



# Mehr Frauen in Führungspositionen

Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum



Diese Veröffentlichung wird im Rahmen des Gemeinschaftsprogramms für Beschäftigung und soziale Solidarität (2007-2013) unterstützt, das von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet wird.

Dieses Programm wurde eingerichtet, um die Verwirklichung der Ziele der Europäischen Union in den Bereichen Beschäftigung und Soziales – wie in der Sozialpolitischen Agenda ausgeführt – finanziell zu unterstützen und somit zum Erreichen der Vorgaben der Strategie von Lissabon in diesen Bereichen beizutragen.

Das auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle maßgeblichen Akteure in der EU-27, den EFTA-/EWR-Ländern und den Beitritts- und Kandidatenländern, die einen Beitrag zur Gestaltung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien im Bereich Beschäftigung und Soziales leisten können.

Mit Progress wird das Ziel verfolgt, den EU-Beitrag zur Unterstützung der Mitgliedstaaten in ihrem Engagement und ihren Bemühungen um mehr und bessere Arbeitsplätze und größeren Zusammenhalt in der Gesellschaft auszubauen. Zu diesem Zweck trägt das Programm Progress dazu bei,

- Analysen und Empfehlungen in den Politikbereichen des Programms Progress bereitzustellen;
- die Umsetzung des Gemeinschaftsrechts und der Strategien der Gemeinschaft in den Politikbereichen des Programms Progress zu überwachen und darüber Bericht zu erstatten;
- den Austausch von Strategien, das wechselseitige Lernen und die gegenseitige Unterstützung zwischen den Mitgliedstaaten in Bezug auf die Ziele und Prioritäten der Union zu fördern;
- die Auffassungen der beteiligten Akteure und der Gesellschaft insgesamt zu kanalisieren.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
<http://ec.europa.eu/progress>

# Mehr Frauen in Führungspositionen

## Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum

**Europäische Kommission**

Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit  
Referat G1

Manuskript abgeschlossen im Januar 2010

Dieser Bericht wurde für die Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission zu eigenen Zwecken erstellt und von ihr finanziert. Er gibt nicht unbedingt die offizielle Haltung der Europäischen Kommission wieder. Weder die Europäische Kommission noch Personen, die in ihrem Namen handeln, sind für die Verwendung der in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen verantwortlich.

Der Bericht wurde von einem Team unter der Leitung von Andy Fuller (Alphametrics Ltd., Vereinigtes Königreich) erstellt. Die Recherchearbeiten und das Sammeln der Daten wurden von Nicole Fondeville-Gaoui koordiniert, die dabei von Liesbeth Haagdoorens unterstützt wurde (beide von Applica Sprl., Belgien).

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der Europäischen Union unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

© Fotos Umschlag: iStock



Europe Direct soll Ihnen helfen,  
Antworten auf Ihre Fragen  
zur Europäischen Union zu finden

Gebührenfreie Telefonnummer (\*):  
**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*): Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang  
zu 00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu>).

Katalogisierungsdaten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2010

ISBN 978-92-79-14414-1

doi:10.2767/92798

© Europäische Union, 2010

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

*Printed in Belgium*

GEDRUCKT AUF ELEMENTAR CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER (ECF)

## Vorwort



In vielen Bereichen sind Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert, obwohl sie fast die Hälfte der Arbeitskräfte und über die Hälfte der neuen Hochschulabsolventen in der EU stellen. In diesem Bericht werden die aktuelle Situation und neueste Entwicklungen bezüglich der Beteiligung von Frauen in Entscheidungsgremien in Europa untersucht. Im Bericht wird betont, wie wichtig es ist, dass in Spitzenpositionen des privatwirtschaftlichen Sektors mehr Frauen vertreten sind.

Heute ist nur eins von zehn Vorstandsmitgliedern der größten Unternehmen, die an den nationalen Börsen in EU-Mitgliedstaaten notiert sind, eine Frau. In den letzten Jahren hat es in dieser Hinsicht nur wenige Fortschritte gegeben. Auf der Führungsebene ist das Missverhältnis am stärksten. Nur in 3 % der oben genannten Unternehmen steht eine Frau an der Spitze des obersten Entscheidungsgremiums. Es ist zu beklagen, dass die Talente von Frauen nicht vollständig genutzt werden. Wenn Europa sein Ziel, ein wettbewerbsfähiger, dynamischer und wissensbasierter Wirtschaftsraum in einer globalisierten Welt zu werden, erreichen soll, müssen wir die Talente und Fähigkeiten von Frauen besser nutzen.

Es gibt eine zunehmende Zahl von Untersuchungen, die zeigen, dass sich Geschlechtervielfalt auszahlt und es einen positiven Zusammenhang zwischen Frauen in Führungspositionen und wirtschaftlichem Erfolg gibt.

Immer mehr Einrichtungen fördern den beruflichen Aufstieg von Frauen, und in diesem Bericht werden einige bewährte Verfahren herausgestellt, zum Beispiel die Anwendung bestimmter Instrumente zur Förderung des Führungspotenzials von Frauen (Vorbilder, Mentoring und Vernetzung). Ich danke dem Europäischen Netzwerk von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft für seinen wertvollen Beitrag zu dieser Arbeit. Dieses Netzwerk wurde von der Europäischen Kommission zur Förderung von Initiativen in diesem Bereich und zur Sensibilisierung für solche Initiativen eingerichtet.

Ich möchte Regierungen, Sozialpartner und den privatwirtschaftlichen Sektor bestärken, sich mit Nachdruck für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen einzusetzen, denn dies ist gut für unsere Unternehmen und für die Wirtschaft. Ich möchte talentierte Frauen ermutigen, die Herausforderung der Mitgliedschaft in Führungsgremien von Unternehmen anzunehmen und sich als Kandidatinnen für Führungspositionen anzubieten.

Im Jahr 2010 wird die Europäische Kommission ihre Verpflichtung zu weiteren Fortschritten für die Gleichstellung der Geschlechter erneuern und eine Folgestrategie für ihren Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern vorstellen. Die Förderung des ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Entscheidungspositionen wird eine der Hauptprioritäten der Kommission bleiben.

**Viviane Reding**  
*Vizepräsidentin der Europäischen Kommission*  
*Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft*



# Zusammenfassung

## Zusammenfassung

Während Europa in einer gemeinsamen Anstrengung Wege aus der aktuellen Rezession sucht und eine Plattform für zukünftiges Wachstum und Stabilität plant, soll der vorliegende Bericht daran erinnern, warum Gleichstellungsfragen in der Politikdebatte einen vorrangigen Stellenwert einnehmen müssen. Eine wichtige Ressource für zukünftiges Wachstum in Europa steckt im unerschlossenen Wirtschaftspotenzial von Frauen. Ihre vollständige Integration in die Entscheidungsprozesse in sämtlichen Bereichen des Wirtschaftslebens ist entscheidend.

Der Bericht untersucht den Ist-Zustand und aktuelle Trends hinsichtlich der Geschlechterverteilung in wichtigen Entscheidungspositionen in ganz Europa. Darüber hinaus werden Möglichkeiten erörtert, das Fortkommen von Frauen zu fördern bzw. zu beschleunigen, um bei der Geschlechterverteilung in diesen einflussreichen Positionen einen grundlegenden Wandel herbeizuführen. Das Ziel: Die Männer und Frauen Europas sollen in ihrem Engagement für eine bessere Zukunft gleichberechtigt zu Wort kommen.

Soweit möglich, stützt sich dieser Bericht auf eine quantitative Zustandsanalyse, für die überwiegend Fakten aus der Datenbank „Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen“<sup>(1)</sup> (Europäische Kommission) herangezogen wurden. Der Erhebungszeitraum liegt im Wesentlichen zwischen Juni und Oktober 2009.

### Geschlechtergerechte Wirtschaft? Frauen und Männer in einflussreichen Positionen

Die zentralen Entscheidungsträger des Finanzsektors sind seit Ausbruch der gegenwärtigen Wirtschaftskrise mit einem Mal in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt. Ganz besonders fällt dabei ins Auge, wie sehr es in gehobenen Positionen an Frauen mangelt. 2009 stand in den Zentralbanken sämtlicher EU-Mitgliedstaaten ein Mann an der Spitze; die wesentlichen Entscheidungsorgane sind zu 82 % mit Männern und nur zu 18 % mit Frauen besetzt. Ähnlich ist die Situation in den wichtigsten Finanz- und Finanzierungsinstitutionen der Europäischen Union. In den Entscheidungsgremien der Europäischen Zentralbank, der Europäischen Investitionsbank und des Europäischen Investitionsfonds liegt das Geschlechterverhältnis insgesamt bei 85:15, alle drei Institutionen werden von einem Mann geleitet.

In der Unternehmenswelt wächst das Bewusstsein, dass eine ausgewogene Geschlechterverteilung auf allen Ebenen für die Unternehmensergebnisse förderlich ist – und trotzdem steigt der Frauenanteil in Entscheidungspositionen nur sehr langsam. In den größten börsennotierten Unternehmen Europas sind die Verwaltungsräte zu 89 % mit Männern und zu 11 % mit Frauen besetzt. Norwegen sticht als einziges Land hervor, in dem es eine annähernde Geschlechtergleichstellung gibt: 42 % Frauen und 58 % Männer in den Verwaltungsräten – die direkte Folge einer gesetzlichen Quotenregelung aus dem Jahr 2006.

Weitere Bemühungen zur Unternehmerinnenförderung sind unverzichtbar. Frauen stellen heute an die 45 % der Erwerbsbevölkerung, aber nur ein Drittel unter ihnen ist selbstständig.

<sup>(1)</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>



Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sind die zentralen Triebkräfte für die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Europas – doch die Talente der Frauen auf diesen Gebieten lässt man häufig brach liegen. Während im Jahr 2006 45 % der Doktorsabschlüsse auf Frauen entfielen, lag im selben Jahr der weibliche Anteil in den gehobenen Forschungspositionen bei nur 18 %.

Auch die Sozialpartner auf europäischer Ebene weisen ein beträchtliches Geschlechterungleichgewicht auf: So finden sich in den wesentlichen Entscheidungsorganen der Gewerkschaften nicht einmal 23 % weibliche Mitglieder, in jenen der Arbeitgeberverbände weniger als 12 %.

### Für eine ausgewogenere Geschlechterverteilung in Schlüsselpositionen

Die hartnäckige Geschlechterkluft auf den obersten Ebenen sämtlicher Wirtschaftsbereiche rührt von einem überholten Verständnis der Geschlechterrollen im Privat- und Arbeitsleben her. Ein Umdenken und ein kultureller Wandel – zwei Voraussetzungen für eine Veränderung – halten allmählich Einzug in die Unternehmenssphäre, doch ist es ein schwieriges Unterfangen, am Status quo zu rütteln. Der Bericht beleuchtet, wie Vorbilder, Berater und Netzwerke zugunsten des Fortkommens von Frauen eingesetzt werden können. Ein kurzer Blick gilt auch der Verwendung von Quoten und sonstigen Instrumenten zur Verbesserung der Geschlechtergleichstellung in Aufsichtsgremien von Unternehmen.

### Entscheidungsfindung in der Politik – wer spricht für die Bürgerinnen und Bürger?

Seit den Wahlen im Juni 2009 ist die Geschlechterausgewogenheit im Europäischen Parlament so stark wie noch nie seit Gründung dieses Organs im Jahr 1979: 35 % weibliche und 65 % männliche Abgeordnete. Dieser Frauenanteil liegt ca. 10 % über dem Durchschnitt der Unterhäuser der einzelstaatlichen Parlamente der Union.

Der im November 2009 neu designierten Europäischen Kommission sollen neun Frauen (33 %) und 18 Männer (67 %) angehören, der höchste Frauenanteil aller Zeiten für ein zukünftiges Kommissionskollegium.

Die Geschlechterverteilung in den Nationalregierungen verbessert sich stetig: Zwischen 1994/95 (EU-15) und 2009 (EU-27) ist der Frauenanteil in den europäischen Regierungen von 16 % auf 26 % geklettert.

### Öffentliche Verwaltungen und Justiz

In vielen europäischen Staaten finden sich auf den beiden obersten Stufen der öffentlichen Verwaltung mindestens doppelt so viele Männer wie Frauen. Außerdem zeigt sich, dass Frauen tendenziell eher Verantwortungspositionen in „weichen“ Ressorts zugesprochen werden als in Ministerien mit wichtigen Wirtschaftsbelangen.

Die Dienste der Europäischen Kommission beschäftigen zwar ungefähr gleich viele Männer wie Frauen, doch besteht auf den obersten Entscheidungsebenen eine signifikante Diskrepanz: 81 % aller Bediensteten in den beiden höchsten Klassen des Verwaltungsdienstes und 76 % aller Bediensteten in den beiden höchsten Klassen des Assistenzdienstes sind Männer. Im Europäischen Parlament – mit seinen deutlich weniger

umfangreichen Diensten – ist die Differenz weitaus geringer: Frauen haben dort 41 % der Führungspositionen inne. Im Rat der Europäischen Union, dem Kleinsten der drei Dienste, ist das Ungleichgewicht allerdings am meisten ausgeprägt, denn 84 % Männer und gerade 16 % Frauen gehören diesen beiden höchsten Ebenen an.

An der Spitze der obersten Gerichtshöfe (oberste Rechtssprechungsinstanzen der EU-Staaten) stehen insgesamt 31 % Frauen und 69 % Männer. Dem Europäischen Gerichtshof gehören neben 27 Richtern nur vier Richterinnen an (nominiert von den Mitgliedstaaten).

# Inhalt

Zusammenfassung ..... 5

Einleitung ..... 13

Teil I: Ausgewogenheit in der Wirtschaft? Frauen und Männer  
in einflussreichen Positionen ..... 17

- 1 Bank- und Finanzwesen – eine sehr männliche Krise? ..... 19
  - 1.1 Die Zentralbanken der EU-Staaten haben nach wie vor keine Präsidentinnen,  
aber die Zahl der Frauen in Schlüsselpositionen nimmt zu ..... 19
  - 1.2 Weshalb gibt es im Finanzsektor so wenig Frauen in Führungspositionen? ..... 20
  - 1.3 Nach der Krise – eine Chance für Veränderungen ..... 21
- 2 Vielfalt in der Führungsetage. .... 22
  - 2.1 Frauen in Blue-Chip-Unternehmen – zu langsame Fortschritte ..... 22
  - 2.2 Spielt die Unternehmensgröße eine Rolle? ..... 24
  - 2.3 Mehr Unternehmerinnen werden benötigt:  
Doppelt so viele Männer wie Frauen gründen ein eigenes Unternehmen. .... 24
- 3 Wissenschaft, Forschung und Entwicklung –  
Zeit, das Phänomen der „Leaky Pipeline“ zu stoppen. .... 26
  - 3.1 Die aktuelle Situation von Frauen in der Wissenschaft ..... 27
  - 3.2 Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Ungleichgewichts  
in Wissenschaft und Forschung ..... 28
  - 3.3 Der IKT-Sektor muss mehr Frauen gewinnen ..... 30
- 4 Vertretung der Interessen von Unternehmen und von deren Arbeitnehmerinnen  
und Arbeitnehmern ..... 31
  - 4.1 Industrie- und Handelskammern ..... 31
  - 4.2 Sozialpartner. .... 31

Teil II: Verbesserung der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses  
in Führungspositionen ..... 33

- 1 Welchen Barrieren begegnen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen? ..... 35
- 2 Was tun Unternehmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter? ..... 36
- 3 Vorbilder – Anregung für die nächste Generation weiblicher Führungskräfte ..... 37
- 4 Mentoring – Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Frauen in der Wirtschaft .... 40
- 5 Netzwerke – Foren zur gegenseitigen Förderung ..... 43
- 6 Geschlechterspezifische Quoten für die Führungsetagen – ein Schnellschuss? ..... 45

Teil III: Politische Entscheidungsbildung: Wer vertritt die Bürgerinnen und Bürger? .. 49

- 1 Fortschritte im Hinblick auf Parlamente mit einem ausgewogenen  
Geschlechterverhältnis ..... 50
  - 1.1 Geschlechterverhältnis im Europäischen Parlament besser ausgewogen denn je .... 50
  - 1.2 Wieder ein Mann als Präsident, dafür aber mehr Vizepräsidentinnen ..... 52
  - 1.3 Stärkeres Gewicht der Frauen in der Arbeit des Europäischen Parlaments ..... 52
  - 1.4 Wenig Änderungen in der Geschlechterzusammensetzung  
der nationalen Parlamente ..... 53

1.5	Längerfristige Analysen deuten darauf hin, dass die Änderungsgeschwindigkeit langsamer wird .....	54
2	Nationale Regierungen und die Europäische Kommission: allmähliche Annäherung an die „kritische Masse“ .....	55
2.1	Politische Macht auf europäischer Ebene – die Kommission und die Ernennung in gehobene Positionen .....	56
2.2	Nationale Regierungen: Die langfristige Tendenz im Hinblick auf eine ausgewogene Mitwirkung ist positiv .....	56
2.3	Die jüngste Entwicklung ist aber uneinheitlich .....	57
2.4	Anhaltende Tendenz zur Begrenzung von Ministerinnen auf bestimmte Ressorts. ...	58
Teil IV: Öffentliche Verwaltung und Justiz .....		61
1	Geschlechterverhältnis in hohen Verwaltungspositionen auf nationaler und europäischer Ebene .....	62
1.1	Hohe Staatsbeamtinnen und -beamte: in den meisten Ländern mindestens doppelt so viele Männer wie Frauen .....	62
1.2	Ministerien mit soziokulturellen Aufgaben haben eine bessere Geschlechterverteilung .....	63
1.3	Europäische Beamtinnen und Beamte – zu wenig Frauen in Führungspositionen, aber die Dienststellen des Europäischen Parlaments gehen mit gutem Beispiel voran .....	65
1.4	Agenturen der Europäischen Gemeinschaft .....	66
2	Frauen und Männer in den obersten Ebenen der Justiz .....	67
Anhang .....		69

## Abbildungsverzeichnis

1	Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsorganen der Zentralbanken, 2009 .....	20
2	Geschlechterverhältnis in den Führungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen, 2009 .....	23
3	Selbstständige nach Geschlecht, 2008 .....	25
4	Männer- und Frauenanteil in verschiedenen Karrierephasen in Wissenschaft und Technologie, 2006 .....	28
5	Nobelpreisträger seit 1901 nach Geschlecht .....	29
6	Geschlechterverhältnis im Europäischen Parlament, 1979-2009 .....	51
7	Frauenanteil in nationalen Parlamenten (einzige Kammer/untere Kammer) und im Europäischen Parlament, 2009 .....	51
8	Verteilung der weiblichen und männlichen Mitglieder der Fraktionen des Europäischen Parlaments, 2009 .....	52
9	Geschlechterverhältnis in den Ausschüssen des Europäischen Parlaments, 2009 .....	53
10	Geschlechterzusammensetzung in den nationalen Parlamenten (untere und obere Kammer zusammengefasst), 2009 .....	54
11	Änderungen des Frauenanteils in nationalen Parlamenten (einzige Kammer/untere Kammer), 1997-2009 .....	55
12	Frauen und Männer in nationalen Regierungen (Ministerinnen und Minister sowie Staatsministerinnen und -minister), 2009 .....	57
13	Geschlechterverteilung unter den hochrangigsten Beamtinnen und Beamten in nationalen Verwaltungen, 2009 .....	63
14	Verteilung von Frauen und Männern in den verschiedenen Besoldungsgruppen des europäischen öffentlichen Diensts, 2009 .....	65
15	Hohe Beamtinnen und Beamte in den drei Hauptorganen der EU nach Geschlecht, 2009 .....	66
16	Geschlechterverhältnis in den Entscheidungsorganen der Agenturen der Europäischen Gemeinschaft, 2008 .....	67
17	Richterinnen und Richter oberster Gerichte nach Geschlecht, 2009 .....	68

## Tabellenverzeichnis

1	Frauen in Führungsorganen von Unternehmen in den Niederlanden, 2005 (nach Unternehmensgröße) .....	24
2	Initiativen von Unternehmen zur Förderung der Integration von Frauen .....	37
3	Erste Frau auf einem ministeriellen Posten in den Bereichen Finanzen, Wirtschaft usw. ....	60
4	Frauenanteil unter hohen Beamtinnen und Beamten (höchste zwei Ebenen) nach BEIS-Kategorie, 2009 .....	64



**„Die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen ist ein demokratisches und wirtschaftliches Gebot. In der derzeitigen Wirtschaftslage ist es wichtiger denn je, alle Talente zu mobilisieren. Wir können es uns nicht leisten, wegen überholter Vorstellungen hinsichtlich der Rolle und Führungskompetenz von Frauen und Männern Fähigkeiten und Produktionspotenzial zu vergeuden.“**

*Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern, Europäische Kommission, 2009*

# Einleitung

In Europa und in der ganzen Welt waren die Regierungen einen großen Teil des Jahres 2009 mit der Bewältigung der Rezession und der zunehmenden Arbeitslosigkeit beschäftigt, die eine Folge der Krise waren, die sich aus dem Beinahezusammenbruch des Finanzsystems heraus entwickelte. In solchen Zeiten wäre es einfach, Themen wie die Gleichstellung der Geschlechter beiseite zu schieben und sich auf den wirtschaftlichen Aufschwung zu konzentrieren – aber das wäre kurzfristig. Denn eine ständig zunehmende Zahl von Untersuchungen belegt, dass die Gleichstellung der Geschlechter ein entscheidender Faktor für das Erzielen eines langfristigen, nachhaltigen Wirtschaftswachstums ist. Gleichzeitig ist unbestreitbar, dass das wirtschaftliche Potenzial von Frauen noch nicht erkannt wurde. Deshalb ist es gerade in einer Zeit mit schwachem Wachstum wichtiger denn je, Maßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass Frauen im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Erholung stehen, und die die Grundlage für ein stärkeres Europa in der Zukunft schaffen.

Das geschlechtsspezifische Gefälle auf dem europäischen Arbeitsmarkt ist frappierend: Nur 59,1 % der Frauen im erwerbsfähigen Alter üben eine Erwerbstätigkeit aus, bei den Männern sind es dagegen 72,8 % (Zahlen von 2008). Frauen verdienen pro Arbeitsstunde 17 % weniger als Männer und gehen oft Beschäftigungen von geringerer Qualität nach oder sind ungewollt teilzeitbeschäftigt (31,1 % der erwerbstätigen Frauen arbeiten Teilzeit, gegenüber 7,9 % der Männer). Eine Untersuchung im Auftrag der schwedischen EU-Präsidentschaft (2009) <sup>(2)</sup> mit Schätzungen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt in der EU kam zu dem Ergebnis, dass die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt zu einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts der Mitgliedstaaten um durchschnittlich 27 % führen könnte (wobei unter Gleichstellung zu verstehen ist: gleiches Beschäftigungsniveau, gleiche Bezahlung und gleicher Anteil an Teilzeitbeschäftigten und Selbstständigen). Auch wenn dies nur eine hypothetische Analyse ist, zeigt sie doch die möglichen wirtschaftlichen Vorteile, die die Zunahme der Beschäftigung von Frauen und das Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter in allen Aspekten des Arbeitslebens bringen könnten.

Einer der Hauptpunkte, die angegangen werden müssen, ist die nach wie vor vorhandene Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen und in wichtigen Entscheidungsorganen, vom Parlament bis hin zu den Führungsetagen von Unternehmen. In der Politik ist es ein demokratisches Recht, dass Frauen angemessen vertreten sind: Entscheidungen, die sich auf das Leben aller Bürger auswirken, sollten von einer Vertretung getroffen werden, deren Zusammensetzung in etwa der Zusammensetzung der Bevölkerung entspricht. In der Wirtschaft rührt der gegenwärtige Mangel von Frauen in Führungspositionen *unter anderem* von historischen Klischeevorstellungen über die unterschiedlichen Rollen von Männern und Frauen her, die sicherlich nicht mehr zeitgemäß sind. Zudem gibt es immer mehr Belege, die zeigen, dass sich Geschlechtervielfalt auszahlt und dass Unternehmen mit mehr Frauen in der Führungsetage eine höhere Ertragskraft haben können.

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit dem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in Entscheidungspositionen in der gesamten Wirtschaft und stellt einen Beitrag der Kommission zur Sammlung und Verbreitung von Informationen zu Fragen der Geschlechtergleichstellung dar. Außerdem behandelt der Bericht einige der Instrumente und Initiativen, mit denen die Barrieren beseitigt werden sollen, durch die Frauen von Führungspositionen ausgeschlossen werden. Hierbei wird auf die Arbeit des *Europäischen Netzwerks von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft* verwiesen, das von der Europäischen Kommission als Plattform für den Austausch von Ideen, Informationen

<sup>(2)</sup> Åsa Löfström, *Gender equality, economic growth and employment*: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3988&langId=en>.



und Erfahrungen, für gegenseitiges Lernen und für den Austausch bewährter Verfahren eingerichtet wurde. Der Bericht enthält auch eine kurze aktuelle Übersicht über das Geschlechterverhältnis in der europäischen und der nationalen Politik, im öffentlichen Verwaltungswesen und in der Justiz.

### Datenbank der Kommission, Weiterverfolgung der auf EU-Ebene im Rahmen der Pekinger Aktionsplattform erarbeiteten Indikatoren und Hinweise zu Zahlen

Dem Bericht liegt, so weit wie möglich, eine quantitative Analyse der Situation zugrunde, wobei die meisten Daten aus der Datenbank der Kommission über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen stammen, die online frei zugänglich sind <sup>(3)</sup>.

Die Pekinger Aktionsplattform <sup>(4)</sup>, die 1995 von 189 Staaten aus der ganzen Welt verabschiedet wurde, nannte zwölf kritische Aktionsfelder im Zusammenhang mit der Verletzung der Rechte von Frauen und der nach wie vor bestehenden Ungleichbehandlung der Geschlechter, darunter die Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungsprozessen. Als Reaktion darauf schlug der Europäische Rat eine regelmäßige Kontrolle der Umsetzung der im Rahmen der Plattform eingegangenen Verpflichtungen vor, und im Rahmen dieses Prozesses verabschiedete der Ministerrat in der Folge (1999 und 2003) zwei Indikatorengruppen in Bezug auf Frauen in Entscheidungspositionen <sup>(5)</sup>. Wo dies angebracht ist, enthält der Bericht Tabellen, die die Entwicklung dieser Indikatoren im Zeitverlauf auf der Grundlage der verfügbaren längsten Reihen vergleichbarer Daten zeigen.

In diesem Bericht werden bei Zahlen und in Tabellen statt der Ländernamen Standardcodes verwendet (siehe Anhang). Sofern nichts anderes angegeben ist, sind die Werte für EU-Gesamtzahlen gewichtete Durchschnittswerte auf der Grundlage der Gesamtzahl der Männer/Frauen aus den einzelnen Mitgliedstaaten.

<sup>(3)</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>

<sup>(4)</sup> <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/fwcwn.html>

<sup>(5)</sup> Eine Aufstellung von Dokumenten zu Indikatoren und zur Weiterverfolgung der Pekinger Aktionsplattform findet sich hier: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=765&langId=de>.



**„Frauen sind in allen Arten von Führungspositionen unterrepräsentiert: in politischen Ämtern, auf der Führungsebene der öffentlichen Verwaltungen und auf der Führungsebene der Unternehmen. Gleichzeitig sind aber Unternehmen, in denen Frauen besonders stark vertreten sind, wirtschaftlich gesehen am erfolgreichsten.“**

*Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Der Zusammenhang zwischen Gleichstellung, Wirtschaftswachstum und Beschäftigungsquote“, Oktober 2009*

# Teil I: Ausgewogenheit in der Wirtschaft? Frauen und Männer in einflussreichen Positionen

In ganz Europa gibt es sehr viel ungenutztes wirtschaftliches Potenzial von Frauen, die entweder nicht am Arbeitsleben teilnehmen oder weniger arbeiten, als sie es täten, wenn Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren wären. Ein Teil des in den letzten Jahren erzielten wirtschaftlichen Wachstums ist der Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen zuzuschreiben<sup>(6)</sup>, und die Mobilisierung der übrigen Reserven wird ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Sicherung eines kontinuierlichen, nachhaltigen Wirtschaftswachstums sein.

Darüber hinaus können durch bessere Nutzung der Talente von Frauen, die bereits erwerbstätig sind, weitere positive Effekte erzielt werden. Führungs- und Entscheidungspositionen in allen Lebensbereichen sind nach wie vor eine Männerdomäne, so dass die Ideen und Meinungen von Frauen seltener gehört werden. Dennoch versteht es sich fast von selbst, dass ein besser ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Entscheidungsprozessen wirtschaftliche Vorteile haben würde. Durch mehr Frauen in der Politik würde die Umsetzung der Gleichstellungsgesetze und der Gleichstellungspolitik gefördert. Dies wiederum würde es mehr Frauen ermöglichen, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen und auf gleichberechtigter Basis zu arbeiten. In der Wirtschaft gibt es immer mehr Belege, die zeigen, dass Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis auf der Führungsebene wirtschaftlich eher erfolgreicher sind als Unternehmen, in denen eine solche Verteilung nicht gegeben ist<sup>(7)</sup>. Dies ist nicht nur eine Frage des finanziellen Erfolgs. Auch bei anderen Maßstäben für die organisatorische Kompetenz von Unternehmen schneiden Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen besser ab. Außerdem können Frauen in Führungspositionen als Vorbilder und Mentorinnen für künftige Führungskräfte dienen und helfen, Ambitionen aufzubauen und die persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.

Die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt ist ein wesentliches Thema der europäischen Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Die vollständige Einbindung von Frauen in den Entscheidungsprozess ist ein entscheidender Aspekt dieser Zielsetzung. Die Europäische Kommission spielt eine wichtige Rolle bei der Beobachtung der Situation und der Fortschritte, die im Hinblick auf die politischen Ziele erzielt werden. Im vorliegenden Teil des Berichts wird untersucht, wie es derzeit in Schlüsselbereichen der wirtschaftlichen Entscheidungsfindung mit dem Geschlechterverhältnis aussieht und wie sich dieses Verhältnis in den letzten Jahren entwickelt hat.

---

<sup>(6)</sup> Die OECD schätzt, dass ein Viertel des jährlichen Wachstums in Europa seit 1995 der Verringerung des Abstands in den Beschäftigungsquoten von Männern und Frauen zuzuschreiben ist. *Gender and sustainable development – Maximising the economic, social and environmental role of women*, OECD, 2008, <http://www.oecd.org/dataoecd/58/1/40881538.pdf>.

<sup>(7)</sup> Beispiele für Studien, die den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen mit der Präsenz von Frauen in Führungsorganen in Verbindung bringen, sind:  
– *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*, Catalyst, New York, 2007, <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>;  
– *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance drive*, McKinsey & Company, Frankreich, 2007, [http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news\\_publications/pdf/women\\_matter\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_english.pdf).

## 1 Bank- und Finanzwesen – eine sehr männliche Krise?

### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil unter den Präsidenten der Zentralbanken				
	2003	2005	2007	2009
Nationalbanken (EU-15-Durchschnitt)	6,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Nationalbanken (EU-27-Durchschnitt)	–	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Frauenanteil in Entscheidungsorganen der Zentralbanken (*)				
	2003	2005	2007	2009
Nationalbanken (EU-15-Durchschnitt)	17,6 %	15,8 %	16,7 %	19,4 %
Nationalbanken (EU-27-Durchschnitt)	15,6 %	16,3 %	16,0 %	17,7 %

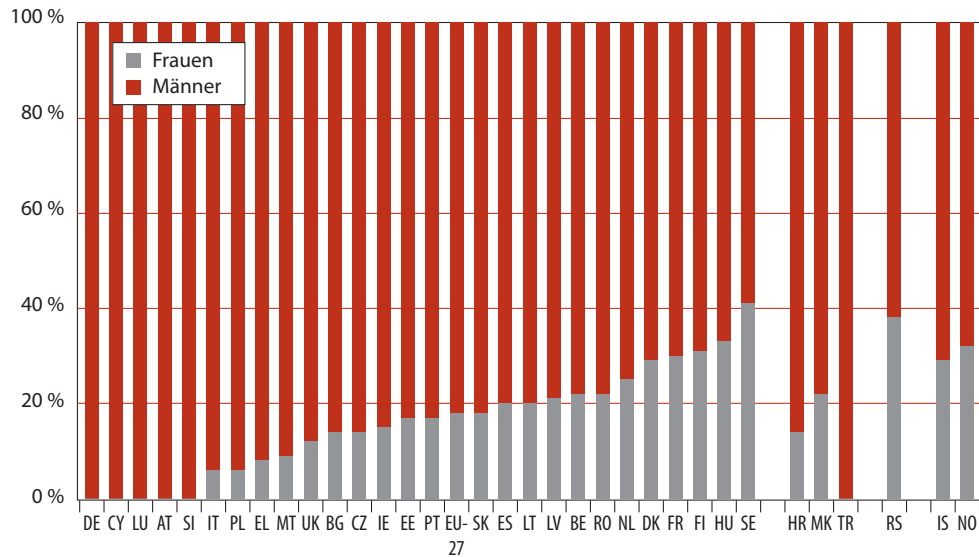
(\*) Im Jahr 2007 und in vorhergehenden Jahren wurde jeweils nur das „höchste“ Entscheidungsorgan jeder Zentralbank einbezogen. Da die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Entscheidungsorgane von Zentralbank zu Zentralbank variieren, bildeten die Daten die Wirklichkeit nicht völlig konsistent ab. In den Daten von 2008 sind sämtliche Entscheidungsorgane berücksichtigt, die in den Statuten der Banken formell vorgesehen sind und Entscheidungen unabhängig von höheren Stellen treffen können, die die nationale Politik bestimmen oder beeinflussen, die Politik/Strategie der Bank oder den Handlungsrahmen der Bank (Statuten) bestimmen oder die Gesamtfunktion der Organisation (Führung der laufenden Geschäfte/Verwaltung) kontrollieren. Personen, die Mitglieder mehrerer dieser Organe sind, werden nur einmal gezählt.

### 1.1 Die Zentralbanken der EU-Staaten haben nach wie vor keine Präsidentinnen, aber die Zahl der Frauen in Schlüsselpositionen nimmt zu

Durch die Rolle, die der Finanzsektor als Auslöser der gegenwärtigen Wirtschaftskrise gespielt hat, sind seine Hauptentscheidungsträger in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Seit Beginn der Finanzkrise haben die Zentralbanken in allen Ländern eine entscheidende Rolle beim Schutz der Spareinlagen der Bürger gespielt: Sie haben die Geldpolitik angepasst und das Geldangebot reguliert, um eine anhaltende Rezession zu verhindern. Dennoch könnte ihnen als Regulatoren oder Hütern des Finanzsystems auch vorgeworfen werden, dass sie unfreiwillig zur Krise beigetragen haben, da sie es versäumt haben, das Eingehen übertriebener Risiken, die zum Beinahezusammenbruch einer Reihe von großen Finanzinstituten geführt hat, zu zügeln. Die Öffentlichkeit wird bei der Suche nach den Verantwortlichen feststellen, dass die Führungskräfte in den Zentralbanken fast ausschließlich Männer sind und nur wenige Frauen an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind.

Jede Zentralbank in Europa hatte im Jahr 2009 einen männlichen Präsidenten, und über vier Fünftel der Mitglieder in den wichtigen Entscheidungsorganen waren Männer. In den Zentralbanken von Deutschland, Zypern, Luxemburg, Österreich und Slowenien sitzt keine einzige Frau in den Hauptentscheidungsorganen. Nur in Ungarn (33 %), Schweden (41 %) und Serbien (38 %) ist mindestens eines von drei Mitgliedern dieser Organe eine Frau (Abbildung 1). Nicht anders sieht die Situation in den drei wichtigsten Finanzinstitutionen der EU (Europäische Zentralbank, Europäische Investitionsbank und Europäischer Investitionsfonds) aus, an deren Spitze jeweils ein Mann steht und bei denen in den wichtigsten Entscheidungsorganen das Verhältnis zwischen Männern und Frauen insgesamt bei 89:11 liegt.

**Abbildung 1 – Frauen und Männer in den höchsten Entscheidungsorganen der Zentralbanken, 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

## 1.2 Weshalb gibt es im Finanzsektor so wenig Frauen in Führungspositionen?

Eine neuere Studie über den Finanzsektor im Vereinigten Königreich <sup>(8)</sup>, die im Auftrag der Equality and Human Rights Commission (Kommission für Gleichstellung und Menschenrechte) durchgeführt wurde, ergab, dass Frauen unterrepräsentiert und gegenüber Männern benachteiligt sind und dass es im Finanzsektor eine stärkere geschlechtsspezifische berufliche Konzentration gibt als in der Wirtschaft insgesamt. Frauen sind in administrativen und Sekretariatstätigkeiten stark vertreten, aber in Führungspositionen, einschließlich Funktionen auf Führungsebene, deutlich unterrepräsentiert.

Eine Kultur der langen Arbeitszeiten, in hohem Maße bedingt durch Gruppenzwang, kann die Arbeit in dieser Branche für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Beruf und Familienleben miteinander verbinden möchten, zu einem schwierigen Unterfangen machen, auch wenn die Arbeitgeberseite nach eigenen Angaben flexible Arbeitszeitregelungen für Eltern anbietet. Eine Interviewreihe mit Geschäftsführerinnen führender Investmentbanken der Londoner City <sup>(9)</sup> ergab, dass fast die Hälfte von ihnen kinderlos war, und bei einem Viertel der Geschäftsführerinnen, die Kinder und einen Lebenspartner hatten, der Partner die Aufgabe übernommen hatte, sich um die Familie zu kümmern. Diese Zahlen deuten an, welche Opfer im Privatleben erbracht werden müssen, um in dieser Branche eine Führungsposition zu erreichen.

Große Finanzinstitute tendieren dazu, eine mehr oder weniger gleich hohe Anzahl an Absolventinnen und Absolventen einzustellen. Trotzdem ist die Anzahl der Frauen, die eine Führungsposition erreichen, begrenzt. Manchmal wird behauptet, dass sich Frauen im Verlauf ihrer beruflichen Karriere eher Gedanken über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

<sup>(8)</sup> *Employment and earnings in the finance sector: A gender analysis.* Hilary Metcalf und Heather Rolfe, National Institute of Economic and Social Research. Von der Equality and Humans Rights Commission in Auftrag gegebene und veröffentlichte Untersuchung, Vereinigtes Königreich, 2009, [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/download\\_\\_finance\\_gender\\_analysis\\_research.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/download__finance_gender_analysis_research.pdf).

<sup>(9)</sup> Sealy, R., 2008, *Role models and career aspirations for senior females in investment banks*, unveröffentlichte Arbeit, Cranfield, Vereinigtes Königreich.

machen und zu dem Schluss kommen, dass die Nachteile des beruflichen Aufstiegs (lange Arbeitszeiten und Konkurrenzsituation) schwerer wiegen als die Vorteile (interessante Herausforderung und finanzielle Honorierung) <sup>(10)</sup>. In gewissem Maß trägt dies dazu bei, dass das unausgewogene Verhältnis bei Führungspositionen weiter bestehen bleibt. Solange nur wenige Frauen in Führungspositionen bleiben, wird es an Vorbildern für die nächste Generation talentierter Frauen mangeln. Viele Unternehmen nehmen die Geschlechterthematik durchaus ernst und bemühen sich um flexible Beschäftigungsmodelle, aber das ist möglicherweise nicht ausreichend. Solange sich an der grundlegenden Kultur nichts ändert, wird das geschlechtsspezifische Ungleichgewicht an der Spitze zwangsläufig fortbestehen.

### 1.3 Nach der Krise – eine Chance für Veränderungen

Nach der Finanzkrise behaupteten verschiedene Kommentatorinnen und Kommentatoren und selbst Regierungsmitglieder, dass der katastrophale Zusammenbruch einiger der größten Finanzinstitute abgemildert worden wäre, wenn es in den Führungsorganen mehr Frauen gegeben hätte, die die Kultur der Risikobereitschaft gebremst hätten <sup>(11)</sup>. Diese Sichtweise wird durch eine Reihe von Forschungsstudien über den Einfluss des Geschlechts auf die Risikobereitschaft gestützt, die übereinstimmend zu dem Ergebnis kommen, dass Frauen risikoscheuer sind als Männer <sup>(12)</sup>.

Es gibt auch Hinweise aus dem Bereich des Aktienmarktes, die dies untermauern. Eine Studie <sup>(13)</sup> mit Unternehmen, die im französischen CAC40-Index <sup>(14)</sup> gelistet sind, zeigt, dass die Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil in Managementpositionen auch diejenigen waren, die (im Hinblick auf den Börsenwert) am wenigsten von der Krise betroffen waren, wenngleich natürlich gesagt werden muss, dass sich bei einer so kleinen Stichprobe nicht zwingend auf eine Ursache-Wirkung-Beziehung schließen lässt. Im Bankensektor stellt die Studie das Beispiel der BNP-Paribas heraus, deren Management zu fast 39 % aus Frauen bestand und deren Aktie während des untersuchten Zeitraums 20 % an Wert verlor, während der Marktwert der Credit Agricole, bei der nur 16 % des Managements Frauen waren, im gleichen Zeitraum um 50 % gefallen ist.

Einen Kausalzusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und ausgewogenem Geschlechterverhältnis herzustellen ist aufgrund zahlreicher äußerer Faktoren, die eine Rolle spielen, sehr schwierig. Dennoch haben mehrere Studien einen klaren Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg erkennen lassen. So ergab eine umfassende finnische Studie unter Beteiligung von fast 13 000 Kapitalgesellschaften mit über zehn Mitarbeitern, dass Unternehmen mit einer Frau als Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführerin in der Praxis um 10% rentabler waren als vergleichbare Unternehmen mit einem Mann in der gleichen Position <sup>(15)</sup>. Ein ähnlicher Effekt wurde bei Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung im Vergleich zu Unternehmen mit rein männlicher Geschäftsleitung festgestellt.

<sup>(10)</sup> *Women can't bank on the city*, Sunday Times, 3. Mai 2009, [http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career\\_and\\_jobs/recruiter\\_forum/article6209923.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/recruiter_forum/article6209923.ece).

<sup>(11)</sup> Sullivan, Kevin und Mary Jordan, *In Banking Crisis, Guys get the Blame*, Washington Post Foreign Service, 2009, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/02/10/AR2009021002398.html>.

<sup>(12)</sup> *Why did the bankers behave so badly?*, Anne Sibert, VOX, 2009, <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/3572>.

<sup>(13)</sup> *Global Financial Crisis: Are Women the Antidote?* Zeitungsartikel zur Forschung von Michel Ferrary, <http://www.ceram.edu/index.php/Latest-News/Latest/Financail-Crisis-Are-Women-the-Antidote-CERAM-Research.html>.

<sup>(14)</sup> Der CAC40 ist ein Benchmark-Aktienindex, der 40 der 100 nach Marktkapitalisierung größten börsennotierten französischen Unternehmen umfasst.

<sup>(15)</sup> *Female leadership and firm profitability*. Annu Kotiranta, Anne Kovalainen und Petri Rouvinen, Finnish Business and Policy Forum (EVA), 2007, [http://www.eva.fi/files/2133\\_Analyysi\\_no\\_003\\_eng\\_FemaleLeadership.pdf](http://www.eva.fi/files/2133_Analyysi_no_003_eng_FemaleLeadership.pdf).

Ein positives Ergebnis aus der aktuellen Krise in der Finanzbranche besteht darin, dass es jetzt einen allgemeinen Konsens darüber gibt, dass sich die von Männern dominierte Kultur ändern muss, wenn sich die Branche in Zukunft verantwortungsvoller verhalten soll. Dieses Argument wurde besonders nachdrücklich in Island geäußert, dessen Wirtschaft nach dem Kollaps einiger wichtiger Banken kurz vor dem Zusammenbruch stand. Es war bemerkenswert, dass die Regierung Frauen als Vorstandsvorsitzende mit der Leitung der vom Staat geretteten New Glitnir Bank und der New Landsbanki betraute. Im Vereinigten Königreich hat ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss zur Bankenkrise und zur Rolle der Unternehmensführung und -aufsicht eine weitere Untersuchung angestoßen [*Women in the City* <sup>(16)</sup>], die sich mit dem Mangel an Frauen in Führungspositionen, mit ungleicher Entlohnung, flexiblen Arbeitspraktiken und dem Vorherrschen einer sexistischen Kultur beschäftigt.

Zweifellos hat die Krise das Bewusstsein für die im Finanzsektor bestehenden Chancenungleichheiten zwischen Frauen und Männern geschärft und eine einmalige Gelegenheit geschaffen, dies zu ändern. Die Frage ist nur, ob sich die Branche dieser Aufgabe stellen und die so dringend erforderliche kulturelle Revolution zustande bringen wird.

## 2 Vielfalt in der Führungsetage

### 2.1 Frauen in Blue-Chip-Unternehmen – zu langsame Fortschritte

Die größten börsennotierten Unternehmen in Europa spielen eine wesentliche Rolle im weltweiten Wirtschaftsgeschehen und leisten in den Ländern, in denen sie tätig sind, einen erheblichen volkswirtschaftlichen Beitrag. In der Rezession haben sich die von diesen Unternehmen getroffenen Entscheidungen nicht nur auf ihre eigenen Betriebe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt, sondern auf die gesamte Wirtschaft. Abgesehen von wenigen Ausnahmen werden diese Entscheidungen überwiegend von Männern getroffen, denn Frauen sind in den Führungsorganen von Unternehmen nach wie vor unterrepräsentiert. 2009 waren im Durchschnitt nur 3 % der Geschäftsführer der größten Unternehmen in jedem EU-Mitgliedstaat und weniger als 11 % der Vorstandsmitglieder Frauen. Positiv zu vermerken ist, dass dies bereits eine Verbesserung darstellt, denn 2003 waren weniger als 8 % der Vorstandsmitglieder Frauen. Hier liegt jedoch noch ein langer Weg vor uns.

#### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil unter den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern bzw. Vorstandsvorsitzenden des höchsten Entscheidungsorgans der größten an der nationalen Börse notierten Unternehmen				
	2003 (*)	2007	2008	2009
EU-15-Durchschnitt	1,0 %	1,0 %	1,1 %	1,6 %
EU-27-Durchschnitt	2,2 %	2,9 %	2,9 %	3,0 %

Frauenanteil unter den Mitgliedern des höchsten Entscheidungsorgans der größten an der nationalen Börse notierten Unternehmen				
	2003 (*)	2007	2008	2009
EU-15-Durchschnitt	7,0 %	8,9 %	9,4 %	10,9 %
EU-27-Durchschnitt	7,8 %	10,3 %	10,8 %	10,9 %

(\*) Die EU-27-Durchschnittswerte für 2003 enthalten für CZ, LT, MT und PL Daten von 2004.

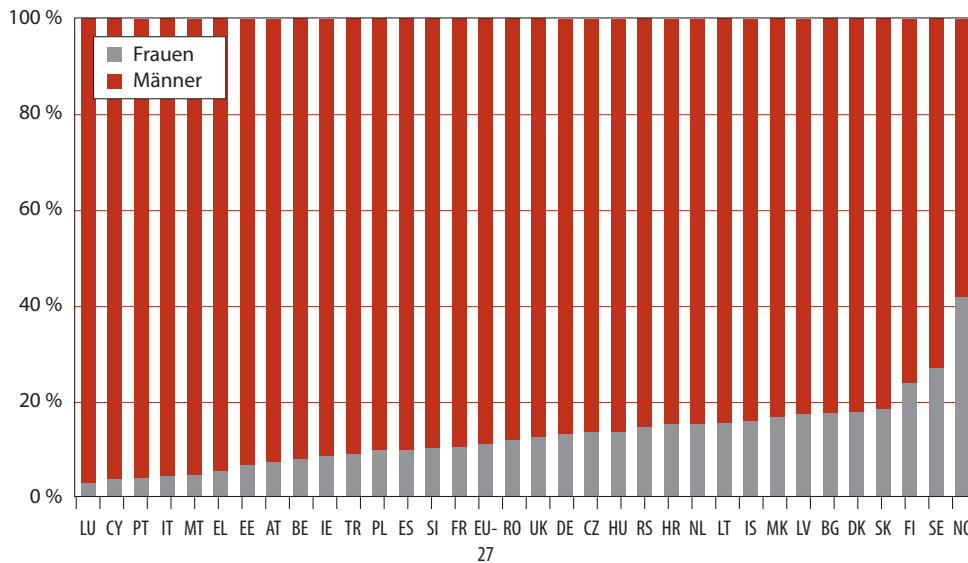
<sup>(16)</sup> Untersuchung des Finanzausschusses: *Women in the city*, [http://www.parliament.uk/parliamentary\\_committees/treasury\\_committee/tcwomeninthecity.cfm](http://www.parliament.uk/parliamentary_committees/treasury_committee/tcwomeninthecity.cfm).



Norwegen sticht in Europa im Jahr 2009 als das einzige Land hervor, in dem in den Führungsorganen großer Unternehmen fast ein Gleichgewicht der Geschlechter herrscht (knapp 42 % Frauen und 58 % Männer) – das unmittelbare Ergebnis der drei Jahre zuvor eingeführten gesetzlichen Quote. Innerhalb der EU sind Schweden und Finnland die beiden einzigen Länder mit mehr als 20 % Frauen in Führungsorganen (26,8 % bzw. 23,6 %). In Luxemburg, Zypern, Portugal, Italien und Malta kommt in allen Unternehmen, die die Blue-Chip-Indizes der dortigen Aktienbörsen bilden, auf 20 Vorstandsmitglieder weniger als eine Frau.

Obwohl sich die Wirtschaft zunehmend dessen bewusst wird, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf allen Ebenen für die betriebliche Tätigkeit vorteilhaft sein kann, bleibt die Geschwindigkeit, mit der sich in den Führungsetagen etwas ändert, quälend langsam. Die neueste Datenerhebung für die Datenbank der Europäischen Kommission über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen weist für führende Unternehmen in der EU nur 18 Firmenchefinnen aus. Dem gegenüber stehen 577 männliche Firmenchefs. In 14 EU-Ländern <sup>(17)</sup> hat sogar kein einziges führendes Unternehmen, das im Blue-Chip-Index gelistet ist, eine Frau als Vorstandsvorsitzende. Selbst in Norwegen, wo heute ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Führungsetagen besteht, gibt es unter den im OBX-Index <sup>(18)</sup> gelisteten 18 national eingetragenen Unternehmen nur zwei mit einer Frau an der Spitze.

**Abbildung 2 – Geschlechterverhältnis in den Führungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen, 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

<sup>(17)</sup> Diese 14 Länder sind: Belgien, Dänemark, Deutschland, Griechenland, Frankreich, Zypern, Luxemburg, Ungarn, die Niederlande, Österreich, Portugal, Rumänien, Schweden und das Vereinigte Königreich. Die Daten beziehen sich auf Firmenchefs national eingetragener Unternehmen, die im primären Blue-Chip-Index der dortigen Aktienbörse gelistet sind (und zwar die größten 50 Unternehmen). So gibt es beispielsweise im Vereinigten Königreich drei Chefinnen von FTSE-100-Unternehmen, aber alle diese Unternehmen gehören nicht zu den 50 größten Unternehmen.

<sup>(18)</sup> Der OBX-Index ist ein Aktienindex, in dem die nach Marktliquidität bedeutendsten 25 Unternehmen im Hauptindex der Osloer Börse gelistet sind.

## 2.2 Spielt die Unternehmensgröße eine Rolle?

Frauen sind an der Spitze großer, prominenter Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Aber ist das repräsentativ für die Wirtschaft insgesamt, in der kleine und mittlere Unternehmen sowie große Unternehmen außerhalb des Blue-Chip-Index oft die Eckpfeiler der Beschäftigung für große Teile der Arbeitnehmerschaft sind? Leider sind nach Unternehmensgröße aufgeschlüsselte Daten über die Zusammensetzung der Führungsorgane nicht ohne Weiteres verfügbar, aber einige Daten für die Niederlande aus dem Jahr 2005 (in Tabelle 1 zusammengefasst) deuten darauf hin, dass der Frauenanteil in den Führungsorganen kleinerer Unternehmen insgesamt eher etwas niedriger ist: 5,6 % in den Top-25-Unternehmen gegenüber 3,8 % in den Top-5000-Unternehmen. Interessanterweise ist der Frauenanteil in den Vorständen der größten Unternehmen (Top 25) am geringsten, aber an anderen Stellen mehr oder weniger konstant (auch wenn er nur 3 % beträgt), und insbesondere in den Aufsichtsräten von Unternehmen, die nicht zu den Top 100 gehören (aber am stärksten im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen), lässt die Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses deutlich nach. Wenn sich dieses Muster in anderen Ländern wiederholt, gibt dies Anlass zur Sorge, denn dies bedeutet, dass die Zahl der Frauen, die in Führungspositionen kleiner Unternehmen Erfahrungen sammeln, vielleicht kleiner als erwartet ist. Dadurch wird die Schließung der Lücke in den größeren, bedeutenden Unternehmen erschwert.

**Tabelle 1 – Frauen in Führungsorganen von Unternehmen in den Niederlanden, 2005  
(nach Unternehmensgröße)**

Unternehmen	Frauen (%)		
	Vorstand	Aufsichtsrat	Insgesamt
Top 25	1,8	8,7	5,6
Top 100	3,1	8,5	6,0
Top 500	3,0	5,5	4,3
Top 5000	3,0	4,9	3,8

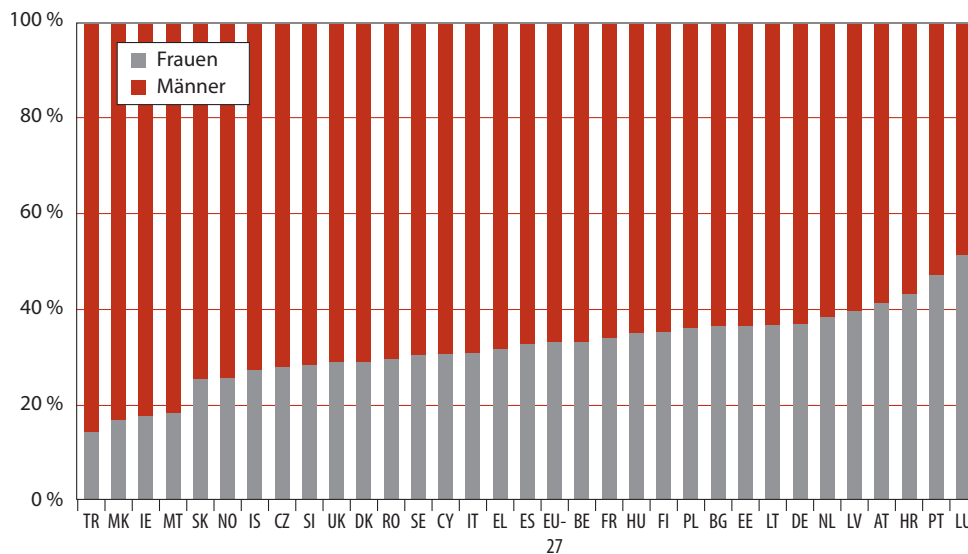
Quelle: Hintergrundinformationen zum Symposium Balancing the boardroom, November 2007, Den Haag.

## 2.3 Mehr Unternehmerinnen werden benötigt: Doppelt so viele Männer wie Frauen gründen ein eigenes Unternehmen

In der Europäischen Union sind ca. 55 % der Beschäftigten Männer und 45 % Frauen. Diese Verteilung gilt aber nicht für die rund 23 Millionen Selbstständigen. Hier liegt das Männer-Frauen-Verhältnis bei 2:1 (67 % Männer, 33 % Frauen) <sup>(19)</sup>. Dieses Muster stimmt in verschiedenen Ländern, einschließlich Ländern außerhalb der EU, weitgehend überein. Nur in Luxemburg, Portugal, Österreich und Kroatien sind mehr als 40 % der Selbstständigen Frauen, während als anderes Extrem über 80 % der Selbstständigen in Irland, Malta, Mazedonien und der Türkei Männer sind (Abbildung 3).

<sup>(19)</sup> Eurostat, Arbeitskräfteerhebung, Zahlen für 2008.

Abbildung 3 – Selbstständige nach Geschlecht, 2008



Quelle: Eurostat, Arbeitskräfteerhebung.

Verschiedene Studien und Erhebungen <sup>(20)</sup> belegen, dass für Frauen bei der Entscheidung über eine Selbstständigkeit die Möglichkeit der Vereinbarung von Beruf und Privatleben (einschließlich des Mutterschutzes) eine größere Rolle spielt.

Auf EU-Ebene soll die Richtlinie 86/613/EWG <sup>(21)</sup> den Grundsatz der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Tätigkeit ausüben, verwirklichen. Es besteht aber allgemeines Einvernehmen darüber, dass diese Richtlinie kaum praktische Auswirkungen hat. Die Kommission verabschiedete 2008 einen Entwurf zur Abänderung der Richtlinie 86/613/EWG, der selbstständigen Frauen und mitarbeitenden Ehegattinnen die Möglichkeit zu einem Mutterschaftsurlaub gibt, der in der Richtlinie 92/85/EWG für Arbeitnehmerinnen vorgesehenen Dauer entspricht (14 Wochen). Der Vorschlag sieht außerdem vor, dass es den Mitgliedstaaten freisteht, besondere Maßnahmen beizubehalten oder einzuführen, um geschlechtsbedingte Benachteiligungen bei der Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit und Unternehmertätigkeit zu verhindern oder solche Nachteile auszugleichen.

Nach ihrer Verabschiedung wird diese neue Richtlinie einen Beitrag zur Förderung der selbstständigen und unternehmerischen Tätigkeit von Frauen leisten.

Die Europäische Kommission führt eine Reihe von Initiativen zur Förderung von Unternehmerinnen durch und arbeitet mit den Mitgliedstaaten aktiv an Möglichkeiten zur Lösung der Probleme, die Frauen von einer selbstständigen Tätigkeit abhalten. Eine Studie aus dem Jahr 2008 <sup>(22)</sup> im Auftrag der GD Unternehmen und Industrie kam zu dem

<sup>(20)</sup> Siehe Punkt 3.1 des Folgenabschätzungsberichts, der dem Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit ausüben, und zur Aufhebung der Richtlinie 86/613/EWG beigefügt ist – Dokument SEK(2008) 2529, <http://www.europarl.europa.eu/oeil/file.jsp?id=5697052>.

<sup>(21)</sup> Richtlinie 86/613/EWG des Rates vom 11. Dezember 1986 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit – auch in der Landwirtschaft – ausüben, sowie über den Mutterschutz, ABl. L 359 vom 19.12.1986, S. 56, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31986L0613:DE:HTML>.

<sup>(22)</sup> *Evaluation on policy: Promotion of Women Innovators and Entrepreneurship*, Europäische Kommission, GD Unternehmen und Industrie, 2008, [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc\\_id=3815&userservice\\_id=1&request.id=0](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=3815&userservice_id=1&request.id=0).

Ergebnis, dass sich die Hindernisse für potenzielle Unternehmerinnen in drei Hauptgruppen unterteilen lassen:

- kontextuelle Hindernisse: Bildungsentscheidungen, traditionelle Vorstellungen und Klischees über Frauen, Wissenschaft und Innovationen;
- wirtschaftliche Hindernisse: Der Innovationssektor erfordert erhebliche Investitionen, und Frauen werden möglicherweise als finanziell weniger zuverlässig angesehen als Männer;
- „weiche“ Hindernisse: fehlender Zugang zu technischen, wissenschaftlichen und allgemeinen unternehmerischen Netzwerken, mangelnde betriebswirtschaftliche Ausbildung, fehlende Vorbilder und mangelnde unternehmerische Kompetenzen.

Der „Small Business Act“ (SBA) für Europa vom Juni 2008 <sup>(23)</sup> würdigt die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Wirtschaft und bietet einen Rahmen für Maßnahmen zur Förderung der Unternehmertätigkeit von Frauen. Eine der im SBA vorgeschlagenen Maßnahmen ist das während der schwedischen EU-Präsidentschaft im Oktober 2009 ins Leben gerufene Europäische Netzwerk für Botschafterinnen des Unternehmertums, das Frauen aller Altersgruppen mit Unterstützung etablierter Unternehmerinnen dazu anregen soll, ein eigenes Unternehmen zu gründen <sup>(24)</sup>. Weitere Maßnahmen auf der SBA-Agenda sind ein Mentorenprogramm für Frauen, das 2010 eingeführt werden soll, sowie Schritte zur Förderung der Unternehmertätigkeit von Absolventinnen. Außerdem hält der SBA die Mitgliedstaaten an, Mentoring und Unterstützung für Unternehmerinnen anzubieten und sich über bewährte Verfahren auszutauschen. Zusammen mit der allgemeinen Gruppenfreistellungsverordnung <sup>(25)</sup> ermöglicht der SBA den Mitgliedstaaten außerdem die Gewährung staatlicher Beihilfen bis zu 1 Mio. EUR zur Förderung der Gründung von Kleinunternehmen durch Frauen.

### 3 Wissenschaft, Forschung und Entwicklung – Zeit, das Phänomen der „Leaky Pipeline“ zu stoppen

Die Lissabon-Strategie – der Aktionsplan der EU für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Erneuerung von 2000 bis 2010 – hatte zum Ziel, Europa zu einer Region mit einer „wettbewerbsfähigen, dynamischen und wissensbasierten Wirtschaft“ <sup>(26)</sup> zu machen. Zur Verwirklichung dieses Ziels muss Europa im Bereich der wissenschaftlichen und technischen Innovation und Entwicklung an der Spitze bleiben. Diese Notwendigkeit wurde beim Gipfel von Barcelona im Jahr 2002 erkannt, bei dem eine Erhöhung der Investitionen in die Forschung von 1,9 % auf 3 % des Bruttoinlandsprodukts bis 2010 gefordert wurde.

2003 trat eine hochrangige Gruppe (High Level Group, HLG) zum Thema Humanressourcen für Wissenschaft und Technologie zusammen, um die Maßnahmen zu prüfen, die zur Verwirklichung dieses Ziels erforderlich sind. Die HLG vermeldete frappierende Zahlen zum Mangel an Humanressourcen in den Bereichen Wissenschaft, Technik und Technologie in ganz Europa und schätzte, dass zusätzliche 500 000 Wissenschaftler benötigt werden. Die HLG verzeichnete eine starke Unterrepräsentation von Frauen in vielen Bereichen der wissenschaftlichen Forschung und stellte wie andere vorher auch fest, dass Frauen die naheliegendste Quelle der benötigten zusätzlichen Ressourcen sind. In den Schlussempfehlungen der Gruppe wurde die Notwendigkeit zum Handeln betont:

<sup>(23)</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_de.htm)

<sup>(24)</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/index_en.htm)

<sup>(25)</sup> [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/reform/gber\\_final\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/reform/gber_final_de.pdf)

<sup>(26)</sup> Europäischer Rat von Lissabon, 23. und 24. März 2000, Schlussfolgerungen des Vorsitzes.

*Der Frauenanteil in wissenschaftlichen, technischen und technologischen Berufen ist in vielen europäischen Ländern inakzeptabel niedrig. Nach erheblichen Anstrengungen zur Analyse dieses Problems und Lippenbekenntnissen in vielen politischen Erklärungen ist es unseres Erachtens jetzt an der Zeit zu handeln. Solange keine Wege zur Beseitigung des anachronistischen geschlechtsspezifischen Ungleichgewichts in der Wissenschaft gefunden werden, kann Europa den Umfang an wissenschaftlichen, technischen und technologischen Ressourcen, den es für seine Entwicklung benötigt, einfach nicht erreichen.*

Quelle: Schlussfolgerungen und Empfehlungen der von der Europäischen Kommission 2003 ins Leben gerufenen hochrangigen Gruppe zum Thema Humanressourcen für Wissenschaft und Technologie.

Die Europäische Kommission arbeitet durch ihre Aktivitäten im Hinblick auf „Frauen in der Wissenschaft“ seit 1999 gemeinsam mit den Mitgliedstaaten an der Lösung der Unterrepräsentation von Frauen in der Forschung und insbesondere in Führungspositionen. 2005 setzte sich die EU zum Ziel, in der öffentlichen Forschung einen Frauenanteil von 25 % in Führungspositionen zu erreichen <sup>(27)</sup>, und der von der Kommission im darauffolgenden Jahr herausgegebene Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern <sup>(28)</sup> bekräftigte erneut die Notwendigkeit der Implementierung politischer Maßnahmen zur Verwirklichung dieses Ziels. Die Fakten zeigen aber, dass dieses Ziel noch weit entfernt ist. Ein Bericht der von der Kommission ins Leben gerufenen Wirdem-Expertengruppe (Women In Research Decision Making) aus dem Jahr 2008 <sup>(29)</sup> hob den Mangel an Frauen in Führungspositionen sowohl in der akademischen als auch in der privatwirtschaftlichen Forschung hervor und stellte fest, dass „nur 15 % der ordentlichen Professoren an europäischen Universitäten Frauen sind und Frauen in fast allen europäischen Ländern in wissenschaftlichen Entscheidungsorganen unterrepräsentiert sind“ <sup>(30)</sup>.

### 3.1 Die aktuelle Situation von Frauen in der Wissenschaft

Nach den neuesten zur Verfügung stehenden Zahlen der europaweiten Datensammlung *She Figures*, die sich mit der Situation von Frauen im wissenschaftlichen Bereich von der Hochschulausbildung bis zum Arbeitsmarkt beschäftigt, waren 2006 unter den Wissenschaftlern in der EU 70 % Männer und 30 % Frauen <sup>(31)</sup>. Dies stellt eine geringfügige Verbesserung im Vergleich zu den Zahlen von 2003 dar, als der Anteil der Frauen unter den Wissenschaftlern 29 % betrug <sup>(32)</sup>, wenngleich die Länderabdeckung nicht ganz dieselbe war, so dass die Zahlen möglicherweise nicht ganz vergleichbar sind. In der Tat stellt der vorläufige *She-Figures*-Bericht fest, dass zwischen 2003 und 2006 die Zahl der Wissenschaftlerinnen zwar prozentual stärker zugenommen hat als die ihrer männlichen Kollegen. Da die Ausgangszahl bei den Frauen aber weit niedriger ist, kann es noch sehr lange dauern, bis eine wesentliche Verbesserung der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses erreicht wird.

Aber nicht der Mangel an weiblichen Talenten ist das Problem, sondern eher das Phänomen der sogenannten „leckenden Pipeline“ (Leaky Pipeline), d. h., dass Frauen auf jeder Ebene in überproportional großer Zahl aus der wissenschaftlichen Laufbahn ausscheiden. Im Jahr 2006 waren zwar 45 % der promovierten Absolventen (ISCED 6) Frauen, jedoch wird das

<sup>(27)</sup> Schlussfolgerungen des Rates, 18. April 2005.

<sup>(28)</sup> Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010, Europäische Kommission, 2006, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=de&pubId=12&furtherPubs=yes>.

<sup>(29)</sup> *Mapping the maze: Getting more women to the top in research*, Europäische Kommission, 2008.

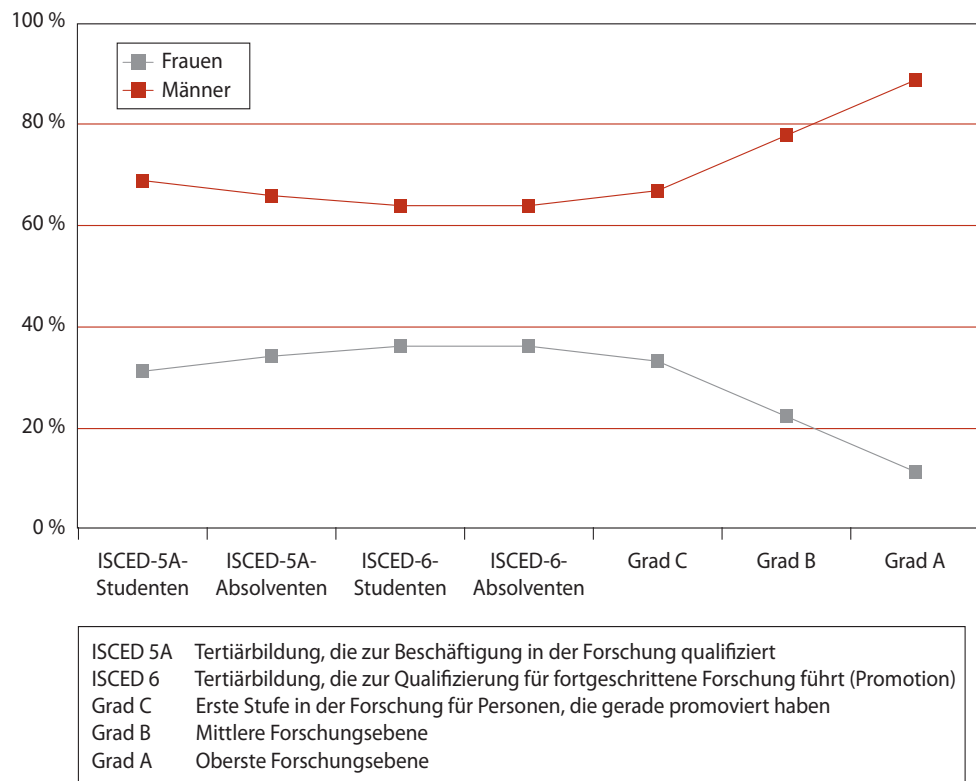
<sup>(30)</sup> Der Wirdem-Bericht verwendete Zahlen aus *She Figures 2006*. Neuere Zahlen aus *She Figures 2009* lassen eine Verbesserung erkennen und besagen, dass 2007 19 % der ordentlichen Professoren Frauen waren.

<sup>(31)</sup> *She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*, Europäische Kommission, 2009.

<sup>(32)</sup> *She Figures 2006. Women and Science, Statistics and Indicators*, Europäische Kommission, 2006.

geschlechtsspezifische Gefälle im Lauf der akademischen Laufbahn immer ausgeprägter: Im selben Jahr waren 82 % der ranghöchsten Wissenschaftler Männer und nur 18 % Frauen <sup>(31)</sup>. Dieser sich vergrößernde Gegensatz ist im Bereich Wissenschaft, Technik und Technologie besonders ausgeprägt, in dem nur 11 % der ordentlichen Professuren von Frauen besetzt sind (Abbildung 4), obwohl 36 % des am höchsten qualifizierten Personenkreises, aus dem der Sektor rekrutiert (promovierte Absolventinnen und Absolventen), Frauen sind.

**Abbildung 4 – Männer- und Frauenanteil in verschiedenen Karrierephasen in Wissenschaft und Technologie, 2006**



Quelle: She Figures 2009.

### 3.2 Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Ungleichgewichts in Wissenschaft und Forschung

Das vorherrschende geschlechtsspezifische Ungleichgewicht in Wissenschaft und Forschung bleibt ein großes Hindernis für die EU-Ziele der Förderung der Chancengleichheit auf diesem Gebiet, der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Maximierung des Innovationspotenzials Europas. Es ist klar, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen. Beispiele für von den Mitgliedstaaten ergriffene Initiativen sind die Einrichtung von Ministerien für Geschlechtergleichstellung, engagierte durchgängige Berücksichtigung der Gleichstellungsfrage, die Einrichtung eines Referats für Frauen in der Wissenschaft, Netzwerke für Frauen in der Wissenschaft, Vorbilder für Frauen in der Wissenschaft, Pläne zur Geschlechtergleichstellung an Hochschulen sowie spezielle Fördermittel für Frauen in der Wissenschaft.

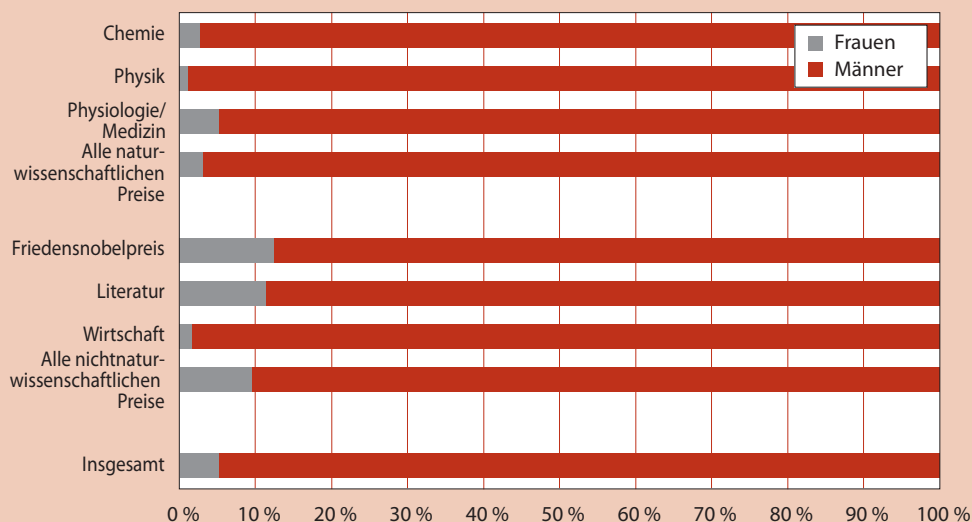
Eine im Jahr 2008 veröffentlichte Studie der Kommission versuchte eine Verbindung zwischen der Einführung solcher Maßnahmen und dem Grad der Präsenz von Frauen

herzustellen und kam dabei zu gemischten Ergebnissen <sup>(33)</sup>. Beispielsweise ist in Ländern, in denen es ein Referat für Frauen in der Wissenschaft gibt, die Wahrscheinlichkeit für eine hohe Zahl an Professorinnen größer. Das bedeutet aber nicht unbedingt, dass diese Referate dazu beigetragen haben, den beruflichen Aufstieg dieser Frauen zu sichern: Es könnte auch sein, dass sich der größere Einfluss, den diese Frauen in Führungspositionen ausüben, auf die Politik auswirkt und zur Schaffung solcher Referate führt. Die Studie stellte fest, dass Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Ländern mit geringer Innovation, in denen der Unternehmenssektor nicht gut entwickelt ist, aber viele Frauen in niedrig bezahlten Forschungsstellen im staatlichen oder Hochschulsektor tätig sind, am wahrscheinlichsten sind. Die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft ist aber im Unternehmenssektor, in dem höhere Gehälter gezahlt werden, am auffälligsten. Deshalb besteht die Sorge, dass sich das Problem der Chancenungleichheit in der Wissenschaft verschärfen könnte, wenn sich bislang weniger innovative Länder weiterentwickeln und der Unternehmenssektor an Bedeutung zunimmt. Der Bericht empfiehlt Maßnahmen, um dieser möglichen Entwicklung entgegenzuwirken.

### Anerkennung wissenschaftlicher Leistungen: Nobelpreisträger sind überwiegend Männer

Die Nobelpreise sind die prestigeträchtigsten Auszeichnungen für wissenschaftliche Leistungen. Im Oktober 2009 waren drei der neun Nobelpreisträger für Physik, Chemie und Physiologie/Medizin Frauen. Zwei der vier Nobelpreise für Literatur, Frieden und Wirtschaft gingen ebenfalls an Frauen. Damit wurden insgesamt fünf der 13 Nobelpreise an Frauen verliehen – eine Rekordzahl und ein Ergebnis zum Feiern. Dieses Ergebnis ist in der Tat bemerkenswert, denn unter den insgesamt 535 Nobelpreisträgern im Bereich der Naturwissenschaften seit 1901 waren nur 16 Frauen (3 %), während in nichtnaturwissenschaftlichen Bereichen 25 der 267 Preisträger Frauen waren (9 %).

Abbildung 5 – Nobelpreisträger seit 1901 nach Geschlecht



Quelle: <http://nobelprize.org/index.html>.

<sup>(33)</sup> *Benchmarking policy measures for gender equality in science*, Europäische Kommission, GD Forschung, 2008.



### 3.3 Der IKT-Sektor muss mehr Frauen gewinnen

Auf den IKT-Sektor entfallen 5,3 % des Bruttoinlandsprodukts der EU, 4 % der Arbeitsplätze und 20 % des Arbeitsproduktivitätswachstums der Wirtschaft <sup>(34)</sup>. Darüber hinaus ist der IKT-Sektor einer der innovativsten und forschungsintensivsten Sektoren in der EU. Auf ihn entfallen 25 % der Forschung im Unternehmenssektor. Es besteht jedoch die Gefahr, dass das weitere Wachstum im Sektor durch ein lähmendes Kompetenzdefizit eingeschränkt wird. Einige Schätzungen sagen voraus, dass bis 2010 300 000 qualifizierte Arbeitskräfte fehlen werden. In einer Branche, die in dem Ruf steht, eine Männerdomäne zu sein, könnte die beste Möglichkeit, den voraussichtlichen Bedarf zu decken, darin bestehen, mehr Frauen aktiv dazu zu bewegen, in die Branche einzusteigen und dort zu bleiben.

Die „Leaky Pipeline“ scheint ein ernstes Problem im IKT-Sektor zu sein, denn Frauen kehren dem Computerbereich schon früh den Rücken. Im voruniversitären Stadium gibt es nur wenige oder keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf Wissenschaft, Technologie und Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Im Hochschulbereich sind die Männer gegenüber den Frauen aber deutlich in der Überzahl, wodurch die verfügbaren Ressourcen an qualifizierten Frauen von vornherein begrenzt sind <sup>(35)</sup>. Die Arbeitskultur – im Prinzip auf Klischeevorstellungen von Berufen im IT-Bereich zurückführbar – scheint eine wesentliche Rolle zu spielen: Dem Sektor fehlt es an weiblichen Vorbildern, er hat männlich ausgerichtete Unternehmensabläufe und ist geprägt von langen Arbeitszeiten sowie Abend- und Wochenendarbeit.

Die Europäische Kommission hat dieses Problem erkannt und einen Leitfadens über vorbildliche Praktiken herausgebracht, der verschiedene Ansätze zeigt, um dem Phänomen der „Leaky Pipeline“ in jedem Abschnitt der beruflichen Entwicklung zu begegnen und mit Klischees aufzuräumen <sup>(36)</sup>. Der *Code of Best Practices for Women and ICT* erschien am Internationalen Frauentag 2009 (8. März) und wurde innerhalb von sechs Monaten von 28 Unterzeichnern unterstützt, darunter große Konzerne, kleine und mittlere Unternehmen, Beratungsfirmen, Nichtregierungsorganisationen, Forschungsgremien und sogar eine Telekommunikationsregulierungsbehörde <sup>(37)</sup>.

In Europa gibt es viele verschiedene Gruppen zur Förderung von Frauen und IKT, aber in der Regel werden die von ihnen koordinierten Initiativen selbstständig durchgeführt. Deshalb haben sie nicht den Nutzeffekt und die Wirkung, die konzertierte Aktionen bringen könnten. In einer weiteren wichtigen Initiative gab die Generaldirektion Informationsgesellschaft der Europäischen Kommission im Oktober 2009 <sup>(37)</sup> die Einrichtung des Europäischen Verzeichnisses für Frauen im IKT-Sektor (*European Directory for Women in ICT, EUD*) <sup>(38)</sup> bekannt, das eine interaktive elektronische Plattform für die Zusammenführung dieser Gruppen unter einem Dach bieten soll und so eine Gemeinschaft und ein Forum für das Pflegen von Beziehungen, für den Wissensaustausch, für Informationen zu Jobs und zur Gesetzgebung, für Möglichkeiten des Mentoring und vieles mehr herstellt.

<sup>(34)</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/itgirls/info/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/itgirls/info/index_en.htm)

<sup>(35)</sup> *Women and ICT. Status and the way ahead*. Europäische Kommission, GD Informationsgesellschaft und Medien, 2008.

<sup>(36)</sup> *European Code of Best Practices for Women in ICT*. Europäische Kommission, GD Informationsgesellschaft und Medien, 2006.

<sup>(37)</sup> Protokoll des Workshops *More Women, Better Jobs and Boosting Growth*, 8. Oktober 2009, Brüssel.

<sup>(38)</sup> *European Directory for Women in ICT* (Europäisches Verzeichnis für Frauen im IKT-Sektor).



## 4 Vertretung der Interessen von Unternehmen und von deren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

### 4.1 Industrie- und Handelskammern

Industrie- und Handelskammern sind Formen von Netzwerken – lokale Wirtschaftsorganisationen –, deren Ziel die Förderung der Interessen der Wirtschaft ist. Typischerweise wählen die Mitglieder jeder Kammer (die dortigen Unternehmen) ein Präsidium oder einen Vorstand aus ihren Reihen, der die Politik der Kammer bestimmt. Das Präsidium oder der Vorstand bestellt dann eine Präsidentin oder einen Präsidenten, eine Hauptgeschäftsführerin oder einen Hauptgeschäftsführer bzw. eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer sowie Unterstützungspersonal zur Führung der Organisation.

Eine im Jahr 2004 von Eurochambres, dem europäischen Verband der Industrie- und Handelskammern, durchgeführte Umfrage<sup>(39)</sup> ergab, dass weniger als 11 % der regionalen/lokalen Kammern und nur 3 % der Vereinigungen auf nationaler Ebene von Frauen geleitet werden. Die Studie stellte außerdem fest, dass Frauen einen erheblichen Teil des Personals nationaler Industrie- und Handelskammervereinigungen stellten, aber auf der Führungsebene unterrepräsentiert waren. Eine weitere Studie aus dem Jahr 2007 ging der Frage der geringen Beteiligung von Frauen in Kammervorständen nach. Bei dieser Studie wurden 2 400 Frauen nach ihren persönlichen Überlegungen, Erfahrungen und Einstellungen gefragt<sup>(40)</sup>. Rund zwei Drittel der Befragten waren bis zu fünf Stunden im Monat für ihre Kammer tätig, aber die meisten gaben an, dass die Auswirkungen auf das Familien- oder Privatleben und die Zeit für ihr Unternehmen ein Hemmnis für ihr Engagement darstellten.

### 4.2 Sozialpartner

Sozialpartner sind Gewerkschaften und Arbeitgeber (oder vertretende Organisationen) im sozialen Dialog. Auf europäischer Ebene gibt es Arbeitgeber- und Gewerkschaftsorganisationen sowohl als branchenübergreifende Institutionen als auch auf Branchenebene, die die besonderen Interessen ihrer Mitglieder in einem bestimmten Wirtschaftszweig wahrnehmen.

Im Jahr 2009 sind Frauen in den Gewerkschaftsorganisationen auf europäischer Ebene, in denen mehr als ein Fünftel der Mitglieder der Führungsorgane Frauen sind, besser vertreten als in den Arbeitgeberorganisationen, in denen immer noch beinahe neun von zehn Posten von Männern bekleidet werden. Bei den Gewerkschaften stehen außerdem mehr Frauen an der Spitze. Mehr als ein Viertel der Gewerkschaftsorganisationen (28 %) hat eine Frau als Vorsitzende im Vergleich zu nur 3 % bei den Arbeitgeberorganisationen.

<sup>(39)</sup> *Women in business and decision-making. The situation in chambers across Europe.* Eurochambres, 2004.

<sup>(40)</sup> *Women on the board. Results from the survey.* Österreichisches Institut für KMU-Forschung, 2007.

**Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform**

Frauenanteil unter den Vorsitzenden der Gewerkschaftsorganisationen (nur europäische Ebene)	2004	2007	2009
Durchschnitt der europäischen Gewerkschaftsorganisationen	16,7 %	18,8 %	27,8 %

Frauenanteil unter den Mitgliedern der Führungsorgane der Gewerkschaftsorganisationen (nur europäische Ebene)	2004	2007	2009
Durchschnitt der europäischen Gewerkschaftsorganisationen	19,8 %	23,3 %	22,7 %

Frauenanteil unter den Vorsitzenden der Arbeitgeberorganisationen (nur europäische Ebene)	2004	2007	2009
Durchschnitt der europäischen Arbeitgeberorganisationen	5,7 %	1,9 %	3,4 %

Prozentualer Frauenanteil unter den Mitgliedern der Führungsorgane der Arbeitgeberorganisationen (nur europäische Ebene)	2004	2007	2009
Durchschnitt der europäischen Arbeitgeberorganisationen	7,7 %	8,0 %	11,7 %

*Hinweis:* Folgeindikator, der sich ursprünglich auf Organisationen der Sozialpartner auf nationaler Ebene bezog. Aber die Daten in dieser Tabelle beziehen sich ausschließlich auf Institutionen auf europäischer Ebene (branchenübergreifende und sektorale Organisatoren).

Die Organisationen der Sozialpartner nehmen das Thema Geschlechtergleichstellung ernst. 2005 haben die vier branchenübergreifenden europäischen Sozialpartner (Busesseurope, Ueapme, CEEP und EGB) einen Aktionsrahmen zur Geschlechtergleichstellung <sup>(41)</sup> verabschiedet, der vier von den nationalen Organisationen in Angriff zu nehmende vorrangige Aktionsbereiche umfasste: Angehen der Geschlechterrollen, Förderung von Frauen in Entscheidungspositionen, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Die Umsetzung des Aktionsrahmens wurde von einem Jahresbericht, in dem die Maßnahmen in den einzelnen Ländern und auf europäischer Ebene beobachtet wurden, sowie in einem 2009 veröffentlichten abschließenden Bewertungsbericht <sup>(42)</sup> begleitet.

<sup>(41)</sup> EGB: Europäischer Ausschuss für den sozialen Dialog: Framework of actions on gender equality, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10551](http://ec.europa.eu/employment_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=10551).

<sup>(42)</sup> Framework of actions on gender equality – Final evaluation report 2009, <http://www.etuc.org/a/6709>.

Teil II:  
Verbesserung  
der Ausgewogenheit des  
Geschlechterverhältnisses  
in Führungspositionen

Der vorhergehende Teil hat das geschlechtsspezifische Gefälle beschrieben, das in vielen Bereichen der Wirtschaft, insbesondere auf der Führungsebene, weiterhin besteht. Die Talente von Frauen, die beinahe die Hälfte der Erwerbstätigen ausmachen, werden augenscheinlich nicht vollständig genutzt. Wenn Europa sein Ziel, ein wettbewerbsfähiger, dynamischer und wissensbasierter Wirtschaftsraum in einer globalisierten Welt zu werden, erreichen soll, muss sich dies ändern.

Der notwendige Wandel der Einstellungen und der Kultur, der den Fortschritt im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen unterstützt, hält allmählich Einzug in die Welt der Unternehmen. Dennoch besteht nach wie vor ein Ungleichgewicht auf der Führungsebene, und es erweist sich als schwierig, den Status quo zu ändern. In einer Umgebung mit so vielen Männern ist es für Frauen nicht einfach, Chancen zur Profilierung zu erhalten. Der Mangel an Frauen in Führungspositionen bedeutet, dass es wenig Quellen der Anregung für die nächste Generation potenzieller Führungskräfte gibt. Wenn der Frauenanteil in Führungspositionen deutlich erhöht werden kann – oft werden 30 % als entscheidender Schwellenwert genannt –, werden die Hindernisse, vor denen Frauen derzeit stehen, ausgeräumt. Es dürfte sich ein natürliches Gleichgewicht entwickeln, das zum neuen Status quo wird.

Wie kann der berufliche Aufstieg von Frauen aktiv gefördert werden, um diesen Wendepunkt zu erreichen? Eines ist klar: Es ist keine einseitige Angelegenheit. Von talentierten und ehrgeizigen Männern kann nicht erwartet werden, dass sie sich im Interesse der Geschlechtergleichstellung zurückhalten oder Platz machen. Eher müssen sich Frauen besser für den Wettbewerb mit den Männern rüsten: Sie müssen durchsetzungsfähiger, ehrgeiziger und bereit sein, andere Frauen zu fördern. Frauen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, beispielsweise durch Stärkung von Führungs- und Vernetzungskompetenzen, ist deshalb ein Schlüsselement des Prozesses.

Im vorliegenden Teil werden deshalb kurz die Barrieren, denen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen begegnen, sowie einige der Initiativen betrachtet, die von Unternehmen bereits zur Förderung der Integration von Frauen ergriffen werden. Anschließend wird detaillierter auf einige der besonderen Instrumente eingegangen, die zur Förderung des Führungspotenzials von Frauen eingesetzt werden (Vorbilder, Mentoring und Netzwerke). Es wird untersucht, wie Quotensysteme eingesetzt werden können, um schneller die „kritische Masse“ zu erreichen. Außerdem werden in diesem Teil die Arbeit und die Vorstellungen des *Europäischen Netzwerks von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft* <sup>(43)</sup> erläutert, das von der Europäischen Kommission ins Leben gerufen wurde, um eine europäische Plattform zur Förderung von Initiativen in diesem Bereich und zur Sensibilisierung für solche Initiativen zu schaffen.

### **Das Europäische Netzwerk von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft**

Zu den Prioritäten des Fahrplans der Europäischen Kommission für die Gleichstellung von Frauen und Männern (2006-2010) <sup>(44)</sup> gehört die Förderung von Frauen in Entscheidungspositionen. Eine der Maßnahmen zur Umsetzung dieser Verpflichtung in die Praxis war die Einrichtung eines Europäischen Netzwerks von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft. Das Netzwerk umfasst Vertreter von 15 auf europäischer Ebene bestehenden (bzw. internationalen) Netzwerken, die sich mit der Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen befassen. Eine vollständige Liste der Mitglieder ist im Anhang enthalten.

<sup>(43)</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=de>

<sup>(44)</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=422&langId=de>

Der Zusatznutzen des Europäischen Netzwerks liegt in seinem Potenzial, Partnerschaften und Synergien zwischen bestehenden europäischen Netzwerken und allen Akteuren zu ermöglichen. Als Netzwerk der Netzwerke bietet es eine Plattform für die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene, für den Austausch von Informationen und Erfahrungen, für Diskussionen, für gegenseitiges Lernen und für den Austausch bewährter Verfahren. Die Mitglieder machen die Maßnahmen der Gemeinschaft in diesem Bereich sichtbar, verbreiten die Ergebnisse ihres Austauschs in einschlägigen Kreisen und fungieren als Schnittstelle in den entsprechenden Foren zur Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Entscheidungspositionen.

Im ersten Jahr konzentrierten sich die Diskussionen auf die Bedeutung dreier miteinander zusammenhängender Aufgabenstellungen im Zusammenhang mit der Förderung von Frauen in Entscheidungspositionen: Mentoring, Vernetzung und Vorbilder. Die Mitglieder des Netzwerks tauschten Beispiele für bewährte Verfahren aus, insbesondere aus dem privatwirtschaftlichen Sektor. Eine Zusammenfassung einiger Punkte, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Aufgabenstellungen diskutiert wurden, findet sich am Ende des entsprechenden Abschnitts unten.

## 1 Welchen Barrieren begegnen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen?

Obwohl viele der strukturellen Barrieren, die Frauen bei ihrem Versuch, auf der Karriereleiter im Unternehmen höher zu kommen, im Wege stehen können, durch die Gesetzgebung zur Förderung der Geschlechtergleichstellung und zur Bekämpfung von Diskriminierung beseitigt wurden, lässt sich nicht leugnen, dass in den oberen Managementetagen weiterhin überwiegend Männer beschäftigt sind. Die verbleibenden Barrieren rühren von einer Kombination aus klischeebehafteten Einstellungen und Wahrnehmungen her, die Personen und Führungsqualitäten weiterhin nach ihrem Geschlecht beurteilen, und von dem bestehenden Ungleichgewicht selbst, das sich selbst erhält und den Zugang zu weiblichen Vorbildern und Mentoren für potenzielle weibliche Führungskräfte einschränkt.

2002 wurden im Rahmen einer Studie von Catalyst und The Conference Board Europe 500 Frauen in Führungspositionen aus Unternehmen und Sozietäten aus ganz Europa befragt <sup>(45)</sup>. Bei der Frage nach Barrieren für den beruflichen Aufstieg von Frauen nannten zwei Drittel Klischees und Vorurteile in Bezug auf Rollen und Fähigkeiten von Frauen als größtes Hindernis, dicht gefolgt vom Mangel an geeigneten weiblichen Vorbildern, dem Mangel an einschlägiger Managementenerfahrung, familiären Verpflichtungen und dem Mangel an Möglichkeiten des Mentoring.

Ohne dem Thema eine ganze Abhandlung zu widmen, lässt sich die Palette an geschlechtsbezogenen Klischees, die die Einstellung gegenüber Frauen in Führungspositionen und als Führungskräfte beeinflussen können, in zwei große Gruppen einteilen. Das erste und grundlegendste Klischee bezieht sich auf die traditionelle Arbeitsteilung, der zufolge der Mann der Ernährer ist und die Frau zu Hause bleibt, um sich um die Familie zu kümmern. Obwohl die Tatsache, dass heute 45 % der Erwerbstätigen in der EU Frauen sind <sup>(46)</sup>, hinreichend beweist, dass Frauen gleichermaßen zum Unterhalt der Familie beitragen, nährt dieses Klischee die Vorstellung, dass Frauen sich in erster Linie um die Familie kümmern sollten, und weckt Zweifel an ihrer Fähigkeit, diese Aufgabe auch in Kombination mit einer beruflichen Karriere,

<sup>(45)</sup> *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst und The Conference Board Europe, 2002, <http://www.catalyst.org/publication/92/women-in-leadership-a-european-business-imperative>.

<sup>(46)</sup> Eurostat, Arbeitskräfteerhebung, 2008.

insbesondere in Führungspositionen, zu erfüllen. Im Rahmen einer Studie von Eurochambres<sup>(47)</sup> in sechs EU-Mitgliedstaaten gaben 90 % der befragten Frauen an, dass Männer in einer besseren Position sind, um beruflich aufzusteigen, da Frauen aufgrund familiärer Zwänge aus dem Beruf ausscheiden. 80 % der Befragten sahen die Mutterschaft als Hindernis für ihre Karriere.

Die zweite Gruppe an Klischees bezieht sich einerseits auf geschlechtsbezogene persönliche Eigenschaften und andererseits auf Vorstellungen davon, welche Fähigkeiten mitzubringen sind, um im Geschäftsleben erfolgreich und eine gute Führungsperson zu sein. Vorurteile hinsichtlich der beruflichen Fähigkeiten von Männern und Frauen tendieren dazu, Frauen bestimmte berufliche Aufgaben und Beschäftigungsbereiche zuzuweisen und sie von Führungspositionen auszuschließen. Die Studie von Eurochambres belegt, dass fast zwei Drittel der befragten Frauen schon Äußerungen gehört hatten, denen zufolge Frauen im Geschäftsleben weniger zuverlässig seien als Männer, und fast ebenso viele hatten gehört, dass Frauen sich schwer täten, Entscheidungen zu treffen. Die Assoziierung von starken Führungsqualitäten und geschäftlichen Kompetenzen mit stereotypen männlichen Eigenschaften macht Frauen ebenfalls das Leben schwer, auch wenn die jüngste Krise des Finanzsektors viele Fragen in Bezug auf dieses Modell aufgeworfen hat und womöglich ein Auslöser für eine Änderung der Einstellungen sein könnte.

## 2 Was tun Unternehmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter?

Die Gesetzgebung hat die Hürden für Frauen am Arbeitsplatz bereits abgesenkt, und weitere Entwicklungen können zu einem allmählichen weiteren Abbau von Klischees beitragen. Wenn beispielsweise Elternzeitregelungen für Männer und Frauen gleichermaßen gelten, dürfte dies dazu beitragen, die Vorstellung, dass die Betreuung kleiner Kinder ausschließlich Sache der Frau ist, abzubauen. Die wichtigsten Initiativen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter im Beruf werden aber von innen kommen müssen – von den Personen, die gegenwärtig die Entscheidungen in den Unternehmen treffen, denn sie sind die Einzigen, die die Unternehmenspolitik in Bezug auf Personaleinstellung und Karriereentwicklung sowie die Auswahl ihrer Kolleginnen und Kollegen und Nachfolgerinnen und Nachfolger unmittelbar beeinflussen können.

In einer Studie aus dem Jahr 2007<sup>(48)</sup>, die die Maßnahmen von Unternehmen für eine bessere Integration von Frauen untersuchte, werden vier Phasen genannt, in die sich die verschiedenen Initiativen einordnen lassen (Tabelle 2). Der erste Schritt besteht in der Einführung einer ständigen Beobachtung aller Personalfragen unter dem Geschlechteraspekt, um jederzeit der Situation im Unternehmen gewärtig zu sein. Dies schließt auch die Festlegung von Zielvorgaben ein, an denen die Fortschritte gemessen werden können. Der zweite Schritt besteht darin sicherzustellen, dass das Unternehmen Richtlinien einführt, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen und allen Mitarbeitern – egal, ob Frau oder Mann – die aktive Teilnahme am Familienleben ohne Abstriche bei der Karriereentwicklung gestatten. Der dritte Schritt umfasst Initiativen, die die nötige Unterstützung für die Entwicklung einer Karriere bieten sollen und die es derzeit für viele Frauen nicht gibt. Dies schließt die Entwicklung von Netzwerken sowie Coaching und Mentoring ein. Der letzte Schritt bezieht sich auf spezielle Maßnahmen, die helfen, Frauen durch entsprechende Schulung und Vermittlung praktischer Erfahrungen auf Führungspositionen vorzubereiten.

<sup>(47)</sup> Eurochambres befragte Unternehmerinnen (41 %) und Managerinnen (59 %) in sechs EU-Mitgliedstaaten, <http://www.eurochambres.be/Content/Default.asp?PageID=216>.

<sup>(48)</sup> *Inspiring women: Corporate Best Practice in Europe*, The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, 2007, [http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May\\_2007\\_Corporate\\_Best\\_Practice\\_Report.pdf](http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/May_2007_Corporate_Best_Practice_Report.pdf).

Der Bericht kam zu dem Schluss, dass viele der untersuchten Unternehmen Schritte im Rahmen der ersten drei Unterstützungsphasen ergriffen haben, aber wenig für den entscheidenden letzten Schritt der aktiven Vorbereitung von Frauen auf Führungspositionen getan haben. Unternehmen, die bereits eine Frau als Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführerin haben, ermöglichen künftigen weiblichen Führungskräften eher Führungserfahrungen. Dennoch warnt der Bericht, dass Unternehmenskultur und -praktiken bis zum Erreichen der kritischen Schwelle (30% der Führungspositionen in der Hand von Frauen) in der Regel dem beruflichen Aufstieg von Frauen nicht förderlich sein werden. Die Führungskräfte der Unternehmen müssen dies begreifen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.

**Tabelle 2 – Initiativen von Unternehmen zur Förderung der Integration von Frauen**

Zielsetzungen	Initiativen
Messung und Rechenschaftsablegung im Hinblick auf die Geschlechtergleichstellung	Ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Auswahlgremien für die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Repräsentanz auf verschiedenen Führungsebenen Karriereentwicklung Gehaltsunterschiede Zielvorgaben und Rechenschaftspflicht Aufnahme flexibler Arbeitsmöglichkeiten
Erleichterung der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben für Beschäftigte	Sensibilität in Bezug auf Berufs-/Privatleben Flexible Arbeitsmöglichkeiten Beurlaubungsprogramme Wiedereinstiegsprogramme
Schaffung unterstützender Netzwerke	Mentoring Coaching Offizielle Netzwerkprogramme
Frauen auf Führungsfunktionen vorbereiten	Schulung Talentmanagement Ausdehnung von Aufgaben: – Leitung wichtiger Projekte – Leitung unternehmenswichtiger Projekte – Auslandseinsätze

Quelle: nach *Inspiring women: Corporate Best Practice in Europe*, The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, 2007.

### 3 Vorbilder – Anregung für die nächste Generation weiblicher Führungskräfte

Um in einem Beruf eine Führungsposition zu erreichen, ist nicht nur harte Arbeit, sondern auch Entschlossenheit und Talent erforderlich, auch wenn es für viele ebenfalls wichtig ist, das richtige Netz von Kontakten zu haben und an den richtigen Stellen wahrgenommen zu werden. Während der Glaube an sich selbst von unschätzbarem Wert ist, benötigen die meisten auch eine handfeste Rückversicherung, dass ihre Karriereziele und -bestrebungen tatsächlich realisierbar sind. Persönliche Erfahrungen und Beobachtungen des Arbeitsumfelds und derjenigen, die momentan höhere Positionen auf der Karriereleiter innehaben, können in dieser Hinsicht maßgebend sein. Die Statistik zeigt, dass Frauen umso schlechter vertreten sind, je höher die Position ist, so dass in den Führungsorganen von Unternehmen nur 11 % Frauen vertreten sind. Frauen, die es doch in Führungspositionen schaffen, sind deshalb zunehmend von Männern umgeben und haben immer weniger Frauen über sich, von denen sie lernen können und deren Nachfolge sie anstreben können. Für Frauen, die bereits eine Führungsposition innehaben, ist dies kein Problem. Diejenigen, die es geschafft haben, konnten bereits erfolgreich damit umgehen, in der Minderheit zu sein, und benötigen keine



Vorbilder. Bei anderen Frauen jedoch, die noch auf dem Weg in Führungspositionen sind, kann das Fehlen von Frauen über ihnen dazu beitragen, ihre weiteren Ambitionen zu bremsen.

Vorbilder können entscheidend für die Änderung dieser Einschätzung sein und auch veranschaulichen, dass Frauen nicht ihre Weiblichkeit aufs Spiel setzen (d. h. nicht wie Männer werden müssen) oder eine aktive Rolle im Familienleben aufgeben müssen, um eine Führungsposition zu erreichen. Natürlich können Vorbilder nicht künstlich erschaffen werden. Sie müssen aus dem vorhandenen Personenkreis erfolgreicher und talentierter Frauen erwachsen, die bereits eine führende Stellung auf ihrem Gebiet einnehmen. Außerdem ist es nicht allen Frauen in Führungspositionen recht, als Vorbilder für Frauen angepriesen zu werden, da dies die Aufmerksamkeit ebenso sehr auf ihr Geschlecht wie auf ihre beruflichen Leistungen lenkt. Wenn sie aber bereit sind, diese Aufgabe zu übernehmen, können Maßnahmen zu ihrer Profilierung und zur Herausstellung ihrer Erfahrungen und Leistungen getroffen werden, wodurch sie anderen auf breiterer Basis als Vorbilder zur Verfügung stehen.

Die Leistungen einzelner Frauen in einem Unternehmen herauszustellen könnte als mögliche Quelle interner Dissonanzen mit deren männlichen Kollegen angesehen werden, aber wenn dies offen, im Rahmen einer klaren Unternehmensstrategie zur Förderung der Präsenz von Frauen auf allen Ebenen geschieht, kann es ein äußerst wirkungsvolles Mittel zur Förderung des Gleichstellungsgedankens sein. Das weltweite Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers widmet einen Abschnitt seiner Webseite seiner „globalen Priorität“, Frauen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen zu bieten<sup>(49)</sup>. Wichtig ist, dass das Unternehmen mit dem geschlechtsspezifischen Ungleichgewicht in seinem gehobenen Management transparent umgeht und einräumt, dass nur 15 % der Mitgesellschafter Frauen sind, obwohl Frauen auf der Rekrutierungsebene die Hälfte des Personalbestands ausmachen. Außerdem enthält die Website Seiten, auf denen *inspirative weibliche Führungskräfte*<sup>(50)</sup> und *Vorbilder*<sup>(51)</sup> vorgestellt werden, jeweils mit persönlichen Botschaften von einigen der Schlüsselfrauen im Unternehmen, die über ihren Weg in Führungspositionen, ihre Erfahrungen und ihre Überlegungen zu Geschlechterfragen sprechen. Erfolgreiche Frauen auf diese Weise über eine allgemein zugängliche Unternehmenswebseite stärker in den Blickpunkt zu rücken kann auf andere Frauen überall in der Welt inspirierend wirken. Das Unternehmen meint dazu: „Wir hoffen, dass ihre Geschichten Frauen bei PricewaterhouseCoopers und darüber hinaus dazu anregen werden, ihre eigenen persönlichen Wege zu einer Führungsposition zu finden.“

Neben den Anstrengungen einzelner Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, erfolgreiche Frauen herauszustellen, um sie als mögliche Vorbilder zugänglich zu machen (zum Beispiel durch Artikel in Zeitschriften und Preisverleihungen). Hier einige Beispiele:

- Das wöchentlich erscheinende finnische Wirtschaftsmagazin *Talouselämä* bringt jedes Jahr eine Sonderausgabe über Frauen als Firmenchefinnen heraus. Außerdem veranstaltet es eine jährliche Gala für Firmenchefinnen, über die in einem Sonderbeitrag berichtet wird, und veröffentlicht eine Top-100-Liste der finnischen Geschäftsfrauen<sup>(52)</sup>.
- Im Vereinigten Königreich hat die Zeitschrift *Real Business* in Zusammenarbeit mit der CBI (Confederation for British Industry), einer Lobbyorganisation der Wirtschaft, die *First Women Awards* initiiert. Die jährlichen Preise, die von mehreren namhaften Unternehmen gesponsert werden, sind als Anerkennung für Frauen in der Wirtschaft gedacht, die „unsichtbare Barrieren

<sup>(49)</sup> *Women at PricewaterhouseCoopers. A global priority*, <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/index.jhtml>.

<sup>(50)</sup> *Inspirational women leaders*, <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/inspirational-female-leaders.jhtml>.

<sup>(51)</sup> *Role models. Spotlight on PwC women in leadership positions*, <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/role-models.jhtml>.

<sup>(52)</sup> *Wirtschaftsmagazin Talouselämä: Top-100-Liste der finnischen Geschäftsfrauen*, [http://www.talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P\\_\\_tt\\_j\\_naiset09\\_56934a.pdf](http://www.talouselama.fi/multimedia/archive/00056/P__tt_j_naiset09_56934a.pdf).



durchbrochen haben“ und „deren Leistungen und individuelle Handlungen helfen und geholfen haben, Barrieren zu beseitigen und Möglichkeiten für andere zu eröffnen“<sup>(53)</sup>.

- Das Eurochambres Women Network, das seinen Sitz in Brüssel hat und Industrie- und Handelskammern in ganz Europa vertritt, hat eine Broschüre herausgegeben, in der erfolgreiche europäische Geschäftsfrauen vorgestellt werden, die im Laufe ihrer beruflichen Karriere mit klischeebedingten Hindernissen konfrontiert wurden und diese überwunden haben<sup>(54)</sup>.
- Die Cartier Women's Initiative Awards<sup>(55)</sup> sollen Unternehmerinnen, die sich noch in der Anfangsphase befinden, unterstützen, ihre Entwicklung fördern und ihre Erfolge würdigen. Die jährlichen Auszeichnungen, die für fünf geografische Regionen vergeben werden und alle Länder der Welt abdecken, würdigen Unternehmenskonzepte, die soziale Aspekte ebenso berücksichtigen wie Gewinnerzielung.

### Aus der Sicht des Netzwerks: Vorbilder

Das Europäische Netzwerk von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft erörterte 2009 in einer seiner Sitzungen Vorbilder als Instrumente zur Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen.

Die Mitglieder würdigten die Bedeutung von Vorbildern als Anregung für andere und stellten zugleich heraus, dass Vorbilder auch Veränderungen im Arbeits- und Führungsumfeld zum Nutzen anderer Frauen bewirken können. Aufgrund ihrer herausragenden Positionen können erfolgreiche Vorbilder auf Probleme aufmerksam machen, Maßnahmen voranbringen und Reaktionen erhalten. Sie können sich um Maßnahmen wie Zielvorgaben/Quoten für die Berufung von Frauen bemühen, als „Motor“ wirken und den Unterschied zwischen den Bestrebungen und dem tatsächlichen Handeln sowie fehlende Fortschritte im Hinblick auf die Beseitigung der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts herausstellen. Vorbilder können auf neutralen, negativen oder sogar feindseligen Plattformen Probleme zur Sprache bringen, bohrende Fragen stellen (wie „Wo sind denn die Frauen?“) und dadurch deutlich machen, dass die Geschlechterthematik keine Rand- oder Modeerscheinung ist.

Vorbilder können auf einer ganzen Reihe von Plattformen wie in Lehranstalten, Unternehmen, politischen Parteien, Aufsichtsräten oder internen und externen Netzwerken agieren. Es ist wichtig, dass sie wahrgenommen werden und emotional attraktiv sind und sich diejenigen, die einen ähnlichen Weg einschlagen möchten, mit ihnen identifizieren können. Wenn in Entscheidungsorganen nur Männer zu finden sind, könnten Frauen versucht sein, sich selbst auszuschließen. Frauen müssen sich mit anderen Frauen oder Männern, mit denen sie sich identifizieren und denen sie nacheifern möchten, verbinden und sich von ihnen inspirieren lassen können. In der Tat werden mehr und vielfältigere Vorbilder benötigt, die rassische/ ethnische Gruppen, verschiedene Altersgruppen, Behinderungen und andere Merkmale abdecken, die Anlass zu Diskriminierungen geben.

Das Vorhandensein weiblicher (und männlicher) Vorbilder ebnet den Weg für einen besseren Dialog, für fundiertere Diskussionen und bessere Entscheidungen und Ergebnisse.

Weibliche Vorbilder beweisen, „dass es geht“ (in Wirtschaft und Politik), und ermöglichen es so mehr Frauen, Grenzen zu überwinden. Dadurch werden sowohl die Vorbilder als auch die Frauen, die ihnen nachzueifern versuchen, gestärkt.

<sup>(53)</sup> First Women Awards, [http://fwa.realbusiness.co.uk/about\\_us/](http://fwa.realbusiness.co.uk/about_us/).

<sup>(54)</sup> C.H.A.S.E. Chambers Against Stereotypes in Employment, Eurochambres (von der Europäischen Kommission unterstütztes Projekt), <http://www.eurochambres.be/Content/Default.asp?PageID=1&DocID=717>.

<sup>(55)</sup> <http://www.cartierwomensinitiative.com/cms/>

## 4 Mentoring – Unterstützung der beruflichen Entwicklung von Frauen in der Wirtschaft

### Mentoring und seine Vorteile

*Mentoring ist eine unterstützende Lernbeziehung, basierend auf gegenseitigem Vertrauen zwischen einer Person (Mentor), die Wissen und Erfahrungen an eine andere Person (Mentee) weitergibt, die bereit und willens ist, diesen Austausch zur Bereicherung ihrer beruflichen Erfahrung zu nutzen* <sup>(56)</sup>.

Ein Mentor ist jemand mit Erfahrung, der bereit ist, diese Erfahrung mit einem Mentee (Schützling) zu teilen, um dessen Karriere zu fördern und sein Potenzial zu maximieren. Normalerweise ist der Mentee jünger als der Mentor, aber Mentoring zwischen Gleichaltrigen und selbst Mentoring zwischen einem Jüngeren und einem Älteren sind ebenfalls möglich. Allen Mentoring-Beziehungen ist jedoch gemeinsam, dass der Mentor über Erfahrungen verfügt, die der Mentee nicht besitzt. Mentoring ist in Unternehmen oft informell, aber es kann auch formalisiert und zu bestimmten Zwecken angewendet werden, zum Beispiel, um die Karriere und die berufliche Entwicklung zu fördern, Frauen und unterrepräsentierte Gruppen zu unterstützen, ins gehobene Management zu gelangen, ein besseres Verständnis vom beschäftigenden Unternehmen zu vermitteln oder die Vermittlung bestimmter Kompetenzen oder Kenntnisse zu ermöglichen.

Obwohl das Mentoring eigentlich zum Nutzen des Mentee dient, sind die meisten Mentoren der Meinung, dass es sich um einen Prozess von gegenseitigem Nutzen handelt.

Vorteile für den Mentee	Vorteile für Mentoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfe bei Karriere und beruflicher Entwicklung</li> <li>• Beratung und Unterstützung bei der Übernahme neuer Aufgaben</li> <li>• Entwicklung neuer Kompetenzen, Kenntnisse und Perspektiven</li> <li>• Beratung im Hinblick auf das Überwinden von Hindernissen und das Vermeiden von Fallstricken</li> <li>• Besseres Verständnis der Personen, Politik und Prozesse innerhalb der Organisation</li> <li>• Zugang zu einem breiteren Netz von Kontakten</li> <li>• Mehr Selbstvertrauen und bessere Fähigkeit, Herausforderungen anzunehmen</li> <li>• Veränderte Einstellungen und Auffassungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegenheit, Führungskompetenzen anzuwenden und weiterzuentwickeln</li> <li>• Wissen und Erfahrung zum Nutzen anderer zu teilen</li> <li>• Befriedigung, anderen helfen zu können und zu sehen, wie sie Fortschritte machen, und Befriedigung aufgrund des späteren Beitrags zur Betriebsorganisation</li> <li>• Bessere Kenntnis der eigenen Organisation</li> <li>• Bessere Sichtbarkeit innerhalb der Organisation</li> <li>• Chance, größere Netze aufzubauen</li> </ul>

Mentorbeziehungen können in jedem Abschnitt einer Karriere zur Förderung des beruflichen Aufstiegs eines Talents eingesetzt werden, besonders wirkungsvoll sind sie aber bei der Entwicklung von Führungskompetenzen. In der Wirtschaft sind Mentoring-Beziehungen oft informell und unstrukturiert. Dabei zieht es Mentoren oft zu Kollegen mit einem ähnlichen Hintergrund, mit denen sie persönlich und beruflich auf einer Linie sind. In Unternehmen

<sup>(56)</sup> Deutsche Übersetzung der Definition auf der Webseite des Pilotmodells *Mentoring for Women* des King's College, London <http://www.kcl.ac.uk/about/structure/admin/equal-opps/training/mentoring/>. Eine Sammlung von (englischsprachigen) Definitionen des Begriffs „Mentoring“, einschließlich Variationen der oben angegebenen Definition, ist hier zu finden: <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/Articles/ViewArticle.aspx?artId=54>.

mit nur wenigen Frauen in Führungspositionen kann dies die Möglichkeiten für eine jüngere Mitarbeiterin, die auf der Suche nach einer geeigneten Mentorin ist, erheblich einschränken. Studien belegen auch, dass informelles Mentoring bei Frauen seltener vorkommt als bei Männern <sup>(57)</sup>. Dies ist aber nicht ausschließlich ein internes Problem: Selbst in formalen Mentoring-Programmen ist für Frauen, die gerne eine andere Frau als Mentorin hätten, das häufigste Hindernis das Fehlen geeigneter Mentorinnen mit den erforderlichen Fachkompetenzen und dem nötigen Durchsetzungsvermögen <sup>(57)</sup>.

Mentoring-Modelle, die für große und mittlere Unternehmen gedacht sind, sind für kleine Unternehmen, denen im Allgemeinen die finanziellen und personellen Ressourcen zur Einrichtung von Mentoring-Programmen fehlen, unter Umständen ungeeignet. Die Bereitstellung von Mentoring-Programmen für kleine und mittlere Unternehmen und insbesondere für neu gegründete Unternehmen kann positive Ergebnisse erbringen, die Anwendung solcher Programme ist jedoch begrenzt. In der Praxis wenden die meisten kleinen und mittleren Unternehmen eine informelle, praktische Schulung an <sup>(58)</sup>. Geschäftsführende Firmeninhaber sind schwer von den Vorteilen eines formalisierten Mentorings oder Coachings zu überzeugen, da die Kosten der Investition durch ihren Nutzertrag gerechtfertigt sein müssen <sup>(59)</sup>. Infolgedessen kommen Frauen, die in Kleinunternehmen oder selbstständig tätig sind, selten in den Genuss von Mentoring und müssen an externen Programmen teilnehmen, um Mentorinnen zu finden, zum Beispiel über Organisationen berufstätiger Frauen oder über E-Mentoring-Programme, die die Internettechnologie nutzen, um potenzielle Mentees in Kontakt mit geeigneten Mentorinnen oder Mentoren zu bringen, und die in ländlichen Gebieten besonders wertvoll sein können.

In Europa wurden mehrere erfolgreiche Mentoring-Programme speziell zur Förderung von Frauen eingerichtet, die als Vorbilder für weitere künftige Programme dienen können. Die vier nachstehend beschriebenen Programme zeigen, wie Mentoring-Programme für Frauen in unterschiedlichen Situationen von Nutzen sein können. Die ersten drei Programme sind Programme auf nationaler Ebene: Ein Programm ist für Frauen gedacht, die bereits in Führungspositionen sind, und soll ihnen helfen, den letzten Schritt in die oberste Führungsetage zu machen. Das zweite Programm unterstützt Unternehmerinnen dabei, ihre jungen Firmen weiterzuentwickeln, indem sie von den Erfahrungen anderer lernen, und das dritte Programm stellt Frauen, die sich noch in der Hochschulausbildung befinden, etablierten Führungskräften vor, um sie besser auf ihren Eintritt ins Berufsleben vorzubereiten. Das abschließende Beispiel zeigt, dass Mentoring-Programme nicht auf nationale Grenzen beschränkt sein müssen, und ist ein Beispiel für vorbildliche Praktiken auf europäischer Ebene.

- Das FTSE-100 Cross-Company Mentoring Programme <sup>(60)</sup> bietet Frauen in Führungspositionen (unmittelbar unterhalb der obersten Führungsebene) die Möglichkeit des Mentorings durch Vorstands- und Firmenchefs von einigen der größten Unternehmen im Vereinigten Königreich. Das Programm wurde 2003 eingeführt, als nicht einmal 10 % der Posten in den obersten Führungsorganen der FTSE-100-Unternehmen <sup>(61)</sup> von Frauen besetzt waren. Es soll die Situation durch Vergrößerung des Kreises von Frauen, die für die Übernahme von Positionen in den Führungsorganen großer Unternehmen gerüstet sind, verbessern. Frauen, die das Programm durchlaufen haben, haben es für ungemein nützlich befunden,

<sup>(57)</sup> <http://www.catalyst.org/publication/70/creating-successful-mentoring-programs-a-catalyst-guide>

<sup>(58)</sup> <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/vol-4-1-peel.pdf>

<sup>(59)</sup> <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/6-2-3%20%20Peel.pdf>

<sup>(60)</sup> FTSE-100 Cross-Company Mentoring Programme, [http://www.praesta.co.uk/images/Praesta\\_FTSE-100-Mentoring-Programme\\_2009.pdf](http://www.praesta.co.uk/images/Praesta_FTSE-100-Mentoring-Programme_2009.pdf).

<sup>(61)</sup> Der FTSE-100 ist der Index der nach Marktkapitalisierung größten 100 Unternehmen an der Londoner Börse.

und einigen von ihnen ist im Vereinigten Königreich und in anderen Ländern der Sprung in die obersten Führungsorgane gelungen <sup>(62)</sup>.

- In Finnland bringt die Women's Enterprise Agency <sup>(63)</sup> Frauen, die ein Unternehmen gründen, mit erfahrenen Unternehmerinnen zusammen. Nachdem zu Beginn des Prozesses detaillierte Ziele festgelegt werden, treffen sich Mentorinnen und Mentees regelmäßig, um sich über die betriebliche Tätigkeit des Mentees zu unterhalten. Die Erfahrungen der Mentorinnen unterstützen die Neuunternehmerinnen dabei, einige Fallstricke in der frühen Geschäftsentwicklung zu umgehen und Kontakte aufzubauen, die von Vorteil für das neue Unternehmen sein können. Es ist aber wichtig, dass die Beziehung für beide Seiten von Nutzen ist. Auch die Mentorinnen können von neuen Kontakten und Ideen profitieren, die positiv zu ihrer eigenen betrieblichen Tätigkeit beitragen können, ganz abgesehen von der persönlichen Befriedigung, die es ihnen bringt, wenn sie sehen, dass eine Mitunternehmerin von ihren Ratschlägen profitieren kann.
- Das MET-Programm (Mujer, Empresa y Tecnología) <sup>(64)</sup> bietet Mentoring in Kombination mit einer IKT-Schulung für Frauen, die ein Postgraduiertenstudium in der Region Madrid absolvieren. Die Idee besteht darin, Frauen mit einem hohen Potenzial Gelegenheit zu geben, von erfahrenen Führungs- und Lehrkräften einige der Kompetenzen zu erwerben, die sie für ihren Einstieg und für einen raschen beruflichen Aufstieg in der Welt der Wirtschaft benötigen. Gute IKT-Kompetenzen gelten für wirkungsvolle Unternehmenskommunikation und Innovation als wesentlich. Außerdem bietet das Programm den angehenden Geschäftsfrauen Zugang zu Kontakten und Netzwerken, die ihnen normalerweise erst zur Verfügung stehen, wenn sie sich etabliert haben.
- Das European Professional Women's Network (EPWN) <sup>(65)</sup> führt berufstätige Frauen aus ganz Europa zusammen und hat über 200 Mentoring-Paare in Paris, Amsterdam, Madrid, Nizza und anderen Städten gebildet. Jedes Jahr wird eine Reihe von Veranstaltungen organisiert, um Mentorinnen und Mentees zusammenzubringen und Schulungen zum Thema „Wie werde ich Mentorin/Mentee“ durchzuführen. Das EPWN hat außerdem ein Buch <sup>(66)</sup> mit vorbildlichen Praktiken im Zusammenhang mit der Einrichtung von Mentoring-Programmen innerhalb von Frauennetzwerken und in Unternehmen herausgebracht (namentlich geschlechterübergreifendes Mentoring) und stellt den Mitgliedern über seine Webplattform weiteres einschlägiges Material zur Verfügung.

### Aus der Sicht des Netzwerks: Mentoring

Bei der Sitzung im Oktober 2008 erklärte das *Europäische Netzwerk von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft* das Mentoring zu einem wirkungsvollen Instrument für die Entwicklung von Frauen in Entscheidungspositionen. Damit trug das Netzwerk dem Umstand Rechnung, dass Mentoring-Programme in einigen Mitgliedstaaten nicht weit verbreitet sind, obwohl es viele Beispiele für bewährte Verfahren gibt, und dass Unterstützung erforderlich ist, um eine höhere Nutzung und Verfügbarkeit von Mentoring-Programmen zu erreichen. In seinen Schlussfolgerungen stellte das Netzwerk unter anderem fest, dass

- maßgeschneiderte Trainingskits mit Prozessbeschreibungen erforderlich sind, um die Entwicklung von Mentoring-Programmen zu fördern, und diese sollten unterschiedliche

<sup>(62)</sup> *Advice that gets women on board*. Alison Maitland, 2008, <http://www.goforgrowth.com/php/newsletter.php?id=27>.

<sup>(63)</sup> Women's Enterprise Agency, Finnland, <http://www.naisyrittajyyskeskus.fi/index.php?k=5547>.

<sup>(64)</sup> Webseite des MET-Programms: <http://www.metcommunity.com/>.

<sup>(65)</sup> <http://www.europeanpwn.net/>

<sup>(66)</sup> *Mentoring – A powerful tool for women*, EPWN, 2007, [http://www.europeanpwn.net/index.php?article\\_id=51](http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=51).

Strategien für unterschiedliche Unternehmen (KMU gegenüber Großunternehmen) und für politische Parteien enthalten;

- die Verbreitung von Beispielen für vorbildliche Praktiken im Zusammenhang mit Mentoring-Programmen gefördert werden und diesen Beispielen wenn möglich ein Modell für einen Mentoring-Plan beigefügt sein sollte, das zeigt, wie ein Unternehmen/eine politische Partei ein ähnliches Programm auflegen kann;
- es notwendig sein wird, nach verschiedenen Mentoring-Arten Ausschau zu halten, von denen Frauen profitieren könnten, und Männer dazu anzuregen, stärker an die Barrieren zu denken, mit denen Frauen konfrontiert werden. Der Mentoring-Prozess bietet eine Möglichkeit, die Fähigkeiten und Erfahrungen der engagiertesten Männer und Frauen im Dienste der Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen.

## 5 Netzwerke – Foren zur gegenseitigen Förderung

Unternehmensnetzwerke bringen Personen zusammen, die Beziehungen mit anderen Personen aufbauen und pflegen möchten, die ihnen im Beruf und in ihrer Karriere nutzen können. Über Netzwerke geknüpfte Kontakte können den Zugang zu Arbeits- und Geschäftsmöglichkeiten erleichtern und die Erfolgchancen solcher Projekte verbessern, aber auch Informationen, Ressourcen, Beratung, Unterstützung und viele soziale und geschäftliche Vorteile bieten.

Es ist allgemein bekannt, dass Männer stärker von einer Vernetzung Gebrauch gemacht haben als Frauen. Als Frauen die Bedeutung der Vernetzung für ihre Karriere bewusster wurde, haben auch sie wie die Männer begonnen, solche Beziehungen aufzubauen. Heute werden Frauennetzwerke im Unternehmenssektor zunehmend als Instrument zur Entwicklung der Geschäftstätigkeit und der Karriere betrachtet, und die Unternehmen beginnen, in Bereichen wie Produktdesign und Marketing den Sachverstand von Frauennetzwerken zu nutzen. Die Existenz von Frauennetzwerken erweist sich für Unternehmen auch im Hinblick auf das Einstellen von Frauen und deren Bindung an das Unternehmen als vorteilhaft.

Frauen schließen sich Netzwerken an, um Kontakte mit Gleichgesinnten zu knüpfen, Beratung/Unterstützung im Hinblick auf die berufliche Karriere zu erhalten, einen besseren Einblick in die betriebliche Tätigkeit zu bekommen, anderen zu helfen und Erfahrungen auszutauschen. Eine Erhebung zur Vernetzung von Frauen („How do women network?“)<sup>(67)</sup> zeigt, dass sich eine typische international tätige Frau in einer Führungsposition ihre Netzwerke erstens aus sozialen/persönlichen Beweggründen (z. B. zum Kennenlernen neuer Leute, zur persönlichen Entwicklung) und zweitens aus beruflichen Gründen (z. B. zur Entwicklung des eigenen Geschäfts, um neue oder potenzielle Kunden kennenzulernen) aufbaut. Für viele ist Vernetzung aber in erster Linie ein Mittel, um beruflich voranzukommen. Motive wie „Förderung meiner Karriere“, „einen Arbeitsplatz finden“ und „berufliche Integration“ stehen ganz oben auf der Liste der beruflichen Gründe für die Vernetzung.

Netzwerke werden auf den verschiedensten Ebenen eingerichtet, von internen Firmennetzwerken bis hin zu regionalen und nationalen Einrichtungen, die beispielsweise Frauen zusammenbringen, die einer bestimmten Tätigkeit oder einem bestimmten Beruf nachgehen. Es gibt auch eine Reihe von internationalen Netzwerken für Frauen. Hier einige Beispiele auf europäischer Ebene:

<sup>(67)</sup> [http://www.europeanpwn.net/files/how\\_do\\_women\\_network\\_11dec08.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/how_do_women_network_11dec08.pdf)

- Das European Professional Women's Network (EPWN) <sup>(68)</sup> ist ein gesamteuropäischer Zusammenschluss von über 17 Frauennetzwerken mit dem Ziel, Frauen die Instrumente und Netzwerke bereitzustellen und die Unterstützung zu bieten, die sie für Führungsaufgaben benötigen. Das Netzwerk unterstützt Frauen im Beruf durch branchenübergreifende Vernetzung und Schulung und bietet Unternehmen ein Netz von Führungskräften mit hohem Potenzial sowie den Zugang zu Informationen über vorbildliche Praktiken in ganz Europa.
- Die European Platform of Women Scientists (EPWS) <sup>(69)</sup> ist eine Dachorganisation, die Netzwerke von Wissenschaftlerinnen und Organisationen zusammenführt, die sich für die Gleichstellung der Geschlechter quer durch die verschiedenen Forschungsdisziplinen einsetzen.
- Das Eurochambres Women Network <sup>(70)</sup> fördert die aktive Beteiligung von Frauen in der Wirtschaft, tauscht bewährte Verfahren aus und führt Studien durch (zum Beispiel zur Unternehmertätigkeit von Frauen und zu Frauen in Entscheidungsprozessen in den Industrie- und Handelskammern in der EU).

Der Wert von Frauennetzwerken wird zunehmend erkannt. Dennoch bereiten die Aufrechterhaltung eines dauerhaften Engagements und die Finanzierung große Probleme. Viele Netzwerke wurden von Frauen selbst gegründet und werden von ehrenamtlichen Leiterinnen und Ausschüssen betrieben. Die zahlreichen Aktivitäten, mit denen viele Netzwerke beschäftigt sind, erfordern einen erheblichen Einsatz, und es ist nicht immer leicht, Frauen zu finden, die in der Lage und bereit sind, sich langfristig zu engagieren. Die von Netzwerken gebotene Unterstützung muss dringend fortgesetzt oder verstärkt werden und kann ohne adäquate finanzielle Mittel nicht aufrechterhalten werden. Manche Netzwerke finanzieren sich durch Mitgliedsbeiträge selbst, andere sind jedoch auf öffentliche Mittel oder Sponsoring durch Unternehmen angewiesen.

### Aus der Sicht des Netzwerks: Vernetzung

Das Europäische Netzwerk von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft kam im Dezember 2008 zusammen, um sich mit drei Fragen zum Thema Vernetzung zu befassen: Was kann unternommen werden, damit sich mehr Frauen an Netzwerken beteiligen, wie können Netzwerke Frauen bei ihrem beruflichen Aufstieg unterstützen, und was sind die besten Methoden, um Frauen durch Vernetzung zu stärken? Die Debatte führte zu einer Reihe von Aktionspunkten:

- Potenzielle Netzwerkmitglieder, besonders jüngere Frauen, müssen mit modernen Kommunikationswerkzeugen wie Social-Networking-Websites und -Blogs gezielt angesprochen werden.
- Netzwerke müssen erkennen, dass die Frage „Was hat mir dieses Netzwerk zu bieten?“ für neue und alte Mitglieder relevant ist, und sie müssen daher handfeste Vorteile wie Schulung/Erfahrung/soziale Vernetzung und Coaching anbieten.
- Netzwerke benötigen Geld und andere Mittel, um erfolgreich zu sein und den Gruppen zu dienen, die in ihnen vertreten sind. Die Gelder müssen nicht ausschließlich aus öffentlichen Mitteln stammen. Es können auch Gelder über Sponsoring und Spendenaktionen beschafft werden.

<sup>(68)</sup> <http://www.europeanpwn.net/>

<sup>(69)</sup> <http://www.epws.org/index.php>

<sup>(70)</sup> <http://www.eurochambres.be/Content/Default.asp?PageID=27>



- Frauen in Netzwerken können als „Vorbilder“ und „Förderer des Wandels“ fungieren und beispielsweise andere Frauen in Unternehmen, politische Parteien oder Führungsorgane bringen oder ihre Wahl unterstützen und Änderungen in der Politik und Kultur von Unternehmen/Parteien bewirken. Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen Frauen in der Politik und in der Wirtschaft: Sie unterstützen sich gegenseitig.
- Information ist ein starkes Instrument zur Beeinflussung von Entscheidungen. Durch Netzwerke können sich Frauen Informationen zunutze machen und sie einsetzen, um durch Bildung von Bündnissen sowie Austausch von Wissen und Erfahrungen gemeinsame Erfolge zu erzielen.
- Vernetzungen sind keine nationale Angelegenheit mehr. Sie finden auf einer weltweiten Bühne statt, und deshalb gibt es keine Grenzen.

## 6 Geschlechterspezifische Quoten für die Führungsetagen – ein Schnellschuss?

Obwohl der Geschäftsnutzen eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in Entscheidungsorganen immer häufiger anerkannt wird, sind die Fortschritte im Hinblick auf die Integration von mehr Frauen in den Führungsetagen von Unternehmen in den meisten europäischen Ländern äußerst begrenzt. Zwischen 2003 und 2009 ist der Frauenanteil in den Führungsorganen von Unternehmen in der Europäischen Union um gerade einmal drei Prozentpunkte von 7,8 % auf 10,9 % gestiegen <sup>(71)</sup>. Aus der Erkenntnis heraus, dass etwas getan werden muss, damit schneller mehr Frauen in die oberste Entscheidungsebene aufsteigen, haben sich einige europäische Regierungen für eine gesetzgeberische Lösung entschieden und geschlechterspezifische Quoten für Führungsorgane von Unternehmen eingeführt.

Spitzenreiter in den Quoten für das unterrepräsentierte Geschlecht ist Norwegen. Dort muss seit Januar 2006 laut Gesetz in den Führungsorganen aller Aktiengesellschaften in privater Hand jedes Geschlecht mit mindestens 40 % vertreten sein. Für Staatsunternehmen hatte es bereits seit 2004 eine ähnliche Quote gegeben. Wie bei anderen Vorschriften des Aktiengesetzes (z. B. pünktliche Einreichung des Jahresabschlusses) kann die Nichteinhaltung der Quote Strafmaßnahmen zur Folge haben (einschließlich Bußgelder). Als letztes Mittel ist sogar die Auflösung des Unternehmens möglich. Den Unternehmen wurde zur Erfüllung der Quote eine Frist bis 2008 gesetzt, und als unmittelbare Folge dieser Maßnahme ist die Präsenz von Frauen in den Führungsorganen großer Unternehmen in Norwegen von 25 % im Jahr 2004 auf 36 % im Jahr 2006 und 42 % im Jahr 2009 gestiegen <sup>(71)</sup>.

Im März 2007 verabschiedete die spanische Regierung ein Gesetz zur Geschlechtergleichstellung, das Aktiengesellschaften und IBEX-35-Unternehmen <sup>(72)</sup> mit mehr als 250 Beschäftigten dazu verpflichtete, Pläne zur Förderung gleicher Chancen auszuarbeiten und daraufhin zu arbeiten, dass innerhalb von acht Jahren jedes Geschlecht mit mindestens 40 % in den Führungsorganen vertreten ist. Als Anreiz für schnelles Handeln werden Unternehmen, die diese Quote erreichen, bei der Vergabe staatlicher Aufträge bevorzugt behandelt <sup>(73)</sup>. Obwohl die Quote vor 2015 nicht offiziell angewendet wird und das Gesetz keine Strafmaßnahmen bei Nichterfüllung der Quote vorsieht, gibt es bereits Anzeichen für Fortschritte: Die Präsenz

<sup>(71)</sup> Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=de>.

<sup>(72)</sup> Der IBEX-35 (Iberia-Index) ist der Benchmarkindex der Madrider Aktienbörse.

<sup>(73)</sup> „Background information symposium Balancing the Boardroom“, SER, 2007, [http://www.ser.nl/nl/Actueel/Congressen/2007/-/media/Files/Internet/Congressen/2007/20071121\\_Background.ashx](http://www.ser.nl/nl/Actueel/Congressen/2007/-/media/Files/Internet/Congressen/2007/20071121_Background.ashx).

von Frauen in den Führungsorganen der größten börsennotierten Unternehmen in Spanien hat sich fast verdoppelt – von 5 % im Jahr 2006 auf knapp unter 10 % im Jahr 2009.

In Dänemark schreibt das Gesetz seit dem Jahr 2000 vor, dass in Unternehmen, deren Mehrheitseigentümer der Staat ist, Männer und Frauen gleichmäßig vertreten sein müssen, und es verlangt die Ausdehnung dieses Grundsatzes möglichst auch auf die oberste Führungsebene <sup>(74)</sup>. Dieses Ziel ist jetzt erreicht, und 35 % der Mitglieder der Führungsorgane dieser Unternehmen sind Frauen. In den größten börsennotierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Führungsorganen aber immer noch unter 18 % <sup>(71)</sup>.

In Frankreich und den Niederlanden gab es 2009 Vorschläge, für größere Unternehmen Quoten anzuwenden, aber keines dieser Länder hatte zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Berichts entsprechende Gesetze verabschiedet. In den Niederlanden hat es verschiedene Initiativen sowohl von der Regierung <sup>(75)</sup> als auch von gemeinnützigen Organisationen <sup>(76)</sup> zur Verbesserung des Frauenanteils in Führungsorganen von Unternehmen gegeben, aber die Zahlen bleiben hartnäckig niedrig. Eine Studie zu mehr als 100 börsennotierten Unternehmen vom September 2009 ergab, dass in den Führungsorganen nur 7 % Frauen vertreten waren. (2,4 % der Vorstandsmitglieder und 9,5 % der Aufsichtsratsmitglieder waren Frauen.) <sup>(77)</sup>

Gesetzlich festgelegte Quoten bleiben umstritten, obwohl sie einen schnellen Wandel bewirken können. Ein Argument gegen Quoten ist, dass sie, zumindest in der Anpassungsphase, zwangsläufig in die normalen Auswahlprozesse eingreifen. Diese Argumentation beruht allerdings auf der Annahme, dass ein Teil der Führungspositionen von Frauen übernommen wird, die nicht die erforderliche Kompetenz oder Erfahrung besitzen. Wenn aber vor der Anwendung der Quote Maßnahmen zur Schaffung eines angemessenen Bestands an entsprechend qualifizierten Kandidatinnen getroffen werden, wird dieses Argument unhaltbar.

Die Gesetzgebung ist außerdem nicht die einzige Antwort. Ein sanfterer Ansatz ist beispielsweise die Anwendung von Corporate-Governance-Kodizes, um Unternehmen zur Ergreifung eigener Maßnahmen zu animieren (siehe Textkasten). Es ist auch ohne besonderen Druck auf die Unternehmen ein Wandel möglich. In Schweden ist die Gleichstellung der Geschlechter in allen Bereichen der Regierungspolitik verankert, die die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen soll, um einen gleichberechtigten Zugang der Geschlechter zu Ressourcen und Macht sowie die gleiche Verteilung dieser Ressourcen und Macht zu

<sup>(74)</sup> Das Gleichstellungsgesetz vom Mai 2000 wurde verstärkt durch das (konsolidierte) Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter vom Juli 2002 und schreibt vor, dass in Führungsorganen, geschäftsführenden Organen und Direktorien in der öffentlichen Verwaltung die Geschlechter gleichmäßig vertreten sein sollen. Dieser Grundsatz wird auf Einrichtungen, Handels- und Kapitalgesellschaften ausgedehnt, die vom Staat finanziert werden oder deren Mehrheitseigentümer der Staat ist, <http://uk.lige.dk/Default.asp?id=194>.

<sup>(75)</sup> So gründete das Gleichstellungsreferat des Ministeriums für Soziales und Arbeit in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium im Jahr 2000 das Glass Ceiling Ambassadors Network (Ambassadeursnetzwerk Glazen Plafond). *1<sup>st</sup> report on the implementation of the European Social Charter, Netherlands*, Europarat, 2008, [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/reporting/statereports/Netherlands1\\_fr.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/socialcharter/reporting/statereports/Netherlands1_fr.pdf).

<sup>(76)</sup> Beispielsweise die Charta „Talent to the Top“ (Talent naar de top) von TopBrainstorm, einer gemeinnützigen Gruppe, die sowohl von Unternehmen als auch von der Regierung unterstützt wird, <http://www.talentnaardetop.nl/charter-en.htm>.

<sup>(77)</sup> *Niederländischer „Female Board Index“, 2009*, Erasmus-Institut, <http://www.toezichtencompliance.nl/publicaties?id=30>.  
Es ist anzumerken, dass die Zahl von 7 % deutlich niedriger ist als die in der Datenbank der Europäischen Kommission angegebenen 15 %. Hierfür gibt es zwei Gründe. Zum einen erstreckt sich die Datenbank der Kommission nur auf Aufsichtsräte und nicht auf Vorstände, und zum anderen ist die Unternehmensabdeckung unterschiedlich. Die niederländische Studie erstreckte sich auf 107 börsennotierte Unternehmen, während die Datenbank der Kommission nur national eingetragene Unternehmen berücksichtigt, die im primären Blue-Chip-Index (AEX) vertreten sind. Davon gab es im Jahr 2009 21. Tatsächlich sind sechs der in der Studie gezählten Top-10-Unternehmen im AEX gelistet, und in der Studie wird festgestellt, dass im AEX gelistete Unternehmen aufgrund ihrer hohen Sichtbarkeit unter stärkerem Druck stehen, Frauen zu berufen.



gewährleisten. Da Frauen seit mindestens zehn Jahren im Parlament und im Kabinett in einer sehr sichtbaren und deshalb in einer starken Position sind, um andernorts herrschende Ungleichheiten zur Debatte zu stellen, ist der Frauenanteil in den Führungsorganen aller börsennotierten Unternehmen von 6 % im Jahr 2002 auf 18 % im Jahr 2006 gestiegen <sup>(78)</sup>. Das ist aber immer noch wenig im Vergleich zu den Staatsunternehmen (44 %), und daher bleiben in Schweden Bedenken im Zusammenhang mit dem Fortbestehen von Ungleichheiten der Geschlechter im privatwirtschaftlichen Sektor <sup>(79)</sup>.

### Corporate-Governance-Kodizes

Corporate-Governance-Kodizes spielen eine wichtige Rolle für die Zusammensetzung der Führungsorgane börsennotierter Unternehmen und könnten deshalb einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der ausgewogenen Mitwirkung von Frauen und Männern in diesen Organen leisten. Ende 2009 enthielten die Corporate-Governance-Kodizes von fünf Mitgliedstaaten Empfehlungen zur Repräsentation von Männern und Frauen auf der obersten Führungsebene börsennotierter Unternehmen.

Im finnischen Corporate-Governance-Kodex (2008) heißt es, dass „beide Geschlechter im Führungsorgan vertreten sein sollen“ (Empfehlung 9).

Im schwedischen Corporate-Governance-Kodex (2008) heißt es, dass „das Unternehmen eine gleiche Verteilung der Geschlechter im Führungsorgan anstreben soll“ (4.1).

Nach dem spanischen Corporate-Governance-Kodex aus dem Jahr 2006 muss das Führungsorgan, wenn darin nur wenige oder keine Frauen vertreten sind, die Gründe hierfür sowie die ergriffenen Abhilfemaßnahmen darlegen. Insbesondere soll der Nominierungsausschuss eines Unternehmens Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass bei dem Verfahren zur Besetzung vakanter Posten im Führungsorgan keine versteckten Vorurteile gegen weibliche Kandidaten zum Tragen kommen und das Unternehmen bewusste Anstrengungen unternimmt, damit unter den Bewerbern, die für Posten im Führungsorgan in Betracht gezogen werden, auch Frauen sind, die dem Zielprofil entsprechen.

Im belgischen Corporate-Governance-Kodex aus dem Jahr 2009 heißt es, dass „durch die Zusammensetzung des Führungsorgans sichergestellt werden soll, dass Entscheidungen im Interesse des Unternehmens getroffen werden. Die Zusammensetzung soll von Geschlechtervielfalt und Vielfalt im Allgemeinen sowie von zusätzlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnissen bestimmt sein“ (Abschnitt 2.1).

Im Mai 2009 beschloss die Regierungskommission Deutscher Corporate-Governance-Kodex, Bestimmungen in Bezug auf Vielfalt im Vorstand und im Aufsichtsrat in den Kodex aufzunehmen (5.1.2 und 5.4.1).

*Quelle: Leena Linnainmaa, Mitglied des Europäischen Netzwerks von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft und Mitglied der European Women Lawyers Association.*

<sup>(78)</sup> <http://www.sweden.se/eng/Home/Work/Life-in-Sweden/Equality-in-Sweden/Facts/Gender-equality-in-Sweden2/>

<sup>(79)</sup> <http://www.thelocal.se/23184/20091110/>



Teil III:  
Politische  
Entscheidungsbildung:  
Wer vertritt  
die Bürgerinnen  
und Bürger?

Die Gleichheit aller Bürgerinnen und Bürger vor dem Gesetz und der gleichberechtigte Zugang zur Macht sind Grundprinzipien der Demokratie. Daraus folgt, dass sich in der Zusammensetzung der von den Bürgerinnen und Bürgern gewählten Gremien, die Entscheidungen treffen, die sich auf alle Bereiche des täglichen Lebens der Bürgerinnen und Bürger auswirken, die Vielfalt der Wählerschaft widerspiegeln sollte. Historisch gesehen war dies nicht der Fall, und die Welt der Politik hat sich erst im 20. Jahrhundert für Frauen geöffnet. Obwohl inzwischen erhebliche Fortschritte erzielt wurden, ist es bis zur Verwirklichung der Gleichstellung noch ein weiter Weg.

In diesem Teil ist ein kurzer Überblick über das Geschlechterverhältnis in politischen Entscheidungsprozessen nach den wichtigen europäischen Wahlen im Juni 2009 und nach Wahlen und Regierungsumbildungen auf nationaler Ebene in den zwölf Monaten bis Oktober 2009 enthalten. Umfassende Informationen zu diesem Thema finden sich in dem von der Europäischen Kommission herausgegebenen Bericht *Frauen in der Politik in Europa – Zeit zu handeln* aus dem Jahr 2008 <sup>(80)</sup>.

## 1 Fortschritte im Hinblick auf Parlamente mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis

### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil in der einzigen Kammer/unteren Kammer der nationalen Parlamente/ Bundesparlamente der Mitgliedstaaten sowie im Europäischen Parlament					
	1984	1997	1999	2007	2009
Einziges Kammer/untere Kammer der nationalen Parlamente/Bundesparlamente, Durchschnitt in der EU-27	–	16,3 %	–	23,6 %	24,2 %
Europäisches Parlament	17,3 %	–	29,6 %	31,2 %	34,9 %

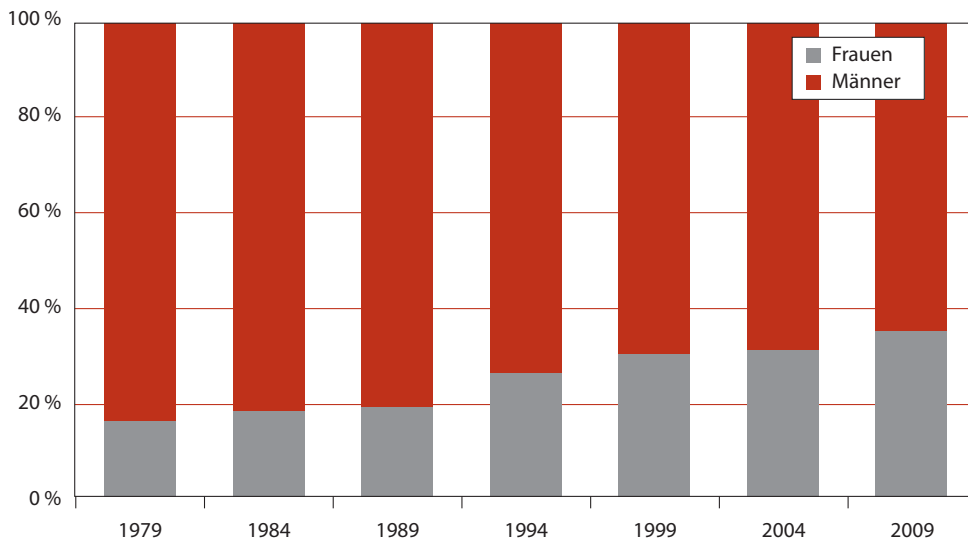
### 1.1 Geschlechterverhältnis im Europäischen Parlament besser ausgewogen denn je

Bei den Wahlen zum Europäischen Parlament im Juni 2009 wurden insgesamt 736 <sup>(81)</sup> Abgeordnete (MEP) gewählt, die rund 500 Millionen Bürger der Europäischen Union vertreten. Nach den Wahlen sind 35 % der Mitglieder des neuen Parlaments Frauen und 65 % Männer. Das ist das ausgewogenste Geschlechterverhältnis im Parlament seit den ersten Direktwahlen im Jahr 1979. Dieses Ergebnis stellt die erste wesentliche Verbesserung seit 1999 dar, als der Frauenanteil erstmals 30 % erreichte (Abbildung 6).

<sup>(80)</sup> Auf den Bericht und andere wichtige Dokumente zur ausgewogenen Mitwirkung von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen kann auf der folgenden Webseite zugegriffen werden: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=de&furtherPubs=yes>.

<sup>(81)</sup> Nach der Ratifizierung des Vertrags von Lissabon wird das Parlament von derzeit 736 auf 751 aufgestockt (750 MEP plus Präsident).

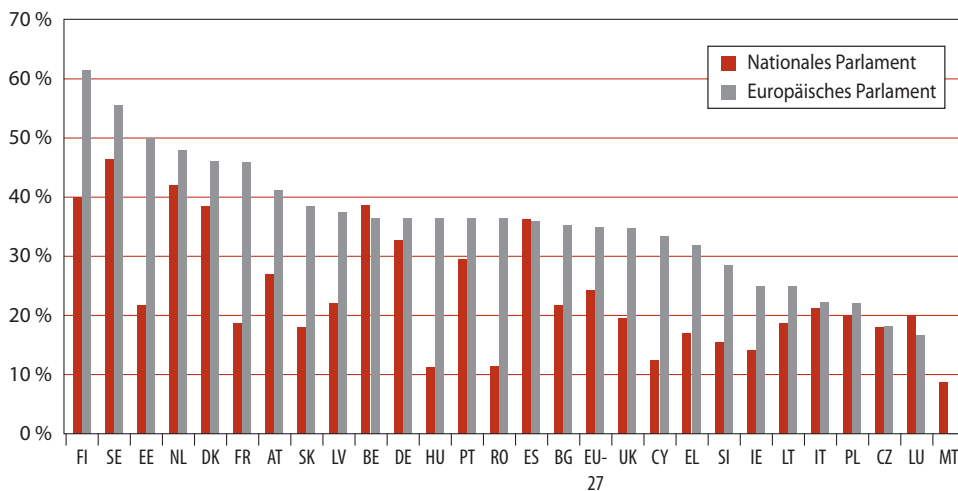
**Abbildung 6 – Geschlechterverhältnis im Europäischen Parlament, 1979-2009**



Quelle: Europäisches Parlament.

Der Frauenanteil im Europäischen Parlament (34,9 %) ist heute gut zehn Prozentpunkte höher als in den nur aus einer Kammer bestehenden Vertretungen/den unteren Kammern der nationalen Parlamente der Mitgliedstaaten (24,2 %). Tatsächlich ist der Frauenanteil unter den Europaabgeordneten aus den einzelnen Mitgliedstaaten höher als unter den Abgeordneten der jeweiligen nationalen Parlamente, mit Ausnahme von Belgien, Spanien, Luxemburg und Malta, das als einziges Land keine weibliche Europaabgeordnete hat (Abbildung 7).

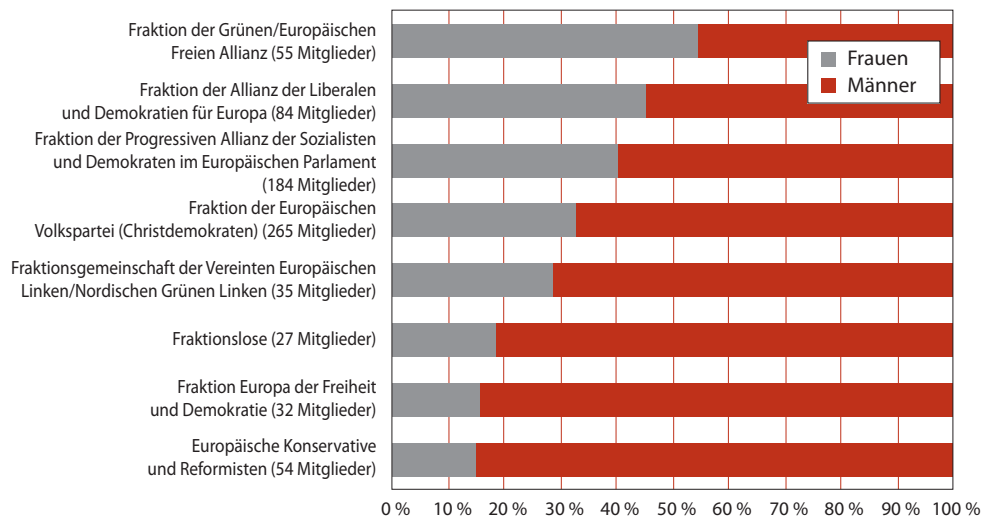
**Abbildung 7 – Frauenanteil in nationalen Parlamenten (einzige Kammer/untere Kammer) und im Europäischen Parlament, 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

Manche Fraktionen tun mehr für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis unter ihren Vertreterinnen und Vertretern im Europäischen Parlament als andere. Die Fraktion der Grünen/Europäischen Freien Allianz hat mit 55 % Frauen und 45 % Männern den höchsten Frauenanteil, gefolgt von der größeren Fraktion der Allianz der Liberalen und Demokraten für Europa, der 45 % Frauen und 55 % Männer angehören (Abbildung 8). Auf der anderen Seite ist bei den Europäischen Konservativen und Reformisten und der Fraktion Europa der Freiheit und Demokratie der Frauenanteil unter ihren Abgeordneten sehr niedrig (15 % bzw. 16 %).

**Abbildung 8 – Verteilung der weiblichen und männlichen Mitglieder der Fraktionen des Europäischen Parlaments, 2009**



Quelle: Europäisches Parlament.

### 1.2 Wieder ein Mann als Präsident, dafür aber mehr Vizepräsidentinnen

Im Juli 2009 wählte das neue Europäische Parlament den ehemaligen polnischen Ministerpräsidenten Jerzy Buzek für die nächsten zweieinhalb Jahre zum Präsidenten. Er ist der elfte männliche Präsident von den insgesamt 13 Präsidentinnen und Präsidenten, die in dieses Amt gewählt wurden, seit das Europäische Parlament 1979 eine gewählte Versammlung wurde.

Dem Präsidenten des Europäischen Parlaments stehen 14 Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten zur Seite, und auf dieser Ebene hat es nach den letzten Wahlen positive Veränderungen im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter gegeben. Sechs der 14 Mitglieder des Vizepräsidiums sind jetzt Frauen, gegenüber zwei in der ersten Hälfte der letzten Legislaturperiode und vier in der zweiten Hälfte.

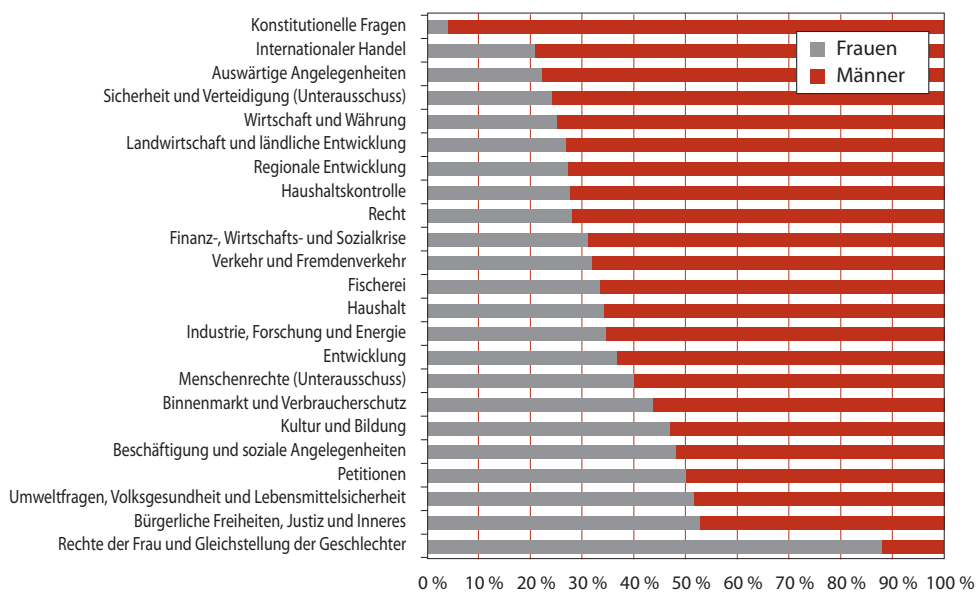
### 1.3 Stärkeres Gewicht der Frauen in der Arbeit des Europäischen Parlaments

Ein großer Teil der Arbeit des Europäischen Parlaments wird von Gruppen von Abgeordneten in ständigen Ausschüssen geleistet, die die Plenarsitzungen vorbereiten, einschließlich der Prüfung von Gesetzgebungsvorschlägen. Die Arbeit der Ausschüsse wird von einer Konferenz der Ausschussvorsitzenden koordiniert, an der die Vorsitzenden der einzelnen Ausschüsse teilnehmen. Nach den Wahlen 2009 sind die Vorsitzenden von neun der 23 aktuellen Ausschüsse oder Unterausschüsse Frauen (39%), die deshalb ein viel stärkeres Gewicht in den Entscheidungsprozessen haben als in den beiden vorangegangenen Legislaturperioden, als nur einer von vier Ausschüssen eine weibliche Vorsitzende hatte. Derzeit sind die Vorsitzenden der folgenden Ausschüsse Frauen: Entwicklung; Wirtschaft und Währung; Beschäftigung

und Soziales; Regionale Entwicklung; Fischerei; Kultur und Bildung; Rechte der Frau und Gleichstellung der Geschlechter; Petitionen sowie der Unterausschuss Menschenrechte <sup>(82)</sup>.

In zwei Ausschüssen ist das Geschlechterverhältnis sehr unausgewogen. Die Mitglieder des Ausschusses für die Rechte der Frau und Gleichstellung der Geschlechter sind überwiegend Frauen (88 % Frauen, 12 % Männer), aber extremer sieht es im Ausschuss für konstitutionelle Fragen aus, dem 24 Männer angehören (96 %), aber nur eine Frau (4 %). Obwohl die Verteilung in den übrigen Ausschüssen mehr oder weniger dem entspricht, was aufgrund der Gesamtverteilung im Parlament zu erwarten ist, scheint es doch die Tendenz zu geben, dass Frauen in Ausschüssen, die sich mit soziokulturellen Angelegenheiten befassen, besser vertreten und in Schlüsselbereichen wie Handel, Wirtschaft, Verteidigung und auswärtige Angelegenheiten unterrepräsentiert sind (Abbildung 9).

**Abbildung 9 – Geschlechterverhältnis in den Ausschüssen des Europäischen Parlaments, 2009**



Quelle: Europäisches Parlament.

#### 1.4 Wenig Änderungen in der Geschlechterzusammensetzung der nationalen Parlamente

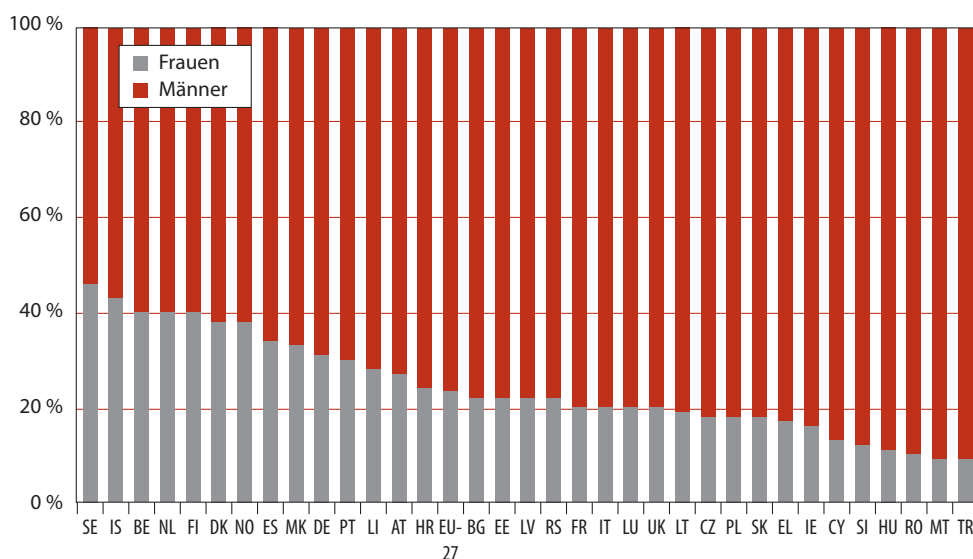
Die Wahlen auf nationaler Ebene in den zwölf Monaten bis Oktober 2009 hatten wenig Einfluss auf das Geschlechterverhältnis in den Parlamenten in Europa. Nach wie vor sind mehr als drei von vier Volksvertretern Männer. Wenn die Vertreter der unteren und der oberen Kammern zusammengefasst werden (soweit es zwei Kammern gibt), sind jetzt 23,4 % der Abgeordneten der nationalen Parlamente in der EU Frauen im Vergleich zu den Männern mit 76,6 % (Abbildung 10).

Im fraglichen Zeitraum haben Parlamentswahlen in Griechenland, Deutschland, Portugal, Norwegen, Bulgarien, Luxemburg, Island, der Slowakei, Rumänien und Litauen stattgefunden (Länder nach Wahlterminen geordnet, wobei das Land, in dem die letzte Wahl stattgefunden hat, an erster Stelle genannt wird). In der Hälfte dieser Länder waren die Ergebnisse im Hinblick auf das ausgewogene Geschlechterverhältnis mehr oder weniger neutral: Der Frauenanteil bei den Abgeordneten hat sich im Oktober 2009 im Vergleich zum Stand

<sup>(82)</sup> Quelle: Europäisches Parlament, <http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/committeesList.do?language=DE>.

von vor einem Jahr um nicht mehr als etwa einen Prozentpunkt geändert. Es war aber eine deutliche Verbesserung des Frauenanteils bei den Abgeordneten im isländischen Einkammerparlament (Althingi: Zunahme von 33 % auf 43 %) und ein kleinerer Zuwachs in Norwegen (Storting: Zunahme von 36 % auf 39 %) zu verzeichnen. Demgegenüber waren in den Einkammerparlamenten von Luxemburg (Abgeordnetenversammlung: Rückgang von 25 % auf 20 %) und Litauen (Seimas: Rückgang von 23 % auf 19 %) und in den oberen Kammern von Rumänien (Senat: Rückgang von 11 % auf 6 %) und Deutschland (Bundesrat: Rückgang von 22 % auf 18 %) spürbare Rückgänge zu verzeichnen.

**Abbildung 10 – Geschlechterzusammensetzung in den nationalen Parlamenten (untere und obere Kammer zusammengenommen), 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

Nach Parlamentswahlen wird normalerweise aus den Reihen der neuen Abgeordneten eine neue Parlamentssprecherin/-präsidentin bzw. ein neuer Parlamentssprecher/-präsident gewählt. In Litauen, Rumänien (untere Kammer), Bulgarien und Island wurde jeweils eine Frau gewählt. In Rumänien wurde Roberta Anastase die erste Präsidentin der Camera Deputatilor (untere Kammer) seit der Rückkehr zum Zweikammersystem im Jahr 1990. Dagegen wurden die Präsidentinnen des ungarischen Einkammerparlaments (Orszaggyulés) und der oberen Kammer in den Niederlanden (Eerste Kamer) im Herbst 2009 beide durch männliche Kollegen ersetzt. Insgesamt nahm in dem Jahr bis Oktober 2009 die Zahl der nationalen Parlamente/Bundesparlamente der EU-Mitgliedstaaten, an deren Spitze eine Frau steht, von sieben auf acht <sup>(83)</sup> von insgesamt 40 Parlamenten zu (18 %).

### 1.5 Längerfristige Analysen deuten darauf hin, dass die Änderungsgeschwindigkeit langsamer wird

Nationale Parlamente werden im Allgemeinen alle vier oder fünf Jahre gewählt, so dass nur in Abständen Gelegenheit besteht, Fortschritte im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Entscheidungsprozessen zu erzielen. In jedem Land wird es Phasen mit wenigen oder keinen Veränderungen geben. In den zwölf Jahren von 1997 bis 2009 ist

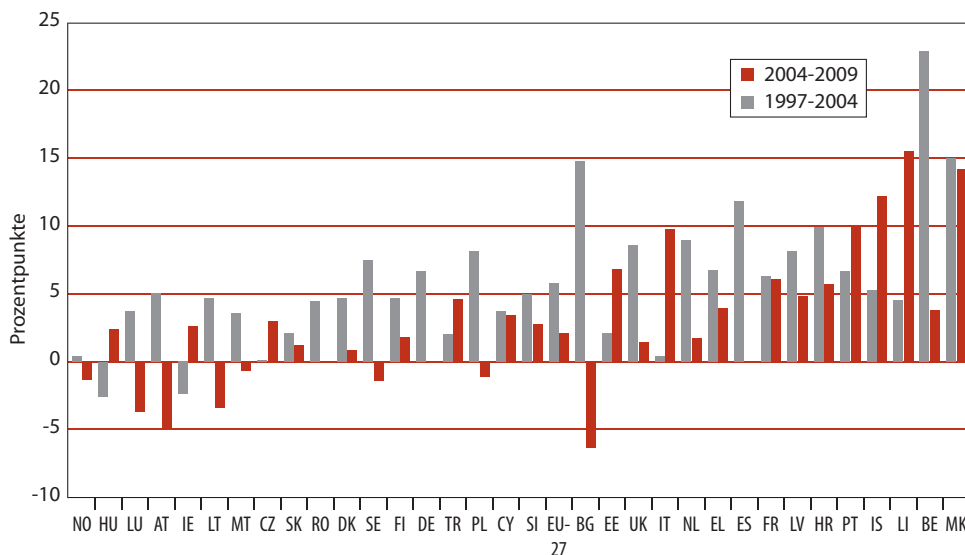
<sup>(83)</sup> Im Oktober 2009 stehen in den folgenden sieben EU-Ländern Frauen an der Spitze nationaler Parlamente: Bulgarien, Estland, Litauen, Niederlande, Österreich, Rumänien (jeweils einzige Kammer/untere Kammer); Vereinigtes Königreich (Oberhaus).



der Frauenanteil in der einzigen Kammer/unteren Kammer der nationalen Parlamente der EU-Mitgliedstaaten um etwa acht Prozentpunkte von 16 % auf 24 % gestiegen. Der größte Teil dieses Wandels (6 Prozentpunkte) fand aber in der Zeit bis 2004 statt. Seither hat es relativ wenig Fortschritte gegeben (Abbildung 11).

Während es im früheren Zeitraum in allen Ländern außer Ungarn und Irland Veränderungen zum Positiven gegeben hat, ist zwischen 2004 und 2009 der Frauenanteil in sieben EU-Staaten (Luxemburg, Österreich, Litauen, Malta, Schweden, Polen und Bulgarien) plus Norwegen zurückgegangen, wenn auch in zwei dieser Länder nur um weniger als zwei Prozentpunkte. Zwar haben einige Länder gute Fortschritte im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis erzielt (jedes Geschlecht ist mit mindestens 40 % vertreten)<sup>(84)</sup>, aber die Mehrzahl der Länder ist immer noch um einiges von diesem Ziel entfernt (Abbildung 10) und sollte sich um weitere Fortschritte bemühen.

**Abbildung 11 – Änderungen des Frauenanteils in nationalen Parlamenten (einzige Kammer/untere Kammer), 1997-2009**



Länder, geordnet nach Gesamtveränderung 1997-2009.

Quelle: IPU; Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

1997 = IPU (Januar 1997); 2004 = GD Beschäftigung + IPU (HR, TR, MK; 2009=GD Beschäftigung; Lücken real null).

## 2 Nationale Regierungen und die Europäische Kommission: allmähliche Annäherung an die „kritische Masse“

Ähnlich wie die jüngsten Parlamentswahlen hatten auch die Veränderungen in der Zusammensetzung des politischen Führungspersonals auf nationaler und europäischer Ebene im zurückliegenden Jahr gemischte Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis. Die Grundtendenz ist aber positiv, und in ganz Europa nähert sich der Frauenanteil in der Regierung immer näher der 30%-Marke, der Zahl, die als kritische Masse gilt. Diese kritische Masse ist notwendig, um einen wesentlichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess ausüben zu können.

<sup>(84)</sup> Im Oktober 2009 haben Schweden, Island, Belgien, die Niederlande und Finnland Parlamente, in denen jedes Geschlecht mit mindestens 40 % vertreten ist.

### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil in den nationalen Regierungen/Bundesregierungen und Frauenanteil in der Europäischen Kommission (zu den Mitgliedern der nationalen Regierungen zählen Minister und Staatsminister)						
	1994/1995	1999	2004	2007	2008	2009
Nationale Regierungen (EU-15-Durchschnitt)	16,2 %	24,2 %	23,1 %	27,2 %	28,8 %	29,0 %
Nationale Regierungen (EU-27-Durchschnitt)	–	–	20,4 %	24,1 %	24,9 %	25,9 %
Europäische Kommission	5,6 %	25,0 %	28,0 %	29,6 %	37,0 %	29,6 %

#### 2.1 Politische Macht auf europäischer Ebene – die Kommission und die Ernennung in gehobene Positionen

In den letzten Monaten der Amtszeit der ersten Barroso-Kommission waren acht der 27 Kommissionsmitglieder Frauen. Das sind zwei weniger als Ende 2008, als das Geschlechterverhältnis der Europäischen Kommission einem ausgewogenen Verhältnis so nahe kam wie nie zuvor (37 % Frauen und 63 % Männer). Der im November 2009 nominierten neuen Kommission<sup>(85)</sup> gehören aber neun Frauen (33 %) und 18 Männer (67 %) an. Damit wird der zuletzt erfolgte Frauenrückgang teilweise wieder aufgehoben. Außerdem ist dies der höchste je erreichte Frauenanteil in einer neu gewählten Kommission.

Zudem hat die Europäische Union nach der Ratifizierung des Vertrags von Lissabon jetzt zwei hochrangige Ämter in Gestalt eines Präsidenten des Europäischen Rates und einer Hohen Vertreterin für Außen- und Sicherheitspolitik, die mit dem (ehemaligen) belgischen Premierminister Herman Van Rompuy und der (ehemaligen) EU-Handelskommissarin Baroness Ashton (Vereinigtes Königreich) besetzt wurden. Die Nominierung eines Mannes und einer Frau für diese Schlüsselpositionen unterstreicht weiter das Engagement der EU für Geschlechtergleichstellung in den höchsten Positionen.

#### 2.2 Nationale Regierungen: Die langfristige Tendenz im Hinblick auf eine ausgewogene Mitwirkung ist positiv

In jedem Land liegt die oberste Kompetenz für wirtschaftspolitische Entscheidungen bei der nationalen Regierung. In den letzten eineinhalb Jahrzehnten ist in Europa eine deutliche Verbesserung der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses in diesem Elitekreis von Männern und Frauen zu verzeichnen. Zum Zeitpunkt der Verabschiedung der Pekinger Aktionsplattform im Jahr 1995 gehörten der Europäischen Union 15 Staaten an, deren Regierungen im Durchschnitt einen Frauenanteil von nur knapp über 16 % hatten<sup>(86)</sup>. Ende 2009 haben die gleichen Länder Regierungen, denen 29 % Frauen angehören. Damit ist fast die entscheidende Schwelle von 30 %, die sogenannte kritische Masse, erreicht. In

<sup>(85)</sup> Pressemitteilung mit den designierten Kommissionsmitgliedern für die nächste Kommission: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/09/522&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

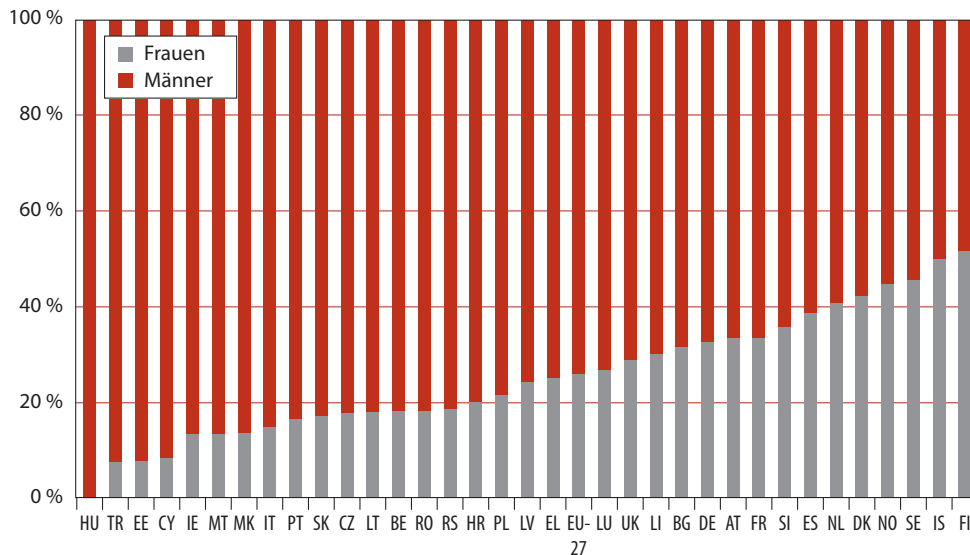
<sup>(86)</sup> Der Gebrauch und die Auslegung des Begriffs Regierung sind in den verschiedenen Ländern unterschiedlich. In manchen Ländern bedeutet er so viel wie Kabinett oder Ministerrat, dessen Mitglieder hier als *Ministerinnen und Minister* bezeichnet werden. In anderen Ländern wird unter *Regierung* ein breiterer Kreis verstanden, der das Kabinett und eine Reihe weiterer Ministerinnen und Minister, nämlich die *Staatsministerinnen und -minister*, umfasst. Hier bezieht sich der Begriff *Regierung*, soweit nicht ausdrücklich etwas anderes angegeben wird, auf die Gesamtheit der Ministerinnen und Minister sowie die Staatsministerinnen und -minister. Nicht in allen Ländern gibt es Staatsministerinnen und -minister.

der gesamten Europäischen Union der 27 Mitgliedstaaten liegt die Zahl niedriger (bei knapp unter 26 %), aber dies stellt – mit einer Zunahme des Frauenanteils bei den Ministern um über ein Viertel in den letzten fünf Jahren – dennoch einen wesentlichen Fortschritt im Hinblick auf eine ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern dar.

Unter Berücksichtigung von Ministerinnen und Ministern sowie Staatsministerinnen und Staatsministern ist die finnische Regierung die einzige, in der die Mehrheit der Regierungsmitglieder Frauen sind (52 %), aber in den EU-Ländern Dänemark, Niederlande und Schweden liegt der Frauenanteil ebenfalls bei über 40 %, in weiteren sechs Ländern (Bulgarien, Deutschland, Spanien, Frankreich, Österreich und Slowenien) bei über 30 % (Abbildung 12). Im Oktober 2009 ist Ungarn das einzige Land in der Europäischen Union mit einer rein männlichen Regierung, aber den Regierungen von Estland und Zypern gehören auch über 90 % Männer und weniger als 10 % Frauen an. Außerhalb der EU gibt es in Island eine paritätisch zusammengesetzte Regierung und in Norwegen eine Regierung mit 45 % Frauen. Dagegen gehören der türkischen Regierung nur zwei Frauen an (7 %), neben 25 Männern (93 %).

Auf der obersten Regierungsebene haben acht europäische Länder ein Kabinett (oder einen Ministerrat), in dem jedes Geschlecht mit mindestens 40 % vertreten ist (Stand Anfang Oktober 2009): Dabei ist Finnland mit einem Frauenanteil von 60 % Spitzenreiter, gefolgt von Spanien und Island, die beide paritätisch besetzte Kabinette haben (50 %), sowie Dänemark, Deutschland, Schweden, Liechtenstein und Norwegen, die alle mindestens 40 % Ministerinnen haben.

**Abbildung 12 – Frauen und Männer in nationalen Regierungen  
(Ministerinnen und Minister sowie Staatsministerinnen und -minister), 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

### 2.3 Die jüngste Entwicklung ist aber uneinheitlich

Auch wenn die langfristige Tendenz positiv ist, haben sich Änderungen in der Zusammensetzung nationaler Regierungen im abgelaufenen Jahr (von November 2008 bis Oktober 2009) unterschiedlich auf das Geschlechterverhältnis ausgewirkt. Die beiden nachstehenden kurzen Aufstellungen weisen für diesen Zeitraum erhebliche Veränderungen

im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis unter den Ministerinnen und Ministern der nationalen Regierungen (d. h. den Ministerinnen und Ministern mit Kabinettsrang) oder im Hinblick auf das Geschlecht der Premierministerin oder des Premierministers aus.

#### **Stärkere Vertretung von Frauen**

(Die Prozentzahlen geben die Situation im Oktober 2009 im Vergleich zum Oktober 2008 an.)

- **Deutschland:** Wiederwahl von Angela Merkel als Bundeskanzlerin.
- **Griechenland:** Im neuen, im Oktober berufenen Kabinett sind fast ein Drittel Frauen, während vorher nur ein Zehntel der Kabinettsmitglieder Frauen waren (Zunahme von 11 % auf 31 %).
- **Portugal:** drei Frauen mehr im Kabinett als im Vorjahr (Zunahme von 12 % auf 29 %).
- **Rumänien:** Dem vorher rein männlichen Kabinett gehören jetzt zwei Frauen an (18 %).
- **Slowenien:** Durch zwei weitere weibliche Kabinettsmitglieder steigt der Frauenanteil von 17 % auf 26 %, der stärksten Präsenz von Frauen in der Regierung seit der Unabhängigkeit des Landes im Jahr 1991.
- **Kroatien:** neue Premierministerin (Jadranka Kosor).
- **Island:** Durch Ministerwechsel als direkte Folge der Finanzkrise ergab sich eine paritätisch besetzte Regierung (davor: Verhältnis Männer zu Frauen von 2:1), und am 1. Februar 2009 wurde Jóhanna Sigurðardóttir die erste Premierministerin des Landes.

#### **Schwächere Vertretung von Frauen**

(Die Prozentzahlen geben die Situation im Oktober 2009 im Vergleich zum Oktober 2008 an.)

- **Belgien:** zwei Frauen weniger mit Sitz im Kabinett (Rückgang von 40 % auf 27 %).
- **Estland:** ebenfalls zwei Frauen weniger im Kabinett (Rückgang von 21 % auf 8 %).
- **Ungarn:** Das Kabinett besteht jetzt vollständig aus Männern, während im Oktober 2008 zwei Kabinettsmitglieder Frauen waren (Rückgang von 13 % auf 0 %).
- **Vereinigtes Königreich:** nur noch halb so viele Frauen im Kabinett (Rückgang von 32 % auf 17 %).

### **Präsidentinnen in Europa**

Neben Parlamentswahlen haben 2009 auch fünf Präsidentschaftswahlen stattgefunden, die zur Wahl von vier Männern (in Deutschland, Malta, der Slowakei und der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien) und einer Frau (in Litauen) geführt haben. An der Spitze von drei der zwanzig EU-Staaten, in denen es das Amt eines Präsidenten gibt, stehen jetzt Frauen: Dalia Grybauskaitė in Litauen, Tarja Halonen in Finnland und Mary McAleese in Irland.

### **2.4 Anhaltende Tendenz zur Begrenzung von Ministerinnen auf bestimmte Ressorts**

Die insgesamt feststellbare Verbesserung im Hinblick auf Regierungen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis ist zwar positiv, dennoch scheint es in der Zuteilung der Ressorts nach wie vor geschlechtsspezifische Tendenzen zu geben. Nach der BEIS-Typologie (siehe nachstehende Tabelle) werden Regierungsaufgaben in vier Bereiche unterteilt: Basisaufgaben (B), Wirtschaft (E), Infrastruktur (I) und soziokulturelle Aufgaben (S). Der Bericht der finnischen Präsidentschaft von 1999 über die Umsetzung der Pekinger Aktionsplattform<sup>(87)</sup> ergab, dass 48 % aller damaligen Ministerinnen einen soziokulturellen

<sup>(87)</sup> <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/99/st11/st11829-re01.de99.pdf>

Geschäftsbereich, 24 % Basisaufgaben, 15 % einen infrastrukturellen Aufgabenbereich und nur 13 % einen wirtschaftlichen Aufgabenbereich hatten. Leider war in diesem Bericht nicht die Gesamtzahl der innerhalb der einzelnen Kategorien bestehenden Ressorts angegeben. Deshalb könnten diese Zahlen, zumindest teilweise, eher die Verteilung der Ressorts nach Aufgabenbereichen wiedergeben als Unterschiede in der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses innerhalb der einzelnen Aufgabenbereiche. Umfassendere Daten ab dem Jahr 2004 bestätigen aber, dass Ministerinnen eher die sogenannten „weichen“, soziokulturellen Ressorts zugeteilt werden und sich das Missverhältnis zu vergrößern scheint. Im Jahr 2004, als nur etwas mehr als ein Fünftel aller Minister (einschließlich Staatsminister) Frauen waren, wurden den Ministerinnen überproportional stark soziokulturelle Ressorts zugeteilt (ein Drittel der in diesem Bereich verfügbaren Posten), wodurch sie in den übrigen Bereichen unterrepräsentiert waren. Heute haben im Oktober 2009 Frauen annähernd 43 % der soziokulturellen Ressorts sowie 26 % aller Ministerposten inne und sind in Positionen mit Basisaufgaben und wirtschaftlichen Aufgaben besonders unterrepräsentiert.

#### BEIS-Typologie der Regierungsaufgaben

<b>B</b>	Basisaufgaben: Auswärtiges und Inneres, Verteidigung, Justiz usw.
<b>E</b>	Wirtschaft: Finanzen, Handel, Industrie, Landwirtschaft usw.
<b>I</b>	Infrastruktur: Verkehr, Kommunikation, Umwelt usw.
<b>S</b>	Soziokulturelle Aufgaben: Soziales, Arbeit, Gesundheit, Kinder, Familie, Jugend, Senioren, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Sport usw.

#### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Anteil der Ministerinnen/Staatsministerinnen in den verschiedenen Aufgabenbereichen (Ressorts/Ministerien) der nationalen Regierungen/ Bundesregierungen der Mitgliedstaaten			
Nationale Regierungen (EU-27-Durchschnitt)	2004	2007	2009
Insgesamt	20,4 %	24,1 %	25,9 %
Basisaufgaben	15,6 %	20,7 %	19,6 %
Wirtschaft	15,7 %	17,7 %	19,4 %
Infrastruktur	16,8 %	21,0 %	22,3 %
Soziokulturelle Aufgaben	33,3 %	36,7 %	42,6 %

Besonders schwer scheint es für Frauen zu sein, Posten in Wirtschafts- oder Finanzministerien usw. zu bekommen. Gegenwärtig (Oktober 2009) sind drei der 27 EU-Finanzminister Frauen (11 %) – nämlich in Spanien, Frankreich und Litauen –, aber selbst diese niedrige Zahl ist ein historisches Hoch, und in vielen Ländern war überhaupt noch nie eine Frau für den Staatshaushalt zuständig. In Tabelle 3 ist jeweils das Jahr angegeben, in dem in den betreffenden europäischen Staaten ein ministerieller Posten in den Bereichen Finanzen, Wirtschaft usw. an eine Frau vergeben wurde. Obwohl in der Aufstellung die Berufung in Posten ohne Kabinettsrang gleichermaßen berücksichtigt wird (wie Ministerposten), umfasst die Aufstellung nur 18 EU-Staaten. Dies bedeutet, dass es immer noch neun EU-Staaten <sup>(88)</sup> gibt, in denen noch nie eine Frau einen Posten im Bereich Wirtschaft und Finanzen innehatte.

<sup>(88)</sup> Tschechische Republik, Deutschland, Irland, Griechenland, Italien, Zypern, Malta, Österreich und Rumänien.

**Tabelle 3 – Erste Frau auf einem ministeriellen Posten in den Bereichen Finanzen, Wirtschaft usw.**

Jahr	Land
1947	Schweden
1971	Finnland
1976	Vereinigtes Königreich
1980	Luxemburg
1989	Litauen
1990	Ungarn
1991	Belgien, Türkei
1993	Dänemark, Niederlande
1994	Bulgarien, Slowakei
1995	Estland, Lettland
1999	Slowenien
2001	Polen
2002	Portugal
2005	Norwegen
2006	Ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien
2007	Frankreich
2009	Spanien

Quelle: [http://www.guide2womenleaders.com/Finance\\_Ministers\\_Chronological.htm](http://www.guide2womenleaders.com/Finance_Ministers_Chronological.htm).

# Teil IV: Öffentliche Verwaltung und Justiz

Die von Politikerinnen und Politikern entwickelte Politik muss in Gesetze und Vorschriften umgesetzt werden, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ministerien und ihren Entsprechungen auf europäischer Ebene erarbeitet und realisiert werden. Der vorliegende Teil des Berichts wirft einen kurzen Blick auf das Geschlechterverhältnis in den wichtigen Entscheidungspositionen in diesen Bereichen und in den Führungspositionen in der Justiz.

## 1 Geschlechterverhältnis in hohen Verwaltungspositionen auf nationaler und europäischer Ebene

### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil in höchsten Ämtern (Ebenen 1 und 2 zusammengefasst)			
	2003	2007	2009 (*)
Nationale Verwaltungen, EU-15-Durchschnitt	20,7%	30,5%	28,5%
Nationale Verwaltungen, EU-27-Durchschnitt (**)	24,8%	32,9%	31,7%
Europäische Institutionen	13,9%	19,5%	23,4%

(\*) Die Zahlen von 2009 für nationale Verwaltungen sind nicht uneingeschränkt vergleichbar mit früheren Jahren. Um die durch die Ebenen 1 und 2 abgedeckten Verantwortungsebenen in den verschiedenen Ländern und die Zahl der auf die jeweiligen Ministerien entfallenden Personen besser vergleichen zu können, wurden für einige Länder Änderungen im Abdeckungsbereich vorgenommen.

(\*\*) Die Zahl für 2003 enthält Daten aus 2004 für CZ, EL, LT, MT, PL. Die Zahl für 2007 enthält Daten aus 2006 für NL; bei den Zahlen für 2009 fehlt Ebene 2 in FI.

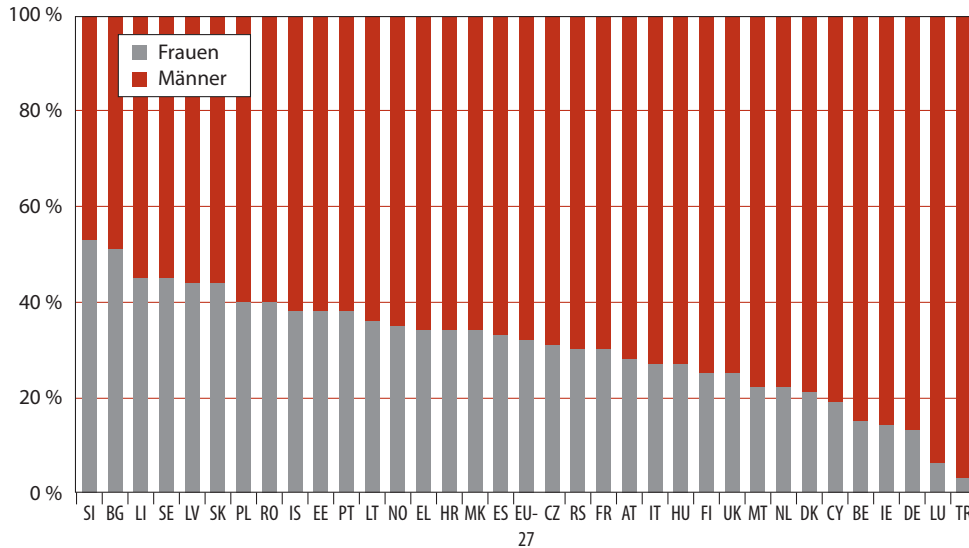
### 1.1 Hohe Staatsbeamtinnen und -beamte: in den meisten Ländern mindestens doppelt so viele Männer wie Frauen

2009 waren in den obersten beiden Ebenen des öffentlichen Diensts der EU-Mitgliedstaaten 68 % Männer und 32 % Frauen vertreten. Dies scheint eine leichte Verschlechterung der Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses seit 2007 zu bedeuten, aber wahrscheinlicher ist, dass diese Änderung ein Ausdruck von Unterschieden im Hinblick auf die in einigen Ländern abgedeckten Positionen ist (Änderungen, die vorgenommen wurden, um die verschiedenen Länder besser miteinander vergleichen zu können) und sich die Situation eigentlich kaum geändert hat. Das bedeutet, dass in den beiden oberen Ebenen der nationalen Verwaltungen auf jede Frau zwei Männer kommen. Auf der obersten Ebene sind noch weniger Frauen vertreten: Hier kommen auf jede Frau drei Männer (74 % Männer und 26 % Frauen).

Dennoch ist in einigen Ländern das Geschlechterverhältnis auf den obersten Ebenen des öffentlichen Diensts ausgewogen. In Slowenien und Bulgarien sind es sogar etwas mehr Frauen als Männer (53 % bzw. 51 %), und in Schweden, Lettland und der Slowakei liegt der Frauenanteil zwischen 44 % und 45 % (Abbildung 13). In Belgien, Deutschland, Irland und Zypern sind aber mehr als vier von fünf hohen Beamten Männer und in Luxemburg mehr als neun von zehn (nur 6 % Frauen). In der Türkei liegt die Entscheidungsbefugnis fast ganz in der Hand von Männern: Auf den beiden höchsten Beamtenebenen in Ministerien sind 97 % Männer, wobei dies bereits eine Verbesserung gegenüber früheren Jahren darstellt, als es auf diesen Ebenen überhaupt keine Frauen gab.



**Abbildung 13 – Geschlechterverteilung unter den hochrangigsten Beamtinnen und Beamten in nationalen Verwaltungen, 2009**



FI: nur Ebene 1; EL: unvollständige Zahlen.

Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

## 1.2 Ministerien mit soziokulturellen Aufgaben haben eine bessere Geschlechterverteilung

In Teil III weiter oben wurde darauf verwiesen, dass Ministerinnen eher mit Ressorts betraut werden, die soziokulturelle Aufgaben wahrnehmen (nach der BEIS-Klassifikation). Ein ähnliches Muster ist auch bei den obersten Staatsbediensteten zu beobachten (Tabelle 4). Wenn hohe Beamtinnen und Beamte nach dem Aufgabenbereich des Ministeriums gruppiert werden, in dem sie beschäftigt sind, zeigt sich, dass in Ministerien mit soziokulturellen Aufgaben in 19 Mitgliedstaaten mindestens 30 % der höchsten Entscheidungsträger Frauen sind. Dem gegenüber stehen 14 % in Ministerien mit Infrastrukturaufgaben und nur 10 % in Ministerien mit Basisaufgaben oder wirtschaftlichen Aufgabenbereichen.

**Tabelle 4 – Frauenanteil unter hohen Beamtinnen und Beamten (höchste zwei Ebenen)  
nach BEIS-Kategorie, 2009**

B = Basisaufgaben

E = Wirtschaft

I = Infrastruktur

S = Soziokulturelle Aufgaben

> 50 %
  30-49 %
  10-29 %
  0-9 %

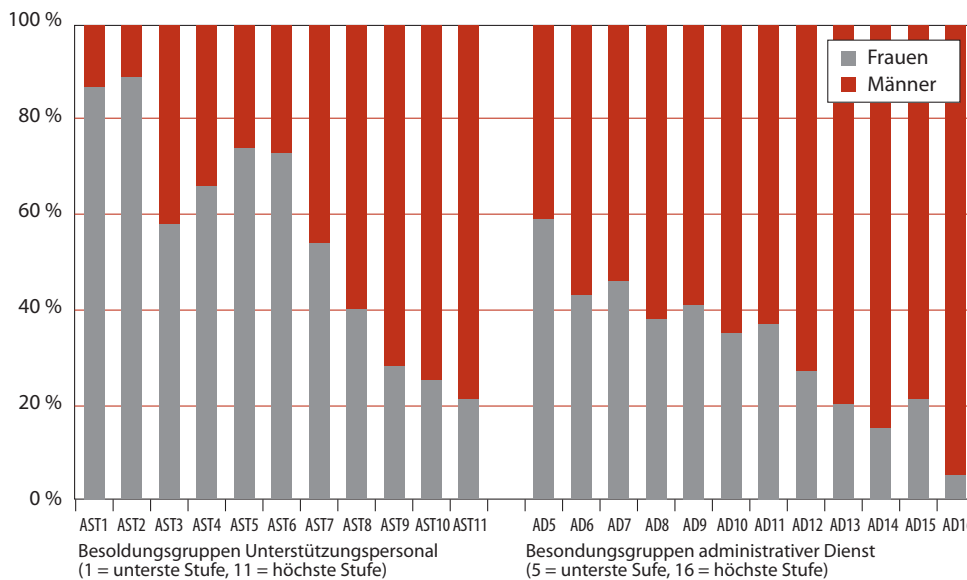
Land	Insgesamt	B	E	I	S
SI	53	43	57	45	68
BG	51	25	56	50	67
LI	45	38	43	50	60
LV	44	63	37	25	40
SK	44	42	33	33	60
SE	44	41	39	64	51
PL	40	22	43	60	51
RO	40	40	35	37	50
EE	38	28	43	38	46
PT	38	34	33	44	43
IS	38	47	26	44	45
LT	36	29	54	12	48
NO	35	37	29	26	40
EL	34	31	26	35	45
HR	34	28	37	27	40
MK	34	33	24	70	33
ES	33	32	26	37	37
CZ	31	37	28	14	38
FR	30	22	28	29	40
RS	30	26	30	21	41
AT	28	23	29	28	34
IT	27	31	25	15	30
HU	27	17	16	0	46
FI	25	27	13	43	26
UK	25	28	20	36	19
MT	22	25	22	16	20
NL	22	22	15	20	30
DK	21	21	15	25	24
CY	19	20	14	0	33
BE	15	28	5	50	0
IE	14	11	8	16	22
DE	13	11	8	0	29
LU	6	0	0	33	9
TR	3	5	0	0	5

Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

### 1.3 Europäische Beamtinnen und Beamte – zu wenig Frauen in Führungspositionen, aber die Dienststellen des Europäischen Parlaments gehen mit gutem Beispiel voran

Der europäische öffentliche Dienst dient den fünf Organen der Europäischen Union, nämlich den drei Hauptorganen (Europäische Kommission, Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union) sowie dem Europäischen Gerichtshof und dem Europäischen Rechnungshof. Der mit Abstand größte Arbeitgeber ist die Europäische Kommission, die Anfang November 2009 knapp über 25 000 Beamtinnen und Beamte sowie Bedienstete beschäftigte und ein sehr ausgewogenes Geschlechterverhältnis (51 % Frauen und 49 % Männer) aufwies <sup>(89)</sup>. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, dass für die Dienststellen der Kommission die gleichen geschlechtsspezifischen Unterschiede im Hinblick auf ausgeübte Tätigkeiten und Hierarchiestufen gelten, die auch andernorts zu finden sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen sich mehr oder weniger gleichmäßig auf zwei Kategorien: Beamtinnen und Beamte, die direkt an der politischen und Gesetzgebungsarbeit beteiligt sind, und Unterstützungspersonal, das alle unterstützenden Tätigkeiten von Mitarbeiterunterstützung und Sekretariatsgeschäften bis hin zu Finanzkontrolle und EDV durchführt. Die Mehrzahl dieser Beamten sind Männer (62 %), während die Mehrzahl des Unterstützungspersonals Frauen (65 %) sind. Außerdem dominieren in Führungspositionen Männer (Abbildung 14), auf die vier von fünf Stellen in den zwei höchsten Besoldungsgruppen im administrativen Dienst entfallen (81 %) und drei von vier in den zwei höchsten Besoldungsgruppen des Unterstützungspersonals (76 %).

**Abbildung 14 – Verteilung von Frauen und Männern in den verschiedenen Besoldungsgruppen des europäischen öffentlichen Diensts, 2009**



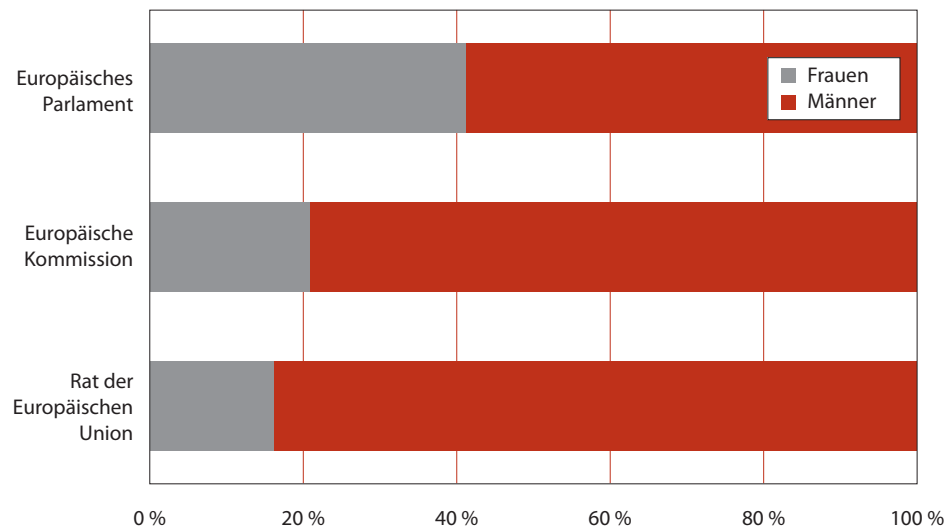
Quelle: Europäische Kommission – öffentlicher Dienst.

Beim Vergleich der Situation in den drei Hauptorganen der EU zeigt sich, dass das Europäische Parlament bei den hohen Beamtinnen und Beamten ein wesentlich besser ausgewogenes Geschlechterverhältnis als die Kommission oder der Rat (Abbildung 15) aufzuweisen hat und dass bei den Letzteren eindeutig noch Raum für erhebliche Verbesserungen ist.

<sup>(89)</sup> Zahlen zu den Bediensteten der Europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/civil\\_service/about/figures/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/civil_service/about/figures/index_de.htm).

Dem tragen die Richtlinien der Kommission für Berufungen in Führungspositionen Rechnung, die der Anstellungsbehörde die Freiheit einräumen, im Falle von zwei oder mehr Bewerbern mit gleicher Qualifikation der Frau den Vorzug zu geben <sup>(90)</sup>.

**Abbildung 15 – Hohe Beamtinnen und Beamte in den drei Hauptorganen der EU nach Geschlecht, 2009**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

#### 1.4 Agenturen der Europäischen Gemeinschaft

Gemeinschaftsagenturen sind Körperschaften des europäischen Rechts, die von den Hauptorganen der EU getrennt sind und zur Ausübung bestimmter technischer, wissenschaftlicher oder verwaltungstechnischer Aufgaben errichtet wurden <sup>(91)</sup>. Im Jahr 2009 werden fünf der 22 Agenturen (23 %) von Frauen geleitet und 17 von Männern (77 %). In wichtigen Entscheidungsorganen besteht ein recht ausgewogenes Geschlechterverhältnis: In Entscheidungsorganen von sechs Agenturen (Europäisches Zentrum für die Prävention und die Kontrolle von Krankheiten, Europäische Arzneimittel-Agentur, Gemeinschaftliches Sortenamtsamt, Europäische Stiftung für Berufsbildung, Übersetzungszentrum für die Einrichtungen der Europäischen Union, Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit) ist jedes Geschlecht mit mindestens 40 % vertreten und in Entscheidungsorganen von fünf weiteren Agenturen mit mindestens 30 % (Abbildung 16). Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen fällt als eine der Agenturen mit dem unausgewogensten Geschlechterverhältnis in den Entscheidungsorganen auf: Dem Verwaltungsrat mit Vertretern aus 18 Mitgliedstaaten gehören 17 Frauen und nur ein Mann an <sup>(92)</sup>. Das andere Extrem bildet die Europäische Eisenbahnagentur: Unter den 35 Mitgliedern ihres Führungsorgans ist nur eine Frau <sup>(93)</sup>.

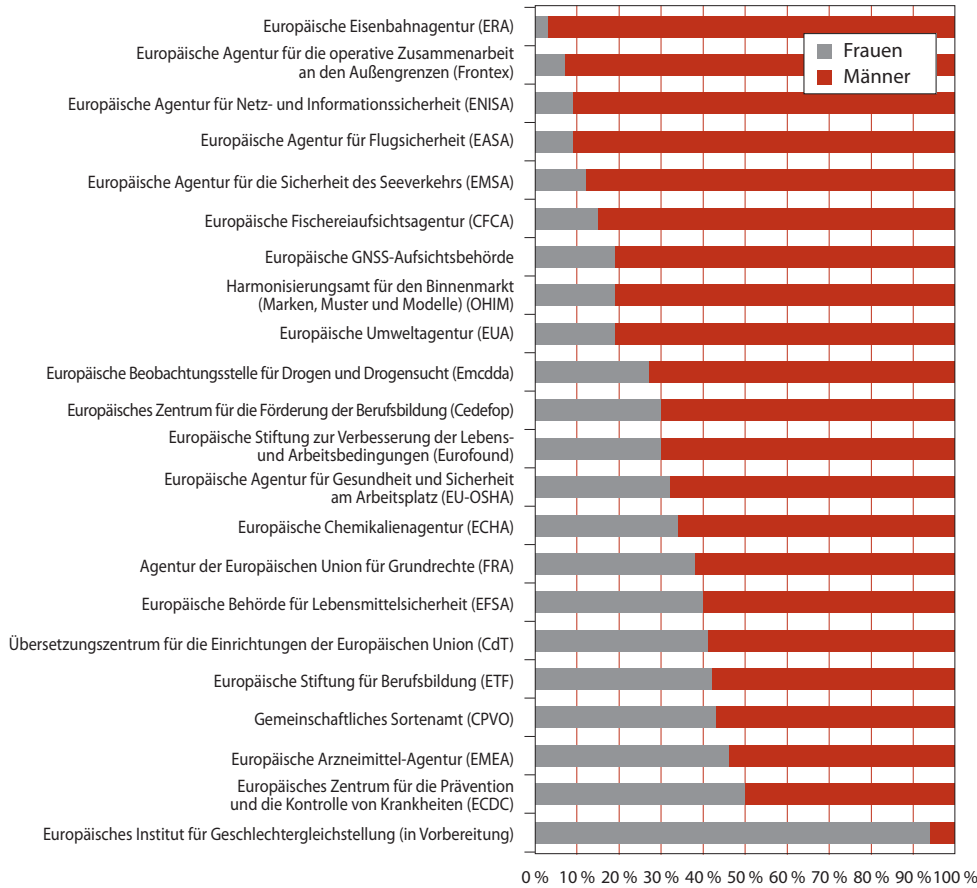
<sup>(90)</sup> Europäische Kommission. Guidelines for candidates on senior management appointment procedures, [http://ec.europa.eu/civil\\_service/docs/guidelines\\_senior\\_mgt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civil_service/docs/guidelines_senior_mgt_en.pdf).

<sup>(91)</sup> Verzeichnis der Gemeinschaftsagenturen: [http://europa.eu/agencies/community\\_agencies/index\\_de.htm](http://europa.eu/agencies/community_agencies/index_de.htm).

<sup>(92)</sup> Organisation und Personal des Europäischen Instituts für Gleichstellungsfragen, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=749&langId=de>.

<sup>(93)</sup> Europäische Eisenbahnagentur, Mitglieder des Verwaltungsrates, <http://www.era.europa.eu/THE-AGENCY/ADMINISTRATIVE-BOARD/Pages/Administrative-Board-Members.aspx>.

**Abbildung 16 – Geschlechterverhältnis in den Entscheidungsorganen der Agenturen der Europäischen Gemeinschaft, 2008**



Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

## 2 Frauen und Männer in den obersten Ebenen der Justiz

### Indikatoren im Anschluss an die Pekinger Aktionsplattform

Frauenanteil an den obersten Gerichten der Mitgliedstaaten und Frauenanteil am Europäischen Gerichtshof und am Europäischen Gericht erster Instanz				
	1999	2004	2007	2009
Nationale Gerichte, EU-15-Durchschnitt (*)	15,2 %	13,2 %	17,5 %	19,0 %
Nationale Gerichte, EU-27-Durchschnitt (*)	–	30,0 %	30,4 %	31,2 %
Europäische Gerichte (**)	7,7 %	–	21,0 %	18,5 %

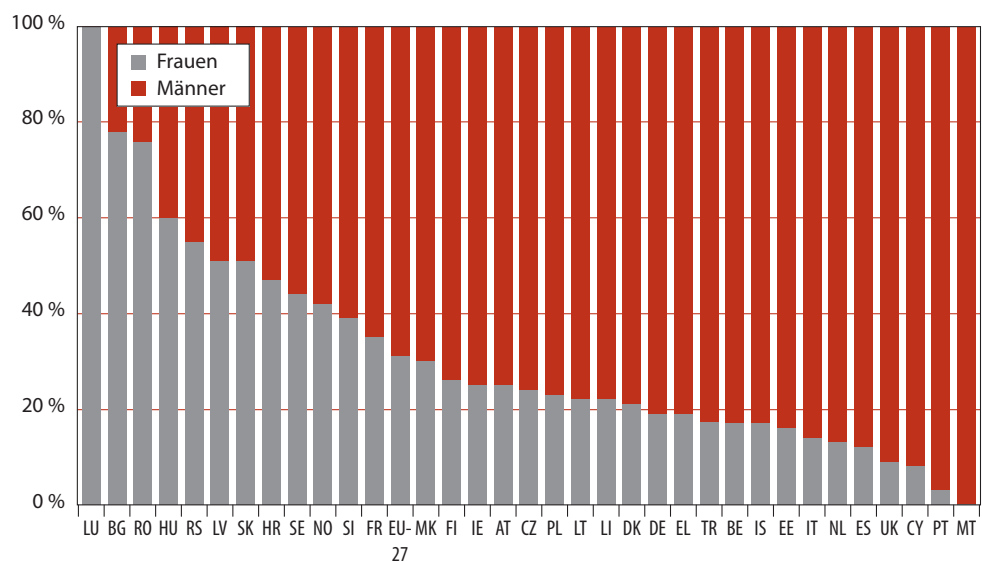
(\*) Unvollständige Daten – folgende Länder fehlen in den EU-Gesamtzahlen: 1999 – EL; 2004 – ES, IT, SE.

(\*\*) Europäischer Gerichtshof und Europäisches Gericht erster Instanz.

Die EU-Gesetzgebung wird vor dem Europäischen Gerichtshof und dem Europäischen Gericht erster Instanz sowie vor dem Gericht für den öffentlichen Dienst der Europäischen Union durchgesetzt, das für Streitigkeiten zwischen der Europäischen Union und ihren Bediensteten zuständig ist. Die beiden wichtigsten Gerichte werden jeweils von einer Gruppe von Richtern mit einem Vertreter aus jedem Mitgliedstaat geführt. Dem Gericht erster Instanz gehören sechs Frauen (22 %) und 21 Männer (78 %) an, aber dem Europäischen Gerichtshof nur vier Frauen (15 %) und 23 Männer (85 %). Insgesamt waren im Jahr 2009 weniger als ein Fünftel der Richterinnen und Richter an den EU-Gerichten Frauen. Dies bedeutet eine leichte Verschlechterung des Geschlechterverhältnisses gegenüber 2007, als der Frauenanteil etwas höher war. Dies ist dennoch eine Verbesserung gegenüber 1999, als es weniger Richterinnen und Richter gab und neun von zehn davon Männer waren. Dem kleineren Gericht für den öffentlichen Dienst gehören sieben Richterinnen und Richter an, von denen zwei Frauen sind (29 %).

An den obersten Gerichten auf nationaler Ebene, an denen beinahe jeder dritte Richter eine Frau ist (31 %), ist das Geschlechterverhältnis ausgewogener. Es ist aber zu bemerken, dass dies weitgehend auf den größeren Frauenanteil unter den obersten Richtern der neueren Mitgliedstaaten zurückzuführen ist, denn die Zahl für die EU-15 ist mit einem Frauenanteil von nur 19 % deutlich niedriger. In Europa gibt es nur sieben Länder mit einem gut ausgewogenen Geschlechterverhältnis an den obersten Gerichten (jedes Geschlecht ist mit mindestens 40 % vertreten), nämlich Ungarn, Serbien, Lettland, Slowakei, Kroatien, Schweden und Norwegen. Darüber hinaus gibt es Beispiele für ein wirklich unausgewogenes Verhältnis mit einem Frauenanteil von weniger als 10 % im Vereinigten Königreich, in Zypern, Portugal und Malta und ausschließlich Frauen in Luxemburg (Abbildung 17).

**Abbildung 17 – Richterinnen und Richter oberster Gerichte nach Geschlecht, 2009**



TR: Daten beziehen sich auf 2008.

Quelle: Europäische Kommission, GD Beschäftigung, Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungspositionen.

# Anhang

**Mitglieder des Europäischen Netzwerks von Frauen in Führungspositionen in der Politik und Wirtschaft**

- Jocelyne **Bougeard**, Vorsitzende, Ausschuss der gewählten lokalen und regionalen Mandatsträgerinnen (Rat der Gemeinden und Regionen Europas)
- Gabriella **Canonica**, Erste Vizevorsitzende, BPW (Business and Professional Women) International
- Helena **de Felipe Lehtonen**, Vorsitzende, Vereinigung der Unternehmerinnenverbände des Mittelmeerraums
- Sophia **Economacos**, Vorsitzende, Eurochambres Women’s Network
- Julia **Harrison**, Mitglied, Women’s Forum for the Economy and the Society
- Marianne **Karlberg**, Koordinatorin, Europäisches Netz zur Förderung der Unternehmertätigkeit von Frauen
- Leena **Linnainmaa**, Mitglied, European Women Lawyers Association
- Sonja **Lokar**, Koordinatorin der Vertretung in Südosteuropa, CEE Network for Gender Issues
- Brigitte **Mühlenbruch**, Vorsitzende, European Platform of Women Scientists
- Irene **Natividad**, Vorsitzende; Maud Pagel/Mitglied, Weltfrauengipfel
- Bola **Olabisi**, Direktorin, European Women Inventors and Innovators Network
- Tina **Reisenbichler**, Vorsitzende, European Women’s Management Development International Network
- Myriam **Schervernels**, Femanet – Eurocadres
- Brigitte **Triems**, Vorsitzende, Europäische Frauenlobby
- Mirella **Visser**, Vorsitzende, European Professional Women’s Network

**Ländercodes <sup>(94)</sup>**

BE	Belgien	LT	Litauen	UK	Vereinigtes Königreich
BG	Bulgarien	LU	Luxemburg		
CZ	Tschechische Republik	HU	Ungarn	HR	Kroatien
DK	Dänemark	MT	Malta	MK	Ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien
DE	Deutschland	NL	Niederlande		
EE	Estland	AT	Österreich	TR	Türkei
IE	Irland	PL	Polen		
EL	Griechenland	PT	Portugal	RS	Republik Serbien
ES	Spanien	RO	Rumänien		
FR	Frankreich	SI	Slowenien	IS	Island
IT	Italien	SK	Slowakei	LI	Liechtenstein
CY	Zypern	FI	Finnland	NO	Norwegen
LV	Lettland	SE	Schweden		

<sup>(94)</sup> Weitere Informationen siehe <http://publications.europa.eu/code/de/de-370100.htm>.



Europäische Kommission

**Mehr Frauen in Führungspositionen – ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum**

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

2010 – 70 S. – 21 × 29,7 cm

ISBN 978-92-79-14414-1

doi:10.2767/92798

Die jüngste Finanzkrise hat den Mangel von Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen in Europa ans Licht gebracht. Im Bankwesen, in Wirtschaft, Politik und in der öffentlichen Verwaltung sind in Führungspositionen immer noch mehr Männer als Frauen zu finden, trotz der größer gewordenen Zahl von Frauen unter Hochschulabsolventen und auf dem Arbeitsmarkt. In diesem Bericht werden die aktuelle Situation und Trends untersucht. Außerdem wird überlegt, wie der berufliche Aufstieg von Frauen gefördert und beschleunigt werden kann, damit mehr Frauen Führungspositionen erreichen.

Die Druckausgabe dieser Veröffentlichung ist in Englisch, Französisch und Deutsch erhältlich.



## **WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?**

### **Kostenlose Veröffentlichungen:**

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- bei den Vertretungen und Delegationen der Europäischen Union.  
Die entsprechenden Kontaktdaten finden sich unter <http://ec.europa.eu/> oder können per Fax unter der Nummer +352 2929-42758 angefragt werden.

### **Kostenpflichtige Veröffentlichungen:**

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

### **Kostenpflichtige Abonnements (wie z. B. das *Amtsblatt der Europäischen Union* oder die *Sammlungen der Rechtsprechung des Gerichtshofes der Europäischen Union*):**

- über eine Vertriebsstelle des Amts für Veröffentlichungen der Europäischen Union ([http://publications.europa.eu/eu\\_bookshop/index\\_de.htm](http://publications.europa.eu/eu_bookshop/index_de.htm)).

**2010**  
**Europäisches Jahr**  
**zur Bekämpfung**  
**von Armut und**  
**sozialer Ausgrenzung**

[www.2010againstopoverty.eu](http://www.2010againstopoverty.eu)

Falls Sie an den **Veröffentlichungen** der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit interessiert sind, können Sie sie unter folgender Adresse herunterladen oder kostenfrei abonnieren:

<http://ec.europa.eu/social/publications>

Unter der folgenden Adresse können Sie sich auch gerne für den kostenlosen E-Newsletter der Europäischen Kommission *Social Europe* anmelden:

<http://ec.europa.eu/social/e-newsletter>

<http://ec.europa.eu/social>



■ Amt für Veröffentlichungen

