



Foto: DNY59/E+ via Getty Images

Mehr Frauen in Führungspositionen bringen

Eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen ist auch im eher männerdominierten Agribusiness ein wichtiges Ziel. Das gelingt allerdings nicht von allein. Welche Barrieren und welche Brücken gibt es auf dem Weg in die Führungsetagen?

Frauen in Führungspositionen ist ein gesellschaftspolitisch viel diskutiertes Thema. Im „Stern“ (November 2020) ließen sich 40 erfolgreiche Frauen in Führungspositionen unter dem kontroversen Titel „Ich bin eine Quotenfrau“ interviewen. Dazu gehörte Ursula von der Leyen, die gegenüber der schwedisch-deutschen AllBright-Stiftung verkündete: „Ich bin stolz, dass es gelungen ist, mein Kolleg erstmals in der Geschichte der Europäischen Kommission paritätisch mit Männern und Frauen zu besetzen. Es hat sich gelohnt. (...) Sie bringen allesamt selbstbewusst und selbstverständlich ihre Erfahrungen und Positionen in unsere Debatten ein. Diese Ausgewogenheit macht unsere Arbeit besser“ (AllBright 2020, S. 15). Damit wird deutlich, dass gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in führenden Positionen einen Mehrwert schafft. Dennoch ist das in vielen Bereichen immer noch etwas Besonderes.

Die Förderung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit von Männern und Frauen durch den Staat manifestiert sich erst-

mals 1994 in dem Gesetz zur Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bundesverwaltung und den Gerichten des Bundes (BGBl. 24.6.1994). Darin wird bereits explizit benannt, dass „Stellenbeschreibungen (...) so abzufassen (sind), dass sie auch Frauen zu einer Bewerbung auffordern. Das gilt insbesondere für Stellen in Bereichen, in denen Frauen in geringerer Zahl beschäftigt sind als Männer... (2) Stellen, auch für Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, sind auch in Teilzeitform auszuschreiben, wenn zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen“ (BGBl. 1994 § 6: 1 und 2). 2001 wurde das Bundesgleichstellungsgesetz verabschiedet, wonach „bestehende Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie die Familienfreundlichkeit und die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern“ sind (BMJV 2016).

Der Autor



Prof. Dr. Jens-Peter Loy
Institut für Agrarökonomie
an der Christian-Albrechts-
Universität zu Kiel
jploy@ae.uni-kiel.de

„Auch die vierte Bilanz der Bundesregierung zur freiwilligen ‚Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft‘ zeigt, dass eine reine Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht die gewünschten Effekte erzielt – weder was Führungspositionen für Frauen angeht, noch was die Entgeltgleichheit betrifft“ (IGM 2011). Frauen verdienen immer noch ein Viertel weniger als Männer und sind noch nicht in gleicher Anzahl in Führungspositionen vertreten. Das Bild hat sich bis heute kaum verändert. In einigen Bereichen wie der Beschäftigungsquote von Frauen insgesamt und beim Anteil von Frauen an der zweiten Führungsebene sind die Entwicklungen aber durchaus vielversprechend. 2020 einigte sich die schwarz-rote Koalition auf eine verbindliche Frauenquote in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen in Deutschland mit mehr als drei Mitgliedern. Auch wenn diese Einigung im Sinne der ei-

gentlichen politischen beziehungsweise gesellschaftlichen Zielsetzung minimalistisch erscheint, so verdeutlichen die aktuellen Zahlen zum Anteil von Frauen in Top-Management-Positionen in der deutschen Wirtschaft die Notwendigkeit einer solchen Regelung.

Repräsentanz von Frauen

Das Agribusiness wird gemeinhin als traditionell und männerdominiert angesehen. Bei den landwirtschaftlichen Betrieben beispielsweise sind die Betriebsleiterinnen ähnlich selten wie in den Vorständen von Unternehmen; etwa nur jeder zehnte landwirtschaftliche Betriebsleiter ist weiblich. In der deutschen Wirtschaft besetzen weit weniger Frauen als Männer Führungspositionen, auch wenn fast die Hälfte der Arbeitskräfte Frauen sind und Qualifikationsabschlüsse in gleichem Maße vorhanden sind. Im internationalen Vergleich hinken Deutschland und viele andere Länder in Europa hinterher. In den USA ist die Situation eine gänzlich andere.

Die Anteile der Frauen, die in Deutschland Führungspositionen innehaben, werden noch geringer, wenn es um das Top-Management geht. Das ist besonders ausgeprägt in den großen privaten und börsennotierten Unternehmen. Während in der zweiten Führungsebene der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten anzuschließen scheint, bleibt die erste Führungsebene konstant auf niedrigem Niveau bei rund 25 Prozent Frauen (s. Abbildung 1). Im Top-Management sinkt der Anteil sogar auf 13,5 Prozent. Das Agribusiness stellt hier keine Ausnahme dar.

Die Anteile sind dabei in den Branchen unterschiedlich (s. Abbildung 2). Keine der Branchen erreicht ein Repräsentanzmaß (Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene geteilt durch Frauenanteil an allen Beschäftigten) von 1 für die erste Führungsebene. Die höchsten Werte werden in Branchen erreicht, die einen geringen Frauenanteil an den Beschäftigten haben (Energie, Wasser, Abfall und Bergbau oder Verkehr und Lagerei). Hohe Repräsentanzmaße für die zweite Führungsebene mit Werten von sogar über 1 werden ebenfalls in diesen Branchen erreicht. Außerdem sind in diesem Zusammenhang das Baugewerbe, der Einzelhandel und der Gesundheits- und Erziehungsbereich zu nennen, wobei der Einzelhandel sowie Gesundheit und Erziehung einen sehr hohen Frauenanteil an den Beschäftigten aufweisen. In der Veröffentlichung wird keine Untergliederung für die Bereiche des Agribusiness vorgenommen.

In der Land- und Forstwirtschaft sind laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 36 Prozent der Beschäftigten

Frauen. In der ersten Führungsebene sind es 19 Prozent und in der zweiten 56 Prozent. Daraus ergeben sich Repräsentanzmaße von 0,53 beziehungsweise 1,56 für die erste beziehungsweise zweite Führungsebene. Im Branchenvergleich liegt die Land- und Forstwirtschaft damit in Bezug auf die erste Führungsebene unterdurchschnittlich und in Bezug auf die zweite deutlich überdurchschnittlich. In der Nahrungs- und Genussmittelbranche liegen beide Repräsentanzmaße mit 0,4 und 0,8 unter den Branchenniveaus (0,6 und 0,9). Bei einer Beschäftigungsquote von Frauen von 48 Prozent gibt es in der ersten Führungsebene auch nur 19 Prozent Frauen und in der zweiten 39 Prozent (IAB-Betriebspanel 2018).

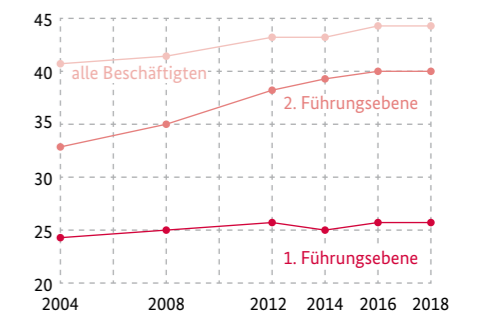
Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl bei den Beschäftigten insgesamt als auch in der zweiten Führungsebene eine gute Repräsentanz von Frauen erreicht ist. Lediglich in der ersten Führungsebene und im Top-Management besteht Handlungsbedarf, auch im Agribusiness. Bei den landwirtschaftlichen Betrieben liegt der Anteil an weiblichen Betriebsleitern auf vergleichsweise niedrigem Niveau bei knapp zehn Prozent. Im Rest der Wirtschaft führen Frauen fast jedes fünfte Unternehmen.

Gender Pay Gap

Es gibt nicht nur weniger Frauen als Männer in Führungspositionen, die Frauen in Führungspositionen verdienen auch rund ein Viertel weniger als ihre männlichen Kollegen. Das geschlechtsspezifische Lohngefälle, das nicht nur als eine der Begründungen für den geringen Frauenanteil in Führungsetagen dient, ist ebenfalls ein viel diskutierter und erforschter Themenkomplex. Wesentliche Ursachen des so genannten Gender Pay Gap sind Branchenunterschiede in den Gehältern und die Beschäftigungsanteile von Frauen in diesen Branchen. Kurz gesagt gilt, dass Männer in Branchen mit hohen Gehältern zahlenmäßig dominieren, während Frauen zahlenmäßig vermehrt in Branchen mit niedrigen Verdiensten arbeiten. Wenn man diese und andere Erklärungsfaktoren berücksichtigt, sinkt das bereinigte Gender Pay Gap auf circa sechs Prozent. Ein Ergebnis, das auch im Rahmen der hier durchgeführten Befragung im deutschen Agribusiness festgestellt werden konnte.

Auch wenn Männer im Agribusiness so wie in anderen Wirtschaftsbereichen als dominierend angesehen werden, so stimmen die meisten Teilnehmenden einer Befragung durch den VDL Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V. (2020) der Aussage nicht zu, dass Männer bei der Auswahl für Positionen bevorzugt werden und das Auswahlsystem bei Bewerbungen nicht transparent sei. Dabei ist interessant, dass sich die Ein-

Abbildung 1: Anteile von Frauen in Führungspositionen



Quelle: Kohaut und Möller (2019: 1)

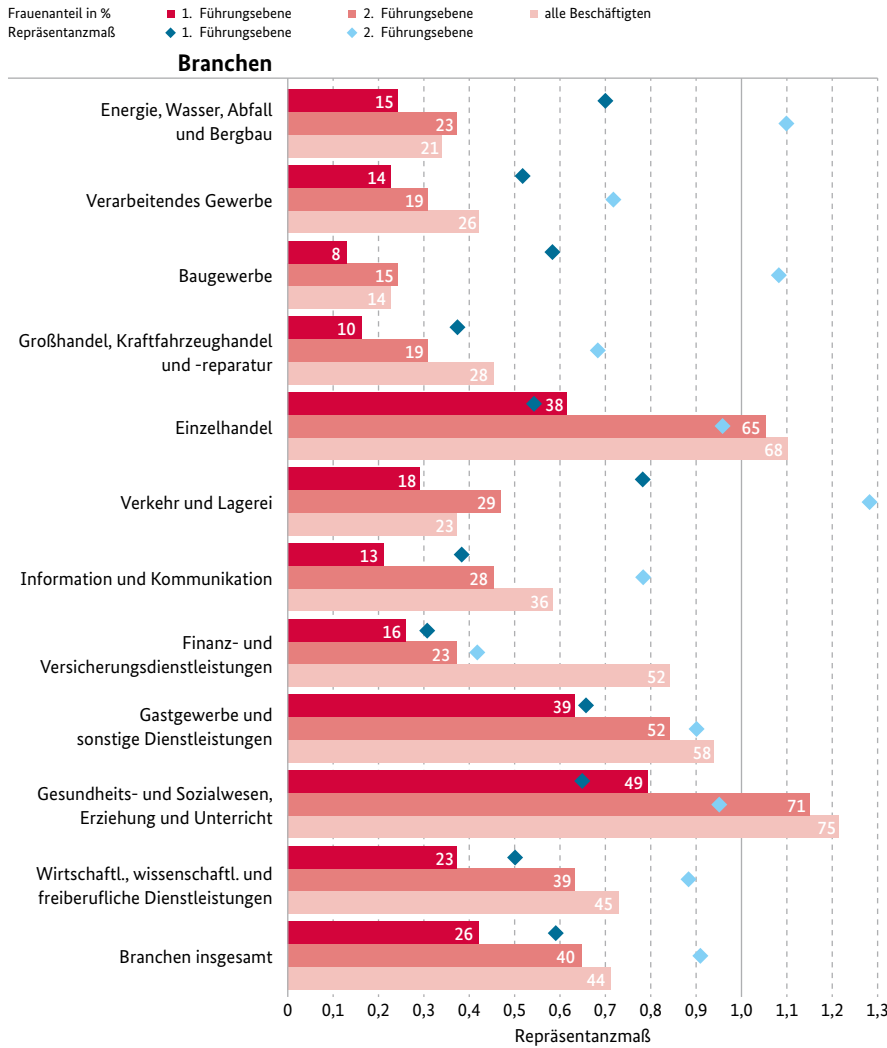
schätzungen für das Agribusiness nur unwesentlich von denen für andere Wirtschaftsbereiche unterscheiden. Und die Bewertungen für das eigene Unternehmen, das Teil des Agribusiness ist, fallen deutlich besser aus.

Bei den Einschätzungen zu den Gründen für einen geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland spielen die Eignung von Frauen und ihre Qualifikation nur eine untergeordnete Rolle. Die deutliche Mehrheit hält Frauen für geeignet und qualifiziert für Führungsaufgaben. Die wesentlichen Faktoren werden im Fehlen weiblicher Vorbilder und in zu vielen nicht karrierefördernden Aufgaben gesehen. Weitere wichtige Faktoren sind die von Männern dominierten Netzwerke, die Unvereinbarkeit von Teilzeit und Karriere, die Unvereinbarkeit von Familie und Karriere und die geringe Anerkennung von Leistungen bei weiblichen Beschäftigten. Diese Ursachen werden im eigenen Unternehmen wiederum als weniger bedeutend eingeschätzt als in anderen Unternehmen, und Männer messen diesen Aspekten weniger Bedeutung bei als Frauen. Nur jedes fünfte private Unternehmen im Agribusiness bietet gezielt Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen an. Auch die allgemeine Förderung von Frauen und die Chance von Frauen im Wettbewerb um Führungspositionen werden unterschiedlich eingeschätzt. Nur oder immerhin die Hälfte der Frauen fühlen sich in ihrem beruflichen Fortkommen nicht behindert.

Fördernde Maßnahmen

Bei Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen im Agribusiness werden neben Fortbildungen in verschiedenen Bereichen, eine verbesserte Kinderbetreuung, Mentoring, Teilzeitführungspositionen und Homeoffice sehr häufig als wünschenswerte Maßnahmen genannt. Danach kommen Coaching, Flexibilität insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeit, Frauennetzwerke und Stärkung des Selbstvertrauens

Abbildung 2: Anteile von Frauen in Führungspositionen nach Branche



Quelle: Kohaut und Möller (2019: 3)

von Frauen. Erst in der dritten Gruppe werden Frauenquoten, Genderschulung von Männern und Vorgesetzten und Kommunikationstraining für Frauen genannt. Verpflichtende Vaterschaftszeiten, Gender-Pay-Gap-Reduktion und Bewerberinnenakquise werden nur vergleichsweise selten genannt. In einer abschließenden Frage sprechen sich 33 Prozent der Teilnehmer für

eine verbindliche Frauenquote aus; bei den Frauen steigt dieser Anteil auf 39 Prozent. Das heißt, dass 61 Prozent der Frauen gegen eine Frauenquote sind.

Insgesamt zeigt sich für das Agribusiness kein grundlegend anderes Bild als für den Rest der Wirtschaft. Für die erste Führungsebene und das Top-Management besteht

Handlungsbedarf. Über die Frage, ob man diesen aber mit strikten Vorgaben verfolgen sollte, besteht auch unter Frauen keine Einigkeit. Angesichts dessen sollte man weiter an die Einsicht appellieren, dass Frauen auch im Top-Management eine qualitative Bereicherung darstellen, die sich im Wert des Unternehmens niederschlägt. Internationale Beispiele gibt es zur Genüge. Der Staat könnte mit Anreizen, Hilfen und selbst initiierten Maßnahmen diesen Prozess hin zu einer ausgewogenen Führung im Agribusiness und in der deutschen Wirtschaft insgesamt begleiten. Das Herausstellen weiblicher Vorbilder (Stern November 2020), die zum Beispiel steuerliche Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung von Führungspositionen in Teilzeit, insbesondere für Frauen, und der weitere Ausbau der Kinderbetreuung könnten sinnvolle staatliche Betätigungsfelder sein, die Frauen bei der Umsetzung von Führungsplänen Mut machen, den Unternehmen Anreize zu mehr Flexibilität geben und auch die Möglichkeiten zur Umsetzung von Karriere in Familien schaffen.

Literatur

AllBright (2020a): Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise. Berlin. URL: <https://www.allbright-stiftung.de/berichte> (Abruf: 15.10.2022).
 Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) (2016): Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz – BGleIG). URL: www.gesetze-im-internet.de (Abruf: 15.10.2022).
 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018): IAB-Betriebspanel.
 IGM (2011): Chancengleichheit trotz Selbstverpflichtung. Frankfurt. URL: <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/gleichstellung-und-integration/fares-entgelt-fuer-frauen/chancengleichheit-trotz-selbstverpflichtung> (Abruf: 15.10.2022).
 Kohaut, S.; Möller I. (2019): Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Kurzbericht Nr. 23, 2019.
 Stern (2020): Ich bin eine Quotenfrau: 40 erfolgreiche Frauen sagen, wie die Quote uns allen nützt. Nr. 49 vom 26.11.2020.
 VDL (2020): Frauen in Führungspositionen in den Bereichen Agrar, Ernährung und Gartenbau, Berlin.

Bundesgesetzblatt August 2022 bis November 2022

- Gebührenordnung für Tierärztinnen und Tierärzte (Tierärztegebührenordnung – GOT) vom 15.8.2022 (BGBl Nr. 30, S. 1401)
- Berichtigung des Vierten Gesetzes zur Änderung des Bundesnaturschutzgesetzes vom 10.8.2022 (BGBl Nr. 30, S. 1436)
- Zweites Gesetz zur Änderung des Hopfengesetzes vom 26.9.2022 (BGBl Nr. 35, S. 1550)
- Zwölfte Verordnung zur Änderung weinrechtlicher Bestimmungen vom 21.10.2022 (BGBl Nr. 39, S. 1873)
- Erste Verordnung zur Änderung der weinrechtlichen Straf- und Bußgeldverordnung vom 21.10.2022 (BGBl Nr. 39, S. 1876)
- Verordnung zur Änderung der Lebensmittelbestrahlungsverordnung und anderer lebensmittelrechtlicher Vorschriften vom 21.10.2022 (BGBl Nr. 39, S. 1879)
- Vierte Verordnung zur Änderung der Direktzahlungen-Durchführungsverordnung vom 3.11.2022 (BGBl Nr. 41, S. 1974)

Unter www.bundesgesetzblatt.de finden Sie einen Bürgerzugang, über den Sie – kostenlos und ohne Anmeldung – direkten Zugriff auf das komplette Archiv des Bundesgesetzblattes haben.