



Deutsche Universität für
Verwaltungswissenschaften
Speyer

Michèle Morner (Hrsg.)

3. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance

13. bis 14. April 2015

Nachhaltige und wirkungsorientierte Steuerung von
öffentlichen Unternehmen





Abbildung 39: Jost de Jager gibt wichtige Impulse aus der Beratung

Impulse aus der Beratung

Jost de Jager

30 Prozent Frauen – diesen Anteil in den Aufsichtsräten voll mitbestimmungspflichtiger und börsennotierter Unternehmen sieht das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vor. Eine entsprechende Frauenquote soll bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat ab 2016 umgesetzt werden.

Damit der Bund mit gutem Beispiel vorangeht, wurde zugleich das Bundesgremien-Besetzungsgesetz mit dem Ziel der paritätischen Vertretung von Frauen und Männern in Gremien novelliert, deren Mitglieder der Bund bestimmen kann. Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt ab 2016 eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Ab dem Jahr 2018 ist es Ziel, diesen Anteil auf 50 Prozent zu erhöhen. Für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet, gilt das gleiche Ziel.

Zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen im öffentlichen Dienst des Bundes sowie zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit wird zudem das Bundesgleichstellungsgesetz umfassend novelliert. Die Bundesverwaltung wird künftig insbesondere verpflichtet, sich für jede Führungsebene konkrete Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauen- beziehungsweise Männeranteils zu setzen. Zielvorgaben und Maßnahmen sind im Gleichstellungsplan der jeweiligen Dienststelle darzustellen.

Doch ist es denkbar, dass diese Regelungen auf Dauer nur für den Bund, nicht aber für die Länder und Kommunen gelten? Muss der Staat nicht insgesamt Vorbild sein? Nach meiner Überzeugung ist zu erwarten, dass die Vorgaben für die Bundesverwaltung einen Nachlaufeffekt auf die Personalentwicklung der Kommunen und Länder haben werden. Das kann in Form einer moralischen Verpflichtung sein. Ebenso wahrscheinlich ist indes, dass es aus der Mitte der Landtage, Ratsversammlungen und Kreistage zu entsprechenden Forderungen und Anträgen kommt.

Doch gibt es überhaupt genügend qualifizierte Bewerberinnen für die Aufsichtsratspositionen? Meines Erachtens: Ja! Es gehört allerdings die Bereitschaft dazu, neue Wege zu gehen. Zum Beispiel durch eine fach- und branchenübergreifende Besetzung von Aufsichtsratsmitgliedern. Eine Aufsichtsrätin eines Stadtverkehrsunternehmens beispielsweise muss nicht aus einem Busunternehmen kommen. Aber sie muss etwas von der Führung eines öffentlichen Unternehmens oder Einrichtung verstehen.

Und es gibt ja Beispiele dafür, dass es geht. Das Land Brandenburg erreicht in seinen Aufsichtsorganen bereits einen Anteil von über 40 Prozent qualifizierter

weiblicher Führungskräfte. Die Stadtstaaten Berlin und Hamburg haben ähnlich hohe Anteile in Aufsichtsgremien geschafft. Gleichzeitig gibt es in vielen Ländern und Kommunen noch Handlungsbedarf.

Eine Expertenbefragung von Rochus Mummert im vergangenen Jahr hat ergeben, dass in sehr vielen Ländern und Kommunen bereits eine Strategie verfolgt wird, um den Frauenanteil in Aufsichtsgremien zu erhöhen. Überwiegend wird davon ausgegangen, dass dies nur dann gelingen wird, wenn es dabei zur Besetzung sowohl von internen wie externen weiblichen Sachverständigen geht.

Klar ist aber auch: Wer Aufsichtsrat werden soll, muss schon Führungskraft sein. Deshalb wird es darum gehen, die Arbeits- und Aufstiegsbedingungen so anzupassen, dass sie weiblichen Führungskräften nicht im Wege stehen. Auch hier ist der Staat in der Pflicht. Dafür werden mehr weibliche Aufsichtsratsmitglieder übrigens sicher sorgen.

Unsere Erfahrungen in der Personalberatung zeigen, dass dort, wo Frauen Spitzenpositionen besetzen, sie genauso erfolgreich für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen stehen. Das Spektrum an bisherigen Berufs- und Lebenserfahrungen wird breiter, wenn mehr Frauen in Aufsichtsgremien sitzen. Sie werden auch eher dafür sorgen, dass die Arbeitsbedingungen und die Personalpolitik der Unternehmen weiblichen Führungskräften entsprechen. Keinesfalls geht es in Gremien, in denen der Frauenanteil hoch ist, in irgendeiner Weise „kuscheliger“ zu, um einem Vorurteil vorzubeugen.

Ich bin mir sicher, dass die Frauenquote in den Aufsichtsgremien auch kurzfristig erreicht werden kann, wenn branchenübergreifend nach weiblichen Führungskräften gesucht wird. Dies hängt aber vor allem an der Bereitschaft der Letztentscheider, solche Besetzungen vorzunehmen. Denn es ist ja nicht so, dass es etwa im öffentlichen Sektor keine weiblichen Führungskräfte gibt. Man muss sich nur trauen, sie fachübergreifend einzusetzen.

Es wäre bei der Suche nach weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern allerdings nicht ratsam, alle Erfahrungen der letzten Jahre über den Haufen zu werfen. So sind zum Beispiel mit dem Einsatz von Führungskräften aus der Wirtschaft in öffentlichen Unternehmen sehr gemischte Erfahrungen gemacht worden. Das hängt sehr stark davon ab, ob die Führungskraft mit den besonderen Bedingungen von Unternehmen der öffentlichen Hand umgehen kann oder nicht, ist also mehr ein Individualkriterium. Das gilt – logischerweise – für Frauen und Männer gleichermaßen.

Zunächst einmal fällt auf, dass unter den Berufsanfängern in den meisten akademischen Berufen (die Ausnahme sind technische Berufe) nahezu Gleichberechtigung herrscht, der Anteil von Frauen mit jeder Hierarchiestufe dann allerdings geringer wird. Das zu ändern, ist doch ein berechtigtes gesellschaftspolitisches Anliegen. Zwar lassen sich bestimmte private Entscheidungen, wie die Berufswahl und Studienwahl, kaum verändern. Bei der Frage aber, ob Führungspositionen

allein nach Laufbahnkriterien oder auch nach anderen Qualifikationen beziehungsweise Kompetenzen ausgeschrieben werden, sieht es schon anders aus. Das kann von den Entscheidungsträgern durchaus beeinflusst werden.

Aus meiner eigenen Erfahrung fehlt in der öffentlichen Verwaltung vielfach eine wirkliche Laufbahnbegleitung von angehenden Führungskräften. Damit meine ich über mehrere Jahre hinweg vereinbarte und verbindliche Entwicklungspläne oder Zielvereinbarungen für junge Führungskräfte, die bestimmte Stationen vorsehen, eine Fortbildungsstrategie, und so weiter. Die Personalpolitik der öffentlichen Hand ist bislang eher situativ angelegt.

Die Arbeitsplätze müssen für angehende Führungskräfte so ausgelegt werden, dass auch Frauen mit jungen Familien die Gelegenheit haben, in der Phase des Arbeitslebens, in der Karrieren beginnen, weiter am Arbeitsleben teilzuhaben. Darin muss man nicht gleich einen Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz sehen. Der gilt und muss gelten, auch im Sinne der weiblichen Führungskräfte. Denn es geht ja nicht darum, weniger geeignete Kandidatinnen trotzdem zu befördern. Sondern es geht darum, genauso geeigneten Bewerberinnen die gleichen Chancen zu geben, trotz eines familiär bedingt unterschiedlichen Lebenslaufs. Konkurrentenklagen werden sich nicht verhindern lassen, die gibt es allerdings aufgrund der geringen Zahl von Beförderungsstellen jetzt schon. Ob sie erfolgreich sind, hängt davon ab, wie gut das Besetzungsverfahren vorbereitet und durchgeführt worden ist. Es ist eine Frage der Personalstrategie.