

FidAR

FRAUEN
IN DIE
AUF SICHTSRÄTE

Stimmungsbarometer zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.
Juli 2015



Projektpartner:



Gefördert durch:



RECHTLICHER HINWEIS

Die in diesem Stimmungsbarometer enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken und beziehen sich nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person. Obwohl sich FidAR bei der Auswahl des Informationsangebotes um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet FidAR nicht für dessen Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit.

QUELLENACHWEIS

Bei den abgebildeten Diagrammen/Darstellungen in diesem Stimmungsbarometer handelt es sich ausschließlich um veranschaulichte Darstellungen vom Fraunhofer CeRRI, Berlin.

IMPRESSUM

Herausgeber:

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

Kurfürstendamm 61

10707 Berlin, Deutschland

Tel. +49 (30) 887 14 47 16

Fax +49 (30) 887 14 47 20

info@fidar.de

www.fidar.de

Projektleitung: Monika Schulz-Strelow (FidAR e.V.)

Stichprobenkonzept und Durchführung der Online-Erhebung: Doris Hess, Dr. Helmut Schröder, Thomas Weiß (infas Institut für angewandte Sozialwissenschaften GmbH)

Durchführung, Auswertung und Ergebnisdokumentation: Karen Genz, Dr. Julian Wangler, Katharina Hochfeld, Prof. Dr. Martina Schraudner (Fraunhofer CeRRI)

Projektbegleitende Beratung und Ergebnisdokumentation: Ute Stahl (A.T. Kearney)

Layout: Sandra Riedel (Fraunhofer CeRRI)

Abdruck bzw. Auszüge aus dem Stimmungsbarometer sind mit Quellenangabe gestattet. Belegexemplare werden an die oben angegebene Adresse erbeten.

© FidAR, Berlin, Juli 2015

I Inhalt

- 2 Einführung
- 4 Gesetzliche Grundlage
- 6 Management Summary (Zentrale Ergebnisse)
- 7 Kapitel 1: Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen und wirksame Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils
- 14 Kapitel 2: Status quo – Zielgrößen in Unternehmen
- 19 Kapitel 3: Akzeptanz bezüglich Aufsichtsratsquote und Zielgrößen
- 25 Kapitel 4: Chancen und Herausforderungen der gesetzlichen Regelungen
- 31 Fazit
- 34 Methodische Vorgehensweise
- 35 Literaturverzeichnis

I Einführung

Hintergrund | In Deutschland sind Frauen in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert. Weder das Bundesgleichstellungsgesetz noch die Vereinbarung der Bundesregierung mit der Privatwirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit haben in den letzten Jahren effektiv etwas daran verändert. Obwohl Frauen sogar häufiger als Männer ein Studium absolvieren und sehr qualifiziert sind, ist ihr Anteil in Top-Management-Positionen konstant niedrig.

In den 160 DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten bei rund 20 Prozent und bei den Vorständen bei knapp über fünf Prozent. Während in diesen Unternehmen der Frauenanteil in Vorständen in den letzten Jahren um lediglich 2,4 Prozentpunkte gestiegen ist, hat sich der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten seit 2011 um neun Prozentpunkte verbessert, bleibt aber weiterhin auf niedrigem Niveau (vgl. FidAR 2015).

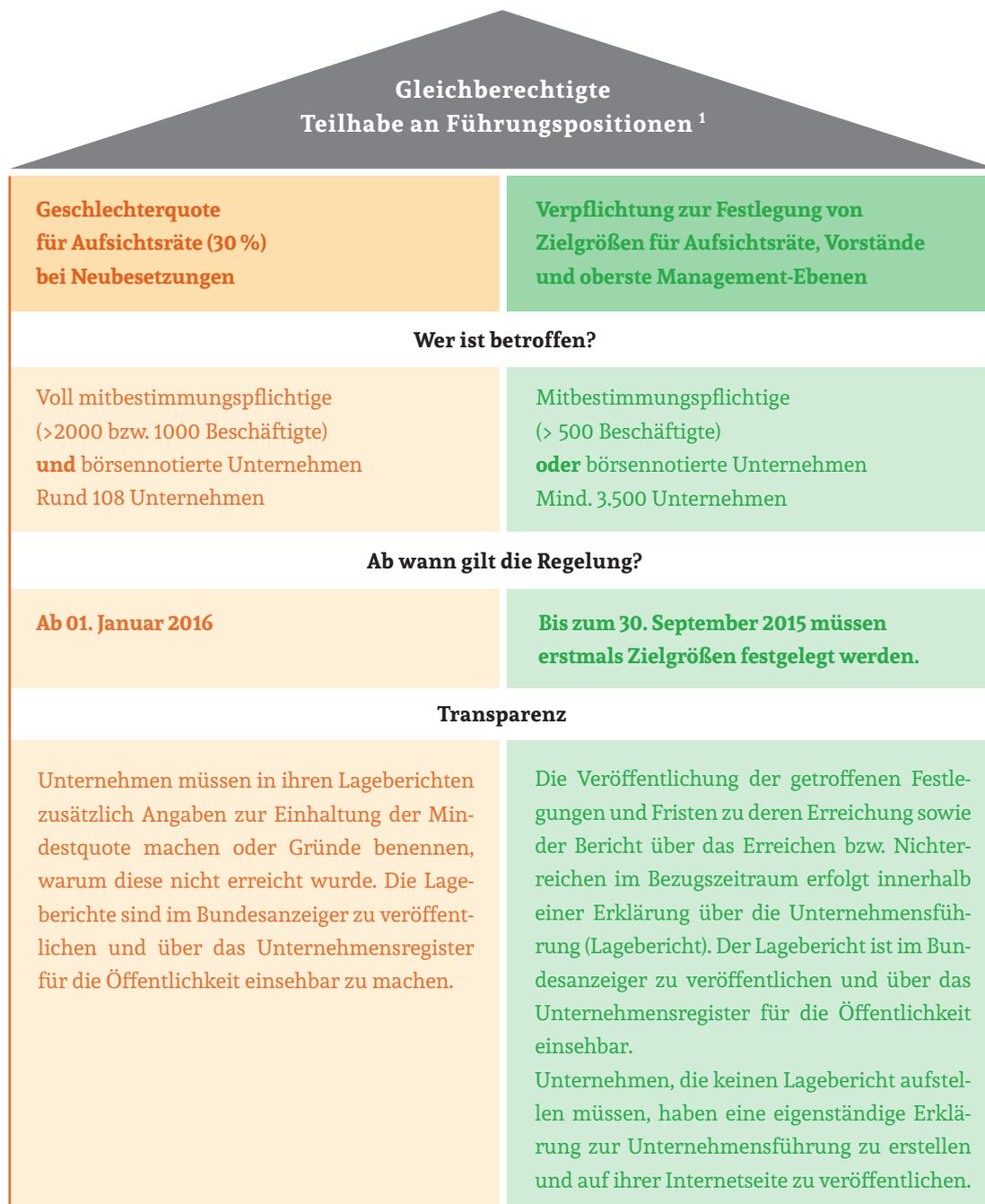
Zur Erhöhung des Frauenanteils hat der Deutsche Bundestag am 6. März 2015 die Einführung einer verbindlichen Geschlechterquote von 30 Prozent bei Neubesetzungen in den Aufsichtsräten beschlossen. Ab Januar 2016 gilt diese Regelung für rund 108 börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen. Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen (mind. 3.500 Unternehmen) sind ab September 2015 verpflichtet, Planzahlen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management-Ebenen zu veröffentlichen. Das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist am 1. Mai 2015 in Kraft getreten.

Zum Stimmungsbarometer | Das vorliegende Stimmungsbarometer basiert auf einer Online-Befragung, die im Frühjahr 2015 zu dem am 1. Mai 2015 in Kraft getretenen Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst durchgeführt wurde. Ziel war zum einen die Erhebung eines Stimmungsbilds, wie die Vorstände und Unternehmensführungen der vom Gesetz betroffenen Unternehmen die neue Regelung bewerten. Zum anderen sollte untersucht werden, wo die Unternehmen hinsichtlich der Festlegung von Zielgrößen aktuell stehen, welche Chancen und Herausforderungen sie mit festen und flexiblen Geschlechterquoten verbinden und wie Instrumente und Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen eingeschätzt werden. Hierfür wurden Vorstände bzw. Unternehmensführungen der börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen sowie der börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen zur Online-Befragung eingeladen.

FidAR e.V. dankt allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Förderung des Stimmungsbarometers sowie den Projektpartnern Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation, A.T. Kearney und dem infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, die das Projekt mit FidAR realisiert haben.

I Gesetzliche Grundlage

Seit dem 1. Mai 2015 gilt das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, mit dem der Frauenanteil in Führungspositionen merklich gesteigert werden soll. In der folgenden Darstellung werden die beiden Gesetzesteile für die Privatwirtschaft aufgeführt und näher beschrieben.



Wie wird die Nichterfüllung sanktioniert?

Bei Nichterfüllung ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Plätze bleiben rechtlich unbesetzt -> **Leerer Stuhl**

Es sind keine gesetzlichen Sanktionen vorgesehen. In Fällen der Nichterreichung hat der Vorstand darzulegen, was er unternommen hat und weshalb er keinen Erfolg hatte ->

Berichts- und Begründungspflichten

Wie sind die Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen und die Fristen festzulegen?

- > Unternehmen können sich die Zielvorgaben selbst setzen und sich dabei an ihren Unternehmensstrukturen ausrichten. Es ist keine Mindestzielgröße vorgesehen.
- > Für die Festlegung der Zielgrößen und Fristen gelten folgende Vorgaben:
 - >> Liegt der Frauenanteil auf einer Organisations- bzw. Führungsebene unter 30 Prozent, dürfen die festzusetzenden Zielgrößen den Status Quo nicht unterschreiten.
 - >> Es sind **Fristen zur angestrebten Erreichung der Zielgrößen** festzulegen. Die erstmals festzulegende Frist darf den Stichtag **30. Juni 2017** nicht überschreiten. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als fünf Jahre angesetzt sein.
 - >> Für die ca. 108 börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen gilt die Festlegung von Zielgrößen für die Vorstands- und obersten Management-Ebenen gleichermaßen.

Wer legt die Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen fest?

- > Grundsätzlich sind der **Aufsichtsrat** und der **Vorstand** für die Festlegung der Zielgrößen zuständig.
- > Der Aufsichtsrat wird verpflichtet Zielgrößen im Aufsichtsrat und im Vorstand durch Beschluss festzulegen.
- > Der Vorstand (bzw. Geschäftsführung) wird verpflichtet, Zielgrößen für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festzulegen.

I Management Summary (Zentrale Ergebnisse)

1 | Trotz kritischer Haltung zum Gesetz werden **große Chancen** in verbindlichen Zielgrößen und fester Aufsichtsratsquote gesehen. Erwartet werden die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, des Unternehmenserfolgs und die Stärkung der Gleichstellung.

2 | Die **größten Herausforderungen** hinsichtlich verbindlicher Zielgrößen und fester Aufsichtsratsquote für Unternehmen sind: Schwierigkeiten bei der adäquaten Stellenbesetzung und Personalsuche, hoher finanzieller und personeller Aufwand sowie das Definieren passgenauer Zielgrößen für das eigene Unternehmen.

3 | Die **schwierige Vereinbarkeit** von Familie und Karriere gilt als **Hauptgrund** für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Quote und Zielvereinbarungen werden nicht als **probate Maßnahmen** zur Erhöhung des Frauenanteils wahrgenommen. Vereinbarkeitsmaßnahmen, Coachings und Kulturwandel werden als vielversprechende Instrumente eingeschätzt.

4 | Nur **wenige Unternehmen sind sich bisher bewusst**, dass sie vom Gesetz betroffen sind. Lediglich ein Bruchteil der Unternehmen hat bereits Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils auf unterschiedlichen Hierarchieebenen verabschiedet oder plant diese.

5 | Eine gesetzliche **Verpflichtung** zur Festlegung von Zielgrößen bzw. eine feste Aufsichtsratsquote wird **mehrheitlich abgelehnt**. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass die gesetzliche Regelung als staatliche Bevormundung empfunden wird.

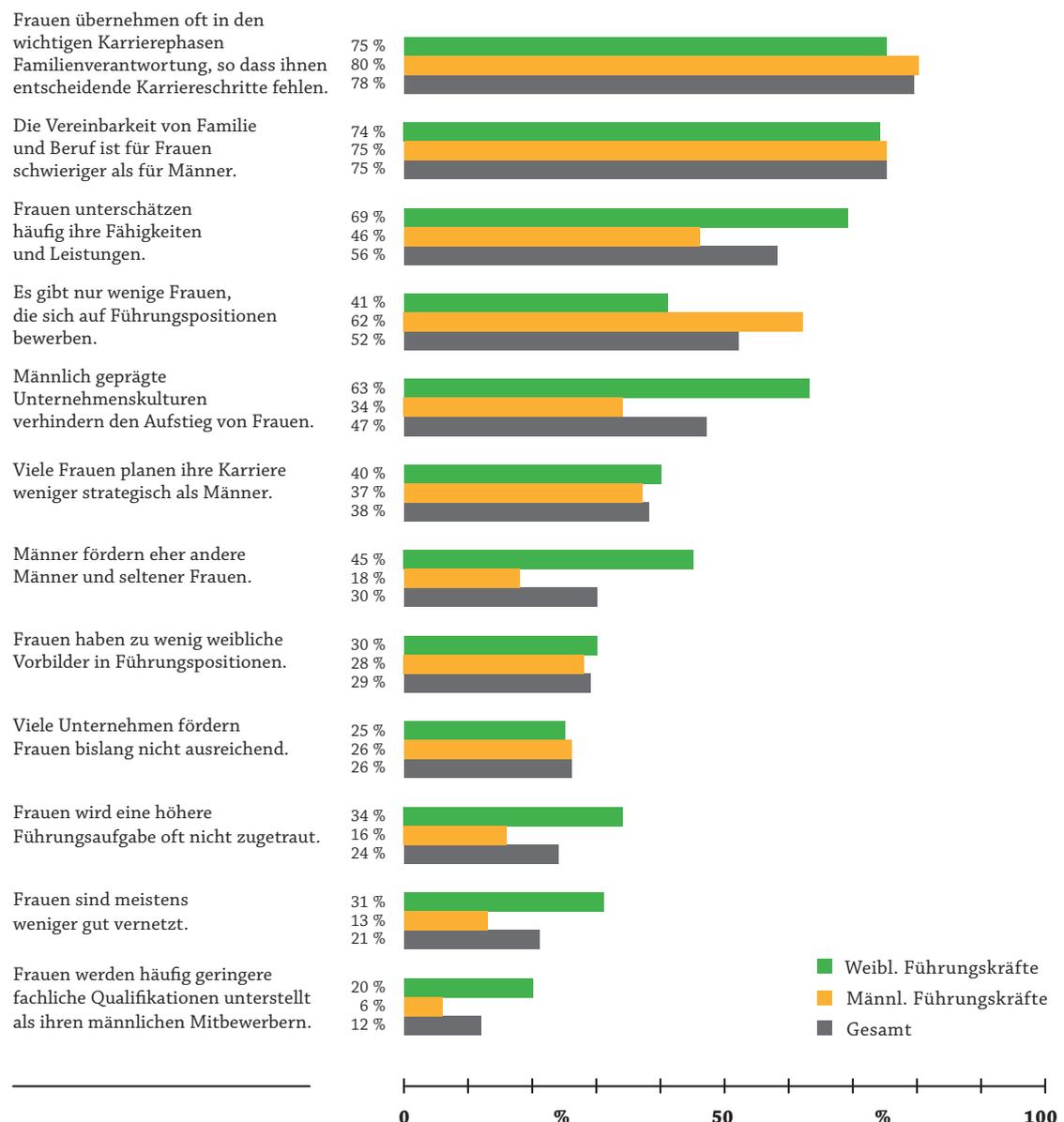


Insgesamt zeigen sich in den Ergebnissen deutliche **Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den männlichen und weiblichen Vorständen**. Frauen sehen deutlich mehr Chancen in den gesetzlichen Regelungen und weniger Herausforderungen.

Kapitel 1 | Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen und wirksame Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils

Die schwierige Vereinbarkeit von Karriere und Familie sowie das Verhalten der Frauen werden vorwiegend als Gründe für deren Unterrepräsentanz wahrgenommen

In der Wirtschaft sind Frauen in höheren Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Worin liegen in Ihren Augen die wesentlichen Gründe hierfür? Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach sechs wichtigsten Punkte an.



Die Mehrheit der Befragten sieht den Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Führungspositionen in der schwierigen Vereinbarkeit von Karriere und Familie: 78 Prozent der Befragten vermuten in der Übernahme von Familienverantwortung durch Frauen in wichtigen Karrierephasen ein Karrierehindernis, das relevante Karriereschritte erschwert. 75 Prozent gehen davon aus, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Frauen schwieriger ist als für Männer.

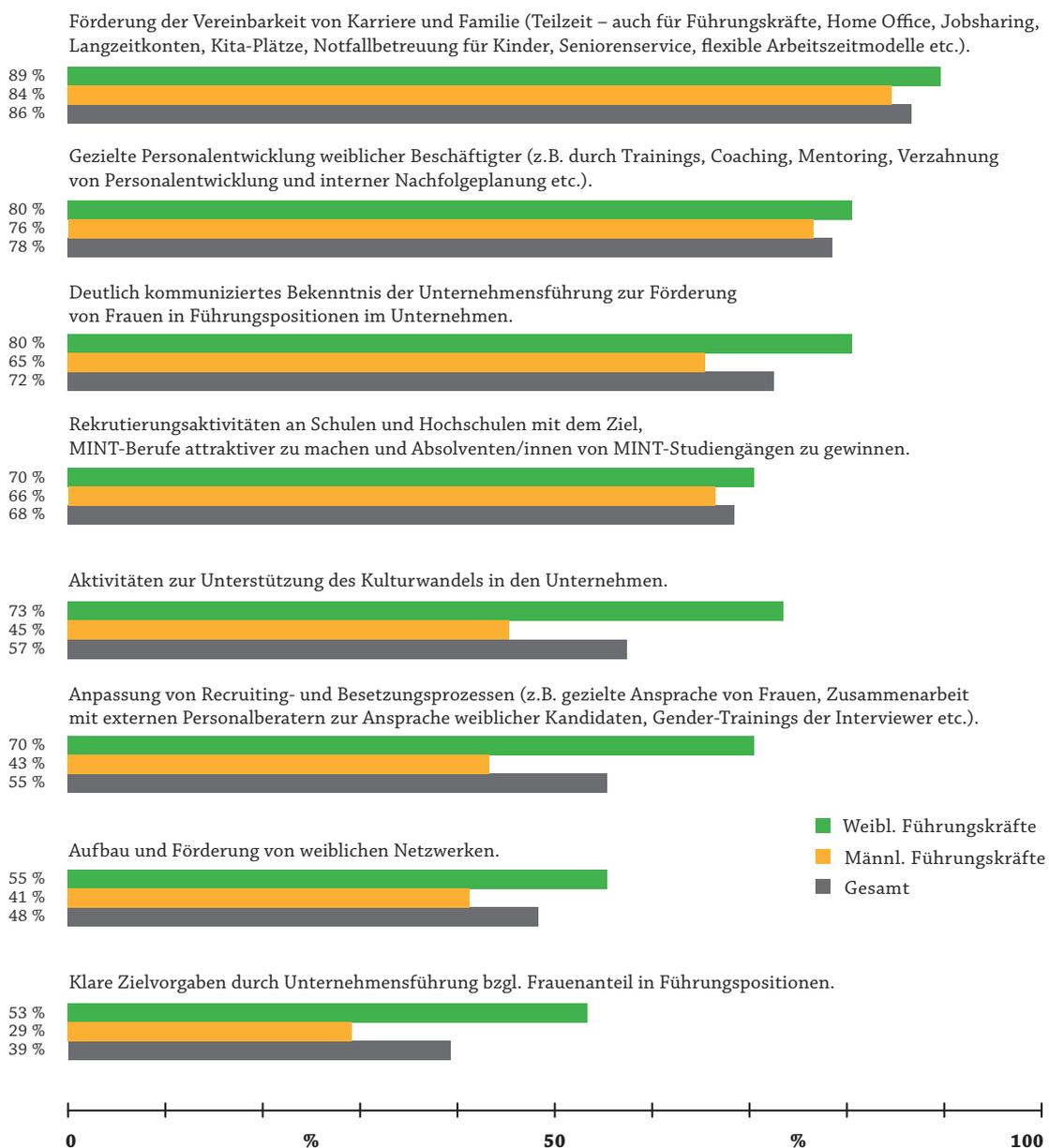
Darüber hinaus wird die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen vom Durchschnitt der Befragten mit dem Verhalten der Frauen begründet: 56 Prozent der befragten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger geben an, dass Frauen ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen unterschätzen. Außerdem stimmen 52 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass sich nur wenige Frauen überhaupt auf Führungspositionen bewerben.

Die herrschende Unternehmenskultur als Ursache für weniger Frauen in Führungspositionen – Frauen nehmen dies stärker als Männer wahr

Von knapp der Hälfte der befragten Vorstände und Unternehmensführungen wird die herrschende Unternehmenskultur für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen verantwortlich gemacht (47 Prozent). An dieser Stelle ist ein deutlicher Geschlechterunterschied bei den Befragten zu beobachten: 63 Prozent der befragten Frauen sehen in der Unternehmenskultur einen Grund, aber nur 34 Prozent der befragten Männer. Ähnlich verhält es sich bei der Wahrnehmung, inwiefern Männer im Unternehmen eine Mitverantwortung für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen tragen: 45 Prozent der weiblichen Vorstände und Unternehmensführungen gehen davon aus, dass ein Grund für die Unterrepräsentanz darin liegt, dass Männer eher Männer als Frauen fördern, während lediglich 18 Prozent der befragten Männer dieser Aussage zustimmen.

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit werden als besonders wirksam wahrgenommen – die Wirksamkeit von Zielvorgaben ist wenig anerkannt

Für wie wirksam halten Sie die folgenden Maßnahmen, um Frauen darin zu fördern, eine Führungsposition zu erreichen? (Sehr wirksam / Eher wirksam)



Die Einschätzung der Befragten zu den Gründen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen spiegelt sich auch in der Frage nach den probaten Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils auf diesen Unternehmensebenen wider. Die höchste Wirksamkeit wird Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie zugeschrieben. 86 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Maßnahmen wie Teilzeit (auch für Führungskräfte), Home Office, Jobsharing, Kita-Plätze, Seniorenservice oder flexible Arbeitszeitmodelle helfen, den Frauenanteil in Führung zu erhöhen.

Die gezielte Personalentwicklung weiblicher Beschäftigter in Form von Trainings, Coachings und Mentorings oder die Verzahnung von Personalentwicklung und interner Nachfolgeplanung halten über drei Viertel der Unternehmensführungen für sehr oder eher wirksam. Ein deutlich kommuniziertes Bekenntnis der Unternehmensführung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen halten insgesamt über 70 Prozent der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger für wirksam. Die Rekrutierungsaktivitäten an Schulen und Hochschulen mit dem Ziel, MINT-Berufe attraktiver zu gestalten und Absolventinnen und Absolventen von MINT-Studiengängen zu gewinnen, nehmen 68 Prozent als wirksam wahr.

Eine Diskrepanz zwischen den Geschlechtern lässt sich auch hier beim Antwortverhalten beobachten: Insgesamt halten 57 Prozent der Befragten Aktivitäten zur Unterstützung eines Kulturwandels in den Unternehmen für wirksam. Bei den befragten Frauen sind sogar 73 Prozent von der Wirksamkeit eines Kulturwandels überzeugt, während dies auf 45 Prozent der männlichen Entscheidungsträger zutrifft. Ebenso verhält es sich bei der Anpassung von Recruiting- und Besetzungsprozessen: 70 Prozent der Frauen schätzen die Wirksamkeit von Maßnahmen wie der gezielten Ansprache von Frauen, der Zusammenarbeit mit externen Personalberatern zur Ansprache weiblicher Kandidaten und Gender-Trainings für Interviewer positiv ein. Mit 43 Prozent bescheinigen deutlich weniger Männer diesen Maßnahmen eine Wirksamkeit.

Im Kontext des Stimmungsbarometers besonders hervorzuheben ist, dass klare Zielvorgaben für Frauenanteile in Führungspositionen von den Befragten als die am wenigsten wirksame Maßnahme bewertet wird: Lediglich 39 Prozent beschreiben sie als sehr oder eher wirksam. Auch hier sind Geschlechterunterschiede festzustellen: Während über die Hälfte der weiblichen Entscheidungsträger Zielvorgaben für wirksam hält, sind es lediglich 29 Prozent bei den Männern. In Kapitel 4 wird auf die Bewertung der Wirksamkeit von Zielgrößen durch die Befragten genauer eingegangen.

Ein Drittel der Befragten sieht bei den Maßnahmen des eigenen Unternehmens großes Verbesserungspotential – Frauen sehen bei Zielvorgaben häufiger Verbesserungspotential

In welchen der folgenden Bereiche sehen Sie in Ihrem Unternehmen Verbesserungspotential, um Frauen darin zu fördern, eine Führungsposition zu erreichen, und wo gibt es in Ihrem Unternehmen, Ihrer Meinung nach, bereits ausreichend Aktivitäten?



Gefragt, bei welcher der skizzierten Maßnahmen das eigene Unternehmen bereits genug unternimmt bzw. wo noch Verbesserungspotential existiert, beurteilen die Befragten die einzelnen Maßnahmen ähnlich: Bei sämtlichen Maßnahmen sehen rund ein Viertel bis ein Drittel der Befragten noch sehr oder eher großes Verbesserungspotential. Ein ebenso großer Teil der befragten Vorstände und Unternehmensführungen geht davon aus, dass das eigene Unternehmen bereits genug in diesen Bereichen unternimmt.

Auffällig ist, dass die weiblichen Befragten die Aktivitäten kritischer einschätzen als die männlichen Befragten: Nicht nur sehen sie häufiger sehr oder eher großes Verbesserungspotential bei den Maßnahmen, sie geben auch seltener an, dass ihr Unternehmen bezüglich einzelner Maßnahmen schon ausreichend Aktivitäten unternimmt. Besonders deutlich wird das bei der Bewertung der Maßnahmen zu klaren Zielvorgaben: Hier sehen 40 Prozent der Frauen noch starkes Verbesserungspotential. Darüber hinaus werden Aktivitäten zur Unterstützung des Kulturwandels in den Unternehmen nur von 18 Prozent der Frauen als ausreichend eingeschätzt.

Unternehmenskultur als zukünftiger Hebel für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Die schwierige Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist aus Sicht der Führungskräfte das stärkste Hemmnis für Frauen in Führungspositionen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen internationaler Studien, in denen Führungskräfte die fehlende Vereinbarkeit der beruflichen und familiären Sphäre als größte Hürde sehen (vgl. ILO 2015; Eilers et al. 2013). In Deutschland übernehmen hauptsächlich Frauen die Fürsorgeverantwortung in der Familie. Sie sind auch diejenigen, die ihre Karrieren für die Betreuung der Kinder oder älterer Angehöriger unterbrechen und anschließend größtenteils in Teilzeit weiterarbeiten (vgl. BMFSFJ 2012). Teilzeit wiederum gilt in Unternehmen als kaum mit Führungspositionen vereinbar. Die noch immer nicht einfache Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufgrund der lückenhaften Betreuungsinfrastruktur und der tradierten gesellschaftlichen Sichtweise wird somit vor allem den Frauen zum Nachteil.

Als weiteren Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führung nennen die befragten Führungskräfte das Verhalten der Frauen. Es muss allerdings hinterfragt werden, inwiefern sich Frauen tatsächlich anders als Männer verhalten und andere Einstellungen bezüglich Führung aufweisen und nicht geschlechtsstereotype Fremd- und Selbstwahrnehmungen diese Einschätzung provozieren (vgl. Sczesny 2003).

Die wahrgenommenen Gründe für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen spiegeln sich auch in den als erfolgsversprechend geltenden Maßnahmen wider: Förderung von

Vereinbarkeit sowie gezielte Personalentwicklung weiblicher Beschäftigter werden als wirksam eingeschätzt. Doch solch singuläre Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie sowie zur Kompetenzerweiterung und Ermutigung von Frauen reichen nicht aus, damit Unternehmen mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen (vgl. Kaiser et al. 2012). Viele Unternehmen bieten bereits zahlreiche Maßnahmen zur Frauenförderung an, ohne dass diese sich in einem wachsenden Anteil von Frauen in Führungspositionen niederschlagen. Wie die Studie des Fraunhofer CeRRI „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ zeigt, ist ein gleichzeitiger Wandel der Unternehmenskultur unerlässlich, damit Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können (vgl. Kaiser et al. 2012). Unternehmenskultur umfasst dabei sowohl das Vorhandensein von Zielgrößen für mehr Frauen in Führung und entsprechender Maßnahmen als vor allem auch die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens sowie die zugrunde liegenden Werte und Normen und die Grundeinstellungen der handelnden Akteure. Ein Wandel der Unternehmenskultur muss sich sowohl auf Maßnahmen- und Instrumentenebene niederschlagen als auch in veränderten Bewertungs- und Leistungsprinzipien, Stellenbesetzungsprozessen und zuletzt auch in einem veränderten Mindset bei den verantwortlichen Führungskräften. Denn oft sind es im Unternehmen wirksame stereotype Zuschreibungen und Vorurteile, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindern (vgl. Abele 2002; Ridgeway 2001).

Vor diesem Hintergrund bietet die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Befragten in der Unternehmenskultur und den Unternehmensstrukturen und -prozessen Stellschrauben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führung sehen, Ansatzpunkte für erfolgsversprechende Strategien. Denn hier können die Unternehmen auf Organisationsebene selbst aktiv werden. Allerdings greifen diese Ansätze auch stark in das Selbstverständnis von Unternehmen ein und sind nicht kurzfristig umzusetzen wie bspw. Mentoring für Frauen. Zukünftige Ansätze der Unternehmen sind nur erfolgsversprechend, wenn sie von unternehmenskulturellen Wandlungsprozessen flankiert werden, die auch Veränderungen in den Prozessen und Strukturen bedeuten.

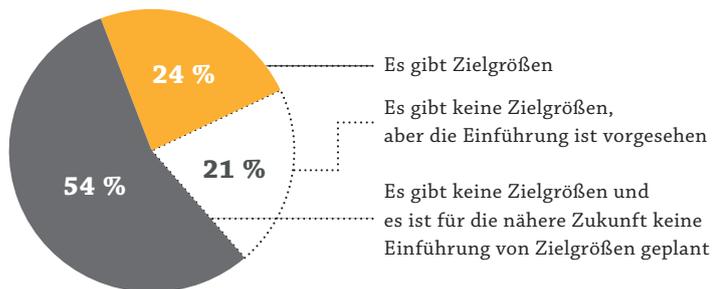
Durch die verbindliche Formulierung von Zielgrößen bzw. einer Geschlechterquote sind Unternehmen gezwungen, sich stärker mit der Wirksamkeit ihrer Maßnahmen auseinanderzusetzen. Nur ein Drittel der befragten Unternehmensführungen sieht bei ihren aktuellen Maßnahmen noch großes Verbesserungspotential, obwohl sich der Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten nur langsam verbessert. Hier bedarf es dringend innovativer Ansätze und einer wirkungsvolleren Implementierung, damit die Unternehmen ihre (selbst) festgesetzten Zielgrößen erreichen können.

Kapitel 2 | Status quo – Zielgrößen in Unternehmen

Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass sie vom Gesetz betroffen sind

Das Stimmungsbarometer zeigt ein eindeutiges Bild: Die Mehrheit der Befragten (75 Prozent) gibt an, bislang keine verbindlichen Zielgrößen für ihre Aufsichtsrats-, Vorstands- und oberste Managementebene eingeführt zu haben. Vor dem Hintergrund des Gesetzes ist es erstaunlich, dass von diesen Unternehmen nur wenige eine baldige Einführung von Zielgrößen planen. Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, auch in der näheren Zukunft keine Einführung von Zielgrößen vorzusehen.

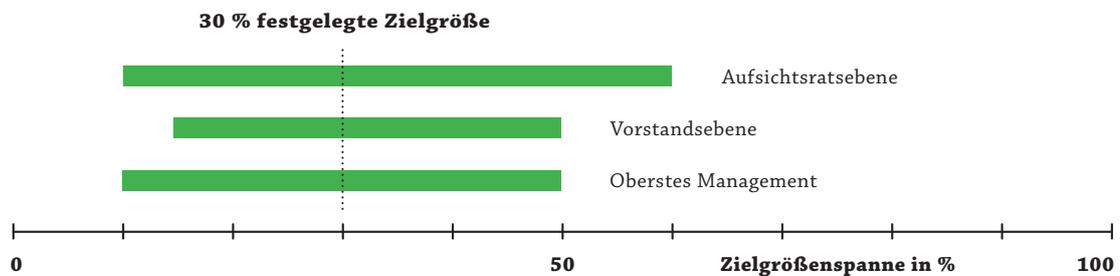
Gibt es in Ihrem Unternehmen Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils oder ist die Einführung solcher Zielgrößen für die nächste Zeit vorgesehen?



Unternehmen mit festgelegten Zielgrößen

Sofern Zielgrößen in den befragten Unternehmen vorhanden sind, fand deren Einführung innerhalb der letzten zehn Jahre statt. Jedoch hat ein Großteil der Unternehmen (87 Prozent) Zielgrößen innerhalb der letzten fünf Jahre festgelegt. Dieser Trend lässt sich unter anderem mit der im Jahr 2011 beschlossenen DAX-30-Initiative „Frauen in Führungspositionen“ begründen. Es handelt sich hierbei um eine Initiative des BMFSFJ zur freiwilligen Selbstverpflichtung, mit der sich die DAX-Unternehmen unternehmensspezifische und messbare Ziele zur Steigerung des Frauenanteils in Führungsfunktionen gesetzt haben (vgl. BMFSFJ 2011).

Welche Zielgrößen hat sich Ihr Unternehmen auf den folgenden Ebenen gesetzt?
(Ausschließlich börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen)

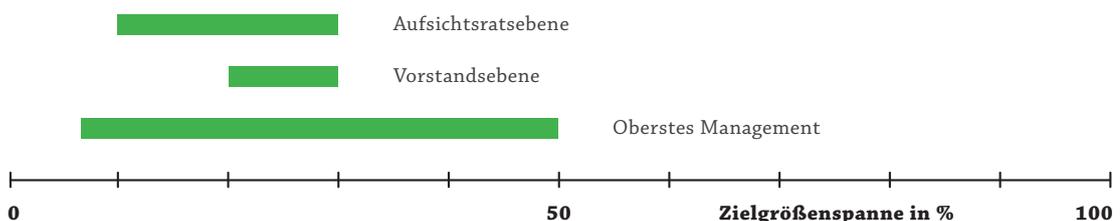


24 Prozent der börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen, die sich Zielgrößen gesetzt haben, weisen eine große Spannbreite hinsichtlich ihrer Zielgrößen auf: Werden die verschiedenen Hierarchieebenen betrachtet, so variieren die Zielgrößen auf AufsichtsratsEbene zwischen 10 und 60 Prozent und auf Vorstandsebene zwischen 15 und 50 Prozent, wobei die Mehrzahl der Unternehmen eine Zielgröße von 30 Prozent festgelegt haben. Eine ähnlich große Spannbreite zeigt sich auf der obersten Management-Ebene: Hier existieren Zielgrößen zwischen 10 und 50 Prozent, wobei sich 39 Prozent der Unternehmen auch auf dieser Ebene 30 Prozent als Zielgröße gesetzt haben.

Unternehmen mit zukünftig vorgesehenen Zielgrößen

Von den 21 Prozent der Unternehmen, die sich bisher keine Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gesetzt haben, jedoch eine Einführung vorsehen, plant die Mehrheit (75 Prozent) innerhalb dieses oder nächsten Jahres Zielgrößen festzulegen. Die restlichen 25 Prozent der Unternehmen planen die Einführung von Zielgrößen innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre oder können zum jetzigen Zeitpunkt keine konkreten Zeitangaben machen.

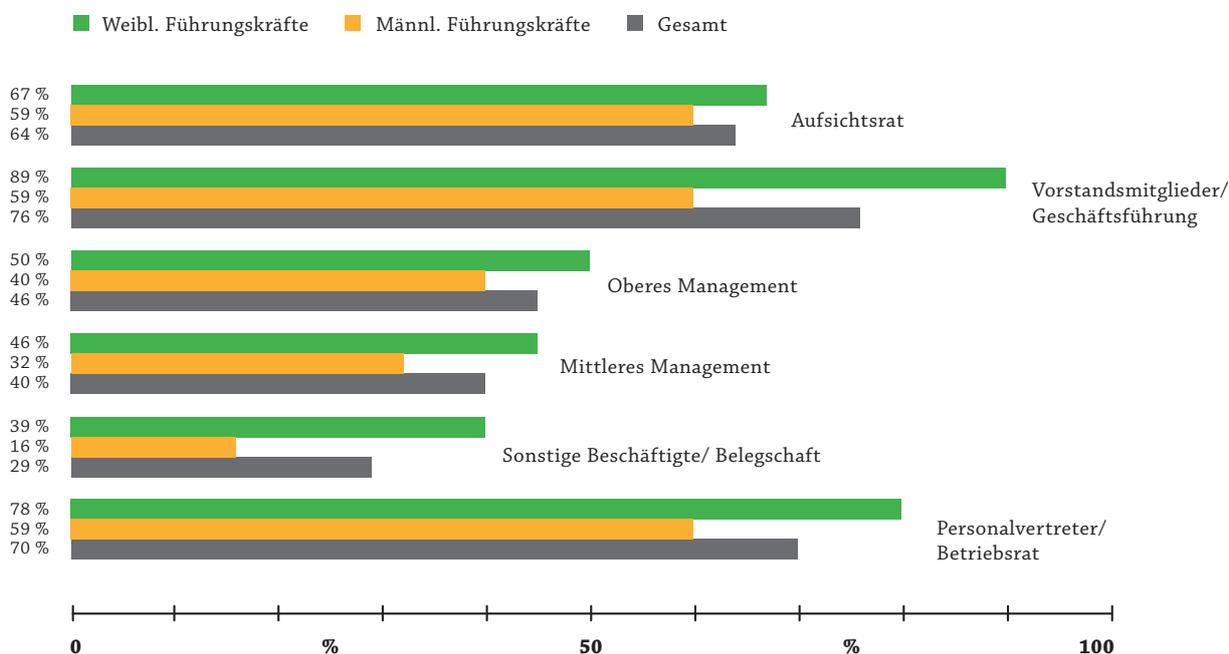
Welche Zielgrößen für den Frauenanteil sind für die folgenden Ebenen vorgesehen?
(Ausschließlich börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen)



Die geplanten Zielgrößen dieser Gruppe von Unternehmen unterscheiden sich stark auf den jeweiligen Führungsebenen. Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen sehen für ihre Aufsichtsratsebene Zielgrößen zwischen 10 und 30 Prozent vor. Nahezu die Hälfte der Unternehmen strebt eine Zielgröße von 30 Prozent an. Auf der Vorstandsebene sind Zielgrößen zwischen 20 und 30 Prozent vorgesehen, wobei sich die meisten Unternehmen zukünftig einen 25-prozentigen Frauenanteil in Vorständen als Zielgröße setzen. Am breitesten ist die Spanne der geplanten Zielgrößen auf der obersten Management-Ebene: Hier variieren die Angaben der einzelnen Unternehmen zwischen 6 und 50 Prozent. Am häufigsten wurden Zielgrößen von 30, 25 oder 20 Prozent für diese Unternehmensebene genannt.

Beim Erreichen von Zielgrößen wird nur wenig Unterstützung vom operativen Management und den Mitarbeitenden wahrgenommen

Ihrem Eindruck nach: Wie groß ist die Unterstützung beim Erreichen der Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management in Ihrem Unternehmen seitens der folgenden Beschäftigtengruppen? (Sehr groß / Eher groß)



In Unternehmen, die Zielgrößen eingeführt oder deren Einführung geplant haben, wird die größte Unterstützung zur Erreichung der Zielgrößen von Seiten des Aufsichtsrats, der Vorstände bzw. Unternehmensführungen und der Personalvertreter bzw. des Betriebsrats wahrgenommen. Auf operativer Seite, nämlich durch das obere und mittlere Management und die Beschäftigten, wird kaum Unterstützung zur Erreichung ausgeglichener Geschlechteranteile in

Führungspositionen gesehen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie »Women Matter« von McKinsey, die bei der Sensibilisierung des Themas Gender Diversity noch einen großen Handlungsbedarf auf der operativen Seite sieht (vgl. Devillard et al. 2012).

An dieser Stelle werden abermals geschlechtsspezifische Unterschiede sichtbar: So fällt auf, dass die befragten weiblichen Vorstände und Unternehmensführungen allgemein eine größere Unterstützung auf den dargestellten Unternehmensebenen zur Erreichung der Zielgrößen wahrnehmen als die befragten Männer. Insbesondere auf der Vorstands-, Betriebsrats- und Beschäftigtenebene wird diese Diskrepanz deutlich sichtbar.

Zudem scheint es, dass die feste Geschlechterquote bislang noch nicht auf der operativen Seite der Unternehmen angekommen ist, sondern bestenfalls ein Thema für die obersten Führungsgremien und den Betriebsrat ist.

Status Quo: Eine Gesamtbilanz

Vielen Unternehmen (54 Prozent) ist nicht bewusst, von den gesetzlichen Regelungen betroffen zu sein. Dies spiegelt sich insbesondere in der hohen Anzahl der Unternehmen wider, die keine Zielgrößen in ihrem Unternehmen festgelegt haben und vorerst auch nicht festlegen werden. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, eine wirksame Kommunikationsstrategie auf Seiten der Politik zu etablieren. Unternehmen müssen wirkungsvoll darüber aufgeklärt werden, dass auch sie von der verpflichtenden Festlegung von Zielgrößen betroffen sind.

Des Weiteren fällt es bisher vielen Unternehmen schwer, passende Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils für die einzelnen Hierarchieebenen anhand relevanter Kriterien zu definieren (s. a. Kapitel 4 »Chancen und Herausforderungen der gesetzlichen Regelungen«, S. 25). Grund dafür kann unter anderem eine unzureichende (strategische) Personalplanung sowie ein unzulängliches HR-Controlling sein. Für Unternehmen, die nicht bzw. nicht in einem ausreichenden Maße über diese HR-Tools verfügen, ist das Definieren und Kontrollieren von Zielgrößen eine besondere Herausforderung. Zielführend wäre es daher, einen Vergleich innerhalb der Unternehmensbranchen zu ermöglichen.

Damit Unternehmen erfolgreich die gesetzlichen Vorgaben umsetzen und erreichen können, ist die Unterstützung auf allen Führungsebenen unerlässlich. Verschiedene Studien zeigen, dass das mittlere Management häufig eine Lehmschicht bildet, in der Veränderungsprozesse und Initiativen versanden (vgl. Devillard et al. 2012; Kaiser et al. 2012; Köppel 2014). Die in dem vorliegenden Stimmungsbarometer befragten Vorstände und Unternehmensführungen teilen die Einschätzung offensichtlich: Aus Sicht der Unternehmen bedarf es Instrumente und Ansät-

ze, die die Implementierung von Maßnahmen für mehr Frauen in Führung auf allen Ebenen des Unternehmens sicherstellen und die Erreichung der Zielgrößen zum Ziel jeder Führungskraft werden lassen.

Damit eine erfolgreiche Umsetzung bei der Festlegung von Zielgrößen sowie bei der Erreichung dieser bzw. der gesetzlichen Geschlechterquote erfolgen kann, gilt es

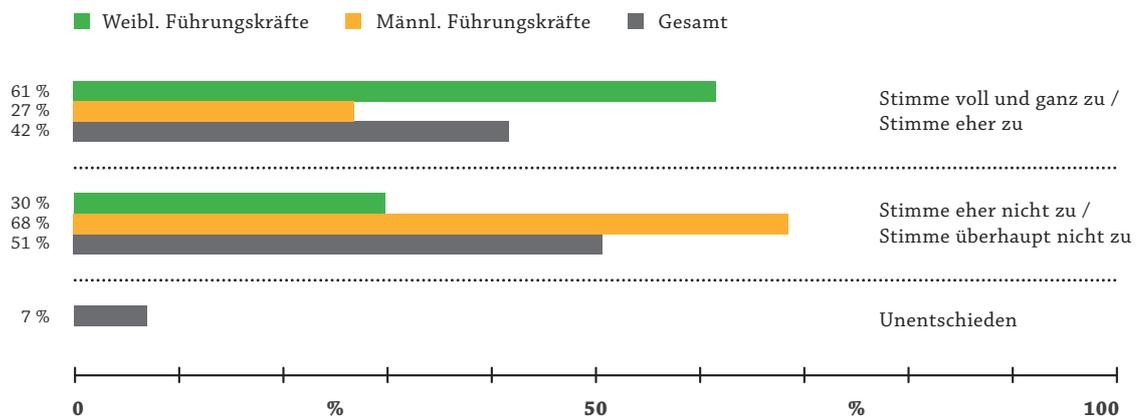
- › eine wirksame Kommunikationsstrategie von Seiten der Politik zu etablieren, die betroffene Unternehmen über ihre gesetzliche Lage und den daraus resultierenden Implikationen aufklärt.
- › Unternehmen Instrumente zur Verfügung zu stellen, damit diese passgenaue Zielgrößen festlegen können – dies kann beispielsweise anhand einer Übersicht von Good-Practices und Zielgrößen anderer Unternehmen der gleichen Branche und ähnlichen Beschäftigtenzahlen geschehen.
- › die Unternehmenskultur des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen und die Erreichung der Quote bzw. Zielgrößen mit einem unternehmenskulturellen Wandel zu verknüpfen.
- › Instrumente und Ansätze in den Unternehmen zu etablieren, die die Förderung von Frauen in Führungspositionen auf allen Unternehmensebenen sicherstellen und insbesondere das operative Management miteinbeziehen.
- › Ergebnisse der Unternehmen transparent zu machen, um Veränderungen in diesen vergleichend abzubilden.

Kapitel 3 | Akzeptanz bezüglich Aufsichtsratsquote und Zielgrößen

Die gesetzlichen Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils finden bei den befragten Frauen eher Zustimmung als bei den befragten Männern

Im Rahmen der Befragung wurden den teilnehmenden Personen beide Teile des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft (s. Gesetzliche Grundlage, S.4) vorgelegt und von ihnen bewertet.

Entsprechend dem Gesetz vom 6. März sind börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen (mind. 3.500) ab September 2015 dazu verpflichtet, eigene Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Management-Ebene festzulegen. Wie stehen Sie persönlich zu dieser Regelung?

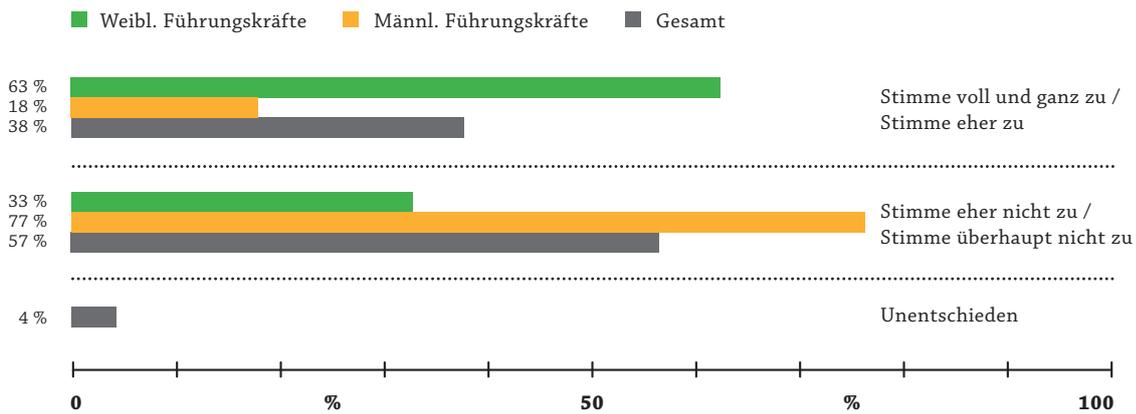


Insgesamt befürworten 42 Prozent der Befragten das vorliegende Gesetz. Mit 51 Prozent stimmt eine knappe Mehrheit der befragten weiblichen und männlichen Vorstände und Unternehmensführungen der oben genannten Regelung eher nicht oder überhaupt nicht zu und weitere sieben Prozent haben sich bisher keine Meinung zu dem Gesetz gebildet.

Deutliche Unterschiede in der Einschätzung des Gesetzes treten zwischen den befragten Frauen und Männern auf: Während die Mehrheit der weiblichen Befragten (61 Prozent) der gesetzlichen Regelung voll oder eher zustimmt, tun dies lediglich knapp 27 Prozent der Männer. Rund 68 Prozent von ihnen spricht sich gegen das vorliegende Gesetz aus.

Ein ähnliches Meinungsbild lässt sich im Zusammenhang des Gesetzes zur Einrichtung einer festen Geschlechterquote für den Aufsichtsrat beobachten.

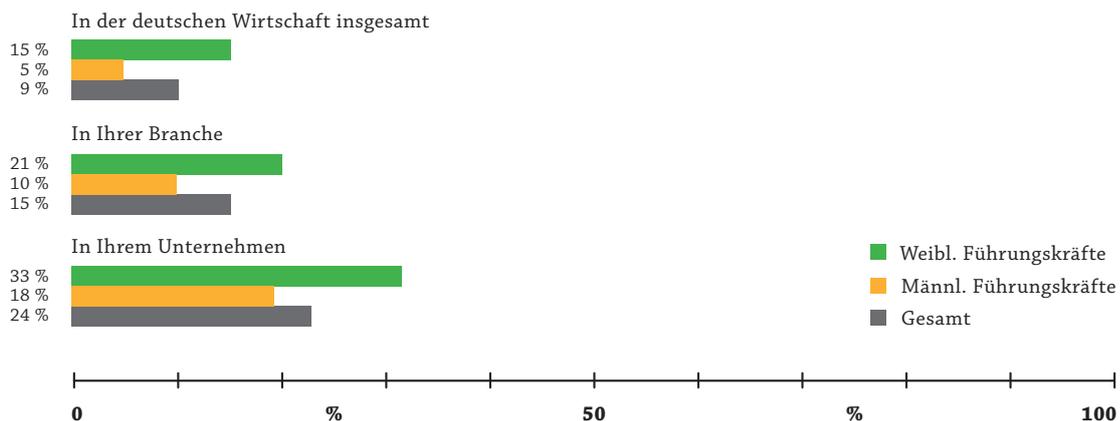
Entsprechend dem Gesetz vom 6. März gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat von börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen eine feste Geschlechterquote. Diese betrifft ca. 108 Unternehmen und sieht vor, bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat einen Anteil von mindestens 30 Prozent für das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht einzuhalten. Wie stehen Sie persönlich zu dieser Regelung?



Insgesamt stimmen 38 Prozent der Befragten dem Gesetz voll und ganz oder eher zu. Jedoch stimmt die Mehrheit der Unternehmensführungen (57 Prozent) dem Gesetz eher nicht oder überhaupt nicht zu, während vier Prozent zum Zeitpunkt der Befragung noch unentschieden sind. Auch an dieser Stelle lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede beobachten: 63 Prozent der weiblichen Befragten befürworten die gesetzliche Quotenregelung, wohingegen ein Großteil der Männer (77 Prozent) die Regelung ablehnt.

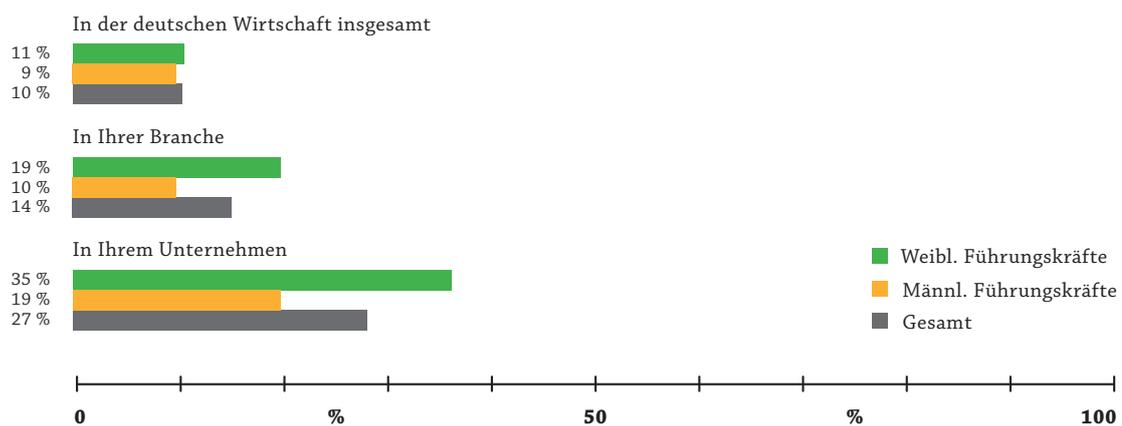
Aus Sicht der Unternehmensführungen und Vorstände ist die generelle Akzeptanz der gesetzlichen Zielgrößen- und Quotenregelung in der deutschen Wirtschaft und der eigenen Branche sehr gering

Wie groß ist in Ihren Augen die generelle Akzeptanz einer verpflichtenden Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberstes Management in den folgenden Bereichen? (Sehr groß / Eher groß)



Gemäß den Einschätzungen der befragten Vorstände und Unternehmensführungen ist die verpflichtende Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und dem obersten Management in der deutschen Wirtschaft, den jeweiligen Unternehmensbranchen und im eigenen Unternehmen wenig akzeptiert. Knapp 10 Prozent der Befragten schätzen, dass die generelle Akzeptanz für die verpflichtende Festlegung von Zielgrößen in der deutschen Wirtschaft sehr oder eher groß ist. Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die Einschätzung der eigenen Branche ab. Nur 15 Prozent gehen davon aus, dass die gesetzliche Regelung in ihrer jeweiligen Branche sehr oder eher akzeptiert ist. Mit Blick in das eigene Unternehmen wird ersichtlich, dass immerhin 24 Prozent der Befragten die generelle Akzeptanz des Gesetzes positiv einschätzen.

Wie groß ist in Ihren Augen die generelle Akzeptanz einer festen Geschlechterquote für den Aufsichtsrat in den folgenden Bereichen? (Sehr groß / Eher groß)

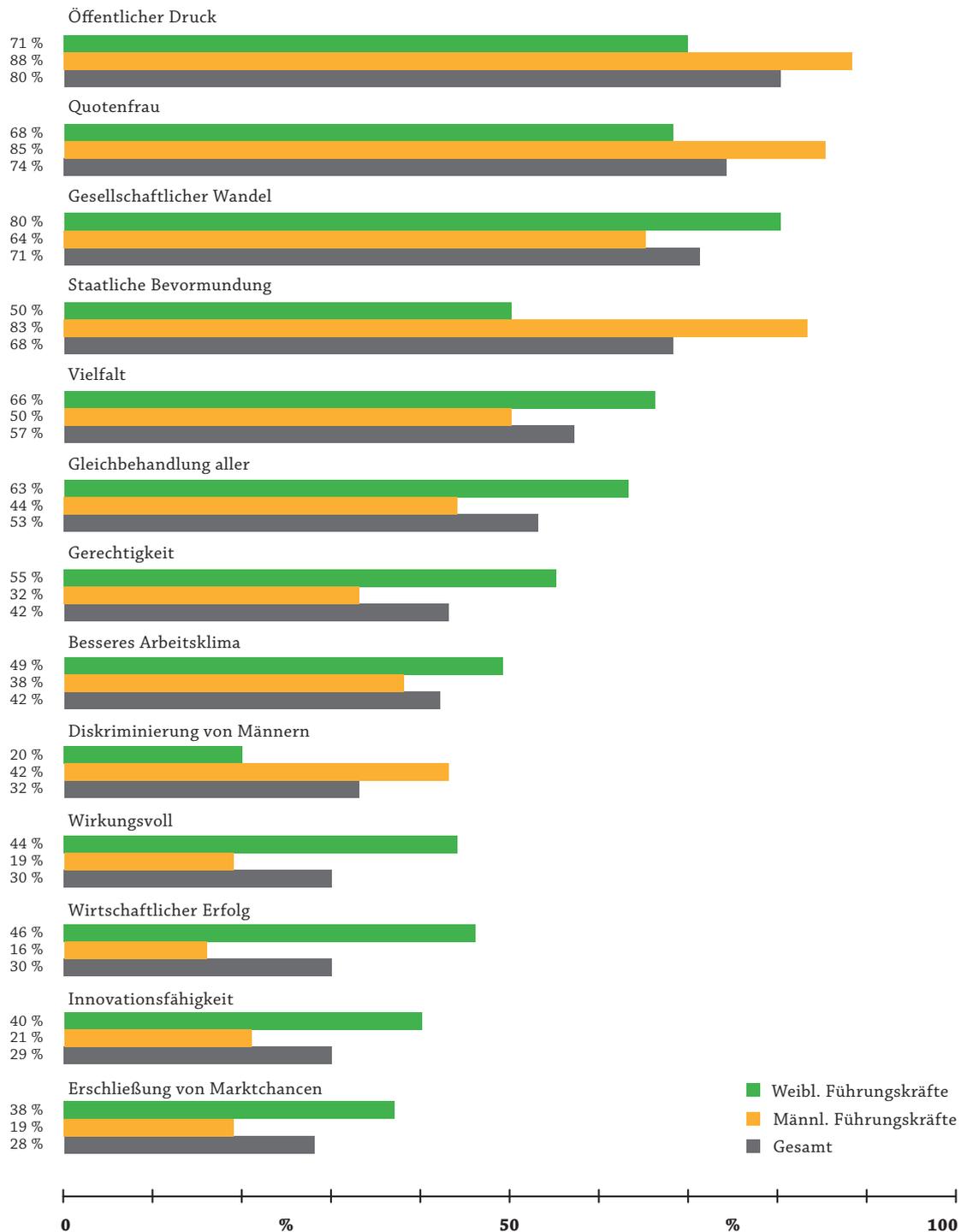


Kaum Abweichungen gegenüber den vorangestellten Ergebnissen treten hinsichtlich der generellen Akzeptanz einer festen Geschlechterquote für den Aufsichtsrat auf. Während in der deutschen Wirtschaft (10 Prozent) und in der eigenen Unternehmensbranche (14 Prozent) die Akzeptanz für relativ niedrig gehalten wird, geht immerhin ein knappes Drittel der Befragten davon aus, dass im eigenen Unternehmen (27 Prozent) eine sehr oder eher große Akzeptanz herrscht.

Insgesamt fällt auf, dass die befragten weiblichen Vorstände und Unternehmensführungen die Akzeptanz beider Gesetzesteile in der deutschen Wirtschaft, der eigenen Unternehmensbranche und im eigenen Unternehmen weitaus größer einschätzen als ihre männlichen Kollegen.

Bei der Mehrheit der befragten Vorstände und Unternehmensführungen ruft der Begriff »Frauenquote« negative Assoziationen hervor

Wenn Sie den Begriff »Frauenquote« hören, woran denken Sie dann? Bitte stufen Sie ab, je nachdem wie stark Sie den Begriff »Frauenquote« mit den folgenden Aussagen in Verbindung bringen. (Sehr stark / Eher stark)



Die »Frauenquote« ruft abhängig vom Geschlecht unterschiedliche Assoziationen hervor

Der Begriff »Frauenquote« wird von dem Großteil der befragten Personen in einem eher negativen gesellschaftlich-politischen Kontext gesehen. Demnach verbindet eine deutliche Mehrheit der befragten weiblichen und männlichen Vorstände und Unternehmensführungen mit der »Frauenquote« sehr oder eher stark die Aussagen »öffentlicher Druck«, »Quotenfrau« und »staatliche Bevormundung«. Etwas weniger häufig – dennoch von über der Hälfte der befragten Personen genannt – werden die eher positiv konnotierten Aspekte wie »gesellschaftlicher Wandel« und Vielfalt in einem Zusammenhang mit der »Frauenquote« gesehen. Etwa die Hälfte assoziieren Gleichstellungs- und Gerechtigkeitsthemen sowie die Verbesserung des Arbeitsklimas mit der Quote. Weitaus weniger weibliche und männliche Vorstände verknüpfen damit nutzen- und ressourcenorientierte Aspekte; so geben weniger als ein Drittel an, die »Erschließung von Marktchancen«, »Innovationsfähigkeit« und »wirtschaftlichen Erfolg« mit der »Frauenquote« zu assoziieren.

Werden die Antworten differenziert nach Geschlecht betrachtet, zeigt sich, dass für männliche Befragte der Begriff »Frauenquote« überwiegend negativ konnotiert ist. So gibt ein Großteil der männlichen Vorstände an, dass sie insbesondere einen öffentlichen Druck (88 Prozent), den Begriff »Quotenfrau« (85 Prozent) und staatliche Bevormundung (83 Prozent) mit der Quote verbinden. Ein weiterhin auffälliges Charakteristikum ist die sehr niedrige Anzahl an Männern, die eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen mit einem ökonomischen Nutzen und Ressourcenvorteilen für ihr Unternehmen verbinden.

Im Vergleich zu den befragten Männern assoziieren deutlich weniger Frauen (50 Prozent) die Quote mit staatlicher Bevormundung. Deutlich häufiger wird von Frauen (80 Prozent) die Frauenquote sehr oder eher stark mit einem gesellschaftlichen Wandel verknüpft. Auch marktsteigernde und wirtschaftliche Aspekte, wie Innovationsfähigkeit und wirtschaftlicher Erfolg, werden eher von Frauen als von Männern mit der Frauenquote assoziiert.

In der Vergangenheit haben sich nur wenige Studien mit der Akzeptanz von Geschlechterquoten beschäftigt

Die Ergebnisse vorhandener Studien (vgl. v.a. Seng, Fiesel & Rüttgers 2013; Wippermann 2012, Eilers et al. 2013; Alemann 2014) zeigen, dass grundsätzlich von einer Skepsis gegenüber gesetzlichen und vor allem festen Geschlechterquoten ausgegangen wird (vgl. Wippermann 2012) und Unterschiede entlang der Kategorie Geschlecht, so wie sie auch in diesem Ergebnisbericht vorliegen, beobachtet werden können.

Dies zeigen auch die im Zusammenhang einer Studierendenbefragung publizierten Ergebnisse einer deutschen Wirtschaftsuniversität (FOM). Die Studie zeigt auf, dass sich knapp über die Hälfte der Frauen für eine Einführung einer gesetzlichen Quote für den Aufsichtsrat, das Top-Management sowie für alle Führungspositionen ausspricht. Demgegenüber waren die männlichen Studierenden überwiegend gegen eine gesetzliche Quote; gerade einmal 7 Prozent sprachen sich dafür aus (vgl. Seng, Fiesel & Rüttgers 2013). Auch Wippermann kommt in seiner Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) zu dem Ergebnis, dass Frauen gegenüber der Quotenregelung weniger skeptisch sind als Männer (vgl. Wippermann 2012). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei Männern die allgemeine Ablehnung - gleich welcher Statusgruppe sie angehören - stärker ausgeprägt ist. Dieser Aspekt spiegelt sich auch in den Ergebnissen des vorliegenden Berichts wider und führt zu der Frage, wieso vor allem männliche Vorgesetzte eine feste Geschlechterquote bzw. flexible Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils ablehnen.

Gründe hierfür liefert die Studie von Catalyst, in der eine Befragung mit Senior Managern durchgeführt wurde. Der geringe Einsatz von Führungskräften für mehr Gleichstellung im Unternehmen wird durch ein fehlendes Bewusstsein für Geschlechtsstereotype sowie die Unkenntnis über gesellschaftlich inhärente Geschlechterkonstruktionen erklärt. Weiterhin werden die Angst vor Statusverlusten, die Angst im Prozess der Gleichstellung Fehler zu machen sowie die Angst von anderen Männern gedemütigt zu werden, als zentrale Faktoren genannt (vgl. Prime et al. 2009).

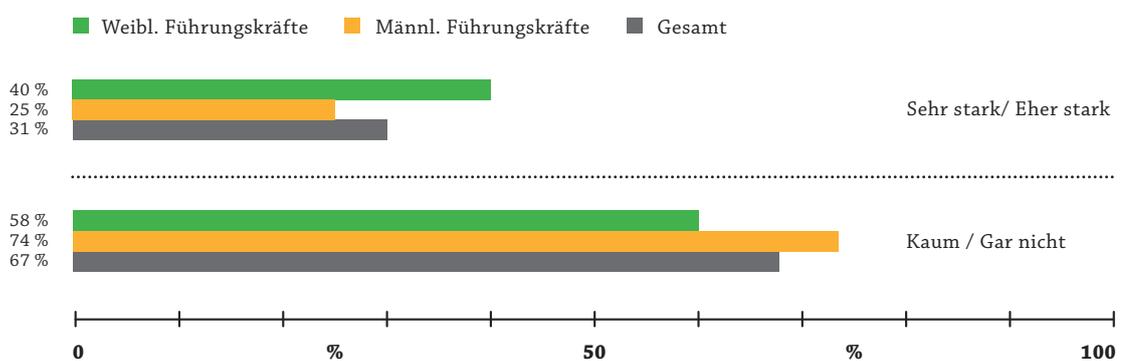
Dennoch zeigt das Beispiel Norwegen, dass eine der gesetzlichen Regelung vorausgehende Ablehnung der Geschlechterquote nicht automatisch weniger Erfolg für die Umsetzung bedeutet (vgl. Storvik & Teigen 2010). Im folgenden Kapitel wird verdeutlicht, dass trotz vieler ablehnender Stimmen eine Mehrheit der befragten weiblichen und männlichen Vorstände und Unternehmensführungen bereits einen Mehrwert für ihr Unternehmen wahrnimmt.

Kapitel 4 | Chancen und Herausforderungen der gesetzlichen Regelungen

Vorstände sehen begrenzte Steigerungspotentiale durch Zielgrößenverpflichtung

Die Einführung einer gesetzlichen Regelung, die Zielgrößen und die Einrichtung einer festen Geschlechterquote für den Aufsichtsrat vorschreibt, hält aus Sicht der Vorstände unterschiedliche Chancen und Herausforderungen für das eigene Unternehmen bereit. Zwar geht nur eine Minderheit der Befragten davon aus, dass durch eine Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen auf den Führungsebenen der Frauenanteil deutlich gesteigert werden kann. Allerdings werden langfristig beträchtliche Mehrwerte für das eigene Unternehmen gesehen, die sich aus der Einführung von festen und flexiblen Geschlechterquoten ergeben. Es fällt auf, dass ein größerer Anteil der Befragten eher Chancen für die Weiterentwicklung des eigenen Betriebs wahrnimmt als Herausforderungen oder Gefahren. Dabei zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Vorständen.

Was glauben Sie: Wie stark lässt sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen durch eine Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat, Vorstand und das oberste Management steigern?



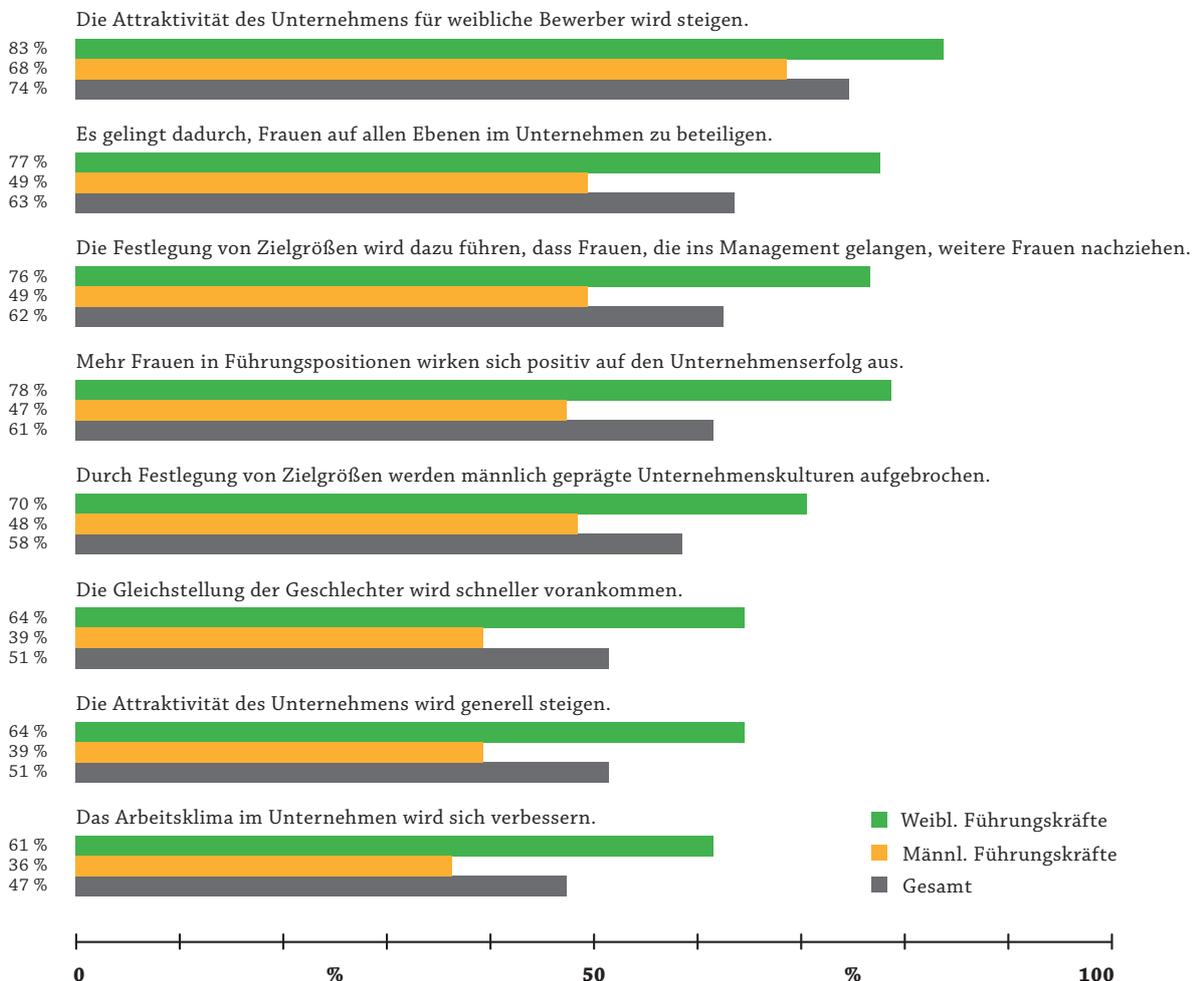
Rund ein Drittel der Vorstände und Unternehmensführungen geht davon aus, dass sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen im eigenen Unternehmen durch eine Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat, Vorstand und das oberste Management sehr oder eher stark steigern lässt. Hingegen nehmen zwei Drittel der Befragten an, dass es durch die Einführung von Zielgrößen nur zu einer geringen oder gar keiner Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen kommen wird.

Weibliche Befragte zeigen sich in Bezug auf die vermutete Wirksamkeit der gesetzlichen Regelung erkennbar zuversichtlicher: 40 Prozent der weiblichen Vorstände und Unternehmensführungen erwarten für das eigene Unternehmen deutlich mehr Frauen in Führungspositionen. Unter Männern ist es hingegen nur gut jeder Vierte (25 Prozent).

Die gesetzlichen Regelungen enthalten aus Sicht der Vorstände große Chancen für die Unternehmen

Es hat sich gezeigt, dass die befragten Vorstände – abgesehen von geschlechtsspezifischen Unterschieden – einer staatlich vorgeschriebenen Verpflichtung zu festen und flexiblen Quoten mehrheitlich ablehnend gegenüberstehen und sich kurzfristig eine eher geringe Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen davon versprechen. Zukünftig relevant ist allerdings, dass sie dennoch beträchtliche Chancen in der Regelung sehen.

In einer Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management bzw. der Einführung einer festen Geschlechterquote, kann man verschiedene Chancen für das eigene Unternehmen sehen. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den nachfolgenden Aussagen zustimmen. (Stimme voll und ganz zu / Stimme eher zu)



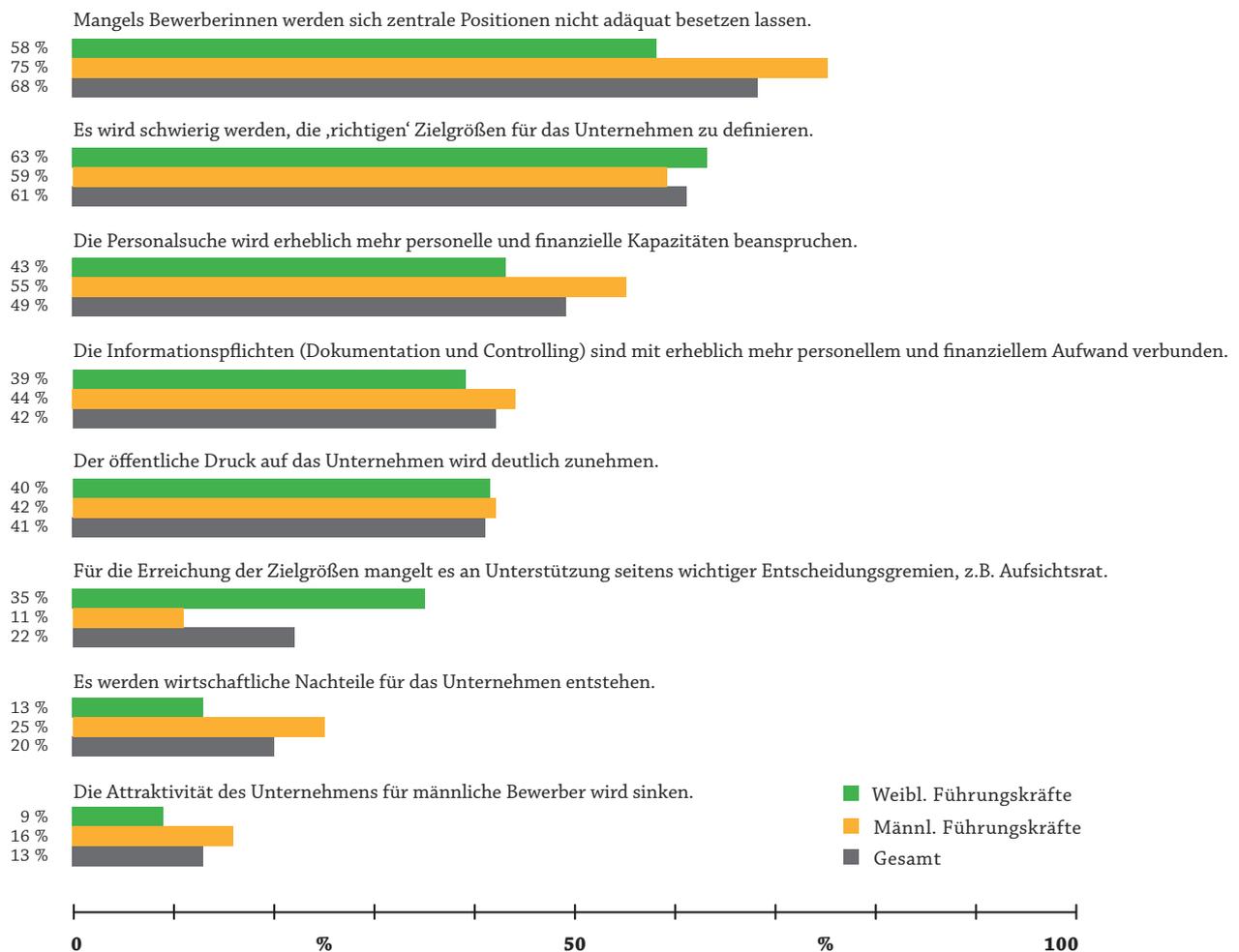
Dabei sind es vor allem drei Gesichtspunkte, unter denen flexible Zielgrößen und feste Geschlechterquoten als positiv für das eigene Unternehmen begriffen werden:

- › Drei Viertel der Befragten (74 Prozent) erwarten, dass die Attraktivität des Unternehmens für weibliche Bewerber steigt, und jeder Zweite (51 Prozent) geht davon aus, dass dadurch das Unternehmen insgesamt einen Imagegewinn im Außenraum erzielt.
- › Die Vorstände und Unternehmensführungen sehen in den Zielgrößen und der Geschlechterquote ein wichtiges Instrument, um Frauen konsequent in das Unternehmen einzubeziehen. Dadurch kann beispielsweise sichergestellt werden, dass Frauen auf allen Ebenen beteiligt sind (63 Prozent) und im Unternehmensmanagement tätige Frauen weitere Frauen nachziehen (62 Prozent). Auf diese Weise werden männlich geprägte Unternehmenskulturen aufgebrochen (58 Prozent) und die Gleichstellung der Geschlechter wird schneller vorankommen (51 Prozent).
- › Die Einführung verbindlicher Zielgrößen und einer Aufsichtsratsquote wirkt sich aus Sicht der Vorstände positiv auf den Erfolg des Unternehmens aus (61 Prozent). Da neue Perspektiven und Fähigkeiten Einzug halten, kann das Unternehmen durch mehr weibliche Führungskräfte ökonomische und strategische Vorteile erzielen.

Es fällt auf, dass weibliche und männliche Vorstände teils unterschiedliche Sichtweisen vertreten. Insgesamt zeigen sich Frauen deutlich optimistischer, was (potenzielle) Vorteile der flexiblen Zielgrößen und fester Aufsichtsratsquote betrifft. Insbesondere die positive Auswirkung von mehr Frauen in Führungspositionen auf den Unternehmenserfolg wird von den befragten weiblichen Vorständen eher wahrgenommen. Über drei Viertel der Frauen gehen von einem positiven Effekt aus – gegenüber weniger als der Hälfte der Männer. Es ist davon auszugehen, dass sich weibliche Vorstände dementsprechend engagierter bei der Formulierung und Erreichung der Zielgrößen zeigen werden. Des Weiteren nehmen nur rund 39 Prozent der männlichen Vorstände, aber 64 Prozent ihrer weiblichen Kollegen an, dass die Attraktivität des Unternehmens steigt. Ein weiterer Unterschied zwischen Frauen und Männern zeigt sich beim Arbeitsklima: Nur etwas mehr als jeder dritte männliche Vorstand sieht eine Verbesserung des Arbeitsklimas im Unternehmen, dafür aber über 60 Prozent der weiblichen Vorstände und Unternehmensführerinnen.

Weibliche und männliche Vorstände und Unternehmensführungen sehen ressourcenaufwendige Stellenbesetzung und das Definieren passgenauer Zielgrößen als zentrale Herausforderungen

Aus der verpflichtenden Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management sowie einer festen Aufsichtsratsquote können sich auch Herausforderungen für das eigene Unternehmen ergeben. Bitte geben Sie an, für wie groß Sie die folgenden Herausforderungen für Ihr Unternehmen halten. (Sehr groß / Eher groß)



Bei der Frage nach (potentiellen) Vorteilen verbindlicher Zielgrößen und fester Geschlechterquote zeigt sich, dass der Vielfaltsaspekt von der Mehrheit der Vorstände als Chance wahrgenommen wird. Lediglich drei Aspekte werden mehrheitlich oder von einer knappen Mehrheit als große oder sehr große Herausforderung für das eigene Unternehmen empfunden:

- › Mehr als zwei Drittel der Befragten haben Sorge, mangels Bewerberinnen zentrale Positionen nicht adäquat besetzen zu können;
- › Ebenfalls als schwierig eingeschätzt wird der Prozess, für das eigene Unternehmen passgenaue und richtige Zielgrößen zu definieren (61 Prozent);
- › Knapp die Hälfte der Vorstände sieht die Gefahr, dass die Personalsuche einen erheblichen personellen und finanziellen Mehraufwand beanspruchen wird.

Dahinter folgen Herausforderungen durch neue Informationspflichten (42 Prozent) und den möglicherweise steigenden öffentlichen Druck (41 Prozent). Nur Minderheiten sehen die Gefahr, dass wichtige Entscheidungsgremien im Unternehmen nicht ausreichend Unterstützung bei der Erreichung der Zielgrößen leisten (22 Prozent) oder dem Unternehmen aufgrund von flexiblen oder festen Geschlechterquoten wirtschaftliche Nachteile entstehen (20 Prozent).

Wieder sind klare Geschlechterunterschiede erkennbar: Es wurde bereits aufgeführt, dass männliche Vorstände zumeist geringere Chancen in einer gesetzlichen Regelung zur Erhöhung des Frauenanteils wahrnehmen, des Weiteren wird deutlich, dass sie auch mehr Herausforderungen für ihr Unternehmen sehen als weibliche Vorstände. So befürchten 75 Prozent der Männer, aber nur 58 Prozent der Frauen, dass sich mangels Bewerberinnen zentrale Positionen nicht zufriedenstellend besetzen lassen. Ähnlich verhält es sich mit der Personalsuche, die aus Sicht von 55 Prozent der Männer, aber nur 43 Prozent der Frauen eine große Herausforderung für das Unternehmen sein wird. Immerhin jeder vierte männliche Vorstand glaubt, dem Unternehmen entstehen durch verpflichtende Zielgrößen wirtschaftliche Nachteile – demgegenüber nur jede achte Frau. Der einzige Aspekt, den weibliche Vorstände deutlich skeptischer sehen, ist die mangelnde Unterstützung wichtiger Entscheidungszirkel wie z.B. den Aufsichtsratsgremien, die in vielen Unternehmen nach wie vor mehrheitlich mit Männern besetzt sind. 35 Prozent der Frauen, aber nur 11 Prozent der Männer sehen hierin eine große Herausforderung. Frauen befürchten also prinzipiell weniger negative Konsequenzen aus der Quote und scheinen optimistisch, sind aber gleichzeitig skeptisch bezüglich der internen Unterstützung – insbesondere ihrer männlichen Kollegen – im Unternehmen.

Die von den Unternehmensführungen wahrgenommenen Chancen gesetzlicher Regelungen bieten gute Ansatzpunkte für Instrumente zur Unterstützung der betroffenen Unternehmen

Richtet man den Blick auf ein Land wie Norwegen, das bereits 2008 eine gesetzliche Geschlechterquote einführte, zeigt sich, dass der Verabschiedung des Gesetzes eine ähnlich kontroverse öffentliche Diskussion wie in Deutschland vorausging. Diese war maßgeblich begleitet von Befürchtungen, den Unternehmen könnten (ökonomische) Nachteile und Risiken begegnen. Es ist bezeichnend, dass die Herausforderungen, mit denen sich die Wirtschaft in Norwegen kurz vor der Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote konfrontiert sah, den Ergebnissen des Stimmungsbarometers ähneln: Allem voran wurde die Sorge genannt, dass sich mangels Bewerberinnen zentrale Positionen nicht adäquat besetzen lassen und die Personalsuche mit erheblichen finanziellen wie personellen Mehrbelastungen verbunden sein wird.

In der Rückschau zeigt sich jedoch, dass die von den Unternehmen befürchteten Nachteile in Norwegen ausgeblieben sind (vgl. Storvik & Teigen 2010). Stattdessen konnten jüngere Studien belegen, dass die gesetzliche Regelung maßgeblich dazu beigetragen hat, männlich dominierte Unternehmensstrukturen aufzubrechen und Gehaltsunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften auf den obersten Führungsebenen zu verringern (vgl. Bertrand et al. 2014; Ahern & Dittmar 2012). Sieben Jahre nach ihrer Einführung in Norwegen erfährt die Geschlechterquote bis in die Wirtschaft hinein eine breite gesellschaftliche Akzeptanz. Auch bei den zuvor kritischen Stimmen scheint sich durch die Erfahrungen mit der Quote ein Einstellungswechsel vollzogen zu haben (vgl. Storvik & Teigen 2010).

Diese Erfahrungen in Norwegen lassen auch für Deutschland hoffen, dass sich die existierenden Befürchtungen und wahrgenommen Herausforderungen nicht bewahrheiten. Positiv stimmt, dass mit Quote und Zielgrößen ebenfalls erhebliche Chancen für die Unternehmen verbunden werden. Diese Chancen sollten in der politischen Kommunikation zukünftig im Vordergrund stehen und von der Politik genutzt werden, um den Unternehmen Unterstützung bei der Erreichung ihrer Zielgrößen anzubieten. Insbesondere die Chancen, die Quote und Zielgrößen für den Unternehmenserfolg und die Arbeitgeberattraktivität bereithalten, sollten in der öffentlichen Diskussion stärker herausgestellt werden. Nur wenn es gelingt, die Unternehmen von den Vorteilen der gesetzlichen Regelung zu überzeugen, kann eine erfolgreiche Umsetzung erfolgen.

I Fazit

Der aktuelle Women-on-Board-Index (WoB 160) von FidAR zeigt, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten nur langsam steigt und bei den Vorständen sogar rückläufig ist (vgl. FidAR 2015). Mit dem neu beschlossenen Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen soll die Diversität im Top-Management gefördert werden.

Das vorliegende Stimmungsbarometer zeigt:

- › Die befragten Vorstände und Unternehmensführungen sehen deutliche Chancen in der Aufsichtsratsquote und den Zielgrößen (Arbeitgeberattraktivität, Gleichstellung, Unternehmenserfolg).
- › Schwierigkeiten bei der adäquaten Stellenbesetzung und Personalsuche, finanzieller und personeller Aufwand sowie das Definieren passgenauer Zielgrößen werden als Herausforderung gesehen.
- › Vereinbarkeitsmaßnahmen, Coachings und Kulturwandel gelten als vielversprechende Instrumente zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.
- › Nur wenige Unternehmen sind sich bewusst, dass sie vom Gesetz betroffen sind. Lediglich ein Bruchteil der Unternehmen hat bereits Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils auf unterschiedlichen Hierarchieebenen verabschiedet oder geplant.
- › Eine gesetzliche Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen bzw. eine feste Aufsichtsratsquote wird mehrheitlich und insbesondere von männlichen Vorständen und Unternehmensführungen abgelehnt.

Die Ergebnisse des Stimmungsbarometers zeigen notwendige Handlungsbereiche der Politik auf:

- › **Kommunikation zum Gesetz, seinen Vorteilen und dessen Umsetzung:**
Um die erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes in den Unternehmen zu unterstützen, muss der aktuellen Unsicherheit und Unwissenheit begegnet werden. Es ist eine umfassende Kommunikationsstrategie notwendig, mit dem Ziel, der Wirtschaft klar aufzuzeigen, welche Unternehmen vom Gesetz betroffen sind und was von diesen Unternehmen zu welchem Zeitpunkt konkret erwartet wird.

Die Vorteile von Zielgrößen und Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen sind im Allgemeinen nicht bekannt. Unterschiedliche Studien haben bereits gezeigt: Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu steigern, ist es unerlässlich, den Mehrwert von Frauen in Führungspositionen und geschlechtsgemischten Führungsteams für das Unternehmen zu kommunizieren. Der »Business Case Diversity« muss nicht nur dem Vorstand, sondern allen Führungskräften, vor allem auch im Middle Management bewusst und verstanden sein. Dies gilt ebenso für die Implementierung von Quoten und Zielvorgaben.

Des Weiteren sollten die Umsetzungsfortschritte der Unternehmen gebündelt kommuniziert werden. Diese Transparenz muss Ansporn und Motivation für Unternehmen sein, sich in dem Themenfeld zu engagieren.

› **Bereitstellung eines Instruments zur Ermittlung passgenauer Zielgrößen:**

Für eine zeitnahe und wirkungsvolle Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben ist es wichtig, den Unternehmen Hilfestellung bei der Ermittlung und Definition individueller und passgenauer Zielgrößen zu liefern. Dies kann beispielsweise anhand einer Übersicht von Good-Practices und Zielgrößen anderer Unternehmen der gleichen Branche und ähnlichen Beschäftigtenzahlen geschehen.

› **Bereitstellung eines Instrumentenkastens zur Umsetzung:**

Die Unternehmen benötigen Unterstützung bei der Wahl und der Durchführung von Maßnahmen und Instrumenten, um die feste Quote bzw. die selbstfestgelegten Zielgrößen erreichen zu können.

Viele Unternehmen haben bereits in der Vergangenheit Maßnahmen implementiert, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern. Es existieren daher bereits Erfahrungen, welche Maßnahmen besonders gut funktionieren. Wie die Ergebnisse aufzeigen, sind neben prozessualen Maßnahmen vor allem unternehmenskulturelle Maßnahmen relevant. Die Politik kann helfen die Erfahrungen der Unternehmen zu erfassen, zu strukturieren und anderen Unternehmen verfügbar zu machen.

› **Vorbildfunktion der Politik:**

Die Politik muss ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und die Definition und Erreichung von Zielgrößen in öffentlichen Unternehmen konsequent verfolgen. Die Fortschritte müssen transparent kommuniziert und leicht zugänglich gemacht werden.

Für Unternehmen werden zukünftig die Frauenanteile in Führungspositionen sowie ihr glaubwürdiges Engagement für mehr Frauen in Führung einen Bestandteil der Arbeitgeberattraktivität bilden. Aktuell scheinen die Wertesysteme karriereorientierter Frauen wenig mit den Wertesystemen der Unternehmen übereinzustimmen. Hier bedarf es eines zukunftsorientierten Wertemanagements. Um auch zukünftig das Potential hochqualifizierter Frauen wie Männer für ihr Unternehmen nutzbar machen zu können, bedarf es öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen der Unternehmen. Frauen sollten erkennen können, dass ein Unternehmen sich ernsthaft und nachhaltig für mehr Frauen in Führungspositionen engagiert.²

Wenn Unternehmen stärker als bisher die Möglichkeiten und den Mehrwert von mehr Frauen in Führungspositionen erkennen und nutzen und die Politik aktiv Hilfestellung bietet, werden sie gemeinsam das Ziel mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, erreichen.

2 – Mit dem vor kurzem eingeführten GERMAN GENDER INDEX an der Börse Hannover wird bereits ein solches Engagement der Unternehmen offengelegt. Mithilfe einer Übersicht der Unternehmen, die sich durch ihren hohen Grad an Gender Diversität auf der Vorstands- und Aufsichtsratsebene von anderen Unternehmen abheben, können private und institutionelle Anleger gezielt Unternehmen wählen, die in diesem Bereich bereits sehr aktiv sind (vgl. Börse Hannover 2015).

I Methodische Vorgehensweise

Details zur Befragung

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden sämtliche Unternehmen, die in den Geltungsbereich des Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen fallen. Das Gesetz unterscheidet dabei nach zwei Gruppen:

- › Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen, für die eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat sowie verbindliche Zielgrößen für den Vorstand und obersten Management-Ebenen vorgesehen sind.
- › Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen, die zur Festlegung verbindlicher Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management-Ebenen verpflichtet werden.

Die Datenerhebung erfolgte über den von FidAR beauftragten Projektpartner infas. Im Zeitraum vom 27. März bis zum 22. Mai 2015 wurden die Vorstände bzw. Unternehmensführungen der börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen sowie der börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen postalisch angeschrieben und aufgefordert an der Online-Befragung teilzunehmen. Insgesamt nahmen 185 weibliche und männliche Vorstände an der Befragung teil (jeweils ein Vorstand pro Unternehmen).

Stichprobe

Die gewonnene Stichprobe ist über verschiedene Wirtschaftszweige, Unternehmensgrößen und Gesellschaftsformen hinweg breit gestreut und beinhaltet auch im DAX30 vertretene Unternehmen. Am größten war der Rücklauf aus den Branchen verarbeitendes Gewerbe (25%), Energieversorgung (ca. 14 Prozent), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (ca. 10 Prozent), Gesundheits- und Sozialwesen (ca. 10 Prozent) sowie Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen (ca. 5 Prozent), Verkehr und Lagerei (ca. 5 Prozent).

60 Prozent der befragten Unternehmen haben bis zu 2.000 Beschäftigte, 40 Prozent mehr als 2.000 Beschäftigte. Der Anteil der Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten³ beträgt rund ein Viertel. 80 Prozent der Unternehmen sind Kapitalgesellschaften. Davon ist das Gros als GmbH (ca. 43 Prozent) oder AG (ca. 51 Prozent) ausgestaltet. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen ist börsennotiert.

Ein hoher Anteil von weiblichen Vorständen bzw. Unternehmensführungen (ca. 43 Prozent) in der Stichprobe ermöglicht gezielte Geschlechtervergleiche.

Literaturverzeichnis

- Abele, Andrea E. (2002):** Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. In: *Psychologische Rundschau* 53 (3), S. 109–118. Doi: 10.1026//0033-3042.53.3.109.
- Ahern, Kenneth R.; Dittmar, Amy K. (2012):** The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. In: *The Quarterly Journal of Economics* 127 (1), S. 137–197. DOI: 10.1093/qje/qjr049.
- Alemann, Annette von (2014):** Die Gleichstellungsrelevanz von Deutungsmustern deutscher Wirtschaftsführungskräfte - oder: Was haben Vorstellungen von Führungskräften über sich selbst und die Gesellschaft mit der Gleichstellung der Geschlechter zu tun? In: *IFFonZEIT* 4 (3), S. 49–64.
- Bertrand, Marianne; Black, Sandra E.; Jensen, Sissel; Lleras Muney, Adriana (2014):** Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. Discussion Paper No. 8266. Institute for the Study of Labor (IZA). Online verfügbar unter: ftp.iza.org/dp8266.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Börse Hannover (2015):** Pressemitteilung: Börse Hannover startet Aktienindex für Gender Diversity. Online verfügbar unter: www.boersenag.de/de/ueber_uns/presse/pressemitteilungen/2010/Boerse_Hannover_Launch_German_Gender_Index, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012):** Achter Familienbericht. Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Berlin. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/Achter-familienbericht.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2015):** Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88098.html, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ); Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV) (2015):** Fragen und Antworten zu dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/FAQ-gesetz-frauenquote.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011):** »Frauen in Führungspositionen«. Entwicklungen und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen im Jahr 2011. Statusbericht. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/statusbericht-dax-30-unternehmen-juni-2012.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Devillard, Sandrine; Graven, Wietke; Lawson, Emily; Paradise, Renée; Sancier-Sultan, Sandra (2012):** Women Matter 2012. Making the Breakthrough. Online verfügbar unter: www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/mckinsey_women_matter_2012.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2013):** HR-REPORT 2013/2014 - Schwerpunkt Frauenförderung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Online verfügbar unter: www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/Hays-Studie-HR-Report-2013-2014.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) (2015):** Women-on-Board-Index (WoB 160) – Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Online verfügbar unter: www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/150114_Studie_WoB-Index_XIX_end.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Holst, Elke; Kirsch, Anja (2015):** Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. *Managerinnen-Barometer: Unternehmen*. In: *DIW Wochenbericht* (4/2015). Online verfügbar unter: www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.495352.de/15-4.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- International Labour Organization (ILO) (2015):** Women in Business and Management: Gaining momentum. Abridged Version of the Global Report. Online verfügbar unter: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena; Schraudner, Martina (2012):** Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. *Fraunhofer Verlag*. Online verfügbar unter: www.tu-chemnitz.de/gleichstellung/gender/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Köppel, Petra (2014):** Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi? Synergy Consult. Online verfügbar unter: www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_14.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Prime, Jeanine; Moss-Racusin, Corinne A. (2009):** Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need To Know. *Catalyst*. Online verfügbar unter: www.catalyst.org/system/files/Engaging_Men_In_Gender_Initiatives_What_Change_Agents_Need_To_Know.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Ridgeway, Cecilia L. (2001):** Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Heintz, Bettina (Hg.): *Geschlechtersoziologie*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41/2001*. S. 251–259.
- Sczesny, Sabine (2003):** Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34 (3), S. 133 – 145.
- Seng, Anja; Fiesel, Laura; Rüttgers, Christian (2013):** Akzeptanz der Frauenquote. *KCS Schriftenreihe, Band 6*. KCS Kompetenzzentrum für Statistik und Empirie, FOM Hochschule für Ökonomie & Management. Online verfügbar unter: www.fom.de/fileadmin/fom/kc/kcs/KCS-Schriftenreihe_Bd6_Frauenquote.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Storvik, Aagot; Teigen, Mari (2010):** Das norwegische Experiment. Frauenquote für Aufsichtsräte. *Friedrich Ebert Stiftung*. Online verfügbar unter: library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.
- Wippermann, Carsten (2012):** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. *Sinus Sociovision GmbH* im Auftrag für das Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ). Heidelberg. Online verfügbar unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_Bchrungspositionen-deutsch.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, zuletzt geprüft am 10.06.2015.

Ansprechpartnerinnen / Kontakt

Monika Schulz-StreLOW

Präsidentin FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Berlin

Monika Schulz-StreLOW hat als langjährige Geschäftsführerin der BAO BERLIN – International GmbH erfolgreich die Interessen der Berliner Wirtschaft weltweit vertreten. Seit 2006 setzt sie viele der Arbeitsbereiche mit ihrem eigenen Unternehmen b. international group fort. Frau Schulz-StreLOW betreut mit ihren Netzwerkpartnern Investoren aus dem In- und Ausland und berät internationale Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Sie ist seit 2012 Mitglied im Verwaltungsrat der Deutschen Klassenlotterie Berlin und seit Januar 2015 Mitglied des Kuratoriums der RAG Stiftung.

Ehrenamtlich engagiert sich Monika Schulz-StreLOW u. a. seit 2005 in der Initiative »Frauen in die Aufsichtsräte« und ist Gründungsmitglied und Präsidentin des 2006 gegründeten Vereins FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. Mit FidAR setzt sie sich erfolgreich für die nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in deutschen Aufsichtsräten ein. Am 7. März 2013 wurde Monika Schulz-StreLOW für ihr Engagement von Bundespräsident Joachim Gauck mit dem Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet.

Tel.: +49 (30) 887 14 47 13 | E-Mail: monika.schulz-streLOW@fidar.de

