. Expertenanhörung im Rechtsausschuss des Deutschen Bundestags am 16. Januar 2013.

Bildung

Daten des Statistischen Bundesamtes belegen, dass in der Altersklasse 65+ nur 8% der Frauen, aber 20% der Männer Abitur haben. Die Anzahl der Frauen, die Hochschulreife erlangen, hat sich jedoch im Laufe des letzten Jahrhunderts stetig erhöht und übersteigt mittlerweile deutlich die Anzahl der Männer. In der Altersklasse von 20 bis 24 Jahren hatten 2010 47% aller Frauen, aber nur 38% aller Männer Abitur. Im tertiären Bereich sieht es ganz ähnlich aus. Während vor 100 Jahren nur etwa 5% aller Studierenden weiblich waren, lag die Quote in den 1980er Jahren bereits bei knapp 40%. Seit dem Jahr 2006 liegt die Zahl der Absolventinnen konstant über der Zahl der Absolventen. In den Rechtswissenschaften waren 2011 53% aller Absolventen weiblich, in den Wirtschaftswissenschaften 50%. Selbst in den mathematischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen lag der Anteil der Absolventinnen im Jahr 2011 bei 40,3% (2000: 35,4%), in den Ingenieurwissenschaften bei 22,5% (2000: 19,2%). Formale Bildungsunterschiede scheinen also heutzutage nicht mehr als zentraler Grund für die Ungleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt in Frage zu kommen. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass marginale Differenzen in den Schwerpunktfächern eines Studiengangs (z.B. belegen männliche Studierende mehr Finance-Kurse innerhalb ihres BWL-Studiums) gewisse Unterschiede in den Karriereverläufen von Männern und Frauen erklären können (vgl. Bertrand et al. 2010). Sofern diese Wahl der Schwerpunkte auf genuine Präferenzunterschiede zwischen Männern und Frauen zurückzuführen sind, stellen sie aus ökonomischer Sicht kein Problem dar. Wenn ungerechtfertigte Vorurteile gegenüber Frauen jedoch dazu führen, dass deren Studienentscheidungen selbst verzerrt werden, kommt es auch aus ökonomischer Sicht zu Wohlfahrtsverlusten.¹⁶

Non-kognitive Fähigkeiten

Männer und Frauen unterscheiden sich – teils natürlich gegeben, teils sozialisationsbedingt – hinsichtlich diverser persönlicher Eigenschaften.¹⁷ Einerseits sind Frauen im Schnitt risikoaverser als Männer (vgl. Croson und Gneezy 2009) und neigen (eng damit zusammenhängend) weniger häufig zu Selbstüberschätzung (vgl. Barber und Odean 2001). Zudem scheuen Frauen eher kompetitive Situationen (vgl. Niederle und Vesterlund 2007) und schneiden unter Wettbewerbsdruck schlechter ab als Männer, wobei zumindest manche Studien darauf hinweisen, dass dies ins-

¹⁶ Spencer et al. (1999) zeigen beispielsweise, dass Frauen in Mathematik-Tests schlechter abschneiden als Männer. Wenn man vor dem Test jedoch explizit erläutert, dass Frauen normalerweise als schlechter in Mathematik gelten, dies jedoch nicht für den kommenden spezifischen Test gilt, schneiden Frauen und Männer gleich gut ab. Vorurteile können also selbst-erfüllend sein.

¹⁷ Bertrand (2010) liefert einen erstklassigen Überblick über möglicherweise arbeitsmarktrelevante psychologische Unterschiede zwischen Mann und Frau.

besondere dann der Fall ist, wenn sie gegen Männer antreten müssen (vgl. Gneezy et al. 2003). Frauen scheinen zudem uneigennütziger zu sein (vgl. Andreoni und Vesterlund 2001) und sich eher für Umverteilung von Reich zu Arm in der Gesellschaft einzusetzen (vgl. Funk und Gathmann 2010). Während man vermuten könnte, dass diese non-kognitiven Faktoren für die Ungleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt verantwortlich sein könnten, weisen empirische Studien bisher nicht darauf hin, dass tatsächlich ein substantieller Teil der Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau darauf zurückzuführen ist (vgl. Fortin 2008; Manning und Swaffield 2008).¹⁸ Eine neue Studie von Leibbrandt und List (2012) zeigt, dass Frauen nicht weniger oft von sich aus über Löhne verhandeln, wenn in den entsprechenden Stellenausschreibungen explizit steht, dass Löhne Verhandlungsgegenstand sind. Wenn diese Information jedoch nicht gegeben wird, nehmen Männer deutlich häufiger als Frauen selbständig Lohnverhandlungen auf. Außerdem bewerben sich dann deutlich mehr Männer als Frauen auf die entsprechende Stelle. Dies könnte also durchaus Unterschiede in den Karriereverläufen von Mann und Frau erklären: Während auf unteren Ebenen Tarifverträge eine Schlechterstellung von Frauen verhindern, werden auf höheren Posten (ohne explizite Regeln und Hinweise) Gehälter oft individuell verhandelt und die Gehaltsunterschiede dadurch immer größer.

Gesellschaftliche Geschlechterrollen

70% der in der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) befragten Westdeutschen stimmten im Jahr 1982 der Aussage zu, dass es für alle Beteiligten viel besser ist, wenn der Mann voll im Berufsleben steht und die Frau zu Hause bleibt und sich um den Haushalt und die Kinder kümmert. Im Jahr 2008 war diese Zustimmung deutlich niedriger, lag aber immer noch bei 40%. In Ostdeutschland sind diese und ähnliche Einstellungen zur Rolle der Frau in der Gesellschaft auch 20 Jahre nach der Wiedervereinigung deutlich progressiver als in Westdeutschland (vgl. Bauernschuster und Rainer 2012). Eher »traditionelle« Einstellungen zur Rolle der Frau müssen dabei nicht unbedingt auf willkürliche Diskriminierung von Frauen in der Gesellschaft hindeuten, sondern können eine völlig rationale Reaktion auf einen Arbeitsmarkt sein, in dem Frauen nach wie vor relativ benachteiligt sind. Das gesellschaftliche Frauenbild kann jedoch selbst wiederum den beruflichen Werdegang von Frauen beeinflussen, wenn es sich für das Wohlbefinden von Frauen negativ auswirkt, von ihrer von der Gesellschaft erwarteten Rolle abzuweichen

¹⁸ Ähnliches gilt für die sogenannten »Big-Five«-Persönlichkeitsmerkmale Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (vgl. Müller und Plug 2006). Buser et al. (2012) zeigen, dass Geschlechterunterschiede in kompetitiven Verhalten bereits zu Schulzeiten Unterschiede in der Kurswahl bis zu einem gewissen Grad erklären. Diese frühen Unterschiede könnten später nicht ganz irrelevant für den Karriereverlauf sein.

(vgl. Akerlof und Kranton 2000). Fortin (2005) zeigt, dass die Ungleichstellung von Mann und Frau am Arbeitsmarkt tatsächlich teils auf diese kulturellen Faktoren zurückgeführt werden kann. Auch die Feststellung, dass Frauen trotz ihrer Bildungserfolge und deutlich mehr Möglichkeiten am Arbeitsmarkt über die letzten Jahrzehnte insgesamt unglücklicher wurden (vgl. Stevenson und Wolfers 2009), könnte sich unter anderem dadurch erklären lassen, dass es für Frauen immer schwieriger wird, ein Leben zu führen, welches kompatibel ist mit einem immer komplizierter gewordenem gesellschaftlichen Frauenbild (»Rabenmutter« versus »Heimchen am Herd«) (vgl. Lalive und Stutzer 2010). Stevenson und Wolfers (2009) führen an, dass der Rückgang in der Lebenszufriedenheit von Frauen aber unter anderem auch dadurch erklärt werden könnte, dass sich Frauen in den 1970ern noch mit Frauen in den 1960ern verglichen haben, während sie sich in den 1990ern eher mit Männern in den 1990ern vergleichen.¹⁹ Jedenfalls zeigt sich auch, dass Frauen nach Erfolg sowohl in der Familie als auch im Beruf streben, weil sie sich davon grundsätzlich viel für ihr Leben versprechen (vgl. Benjamin et al. 2012).

Diskriminierung

Auch wenn es nicht trivial ist, Diskriminierung empirisch nachzuweisen, gibt es immer mehr Studien, denen dies überzeugend gelingt, darunter etwa die Arbeit von Goldin und Rouse (2000): Bei der Besetzung eines Symphonieorchesters wurden deutlich mehr Frauen eingestellt, wenn die Jury die Bewerberin bzw. den Bewerber nicht sehen, sondern nur beim Vorspielen hören konnte.

Wenn in Unternehmen Frauen trotz gleicher (zumindest) formaler Bildung systematisch benachteiligt werden, kann dies verschiedene Ursachen haben. Mittelmäßige männliche Manager könnten sich beispielsweise gegen die Einführung unternehmensinterner Frauenquoten stellen, weil sie fürchten, dadurch von hochqualifizierten Managerinnen verdrängt zu werden (vgl. Besley et al. 2012). In diesem Fall schaden die getroffenen Entscheidungen dem Unternehmen jedoch selbst, weil nicht die am besten geeigneten Mitarbeiter eingestellt werden oder aufsteigen. Wettbewerb sollte laut Becker (1971) diese offene Form der Diskriminierung vermeiden, weil sich Unternehmen, die mit anderen Unternehmen im Wettbewerb stehen, dieses Verhalten dann schlicht nicht »leisten« können.

Von einer offenen durch persönliche Geschmäcker bestimmten Diskriminierung (taste-based discrimination) ist statistische Diskriminierung zu unterscheiden. Da Arbeitgeber bei der Besetzung von Stellen lediglich die »harten« Informatio-

¹⁹ Westdeutschland stellt in Stevenson und Wolfers Studie übrigens eine interessante Ausnahme dar: Es ist das einzige Land, in dem Frauen zwischen 1973 und 2002 nicht unglücklicher wurden – und das bei einer Politik, die lange Zeit klar das traditionelle Familienbild unterstützte.

nen aus den Lebensläufen der Bewerber lesen können, werden bestimmte Gruppenzugehörigkeiten verwendet, um weitere persönliche Eigenschaften des jeweiligen Bewerbers abzuschätzen. Solange sich Männer und Frauen im Durchschnitt in einer für den Arbeitgeber relevanten Eigenschaft unterscheiden, wird der Arbeitgeber bei gleicher Eignung auf dem Papier den Mann (die Frau) bevorzugen, wenn Männer (Frauen) zumindest im Durchschnitt die gewünschte Eigenschaft häufiger mit sich bringen. So können beispielsweise einzelne Frauen zu Unrecht benachteiligt werden, weil Arbeitgeber sie automatisch einer bestimmten (Durchschnitts-)Gruppe zurechnen und von dieser Gruppe auf den Einzelfall schließen. Zu statistischer Diskriminierung kann es aber auch durch ungerechtfertigte Vorurteile kommen, und zwar in zweierlei Hinsicht: erstens, wenn Arbeitgeber eine bestimmte relevante Eigenschaft fälschlicherweise eher Männern als Frauen zuschreiben; und zweitens, wenn Arbeitgeber fälschlicherweise glauben, eine bestimmte männliche Eigenschaft sei für die Führungsposition unerlässlich.

Neben diesen beiden bewussten Formen der Diskriminierung ist die unbewusste, sogenannte »implizite Diskriminierung« in diesem Zusammenhang ein wohl mindestens genauso relevantes Phänomen (vgl. Bertrand et al. 2005). Selbst wenn uns völlig bewusst wäre, dass Frauen Männern heute in ihrer Eignung für Führungspositionen in nichts mehr nachstehen, sind wir nicht bewusst steuerbaren Reaktionen unterlegen, die zu einer Benachteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt führen können. Greenwald et al. (1998) führen einen sogenannten Impliziten Assoziationstest durch, in dem die Teilnehmer sowohl mit männlichen und weiblichen Vornamen konfrontiert werden, als auch mit Wörtern, die karrierebezogen und haushaltsbezogen sind. Sie müssen weibliche Vornamen links und männliche Vornamen rechts anordnen. Anschließend muss eine zufällig gewählte Gruppe haushaltsbezogene Wörter links und karrierebezogene Wörter rechts anordnen, während die andere Gruppe haushaltsbezogene Wörter rechts und karrierebezogene Wörter links anordnen muss. Selbst hochqualifizierte Frauen und Männer sind deutlich schneller, wenn sie weibliche Vornamen und haushaltsbezogene Wörter auf derselben Seite anordnen dürfen. Weitere Studien zeigen, dass wir besonders bei komplizierten Entscheidungen unter Druck ganz unbewusst zu dieser impliziten Diskriminierung neigen, wozu auch Management-Entscheidungen zählen (vgl. Chugh 2004). Diese unbewussten Reaktionen mögen evolutionsbiologisch Sinn gehabt haben, könnten aber heute zu einer ungerechtfertigten Diskriminierung von Frauen am Arbeitsmarkt führen.

Mutterschaft

Erwartete Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf können bereits die Ausbildungs- und Studienwahl von Frauen beeinflussen, wodurch unter Umständen schon zu einem frühen Zeitpunkt spätere Gehaltsunterschiede zwi-

schen Mann und Frau abzusehen sind. Es ist jedoch schwer zu differenzieren, ob die Tatsache, dass sich Frauen beispielsweise häufiger für den öffentlichen Dienst entscheiden als Männer, tatsächlich mit der erwarteten Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu tun hat oder auf genuine Präferenzunterschiede zurückzuführen ist.

Bertrand et al. (2010) untersuchen die Karriereverläufe von hochqualifizierten Arbeitskräften in der Privatwirtschaft in den USA. Nach Studienabschluss (MBA) starten Männer und Frauen mit sehr ähnlichen Löhnen, aber im Laufe der Karrieren divergieren die Verdienste immer mehr. Neben den marginalen Unterschieden in den Schwerpunktfächern (Männer belegen mehr Finance-Kurse innerhalb ihres MBA-Studiums) können die Verdienstunterschiede vor allem durch (wenn auch nur kurze) Karriereunterbrechungen und Unterschiede in der Wochenarbeitszeit erklärt werden. Der eindeutige Hauptgrund für Karriereunterbrechungen und geringere Wochenarbeitszeit sind eigene Kinder. In dieses Bild passen auch Zahlen der OECD (2012), die zeigen, dass in Deutschland vollzeitarbeitende 25–44 Jahre alte Männer durchschnittlich nur 2% mehr als ihre gleichaltrigen vollzeit-tätigen Kolleginnen ohne Kinder verdienen, aber 24% mehr als gleichaltrige vollzeittätige Mütter mit mindestens einem Kind bis zu 16 Jahren.

Im Gegensatz zu der allgemeinen Auffassung, dass familienpolitische Instrumente die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, sehen Datta Gupta et al. (2008) und Blau und Kahn (2013) dies etwas differenzierter und argumentieren, dass familienpolitische Leistungen zwar am unteren Ende der Gehaltsverteilung Unterschiede in der Entlohnung zwischen Mann und Frau verringern, am oberen Ende der Gehaltsverteilung jedoch vergrößern können. Großzügige Elternzeitregelungen mögen beispielsweise Frauen erlauben zumindest Anschluss an den Arbeitsmarkt zu halten (Kündigungsschutz beim alten Arbeitgeber ermöglicht Rückkehr), führen jedoch auch zu längeren Erwerbsunterbrechungen, die sich negativ auf die Karriere auswirken können. Schönberg und Ludsteck (2013) untersuchen Ausweitungen der »Elternzeit« (schrittweise von zwei auf 36 Monate) und Ausweitungen der Bezugszeit des »Elterngelds« (schrittweise von zwei Monaten auf 24 Monate) in den 1980ern und frühen 1990ern in Deutschland und finden im Durchschnitt keine negativen langfristigen Effekte auf die Löhne der Mütter, solange die maximale »Elternzeit« (Kündigungsschutz) länger ist als die maximale Bezugszeit des »Elterngelds«. Über unterschiedliche Wirkungen am unteren und am oberen Ende der Gehaltsverteilung ist jedoch nichts bekannt. Lalive und Zweimüller (2008) zeigen für Österreich, dass eine gleichzeitige Erhöhung der »Elternzeit« und der Bezugszeit des »Elterngelds« von ein auf zwei Jahre im Jahr 1990 weder auf Mütter in der unteren Hälfte der Gehaltsverteilung noch auf Mütter in der oberen Hälfte der Gehaltsverteilung langfristige negative Effekte hatte.

Eine ökonomische Einschätzung der Effekte von Frauenquoten

Ein Hauptargument, das aus Allokationssicht gegen Frauenquoten spricht, ist, dass der Staat durch die Einführung von Frauenquoten Entscheidungen von Unternehmen verzerrt, wodurch Wohlfahrtsverluste entstehen. Dieses Argument impliziert jedoch, dass die Entscheidungen in Unternehmen vor Einführung der Frauenquote rational waren und den Nutzen des Unternehmens maximierten. Zwar sollte Wettbewerb unter Unternehmen dazu führen, dass nur die Unternehmen überleben, die optimale Entscheidungen treffen. Die Möglichkeit, dass selbst im Wettbewerb stehende Unternehmen (langfristig) suboptimale Entscheidungen treffen, ist aber zumindest nicht gänzlich auszuschließen, wenn man berücksichtigt, welche Effekte implizite (unbewusste) Diskriminierung, das Lobbying von mittelmäßigen männlichen Führungskräften oder die Zurückhaltung von Frauen in Verhandlungssituationen haben können. Die Ungleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt wäre dann aus volkswirtschaftlicher Sicht eine Verschwendung von Ressourcen und würde zu Wohlfahrtsverlusten für die Gesellschaft führen. Letztlich ist es also eine empirische Frage, ob gesetzliche Frauenquoten den Erfolg von Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen.

Eine Reihe von Studien zeigt eine positive Korrelation zwischen dem Frauenanteil in oberen Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg (vgl. z.B. McKinsey 2007). Ein klarer Schwachpunkt dieser Arbeiten ist jedoch, dass sie keine ursächlichen Zusammenhänge aufdecken können. Die beobachtete positive Korrelation könnte beispielsweise auch bei umgedrehter Kausalität entstehen, wenn also der Erfolg von Unternehmen selbst zu mehr Frauen in den Führungsetagen führt. Ebenso ist denkbar, dass sich Unternehmen mit mehr Frauen in den Führungsetagen noch hinsichtlich ganz anderer Charakteristika von Unternehmen ohne Frauen in den Führungsetagen unterscheiden und dass diese Charakteristika und nicht der Frauenanteil den Vorsprung im Unternehmenserfolg erklären.

Eine viel beachtete Ausnahme ist die Studie von Ahern und Dittmar (2012), die die Einführung von Frauenquoten in Aufsichtsräten von norwegischen Unternehmen von 2003 bis 2008 als natürliches Experiment nutzt, um tatsächlich ursächliche Effekte von Frauen in Führungspositionen auf den Unternehmenserfolg zu messen. Die Autoren zeigen, dass sich die Ankündigung von Frauenquoten negativ auf die Börsenkurse der betroffenen Unternehmen auswirkte. Dies spricht dafür, dass Finanzmarkt-Akteure (zumindest für eine Übergangszeit) negative Effekte der Frauenquoten für die Unternehmen (ob zu Recht oder zu Unrecht) vermuteten. Und tatsächlich sank nach der Einführung der Frauenquote in den betroffenen Unternehmen der Unternehmenswert deutlich. Manche Unternehmen wechselten sogar die

Rechtsform, um der Frauenquote und deren zumindest vermuteten negativen Effekte zu entgehen. Den Grund für die negativen Effekte bei den betroffenen Unternehmen finden die Autoren jedoch weniger im Geschlecht der Aufsichtsratsmitglieder, sondern vielmehr darin, dass die Frauen, die durch die Quote in die Aufsichtsräte kamen, deutlich jünger und weniger erfahren waren als ihre männlichen Kollegen, wenn auch formal sogar besser gebildet.

Vor diesem Hintergrund lässt sich erwarten, dass die negativen Effekte mittelfristig verschwinden, nämlich dann, wenn die Frauen im Schnitt ähnliche Managementenerfahrung wie die Männer haben. Und in der Tat scheint eine neue Studie aus den Niederlanden dies zu bestätigen. Anhand eines Feldexperiments zeigen Hoogendoorn et al. (2013), dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Managementteam zu deutlich besseren Unternehmensergebnissen führt als ein ungleiches Geschlechterverhältnis. Bei den Managementteams von Hoogendoorn et al. (2013) handelt es sich um Studierende des Amsterdam College of Applied Sciences, die als Teil ihres Studiums in zufällig zusammengesetzten Gruppen ein Start-Up gründen und es ein Jahr lang führen müssen. Männliche und weibliche Mitglieder der Managementteams sind also im Schnitt ähnlich alt und ähnlich (un-)erfahren. Den größeren Erfolg gemischter Teams erklären die Autoren dadurch, dass es in gemischten Teams zu intensiverem Monitoring sowie ausgeglicheneren Lernerfolgen kam.

Niederle und Vesterlund (2008) zeigen in einem Laborexperiment, dass sich hochqualifizierte Frauen, die ansonsten Wettbewerb scheuen, nach Einführung einer Frauenquote mehr wettbewerblichen Situationen stellen. Ein Grund dafür könnte sein, dass Frauen nach Einführung der Quote nicht mehr direkt mit Männern, sondern mit anderen Frauen konkurrieren. Dies könnte wiederum ein Hinweis darauf sein, dass sich allein durch die Einführung einer Frauenquote der Pool der hochqualifizierten weiblichen Bewerber für Führungspositionen erhöht, und zwar um mehr als die Anzahl der Frauen, die ohne Quote für diese Positionen zur Verfügung stehen würden. Ein weiterer Kanal, über den sich das Angebot an hochqualifizierten Frauen, die für Führungspositionen bereit sind, erhöhen könnte, könnte der Effekt von weiblichen Führungskräften als Vorbilder für andere Frauen im Unternehmen sein (vgl. Dasgupta und Asgari 2004).

Während diese Studien also die Angebotsseite beleuchten, untersucht die experimentelle Studie von Beaman et al. (2009) die Nachfrageseite. Selbst wenn sie im Kontext eines Entwicklungslandes durchgeführt wurde, sollte sie auch im Rahmen der aktuellen Diskussion zu Frauenquoten in Industrieländern auf Interesse stoßen. Aufgrund einer politischen Initiative in Indien musste ein Drittel aller Dörfer eine Frau zum Oberhaupt des Gemeinderats wählen. Das Erleben einer Frau an der Spitze führte bei den Männern zu einer Abkehr von den gehegten Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungs-

positionen. Zudem haben sich in den folgenden Wahlen die für Frauen abgegebenen Stimmen deutlich erhöht. Sofern man bereit ist, diese Ergebnisse auf industrialisierte Länder zu übertragen, könnte dies heißen, dass Frauenquoten eine mögliche Maßnahme darstellen, Vorurteile gegenüber Frauen und deren implizite Diskriminierung zu verringern und so langfristig positive Effekte hervorzurufen.

Die Erfahrung aus Norwegen zeigt jedoch auch, dass (zu- mindest bisher) die Frauenquote nur in den Aufsichtsräten der betroffenen Unternehmen ihre Wirkung entfaltet und den Frauenanteil erhöht hat, während der Frauenanteil im operativen Management (Geschäftsführung) immer noch bei lediglich 2% liegt (vgl. Kaufmann 2012). Somit bleibt es zumindest fraglich, ob Frauenquoten für Aufsichtsräte ein geeignetes Mittel sind, um die Präsenz von Frauen auch in anderen Entscheidungsgremien kurzfristig zu erhöhen. Über die mittelfristigen Wirkungen lassen sich anhand der bisherigen Studien und Erfahrungen zum heutigen Zeitpunkt noch keine Aussagen treffen.

Résumé

Mögliche Gründe für die Ungleichstellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt sind wie aufgezeigt vielschichtig. Auch wenn die gesetzlich festgeschriebene Frauenquote ein Mittel sein könnte, manche dieser Gründe zumindest zu dämpfen (insbesondere Diskriminierung, Vorurteile, gesellschaftliches Rollenbild), sollte sie nicht als Allheilmittel angesehen werden. Abschließend möchten wir deshalb davor warnen, bei der Diskussion um Frauenquoten andere hilfreiche Maßnahmen aus den Augen zu verlieren.

Eine repräsentative Umfrage von TNS Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ging unter anderem der Frage »Was hilft Frauen bei der Karriere« nach.²⁰ Am allerwichtigsten ist für 90% der Befragten (94% der Frauen und 87% der Männer) die »Unterstützung und Förderung durch die Gesellschaft, damit Frauen Familie und Beruf« in Einklang bringen können. In Deutschland gaben 2005 84% der nicht-erwerbstätigen Mütter von Kindern unter drei Jahren an, dass sie gerne am Arbeitsmarkt teilhaben würden. Über die Hälfte von ihnen nannte jedoch ein fehlendes oder unzureichendes Angebot an Kinderbetreuung als Grund für ihre Nichtbeteiligung (vgl. Bien et al. 2006). Der Ausbau qualitativ hochwertiger Betreuungsplätze mit flexiblen Öffnungszeiten und eine Vernetzung mit anderen lokalen Angeboten für Kinder (wie z.B. Sportvereinen oder Musikschulen) hat deshalb nach wie vor oberste Priorität.

Doch auch wenn die Mutterschaft nur mit kurzen Karriereunterbrechungen und mit Teilzeitarbeit einhergeht, verhindert

dies nach wie vor häufig den beruflichen Aufstieg. Internationale Evidenz legt nahe, dass familienfreundliche Politik in Form von Teilzeitregelungen und Elternzeit Müttern zwar hilft, den Anschluss an den Arbeitsmarkt zu halten, aber keine tatsächlichen beruflichen Aufstiege ermöglicht (vgl. Blau und Kahn 2013). Um dies zu ändern, bedürfte es eines substantiellen Umdenkens in Unternehmen. In Norwegen etwa arbeiten 47% aller Arbeitnehmer auch von zu Hause aus; bei Spitzenverdienern sogar 60%. Zudem nehmen in Norwegen mehr als 90% der Väter mindestens drei Monate Elternzeit. Somit ist für norwegische Arbeitgeber der Unterschied im »Risiko« einer Einstellung einer Frau oder eines Mannes hinsichtlich eines zukünftigen temporären »Arbeitsausfalls« durch Elternschaft viel niedriger als in Deutschland (vgl. Reimann 2012), was theoretisch zu einem Rückgang der statistischen Diskriminierung führen sollte. Doch auch hier haben sich die erwünschten Erfolge im Hinblick auf den Frauenanteil in Führungspositionen noch nicht eingestellt. Zu bedenken ist, dass es in den meisten Unternehmen nach wie vor als ausgeschlossen gilt, Führungspositionen etwa mit 30-Stunden-Teilzeitkräften zu besetzen – für viele Mütter ist es jedoch auch in Norwegen nicht möglich, 60 Stunden in der Woche zu arbeiten. Unter Umständen könnte man also daran denken, für Unternehmen explizite Anreize zu setzen, substantielle Karriereschritte auch für Mitarbeiter in erweiterter Teilzeit zu ermöglichen.

Bedenkt man weiterhin Unterschiede im Verhandlungsverhalten zwischen Mann und Frau und die Rolle der impliziten Diskriminierung bei komplizierten Management-Entscheidungen, so erscheint es sinnvoll, Verhandlungstrainings als festen Bestandteil des Studiums zu etablieren (vgl. Booth 2007) und ergänzend dazu auf erhöhte Transparenz insbesondere bei unternehmerischen Einstellungs- und Aufstiegsentscheidungen zu achten. Denn es zeigt sich, dass implizite Diskriminierung gegen Frauen dann verhindert werden kann, wenn man bei derartigen Personalentscheidungen auf erhöhte Transparenz und Nachvollziehbarkeit setzt und sie nicht unter Zeitdruck fällt (vgl. Bertrand et al. 2005). Auch eine für Unternehmen verpflichtende Anzeigepflicht, ob für ausgeschriebene Stellen Gehaltsverhandlungen möglich sind, könnte einen Beitrag zur Reduzierung impliziter Diskriminierung von Frauen leisten (vgl. Leibbrandt und List 2012).

Literatur

Ahern, K. und A. Dittmar (2012), »The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation«, *Quarterly Journal of Economics* 127, 137–197.

Albrecht, J., A. Björklund und S. Vroman (2003), »Is There a Glass Ceiling in Sweden?«, *Journal of Labor Economics* 21, 145–177.

Akerlof, G. und R. Kranton (2000), »Economics and Identity«, *Quarterly Journal of Economics* 115, 715–753.

²⁰ Nähere Informationen online verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-E964303D-256BA01E/bst/hs.xsl/nachrichten_102755.htm.

- Andreoni, J. und L. Vesterlund (2001), »Which Is the Fair Sex? Gender Differences in Altruism«, *Quarterly Journal of Economics* 116(1), 293–312.
- Barber, B. und T. Odean (2001), »Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment«, *Quarterly Journal of Economics* 116, 261–292.
- Bauernschuster, S. und H. Rainer (2012), »Political Regimes and the Family: How Sex Role Attitudes Continue to Differ in Reunified Germany«, *Journal of Population Economics* 25(1), 5–27.
- Beaman, L., R. Chattopadhyay, E. Duflo, R. Pande und P. Topalova (2009), »Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?«, *Quarterly Journal of Economics* 124(4), 1497–1540.
- Becker, G. (1971), *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago.
- Benjamin, D., O. Heffetz, M. Kimball und A. Rees-Jones (2012), »What Do You Think Would Make You Happier? What Do You Think You Would Choose?«, *American Economic Review* 102(5), 2083–2110.
- Bertrand, M. (2010), »New Perspectives on Gender«, in: O. Ashenfelter und D. Card (Hrsg.), *Handbook of Labor Economics*, 4 Teil B, North Holland, Amsterdam, 1545–1592.
- Bertrand, M., D. Chugh und S. Mullainathan (2005), »Implicit Discrimination«, *The American Economic Review* (Papers and Proceedings) 95(2), 94–98.
- Bertrand, M., C. Goldin und L. Katz (2010), »Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors«, *American Economic Journal: Applied Economics* 2(3), 228–255.
- Besley, T., O. Folke, T. Persson und J. Rickne (2012), »Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden«, mimeo.
- Bien, W., T. Rauschenbach und B. Riedel (2006), *Wer betreut Deutschlands Kinder?*, DJI-Kinderbetreuungsstudie, Cornelsen Verlag, Weinheim und Basel.
- Björklund, A. (2007), »Comment on Alison L. Booth: The Glass Ceiling in Europe: Why Are Women Doing Badly in the Labour Market?«, *Swedish Economic Policy Review* 14, 145–149.
- Blau, F. und L. Kahn (2013), »Female Labor Supply: Why is the US Falling Behind?«, NBER Working Paper Nr. 18702.
- Booth, A. (2007), »The Glass Ceiling in Europe: Why are Women Doing Badly in the Labour Market?«, *Swedish Economic Policy Review* 14, 121–144.
- Buser, T., M. Niederle und H. Oosterbeek (2013), »Gender, Competitiveness and Career Choices«, mimeo.
- Chugh, D. (2004), »Why Milliseconds Matter: Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition«, *Social Justice Research* 17(2), 203–222.
- Crosan, R. und U. Gneezy (2009), »Gender Differences in Preferences«, *Journal of Economic Literature* 47(2), 1–27.
- Dasgupta, N. und S. Asgari (2004), »Seeing is Believing, Exposure to Counterstereotypic Women Leaders and its Effect on the Malleability of Automatic Gender Stereotyping«, *Journal of Experimental Social Psychology* 40, 642–658.
- Datta Gupta N., N. Smith und M. Verner (2008), »The Impact of Nordic Countries' Family Friendly Policies on Employment, Wages, and Children«, *Review of the Economics of the Household* 6, 65–89.
- Europäischen Kommission (2012), *Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in der EU: Fortschrittsbericht*, Brüssel.
- Fehre, K., H. Lindstädt und M. Wolff (2011), *Frauen in Führungspositionen, Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*, BMFSFJ, Berlin.
- Fortin, N. (2005), »Gender Role Attitudes and Women's Labour Market Outcomes Across OECD Countries«, *Oxford Review of Economic Policy* 21(3), 416–438.
- Fortin, N. (2008), »The Gender Wage Gap Among Young Adults in the United States: The Importance of Money vs. People«, *Journal of Human Resources* 43(4), 886–920.
- Funk, P. und C. Gathmann (2010), »Gender Gaps in Policy-Making: Evidence from Direct Democracy in Switzerland«, mimeo.
- Gneezy, U., M. Niederle und A. Rustichini (2003), »Performance in Competitive Environments: Gender Differences«, *Quarterly Journal of Economics* 118, 1049–1074.
- Goldin, C. und C. Rouse (2000), »Orchestrating Impartiality: The Impact of »Blind« Auditions on Female Musicians«, *American Economic Review* 90(4), 715–741.
- Greenwald, A., D. McGhee und J. Schwartz (1998), »Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test«, *Journal of Personality and Social Psychology* 74(6), 1464–1480.
- Holst, E. und J. Schimeta (2013), »Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu: DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik«, *DIW Wochenbericht* 80(3), 3–14.
- Hoogendoorn, S., H. Oosterbeek und M. Van Praag (2013), »The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment«, *Management Science*, im Erscheinen.
- Kaufmann, M. (2012), »Frauen im Management: Wir warten nicht auf die Quote«, *Spiegel online*, 26. März 2012, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/warum-frauen-im-mittleren-management-nicht-auf-die-quote-warten-a-823202.html>.
- Lalive, R. und J. Zweimüller (2009), »Does Parental Leave Affect Fertility and Return-to-Work? Evidence from Two Natural Experiments«, *Quarterly Journal of Economics* 124(3), 1363–1402.
- Lalive, R. und A. Stutzer (2010), »Approval of Equal Rights and Gender Differences in Well-Being«, *Journal of Population Economics* 23(3), 933–962.
- Leibbrandt, A. und J. List (2012), »Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large Scale Natural Field Experiment«, NBER Working Paper Nr. 18511.
- Manning, A. und J. Swaffield (2008), »The Gender Gap in Early-Career Wage Growth«, *Economic Journal* 118(530), 983–1024.
- Müller, G. und E. Plug (2006), »Estimating the Effect of Personality on Male-Female Earnings«, *Industrial and Labor Relations Review* 60(1), 3–22.
- Niederle, M. und L. Vesterlund (2007), »Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete too Much?«, *Quarterly Journal of Economics* 122(3), 1067–1101.
- OECD (2012), »Closing the Gender Gap, Act Now«, OECD Publishing, online verfügbar unter: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/close-the-gender-gap-now_9789264179370-en.
- Reimann, A. (2012), »Quote in Norwegen: Frau am Steuer«, *Spiegel online*, 28. Mai 2012, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/in-norwegen-funktioniert-die-frauenquote-in-aufsichtsraten-a-831693.html>.
- Schönberg, U. und J. Ludsteck (2013), »Expansions in Maternity Leave Coverage and Mothers' Labor Market Outcomes after Childbirth«, *Journal of Labor Economics*, im Erscheinen.
- Spencer, S., C. Steele und D. Quinn (1999), »Stereotype Threat and Women's Math Performance«, *Journal of Experimental Social Psychology* 35(1), 4–28.
- Statistisches Bundesamt (2011), Pressemitteilung Nr. 251 vom 8. Juni.
- Stevenson, B. und J. Wolfers (2009), »The Paradox of Declining Female Happiness«, *American Economic Journal: Economic Policy* 1(2), 190–225.
- Storvik, A. und M. Teigen (2010), *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.