

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

KÜLKERESKEDELMI KAR



**A NŐI KVÓTA BEVEZETÉSE ÉS HATÁSAI A NÉMETORSZÁGI
VÁLLALATOKNÁL**

**THE IMPLEMENTATION AND IMPACTS OF THE GENDER
QUOTA ON GERMAN COMPANIES**

Németh Katalin

Konzulens: Dr. Ferkelt Balázs

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. november 6.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Történeti áttekintés, az üvegplafon problémája	3
1.1.	A nemi egyenjogúság elérésének jelentősebb lépései	3
1.2.	Akadályok.....	5
1.3.	Eltérő vezetési stílusok	6
2.	Hofstede maszkulinitás-femininitás dimenziója és a nemi különbségek.....	8
3.	A női vezetők helyzete a világban	10
3.1.	Kvótatörvény nélküli országok.....	10
3.2.	Országok, amelyek kvótatörvényt vezettek be	13
4.	A németországi szabályozás	18
4.1.	A német nők foglalkoztatottsága és egyenjogúságért folytatott küzdelme a 20.században	18
4.2.	A német nők helyzete a munkaerőpiacon a 21.században.....	21
4.3.	A női vezetők támogatása, javaslat a törvényi szabályozásra	23
4.4.	Az első kvótatörvény	25
4.5.	A kvóta bevezetéséből adódó kihívások.....	27
4.6.	Önkéntes kvóta helyett kötelező kvóta az igazgatótanácsokban, avagy a kvótatörvény módosítása.....	29
4.7.	A női kvóta teljesítése a fenntarthatósági stratégia részeként	31
4.8.	A Deutsche Telekom és a Magyar Telekom Nyrt. nemi esélyegyenlőségi stratégiája, szakértői interjú Zanin Évával	32
4.9.	Nemi egyenlőség a kvóta nélküli vállalatok esetében	35
	Összegzés és következtetések	37
	Irodalomjegyzék	39

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Különböző országok maszkulinitás indexe	9
--	---

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Női igazgatók és menedzserek a világban.....	11
2. ábra: A foglalkoztatási ráta alakulása nemek szerint Németországban a 15-64 évesek körében (%)	20
3. ábra: A 15 és 64 év közötti német nők munkavállalásának alakulása (%)	21
4. ábra A 15-64 év közöttiek részmunkaidős foglalkoztatottsága Németországban gyerekvállalás és nemek szerint (%)	22
5. ábra A Magyar Telekom Csoport vezető testületi tagjainak nemek szerinti megoszlása	33

BEVEZETÉS

A sikeres női vezető szó hallatán az emberek többségének olyan személyek jutnak eszébe, mint Kamala Harris, az Egyesült Államok alelnöke, Angela Merkel, az egykori német kancellárasszony, Indra Nooyi, a Pepsi Co. CEO-ja vagy Christine Lagarde, az Európai Központi Bank elnöke. Sokan állítják, hogy ezek a hölgyek áttörtek az üvegplafonon és példát statuálnak nőtársaik számára. Bár a politika és a gazdaság területén is egyre több női vezetővel találkozhatunk manapság, ez nem jelenti azt, hogy a nőknek ugyanakkora esélyük van a felsővezetői pozíciók megszerzéséhez, mint a férfiaknak. A világ országaiban a nők társadalmi helyzete továbbra is nagyon eltérő. Bizonyos országokban a lányoknak nincs hozzáférése még az oktatáshoz sem, míg más régiókban már azon munkálkodnak, hogy támogató intézkedésekkel segítsék a nők vezetői pozíciókhoz jutását. A nemek közötti egyenlőség alapvető emberi jognak számít, mégsem kapja meg minden személy ezt. Emiatt az Egyesült Nemzetek Szervezete is a fenntartható fejlődés céljai közé emelte a nemek közötti egyenlőséget. Folyamatosan dolgozik azon, hogy a nőket érő diszkrimináció okait megszüntesse, amelyek még mindig korlátozzák a nők jogait mind a családi, mind a közéletben. Számos ország hozott intézkedéseket annak érdekében, hogy a különböző szinteken különböző eszközökkel eredményesen tudják támogatni a nők és a lányok előrehaladását.

Németországban 2016. január 1-jétől van hatályban a női kvóta az olyan nagyvállalatoknál, amelyeket a tőzsdén jegyeznek és felügyelőbizottságukban a munkavállalóknak és a munkáltatónak ugyanannyi képviselője ül. A kvóta lehetővé teszi, hogy a képzett nők nagyobb létszámban tölthessenek be felsővezetői pozíciót. Ez az eszköz ideiglenes szabályozóként működik addig, amíg a nők és a férfiak között meg nem szűnik az egyenlőtlenség, és egyforma bánásmódban nem részesülnek. A német nők munkaerőpiaci helyzetét számos tényező befolyásolja. Az ország múltbeli széttagoltsága eltérő elvárásokat állított eléjük, amellyel még ma is szembesülnek a gyermeknevelés, a háztartásvezetés és a diszkrimináció mellett. A kvóta pont azt szolgálja, hogy ezek az akadályok megszűnjenek. Kutatásom célja a kvóta bevezetésének és hatásainak vizsgálata.

Kutatásomat a következő kérdések mentén végeztem el: Milyen múltbeli társadalmi változások vannak még ma is hatással a német nők karrierútjaira? Miért volt szükséges bevezetni a női kvótát Németországban? Melyek voltak a kvóta bevezetésének lépései és hatásai? Hogyan változtak a kvóta bevezetésére kötelezett vállalatoknál a karrierlehetőségek a

nők számára? Mennyire tekinthető hatékonynak a német kvóta összehasonlítva más országok kvótaszabályozásával?

Ahhoz, hogy ezek a kérdések megválaszolásra kerüljenek, alkalmaztam szekunder és primer kutatási módszereket. Könyveket, szakcikkeket, tanulmányokat, interjúbeszélgetéseket, statisztikákat, újságcikkeket, jelentéseket és egyéb online forrásokat dolgoztam fel, valamint mélyinterjú formájában végeztem primer kutatást is. A franciaországi kvótaszabályozásról és a francia női vezetők helyzetéről készítettem interjút Marion Israëllel, aki már 15 éve egy építőipari kisvállalatot, a BIM Architectest irányítja. A német női kvóta hatásaival és megítélésével kapcsolatban interjút készítettem németországi munkavállalókkal is. Zanin Éva, a Magyar Telekom Nyrt. sokszínűségért és esélyegyenlőségért felelős szakértője is támogatta kutatómunkámat. A specialistával folytatott beszélgetésnek köszönhetően betekintést nyerhettem a vállalat kvóta alkalmazási módszerébe, többek között a Telekom esélyegyenlőségért hozott intézkedéseit is behatóan tanulmányozhattam.

1. TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS, AZ ÜVEGPLAFON PROBLÉMÁJA

1.1. A NEMI EGYENJOGÚSÁG ELÉRÉSÉNEK JELENTŐSEBB LÉPÉSEI

A történelem folyamán a nők társadalmi és jogi helyzete állandóan változott, átalakult. Az emberek az ókorban- az őskorhoz hasonlóan- a női testet, mint az élet forrását tisztelték. Ezt tükrözte hitviláguk is, hiszen az istennők a mitológia fontos alakjai voltak. Mint védelmezőkre tekintettek az istennőkre a görögök is: Héra védte a házasságot, születést, Aphrodité a szépségért felelt, Déméter a termékenység istennője volt, Hesztia, a családi tűzhely őreként és a családi élet oltalmazójaként tevékenykedett, Pallasz Athéné a bölcsességével tűnt ki. Az istennők többségének feladatai már utalnak egy bizonyos kialakult szerepkörre, amit az ókori világ asszonyaitól elvártak. Ugyanakkor mutatja, hogy fontosak a belső tulajdonságok, egyéni képességek is. (Visy, 1943.)

Régióként eltérő volt a nők társadalmi helyzete. Az esetek többségében alárendelt helyzetben voltak, politikai jogokkal nem rendelkeztek, fő feladatuk a gyermekszülés és a háztartás vezetése volt. Az egyedüli görög polisz, ami kivétel volt a korban, Spárta volt, ahol a fiúk és leányok ugyanolyan képzésben részesültek. Az ókori Egyiptomban több említésre méltó uralkodó nő is volt, például Kleopátra vagy Hatsepszut. Általánosságban a római nők szerepe is a gyerekszülésre és a háztartásvezetésre korlátozódott, azonban a tehetősebb családok lányaik taníttatására már több figyelmet fordítottak. A zene és más művészetek gyakorlása kiemelkedően fontos szerepet töltött be kultúrájukban, így ezt a nők is művelték. (Pukánszky, 2015.)

A középkorban a társadalmi helyzetük változatlan maradt, az egyedüli dolog, ami továbbra is befolyásolta státuszukat az volt, hogy melyik rétegbe tartoztak: nemesség, polgárság vagy parasztság. Jogi és társadalmi egyenlőségre ekkor még egyáltalán nem volt esély (Pukánszky, 2015.).

A felvilágosodás formálódó gondolatvilágában már megjelenő egyenlőség-eszme a női nem tekintetében csak korlátozottan érvényesült az újkor kezdetén. A kialakult nézetek szerint a nők felelőssége még mindig a házimunka elvégzése és a gyereknevelés volt. Alacsonyabb rendűek voltak, mint a férfiak, de munkaerejük nélkülözhetetlen volt a családi gazdaság fenntartásának szempontjából. A 18. század vége felé eltűnőfélben volt a középkori családmodell, ez lehetővé tette, hogy a lányok iskolába járhassanak, elvégezhessék az elemi. A művelt közép- és felső társadalmi osztályok „magasabb köreiben” már szóhoz jutottak a nők. Lassú változás kezdődött meg, a nőkről alkotott kép módosulni kezdett. Többen is síkra szálltak

saját és nőtársaik állampolgári jogaiért, azonban fáradozásuk eredménytelennek bizonyult (BMFSFJ, 2020.).

A nőnevelésre egyre nagyobb figyelmet fordítottak a 19. században. Ezt mutatja, hogy Schleiermacher, egy német teológus-pedagógus, olyan nevelési rendszert próbált kidolgozni, ami alkalmazkodik a folyamatos társadalmi változásokhoz. Felismerte, hogy a nőknek magasabb szintű oktatásra van szükségük a javuló társadalmi helyzetre és a jövő generációira gyakorolt pozitív hatásuk miatt. Nem vetette el annak a gondolatát sem, hogy a két nem közötti társadalmi különbség csökkenjen. Schleiermacher célja volt, hogy ennek az oktatás se szabjon gátat. A 19.század folyamán egyre több nő kezdett el dolgozni az iparosodásból adódóan. A nők számára fenntartott munkahelyek nagyon rosszul fizetettek voltak, ezért még a második ipari forradalom alatt is a biztos megélhetést egy jó házasság biztosította (Pukánszky, 2015.).

Legelőször 1867-ben, Wyomingban (USA) kaptak szavazati jogot a nők (MAJT ELTE, 2022.). Liberális gondolkodóként John Stuart Miller részben ennek hatására írta meg A nők elnyomása című munkáját. 1889-ben megalakult a Nőegyletek Nemzetközi szervezete, amely négy évente kongresszust tartott. Ennek a szervezetnek a célja a nők munkához és tanuláshoz való jogának kiterjesztése, valamint a vagyoni és törvény előtti egyenlőségüknek kivívása volt. Sorra alakultak a hasonló szervezetek ugyanezzel a szándékkal Londonban, Berlinben, Budapesten és más nagyvárosokban. Az egyenjogúságért való küzdelmet az első világháború szakította félbe. A világégés idején a nőknek kellett a férfiak munkáját átvenni, ez sokakat ráébresztett arra, hogy a „gyengébbik nem” képviselői jóval többre képesek, mint amennyit eddig feltételeztek róluk. A londoni szüfrazsettek, bár nem a lövészárokból harcoltak, támogatták a hazai csapatokat távírdai, telefonos és küldöncszolgálatot ellátva. Még a háború alatt teljesült a brit szüfrazsettek legfőbb követelése: 1918-ban megkapták a választójogot, a kornak megfelelően életkori és vagyoni cenzussal (Pukánszky, 2015.). Még ebben az évben a magyar, osztrák és német hölgyek is megszerezték azt a kiváltságot, hogy általános, egyenlő szavazati joguk legyen. A briteket megelőzve a dánok és a norvégok már jóval korábban, 1915-ben kiterjesztették az általános választójogot a nőkre is (MAJT ELTE, 2022.).

A nőket és a férfiakat ugyanazok az állampolgári jogok illették meg, az oktatásuk színvonala is közel azonossá vált, valamint a munkához való jogukat sem kérdőjelezték már meg. A gondolkodásmódja az embereknek módosult és már szinte egyenlő felekként tekintettek a nőkre. Az ENSZ 1992-es Rio de Janeirot tartott konferenciáján került elfogadásra az az elképzelés, miszerint a döntéshozatalba a nőket is be kell vonni, mivel csak akkor érhető el a fenntarthatóság. Az emellett szóló érvek egyike, volt, hogy a nőkre a környezeti hatások nagyobb benyomást tesznek, mint a férfiakra, mert gazdasági és társadalmi helyzetük

viszonylag hátrányos. Egy másik kiemelkedően fontos érvnek számított, hogy a nőknek van a legközelebbi kapcsolata a környezettel, hiszen ők készítik az ételeket, ruházzák a családot, gondozzák a rászoruló családtagokat és általánosságban kiveszik részüket az élelmiszer-előállításból is. A konferencián megállapításra kerültek a legkomolyabb problémák, amiket orvosolni kell annak érdekében, hogy a nemi egyenlőséget elérjék. A 24. fejezet kifejezetten ezen problémák enyhítésére irányult, tartalmazva jogi és gazdasági támogató intézkedéseket határidőkkel együtt (Buckingham-Hatfield, 2002.). Így került be az ENSZ fenntartható fejlődési céljai közé a nemi egyenlőség elérése, amit a tagországok egy része át is vett. Ez leginkább a nyugati társadalmakra volt jellemző, hiszen keleten a hagyományos családmoddal csak jóval lassabban kezdett átalakulni. Napjainkban az arab országokban vallási nézetekből kifolyólag a nők továbbra sem részesülnek ugyanabban a bánásmódban és jogi egyenlőségben, mint a férfiak. Régióként eltérő társadalmi helyzete van ma is a nőknek. Még a 21. században sem sikerült elérni a nemi esélyegyenlőséget minden területen, a fejlett országokban is éri megkülönböztetés a nőket.

1.2. AKADÁLYOK

A férfiak és a nők eltérő kihívásokkal szembesülnek a munkaerőpiacon. A Mc. Kinsey 2010-ben 500 főt kérdezett meg arról, hogy melyek a nők előtt álló akadályok a felső vezetői pozíciók elérésében. A legtöbben a munka-család egyensúly hiányát vélik a fő problémának. Ugyanakkor érdekes, hogy a 3. legjelentősebb akadályként azt jelölték meg sokan, hogy a nők nem léptetnek elő nőket. Ez a tanulmány azt is kimutatta, hogy a megkérdezett női vezetők 54 százaléka gyermektelen, szemben a férfiak 29 százalékaival. 33 százalékuk nem él párkapcsolatban sem. Több nehézséggel jár a nők számára a karrier és a magánélet közötti konfliktusok leküzdése, döntések meghozatala és az egyensúlykeresés. A családi élettel nehezen összeegyeztethető munkahely mellett más tényezők is gátolják a nőket a karrierépítésben (McKinsey&Co., 2010.).

Carol Hyonwitz és Timothy Schellhardt 1986-ban fogalmazta meg a jelenségre magyarázatot adó elméletüket, az üvegplafon-elméletet. „Még az a kevés nő is, aki töretlenül haladt felfelé a ranglétrán, végül egy láthatatlan akadályba ütközött. Számukra úgy tűnt, hogy a legfelső vezetői szint elérhető közelségbe került, de egyszerűen képtelenek voltak áttörni az előmenetelüket gátló üvegplafont.” Nem csak a felsővezetői pozíciókért folytatott küzdelem során ütköznek akadályokba a feltörekvők, hanem gyakran már pályakezdőként szembesülnek azokkal. A labirintus vagy útvesztő metaforája sokkal valóságosabban tudja szemléltetni az

előbb leírt helyzetet. A szövevényes utakon bolyongó személy nem tudja eldönteni, melyik irány lehet a jó, merre van a középpontba vezető, helyes ösvény. Pályafutások során a nőknek ilyen útvesztőkben kell kiigazodniuk folyamatos bizonytalanságtól és tanácstalanságtól gyötörve. (Ternovszky, 2013.)

1.3. ELTÉRŐ VEZETÉSI STÍLUSOK

Az eltérő gondolkodásmódból adódik, hogy a nők és a férfiak különböző vezetési stílust alkalmaznak. A vezető mások által érzékelt magatartása jeleníti meg a vezetési stílust. Az általános vélekedés szerint létezik „női” vezetési stílus. Összehasonlítva a két nem vezetési stílusát a legnagyobb különbség abban nyilvánul meg, hogy a nők kapcsolatcentrikusak, míg a férfiak feladatorientáltak. A kapcsolatcentrikus vezető az összetartó, jó hangulatú csoport kialakításán fáradozik, ettől várja a feladatok magas színvonalú teljesítését. A felelősség megoszlik a csoporttagok között, a vezető igyekszik mindenkinek a megfelelő munkát adni, hogy elégedettek legyenek az alkalmazottak. A feladatorientált vezető szigorú felügyeletet gyakorol, nem foglalkozik különösebben az emberi tényezőkkel, csak annyit, amennyi a feladat végrehajtásához szükséges. A látható eredmények, a határidőre való teljesítés, és az anyagi világ számít igazán az ilyen típusú vezetési stílust alkalmazóknak. Kutatások azt mutatják, hogy a nők inkább alkalmazzák a részvételi, mint az autokratikus stílust (Ternovszky, 2013.).

A szocializációs minták befolyásolhatják, hogy később milyen viselkedésmintát mutatnak a munkaerőpiacon az emberek. A kislányoktól elvárják, hogy legyenek kedvesek, együttműködőek, míg a kisfiúkat magabiztosságra bátorítják, arra, hogy versengjenek és álljanak ki magukért. A gender inkongruencia modell szerint mindkét nem képviselőit könnyebben elfogadja környezetük, ha genderspecifikus viselkedésmintázatot mutatnak, illetve a terület, ahol vezetői pozíciót töltenek be, konzisztens a genderszerepükkel. Például az autópárházban nehezebben érvényesülnek a nők, míg a férfiaknak a gyermekjóléti szolgálat vezetőiként több előítéllettel kell szembesülniük. A tanulmányok általában azt mutatják, hogy a női vezetők hajlamosabbak transzformáló vezetési eszközöket alkalmazni (Czibor & Kázmér-Mayer, 2019). Ez azért lehetséges, mert a transzformáló stílus számos femininnek tartott eszközt és viselkedési módot kíván. A férfi vezetők által irányított cégekre jellemzőbb a hierarchikus felépítés, míg a nők által irányítottaknál a pókhálószerű berendezkedés a népszerűbb. Ez utóbbi esetben az információ továbbítása egymásnak kiemelten fontos, valamint a kapcsolatok is szorosabbak, sokkal közvetlenebbek. „A legtöbb kutatás az átalakító

vezetési stílust találta a legmegfelelőbbnek a mai szervezetek irányítására” (Ternovszky, 2013.).

Bár a női vezetők száma folyamatosan növekszik, nem mindegy, hogy milyen helyzetben jutottak a pozícióhoz. Gyakran válsághelyzet idején léptetnek elő nőket vezetői pozícióba, mivel feltételezik, hogy a sztereotípiáknak megfelelően képesek a válság kezelésére. A nők empátikusabbak, gondoskodóbbak, általában kerülnek a versenyt, fontos számukra a csapatmunka, tehát a krízishelyzetet jobban tudják kezelni (Czibor & Kázmér-Mayer, 2019).

2. HOFSTEDE MASZKULINITÁS-FEMININITÁS DIMENZIÓJA ÉS A NEMI KÜLÖNBBSÉGEK

A szabályokat, szokásokat, amelyek ma is érvényesek a világban és a vállalati életben, az esetek többségében férfiak alkották; a nőknek munkába álláskor ezeket kell kiismerniük. Mindannyian különbözőek vagyunk, de a szervezeti életben, törvényekben ez csak ritkán mutatkozik meg. A nemi különbségektől függetlenül a teljesítményközpontú világban a munka, az eredmény, valamint a siker a vezető érték. Ezek leghatékonyabb eléréséhez szükség van mindkét nem tulajdonságaiból adódó előnyökre. A nők emberi kapcsolatokra és ezek erősítésére koncentrálnak szemlélve a világot, míg a férfiak a hierarchiát, státuszt tartják elsődlegesnek. Ebből adódóan bennük erősebb a versenyszellem, egyéni megmérettetéseken jobban teljesítenek. A nőkre ezzel szemben alig hat a versenyhelyzet, ők szívesebben dolgoznak csoportban. A férfi vezetők számára a hatalom és a pénz a legfontosabb, a női menedzserek az emberi kapcsolatokat, a minőségi munkát tartják előbbre valóknak. A férfiak egyszerre egy dologra szeretnek koncentrálni, a nők képesek egy időben több dologra is figyelni. Lojalitás szempontjából a férfiak gyakran rugalmasabbak, érdekközpontúbbak, mint nőtársaik, akik még válsághelyzetben is kitartanak a főnök vagy szervezet mellett. (Ternovszky, 2013.)

A nemzeti kultúrák közötti eltérések is hatással vannak arra, hogy a társadalom, hogyan ítéli meg a nők helyzetét. A Hofstede-modell megkülönböztet feminin és maszkulin kultúrákat. A feminin kultúrákban a társadalmi nemi szerepekben átfedések találhatók, nincsenek konkrét szerepek, mivel bizonyos mértékig összemosódnak. Az ilyen típusú kultúrákban a másokról való gondoskodás, a szolidaritás, gyengédség, az emberi kapcsolatok kiemelten fontosak. A családban az apák és az anyák egyformán foglalkoznak anyagiakkal és érzelmekkel. A lányok és a fiúk egyenlő bánásmódban részesülnek az iskolában; a munkahelyen az egyenlőség, valamint a szolidaritás jelentik a hangsúlyos értékeket. Ellenben a maszkulin társadalmakban minden nem képviselőjének megvan a meghatározott szerepe, amit elvárnak tőle. Domináns értéknek az anyagi siker, az előrehaladás számít. Családon belül az apa az anyagi dolgokkal, míg az anya az érzelmekkel foglalkozik. A fiúk és a lányok különböző tárgyakat tanulnak, eltérő genderspecifikus viselkedésmintát követnek. Mivel a maszkulin kultúrák teljesítményközpontúak, a munkahelyen a versengés és az igazságosság számít (Falkné, 2008.).

„A maszkulinitás index az egyes országok egymáshoz viszonyított „férfias” értékrendjének mértékét mutatja a maszkulinitás-femininitás dimenzión, és nem csupán a férfiak és nők társadalmi helyzetére vonatkozik.” A skandináv országok maszkulinitás indexértékei a legalacsonyabbak a vizsgált több, mint 50 ország közül, pl. Svédországé 5,

Norvégiáé 8. A maszkulinitás bajnokai a japánok lettek 95-ös indexértékkal, második helyen Ausztria áll 79-cel (Falkné, 2008.).

Felmerül a kérdés, hogy vajon a maszkulinitás index összefüggésben áll-e a nők társadalmi helyzetével, vezetői pozíciókban való elfogadottságával, illetve a nők arányát a vezetőtestületekben növelni célzó törekvésekkel. Egy 2012-ben végzett felmérés szerint az igazgatótanácsokban a nők aránya meglehetősen kicsi, ez igaz az USA-beli, az európai és más országbeli nagyvállalatokra is. A legnagyobb százalékban az Amerikai Egyesült Államokban és az EU-27-ben (16%) vannak jelen a nők a vezetésben. Japán az utolsó helyen áll 1 %-kal. Ennek tükrében feltételezhetnénk, hogy Hofstede kulturális dimenziója összefügg az adott ország hajlandóságával, hogy szabályozza a női vezetők jelenlétét. Az 1. táblázat alapján megállapítható, hogy Ausztria példája ezt cáfolja, hiszen a maszkulinitás indexe az országnak 79 (Křečková, 2015.), azonban 2018-ban az 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató cégeknél kötelezővé tették, hogy az igazgatótanács tagjainak legalább 30 százalékának nőnek kell lennie (European Institute for Gender Equality, 2022.). Megállapítható, hogy a maszkulinitás index és a hajlandóság a női vezetők részvételi arányának növelésére nem függ össze.

1. táblázat: Különböző országok maszkulinitás indexe (Hofstede, 1980.)

Ország	Maszkulinitás index
<i>Japán</i>	95
<i>Magyarország</i>	88
<i>Ausztria</i>	79
<i>Olaszország</i>	70
<i>Kína</i>	66
<i>Németország</i>	66
<i>Egyesült Királyság</i>	66
<i>Dél-Afrika</i>	63
<i>Egyesült Államok</i>	62
<i>Görögország</i>	57
<i>Argentína</i>	56
<i>India</i>	56
<i>Belgium</i>	54
<i>Egyesült Arab Emírségek</i>	52

Ország	Maszkulinitás index
<i>Malajzia</i>	50
<i>Brazília</i>	49
<i>Szingapúr</i>	48
<i>Tajvan</i>	45
<i>Franciaország</i>	43
<i>Peru</i>	42
<i>Spanyolország</i>	42
<i>Kenya</i>	41
<i>Dél-Korea</i>	39
<i>Portugália</i>	31
<i>Chile</i>	28
<i>Finnország</i>	26
<i>Dánia</i>	16
<i>Hollandia</i>	14
<i>Norvégia</i>	8
<i>Svédország</i>	5

3. A NŐI VEZETŐK HELYZETE A VILÁGBAN

3.1. KVÓTATÖRVÉNY NÉLKÜLI ORSZÁGOK

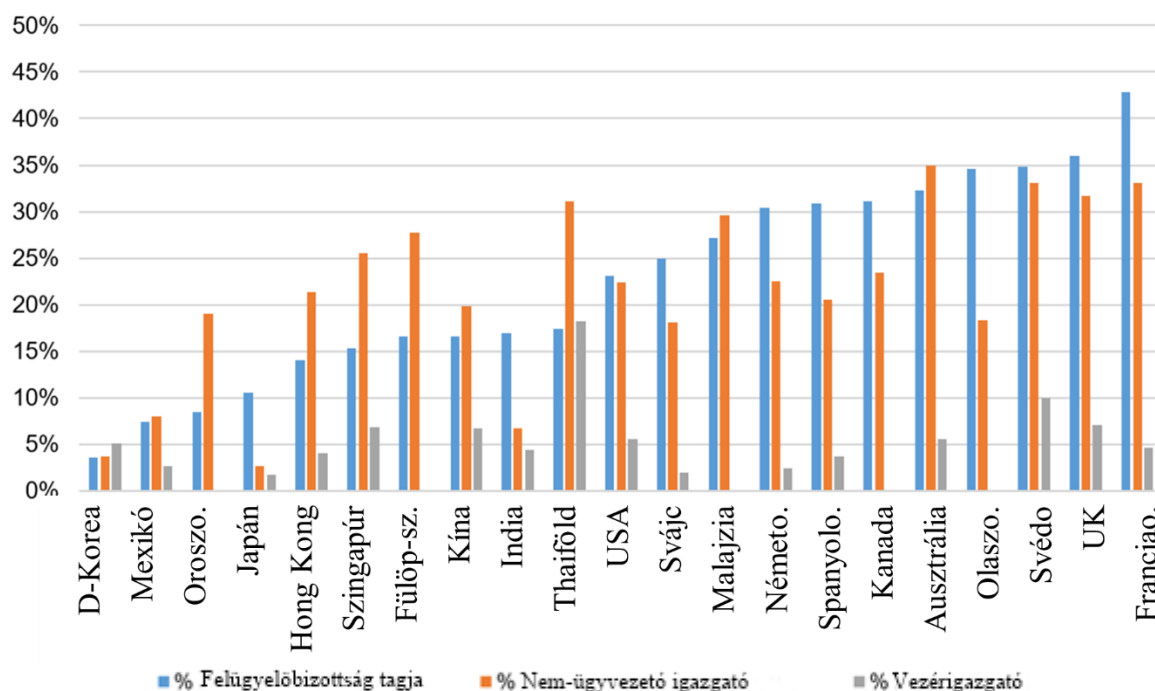
A nők társadalmi helyzete országonként eltér. Bizonyos területeken még az egyenjogúságot sem érték el, így a döntéshozatalba sincs joguk beleszólni, vagy csak kis mértékben. Ebből kifolyólag a női vezetők elfogadottsága is országonként változik. A nemi egyenlőség fontosságának megítélése nagyban függ a nemzeti kultúrától. Valahol az emberek attitűdje elegendő, hogy támogassák a nőket vezetői pozíciók elérésében, egyes régiókban csak rugalmasabb, gyengébb szabályozások szükségesek, míg más területeken teljesen elvetik ennek gondolatát is.

Az Egyesült Királyság egyike azon piacoknak, amelyeknek van irányadó mértéke. Nincs írott törvény a női vezetők támogatására vonatkozóan, de állami támogatással 2011-ben a Davies Review a 25%-ot tűzte ki elérendő célul az igazgatótanácsok esetében 2015-ig, amit később 33%-ra emelt. Ezt a célértéket 2020-ig kellett teljesíteni (Davies Review, 2015.). 2021-ben a felügyelőbizottságokban 38%, az igazgatótanácsokban 24% volt a nők aránya (EWOB, 2021.).

Dél-Afrikában a női igazgatók aránya 20% körül mozgott 2016-ban. 2003-tól indult meg a Broad-Based Black Economic Empowerment (B-BBEE), amelynek keretében a fekete állampolgárok támogatást kaptak. A felsővezetői pozíciókban a részvételi arány szabályozása van érvényben, a vezetők 60%-nak feketének kell lenni, ennek az aránynak a 40%-a jut a fekete nőknek. Másik célja a B-BBEE-nek az volt, hogy az ott élő nőket motiválják gazdasági tevékenységek végzésére: vállalat alapítására, tanulásra; képességeik fejlesztésére bíztatták őket. Részben ennek köszönhető, hogy Dél-Afrikában vannak jelen a legnagyobb számban a nők felsővezető vagy CEO pozícióban (38,5%) (Minasyan, 2020.).

A Közel-Keleten és Észak-Afrikában vannak a legkisebb számban jelen nők vezetői pozíciókban. Tényleges statisztikai kimutatást vagy kutatást nem is lehet igazán készíteni ebből kifolyólag. Vannak arra irányuló törekvések, hogy a nők arányát növeljék a vezetői körökben, mint például a 30% MENA, a Reach vagy a Hawkamah. Az Egyesült Arab Emírségekben a tőzsdén jegyzett vállalatok negyedének van női bizottsági tagja, az emirátusok bizottsági helyeit összesítve 2021-ben a bizottsági helyek 3,5%-a jutott nőknek. A nemi egyenlőségért felelős bizottság célul tűzte ki, hogy a világ nemi egyenlőségi listáján magasabb szintre jussanak az

emirátusok (Deloitte, 2022.). Feltehetően az erre irányuló intézkedéseknek köszönhetően növekedni fog a nők részvételi aránya a vezetői pozíciókban is.



1. ábra: Női igazgatók és menedzserek a világban (FactSet, 2021.)

Bizonyos országok esetében az, hogy nincsenek törvények, szabályok erre vonatkozóan, megnehezíti az egyenlő arányok kialakítására irányuló mozgalmak elindítását. Ilyen országnak minősül Oroszország, Dél-Korea, Japán, Kína, USA (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

A jogszabály alkalmazása mindenképp hatékony megoldás, hiszen kikényszeríti, hogy adott arányban a nők is érvényesülni tudjanak menedzserként. A szabályok hatékonyságát befolyásolja a helyiek nézete is azon a téren, hogy mennyire hajlandóak a hatásokkal együtt élni. Svédországban nincs kvóta, a svédek mégis nagy arányban női vezetéssel rendelkeznek. Valójában az északi országok többségében a nők nagy számban töltenek be vezetői pozíciókat. Finnország Svédországhoz hasonló helyzetben van. Bár Norvégiában bevezették a 40%-os kvótát, így ebben az országban volt 2017-ben a legmagasabb a női vezetők száma, mégsem mutatkozik a szigorú előírásból adódóan nagy eltérés, ha Svédországgal hasonlítjuk össze. A skandináv országokban a nők számára a törvények lehetővé teszik, hogy a karriert és a családot összeegyeztethessék. Erre a legjobb példa talán a már említett Svédország. (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.)

Ellenben ezekkel az országokkal a nők leginkább alulprezetáltak például Dél-Koreában, ahol csak kis arányban vannak jelen nők vezetői pozíciókban a vállalatoknál. Hermetikusan zárt, családon belül öröklődő pozíciókkal működő cheabolok ezek. Feltehetően a hagyományokból is származhat a nők ilyen alacsony száma. Meglehetősen nagy ellenállásba ütközik minden, az igazgatói összetétel megváltoztatására irányuló próbálkozás. Kivételt képez ez alól talán a Samsung Electronics, amelynél a vezető beosztásban dolgozó nők aránya 5% volt 2019-ben (Kim, 2020). Egyedül az állami tulajdonban lévő cégekre vonatkozik 2020-tól kvóta, ami egy női bizottsági tag két éven belüli kinevezésére kötelezi a vállalatokat (Deloitte, 2022.).

Japán a 2021-es Világgazdasági Fórum 153 országot vizsgáló nemi egyenlőségi jelentésében a 120. helyen végzett. A japán kormányzat kísérletet tett kvóta nélkül 30%-os női részvételi arány elérésére 2010-ben, amit terv szerint 2020-ig kellett volna teljesíteni, azonban látva az eredményeket (9%), a teljesítési időt kitolta (Deloitte, 2022.).

Malajziában Japánhoz hasonlóan célkitűzést tettek 30%-os női részvétel elérésére vezetői pozíciókban. A malájok látszólag sikereesebbek, hiszen a felügyelőbizottságokban a nők aránya 24% volt 2021-ben (Deloitte, 2022.).

Egy másik kategóriába tartoznak azok az országok, ahol az attitűd változóban van, de még nincsenek előírások. Ilyen például az Egyesült Államok. 2014-ben a női vezetők aránya 13,4% volt, ami 2020-ra 20%-ra emelkedett, a következő célkitűzés a nemzeti kampányban 30%. Vajon az USA fenn tudja tartani az eddigi növekvő tendenciát mindenféle korlátozás nélkül a jövőben is? Látva a 2021-es adatokat lehetséges, hiszen a felügyelőbizottságokban a nők arány 23,9%-ra emelkedett (Deloitte, 2022.). Az Every Other One gondolata is a tengerentúlról származik, miszerint minden felszabaduló helyre egy nőt nevezzenek ki az igazgatói tanácsokban. (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

Kanada az USA-hoz hasonló álláspontot képvisel. Az egyedüli tartomány, ahol nemi kvóta van érvényben, az Québec. Meglepő módon az 50%-os célkvóta már 2011-től érvényben van. Ezt leszámítva a föderáció területén általánosan nincs szabályozás arra vonatkozóan, milyen arányban legyenek képviselve a nemek a vezetői körökben. 2020 decemberében a föderáció vezetése meghirdette az 50-30 Challenge-t. Ehhez az önkéntes kihíváshoz bármilyen kanadai szervezet, vállalat csatlakozhat. A kihívás célja a kanadai vállalatok felügyelőbizottságaiban a teljes nemi egyenlőséget elérni, valamint a más, hátrányos helyzetű

személyeket támogatni, mint például az LMBT+ csoport tagjait, a kanadai őslakosokat vagy a fogyatékkal élő embereket (Deloitte, 2022.).

3.2. ORSZÁGOK, AMELYEK KVÓTATÖRVÉNYT VEZETTEK BE

Vannak olyan országok, ahol nem volt szükséges rendelkezéseket hozni, máshol csupán az emberek attitűdje hajlik arra, hogy a nők arányát növeljék a vezetői pozíciókban, míg bizonyos régiókban csak a törvény erejével lehet ezt kikényszeríteni. Az országok többsége, amelyek a legszigorúbb törvényeket és kvótákat hozták a női vezetők támogatásának céljával Európában találhatók.

Elsőként Norvégiában lépett hatályba női kvóta 2005-ben. Norvégiában a vállalatot irányítók számától, az igazgatótanács méretétől függ az előírt női tagok száma. 2-3 igazgatóból legalább egynek nőnek kell lennie, több mint 9-10 tagú igazgatótanács esetén a 40%-os kvóta lép érvénybe. Ez azt eredményezte, hogy a norvég vállalatvezetők körében 40% feletti volt a nők aránya már 2008-ban. (Teigen, 2015) Jelenleg Norvégiában a felügyelőbizottságokban 41%, az igazgatótanácsokban 32% a nők részvételi aránya (EWOB, 2021.). Norvégia mintáját követve számos országban születtek női vezetőket támogató rendeletek és szabályozások.

Franciaországra sokan, mint a liberalizmus fellegvására tekintenek, ezért meglepő, hogy a kötelező női kvóta alkalmazását választották. Bár a francia társadalom kifejezetten elfogadónak tűnik, ez nem teljesen igaz a női vezetőkre. Egy építőipari kisvállalat vezetője mesélt nekem a női vezetők megítéléséről egy interjú keretében. Marion Israël elmondta, hogy minden alkalommal, amikor gyermeket várt, rejtegetnie kellett ezt a tényt, mivel ügyfelei azonnal másik vállalatot kerestek volna, ha terhességére fény derül. Számára a gyerekvállalás és a vezetői szerep betöltése gondot okozott, hiszen Franciaországban a szülési szabadság maximálisan három hónap. Női vezetőként számos alkalommal élte meg, hogy férfi vezetők éreztetik vele felsőbbrendűségüket, vagy egyszerűen udvarolni próbálnak neki. Szerinte nagyon is szükség volt a női kvótára (Israël, 2022.). Franciaországban a nemi kvótát 2011 januárjában vezették be. A törvény értelmében minden tőzsdén jegyzett és nem jegyzett vállalat, több mint 500 alkalmazottal vagy 50 millió euró bevétellel, köteles legalább 20%-os részvételi arányt biztosítani nőknek a felsővezetésben (EWOB, 2021.). A kitűzött teljesítési év 2014 volt, amikorra el is érték a célértéket. Még ebben az évben emelték a kvótát 40%-ra, amit 2017-re teljesítettek (EIGE, 2021.). Abban az esetben, ha a vállalatok nem teljesítették ezt, két féle szankcióval szembesültek: az igazgatók jogszabálysértő kinevezése érvénytelenné vált vagy a

pozíció után járó jelenléti díjak kifizetését felfüggesztették. 2021-ben Franciaországban volt a legtöbb női felügyelőbizottsági (45%) és igazgatótanácsi tag (21%) (EWOB, 2021.).

Olaszországban 2012 augusztusában lépett hatályban a kvótatörvény. Ennek értelmében a tőzsdén jegyzett vállalatok felügyelőbizottságaiban 1/5 részt jelen kell lennie mindkét nemnek a következő testületi megújítás idejére. A tanács második megújítására harmadrészre kell növelni ezt az arányt a felügyelőbizottságban. Abban az esetben, ha a cég ezt nem teljesíti, a CONSOB (az olasz tőzsde szabályozó szerve) először figyelmeztetést küld a vállalatnak, felszólítja, hogy négy hónapon belül teljesítse az előírtakat. Ha ez nem történik meg határidőn belül, akkor a vállalatnak 100.000 és 1.000.000 euró közötti bírságot szabnak ki. Ha a vállalat továbbra sem hajlandó intézkedéseket hozni, az az összes igazgatói kinevezés semmissé válásához vezethet (Bennouri, De Amicis, & Falconieri, 2020.). 2020-ban az olasz kormány a korábban érvényes egyharmados kvóta helyett 40%-ost vezetett be, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatok bizottságait megújítsa. Ezt egyelőre az olasz cégek még nem teljesítették (de Mattia, és mtsai., 2020.). Olaszországban 2021-ben a nők aránya a felügyelőbizottságokban 37% volt, míg az igazgatótanácsok esetében a nőknek a részvételi aránya jóval alacsonyabb, 17%. Kifejezetten érdekes, hogy a legtöbb női bizottsági tag (47%) ebben az országban található. Ha európai uniós viszonylatban nézzük, Olaszország áll a második helyen a vezetésben való női részvételi arány tekintetében (EWOB, 2021.).

Belgiumban 2011-ben került bevezetésre nemi kvóta, amelynek hatálya alá a tőzsdén jegyzett és állami tulajdonban lévő cégek tartoztak. Ezeknél a vállalatoknál a felügyelőbizottságokban a nők arányának legalább 33%-nak kell lennie. A vállalatok kaptak alkalmazkodásra időt méretüket és piaci helyzetüket figyelembe véve. A nagy, tőzsdén jegyzett vállalatok esetében az átfutási idő 5 év, míg a kisebbeknek 8 év volt. Az állami tulajdonban lévő vállalatoknak a kvóta határidőre való nem teljesítése nem volt megengedett, mivel példaképként kellett, hogy szolgáljanak a többi vállalat számára. Abban az esetben, ha a vállalatok nem tartják be a szabályozást a nemi kvóta teljesítéséig, csakis nőket nevezhetnek ki felügyelőbizottsági tagnak. Más esetben a bizottsági tagok elveszítik anyagi és más előnyeiket, ami a pozícióból adódóan származik. Ha a teljesítési időn túl egy évvel sem sikerül a vállalatnak a megszabott női arányt elérnie, a közgyűlés új felügyelőbizottságot választ (Meier, 2014.). 2019 áprilisára Belgium elérte a kitűzött 33%-ot, abban az évben 38% volt a női vezetők részvétele felügyelőbizottságokban (EIGE, 2021.). Belgiumban 2021-ben a felügyelőbizottságokban 37%, az igazgatótanácsokban 17% volt a női vezetők aránya (EWOB, 2021.).

Ausztria parlamentje 2018 januárjában döntött a 30%-os női kvóta bevezetése mellett. Az osztrák kvótatörvény minden olyan vállalatra vonatkozik, amely a tőzsdén jegyzett és több, mint 1000 alkalmazottja van. Abban az esetben, ha a cégek nem engedelmeskednek, a felügyelőbizottságokban a női vezetőknek járó helyeket üresen kell hagyni, amíg a törvényt be nem tartják. A felügyelőbizottságokban a nők aránya feltűnően emelkedésnek indult a kvóta hatályba lépését követően. 2018-ban csupán 22,4% volt a részvételi arány, ez 2021-re 32,3%-ra emelkedett (Deloitte, Deloitte-Women in the Boardroom, 2022.). Ennél jóval mérsékeltebb növekedés volt megfigyelhető az osztrák vállalatok igazgatótanácsaiban, ahol a nők aránya 8% volt 2021-ben. Ausztria még 2019 októberében teljesítette a célkvótát, akkoriban a felügyelőbizottsági tagoknak 32%-a nő volt (EIGE, 2021.).

Portugáliában a kvótatörvény 2018 januárjában lépett hatályba. A szabályozás értelmében 2020-ra minden állami tulajdonban lévő cég felügyelőbizottságában 33,3%-ban kellett volna jelen lennie női vezetőknek. A nyilvánosan működő, tőzsdén jegyzett vállalatok esetében az előírt arány 20%, amit az első, 2018-as közgyűlésig lett volna kötelező teljesíteni. Azt követően az arány 33,3%-ra módosult, amelynek 2020-ra, az első közgyűlés idejére kellett volna megfelelni a szervezeteknek. Ha állami tulajdonban lévő vállalatok nem tartják be a törvényt, akkor felügyelőbizottságuk hatályon kívül kerül, valamint az új bizottsági tagok választását is felfüggesztik. Ez a szankció még mindig vitatott és megoldatlan probléma a portugál vezetés számára, egyelőre nem hajtották végre egy vállalaton sem. A nyilvánosan működő vállalatok esetében büntetést szabnak ki, ha a kvóta nem teljesítése meghaladta a 360 napot, valamint a vállalat felkerül az állampolgárságért és nemi egyenlőségért felelős bizottság és a foglalkoztatottságért és munkaerőpiaci egyenlőségért felelős bizottság weboldalára. Az értékpapírok piacáért felelős bizottság is közzétesz egy listát azokról a vállalatokról, amelyek nem teljesítették határidőre a kvótát. Érdekes módon eddig egy vállalat sem került fel egyik bizottságnak az oldalára sem, a portugál kormány vizsgálja az esetet. Portugália nem teljesítette a kitűzött célkvótát eddig. 2021-ben a női vezetők aránya a felügyelőbizottságokban 23,3% volt, ez 2018-hoz képest 6,3%-os növekedést jelent (Deloitte, 2022.).

Görögországban 2021 júliusában lépett hatályba a nemi kvótatörvény, amely a tőzsdén jegyzett vállalatokra vonatkozik. A szabályozás értelmében 25%-nak kell lennie a nők részvételi arányának a vezetői bizottságokban. (General Secretariat for Demography and Family Policy and Gender Equality, 2020.). A vezetői bizottságokban a nők aránya 2021-ben 13,3%, 2018-ban ugyanez az arány 9,5% volt (Deloitte, 2022.). A kutatás elvégzésének idején

nem állt rendelkezésre elég adat ahhoz, hogy a kvóta hatékonyságát meg lehessen állapítani, hiszen csak egy éve vezették be a szabályozást.

Hollandiában a női kvóta szabályozás 2022. január 1-jén lépett hatályba. A törvény szerint a Euronext Amsterdamban, a holland tőzsdén jegyzett vállalatok felügyelőbizottságában mindkét nem képviselőinek legalább egyharmad részt kell kitenni. Ez a kvóta az összes új bizottsági tag kinevezésére érvényes, ugyanakkor nem vonatkozik újráválasztására. A második része a rendelkezésnek az igazgatótanácsokkal kapcsolatos. Minden nagy állami vállalatnak és magántulajdonban lévő korlátozott felelősségű társaságnak önkéntesen kell meghatározni egy célkvótát, amelyet az igazgatótanácsokban és a felső vezetési szinteken kell alkalmazni. A vállalatoknak évente kell jelenteni az elért eredményeket. A szabályozást a holland Szociális és Gazdasági Tanács fogja kiértékelni öt év elteltével. Hatályba lépése után nyolc évvel veszti érvényét a nemi egyenlőség érdekében hozott kvótaszabályozás. A kvóta bevezetése óta nem telt el egy év, ezért nincsenek adatok arra vonatkozóan, hogy mennyire hatékony a női kvóta Hollandiában (Government of the Netherlands, 2021.). Hollandiában már 2013 és 2016 között is volt érvényben nemi kvótaszabályozás, azonban ez nem volt olyan szigorú, mint a jelenlegi. Az akkori kvóta 30%-ot írt elő a nagyobb vállalatok számára. Mivel ezt nem sikerült teljesíteni -részben mert nem volt semmilyen szankció-, a kvóta újbóli alkalmazása mellett döntöttek (Senden & Kruisinga, 2017.). 2020-ban a tőzsdén jegyzett holland vállalatok igazgatóinak 24%-a volt nő, emiatt az alulprezentáltság miatt lépett hatályba kvótatörvény ismét (Kirsch, 2021.).

Az afrikai országok közül egyedül Kenyában vezettek be nemi kvótát. Kenya alkotmányába belefoglalták, hogy a nők és a férfiak egyenjogúak és kétharmadnál nagyobb részt egy felügyelőbizottságban nem tehetnek ki egyik nem képviselői sem. Bár ez a törvény csak a teljesen vagy többségében állami tulajdonban lévő cégekre vonatkozik, így is 36% a nők részvételi aránya. A Women on Boards Network segítségével biztosítani tudják a nők arányának fenntartását, hiszen ez a nonprofit szervezet összeköti a már vezető szerepben lévő hölgyeket a feltörekvőkkel (Deloitte, 2022.).

Az ázsiai országok közül is bevezettek néhányan nemi kvótatörvényt. Ezek egyike India, ahol a törvény életbe lépett, de senki sem tartotta be eddig ténylegesen, vagy csak nagyon kis számban követik a vállalatok. 5000 rúpia (megközelítőleg 25000 forintnyi) büntetést kell fizetnie naponta azoknak a vállalatoknak, amelyek nem fogadják el, hogy a vezetők között egy nőnek is lennie kell vagy nem módosítanak időben az igazgatótanács összetételén (Deloitte,

2022.). Ritka az olyan vállalat, ahol több mint egy női vezető van. 739 vállalatból 28-nak volt 2, és csupán 2 vállalatnak volt 4 női vezetője 2016-ban. Számos olyan vállalat van, ahol a vezetés női tagja valamelyik vezetővel kapcsolatban áll, például rokoni szálak fűzik hozzá, ez az esetek 40%-ban igaznak bizonyult (d'Hoop-Azar, Sancho, Martens, & Papolis, 2017.).

Dél-amerikai országokba is vezettek be nemi kvótát. Az érintett vállalatok többsége teljesen vagy 50%-os részarányt meghaladva állami tulajdonban van. Ezek közé az országok közé tartozik Kolumbia és Chile, mindkét állam 30%-os kvótát alkalmaz. Chilében 2014-ben volt kísérlet magántulajdonban lévő vállalatok felügyelőbizottságát módosító kvóta meghozatalára, a törvényjavaslat azóta is elfogadásra vár. Brazíliában és Peruban is többször született törvényjavaslat kvótaszabályozással kapcsolatban, azonban eddig még egy sem lett elfogadva (Deloitte, 2022.). Argentínában bizonyos vállalatoknak kötelező ugyanakkora arányban női vezetőket alkalmazni, mint férfiakat.

4. A NÉMETORSZÁGI SZABÁLYOZÁS

4.1. A NÉMET NŐK FOGLALKOZTATOTTSÁGA ÉS EGYENJOGÚSÁGÉRT FOLYTATOTT KÜZDELME A 20.SZÁZADBAN

Ahhoz, hogy igazán megérthessük a nők helyzetét Németországban, fontosnak tartok egy rövid történeti áttekintést adni. Európa többi országához hasonlóan a 19. században a német nők is polgári jogok nélkül éltek életüket. Nem volt önrendelkezési joguk és a politikai életben nem vehettek részt. A háziasszonyi és anyai feladatok ellátásával teltek mindennapjaik. A munkásnők esetében ez a koncepció nem volt működőképes, mivel keresetük létfontosságú volt családjaik számára. Ellenben a polgárság körében elterjedt volt az a nézet, hogy az asszonynak otthon a helye.

Ezt az állapotot a német nők egy idő után nem voltak hajlandók tovább tűrni és síkra szálltak jogaikért és oktatásukért. A század vége felé közeledve sorra engedélyezték a nők szakszervezetekbe szerveződését. A német cipészek egyesülete már 1890-től felvett nőket is tagnak. 1908-tól kezdődően párttagok is lehettek a nők, azonban szavazati joguk továbbra sem volt, arra az első világháború befejeződéséig várni kellett. A parlamenti képviselők hozzájárultak egy sor úgy nevezett „nőtörvény” meghozatalához: engedélyezték ügyvédnők, bírónők praktizálását, valamint a minimálbért és a társadalombiztosítást elérhetővé tették a háziiparos hölgyek számára (Warsitz, 2021.). Ugyanakkor korlátozó intézkedések is életbe léptek, például a „közhivatalnok-cölibátus”. Ez a szabály azokra a női alkalmazottakra vonatkozott, akik közalkalmazotti, köztisztviselői szerepet láttak el. Számukra a házasság vagy a gyerekszülés karrierjük végét jelentette, hiszen fel kellett adniuk hivatalukat. A tanárnőket érintette ez a rendelkezés leginkább, sokan inkább a tanítást választották család helyett (Liebig, 2019).

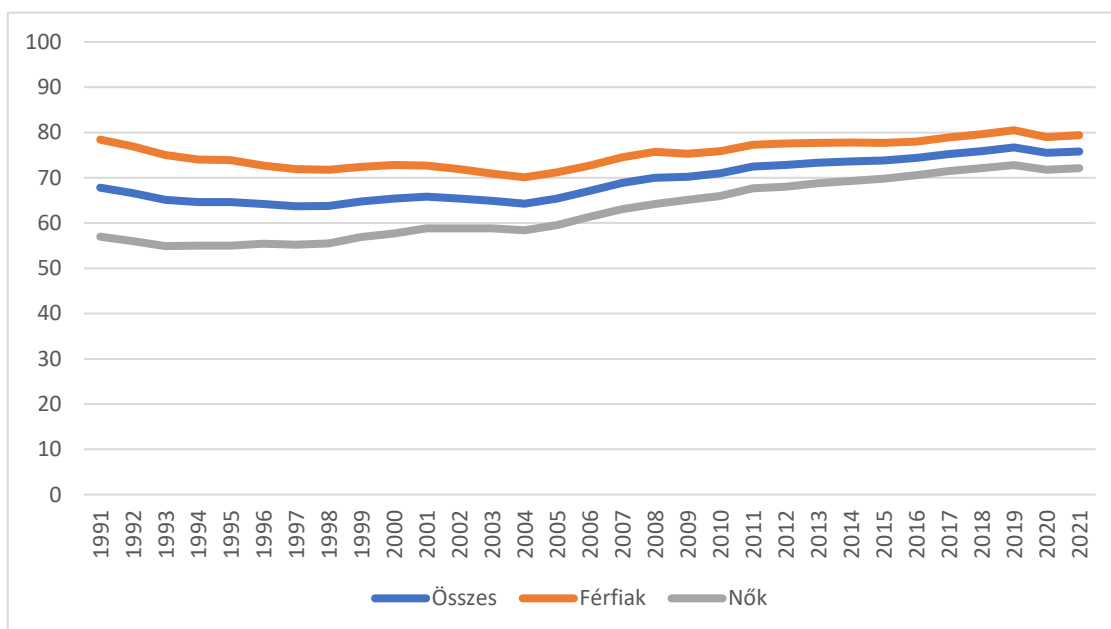
A változás időszaka csupán rövid életű volt. A náci anyakép terjedése szétfűzött minden addig elért sikert. A nők szerepe az anyaságra és a házvezetésre korlátozódott megint, hiszen a nemzeti nacionalista ideológia szerint a nők egyedüli feladata sok gyereket szülni. Feloszlatták a nőegyleteket, korlátozták 10%-ra a felsőoktatásba való felvételi arányát a nőknek, politikai tevékenységüket teljesen betiltották. Az ideológia ellenére sokan nem adták fel állásukat a háború előtt, majdnem 40%-a nő volt a hadiiparban dolgozóknak. A világegést követően a nőszervezetek újjáalakultak, hogy a politikai és gazdasági életben is részt vállaljanak. Fő célkitűzésük az egyenjogúság elnyerése volt (Warsitz, 2021.).

Németország kettéosztása két különböző társadalmi helyzetet eredményezett. A NDK-ban a nők megkapták a hön óhajtott egyenjogúságot, minden korábbi rendelkezés, ami ezt korlátozta, megszüntetésre került. A munka világára is kiterjedt ez a szabályozás, egyenrangúakká váltak a férfiakkal, egyforma bérezésben részesültek. Tágabb értelmezési lehetősége ennek a törvénynek így meglehetősen le lett szűkítve. Az állam egy mindenre kiterjedő, jól működő gyerekefelügyeleti rendszert működtetett. Ennek ellenére csak kevesen voltak képesek karriert építeni, hiszen a házimunka és a gyereknevelés oroszlánrésze továbbra is a nőkre maradt (Kaminsky, 2019).

A nyugatnémet területeken a nők a korábbi hagyományos családmódnak megfelelően éltek. Annak ellenére, hogy már 1958-ban a férfiak és nők egyenjogúsága alaptörvénybe lett iktatva, ez nem tudott tényleges erővel bírni, mivel a polgári törvénykönyvben az szerepelt, hogy a férfi joga a családról és a házasságról döntést hozni (Wilmes, 2018). 1977-ben a 1356. paragrafus megszületése valamelyest fordulópontot jelentett: „A nő jogosult munkába állni mindaddig, amíg az házasságban és családban betöltött szerepével összeegyeztethető.” Korábban csak férjük üzletében vagy műhelyében dolgozhattak az asszonyok (Hamburger Abendblatt, 2008). Ezt a lehetőséget többnyire elvált, özvegy és még hajadon hölgyek használták ki. A legnehezebben az anyák munkavállalását fogadta el a társadalom. Egyenlő munkabérről szó sem lehetett akkoriban. Törvényben volt rögzítve, hogy a nők kevesebb bért kapjanak, mint a férfiak (Mendigo, 2016.). Ennek következtében a szakszervezet női tagjai ennek az alacsony bércsoportnak a megszüntetésén fáradoztak. A 80-as évek rosszabbodó gazdasági helyzete oda vezetett, hogy egyre több nő állt munkába a nyugatnémet részen. A részmunkaidő és az esélyegyenlőség kérdése került a szakszervezetek napirendi pontjainak élére. Például az IGBCE vállalat jogelődje abban az időben esélyegyenlőségi megállapodást fogadott el a szakszervezet kérésére (Warsitz, 2021.).

A vasfüggöny megszűnését követően vált nyilvánvalóvá, hogy a nők helyzete milyen eltérő volt a két blokkban. Az egykori keletnémet nőket rossz anyáknak tartották a nyugatiak, mivel a gyereknevelést és a munkát továbbra is párhuzamosan próbálták végezni. Ma ez a modern társadalomkép, de akkoriban ez a nyugatnémeteknek meglehetősen volt. A keleti régiók lakói jól képzettek voltak, számukra egyértelmű volt, hogy nőként dolgoznak. Néhányan arra a következtetésre jutottak, hogy a NDK-ban volt a legjobb nőnek lenni. Akkoriban több mint 92%-a a munkaképeskorú hölgyeknek dolgozott (Kaminsky, 2019).

Az új Németország megszületése alaptörvény módosítással is járt, ami már teljes, tényleges jogi egyenlőséget biztosított a nők számára. Megtiltották a nemi alapon történő diszkriminációt, a foglalkoztatási és szociális esélyegyenlőséget törvényileg is rögzítették. Az otthon ülő háziasszony képe az évek folyamán fakulni kezdett a nyugati régiókban is. A nemspecifikus szerepek, mint a teljes állásban, folyamatosan dolgozó férfi és a nem, vagy részmunkaidőben dolgozó anya, kereső feleség felváltották a régi „természetes adottságokból származó” szerepeket. A német társadalom nézetei nem módosultak olyan gyorsasággal, hogy kijelenthessük a nemi egyenjogúság a 21. században működőképes és elfogadott. A TNS kutatóintézet 2008-ban készített felmérése szerint a megkérdezettek 70%-a gondolta úgy, hogy a nők és a férfiak nem egyenlőek jogilag (Warsitz, 2021.).

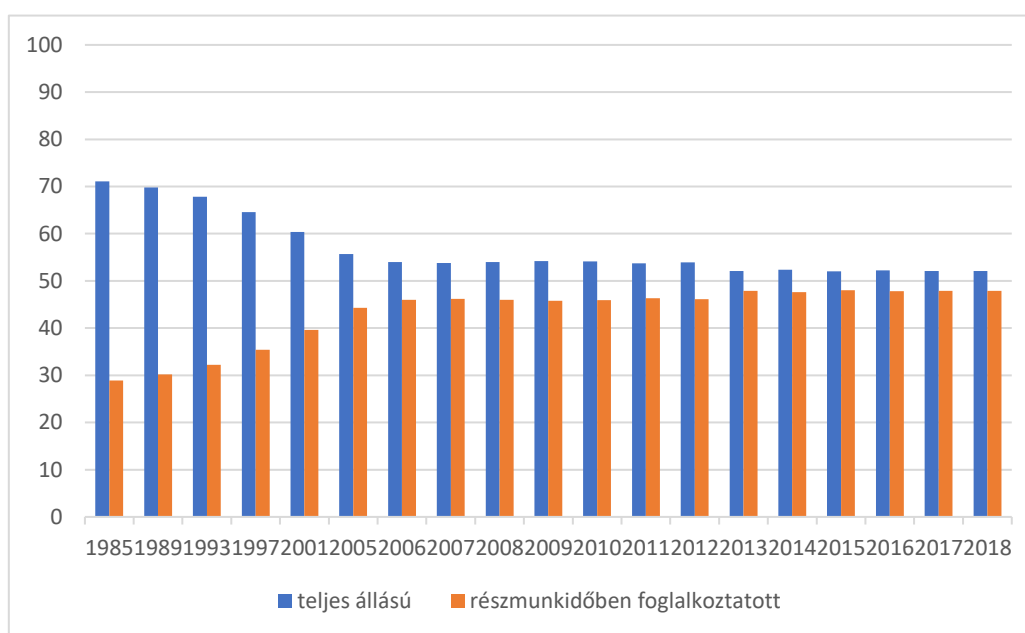


2. ábra: A foglalkoztatási ráta alakulása nemek szerint Németországban a 15-64 évesek körében (%) (Bundesamt, 2022.)

Ennek ellenére a nők foglalkoztatottsági rátája folyamatosan emelkedett, különösen a nyugat-németországi részen volt szembetűnő a növekedés. Az EU foglalkoztatási stratégiájában (Lisszabon Stratégia) kitűzte azt a célt, hogy minden tagországban 2010-ig a 60%-os foglalkoztatottsági szintet (15 és 64 évesek között) el kell érni a nőknél. Németország már 2005-re elérte.

4.2. A NÉMET NŐK HELYZETE A MUNKAERŐPIACON A 21.SZÁZADBAN

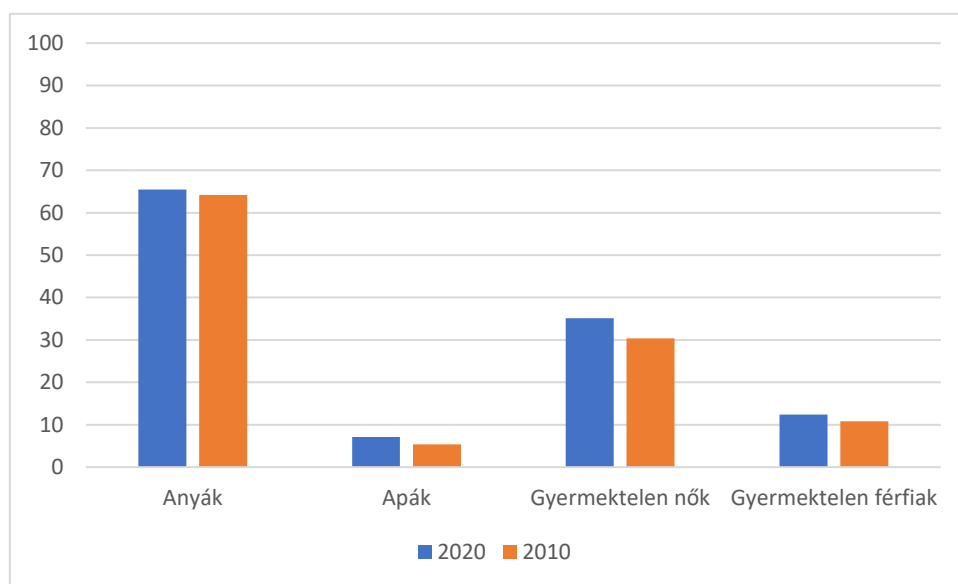
Korcsoportonként vizsgálva a női munkaerőt megállapítható, hogy 35 és 54 év között a legaktívabbak a munkaerőpiacon a német nők. Ezt tovább szűkítve megmutatkozik, hogy a legmagasabb foglalkoztatottság, 80%, a 40 és 44 évesek körében volt. A részvételi arány növekedése nagyrészt nem a karrierista szingli hajadonoknak vagy a nagyobb részt kitevő gyermektelen nőknek köszönhető. A dolgozó anyák száma sokkal jelentősebb emelkedést mutatott. A munkavállaló anyák túlnyomó része legkésőbb a 3 év szülői szabadság letelte után visszamegy dolgozni. Minél magasabb szintű képzettséggel rendelkezik egy anya, annál gyorsabban tér vissza a munka világába, míg az alacsonyan képzettek jóval tovább maradnak otthon. Teljes munkaidőben dolgozó nők terén Németország csak picivel állt jobban, mint az európai átlag 2011-ben. A nők munkában való részvételi arányának növekedése mindenekelőtt a részmunkaidős állásoknak tudható be. Az elmúlt években az úgynevezett „Minijob”¹, a részmunkaidős foglalkoztatás egy speciális formájának népszerűsége is megnőtt (Deutscher Bundestag, 2011.). A részmunkaidőben alkalmazottakra általánosságban jellemző, hogy alacsonyabb képzettségű szintjük van. Ez az összefüggés az elmúlt években egyre erősebben mutatkozott meg.



3. ábra: A 15 és 64 év közötti német nők munkavállalásának alakulása (%) (BPB, 2020.)

¹ A „Minijob” alacsony keresetszintű vagy rövid időtartamú munkát jelöl.

2001 és 2006 között a részmunkaidőben dolgozó nők aránya 39,9 %-ról 45,8 %-ra nőtt. A teljes és részmunkaidőt együtt számolva a nők heti munkával töltött ideje 2001 és 2006 között átlagosan heti 30,2-ről 29,1 órára csökkent. Egyik európai országban sincs olyan alacsony óraszámú részmunkaidős munkalehetőség, mint Nyugat-Németországban (Kümmerling, 2008). Ellenben Németországban, a teljes állásban dolgozó nők teljesített heti órászáma 41,7 óra volt 2008-ban. A férfiak és nők munkaidejének eltérése érthető módon a keleti országrészben kisebb, 5 óra, mint a nyugatin, ahol a 10,4 órát is eléri (Deutscher Bundestag, 2011.). A részmunkaidős állás a nyugati részen élő nők körében tartós munkaviszonynak számít, míg a keleti részen lakók ezt a lehetőséget csupán ideiglenes, átmeneti megoldásnak vélik két teljes munkaidős állás között (Schmidt, 2005).



4. ábra A 15-64 év közöttiek részmunkaidős foglalkoztatottsága Németországban gyerekvállalás és nemek szerint (%) (BPB, 2020.)

Családi okok miatt a nők továbbra is gyakrabban szakítanak meg munkaviszonyokat, részben emiatt a vezetői pozíciókban is kisebb számban vannak jelen. Ahhoz, hogy valaki vezetővé válhasson egy cégnél, teljesítenie kell a feltételeket, valamint számítanak a karriert alakító tényezők is. A teljes munkaidőben munkát végzőket hajlamosabbak gyorsabban előléptetni, mint a részmunkaidőben foglalkoztatottakat. Ez igaz nőkre és férfiakra egyaránt. A családalapítási, gyereknevelési időszak negatívan hat a nők karrierjére. 18 és 35 éves kor közötti vezetők 43%-a volt nő. A vezetői pozíciókban lévő 35-54 évesek negyede volt csak nő 2008-ban. 54 éves kor felett ez 20% alá esett vissza (Busch, 2009). Megfigyelhető, hogy az évek előrehaladtával, ahogy a családalapítás ideje elérkezik, drasztikusan lecsökken a női vezetők száma.

A Nyugat-Németországban élő női vezetők ritkábban élnek házasságban és gyakrabban gyerektelenek, mint a férfiak. 70%-a a nőknek vezetői pozíciókban 2006-ban nem vállalt gyereket, ez a szám 2008-ra 77%-ra emelkedett. A női vezetők negyede volt egyedülálló. (Busch, 2009) 2008-ban a német magánszektorban vezetői pozíciót betöltők 27%-a volt nő. A női felsővezetők aránya 2010-ben a több mint 20 millió eurós pénzforgalmat bonyolító cégeknél 5,9%-ot tett ki, miközben folyamatosan csökkenő tendenciát mutatott. Azoknál a vállalatoknál, ahol a pénzforgalom meghaladta az egy milliárd eurót, ugyanez az arány 3,5% volt, a tőzsdén jegyzett részvénytársaságok esetében csupán 3,2% (Busch, 2010).

Jellemzően vezetői pozíciókat a vendéglátásban, egészségügy és szociális ügyekkel foglalkozó szervezeteknél, valamint a nevelés és oktatás területén töltöttek be a nők. Ezeken kívül controlling, könyvelés, marketing, piackutatás és emberi erőforrások területeken vannak még gyakran női vezetők. A női részvétel aránya a vezetésben a vállalat méretével fordítottan arányos; minél nagyobb egy vállalat, annál kevesebb a női menedzser (Busch, 2010).

Az egykor, két részre szakadt Németországban létező társadalmi helyzet ma is érezteti hatását a vezetői pozíciókat betöltők arányában. Berlinben és az egykori NDK-s tartományokban a legnagyobb a nők aránya vezetői körökben. Ez azzal is magyarázható, hogy ezen a területen többnyire kis- és középvállalatok jöttek létre, ugyanakkor továbbra is meghatározó az egykori keletnémet felfogás, hogy a nőknek család mellett is dolgozni kell. Ennek ellenére, abban a régióban is alulprezentáltak a felsővezetői pozíciókban. A 200 legnagyobb német cég igazgatótanácsában a nők aránya 10%-ot tett ki 2010-ben. Ezeket a bizonyos pozíciókat is munkavállalók képviselőitén keresztül szerezte a női vezetők 71,6%-a. (Holst, 2010). A német kormány az esélyegyenlőségi stratégia módosítása mellett döntött az eredmények tükrében.

4.3. A NŐI VEZETŐK TÁMOGATÁSA, JAVASLAT A TÖRVÉNYI SZABÁLYOZÁSRA

A szomszédos országok egy része már korábban intézkedéseket hozott, hogy növelje a nők arányát a vezetői pozíciókban. 2006-ban a norvégok vezettek be elsőként női kvótát, a franciák 2011-ben. Hollandia is a női kvóta bevezetését készítette elő, amit végül nem tett akkoriban, mivel az szemben állt a lakosság liberális nézeteivel. A belgák és az osztrákok is törvénybe iktatták a női kvóta alkalmazását. A német parlamentben is napirendre került a téma látva a norvég sikereket. Először a kvóta szigorúságát kellett megszabni. A CDU, CSU és FDP még 2009-ben nyújtott be koalíciós javaslatot egy fokozati tervvel a női vezetők arányára

vonatkozóan. Szigorúbb jelentési kötelezettséget és átláthatóbb korlátozást kívántak a vállalatoknál bevezetni, azonban a női vezetők arányának számszerűsített növelésére nem tértek ki. 2010 szeptemberében a „zöldek” terjesztettek elő egy részletes tervezetet az igazgatótanácsbeli pozíciók betöltésére. A pártok törekvéseivel párhuzamosan számos intézkedéseket sürgető szervezet született, mint például a „Nőket az igazgatótanácsba” (Deutscher Bundestag, 2011.).

A német szövetségi kormányok 9 éven át nem hoztak semmilyen támogató intézkedést. 2001-ben vezették be a legutolsó intézkedést, ami lehetővé tette a vállalatok számára, hogy önkéntesen kvótát vezessenek be a nemi esélyegyenlőség növelésének érdekében. A kvóta arányát a vállalat vezetése határozta meg és kötelezte magát annak betartására, azonban, ha ez még sem sikerült volna, akkor sem volt semmilyen retorzió (Deutscher Bundestag, 2011.).

Akadtak vállalatok, amik vállalták a női kvóta bevezetését, ilyen volt a Deutsche Telekom AG is. Példaképként szolgálva a többi vállalatnak, már 2010-ben, első DAX-vállalatként női kvótát alkalmazott a felső- és középvezetői körökben. A Telekom 2015-ig kívánta elérni a 30%-os női részvételt a vezetői pozíciókban (Zeit Online, 2010.).

Bár Norvégiában csak a tőzsdén jegyzett vállalatoknál volt kötelező bevezetni a női kvótát, az pozitív hatással volt a kis- és középvállalati szektor vezetés összetételére is. A szomszédos országokban bevezetett kvóta sikerének látványa és az esélyegyenlőségi politikai intézkedések hiánya egyaránt motiválta a német szövetségi kormányt a cselekvésre, hogy valamilyen formában támogassa a nők felsővezetői pozíciókba kerülését. Még nem volt olyan törvényjavaslat, ami mellett a német szociáldemokrata párt annyira kiállt volna, mint a női kvóta bevezetése mellett. 2014 júniusára már el is készítette az első javaslatot az igazságügyi minisztérium a BMFSFJ-del közösen. A CDU, CSU és SPD koalíció kitartott amellett, hogy a koalíciós megállapodásban foglaltakat teljesítsék, ezek között volt a női kvóta bevezetése is:” A felügyelőbizottságokban az olyan cégeknél, amelyek a tőzsdén jegyzettek és ahol a bizottság teljes együttdöntési kötelezettségnek kell, hogy megfeleljen, 2016-tól kezdődően egy legalább 30%-os nemi kvótát kell alkalmazni” (Hansen, 2014.).

Ez a megfogalmazás szerepelt a törvénytervezetben is. A törvényileg megszabott női kvóta nagyjából a 100 legnagyobb német vállalatot érinti (2014). A Hans-Böckler-Stiftung év eleji számításai szerint ez azt jelenti, hogy ezeknél a vállalatoknál 233 férfi helyét az igazgatótanácsban a nők számára szabaddá kell tenni. A kvótát nem 2016-ra kellett teljesíteni, ugyanis figyelembe vették, hogy a vezetőség átszervezése időbe telik. Ha a nemi kvótának nem

felel meg a vállalat igazgatótanácsi összetétele, akkor a hiányzó nők székei üresen maradnak. A tanács így továbbra is döntésképes marad, hiszen a tagok felének elég jelen lenni, ahhoz, hogy döntésképes legyen a testület. Emiatt a koalíciós javaslat enyhítését kérte a CSU. 3500 kisebb vállalatnak nem kell a szigorú előírásokat követni. Ezeknél a cégeknél az igazgatótanácsoknak és az igazgatóságnak önként kell meghatározni a különböző menedzsment szinteken elérni kívánt női vezetők arányát. Ez a célarány 30% alatti, azonban, ha egy adott százalékos emelkedést már elértek, az alá már nem csökkenhet az arány. Nincs lehetőség a visszaesésre a törvényjavaslat szerint (Hansen, 2014.).

A korábban a női kvóta bevezetésére javaslatot tevő pártok, a CDU/CSU és az SPD 2014 októberében ellentétes véleményre jutott a témában. A CDU a kvóta bevezetésének elhalasztását szorgalmazta a kedvezőtlen gazdasági helyzetre hivatkozva, míg az SPD kitartott korábbi álláspontja mellett. Még Angela Merkel kancellár is kifejezte véleményét a kvóta miatt kialakuló politikai vitával kapcsolatban: „A jogi szabályozás mellett és ellen szóló érvek jól ismertek. Felesleges lenne erről tovább vitatkozni. Eldől, hogy jön a kvóta. A legjobb törvény is csak késve tudja a hatását kifejteni, a kvóta is ilyen, ha nincs mögötte a társadalom akarata. De én mondom még egyszer, tekintettel a jelenlegi vitákra: Ez most így lett elhatározva, és így is lesz alkalmazva. Azután majd, mint más országokban azt láthatjuk a dolgok tovább fejlődnek, és akkor meg fogjuk állapítani, hogy az élet emiatt egyáltalán nem lett nehezebb” (Merkel, 2014.).

4.4. AZ ELSŐ KVÓTATÖRVÉNY

2015 márciusában végül a német parlament jóváhagyta a női kvóta bevezetését. Megszületett a törvény a nemi egyenjogú részvételért nőknek és férfiaknak a magánszektorban és a közszolgálatban. A felügyelőbizottságban azoknál a vállalatoknál, ahol a munkáltató és a munkavállalók képviselői egyenlő arányban vannak jelen és a tőzsdén jegyzettek, legalább 30%-os női kvótát kell bevezetni a 2016-os évtől kezdődően. Ez 105 német céget érintett a bevezetés idejében (Thumm & Kuhn, 2020.). Abban az esetben, ha nem éri el a nők aránya a vállalatoknál a megadott szintet, azokat a helyeket, amelyek a női vezetőknek járnának, üresen kell hagyni. Ugyanakkor a vállalatoknak jelentési kötelezettsége is van arról, hogy teljesítették-e az előírt arányokat (Allen&Overy, 2020.).

A többi tőzsdén jegyzett vagy felügyelő bizottsággal rendelkező vállalatnak önkéntesen kell megszabnia a kvótát, úgy, hogy az elért aránybeli növekedés nem eshet vissza, ezt a közép- és felsővezetésben is alkalmazni kell. Ez a szabályozás nagyjából 3500 cégre terjedt ki. A női

kvóta rugalmasabb verzióját már 2015 szeptemberétől bevezették, 2016-ban csupán törvényileg megerősítették. Minimum elvárás és büntetés nincs törvényileg megszabva az ilyen cégeknek, azonban feltétel, hogy a saját maguk által kitűzött célkvótát 5 éven belül teljesítsék. A célkvóta által megszabott arány semmi esetre nem csökkenhet a vállalatoknál lévő jelenlegi állapothoz képest. Jelentési kötelezettségüknek a kitűzött cél elérésekor vagy legkésőbb az 5 év lejártával kell eleget tenni. A női kvóta törvénye 2016. január elsejétől lépett hatályba (BDO, 2016.).

A kvóta bevezetésével egyidőben született meg a „Quotenfrau”, vagy „kvótás nő” kifejezés, amit többnyire azokra a nőkre használtak, akik a kvótának köszönhetően jutottak vezetői pozícióhoz, annak ellenére, hogy képzettségi vagy tapasztalati szintjük nem tette őket képessé a nagyobb felelősséggel járó feladat ellátására. Valóságban azonban minden nőre használják, akit a kvóta segített közép- vagy felsővezetővé válni (Schmitt, 2015). A vezetői pozíciót betöltő nők egy része, pont ezzel a negatív értelemben használt szóval jellemezte és jellemzi ma is magát, hogy felhívja a figyelmet a női kvóta elfogadásának fontosságára és maga mintegy példakép legyen a többi ranglétrán feltörekvő nőtársa számára (Gronwald, 2020.).

Nem meglepő, hogy kritikusan álltak többen is a női kvótahoz, hiszen teljesítmény helyett, nemi alapon részesíti előnyben a személyeket. Ilyen szempontból a női kvóta nem más, mint negatív diszkrimináció a férfiakkal szemben (Schmitt, 2015). A német férfiak egy része értékelte, hogy támogatják a női munkavállalókat, a kvóta bevezetését azonban túl drasztikus módszernek vélték. Az emberi erőforrásokért felelősök eltűnődtek azon, hogy tényleg bölcs döntést hoztak-e, amikor felvettek egy újabb férfi alkalmazottat a vállalathoz. A dilemma fő forrása az volt, hogy tudják-e teljesíteni, a kitűzött időpontra a megszabott kvótát. A kvóta bevezetésével az eddig férfiak uralta világ már nem állt olyan szilárd alapokon, mint korábban (Scherer & Schmidt-Mattern, 2020.). A német társadalmat is megosztotta a kvóta. A nők többsége értékelte a támogatás ilyen formáját, míg a karrierista hölgyek inkább negatívan álltak hozzá. Nem érezték igazságosnak, hogy a törvény segítségével valakit vezetői pozícióba tesznek anélkül, hogy ő is végig járta volna a ranglétrát és hozzájuk hasonlóan megküzdött volna a helyért. A német munkavállalókkal készített interjúim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy általában a női kvótát nem érzik szükségesnek az emberek. Véleményük szerint a személy teljesítményének kellene számítania a neme helyett, abban az esetben, ha vezetői pozíció betöltéséről van szó. A beszélgetések során felmerült az is, hogyha nemi alapon tudunk kvótát szabni, miért nem tesszük ugyanezt bőrszín, vallási hovatartozás alapján. Akár a kisebbségek is, akiket a nőkkel, mint „hátrányos helyzetűekkel” egy kosárba tesznek, kaphatnának saját kvótatörvényt. Addig nem is lehet esélyegyenlőség a vállalatoknál, amíg a

nők a kvóta nyújtotta előnyöket élvezik. A megkérdezettek, férfiak és nők egyaránt azon a véleményen voltak, hogy bár a kvóta előnyökhöz juttatja a nőket, nem megfelelő megoldás a nemi egyenlőtlenségekre. Inkább a vállalati kultúrának és az oktatásnak kellene nagy szerepet játszani a törvény helyett abban, hogy a női vezetőket elfogadják és támogassák (Weibliche Führungskräfte, 2022.).

4.5. A KVÓTA BEVEZETÉSÉBŐL ADÓDÓ KIHÍVÁSOK

A törvényi szabályozásnak való megfelelés számos vállalat számára kihívást jelentett. A legnagyobb nehézséget a hiányzó, megfelelő képesítéssel nem rendelkező jelöltek okozták. Az eltérő szervezeti struktúrákra nem voltak tekintettel a törvényhozáskor, így vállalatonként különböző módszert kellett találni a kvóta alkalmazására és a felépítés megőrzésére is. Kifejezetten azok a cégek kerültek szorult helyzetbe, amelyek ellaposodó hierarchiájuk miatt valódi vezetői réteget a törvényben megfogalmazott értelemben nem alkalmaznak. Jellemzően ezek a vállalatok projektstruktúrára voltak berendezkedve, így a kvóta kivitelezése is problémás volt. A törvény elsődlegesen a német felsővezetésre vonatkozik, azonban a multinacionális vállalatoknak is alkalmazkodniuk kellett hozzá. A nemzetközileg jelen lévő cégek lehet, hogy összességében női vezetők terén jobban teljesítettek eddig, mint a német vállalatok, viszont a törvény értelmében módosítaniuk kellett a helyi, ebben az esetben a németországi vezetői köröket. Az esetek többségében egységesen módosítottak a multinacionális vállalatok a nők részvételi arányán vállalati szinten, azonban esetükben ez egy jóval lassabb folyamat volt, mint a kisebb, egyszerűbb struktúrával rendelkező cégeknél. Ez is komoly gondokat okozott mind a vezetés, mind a személyzeti osztály számára. Ugyanakkor felmerült, hogy hogyan oldják meg az utánpótlását az előléptetett alkalmazottaknak, valamint a már vezetői pozíciót betöltő nőknek. Ez egyben jelentette azt is, hogy többletbefektetésre van szükség emberi tőke kapcsán. A célkvóta meghatározása is kihívást jelentett a vállalatvezetés számára, valamint a DAX-on jegyzett cégek esetében a részvényesek hozzáállása is változó volt. Mindemellett a jogi következményekre is fel kellett készülniük, abban az esetben, ha nem tudják teljesíteni az előírt vagy önként megszabott kvótát, hiszen az elért arány nem csökkenhetett, csakis akkor, ha már 30%-on felül teljesített az adott vállalat (BMFSFJ, 2020.).

A kvóta bevezetésekor a felügyelőbizottságokban a nők aránya 25% volt, ez a szám 2017-re 32,5%-ra emelkedett. A növekvő tendencia egészen 2019-ig tartott, a kvótás vállalatoknál a nők aránya ekkor 34,9% volt. A növekedő arányszám ellenére a felügyelőbizottsági elnök posztját csak a nők 8-10%-a nyerte el, jellemzően inkább a helyettesi pozíciót töltötték be. Nagy

része a felügyelőbizottságoknak rendelkezik szakosított albizottságokkal. A FüPog értékeléséről szóló beszámoló mutatja, hogy a nők a kevésbé jelentős biztosi feladatköröket kapják meg. Az elnöki bizottságban a DAX-vállalatok esetében a részvételi arány a legalacsonyabb, 15,8%, későbbiekben is ebben a bizottságban volt a legjelentéktelenebb a változás. A jelölőbizottság és a személyügyi bizottság esetében folyamatos emelkedés volt a jellemző, de az arány itt is alig haladta meg a 20%-ot. A személyügyi bizottságban voltak jelen a legnagyobb arányban női vezetők, 26,7%. Az állami vállalatok esetében a bizottságokban a törvényileg meghatározott 30% volt a jellemző. Azoknál a vállalatoknál is, amelyek nem alkalmazták a kvótát, pozitív változások voltak megfigyelhetők, annak ellenére, hogy 58,5%-nak nem volt vagy 0 volt a célkvótája, 17,9%-ról (2015) 19,9%-ra (2017) nőtt a nők részvételi aránya a bizottságokban. Általánosságban 20-25% között alakult az önkéntes célérték, azon vállalatoknál, amelyekre az előírt kvóta nem vonatkozott. Természetesen akadtak cégek, ahol a nők voltak fölényben, ilyen volt a CEWE Stiftung & Co KGaA vagy a Hannover Rück SE, amelyeknél több mint fele a bizottsági tagoknak nő volt (BMFSFJ, 2020.). A 100 legnagyobb német cégnél 2020-ban 29,4%-ot jelentett a nők részvételi aránya. Sok vállalatnál, ahol az előírt 30%-ot teljesítették, a női vezetők száma stagnált. Ha továbbra is ilyen sebességben történik a változás, akkor további nyolcven évre lesz szükség a teljes egyenjogúság eléréséhez Németországban. Ha a „kritikus tömeget” meg lehetne győzni arról, hogy a női kvóta a felsővezetői pozíciókban a vállalatra nincs káros hatással, a gondolkodásmód megváltozása is már jobb eredményekhez vezetne (Thumm & Kuhn, 2020.).

A tőzsdén jegyzett vállalatokban a nők aránya az igazgatótanácsokban alig emelkedett, csupán 2018-ra érte el a 7,3%-ot, majd 2019-ben 10,8%-ra növekedett. A kvóta nélküli vállalatok esetében ugyanez az arány 5,2-ről (2015) 7,6-ra (2017) növekedett (BMFSFJ, 2020.). Ez azzal magyarázható, hogy az igazgatótanácsokra nem vonatkozott a törvénybe foglalt 30%, a vállalat szabadon eldönthette milyen kvótát alkalmaz. Ez azt eredményezte, hogy 70%-a a vállalatoknak a nullát adta meg célértéknek. A valóság azt mutatta, hogy az önkéntes kvóta meghatározás nem vezet számottevő eredményre. 2017. július 1-jén a 160 tőzsdén jegyzett cégnél összesen 47 nőnek volt igazgatótanácsi pozíciója. A DAX-on jegyzett 30 cég esetében csak ötnél volt több, mint egy nő az igazgatótanácsban (Maas, 2017.). A felügyelőbizottsághoz hasonlóan az igazgatótanácsban is a személyügy volt az a terület, amiért a női vezetők voltak felelősek. Emellett még a marketing, pénzügy és jog állt jellemzően női irányítás alatt. Az elmúlt években egyre több német nagyvállalat döntött amellett, hogy rugalmasabb vállalati formára vált, mint például a holding, amelynek alapvetően vezérigazgatóra, pénzügyi

igazgatóra és egy további szakosított operatív egységre, mint például személyügyre van szüksége. Ez a vállalati forma azt eredményezi, hogy az eddig tipikusan nők által betöltött igazgatói pozíciók elvesznek, mivel alacsonyabb szintre kerülnek, mint a tanács (BMFSFJ, 2020.).

Németországban a kvóta ellenére is csak minimálisan sikerült módosítani az igazgatótanácsok összetételét, mivel az önkéntes kvóta bevezetésére kevés cég szánta rá magát, csakis törvény alkalmazásával lehetett további részvételi arány növekedést kieszközölni. Már ekkor megszületett a gondolat egy újabb kvóta alkalmazására, amely az igazgatótanácsok összetételére lenne hatással.

4.6. ÖNKÉNTES KVÓTA HELYETT KÖTELEZŐ KVÓTA AZ IGAZGATÓTANÁCSOKBAN, AVAGY A KVÓTATÖRVÉNY MÓDOSÍTÁSA

Az igazgatótanácsokban bevezetett önkéntes női kvóta nem bizonyult hatékony megoldásnak az évek során. Nagyon kis mértékű növekedést eredményezett szemben a felügyelőbizottságokra nézve kötelező kvótaszabályozással. Az önkéntes alapon működő szabályozások nem vonnak maguk után semmilyen szankciót, így a cégek többsége nem is mutatott hajlandóságot arra vonatkozóan, hogy nők arányát növelő célkvótákat határozzon meg.

2020-ban a DAX-indexben szereplő 30 nagyvállalat vezetőségének 12,8%-át alkották nők. Ez kevesebb, mint 2019-ben. Jutta Allmendinger szociológus is aggályát fejezte ki a Zeit Onlineban adott interjújában. A németországi nemi egyenlőtlenségekkel foglalkozó kutatónő szerint a 2020-as Human Development Report azt mutatja, hogy a nemek közötti egyenlőség visszaszorulóban van Németországban. Allmendinger szerint a megoldást a lányok számára az erős női példaképek jelentik, valamint egy az igazgatótanácsok arányait módosító új kvóta. A kutatónő véleménye szerint az ideális megoldás az igazgatótanácsokban, a 2016-tól a felügyelőbizottságokra alkalmazott 30%-os kvóta lenne. Elmondása szerint a plafon már nem is üvegből, hanem inkább betonból van, amin még nehezebb áttörni és nem is látjuk, mi folyik a fejünk felett (Allmendinger, 2020.).

A német parlamentben is napirendre került az Allmendinger asszony által hangsúlyozott probléma. Az igazgatótanácsokban a nők aránya változatlan maradt, vagy csak minimálisan nőtt az évek során. A 2016-ban bevezetett felügyelőbizottságokat módosító női kvóta sikerét látva döntött a Bundestag egy újabb kvóta alkalmazása mellett. A már említett női kvótáról

rendelkező törvény került kiegészítésre egy minimum részvételi ajánlással az igazgatótanácsokra vonatkozóan, amely 2021 augusztus 12-én hatályba is lépett. A szabályozás azokat a vállalatokat érintette, amelyeket a korábbi, 2016-os is. Ezek mindegyike tőzsdén jegyzett és felügyelőbizottságukban egyenlő arányban képviseltetik magukat a munkavállalók és munkaadók. Az új rendelkezés értelmében legalább egy nőnek kell lennie az igazgatótanácsban, ha a tagok száma meghaladja a három főt. Már az előző törvény is kötelezővé tette egy célkvóta meghatározását közép- és felsővezetői szinten. Mivel a nullát is kitűzhették a vállalatok, így gyakran döntöttek emellett az egyszerűbb megoldás mellett. A módosított törvény csak akkor engedélyezi ezt, ha az adott vállalat vezetése azt kielégítően meg tudja indokolni. Abban az esetben, ha az indoklás nem elégséges vagy elmarad, akkor súlyos pénzbüntetéssel kell számolnia. A második kvótatörvény az igazgatótanács alá rendelt felsővezetési szinteket is érinti, az első és a második szintre vonatkozóan is kvótát határoz meg (BMFSFJ, 2021.).

Bár a nők aránya lassan emelkedik a vezetői pozíciókban, az előző évhez képest az igazgatótanácsbeli nők száma 25 fővel több lett. Az elsőre ígéretesnek tűnő eredmények ellenére a DAX-on jegyzett cégek felének továbbra sem volt egy női igazgatótanácsbeli tagja sem. Az Albright Stiftung közreműködésével készült tanulmány eredményei bizonyítják, hogy a legszembetűnőbb növekedést az igazgatótanácsbeli női részvételi arányban a legnagyobb 30 DAX-on jegyzett vállalat érte el. Az SDAX-on a nők aránya vezetői pozíciókban 10% fölé emelkedett, valamint Belén Garijo (Merck), mint első vezérigazgatónő a DAX-vállalatok történelmében tevékenykedhet. Összesen a nők aránya a tőzsdén jegyzett vállalatok igazgatótanácsaiban 13,4%. A 30 legnagyobb DAX-vállalat esetében ez 18,2%, ez kifejezetten kedvező emelkedést mutat az elmúlt évek eredményeihez képest (2020:12,8%, 2019:14,7%). A tőzsdén jegyzett cégek száma, amelyeknek az igazgatótanácsban 3 női tagja volt 2021-ben, összesen négy volt: az Airbus, az Allianz, a Daimler és a Deutsche Telekom (Ringel, 2021.). Az újabb szabályozás ellenére is vannak olyan tőzsdén jegyzett vállalatok, amelyeknél egy női igazgatótanács tag sincs, ilyen vállalat például a Delivery Hero vagy a gáz értékesítő Linde. A divatiparban nagy névnek számító Hugo Boss, a médiakonszern RTL Group és a Rheinmetall sem felelt meg a korlátozásnak. 2021 szeptemberében mégsem ezek a cégek teljesítettek a legrosszabbul női vezetők arányai terén. A következő 10 vállalatnak sem a felügyelőbizottságban, sem az igazgatótanácsban nem volt egy női tagja sem: Atoss, Flatex, Hypoport, Nemetschek, Rational, Sixt, Stratec, Varta, Wacker Neuson, Zeal Network (Guldner, 2022.).

4.7. A NŐI KVÓTA TELJESÍTÉSE A FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIA RÉSZÉKÉNT

Az ENSZ fenntartható fejlődési céljaival egyre több vállalat azonosul, emeli be azokat vállalati kultúrájába a társadalmi felelősségvállalás alkotóelemeiként. Az igazgatók 90 %-a gondolja, hogy fontos a fenntarthatóság, mégis csak a vállalatok 40%-a tesz lépéseket annak érdekében, hogy fenntarthatósági stratégiát alakítson ki. A főmotiváció a részvényesek, a vásárlók elvárásainak és a szabályozásoknak való megfelelés (Talal, 2022.). Manapság a fenntarthatóságot egyre gyakrabban kapcsolják össze a vállalati versenyképességgel. Több tanulmány is azt mutatja, hogy a fenntartható fejlődésért tevő cégek termelékenyebbek. Így vált a vállalati stratégia kiemelkedően fontos részévé a fenntartható fejlődés. A következő részben néhány német vállalat nemi egyenlőségért tett lépéseit fogom röviden bemutatni.

A Volkswagen Csoport tagjaként az Audi középvezetői szinten 16,8 %-ot, felsővezetői szinten 8,6%-ot ért el női részvételi arány tekintetében. Az Audi AG maga határozza meg a célkitűzéseit. 2025-ig lépésenként tervezik a korábban említett arányokat 20%-ra és 12%-ra növelni. Az Audi diverzitási stratégiája lehetővé teszi a rugalmas munkavégzést, az úgy nevezett „job sharing”-t mindenekelőtt a vezetői pozícióknál, ami egy adott munkakör megosztását jelenti több személy között. A felügyelőbizottságban 2021. decemberében már 35% volt a nők részvételi aránya, ezzel meghaladták a célértéket, amit 2025-ig kellett volna teljesíteni. Az igazgatótanács számára a felügyelőbizottság 25%-os célkvótát határozott meg. A hét igazgatótanácsi tagból kettő volt nő az elmúlt évben (Audi AG, 2022.).

Az Audihoz hasonlóan a Daimler Truck AG is kiemeli fenntarthatósági jelentésében az esélyegyenlőség fontosságát. A kötelességeinek eleget téve a vállalat 2025-re tervezi elérni a 30%-os női részvételi arányt felügyelőbizottságában. 2021 decemberében 25% volt a felügyelőbizottságban a nők aránya. Az igazgatótanács esetében 2020-ban kitűzött 14%-os célkvótát a vállalat nem tudta teljesíteni, mivel 7-ről 8-ra növelte az igazgatótanácsbeli tagok számát, akik között az egyedüli nő Karin Radström volt, 12,5%-ot kiteve a teljesítendő mértékből. A FüPoG értelmében 2021 decemberében kötelezték a vállalatot arra, hogy az arányoknak megfelelően egy női vezető is legyen a tanácsban. Azóta is változatlanul csak Karin Radström az igazgatótanács női tagja. A menedzsment szinteken is történtek változások, a 2025-re teljesítendő célkvótát 15%-ra módosították látva az előző évben tapasztalt növekedő tendenciát, 7%-ról 12%-ra emelkedett a nők aránya az első és a második menedzsmentszinten (Daimler Truck AG, 2022.).

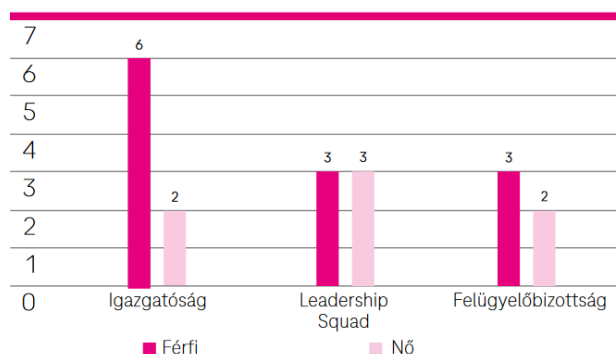
A járműgyártással és a telekommunikációval foglalkozó cégek mellett érdemes az Adidas üzleti jelentésének is figyelmet szentelni. 2017-ben az igazgatótanács esetében a vállalat célkvótája 14,29% volt, amelyet 2022 júniusára kellett teljesíteni. Ez Amanda Rajkumar igazgatótanácsbeli felvételével teljesült is. Így a második kvótatörvény bevezetése előtt még teljesítették a törvényben foglalt előírásokat az igazgatótanács kapcsán. A vállalatvezetési szintek esetében az első szint számára 24,2%, a második számára 30% volt a célérték, amit 2021 végére teljesítettek is 38%-kal és 31%-kal. Ekkor már az Adidas női vezetőinek aránya világ szinten elérte a 37%-ot. A munkavállalói stratégia keretein belül az Adidas célul tűzte ki, hogy ezt a számot 2025-re 40% fölé emeli. Az Adidas AG számára törvényileg előírt a célérték, mind az igazgatótanács, mind az az alatti két vezetői szint, az eddig meghatározott kvóták mindegyikét teljesítették. A felügyelőbizottságban 16 főből 6 nő jelenleg (Adidas, 2022.).

4.8. A DEUTSCHE TELEKOM ÉS A MAGYAR TELEKOM NYRT. NEMI ESÉLYEGYENLŐSÉGI STRATÉGIÁJA, SZAKÉRTŐI INTERJÚ ZANIN ÉVÁVAL

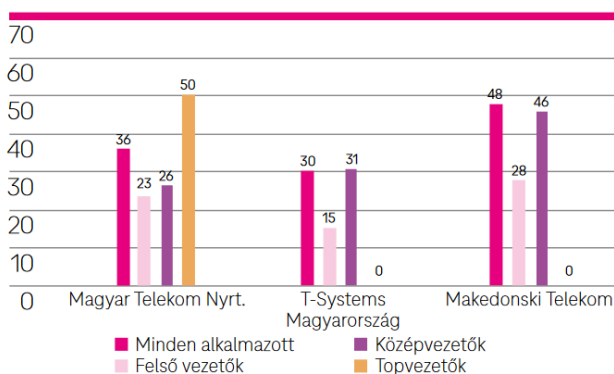
A Deutsche Telekom is egyike volt azoknak a DAX-on jegyzett cégeknek, amelyeket törvényileg köteleztek a női kvóta bevezetésére. A Telekom már korábban önkéntesen bevezette a női kvótát, így nem okozott nagy változást a vállalat életében az új szabályozás. Már 2010-ben elfogadta az önkéntes női kvótát azzal a célkitűzéssel, hogy 30%-ot elérje a vezetői körökben. Egy vállalati kultúrában az esélyegyenlőség lényege, hogy a legtehetségesebbek kapják ezeket a pozíciókat függetlenül attól, hogy férfiak vagy nők. Ezt figyelembe véve a Deutsche Telekom AG a nők részvételi arányát a felügyelőbizottságban 2010 óta 20%-ról 45%-ra emelte. Három női igazgatótanács taggal a Deutsche Telekom AG 37,5 %-kal a DAX-on jegyzett vállalatok között is messze élmezőnyben van. Az ambiciózus vállalat következőnek a 40%-os részvételi arányt kívánja elérni nem csak a felső-, hanem a középvezetői szinten is. Célkitűzése volt a vállalatnak a 30%-os női kvóta teljesítése németországi anyavállalatán kívül is, amit teljesített is 2021-re (Deutsche Telekom, 2022.). A Deutsche Telekom, az irányelveket megadva, kötelezte a leányvállalatait esélyegyenlőségi és egyenjogúsági intézkedések alkalmazására 2001-től kezdődően (Schön, 2002.).

A Deutsche Telekom Csoport részeként a Magyar Telekom Csoport is átvette az anyavállalat sokszínűségről, esélyegyenlőségről és befogadásról szóló irányelveit. A Magyar Telekom célja a diszkriminációmentes, esélyegyenlőséget biztosító munkahely megteremtése. Ennek eléréséhez dolgozták ki esélyegyenlőségi tervüket is. Még 2009-ben csatlakoztak az ENSZ Globális Megállapodás kezdeményezéséhez, eszerint alakították ki női és férfi munkavállalók esélyegyenlőségét célzó intézkedéseket. Fenntarthatósági stratégiájukban megfogalmazott cél, hogy a felsővezetői pozíciókban az 50-50%-os részvétel nemek szerint megvalósulhasson, teljes vezetői körükben pedig 40% legyen a női vezetők aránya. 2021-ben a női vezetők aránya 25,85% volt a vállalatcsoportban (Magyar Telekom, 2021.).

A Magyar Telekom Csoport vezető testületi tagjainak nemek szerinti megoszlása 2021-ben (fő) ✓



Nők aránya tagvállalatonként 2021-ben (%) ✓



5. ábra A Magyar Telekom Csoport vezető testületi tagjainak nemek szerinti megoszlása (Magyar Telekom, 2021.)

A Magyar Telekom Nyrt. egyike azon kevés vállalatoknak hazánkban, amely sokszínűségi és esélyegyenlőségi szakértőt alkalmaz. A vállalatnál ezt a szerepet Zanin Éva látja el, aki a „Női vezetők kiválasztásának támogatása nagyvállalatoknál” című white paper létrehozásában és az Egyenlítő Alapítvány kutatásában is részt vett. Zanin Évát a vállalat nemi egyenlőségi intézkedéseivel kapcsolatban kérdeztem.

A cégeknek azért jó, ha több női vezető is van, mert a társadalom tagjai így társadalmi reprezentációjuknak megfelelően vannak képviselve a döntéshozásban, irányításban. Ezt segíti a női kvóta is. A szakértő szerint a gender kvótával kapcsolatban nincs általános álláspont, hogy az most jó vagy rossz, csakis véleményt lehet nyilvánítani azzal kapcsolatban. Meglátása szerint a nemi kvóták igenis szükségesek és hasznosak, hiszen egészen addig a pontig, ameddig nem tudjuk kiküszöbölni a nemi egyenlőtlenségeket, addig a hátrányos helyzetből induló nőket támogatni kell intézményi szinten is. A kvóta szerepe, hogy a társadalmi egyenlőtlenségeket

ellensúlyozza. Önmagában azonban nem jelent megoldást, emellett fontos még a tudatos alkalmazása, mert semmiképpen nem mehet át abba, hogy valakit a neve vagy egyéb speciális tulajdonsága miatt helyezzünk előtérbe másokkal szemben. Semmi esetre nem egy örökös gyakorlat, csak ideiglenes áthidaló megoldásként szolgál. Zanin Éva azon az állásponton van, hogy kvótás vállalatnál egyértelműen kedvezőbbek a karrierépítési lehetőségek a hölgyek számára. A kvóta gyakorlati alkalmazásáról a szakértő azt is elmondta, hogy a célkvóta meghatározásánál számos szempont érvényesül: a korábban említett társadalmi sokszínűség leképeződése a döntéshozatalban, az üzleti megtérülése annak, hogy a nők és férfiak azonos arányban vannak jelen a vezetésben, hiszen a vállalat változástűrésének és innovációs potenciáljának jót tesz. A jelölő bizottság szabályozásában benne van, hogy egy vezetőtestületi tag kijelölésénél a diverzitásnak is meg kell jelennie. Felsővezetői kiválasztásnál az „executive” szinten és afölött a shortlisteken muszáj, hogy legyen legalább 2 női jelölt is, mert csak ezeket a rövid listákat fogadják el. Fontos szempont az is, hogy a női jelölt megfelelő legyen és ne csak a kvóta teljesítése miatt kerüljön vezetői pozícióba. A tehetségmenedzsment folyamatban a tehetségek kiválasztási folyamatában is törekednek az esélyegyenlőségre. A kvóta alkalmazása számos eszköz egyszerre történő alkalmazását jelenti. Tehetségmenedzsment területén például, ha csak férfiak jelentkeznek egy adott képzésre vagy pozícióra, akkor azt külön női körben meghirdetik. A shortlistkvóta miatt a toborzási idő növekedhet és nagyobb rugalmasságra van szükség az új munkavállalók keresésekor, de ehhez a cég ragaszkodik minden olyan esetben, ahol szakmailag lehetőség van rá. A vállalaton belüli utánpótlás-tervezési és jelölési folyamataikban, valamint bizonyos szervezeti változások folyamán is törekednek arra, hogy a kiegyensúlyozott női-férfi vezetői arányt felállítsák. A Telekom a tudattalan előítéletekről készített e-learning tananyagot, amelynek ismerete kötelező minden alkalmazottnak a cégnél, hiszen részét képezi a vállalati kultúrát fejlesztő vállalatcsomagnak. Kiemelten fontos, hogy a kollegák tisztában legyenek a vállalati értékekkel. A tananyag célja, hogy a döntési helyzeteket befolyásoló előítéleteket megszüntesse. Erre a legjobb gyakorlati példa talán, amikor várandós valaki, vagy kisgyermek van otthon. A személy magánéletének ismerete miatt nem kerülhet hátrányban másokkal szemben egy vezetőválasztásnál, mert az számít szakmai kritériumnak (Zanin, 2022.).

A Telekom egyike azon vállalatoknak, amelyek az EU 2022 márciusában meghozott, a tőzsdei cégekre vonatkozó 40%-os női arányt a vezetői körökben kötelezővé tevő döntést az elsők között üdvözölte. A vállalat eddigi nemi egyenjogúságért és esélyegyenlőségért tett

intézkedéseinek sikerességét látva, valószínűsíthető, hogy a kvóta teljesítése nem fog gondot okozni számukra.

4.9. NEMI EGYENLŐSÉG A KVÓTA NÉLKÜLI VÁLLALATOK ESETÉBEN

A kvóta nélküli vállalatok esetében csak kevés információ áll rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy milyen arányban vannak jelen nők a vezetői pozíciókban. Ellenben a kvótás vállalatokkal az ilyen típusú cégeknek törvényileg nem kötelező fenntarthatósági jelentést közzétenni vagy éppen a női kvóta miatt tájékoztató jellegű információkat megosztani. Nemi esélyegyenlőség szempontjából, a jelenlegi, hivatalosan közölt felsővezetői összetételre támaszkodva szeretném a következő vállalatok helyzetét elemezni.

A Bosch GmbH egyike azon vállalatoknak, amelyekre a női kvóta törvénye nem vonatkozott. Világszerte 2021-ben a női vezetők aránya, minden vezetési szintet beleértve, a 18,4% volt vállalatnál, előző évhez képest ez 0,6%-os emelkedést jelent. Ezt a folyamatosan növekvő tendenciát szeretné fenntartani a jövőben is, a cég új célértéknek ebből kifolyólag a 20%-ot határozta meg. Számtalan tanulmány tudja bizonyítani, hogy a vegyes munkacsoportok jobb termékeket és szolgáltatásokat eredményeznek. A Bosch is ezt az elvet vallja, ezért minden munkavállalónak ugyanazokat az esélyeket biztosítják, függetlenül attól, hogy milyen nemű. Ez vonatkozik a vezetői pozíciókra is. Más vállalatokhoz hasonlóan ők is elköteleződtek a bérszakadék megszüntetése mellett, valamint munkavállalói hálózatokat alakítottak ki, mint a „woman@bosch” vagy a „Nők a technológiában” fórum. Emellett még mentor- és tréningprogramokat is létrehoztak Business Women’s Program néven a vezetői pozíciókban lévők számára. A Bosch GmbH igazgatótanácsában jelenleg 6 emberből 1 nő, 20 tagú felügyelőbizottságában 6 női képviselő van. (Bosch GmbH, 2022.) Ezek arányosítva 16,6% és 30%-ot jelentenek. A Bosch németországi anyavállalatának eredményeinek tükrében megállapítható, hogy törvényi szabályozás nélkül is bizonyos vállalatok képesek viszonylag magas arányban vezetői pozícióban nőket alkalmazni. Ugyanakkor látszik, hogy a kvótás vállalatoktól női vezetők arányait tekintve elmarad.

A hazánkban, Magyarországon Aldi néven ismert német cég, a Hofer S/E 3 tagú igazgatótanácsában egy női tag van. Ez arányok tekintetében kifejezetten jónak tűnik, azonban, ha a vezetőség alsóbb rétegeit is vizsgáljuk, feltűnhet, hogy a 12 ügyvezető igazgató között csak 2 nő van. (Hofer, 2022.) Az osztrák regionális értékesítő vezetők, boltvezetők között a legmagasabb a nők száma, ez az arány 50%-ot jelent. Nem meglepő az eredmény, hiszen a vállalatnál a munkavállalók 80%-a nőnemű. Általánosan minden országra jellemző, hogy több

női alkalmazottja van az üzletláncnak, mint férfi. (Jurik, 2021.) A nők alulprezentáltsága a középvezetésben az Aldinál meglepő, hiszen a boltvezetői vagy regionális értékesítői vezetői pozíciókban nagyon nagy arányban vannak jelen nők.

A Haribo is nagy családi tulajdonban lévő vállalat, mint a korábban említett két cég. Feltételezhetjük, hogy ebből kifolyólag a felügyelőbizottságában és az igazgatótanácsában is szívesebben helyeznek családtagot, mint egy külső embert. Ilyen módon a vezetőtoborzás is megnehezül. Ezt mutatja, hogy az évek során egyik vezetői pozícióba felvett személy sem maradt tovább néhány hónapnál (Ulrich, 2020.). Az igazgatótanácsbeli és a felügyelőbizottsági tagokat szemlélve feltűnhet, hogy kizárólag férfi vezetők vannak a vállalatnak. Az Albright Stiftung közleménye szerint ez a vállalatvezetői összetétel egy ódivatú felfogást tükröz még mindig, miszerint nő nem vállalhat döntő szerepet a vállalat életében (Tagesschau, 2022.). Változás feltehetően akkor fog bekövetkezni, ha a jelenlegi vezérigazgató, Hans Guido Riegel lányai az édességiparban akarnak elhelyezkedni (Mehringer, 2018.).

A Würth Group szereléstechikai eszközöket gyártó vállalat. A konszernvezetés a legmagasabb szintű irányítószerve, amely egy igazgatótanácshoz hasonlóan működik. Ez az 5 tagú tanács jelenleg csak férfi vezetőkől áll. Emellett még van egy több tagból álló tanácsadó szerv, amely az üzleti döntéseket és a vállalati stratégia kapcsán ad iránymutatást, ennek elnöke Bettina Würth, aki, mint egyedüli női tag támogatja a vállalati döntéshozatalt. (Würth Group, 2022.) A Würth Groupnak van egy alapítványi formája is, ebben a részvételi aránya a nőknek már jóval magasabb. A felügyelőbizottság 6 tagú, ebből 3 nő. Az igazgatótanács esetében a nők aránya már sokkal kisebb 16,6%. (Würth, 2022.)

Összehasonlítva a nők arányát a kvótás és a kvóta nélküli vállalatoknál arra a következtetésre jutottam, hogy a kvótás vállalatoknál a nőknek jobb karrierépítési lehetőségei vannak, hiszen általában többféle módon is támogatják a kvóta mellett még a szakmai fejlődésüket. Természetesen mindenhol akadnak kivételek. A kvóta hatálya alá eső vállalatok között is van olyan, például a Varta AG, amelyik nem kívánja módosítani a vezetői összetételt, míg a kvóta nélkülieknél a Bosch esetében láthatjuk, hogy számos támogató intézkedés született a nemi esélyegyenlőség érdekében.

ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A múltbeli társadalmi változások hatással vannak még a jelenben élők karrierlehetőségeire is. A hagyományok és a gondolkodásmódja az embereknek csak nagyon lassan tud módosulni; ez okozza talán a legnagyobb kihívást a női vezetők számára. Németország esetében is látszik, hogy nehezen alkalmazkodnak az emberek új szituációkhoz. A nők foglalkoztatottságát vizsgálva feltűnhet, hogy a keleti rész lakosai család mellett továbbra is teljes állásban dolgoznak, a részmunkaidőt csak ideiglenes megoldásnak tekintik. Összehasonlítva a keleti és nyugati régiót megállapítható, hogy a részmunkaidőben foglalkoztatott hölgyek aránya sokkal nagyobb az egykori NSZK területén. A teljes munkaidőt vállalók nagyobb eséllyel jutnak vezetői pozíciókhoz, részben ebből és a kis- és középvállalatok számából adódóan a keleti régiókban a női vezetők aránya jóval magasabb. Más ENSZ tagországokhoz hasonlóan Németország is a nemi esélyegyenlőséget támogató intézkedéseket kezdett bevezetni a 2000-es évek elején, kezdve az önkéntes nemi kvótával. Ezt követte 2015-ben a felügyelőbizottságokra vonatkozó kvótatörvény, majd 2021-ben az igazgatótanácsokban a nők arányát növelő újabb kvótaszabályozás. Ezekre mindenképp szükség volt, hiszen a nők vezetői pozíciókban alulprezentáltak voltak, és még mindig azok. Ennek ellenére a megkérdezett német munkavállalók nem érzik szükségesnek a nemi kvóta alkalmazását, véleményük szerint ez diszkrimináció és nem megfelelő megoldás a problémára. Németország nem tartozott eddig azok közé az országok közé, ahol az emberek attitűdje elegendő lett volna a változás előidézésére, vagy éppen puha joggal, mint az önkéntes kvóta befolyásolható lett volna a vezetői körök aránya. A nemi kvóta a tőzsdén jegyzett, felügyelőbizottsággal és igazgatótanáccsal rendelkező vállalatokat érintette. Részben talán a nációra jellemző szabálykövető magatartásból adódóan, és a szankciók miatt is, viszonylag gyorsan alkalmazkodtak a cégek az előírásokhoz. A bírságok ellenére is vannak olyan vállalatok, amik nem voltak hajlandók módosítani vezetői köreik összetételén, de ezek száma viszonylag elenyésző. A nemi esélyegyenlőségi jelentések a legnagyobb vállalatoknál ma már szerves részét képezik a vállalati stratégiának. Részben a jelentési kötelezettség miatt is, részben a részvényesek és a vevőkör elvárásainak való megfelelés miatt egyre több vállalat készít fenntarthatósági stratégiát az ENSZ által meghatározott fejlődési célok alapján. Több kvóta nélküli és a kvótás vállalat nemi esélyegyenlőségért hozott intézkedéseit összehasonlítva látszik, hogy egyértelműen jobb karrierlehetőségek adódnak a nők számára azoknál a cégeknél, ahol nemi kvóta van érvényben. Általában a leányvállalatok átvették anyavállalataik irányelveit és annak megfelelően módosították vállalati stratégiájukat. Annak érdekében, hogy a célkvótát

teljesíteni tudják, muszáj más támogató intézkedéseket is hozni a vállalatoknak. Ez azt eredményezi, hogy a nők karrierlehetőségei a célkvóta arányának növekedésével párhuzamosan javulnak. Más országok kvótaszabályozásaival összevetve a német kvóta mérsékelten szigorúnak minősül. A kvóta hatálya alá eső vállalatok általában jól tartják a megszabott teljesítési időket. A női vezetők számának növekedését látva megállapítható, hogy mindenképpen a hatékony kvótaszabályozások közé tartozik. Ha a női vezetők helyzetét vizsgáljuk a világban, látszik, hogy a legszigorúbb kvótaszabályozások Európában születtek. A német kvóta nemzetközi összehasonlításban is sikeres, hiszen a vezetői körök arányát sokkal gyorsabban sikerült módosítani, mint például Franciaország esetében. Természetesen Svédország és más kvóta nélküli, mégis jól teljesítő államok eredményeivel nehezen ér fel a német esély egyenlőségi intézkedések hatékonysága.

Véleményem szerint a kvóta nem a legjobb megoldás a nemi egyenlőtlenségek kezelésére. Oktatás útján is lehetne változásokat előidézni. Az emberek gondolkodásmódjának kellene megváltoznia ahhoz, hogy a nemi egyenlőséget ténylegesen elérhessék az országok. Ahhoz, hogy ezt az állapotot el tudjuk érni, ideiglenes szabályozóeszközként szükségesek a kvóták. Az Európai Unió kvótaszabályozás is ilyen céllal született, amit a vállalatoknak majd 2026 közepéig kell teljesíteni. Bár senki sem tudja, hogy mit hoz a jövő, én úgy gondolom, hogy a 40%-os kvóta bevezetése a régebben kvótát bevezetett országoknak nem fog sok gondot okozni, azonban irreális elvárás azokkal szemben, ahol a női vezetők aránya a 10%-ot sem éri el, mint például Magyarországon. Meglátásom szerint jó dolog, hogy a nemi esélyegyenlőség megteremtésének érdekében rendelkezések születnek mind állami, mind vállalati szinten. Szerintem mindenképp fontos a nők karrierútjának támogatása, hiszen nehezebb helyzetben vannak, mint a férfiak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Thumm, J., & Kuhn, S. (2020. március). *Landeszentrale für politische Bildung Baden Württemberg*. Forrás: Dossiers-Mehr Frauen in die Chefetagen – das Gesetz zur Frauenquote: <https://www.lpb-bw.de/frauenquote-gesetz>
- Adidas. (2022. október 27.). *Adidas*. Forrás: Geschäftsbericht 2021: <https://report.adidas-group.com/2021/de/an-unsere-aktionaerinnen-und-aktionaere/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung.html>
- Allen&Overy. (2020. május 1.). *Allen&Overy*. Forrás: Gender Diversity: <https://www.allenoverly.com/de-de/germany/news-and-insights/frauenquote-studie>
- Allmendinger, J. (2020. október 20.). Diese Decke ist nicht aus Glas, sie ist aus Beton. (L. Jacobs, Kérdező:)
- Audi AG. (2022. március 17.). *Audi*. Forrás: Audi Report 2021: https://www.audi.com/content/dam/gbp2/de/company/investor-relations/reports-and-key-figures/annual-reports/audi-report-2021_desktop.pdf#page=5
- BDO. (2016. április 1.). *BDO*. Forrás: Geschlechter- und Frauenquote bei mitbestimmten Gesellschaften: <https://www.bdo.de/de-de/insights-de/aktuelles/im-fokus/geschlechter-und-frauenquote-bei-mitbestimmten-ge>
- Bennouri, M., De Amicis, C., & Falconieri, S. (2020.. május). *Science Direct*. Forrás: Economics Letters-Welcome on board: A note on gender quotas regulation in Europe: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016517652030063X?casa_token=_rwoqgkX5lQAAAAA:LBT_woq6mjaxaZ8sqam3NlSEhO57TcL8Ug-nxITt-QaLhRbBaf5U96O0qqd66fVqNXUfR7a_y7XJ
- BMFSFJ. (2020). *Evaluationsgutachten | Evaluation des Gesetzes über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- BMFSFJ. (2021. november 2.). *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Forrás: Mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft : <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-privatwirtschaft/mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-78562>

- Bosch GmbH, R. (2022. október 27.). *Bosch Gruppe*. Forrás: Wer wir sind:
<https://www.bosch.com/de/unternehmen/wer-wir-sind/>
- Buckingham-Hatfield, S. (2002. július). Gender Equality: A prerequisite for sustainable development. *Geography*, old.: 227-233.
- Busch, A. E. (2009. június 20.). Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männer. *DIW-Wochenbericht* 23. , old.: 376–387.
- Busch, A. E. (2010). *Führungskräfte-Monitor 2010*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Czibor, A., & Kázmér-Mayer, S. (2019). Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. *Replika*, 133-143.
- Daimler Truck AG. (2022. március 24.). *Daimler Truck*. Forrás: Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen:
<https://www.daimlertruck.com/nachhaltigkeit/s-social/gleichberechtigte-teilhabe.html>
- Davies Review. (2015. október 1.). *GOV.UK*. Forrás: Improving the Gender Balance on British Boards:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/482059/BIS-15-585-women-on-boards-davies-review-5-year-summary-october-2015.pdf
- de Mattia , P., Foscari , F., Graffi , L., Immordino , M., Segnanfreddo , A., Storchi , M., & Tosi, T. (2020. január 29.). *White&Case*. Forrás: Italy increases gender quotas in corporate boards of listed companies: <https://www.whitecase.com/insight-alert/italy-increases-gender-quotas-corporate-boards-listed-companies>
- Deloitte. (2022. február). *Deloitte-Women in the Boardroom*. Forrás: The Deloitte Global Boardroom Program’s Seventh Edition:
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>
- Deloitte. (2022. február). *Deloitte-Women in the Boardroom*. Forrás: The Deloitte Global Boardroom Program’s Seventh Edition:
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html>

- Deutsche Telekom. (2022. október 22.). *Telekom*. Forrás: Frauen bei der Telekom:
<https://www.telekom.com/de/karriere/wir-als-arbeitgeber/kultur-und-werte/frauen-bei-der-telekom>
- Deutscher Bundestag. (2011). *Neue Wege–Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Drucksache 17/6240*.
- d'Hoop-Azar, A., Sancho, E., Martens, K., & Papolis, P. (2017. január 5). *Harvard Law School*. Forrás: Forum on Corporate Governance:
<https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/>
- EIGE. (2021. május 18.). *European Institute for Gender Equality*. Forrás: Quotas can turbocharge progress on gender balance in politics and business:
<https://eige.europa.eu/news/quotas-can-turbocharge-progress-gender-balance-politics-and-business>
- European Institute for Gender Equality*. (2022. október 6.). Forrás: Gender Equality in Academia and Research: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/legislative-policy-backgrounds/austria>
- EWOB. (2021. január). *Gender diversity index of women on boards and in corporate leadership*. Kantar Public. Forrás: <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- EWOB. (2021.). <https://europeanwomenonboards.eu/>. Forrás: WOMEN ON BOARDS AND IN CORPORATE LEADERSHIP GENDER DIVERSITY INDEX 2021:
<https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/France-Country-report-2021.pdf>
- Falkné, K. d. (2008). *Kultúraközi kommunikáció*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- General Secretariat for Demography and Family Policy and Gender Equality, M. o. (2020. augusztus 6.). *Ministry of Labour and Social Affairs*. Forrás: Greek legislation on quota in favour of women's participation in economic decision making:
<https://eurogender.eige.europa.eu/posts/greek-legislation-quota-favour-women%E2%80%99s-participation-economic-decision-making>

- Government of the Netherlands. (2021. szeptember 29.). *Government of the Netherlands*.
 Forrás: New legislation will improve gender diversity on corporate boards:
<https://www.government.nl/latest/news/2021/09/29/new-legislation-will-improve-gender-diversity-on-corporate-boards>
- Gronwald, S. (2020. november 25.). *stern*. Forrás: stern:
<https://www.stern.de/politik/quotenfrauen/janina-kugel-zur-frauenquote--maenner-wollen-ihre-macht-nicht-abgeben-9490614.html>
- Guldner, J. (2022. február 22.). Auch in diesen Unternehmen spielen Frauen keine Führungsrolle . *WirtschaftsWoche*, old.: <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/ceo-lunch-der-muenchner-sicherheitskonferenz-auch-in-diesen-unternehmen-spielen-frauen-keine-fuehrungsrolle/28090390.html>.
- Hamburger Abendblatt*. (2008. július 8). Forrás: "Haushaltsführung" - Der § 1356 BGB im Wandel der Zeiten.
- Hansen, H. (2014. november 25.). *Dauer-Ringen um die Frauenquote*. Forrás: REUTERS:
<https://www.reuters.com/article/deutschland-frauenquote-idDEKCN0J91R920141125>
- Hofer. (2022. október 27.). *Hofer*. Forrás: Hofer als Arbeitgeber/Unsere Geschäftsleitung:
<https://karriere.hofer.at/hofer-als-arbeitgeber/unsere-geschaeftsleitung/geschaeftsleitung-hofer-se>
- Holst, E. A. (2010). Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. *DIW-Wochenbericht* 4., 2–10.
- Israël, M. (2022. október 26.). Női vezetők és a francia kvóta. (N. Katalin, Kérdező:)
- Jurik, M. (2021. március 8.). Hofer: Scheinwerfer auf Frauenkarrieren. *CASH: Das Handelsmagazin*, old.: <https://www.cash.at/handel/news/weltfrauentag-hofer-scheinwerfer-auf-frauenkarrieren-24416>.
- Kaminsky, A. (2019. október 17). *Neue Zürcher Zeitung*. Forrás: Feuilleton:
<https://www.nzz.ch/feuilleton/30-jahre-mauerfall-was-gleichberechtigung-ausmacht-ld.1515310?reduced=true>
- Kim, S. (2020). *Élj úgy, mint egy koreai*. Budapest: Sclar.

- Kirsch, A. (2021. december). *European Parliament*. Forrás: Women on Boards-Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU\(2021\)700556_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/700556/IPOL_STU(2021)700556_EN.pdf)
- Křečková, Z. (2015). Do cultural values drive quotas? *SOUČASNÁ EVROPA*, old.: 39-51.
- Kümmerling, A. A. (2008). *Immer mehr Frauen sind erwerbstätig – aber mit kürzeren Wochenarbeitszeiten. IAQ-Report 04.*
- Liebig, S. (2019. augusztus 11). Heiratsverbot für Lehrerinnen im Kaiserreich. (T. Balbierer, Kérdező:) Forrás: <https://www.sueddeutsche.de/politik/geschichte-lehrer-bildungspolitik-gleichberechtigung-1.4557432>
- Maas, S. (2017. augusztus 16.). *Deutschlandfunk*. Forrás: 70 Prozent der Unternehmen wollen nicht mehr Frauen: <https://www.deutschlandfunk.de/frauenquote-in-vorstaenden-70-prozent-der-unternehmen-100.html>
- Magyar Telekom. (2021. május 31.). *Telekom.hu*. Forrás: Fenntarthatósági jelentés: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Magyar-Telekom_Fenntarthatosagi-Jelentes_2021.pdf
- MAJT ELTE. (2022. 09 30). Forrás: Segédanyagok:
https://majt.elte.hu/media/e8/6b/a1bca0055c1ecd8becc7e0d54cea2414b70911569edb338e7e993766c675/MAJT-segedanyagok-kepes-A_magyar_valasztojog_kronologia.pdf
- McKinsey&Co. (2010.). *Women at the top of corporations: Making it happen* .
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-at-the-top-of-corporations-making-it-happen>: McKinsey&Co.
- Mehringer, M. (2018. április 12.). Der Problembär. *Manager Magazin*, old.:
<https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/haribo-hans-guido-riegel-baut-den-familienkonzern-um-a-1192445.html>.
- Meier, P. (2014. szeptember). <https://blogs.eui.eu/>. Forrás: Fact sheet on Belgium:
<https://blogs.eui.eu/genderquotas/wp-content/uploads/sites/24/2015/04/Executive-summary-Belgium-Meier2.pdf>

- Merkel, A. (2014. október 15). *Die Bundesregierung*. Forrás: Rede von Bundeskanzlerin Merkel anl. der 2. Konferenz „Frauen in Führungspositionen“:
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeskanzlerin-merkel-anl-der-2-konferenz-frauen-in-fuehrungspositionen-am-15-oktober-2014-416584>
- Minasyan, A. (2020. szeptember 24.). *London School of Economics*. Forrás: Board gender quotas bring women to the board but not to senior management:
<https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/09/24/board-gender-quotas-bring-women-to-the-board-but-not-to-senior-management/>
- Pukánszky, B. (2015). Bevezetés a nőnevelés történetébe. SZTE. Forrás: Bevezetés a nőnevelés történetébe.
- Ringel, A. (2021. november 2.). Das sind die besten Industrie-Unternehmen für Frauen. *Produktion-Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie*, old.:
<https://www.produktion.de/schwerpunkte/industrie-management/das-sind-die-besten-industrie-unternehmen-fuer-frauen-946.html>.
- Scherer, K., & Schmidt-Mattern, B. (2020. november 18.). Was Frauenquoten für Männer bedeuten. *Deutschlandfunk*, old.: <https://www.deutschlandfunk.de/gleichberechtigung-im-beruf-was-frauenquoten-fuer-maenner-100.html>.
- Schmidt, T. C. (2005). *Schmidt, Tanja/Schmitt, Christoph (2005). Erwerbsverläufe. In: SOFI, IAB, ISF, INIFES (Hrsg.) Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland- Arbeit und Lebensweisen.* Wiesbaden.
- Schmitt, N. (2015). Zum Potential einer festen Geschlechterquote. *DIW Wochenbericht*, 82(40), 887-897.
- Schön, C. (2002). *Betriebliche Gleichstellungspolitik*. Wuppertal: Hans-Böckler-Stiftung.
- Senden, L., & Kruisinga, S. (2017. szeptember). *ResearchGate*. Forrás: Gender Diversity on Corporate Boards in the Netherlands: Waiting on the World to Change:
https://www.researchgate.net/publication/319672514_Gender_Diversity_on_Corporate_Boards_in_the_Netherlands_Waiting_on_the_World_to_Change
- személyek, n. e. (2022. október 24.). Weibliche Führungskräfte. (N. Katalin, Kérdező:)

- Tagesschau. (2022. május 19.). Aldi, Haribo und Miele ohne Frau im Vorstand. *Tagesschau*, old.: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/aldi-haribo-miele-lidl-vorwerk-familienunternehmen-frauen-diversitaet-101.html>.
- Talal, R. (2022. június 16.). Why sustainability is crucial for corporate strategy. *Race to Resilience*, old.: <https://climatechampions.unfccc.int/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>.
- Teigen, M. (2015). *CADMUS-EUI Research Repository*. Forrás: Gender quotas for corporate boards in Norway: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/36095>
- Ternovszky, F. D. (2013). *NŐ! a profit*. Budapest: CompLex.
- Ulrich, K. (2020. június 10.). Familienunternehmen: Kaum Frauen an der Spitze. *Deutsche Welle*, old.: <https://www.dw.com/de/frauen-in-f%C3%BChrungspositionen-bei-familienunternehmen-kaum-frauen-an-der-spitze/a-53727825>.
- Visy, J. (1943.). *Görög embereszmény és padeia*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem. Forrás: http://acta.bibl.u-szeged.hu/4130/1/philosophica_001_fasc_1_001-135.pdf
- Warsitz, S. (2021). *IGBCE*. Forrás: Geschichte der Frauenrechte.
- Wilmes, A. (2018. június 27). *Deutschlandfunk Kultur*. Forrás: Frauenrechte in Westdeutschland: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/frauenrechte-in-westdeutschland-der-zaehe-kampf-um-100.html>
- Würth Group. (2022. október 28.). *Würth Group*. Forrás: Führungsgremien: <https://www.wuerth.com/web/de/wuerthcom/unternehmen/fhrungsgremien/konzernfhrung/konzernfuehrung.php>
- Würth, S. (2022. október 28.). *Stiftung Würth*. Forrás: Stiftungsorgane: https://www.stiftung-wuerth.de/de/stiftung_wuerth/die_stiftung_1/stiftungsorgane_1/stiftungsorgane.php
- Zanin, É. (2022.. október 28.). A Magyar Telekom női vezetőket támogató intézkedései. (N. Katalin, Kérdező:)
- Zeit Online. (2010. március 15). Telekom führt Frauenquote ein. *Zeit Online*. Forrás: Gleichberechtigung-Telekom führt Frauenquote ein: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2010-03/frauenquote-telekom>