

Symposium „Frauen in Führungspositionen“

20. Mai 2014, Tōkyō

Bei der Tagung des JDZB zu „Frauen in Führungspositionen“ im September 2001 in Berlin wurden von den Teilnehmern sowohl in Japan als auch in Deutschland positive Signale, aber auch Handlungsbedarf festgestellt. Am 20. Mai 2014 veranstalteten das JDZB, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW) und das Keizai Koho Center (KKC; Japan Institute for Social and Economic Affairs) in Tōkyō ein zweites Symposium zu dem Thema, nachdem Premierminister Abe die Förderung von Frauen zu einem wesentlichen Bestandteil seiner Abenomics erklärt hatte. Medienpartner des sehr gut besuchten Symposiums war die Mainichi Shimbun.

Keynotes

Prof. Ute KLAMMER und Deputy Minister BANDŌ Mariko stellten in ihren Keynotes die Situation der Frauenerwerbstätigkeit im Allgemeinen und politische Maßnahmen in diesem Bereich in Deutschland und Japan vor.

Prof. Dr. Ute KLAMMER (Vizepräsidentin der Universität Duisburg-Essen und Vorsitzende der Sachverständigenkommission zur Erstellung des ersten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung)

In Deutschland nimmt die Beschäftigungsquote der Frauen zu, allerdings handelt es sich häufig um Teilzeit- oder Minijobs mit geringen wöchentlichen Arbeitszeiten. Der Frauenanteil in Managementpositionen beläuft sich auf 30 %. In Aufsichtsräten und Vorständen sind Frauen weiterhin schwach vertreten, weshalb hier die Einführung einer Quotenregelung diskutiert wird. Frauen wählen häufig Tätigkeiten mit kurzen Arbeitszeiten, um Beruf und Familie miteinander vereinbaren zu können; umgekehrt fördern die Unternehmen Frauen oft nicht aktiv, nicht zuletzt wegen befürchteter Arbeitszeitkürzungen und Stellenaufgaben. Die Haltung gegenüber der starren Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern ändert sich zwar allmählich, doch für die Zeit nach der Eheschließung kehrt man oft wieder zur traditionellen Denkweise zurück.

Künftig wird es erforderlich sein, Frauen aktiv zu fördern und dafür eine Quotenregelung für Führungspositionen einzuführen, die „gläserne Decke“, d. h. die unsichtbaren Barrieren, die Frauen am beruflichen Aufstieg hindern, abzubauen, die Arbeitszeit- und Lohndifferenzen zwischen Männern und Frauen zu korrigieren, steuerliche Anreize zur Annahme geringfügiger Beschäftigungen abzuschaffen, die hohe Wertschätzung für lange Arbeitszeiten zu verändern und Personalentwicklung besser an den unterschiedlichen Bedürfnissen im Lebensverlauf auszurichten. Dafür müssen auf der Grundlage einer gleichberechtigten Beteiligung von Mann und Frau in Familie und Beruf die bislang unterschiedlichen Anteile an der Haus- und Familienarbeit angeglichen werden. Es führt zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft, neuen Beschäftigungsmöglichkeiten sowie einer Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme, wenn Vielfältigkeit unter Einbeziehung auch der Frauen akzeptiert und soziale Gleichberechtigung umgesetzt werden.

BANDŌ Kumiko (Deputy Minister, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)

In einer durch niedrige Geburtenrate und Überalterung der Gesellschaft, Verringerung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, Verschärfung des Wettbewerbs sowie Veränderung der Industriestruktur gekennzeichneten Situation wird die aktive Rolle der Frauen für eine nachhaltige sozialökonomische Entwicklung immer wichtiger. So ist sie u. a. für die Verringerung des Arbeitskräftemangels, für Innovationen und für die Aufrechterhaltung eines positiven Wirtschaftskreislaufs erforderlich. Sie ist sowohl Antrieb als auch Ergebnis des Wachstums.

Die japanischen Frauen besitzen große Fähigkeiten, doch die Chancen für ihre Entfaltung sind unzureichend. Dies liegt an der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie an auf Stereotypen beruhenden Denkweisen. Die M-Kurve (der Frauenerwerbsbeteiligung nach Lebensalter) verbessert sich zwar langsam, aber tendenziell ist die Wiederaufnahme einer Arbeit nach Heirat oder Geburt eines Kindes nicht die Regel. Eine wichtige Aufgabe ist es deshalb, Arbeitsplätze zu fördern, bei denen das Potential fähiger Mitarbeiterinnen auch nach einer Beschäftigungsunterbrechung genutzt werden kann. Männer

wenden wenig Zeit für Kinderbetreuung und Hausarbeit auf und nehmen selten Erziehungsurlaub – ein Problem, das man als Herausforderung für Veränderungen sehen muss. Wir brauchen außerdem ein Steuer- und Sozialversicherungssystem, das Teilzeitarbeit stärker fördert. Um die Tätigkeit von Frauen in der Forschung anzuregen, fördert das Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology Initiativen, mit denen Schülerinnen schon in der Grund- und Mittelstufe bestärkt werden, sich für wissenschaftliche und technische Fächer zu entscheiden.

Premierminister Abe setzt sich mit Nachdruck dafür ein, den Anteil der Frauen in Führungspositionen bis 2020 auf 30 % zu erhöhen. Für Unternehmen sollen entsprechende Anreize geschaffen, Tätigkeiten passend zur jeweiligen Lebensphase (beruflicher Wiedereinstieg, Unternehmensgründungen) sollen unterstützt und ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben soll gefördert werden. Weitere konkrete Maßnahmen sind in die „Neue Wachstumsstrategie“ von Ende Juni eingeflossen.

Frauen in Führungspositionen – Wo stehen Deutschland und Japan?

NAKAGAWA Junko und Elke HOLST gingen spezifischer auf die Situation von Frauen in Führungspositionen ein.

NAKAGAWA Junko (Chairperson of the Subcommittee on Gender Diversity, Committee on Corporate Behavior, Keidanren; Senior Managing Director in Charge of Group Internal Audit, Nomura Holdings, Inc.)

Wir sind jetzt so weit, dass die in den Unternehmen angebotenen Möglichkeiten immer mehr „genutzt“ werden, also z. B. zunehmend Elternzeit in Anspruch genommen wird. Tatsächlich steigt mit wachsender Beschäftigungsrate der Frauen tendenziell auch die Geburtenziffer. Man könnte hier von einer positiven Rückkopplung sprechen: Man „erhöht die eigene Wirtschaftskraft, um Kinder zu haben“. Bei Frauen ist der Wunsch nach dem Aufstieg in eine Führungsposition schwächer ausgeprägt als bei Männern. Dafür gibt es verschiedene Gründe: die schwierige Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, das Fehlen von Leitbildern, die Wertschätzung langer Arbeitszeiten etc. Außerdem nimmt zwar die Zahl der Doppelverdiener zu, aber die männliche Beteiligung an Hausarbeit und Kinderbetreuung kommt nicht voran – die Einstellung hinsichtlich der Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern verändert sich also kaum. Daher müssen sowohl die Arbeitsweise von Männern und Frauen als auch ihr Verhältnis zur Familie neu betrachtet werden.

Die Erwerbstätigkeit von Frauen ist nicht nur für die Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl hochqualifizierter Arbeitskräfte von Bedeutung, sondern auch für die Verbesserung der Möglichkeit zu schneller Reaktion auf Änderungen der Situation (Entscheidungsstärke, großes Potential bezüglich der Entwicklung von Waren und Dienstleistungen usw.) und das nachhaltige Wachstum der japanischen Wirtschaft (Erhöhung des BIP, Erhaltung des Einkommensteueraufkommens und der Sozialversicherung, Konsumsteigerung, Schaffung von Waren- und Dienstleistungsmärkten für Haushalt/Kinderbetreuung).

Die Unternehmen sind aufgefordert, künftig eigenständige Aktionspläne zur Förderung ihrer weiblichen Mitarbeiter vorzulegen. Dabei sollte die Förderung als „Management-Strategie“ des Unternehmens formuliert und umgesetzt werden. Dem Aufstieg von Frauen in Vorstands- und Managementpositionen dienen u. a. die Stärkung des Karrierebewusstseins (Ausbildung und Aufzeigen von Vorbildern), die Unterstützung der Karrieregestaltung (z. B. Mutterschafts- und Elternzeit für Beurteilungsperioden nicht negativ zu bewerten) und ein neues Führungsbewusstsein sowie eine Managementreform. Um das Rollenverständnis von Mann und Frau zu verbessern, setzen sich Regierung und Bildungssektor gemeinsam dafür ein, Beschäftigungsformen zu überdenken (z. B. Telearbeit oder flexible Arbeitszeit), Karrieretrainings auszubauen sowie ein neutrales Steuer- und Sozialversicherungssysteme für die verschiedenen Arbeitsweisen zu prüfen.

Der „Action Plan on Women’s Active Participation in the Workforce“ des Keidanren sieht neben der Internet-Veröffentlichung eigener Aktionspläne der Unternehmen die Einrichtung eines Management-Ausbildungskurses für Frauen, die Durchführung von Diversity Management Seminaren für Führungskräfte, die Entsendung von Mitarbeitern zu Karriereschulungen (vor Eintritt in ein Unternehmen) sowie die Erhöhung der Zahl der Mitarbeiterinnen in Wissenschaft und Technik (in Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft) vor. Hauptakteure sind letzten Endes die Unternehmen, aber es geht darum, die Frauen im Interesse des Wachstums zu fördern.

PD Dr. Elke HOLST (Research Director Gender Studies, Senior Economist, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin)

In Deutschland nimmt die Erwerbsbevölkerung ebenfalls tendenziell ab. Einwanderung von qualifizierten Arbeitskräften ist noch keine Trumpfkarte geworden, so dass die gezielte Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen unerlässlich ist. Wie in Japan behindern die Haltung zur starren Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern und das Stereotyp „Männer besitzen mehr Führungsstärke als Frauen“ das Vorrücken letzterer in leitende Positionen. In Deutschland wird ein Quotensystem bezüglich des Anteils der Frauen in Aufsichtsräten eingeführt (30 % bis 2016). Die erreichten Ergebnisse und selbstgesetzten Ziele der jeweiligen Unternehmen werden veröffentlicht. Transparenz ist somit gewährleistet. Der Frauenanteil in den Vorständen der 200 wichtigsten Unternehmen beträgt danach zur Zeit nur 4 % und bewegt sich bei den CEOs sogar gegen Null. Kernproblem ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, d. h. die Haltung zur Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern.

Zu den künftigen Prämissen der Arbeit gehören somit großes Engagement der Führungskräfte, konkrete Zielstellungen (inkl. Anreize und Sanktionen sowie Kontrollmechanismen), Bekanntgabe relevanter Informationen, Reform der Arbeitszeiten, der Art des Arbeitens und der Wertvorstellungen sowie Verbesserung der Unternehmenskultur (Abbau der Vorurteile im männlichen Management). All diese Maßnahmen tragen dazu bei, im Wettbewerb der Firmen um die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter zu bestehen.

Die Sicht der Unternehmen

KAWAMOTO Hiroko (Executive Vice President, Director for Promotion of Diversity, Operation Division, Inflight Services Center, All Nippon Airways Co., Ltd.)

Bei der Fluggesellschaft ANA sind etwa die Hälfte aller Mitarbeiter Frauen, d. h. fast alle Flugbegleiter und Angehörige des Servicepersonals am Boden sind weiblich. Internationale Ziele und längere Einsatzzeiten haben die Arbeitsmodalitäten beträchtlich verändert. Dies führte zu diversen Maßnahmen, damit Frauen und Mütter ihre Erwerbstätigkeit fortsetzen können (z. B. kürzere Arbeitszeiten, weniger Arbeitstage oder Kinderbetreuungstage). Außerdem wurde ein System zur besseren Nutzung der Stärken der Mitarbeiter entwickelt, das auch die Stimmen der Frauen reflektiert. Es umfasst u. a. Modifikationen der Arbeitsaufgaben, regional eingegrenzte Berufsentwicklungen, betriebsinterne Stellenausschreibungen sowie Freistellungen zur persönlichen Weiterbildung. Im Februar 2014 wurde eine Aktionserklärung veröffentlicht, in der ANA sich auf Ziele hinsichtlich der Zahl weiblicher Verwaltungsratsmitglieder und des Anteils von Frauen in Führungspositionen verpflichtet und entsprechende Maßnahmen vorantreibt. Dazu zählen beispielsweise Unterstützung bei der Karriereentwicklung (Schulungen in Karrieregestaltung und Management, Einführung eines Mentorsystems, Aufbau eines Managementnetzwerks usw.) oder eine neue Form der Informationsteilung über iPads. Wichtig ist dabei auch, zu erfassen, welche Maßnahmen und Optionen wie genutzt und nachgefragt werden.

Abgesehen von den Führungspositionen auf Entscheidungsebene bemüht man sich auch in der Flugbegleitung um unterschiedliche Karriereformen, wie etwa die Ausbildung von Flugmanagern vor Ort oder die Sicherung der Option eines fortgesetzten Einsatzes als Flugbegleiterin usw. Der Aufstieg von Frauen in das Management bleibt eine wichtige Aufgabe, bei der die Aktionserklärung ein erster Schritt ist.

SHIORI Tetsuya (Manager, Human Resources Training & Vibrant Workplace Promotion Section, Taisei Corporation)

Das Baugewerbe gilt als typisches Beispiel für eine männerdominierte Branche. Doch im Kontext stark abnehmender Bauinvestitionen bemüht sich das Unternehmen seit 2006 intensiv um die Frauenförderung. Konkret bedeutet das eine stärkere Beschäftigung von Frauen (jetzt etwa 20 % der Neueinstellungen), die Erweiterung ihrer Tätigkeitsbereiche auf Bauleitung und Betriebsführung, Auslandseinsätze sowie die Unterstützung einer kontinuierlichen Arbeit von Frauen (Versetzung zum Arbeitsort des Partners, Wiederbeschäftigung nach der Elternzeit). Allmählich zeigen sich Erfolge, wie die Zunahme von Außendienst- und Betriebsführungsposten, Bereichs- und Abteilungsleiterposten, diverse Preisverleihungen usw.

Auf der nächsten Stufe unterstützt die Firma verheiratete und unverheiratete Paare durch Gesprächsrunden mit „Erziehungsurlaubern“ und Seminaren zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Neben Schulungen zur Karriereplanung, Trainings für zukünftige Führungskräfte und der Netzwerkerweiterung pflegt das Unternehmen eine ständige, enge Kommunikation mit dem männlichen Management, um übertriebene Sorgen wegen unterschiedlicher Denkweisen von Männern und Frauen abzubauen und sexuelle Belästigungen zu vermeiden.

Im Bauwesen werden Technikerinnen, Bauaufseherinnen und Bauteams, die hauptsächlich aus Frauen bestehen, gefördert. Die Frauenförderung hat einen starken Aufschwung erlebt und wird als große Chance begriffen.

Elke BENNING ROHNKE (Managing Partner, Benning & Company GmbH, ehem. Board Member, Wella AG)

Viele deutsche Unternehmen haben sich eigene Ziele gesetzt und konzentrieren sich auf entsprechende Maßnahmen, bisher konnte kaum eines seine Vorsätze umsetzen. Eine Ausnahme bildet die Deutsche Telekom, die neben ihren Bemühungen um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch ein Anreizsystem für mehr Frauen in Führungspositionen eingeführt hat und Erfolge in der Erreichung ihres Ziels eines höheren Frauenanteils im mittleren und gehobenen Management verzeichnet (30 % bis 2015). Durch Senkung von Verlusten von Potenzial (Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Einsatzorten, Unterstützung bei der Wiederaufnahme einer Arbeit nach Eheschließung oder Geburt eines Kindes usw.) nimmt die Zahl der Frauen im mittleren Management zwar zu, aber für eine Erhöhung des Anteils bei Vorstandsmitgliedern usw. muss noch die berüchtigte „gläserne Decke“ beseitigt werden. Wenn Aggressivität und Durchsetzungskraft als Qualitäten von Spitzenpersonal gelten, bringt es den Anteil von weiblichen Spitzenkräften nicht voran, ein Frauenbild zu forcieren, das von Freundlichkeit und Sanftmut geprägt ist. Erforderlich sind verbindliche Ziele und das Engagement des obersten Managements.

Markus DRESSEL (HR Director Japan & Regional AP C&B and HR Governance Henkel, Japan)

Henkel betreibt seit 2008 nicht nur Gender- sondern allgemein Diversitätsförderung. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen beträgt weltweit bereits über 30 %, geplant ist eine weitere jährliche Steigerung von 1 bis 2 %.

Bei Henkel sind für Führungskräfte Rotationen zwischen mindestens zwei Ländern oder zwei Bereichen vorgeschrieben, was die erneute Arbeitsaufnahme der Frauen nach der Kinderbetreuung erleichtert.

Henkel Japan betreibt die Einstellung von Frauen sehr aktiv, aber auch die Zahl der ausscheidenden Frauen ist hoch. Grund ist der Druck, die Berufstätigkeit mit den Anforderungen der Familie zu vereinbaren. Frauen in Führungspositionen machen in Japan 9 % aus, was verglichen mit den 32 % weltweit sehr niedrig ist. Um einen radikalen Mentalitätswandel zu realisieren, sorgen wir bei Einstellungen und Beförderungen konsequent für Diversität in Bezug auf in- und ausländische Herkunft, Geschlecht usw.

Diskussion: Das Für und Wider der Quotenregelung

Die Diskussion wurde von SAWA Keiichirō moderiert, Leiter Special Reports Division der Mainichi Shimbun.

Die deutschen Referentinnen vertraten die Ansicht, dass eine Quotenregelung auch deshalb erforderlich sei, weil freiwillige Zielstellungen von Firmen keinen Erfolg haben und die Dominanz der Männer überwunden werden muss, die darauf beruht, dass immer wieder Personen eingestellt (kooptiert) werden, die ähnliche Ansichten haben wie sie selbst. Um in einer bestimmten Zeit erfolgreich zu sein, sei ein gewisser Druck sowie die Kontrolle der Ergebnisse notwendig.

Die japanischen Rednerinnen hielten ein Quotensystem eher für ungeeignet. Sie sprachen sich dafür aus, dass die Unternehmen zusätzlich zu den Zielstellungen der Frauenförderung in der Managementstrategie regelmäßig neue Zielsetzungen entwickeln. Die japanische Regierung fördert diejenigen, die sich aktiv für die Frauenförderung einsetzen und/oder Ergebnisse vorweisen (Anerkennung von Leistungen und Erfolgen).

Der Bericht basiert auf der japanischsprachigen Darstellung des Japan Institute for Social and Economic Affairs / Keizai Koho Center (KKC).