



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2012

Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen
in Führungspositionen

Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2012

Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen
in Führungspositionen

Deutscher Juristinnenbund e. V.

mit Beiträgen von:

Thorsten Alsleben, Dr. Kai Beckmann, Jella S. Benner-Heinacher, Johan Bösch, Annette Bruhns, Helga Classen, Barbara Devin, Christel Lisa Dillmann, Ana-Cristina Grohnert, Birgit Grube, Birgit Kersten, Marion Kostinek, Ralph Labonte, Katrin Lange, Sibylle Laurischk, Ramona Pisal, Friedrich-Wilhelm Schlichting, Dr. Kristina Schröder, Dr. Stefan Schulte, Prof. Dr. Ulrich Seibert, Ulrich Sieber, Kivilcim Simsek, Angela Titzrath, Prof. Dr. Carsten Wippermann

Redaktion:

Alexandra Evalis Hornung, Katrin Lange

Vorwort

„Auch die Strategie des djb, über Fragen in den Hauptversammlungen Druck auszuüben, ist erfolgreich und übrigens ein sehr intelligenter und völlig systemkonformer Mechanismus: Die Eigentümerinnen und Eigentümer stellen den Aufsichtsrat zur Rede, ob er bei der Vorstandsbesetzung und bei den Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionärinnen und Aktionäre gehandelt und nicht nur einen engen Kreis ihm bekannter Männer berücksichtigt hat. Das ist Kontrolle durch Eigentümerinnen und Eigentümer, wie das Gesetz sie vorsieht und wünscht.“



Mit diesem Zitat von *Prof. Dr. Ulrich Seibert*, Bundesministerium der Justiz (BMJ), aus seinem Beitrag in dieser Studie¹ empfehle ich Ihnen die Lektüre der Auswertung unseres Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ aus dem Besuch der Hauptversammlungen im Jahr 2012. Diese Anerkennung freut uns sehr. Es steckt sehr viel ehrenamtliche Arbeit in der Durchführung des Projektes. Zahlreiche Kolleginnen aus dem djb und befreundeten Verbänden haben auch in diesem Jahr wieder viel Zeit für die Besuche der Hauptversammlungen und die Erstellung der Protokolle aufgewendet; starke Nerven waren gefragt und ein gesundes Selbstbewusstsein, um zuweilen heftigem Gegenwind standzuhalten. Das sage ich aus eigener Erfahrung, nachdem ich in diesem Jahr selbst acht der DAX-30-Unternehmen besucht habe. Bei allen Kolleginnen und Mitarbeiterinnen, ehren- wie hauptamtlichen, die die Durchführung der diesjährigen Aktion, ihre Auswertung und die Vorstellung der Studie ermöglicht haben, möchte ich mich herzlich bedanken, für die Konzeption und wissenschaftliche Begleitung gebührt mein besonderer Dank Frau *Prof. Dr. Victoria Koch-Rust*, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin.

Sie werden sehen, es hat sich etwas bewegt: Die Unternehmen reagieren auf den starken öffentlichen und politischen Druck mit der vermehrten Wahl von Frauen in die Aufsichtsräte und der Berufung von Frauen in die Vorstände. Während im Jahr 2009 genau eine Frau im Vorstand eines DAX-30-Unternehmens war, sind es jetzt 14. Das ist zwar eine deutliche Steigerung, im Verhältnis zu den 177 männlichen Vorständen aber offensichtlich immer noch eine signifikante Unterrepräsentanz. Bei jeder fünften Neu- oder Wiederwahl für den Aufsichtsrat der DAX-30-Unternehmen kam 2012 eine Frau zum Zuge, das heißt, 80 Prozent der neu oder wiedergewählten Aufsichtsratsmitglieder waren männlich. Es ist eine interessante Korrelation, dass – nur ein Fünftel der befragten DAX-30-Unternehmen unsere Frage nach Zielen und Strategien für mehr Frauen in den Aufsichtsräten beantworten konnte.

„Unabhängig davon, wie der Rechtstext der Kommission am Ende formuliert sein wird, eines steht fest: Die Quote wird kommen. Elf Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) haben bereits heute unterschiedliche Quotenregelungen. Und ich bin sehr sicher, dass es auch in Deutschland bis 2015 eine Quotenregelung geben wird.“

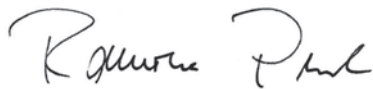
1 Kap. 2.1.

Diese Prognose der Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und Justizkommissarin *Viviane Reding* anlässlich ihrer Festansprache zur Eröffnung des Deutschen Juristentages (djt) am 18. September 2012 in München war kaum verhallt, als nur drei Tage später, am 21. September 2012, passend zur Schlussveranstaltung des Kongresses, der Bundesrat einem Gesetzesantrag der Länder Hamburg und Brandenburg zur Einführung einer gesetzlichen Frauenquote mehrheitlich folgte. Die Beschlüsse des djt, der am Tag zuvor mit jeweils circa 60 Stimmen sowohl eine gesetzliche wie auch eine flexible selbst gesetzte Quote für Vorstände und Aufsichtsräte abgelehnt hatte, waren damit – auch – buchstäblich von gestern.

Wir werden auch im nächsten Jahr als Aktionärinnen die Befolgung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) auf den Hauptversammlungen kritisch hinterfragen und Transparenz fordern. Allen Teilnehmerinnen, die in diesem Jahr die Hauptversammlungen besucht haben, danke ich sehr herzlich.

Mein besonderer Dank gilt dem BMFSFJ, ohne dessen Förderung die Durchführung dieses Projektes nicht möglich wäre, und der Allianz SE danke ich herzlich dafür, dass sie uns als großzügiger Gastgeber die Vorstellung der Studie im Allianzforum in Berlin ermöglicht hat.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre, die Sie zwischendurch auch unterhalten wird.

A handwritten signature in black ink, reading 'Ramona Pisal'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Ramona' and the last name 'Pisal' clearly distinguishable.

Ramona Pisal
Deutscher Juristinnenbund e. V.

Vorwort

Hat der Wandel begonnen?

Der djb hat 2012 im Rahmen des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ 76 Hauptversammlungen börsennotierter Unternehmen besucht und gezielt Fragen an Aufsichtsrat und Vorstand gestellt, um die Maßnahmen und Ziele der Unternehmen, die zur Erhöhung des Frauenanteils auf den jeweiligen Führungsebenen beitragen, zu recherchieren.



Einige der Fragen lauteten: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, damit zukünftig mehr Frauen für die Wahl zum Aufsichtsrat vorgeschlagen werden können? Entwickeln Sie im Unternehmen bereits Frauen für Vorstandspositionen? Wie hoch ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten? Welche Zahlen können Sie für die vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands nennen? Sind in Ihren Besetzungsgremien Frauen vertreten? Werden bei Ihnen Bonuszahlungen für die Erhöhung des Frauenanteils eingesetzt?

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf den Selbstverpflichtungszielen der DAX-30-Unternehmen, die auf dem Quotengipfel am 17. Oktober 2011 formuliert worden sind, und deren kritischer Hinterfragung.

Im dritten Jahr des Projektes war der Auftritt des djb für die Unternehmen weniger überraschend, im Gegenteil, sie waren darauf vorbereitet. Auf die Fragen wurde überwiegend routiniert geantwortet, nicht immer werden die Fragen allerdings auch beantwortet. Positives wurde gerne herausgestellt. Gab es nichts Positives zu vermelden, versuchte „man“ der Antwort auszuweichen. Mit der Aussage, die Auswahl erfolge „unabhängig vom Geschlecht, allein nach Eignung und Qualifikation“, war es immer möglich, beim Publikum Applaus zu ernten – obwohl die Teilnehmerinnen bei jedem Besuch vorab erklärten, dass die Forderung des djb nach einer Quote nur bedeuten würde, unter gleich qualifizierten Bewerbungen wäre die Frau auszuwählen, wenn Frauen auf der fraglichen Führungsebene unterrepräsentiert sind.

Auch wenn die Antworten manches Mal wie einstudiert wirkten, gab es auch Momente, in denen ungefragt Interna preisgegeben wurden, beispielsweise wie Besetzungen im Aufsichtsrat tatsächlich erfolgen. Häufig kam der Mechanismus des „Old-Boys-Netzwerks“ für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen zum Vorschein. Für den Vorstand wurde – fast mit Erleichterung – gemeldet, die Vorstandsverträge wären gerade verlängert worden, weshalb es für längere Zeit keine Vakanz gäbe.

Zahlen messen den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen zu einem bestimmten Stichtag. Auch wir haben wieder gezählt.

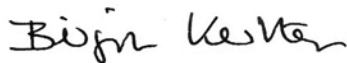
Darüber hinaus erfragten oder provozierten wir aber auch Antworten, aus denen ablesbar ist, wie Aufsichtsrat und Vorstand über die Gestaltung der Zukunft im Unternehmen denken, ob in den Unternehmen etwas in Bewegung geraten ist, ob in absehbarer Zeit mit Veränderungen gerechnet werden kann, ob die Unternehmen offen sind, ob Transparenz herrscht oder die Unternehmen sich nicht in die Karten sehen lassen möchten. Geben Unternehmen ihre Pläne preis oder bitten sie um Verständnis, wenn sie sich gerade nicht äußern? Treffen sie Maßnahmen, um Frauen zu berücksichtigen, oder Vorsorge, um Posten möglichst lange beizubehalten?

In unserer Statistik sind positive Veränderungen der Frauenanteile im einstelligen Bereich zu verzeichnen. Dennoch überzeugen die Ergebnisse nicht. Das gilt ganz besonders für den Vorstand, der bei den DAX-30-Unternehmen immer noch zu 92,67 Prozent aus Männern besteht. Darüber hinaus lassen die Antworten der Unternehmen jenseits der Angaben statistischer Zahlenwerte Zweifel daran aufkommen, ob sich der positive Trend weiter fortsetzen wird.

Die DAX-30-Unternehmen sind das Aushängeschild der Wirtschaft, für die 46 börsennotierten Unternehmen jedoch weder Maßstab noch Vorbild. Selbst wenn sich bei den DAX-30-Unternehmen wenig genug bewegt – für die meisten der 46 börsennotierten Unternehmen fällt das Ergebnis noch ernüchternder aus. Für alle gilt: je höher die Führungsebene, desto geringer der Frauenanteil. Der Frauenanteil der Beschäftigten bildet sich nach wie vor nur äußerst selten auf den Führungsebenen ab.

Mehr denn je wird über das Thema Frauen in Führungspositionen diskutiert. Es gibt eine Vielzahl neuer Strategien, Ansätze, Initiativen und Ideen. Die ermittelten Zahlen und die Antworten der Unternehmen begründen dennoch erhebliche Zweifel, ob der eingeleitete Wandel so gelingen kann. Hochrechnungen zeigen: Auf akzeptable Veränderungen muss bei diesen Fortschritten noch Jahre gewartet werden. Der djb setzt das Projekt aus diesem Grund auch im nächsten Jahr fort.

Die Besuche der Hauptversammlungen werden auch 2013 vom BMFSFJ gefördert.



Birgit Kersten
Deutscher Juristinnenbund e. V.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort <i>Ramona Pisal</i>	6
Vorwort <i>Birgit Kersten</i>	8
Ergebnisse	12
Empfehlungen	16
 I. Auswertung 2012	
<i>Birgit Kersten, Katrin Lange, Kivilcim Simsek</i>	18
1.1 Einleitung: Organisation und Durchführung	
<i>Birgit Kersten</i>	18
1.2 Aufsichtsräte und Vorstände: Aktuelle Zahlen	
<i>Katrin Lange</i>	20
1.2.1 DAX-30-Unternehmen	21
1.2.2 Börsennotierte Unternehmen	28
1.3 Auswertung der auf den Hauptversammlungen erhobenen Daten	
<i>Birgit Kersten, Kivilcim Simsek</i>	34
1.3.1 Aufsichtsräte	34
1.3.2 Vorstände	44
1.3.3 Besetzungsgremien	49
1.3.4 Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Belegschaft	51
1.3.5 Zielsetzungen der Unternehmen	68
1.3.6 Bonuszahlungen	71
1.4 Zusammenfassung und Bewertung	
<i>Birgit Kersten, Katrin Lange, Kivilcim Simsek</i>	71
1.4.1 Aufsichtsräte	71
1.4.2 Vorstände	75
1.4.3 Besetzungsgremien	77
1.4.4 Belegschaft und Führungspositionen	77
1.4.5 Zielsetzungen der Unternehmen	80
1.4.6 Bonuszahlungen	82
 II. Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen	83
2.1 Bundesministerium der Justiz: Der liberale Weg führt ohne Zwang zum Ziel	
<i>Prof. Dr. Ulrich Seibert</i>	83
2.2 Unterstützende Maßnahmen	86
2.2.1 Personalberatungen: Gatekeeper oder Türöffnende für mehr Frauen in Führungspositionen?	
<i>Prof. Dr. Carsten Wippermann</i>	86
2.2.2 Ernst & Young GmbH: Gemeinsam für Gleichstellung – Wie Frauen und Männer den kulturellen Wandel im Unternehmen gestalten	
<i>Ana-Cristina Grohnert</i>	106
2.2.3 Kienbaum Consultants International GmbH: FRAUEN – MACHT – REGIERUNG – Eine Studie über den Frauenanteil in Führungspositionen der Bundesregierung 2012	
<i>Thorsten Alsleben</i>	112
2.3 Initiativen von Aktionärinnen und Aktionären	120

2.3.1	Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e. V.: Damit der Fortschritt keine Schnecke bleibt – Frauenquote für den Siemens-Aufsichtsrat! <i>Birgit Grube</i>	120
2.3.2	Investors Communication Group e.V.: Rechtliche und tatsächliche Chancen des Anlegerinnen- und Anlegerschutzes zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen <i>Marion Kostinek</i>	122
2.3.3	Deutsche Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz e.V.: Wahljahr 2013 – Der Lackmustest für die Flexi-Quote <i>Jella S. Benner-Heinacher</i>	124
2.3.4	Gemeinschaft der VW-Belegschaftsaktionäre e. V. <i>Friedrich-Wilhelm Schlichting</i>	130
2.3.5	Kritische Aktionärinnen und Aktionäre e.V.: Mehr Frauen in Führungspositionen – Die Arbeit der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre <i>Johan Bösch</i>	131
2.3.6	Belegschaftsaktionärinnen und -aktionäre der SAP AG <i>Helga Classen</i>	132
2.4	Andere Initiativen	133
2.4.1	Berliner Erklärung: Ein Bündnis für die Quote <i>Sibylle Laurischk</i>	133
2.4.2	ProQuote Medien e. V. <i>Annette Bruhns</i>	135
2.4.3	Soroptimist International: Mentoring-Programm für weiblichen Führungsnachwuchs <i>Christel Lisa Dillmann</i>	137
2.4.4	Zonta International und die Union deutscher Zonta Clubs <i>Barbara Devin</i>	138
III.	Personalstrategien von Unternehmen	141
3.1	Commerzbank AG: Frauen in Führungspositionen – Gelebte Vielfalt in der Commerzbank <i>Ulrich Sieber</i>	141
3.2	Deutsche Post AG: Mehr Frauen in Führungspositionen als Teil der Diversity-Strategie von Deutsche Post DHL <i>Angela Titzrath</i>	144
3.3	Merck KGaA: Warum Vielfalt gemanagt werden muss <i>Dr. Kai Beckmann</i>	147
3.4	ThyssenKrupp AG: Das neue Leitbild von ThyssenKrupp <i>Ralph Labonte</i>	153
3.5	Fraport AG: Mehr Frauen in Führungspositionen – Personalstrategie von Fraport <i>Dr. Stefan Schulte</i>	158
IV.	Anhang	162
4.1	Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012	162
4.2	Fragenkatalog (anonymisiertes Beispiel)	164
4.3	Varianten der Frage 6 (anonymisierte Beispiele)	165
	Abbildungsverzeichnis	166
	Tabellenverzeichnis	168
	Bildnachweis	168
	Autorinnen und Autoren	169

Ergebnisse

Im Einzelnen kommt die Studie zu folgenden Ergebnissen²:

Aufsichtsräte

Aktuelle Zahlen und Neuwahlen

- I Bei den **DAX-30-Unternehmen** sind 97 von 500 Aufsichtsratspositionen mit Frauen, 403 Positionen mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 19,4 Prozent Frauen und 80,6 Prozent Männern ergibt. Von den 19,4 Prozent weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern vertreten 11,8 Prozent die Arbeitnehmer- und 7,6 Prozent die Anteilseignerseite. In absoluten Zahlen sind 59 Frauen von der Arbeitnehmer- und 38 Frauen von der Anteilseignerseite.
- I Bei den DAX-30-Unternehmen fanden 2012 in 17 Unternehmen Aufsichtsratswahlen³ statt. Hierbei erfolgten insgesamt 72 Neu- bzw. Wiederbesetzungen auf Anteilseignerseite, dabei 15 mit Frauen, 57 mit Männern, was eine Verteilung von 20,83 Prozent Frauen und 79,17 Prozent Männern ergibt.
- I Bei den **46 börsennotierten Unternehmen** sind 69 von 523 Aufsichtsratspositionen mit Frauen, 454 Positionen mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 13,19 Prozent Frauen und 86,81 Prozent Männern ergibt. Von den 13,19 Prozent der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder vertreten 7,26 Prozent die Arbeitnehmer- und 5,93 Prozent die Anteilseignerseite. In absoluten Zahlen sind 38 Frauen von der Arbeitnehmer- und 31 Frauen von der Anteilseignerseite.
- I Bei den 46 börsennotierten Unternehmen fanden 2012 in 17 Unternehmen, davon 14 MDAX- und drei TecDAX-Unternehmen, Aufsichtsratswahlen statt. Auf Anteilseignerseite wurden insgesamt 60 Positionen neu bzw. wiedergewählt. Elf Besetzungen erfolgten dabei mit Frauen, 49 mit Männern, was eine Verteilung von 18,33 Prozent Frauen und 81,67 Prozent Männern ergibt.

Nominierungs- und Personalausschüsse

- I In sieben der **DAX-30-Unternehmen** sind sieben⁴ Frauen Mitglied im jeweiligen Nominierungsausschuss, keine davon ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende.
- I In fünf der DAX-30-Unternehmen sind fünf Frauen Mitglied im jeweiligen Personalausschuss, keine davon ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende. Alle Vertreterinnen gehören der Arbeitnehmerseite an.
- I In acht der **46 börsennotierten Unternehmen** sind acht Frauen Mitglied im jeweiligen Nominierungsausschuss, keine davon ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende.
- I In neun der 46 börsennotierten Unternehmen sind elf Frauen⁵ Mitglied im jeweiligen Personalausschuss, eine davon ist dessen Vorsitzende und eine davon ist dessen stellvertretende Vorsitzende. Sieben dieser Frauen gehören der Arbeitnehmerseite, vier der Anteilseignerseite des jeweiligen Aufsichtsrats an.

Auswertung der auf den Hauptversammlungen erhobenen Daten

- I Bei den DAX-30-Unternehmen gaben 20 Prozent und bei den 46 börsennotierten Unternehmen 22 Prozent konkrete Maßnahmen an, um mehr Frauen für die nächste Wahl zum Aufsichtsrat vorzuschlagen.
- I Bei den DAX-30-Unternehmen nehmen 34 Prozent, bei den 46 börsennotierten Unternehmen 39 Prozent Personalberatungsunternehmen bei der Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern in Anspruch und fragen dabei gezielt nach Frauen.

² Vgl. Kap. 1 für eine ausführliche Darstellung, Erläuterung und Bewertung der Ergebnisse.

³ Es wurden sowohl turnusmäßige Aufsichtsratswahlen als auch Ergänzungswahlen sowie gerichtliche Bestellungen einzelner Aufsichtsratsmitglieder bis zum Stichtag mit berücksichtigt.

⁴ Eine Frau sitzt für 2 DAX-30- und 2 Frauen sitzen für ein DAX-30-Unternehmen im jeweiligen Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats.

⁵ Jeweils 2 Frauen sitzen für 2 börsennotierte Unternehmen im jeweiligen Personalausschuss des Aufsichtsrats.

- Datenbanken nutzen die Unternehmen bei der Suche nach Aufsichtsratskandidatinnen und -kandidaten nur indirekt, über Personalberatungsunternehmen.
- Bei der Besetzung des Audit Committees hat noch kein Unternehmen die Hilfe der Wirtschaftsprüfer- oder Steuerberaterkammer in Anspruch genommen.
- Bei den DAX-30-Unternehmen gaben – ohne, dass danach gefragt wurde – 30 Prozent und bei den 46 börsennotierten Unternehmen 20 Prozent an, neue Aufsichtsratsmitglieder ausschließlich oder überwiegend über eigene Netzwerke zu rekrutieren.

Vorstände

Aktuelle Zahlen und Neuwahlen

- Bei den **DAX-30-Unternehmen** sind 13 von 191 Vorstandspositionen mit Frauen besetzt, 178 mit Männern. Bereits jetzt ist bekannt, dass eine weitere Frau in den Vorstand eines DAX-30-Unternehmens einziehen wird. Dies ergibt eine aktuelle Verteilung von 7,33 Prozent Frauen und 92,67 Prozent Männern.
- In den DAX-30-Unternehmen wurden zehn der 14 Frauen unternehmensextern berufen, nur vier Frauen arbeiteten zuvor auch im jeweiligen Unternehmen, in dessen Vorstand sie bestellt wurden. Zehn Frauen kommen aus Deutschland, vier Frauen aus dem Ausland.
- In den Vorständen der DAX-30-Unternehmen stieg der Frauenanteil von 0,55 Prozent im Jahr 2009 auf 2,16 Prozent im Jahr 2010, während er 2011 auf drei Prozent anstieg. 2012 hat sich der Frauenanteil mit 7,33 Prozent somit mehr als verdoppelt. In absoluten Zahlen ausgedrückt stieg der Frauenanteil in den Vorständen kontinuierlich an – auf eine Frau 2009, drei Frauen 2010, sieben Frauen 2011 und 14 Frauen 2012.
- In den **46 börsennotierten Unternehmen** sind sieben von 178 Vorstandspositionen mit Frauen, 171 mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 3,93 Prozent Frauen und 96,07 Prozent Männern ergibt.
- In den 46 börsennotierten Unternehmen wurden fünf Frauen unternehmensextern berufen, nur zwei arbeiteten zuvor auch im Unternehmen, in dessen Vorstand sie bestellt wurden. Alle sieben Frauen kommen aus Deutschland.
- In den 46 börsennotierten Unternehmen stieg der Frauenanteil in den Vorständen von 3,23 Prozent im Jahr 2011 auf 3,93 Prozent im Jahr 2012. In absoluten Zahlen ausgedrückt stieg der Frauenanteil in den Vorständen kontinuierlich an – auf drei Frauen im Jahr 2009, vier Frauen 2010, sechs Frauen 2011 und sieben Frauen 2012.

Auswertung auf den Hauptversammlungen erhobener Daten

- Nur jeweils ein DAX-30- und eines der 46 börsennotierten Unternehmen hat sich ein Ziel im Sinne von konkreten Zahlen gesetzt, wie viel Frauen in den nächsten fünf Jahren im Vorstand vertreten sein sollen.
- Bei den DAX-30-Unternehmen konnten sechs Antworten auf die Frage, ob sie bereits Frauen für Vorstandspositionen entwickeln, mit „Ja“ bewertet werden – dagegen keine Antwort der 46 börsennotierten Unternehmen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Unternehmen nach wie vor nur in den wenigsten Fällen Frauen für Vorstandspositionen vorsehen. Es werden auch nur vereinzelt Frauen in den Vorstand berufen.
- Unternehmen verstehen die Empfehlung 5.1.2⁶ des DCGK, bei der Zusammensetzung des Vorstands auf Vielfalt zu achten und die angemessene Beteiligung von Frauen anzustreben, nicht so, dass Ziele genannt werden müssten.

⁶ <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html> (Zugriff: 24.08.2012).

Besetzungsgremien

- Frauen sind noch zu selten in Besetzungsgremien vertreten; ihre Präsenz ist auch nicht sichergestellt.

Belegschaft und Führungspositionen

- Acht der DAX-30-Unternehmen veröffentlichten ihren aktuellen Frauenanteil der Beschäftigten im Unternehmen in Deutschland im Geschäftsbericht, aber nur ein einziges davon den Frauenanteil in allen vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Von den 46 börsennotierten Unternehmen veröffentlichten 14 Unternehmen die Beschäftigtenzahl im Unternehmen in Deutschland im Geschäftsbericht, aber nur ein einziges davon die Zahlen für alle vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands.
- Der Frauenanteil an den Beschäftigten in den Unternehmen variiert sowohl in den DAX-30- als auch in den 46 börsennotierten Unternehmen sehr stark: zwischen neun und 92 Prozent. Nur fünf der DAX-30- und nur elf der 46 börsennotierten Unternehmen haben Frauenanteile der Beschäftigten von 50 oder mehr Prozent.
- In Führungspositionen⁷ variiert der Frauenanteil bei den DAX-30-Unternehmen zwischen 1,7 und 38,9 Prozent, bei den 46 börsennotierten Unternehmen zwischen null und 90 Prozent. Die meisten DAX-30- sowie fast ein Drittel der 46 börsennotierten Unternehmen haben auf der ersten und zweiten Führungsebene Frauenanteile im einstelligen Bereich; vier der 46 börsennotierten Unternehmen haben in der ersten Führungsebene gar keine Frauen.
- Der Frauenanteil der insgesamt Beschäftigten bildet sich bei den DAX-30-Unternehmen und den 46 börsennotierten Unternehmen überwiegend auf den einzelnen Führungsebenen nicht ab. In der ersten Führungsebene bestehen bei den DAX-30-Unternehmen Differenzen bis zu 50 Prozent, bei den übrigen 46 börsennotierten Unternehmen einmal in Höhe von 70, mehrfach in Höhe von 50, 40 und 30 Prozent; bei diesen Unternehmen gibt es teilweise aber auch Annäherungen oder ist der Frauenanteil in Führungspositionen gar höher als der der Beschäftigten. Die durchschnittlichen Differenzen auf den einzelnen Führungsebenen liegen bei den DAX-30- und den 46 börsennotierten Unternehmen sehr nahe beieinander – auf der ersten Führungsebene bei 23 und 21 Prozent, auf der zweiten bei 21 und 17 Prozent, auf der dritten bei 16 und 13 Prozent und auf der vierten Führungsebene bei jeweils fünf Prozent (die DAX-30-Unternehmen jeweils zuerst genannt).
- Für alle Unternehmen gilt: je höher die Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil.
- Bei den Unternehmen mit sehr hohen Anteilen weiblicher Beschäftigter wird das Potenzial für mehr Frauen in Führungspositionen nicht ausreichend genutzt – der Frauenanteil in Führungspositionen bleibt auch hier auf einem niedrigen Niveau.
- Soweit sich der Frauenanteil der Beschäftigten und der von Frauen in Führungspositionen annähern, liegt dies oft daran, dass Ersterer im jeweiligen Unternehmen insgesamt sehr niedrig ist.
- Der Vergleich zum Vorjahr zeigt bei den untersuchten⁸ Unternehmen in den Führungspositionen keine nennenswerte Verbesserung. In den einzelnen Führungspositionen sind sowohl Zuwächse als auch Abnahmen zu verzeichnen. Während bei den DAX-30-Unternehmen mehr positive Veränderungen in der obersten Führungsebene zu erkennen sind, findet man diese bei den 46 börsennotierten Unternehmen eher in den niedrigeren Führungsebenen.

⁷ S. Kap. 1.3.4.: Dort wird erläutert, wie viel Unternehmen bei der Auswertung berücksichtigt werden konnten: Ausgeschlossen wurden diejenigen Unternehmen, die nur eine Zahl für alle Führungspositionen angaben.

⁸ S. Kap. 1.3.4.: Dort wird vor der Grafik erläutert, welche Unternehmen für die Auswertung berücksichtigt werden konnten: nur diejenigen Unternehmen, die für die jeweiligen Führungsebenen sowohl im letzten als auch in diesem Jahr Zahlen angaben.

Zielsetzungen der Unternehmen

- 20 der DAX-30-Unternehmen bleiben mit ihren Zielen für Frauen in Führungspositionen vom Quotengipfel am 17. Oktober 2011⁹ hinter dem Frauenanteil an der Belegschaft zurück; die Selbstverpflichtungen sind damit unzureichend. Mit einer Schließung der Lücke ist in absehbarer Zeit auch nicht zu rechnen, da die Unternehmen ihre Ziele bereits für ambitioniert halten. Allerdings geben 13 dieser 20 DAX-30-Unternehmen Maßnahmen zur Schließung der Lücke an. Zwei der DAX-30-Unternehmen setzen sich keine Ziele.
- Sieben der 46 börsennotierten Unternehmen formulieren Ziele für den Frauenanteil in Führungspositionen entsprechend den Selbstverpflichtungen der DAX-30-Unternehmen auf dem Quotengipfel – 2012 formulieren 85 Prozent keine Ziele (2011: 87%; 2010: 79%). Elf der 46 börsennotierten Unternehmen gaben an, gezielt die Lücke zwischen dem Frauenanteil der Belegschaft und dem von Frauen in Führungspositionen schließen zu wollen.

Bonuszahlungen

- Neun der DAX-30-Unternehmen (30 %) nutzen die Bonuszahlung als Anreiz zur Erhöhung des Frauenanteils. Bei den 46 börsennotierten Unternehmen ist es ein Unternehmen (2 %).

Empfehlungen

Vorbemerkung

Die Veränderungen in den Aufsichtsräten, in den Vorständen und in den darunter liegenden Führungsebenen sind nur gering. Der DCGK führt zu keinen Zielsetzungen der Unternehmen für den Vorstand. Die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen sind unzureichend, sie liegen oft unterhalb des Frauenanteils an der Belegschaft.

Es bestehen deshalb Zweifel an der Wirksamkeit dieser Instrumente. Eine signifikante Erhöhung kann nach Einschätzung des djb nur durch eine gesetzliche Regelung erfolgen. Der djb fordert eine Quote von mindestens 40 Prozent für Aufsichtsräte, Vorstände und Führungspositionen.

Auf der Grundlage der bestehenden Regelungen werden folgende Empfehlungen abgegeben:

Allgemein

- Es ist notwendig, dass die Unternehmen die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und anderen Führungspositionen als festen Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung betrachten und konkrete Maßnahmen und Ziele in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens formulieren. Die Umsetzung der Maßnahmen und das Erreichen der Ziele müssen dabei an einen konkreten Zeitplan gebunden sein.

Aufsichtsräte

- Es ist notwendig, dass die Unternehmen sich bei der Suche nach geeigneten Aufsichtsratsmitgliedern nicht vorwiegend auf interne und damit geschlossene Netzwerke verlassen, sondern verstärkt auch externe Angebote in Anspruch nehmen (Datenbanken, Personalberatungen, Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkammern).
- Zu besetzende Positionen sind öffentlich zu machen (Internet, Homepage, Anzeigen in überregionalen Tageszeitungen) unter Angabe des Anforderungsprofils.
- Es ist erforderlich, dass die Unternehmen analog zu den Vorgaben gemäß Ziffer 5.4.1¹⁰ DCGK bei der Zusammensetzung der Aufsichtsräte darauf achten, dass Frauen auch in den Ausschüssen angemessen vertreten sind. Im Nominierungs- und Personalausschuss muss zumindest immer eine Frau vertreten sein.

Vorstände

- Es ist erforderlich, dass die Unternehmen analog zu den Vorgaben gemäß Ziffer 5.4.1¹¹ DCGK auch für Vorstände konkrete Ziele benennen, wie viele Frauen in welcher Zeit im Vorstand vertreten sein sollen. Diese Zielsetzung für den Vorstand und der Stand der Umsetzung sollten im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden. Werden die Ziele nicht erreicht, ist die Abweichung im Corporate-Governance-Bericht zu erklären.
- Es ist notwendig, dass die Unternehmen auch Frauen für Vorstandspositionen innerhalb des Unternehmens entwickeln, nicht nur Männer.

¹⁰ <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html> (Zugriff: 08.08.2012).

¹¹ Ebd.

Besetzungsgremien

- Es ist erforderlich, dass die Unternehmen bei der Zusammensetzung der Besetzungsgremien darauf achten, dass Frauen auch in diesen angemessen vertreten sind. In Besetzungsgremien muss zumindest immer eine Frau vertreten sein.

Führungspositionen

- Der Frauenanteil an der Belegschaft und in den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands muss im Lagebericht veröffentlicht werden (§ 289 Abs. III HGB).
- Es wird angeregt, dass die Unternehmensleitung und die verantwortlichen Personalentscheiderinnen und -entscheider das Thema „Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf“ als Aufgabe begreifen, die Frauen und Männer gleichermaßen betrifft. Spezielle Förderprogramme zur Vereinbarkeit bleiben wirkungslos, wenn sie nicht begleitet werden von einem Umdenken im Personalmanagement im Hinblick auf Karrieremuster und zeitweise Reduzierung von Arbeitszeit.

Zielsetzungen der Unternehmen

- Es wird angeregt, dass sich die Zielsetzung für Frauen in Führungspositionen am Anteil der weiblichen Beschäftigten insgesamt orientiert; sofern Letzterer sehr gering ist, sollten für Frauen in Führungspositionen dennoch darüber hinausgehende Ziele angestrebt werden, da zu berücksichtigen ist, dass der Anteil der Absolventinnen in wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Studiengängen dem der Männer entspricht. Insbesondere werden aus diesen Studiengängen viele Führungspositionen besetzt.

Bonuszahlungen

- Bonuszahlungen sollen neben der intrinsischen Motivation der Unternehmensleitung als Anreiz für die Erhöhung des Frauenanteils auf allen Führungsebenen eingesetzt werden.

I.

Auswertung 2012

Birgit Kersten, Katrin Lange, Kivilcim Simsek

1.1 Einleitung: Organisation und Durchführung

Birgit Kersten

Im Jahr 2012 besuchte der djb die Hauptversammlungen aller DAX-30-Unternehmen sowie 46 weiterer börsennotierter Unternehmen – dabei 33 aus dem MDAX, zehn aus dem TecDAX, zwei aus dem SDAX und ein weiteres des Prime Standards – also insgesamt 76. 2010 und 2011 waren es jeweils 75 Hauptversammlungen.

Für die Teilnahme an einer Hauptversammlung ist der Besitz einer einzigen Aktie ausreichend. Diese muss sich gemäß § 123 Abs. 3 Satz 3 des Aktiengesetzes (AktG) zum „Record Date“, also spätestens zu Beginn des 21. Tages vor der Hauptversammlung, im Depot der Aktionärin oder des Aktionärs befinden. Im Gegensatz zum ersten Jahr des Projektes ist nunmehr ein „Grundstock“ von Aktien vorhanden: Um das Projekt zu unterstützen, halten Aktionärinnen und Aktionäre ihre Aktien; sie bestellen – nach Eingang der Einladung zu einer Hauptversammlung – Eintrittskarten für die Teilnehmerinnen des djb. Dabei kann Untervollmacht erteilt werden. Und auch Gastkarten können bestellt werden, welche allerdings kein Rederecht geben.

Dieses Jahr wurden die ehrenamtlichen Teilnehmerinnen, die für das Stellen der Fragen zuständig waren, von hauptamtlichen Teilnehmerinnen begleitet, die Protokoll führten. Dies war nur dann nicht möglich, wenn – wie im Mai – sechs oder sogar sieben Hauptversammlungen an einem Tag stattfanden. 60 Aktionärinnen und Aktionäre (Vorjahr: 47) erteilten Vollmacht für den Besuch der Hauptversammlungen, sodass 209 Eintrittskarten und zehn Gastkarten zur Verfügung standen, um den Teilnehmerinnen – djb-Mitgliedern und Frauen anderer Verbände – die Besuche der 76 Hauptversammlungen zu ermöglichen. Insgesamt 61 Frauen (Vorjahr: 49) nahmen an den Hauptversammlungen in ganz Deutschland teil, drei reisten hierfür aus Brüssel an, eine Teilnehmerin aus Litauen. Der deutsche ingenieurinnenbund e. V. (dib) unterstützte den djb auch in diesem Jahr, insbesondere bei Besuchen technikorientierter Unternehmen.

Die Teilnehmerinnen sprachen vor insgesamt 114.435 anwesenden Aktionärinnen und Aktionären (Vorjahr: 117.490); deren Anzahl erfragten die Teilnehmerinnen jeweils im Organisationsbereich der Hauptversammlung.

Rechtliche Grundlage für das Fragerecht in einer Hauptversammlung ist § 131 AktG; außerhalb einer Hauptversammlung müssen Fragen nicht beantwortet werden. Eine Woche vor dem Besuch der jeweiligen Hauptversammlung erhielten die Unternehmen stets einen standardisierten Fragenkatalog mit der Bitte, die Fragen auch schriftlich zu beantworten – zur zuverlässigen Auswertung der Antworten. Zehn Unternehmen¹² folgten dieser Bitte (Vorjahr: 5).

Zudem wurden die Fragen dem Unternehmen nicht nur als Brief eine Woche vorher übermittelt, sondern in individualisierter, auf das Unternehmen zugeschnittener Fassung vor Beginn der jeweiligen Hauptversammlung am Wortmeldetisch eingereicht. Ob eine Teilnehmerin allerdings gleich am Anfang oder viel-

12 Unser Dank geht an: Deutsche Lufthansa AG; Douglas Holding AG; E.ON AG; K+S AG; Metro AG; Phoenix Solar AG; Rhön-Klinikum AG; SGL Carbon SE; Siemens AG; Wacker Chemie AG.

leicht erst an 55. Stelle ihre Fragen stellen konnte, folgt der Regie des jeweiligen Unternehmens. Abhängig von der Unternehmensgröße, der Bedeutung der auf der Hauptversammlung zu behandelnden Themen und damit auch der Anzahl der Fragestellerinnen und Fragesteller – was nur vier aber auch 90 sein können – enden Hauptversammlungen schon um 13 Uhr oder erst nach 20 Uhr.

Die an das jeweilige Unternehmen angepassten Fragen der Teilnehmerinnen bezogen sich auf Tagesordnungspunkt 1, den Lagebericht, oder auch die Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern. Während im vergangenen Jahr Fragen zum DCGK vom 26. Mai 2010 im Vordergrund standen, war die erste Frage in diesem Jahr darauf gerichtet, ob die Unternehmen bereits Maßnahmen ergriffen haben, damit bei den nächsten Wahlen zum Aufsichtsrat mehr Frauen vorgeschlagen werden können.

Da die Unternehmen 2010 angaben, sie würden Vorstände mehrheitlich aus dem eigenen Unternehmen rekrutieren, andererseits aber für den Vorstand kaum Ziele formulierten, wurde in diesem Jahr nachgefragt, ob für Vorstandspositionen bereits Frauen entwickelt oder Ziele gesetzt wurden und werden.

Ein weiteres Augenmerk richtete sich auf den zweiten Quotengipfel am 17. Oktober 2011. Die DAX-30-Unternehmen hatten sich dort Ziele für Frauen in Führungspositionen unterhalb von Vorstand und Aufsichtsrat gesetzt. Es war das erste Mal, dass sich in Deutschland Vertreter aller DAX-30-Unternehmen an einen Tisch setzten, um unternehmensspezifische Zielmarken vorzustellen.

Noch immer stehen nicht alle hier interessierenden Zahlen in den Geschäftsberichten. Recherchiert und erfragt wurde deshalb auch der Frauenanteil der Beschäftigten sowie in Führungspositionen in den vier Ebenen unterhalb des Vorstands und wie die Unternehmen beabsichtigen, die Lücke zwischen dem Frauenanteil der Beschäftigten und dem in Führungspositionen zu schließen. Weitere Auskünfte wurden eingeholt zu Bonuszahlungen und Frauen in Besetzungsgremien.

Nicht allen Unternehmen fiel es leicht, eindeutige Antworten auf die Fragen zu geben – oder sie wollten sich nicht „in die Karten sehen lassen“; die Teilnehmerinnen mussten wieder nachhaken. Nach der Rechtsprechung kann ein Beschluss angefochten werden, sofern die Antwort zur sachgerechten Beurteilung des Beschlussgegenstandes erforderlich ist.¹³ Dies gilt auch für Beschlüsse über die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, wenn eine Verletzung des Auskunftsrechtes zugrunde liegt.¹⁴ Aktionärinnen und Aktionäre, die dem djb Vollmachten zur Verfügung stellten, machten von diesem Recht bisher allerdings noch keinen Gebrauch.

Für den jeweiligen Hauptversammlungsbesuch wurden an die Teilnehmerinnen per E-Mail die Fragen, der Anmeldebogen, das Protokollblatt, Auszüge aus dem DCGK, FAQs, Informationen zum jeweiligen Unternehmen sowie Reisekostenrichtlinie und -antrag verschickt, dazu per Post die Studie „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2011“ und Flugblätter mit weiteren Informationen zum Projekt.

Neben dem Besuch von Hauptversammlungen, dem Stellen kritischer Fragen und der Erhebung frauenspezifischer Daten ist es ein zentrales Anliegen des Projektes, das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in der Öffentlichkeit zu positionieren. Nach der Auftaktveranstaltung „Wie soll der Wandel gelingen?“ in der Königlich Norwegischen Botschaft in Berlin am 19. März 2012 wurde das Projekt durch regelmäßige Pressemitteilungen des djb, Veröffentlichungen in der Verbandszeitschrift des djb – djbZ – sowie die Präsentation des Projektes auf Veranstaltungen zum Thema begleitet. Letztere boten wiederum Anlass, Kon-

¹³ Bundesgerichtshof (BGH), Urteil vom 18.10.2004, II ZR 250/02.

¹⁴ Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt, Urteil vom 05.07.2011 – 5 U 104/10, in: ZIP 28/2011 Nr. 200.

takte zu anderen Verbänden, Institutionen, Vertreterinnen und Vertretern der Privatwirtschaft sowie zu Politikerinnen und Politikern aller Parteien zu knüpfen und zu vertiefen. Zahlreiche Medien berichteten ausführlich über das Projekt, sei es in Presseartikeln auf regionaler Ebene über die Hauptversammlungen „vor Ort“, wie im Mannheimer Morgen oder dem Hamburger Abendblatt, oder auf überregionaler Ebene, in Zeitungen wie der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ), der Süddeutschen Zeitung (SZ) oder der ZEIT. Weiterhin wurden Interviews gegeben und auch in Onlineportalen wie e-fellows.net, aviva-berlin.de, frauenrat.de, zwd.info, in Blogs und ähnlichen Formaten wurde über das Projekt des djb informiert.¹⁵

Das Projekt wird auch im nächsten Jahr fortgesetzt; 2013 werden bei einer Vielzahl der vom djb besuchten Unternehmen Aufsichtsratswahlen stattfinden. In einer abschließenden Auswertung soll dann eine Bilanz der letzten vier Jahre gezogen werden.

Die nachfolgende Projektauswertung ist wie folgt aufgebaut:

- Auswertung der für die Teilnehmerinnen recherchierten Angaben zu Aufsichtsräten und Vorständen in den Geschäftsberichten der Unternehmen und im Internet (Kap. 1.2);¹⁶
- Auswertung der Fragen anhand der Hauptversammlungs-Protokolle der Teilnehmerinnen; soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, ausschließlich beruhend auf Antworten und Angaben der Unternehmen am Tage der Hauptversammlung oder kurz danach in Briefform (Kap. 1.3);¹⁷
- Zusammenfassung und Bewertung der Recherchen und Antworten (Kap. 1.4).

Alle Ergebnisse im Überblick sowie daraus folgende Empfehlungen wurden der Studie vorangestellt.

1.2 Aufsichtsräte und Vorstände: Aktuelle Zahlen

Katrin Lange

Aufbau des Beitrags

Im folgenden Beitrag werden Daten und Zahlen zu den vom djb besuchten Unternehmen¹⁸ anhand von Diagrammen und Tabellen präsentiert. Diese Informationen wurden in den Geschäftsberichten der Unternehmen, auf ihren jeweiligen Homepages und allgemein im Internet recherchiert. Stichtag für auf 2012 bezogene Recherchen ist der 1. September 2012, für auf 2011 bezogene Recherchen der 31. Dezember 2011.

Der Beitrag unterteilt sich in zwei – inhaltlich gleich aufgebaute – Kapitel: Zum einen werden die DAX-30-Unternehmen betrachtet, zum anderen 46 weitere börsennotierte Unternehmen. Zunächst werden jeweils aktuelle Zahlen zu den Aufsichtsräten vorgestellt, differenziert zwischen Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite. Danach werden die diesjährigen Aufsichtsratswahlen auf Anteilseignerseite unter der Berücksichtigung des Verhältnisses von Frauen gegenüber Männern bei Neu- bzw. Wiederwahlen vorgestellt. Diese Zahlen werden mit denen aus vorangegangenen Jahren verglichen. Ein weiterer Teil betrachtet die jeweilige Besetzung der Nominierungs- und Personalausschüsse der Aufsichtsräte – welche Einfluss auf die Besetzung zukünftiger Aufsichtsrats- bzw. Vorstandspositionen haben.

¹⁵ Diese und weitere ausführliche Informationen zum Projekt befinden sich auf der djb-Homepage: http://www.djb.de/Projekt_HV/ (Zugriff: 15.08.2012).

¹⁶ Die Recherchen aktueller Informationen aus den Geschäftsberichten der Unternehmen, auf deren jeweiligen Homepages und allgemein im Internet als Vorbereitung für die Teilnehmerinnen auf den Besuch der Hauptversammlungen stammen von Rechtsanwältin Birgit Kersten, Brake/Unterweser, und Rechtsanwältin Kivilcim Simsek, Berlin; die Aktualisierung und Ergänzung der recherchierten Informationen nach den Hauptversammlungen stammt von Dipl.-Pol. Katrin Lange, Projektmitarbeiterin, Deutscher Juristinnenbund e.V., Berlin.

¹⁷ Die Auswertung der Protokolle zu Aufsichtsräten, Vorständen und Besetzungsgremien stammt von Rechtsanwältin Birgit Kersten, Brake/Unterweser; die Auswertung der Protokolle zu Frauen in Führungspositionen und Bonuszahlungen stammt von Rechtsanwältin Kivilcim Simsek, Berlin.

¹⁸ Die Anzahl und Zusammensetzung der Unternehmen unterscheidet sich von 2011 auf 2012; Informationen hierzu finden sich in der Anlage 4.1 „Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012“.

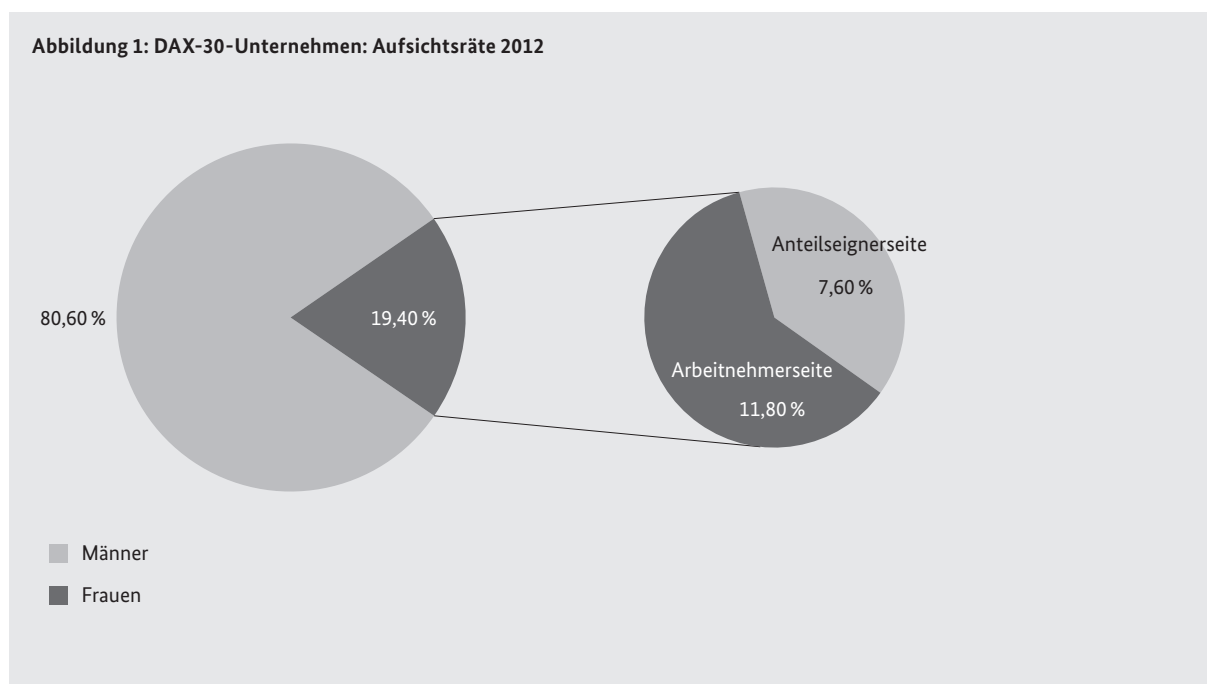
Der zweite Teil präsentiert dann jeweils aktuelle Zahlen zu Vorständen, verglichen mit solchen aus vorangegangenen Jahren. Daran anschließend werden Vorstandsbestellungen der Jahre 2011 und 2012 betrachtet und auch dabei das Verhältnis von Frauen gegenüber Männern bei Neu- bzw. Wiederbestellungen fokussiert. Eine Zusammenfassung und Bewertung der einzelnen Beiträge erfolgt gemeinsam mit den Ergebnissen aus Kapitel 1.3 im Kapitel 1.4.

1.2.1 DAX-30-Unternehmen

1.2.1.1 Aufsichtsräte

Aufsichtsräte (einschließlich Arbeitnehmerseite)

97 von 500 Aufsichtsratspositionen der DAX-30-Unternehmen sind mit Frauen, 403 Positionen mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 19,4 Prozent Frauen und 80,6 Prozent Männern ergibt.



Von den 19,4 Prozent weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern vertreten 11,8 Prozent die Arbeitnehmer- und 7,6 Prozent die Anteilseignerseite. In absoluten Zahlen sind 59 Frauen von der Arbeitnehmer- und 38 Frauen von der Anteilseignerseite.

In zwei DAX-30-Unternehmen¹⁹ gibt es bis heute weder auf der Arbeitnehmer- noch auf der Anteilseignerseite keine weiblichen Aufsichtsratsmitglieder. Als einziges Unternehmen erreicht die Deutsche Bank AG einen Frauenanteil von 40 Prozent im Aufsichtsrat, dicht gefolgt von der Henkel AG & Co. KGaA mit 37,5 Prozent sowie der Allianz AG und der Beiersdorf AG mit jeweils 33,33 Prozent.

Eine Frau²⁰ hat den Aufsichtsratsvorsitz inne; vier Frauen, allesamt Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite, sind stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates.²¹

¹⁹ Fresenius SE & Co. KGaA und Fresenius Medical Care SE & Co. KGaA.

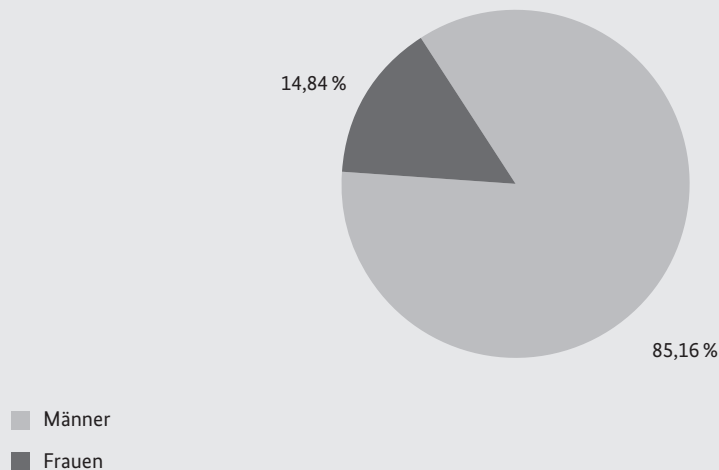
²⁰ Simone Bagel-Trah, Henkel AG & Co. KGaA.

²¹ Sabine Bauer, Adidas AG; Karin Ruck, Deutsche Bank AG; Andrea Kocsis, Deutsche Post AG; Christiane Kuntz Mayr, SAP AG.

Anteilseignerseite

Von 256 Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite sind aktuell 38 mit Frauen und 218 mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 14,84 Prozent Frauen und 85,16 Prozent Männern ergibt.

Abbildung 2: DAX-30-Unternehmen: Aufsichtsräte Anteilseignerseite 2012



Vergleich zu den Vorjahren

Der Frauenanteil auf Anteilseignerseite in Aufsichtsräten steigt nunmehr im Vergleich zu den Jahren 2009 bis 2012 kontinuierlich an und verdoppelt sich von 6,54 Prozent im Jahr 2009 auf aktuell 14,84 Prozent.

Abbildung 3: DAX-30-Unternehmen: Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012



Mit der aktuellen Wachstumsrate (3,82 %) wird ein vom djb geforderter Frauenanteil von 40 Prozent auf Anteilseignerseite in Aufsichtsräten 2019 (in sieben Jahren) erreicht. Nimmt man hingegen die durchschnittliche Wachstumsrate der Jahre 2009 bis 2012 (2,76 %), wird ein Frauenanteil von 40 Prozent erst 2021 (in neun Jahren) erreicht. Bei aktuell 256 vorhandenen Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite müssten 64 weitere Frauen in die Aufsichtsräte berufen werden.

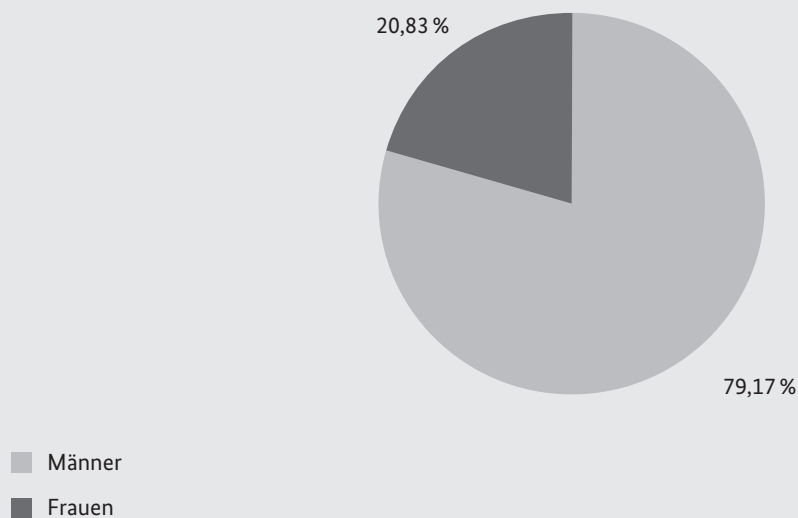
Keines der DAX-30-Unternehmen hat bereits einen Frauenanteil von 40 Prozent erreicht. Die Allianz AG, die Beiersdorf AG und die Infineon Technologies AG haben 33,33 Prozent. Außer in drei Unternehmen²², die kein weibliches Aufsichtsratsmitglied haben, sind in 16 Unternehmen eine Frau und in elf Unternehmen zwei Frauen im Aufsichtsrat auf Anteilseignerseite vertreten.

Neuwahlen auf Anteilseignerseite

2012

Aufsichtsratswahlen fanden 2012 in 17 der DAX-30-Unternehmen statt.²³ Hierbei erfolgten insgesamt 72 Neu- bzw. Wiederbesetzungen auf Anteilseignerseite, dabei 15 mit Frauen²⁴, 57 mit Männern, was eine Verteilung von 20,83 Prozent Frauen und 79,17 Prozent Männern ergibt.

Abbildung 4: DAX-30-Unternehmen: Neuwahlen in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite 2012



Von den 15 weiblich gewählten Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite wurden elf Positionen neu und vier Positionen wiedergewählt; von den 57 männlich gewählten Aufsichtsratspositionen wurden 19 Positionen neu und 38 Positionen wiedergewählt.

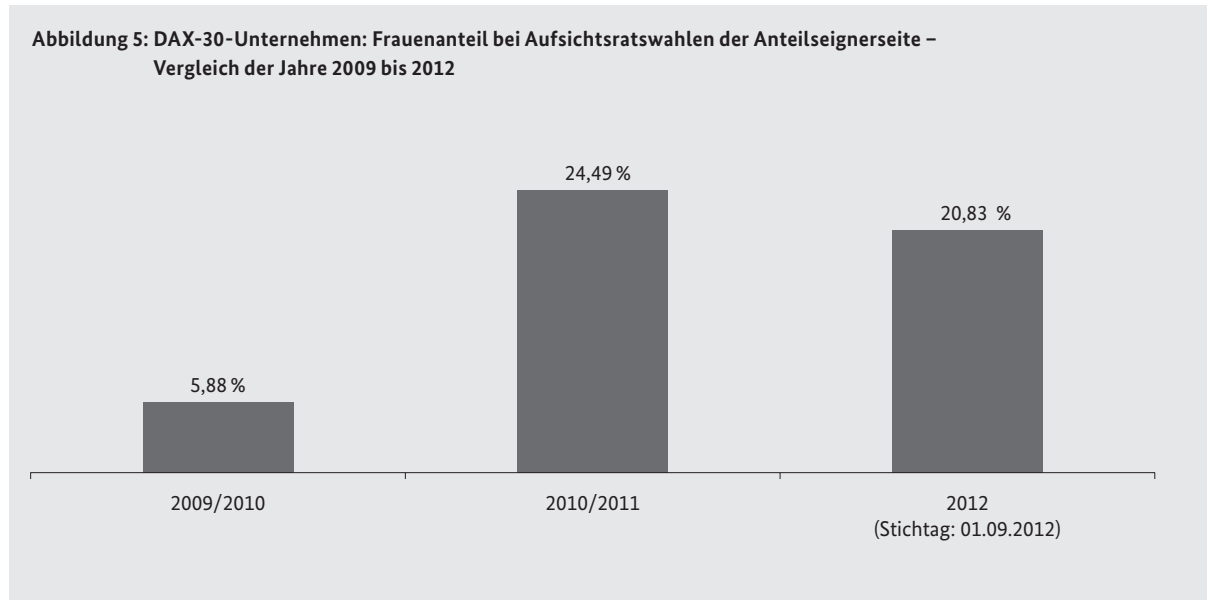
²² Adidas AG, Fresenius SE & Co. KGaA und Fresenius Medical Care SE & Co. KGaA.

²³ Es wurden sowohl turnusmäßige Aufsichtsratswahlen als auch Ergänzungswahlen sowie gerichtliche Bestellungen einzelner Aufsichtsratsmitglieder bis zum Stichtag mit berücksichtigt.

²⁴ Christina Bosse, Allianz SE (15.08.2012); Dr. Renate Köcher, Allianz SE (29.04.2003); Sue H. Rataj, Bayer AG (27.04.2012); Dr. Dr. Christine Martel, Beiersdorf AG (26.04.2012); Dr. Gertrude Tumpel-Gugerell, Commerzbank AG (01.06.2012); Dr. Monica Mächler, Deutsche Börse AG (16.05.2012); Dagmar P. Kollmann, Deutsche Telekom AG (24.05.2012); Baroness Denise Kingsmill, E.ON SE (06.05.2011); Dr. Karen de Segundo, E.ON SE (30.04.2008); Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl, HeidelbergCement AG (04.07.2012); Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah, Henkel AG & Co. KGaA (23.09.2009); Béatrice Guillaume-Grabisch, Henkel AG & Co. KGaA (16.04.2012); Prof. Dr. Anja Feldmann, SAP AG (23.05.2012); Carola Gräfin v. Schmettow, ThyssenKrupp (20.01.2012); Ursula M. Piëch, Volkswagen AG (19.04.2012).

Vergleich zu den Vorjahren

Der Frauenanteil bei Aufsichtsratswahlen auf Anteilseignerseite in DAX-30-Unternehmen stieg von 5,88 Prozent im Jahr 2009/2010²⁵ sprunghaft auf 24,49 Prozent im Jahr 2010/2011²⁶ an. 2012 liegt er bei 20,83 Prozent zum Stichtag. Da nach Beendigung der Hauptversammlungsphase noch mit gerichtlichen Aufsichtsratsbestellungen zu rechnen ist, unterliegt dieser Wert möglichen Schwankungen.



Besetzung der Ausschüsse

Nominierungsausschuss

Dem Nominierungsausschuss gehören entsprechend den Vorgaben des DCGK, Ziffer 5.3.3²⁷, ausschließlich Anteilseignervertreterinnen und -vertreter an. Er schlägt dem Aufsichtsrat geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auf Anteilseignerseite vor.

In sieben der DAX-30-Unternehmen sind sieben²⁸ Frauen Mitglied im jeweiligen Nominierungsausschuss. Dabei sitzt eine Frau für zwei DAX-30- und zwei Frauen sitzen für ein DAX-30-Unternehmen im Ausschuss. Keine der sieben Frauen ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende.

Personalausschuss

Der Personalausschuss²⁹ bereitet die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, die Wahl des Vorstandsvorsitzenden und die Vergütung des Vorstands vor. Ihm können Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite angehören.

In fünf der DAX-30-Unternehmen sind fünf Frauen³⁰ Mitglied im jeweiligen Personalausschuss, keine davon ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende. Alle Vertreterinnen gehören der Arbeitnehmerseite an.

25 In der Zeit vom 30.06.2009 bis 01.07.2010 wurden von insgesamt 34 zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 2 mit Frauen und 32 mit Männern besetzt, was zu einer Verteilung von 5,88 % Frauen und 94,12 % Männern führte; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 49.

26 2010/2011 wurden von insgesamt 49 zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 12 mit Frauen und 37 mit Männern besetzt, was zu einer Verteilung von 24,49 % Frauen und 75,51 % Männern führte; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 55 f.

27 S. <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/5.html> (Zugriff: 08.08.2012).

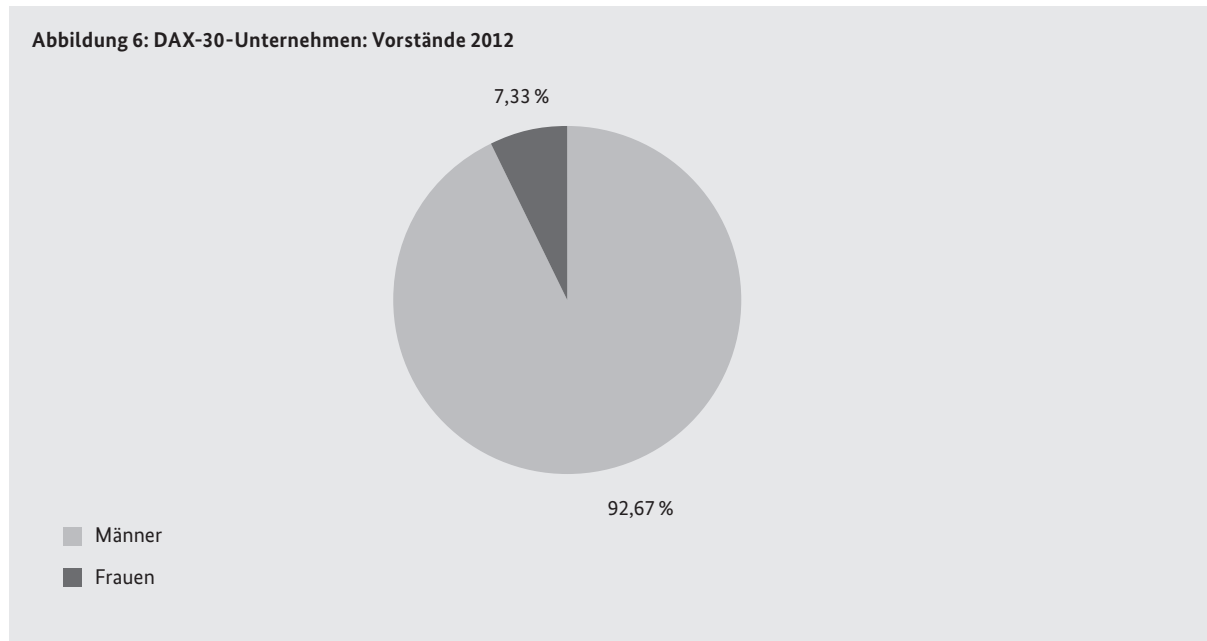
28 Prof. Dr. Renate Köcher, Allianz SE und Infineon Technologies AG; Anke Schäferkordt, BASF SE; Prof. Eva Eberhartinger und Dr. Dr. Christine Martel, Beiersdorf AG; Sari Baldauf, Daimler AG; Jella S. Benner-Heinacher, K+S AG; Prof. Dr. Beatrice Weder di Mauro, ThyssenKrupp AG.

29 Ein Drittel der DAX-30-Unternehmen hat keine Ausschüsse bzw. explizit keinen Personalausschuss.

30 Petra Kronen, Bayer AG; Marion Fornoff, Deutsche Börse AG; Waltraud Litzenberger, Deutsche Telekom AG; Andrea Kocsis, Deutsche Post AG; Margret Klein-Magar, SAP AG.

1.2.1.2 Vorstände

13 von 191 Vorstandspositionen der DAX-30-Unternehmen sind mit Frauen³¹, 178 mit Männern besetzt. Bereits jetzt ist bekannt, dass eine weitere Frau³² in den Vorstand eines DAX-30-Unternehmens einziehen wird. Dies ergibt eine aktuelle Verteilung von 7,33 Prozent Frauen und 92,67 Prozent Männern.³³



In 18 der DAX-30-Unternehmen sind bis heute keine weiblichen Vorstandsmitglieder vertreten, was einem Anteil von 60 Prozent entspricht.

Als einziges Unternehmen erreicht die Deutsche Telekom AG einen Frauenanteil von 28,57 Prozent, dicht gefolgt von der Beiersdorf AG und der Deutschen Lufthansa AG mit jeweils 25 Prozent.

Keine der Frauen in den Vorständen hat den Vorstandsvorsitz oder den stellvertretenden Vorstandsvorsitz inne. Acht der 14 Frauen (57,14 %) sind verantwortlich für das Ressort Personal, fünf davon gleichzeitig Arbeitsdirektorin. Drei Frauen³⁴ verantworten das Ressort Recht und Compliance, drei weitere Frauen technische Ressorts. Eine Frau ist für das Ressort Finanzen zuständig.

31 Dr. Helga Jung, Allianz SE (01.01.2012); Margret Suckale, BASF SE (06.05.2011); Milagros Caiña Carreiro-Andree, Bayerische Motorenwerke AG (01.07.2012); Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Daimler AG (16.02.2011); Simone Menne, Deutsche Lufthansa AG (01.07.2012); Angela Titzratz, Deutsche Post AG (01.05.2012); Claudia Nemat, Deutsche Telekom AG (01.10.2011); Dr. phil. Marion Schick, Deutsche Telekom AG (03.05.2012); Regine Stachelhaus, E.ON SE (26.06.2010); Kathrin Menges, Henkel AG & Co. KGaA (01.10.2011); Luisa Deplaces Delgado, SAP AG (01.09.2012); Brigitte Ederer, Siemens AG (01.07.2010); Barbara Kux, Siemens AG (17.11.2008).

32 Tina Müller, Beiersdorf AG; Eintrittsdatum wurde vor Redaktionsschluss nicht bekannt gegeben (<http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/beiersdorf-umstrukturierungen-im-beiersdorf-vorstand/6847762.html>, Zugriff: 14.09.2012).

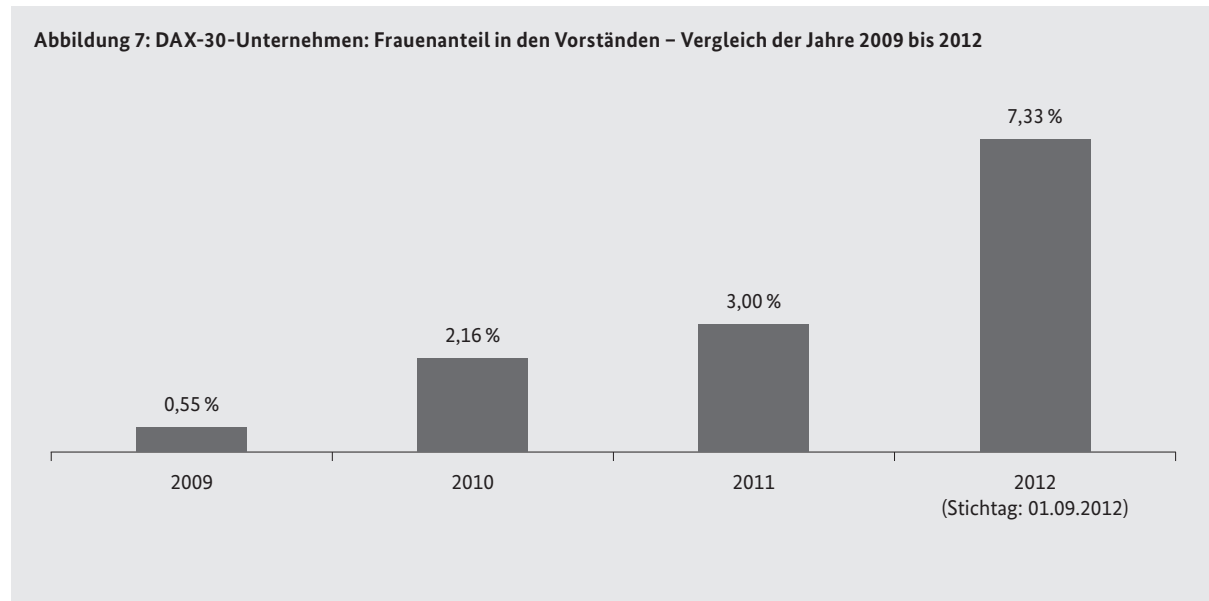
33 Ohne die Berücksichtigung von Tina Müller, Beiersdorf AG, ergibt sich eine Verteilung von 6,81 % Frauen und 93,19 % Männern.

34 Eine Frau verantwortet sowohl den Bereich Personal als auch Recht & Compliance und wird deshalb doppelt mitgezählt.

Zehn Frauen berief man unternehmensextern, nur vier arbeiteten zuvor auch im jeweiligen Unternehmen, in dessen Vorstand sie bestellt wurden. Zehn Frauen kommen aus Deutschland, vier Frauen aus dem Ausland. Acht Frauen haben wirtschaftsnahe Studiengänge, vier Frauen absolvierten Rechtswissenschaften und jeweils eine Frau ein naturwissenschaftliches bzw. ein pädagogisches Studium.

Vergleich zu den Vorjahren

In den Vorständen der DAX-30-Unternehmen stieg der Frauenanteil von 0,55 Prozent im Jahr 2009 auf 2,16 Prozent im Jahr 2010³⁵, während er 2011³⁶ auf drei Prozent anstieg. 2012 hat sich der Frauenanteil mit 7,33 Prozent verdoppelt.



In absoluten Zahlen ausgedrückt stieg der Frauenanteil in den Vorständen kontinuierlich an – auf eine Frau 2009, drei Frauen 2010, sieben Frauen 2011 und 14 Frauen 2012.

Mit der aktuellen Wachstumsrate (4,33 %) wird ein Frauenanteil in den Vorständen von 40 Prozent im Jahre 2020 (in 8 Jahren) erreicht. Nimmt man hingegen die durchschnittliche Wachstumsrate der Jahre 2009 bis 2012 (2,26 %), wird ein Frauenanteil von 40 Prozent erst 2026 (in 14 Jahren) erreicht. Bei aktuell 191 vorhandenen Vorstandspositionen müssten also 62 weitere Frauen in die Vorstände berufen werden.

³⁵ Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 49.

³⁶ Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 58 f.

Neubestellungen³⁷

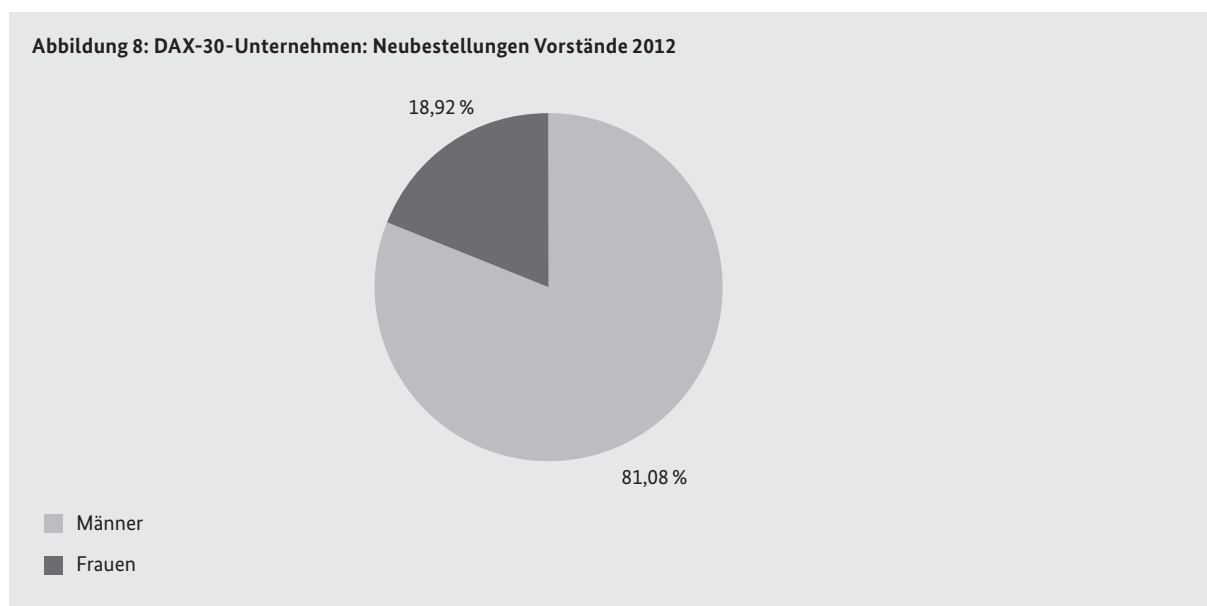
2011

2011³⁸ wurden insgesamt 49 Vorstandspositionen neu bzw. wiederbestellt; vier Neubesetzungen erfolgten dabei mit Frauen³⁹, 45 Besetzungen mit Männern⁴⁰. Dies ergibt eine Verteilung von 8,16 Prozent Frauen und 91,84 Prozent Männern.

Alle vier weiblichen Vorstandsbesetzungen waren Neubesetzungen; von den 45 männlichen Vorstandsbesetzungen waren 23 Neu- und 22 Wiederbesetzungen.

2012

Von insgesamt 37 Neubestellungen in den Vorständen der DAX-30-Unternehmen wurden sieben Positionen mit Frauen⁴¹ und 30 Positionen mit Männern neu besetzt, was eine Verteilung von 18,92 Prozent Frauen und 81,08 Prozent Männern ergibt.



Alle sieben weiblichen Vorstandsbesetzungen waren Neubesetzungen. Von den 30 männlichen Vorstandsbesetzungen waren 21 Neu- und neun Wiederbesetzungen.

Vergleich zu den Vorjahren

Bei der Neubestellung von Vorstandsmitgliedern der DAX-30-Unternehmen sank der Frauenanteil von 13,64 Prozent⁴² im Jahr 2009/2010 auf 8,16 Prozent im Jahr 2011. 2012 steigt der Frauenanteil auf 18,92 Prozent an. Da bis Jahresende mit weiteren Neubestellungen von Vorstandsmitgliedern zu rechnen ist, unterliegt dieser Wert noch möglichen Schwankungen.

³⁷ Die Verlängerung bestehender Vorstandsverträge wurde mit berücksichtigt.

³⁸ Die Anzahl und Zusammensetzung der Unternehmen unterscheidet sich 2011 und 2012; Informationen hierzu finden sich in der Anlage 4.1 „Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012“.

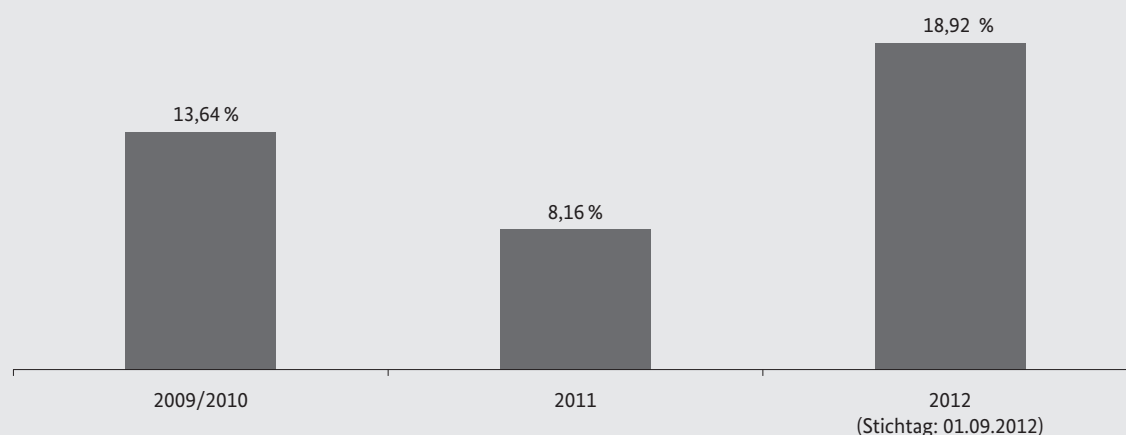
³⁹ Margret Suckale, BASF SE (06.05.2011); Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Daimler AG (16.02.2011); Claudia Nemat, Deutsche Telekom AG (01.10.2011); Kathrin Menges, Henkel AG & Co. KGaA (01.10.2011).

⁴⁰ In der vorangegangenen Studie 2011 wurden die Vorstandsbesetzungen in einem anderen Zeitraum – von der Hauptversammlung 2010 zur Hauptversammlung 2011 – erfasst; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 57; Stichtag der jetzigen Auswertung ist 31.12.2011; die Vorstandsbestellungen des vorangegangenen Jahres wurden aus Gründen der Vollständigkeit neu aufgenommen.

⁴¹ Dr. Helga Jung, Allianz SE (01.01.2012); Tina Müller, Beiersdorf AG (Eintrittsdatum vor Redaktionsschluss nicht bekannt); Milagros Caiña Carreiro-Andree, Bayerische Motorenwerke AG (01.07.2012); Simone Menne, Deutsche Lufthansa AG (01.07.2012); Angela Titzratz, Deutsche Post AG (01.05.2012); Marion Schick, Deutsche Telekom AG (03.05.2012); Luisa Deplaces Delgado, SAP AG (01.09.2012).

⁴² Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 48.

Abbildung 9: DAX-30-Unternehmen: Neubestellungen Vorstände – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012



In vier Unternehmen⁴³ gab es seit Januar 2011 keine Veränderungen in den Vorständen.

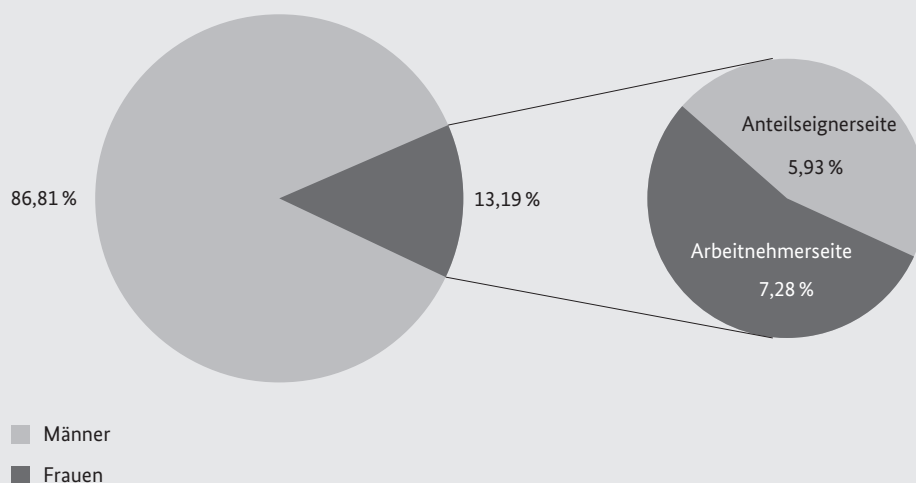
1.2.2 Börsennotierte Unternehmen⁴⁴

1.2.2.1 Aufsichtsräte

Aufsichtsräte (einschließlich Arbeitnehmerseite)

69 der 523 Aufsichtsratspositionen sind mit Frauen, 454 Positionen mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 13,19 Prozent Frauen und 86,81 Prozent Männern ergibt.

Abbildung 10: 46 börsennotierte Unternehmen: Aufsichtsräte 2012



⁴³ Bayer AG, Deutsche Börse AG, Fresenius SE & Co. KGaA, Fresenius Medical Care SE & Co. KGaA.

⁴⁴ Die Anzahl und Zusammensetzung der Unternehmen unterscheidet sich 2011 und 2012; Informationen hierzu finden sich in der Anlage 4.1 „Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012“.

Von den 13,19 Prozent der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder vertreten 7,26 Prozent die Arbeitnehmer- und 5,93 Prozent die Anteilseignerseite. In absoluten Zahlen sind 38 Frauen von der Arbeitnehmer- und 31 Frauen von der Anteilseignerseite.

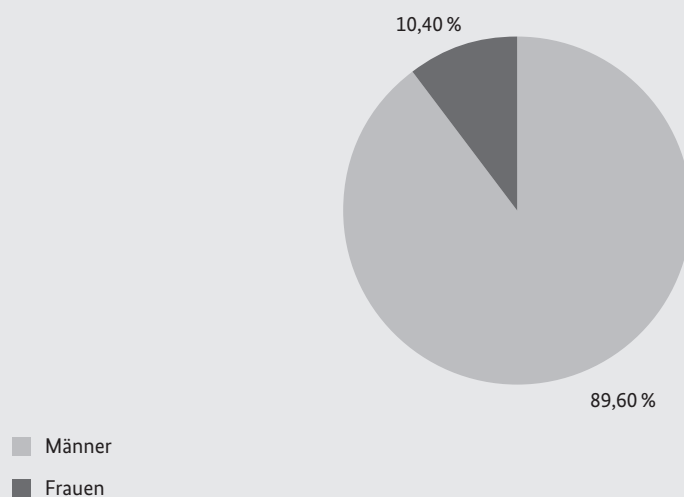
In elf Unternehmen sind bis heute keine weiblichen Aufsichtsratsmitglieder vertreten, was einem Anteil von 23,91 Prozent entspricht. Einen Frauenanteil von 50 Prozent im Aufsichtsrat erreicht allein die Douglas Holding AG; die Fielmann AG, die Gerresheimer AG, die Software AG und die TUI AG folgen mit jeweils 25 Prozent.

Keine der Frauen hat den Aufsichtsratsvorsitz; vier Frauen (3 davon Arbeitnehmer-Vertreterinnen) sind stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats.⁴⁵

Anteilseignerseite

31 von 298 Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite sind mit Frauen, 267 mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 10,4 Prozent Frauen und 89,6 Prozent Männern ergibt.

Abbildung 11: 46 börsennotierte Unternehmen: Aufsichtsräte Anteilseignerseite 2012



Vergleich zum Vorjahr

Der Frauenanteil auf Anteilseignerseite in Aufsichtsräten steigt im Vergleich zu 6,87 Prozent im Jahr 2011 auf aktuell 10,4 Prozent an.⁴⁶

Bei der aktuellen Wachstumsrate (3,53 %) wird der vom djb geforderte Frauenanteil von 40 Prozent in Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite im Jahr 2020 (in acht Jahren) erreicht. Bei aktuell 298 vorhandenen Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite müssten also noch 88 weitere Frauen in die Aufsichtsräte berufen werden.

⁴⁵ Dr. h. c. Friede Springer, Axel Springer AG (Vertreterin Anteilseignerseite); Margarete Pinkowski, Douglas Holding AG; Eva Schleifenbaum, Fielmann AG; Petra Gerstenkorn, TUI AG.

⁴⁶ 2011 wurden von insgesamt 291 zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 20 mit Frauen und 271 mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 6,87 % Frauen und 93,13 % Männern ergibt; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 58.

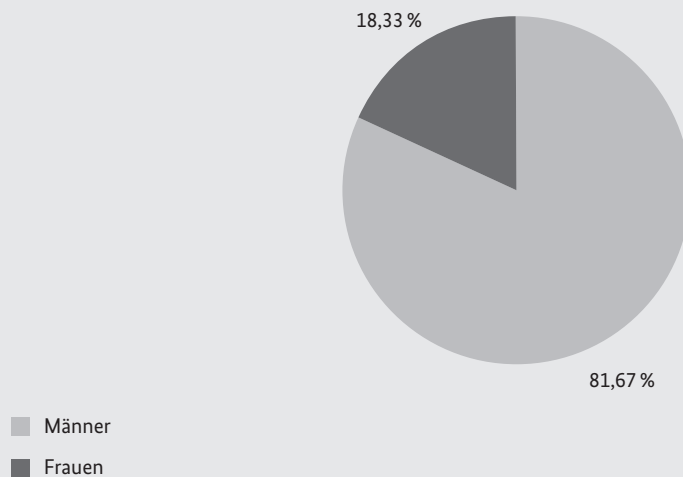
In 20 der 46 börsennotierten Unternehmen, also 43,47 Prozent, sind bis heute keine weiblichen Aufsichtsratsmitglieder vertreten. Als einziges Unternehmen erreicht die Hamburger Hafen und Logistik AG einen Frauenanteil von 33,33 Prozent, gefolgt von der Fraport AG mit 30 Prozent. In 22 Unternehmen sind jeweils eine Frau, in drei Unternehmen zwei Frauen und in einem Unternehmen drei Frauen im Aufsichtsrat auf Anteilseignerseite vertreten.

Neuwahlen auf Anteilseignerseite

2012

Bei 17 Unternehmen, davon 14 MDAX- und drei TecDAX-Unternehmen, fanden 2012 Aufsichtsratswahlen statt. Auf Anteilseignerseite wurden insgesamt 60 Positionen neu bzw. wiedergewählt. Elf Besetzungen erfolgten dabei mit Frauen⁴⁷, 49 mit Männern, was eine Verteilung von 18,33 Prozent Frauen und 81,67 Prozent Männern ergibt.

Abbildung 12: 46 börsennotierte Unternehmen: Neuwahlen in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite 2012



Zehn der 49 männlich gewählten Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite wurden neu und 39 Positionen wiedergewählt; zehn der weiblichen Besetzungen sind Neubesetzungen, eine Frau wurde wiedergewählt.

⁴⁷ Marija Korsch, Aareal Bank AG (12.07.2012, gerichtlich bestellt); Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, Fraport AG (11.05.2012); Dr. Karin Louise Dorrepaal, Gerresheimer AG (26.04.2012); Petra Bödeker-Schönemann und Dr. Sibylle Roggencamp, Hamburger Hafen und Logistik AG (14.06.2012); Dr. Andrea Pollack, Hannover Rückversicherung SE (03.05.2011); Christine Wolff, Hochtief AG (27.07.2012, gerichtlich bestellt); Dr. Susanne Hanne- mann, Rheinmetall AG (15.05.2012); Angelika Gifford, TUI AG (26.03.2012, gerichtlich bestellt); Brigitte Ederer, Jenoptik AG (06.06.2012); Karin Eastham, MorphoSys AG (31.05.2012).

Vergleich zum Vorjahr

Bei den übrigen börsennotierten Unternehmen lag bei Aufsichtsratswahlen der Frauenanteil auf Anteilseignerseite bei 15,9 Prozent im Jahr 2011⁴⁸ und erhöhte sich aktuell auf 18,33 Prozent zum Stichtag. Da nach Beendigung der Hauptversammlungsphase noch mit gerichtlichen Aufsichtsratsbestellungen zu rechnen ist, unterliegt dieser Wert möglichen Schwankungen.

Besetzung der Ausschüsse

Nominierungsausschuss

Acht Frauen⁴⁹ sind in acht Unternehmen Mitglied des jeweiligen Nominierungsausschusses, keine davon ist dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende.

Personalausschuss

Elf Frauen⁵⁰ sind in neun Unternehmen Mitglied des jeweiligen Personalausschusses, *Monika Neumann*, Software AG, dabei als einziges weibliches Mitglied auch dessen Vorsitzende, *Dr. Constanze Kurz*, Gildemeister AG, einzige stellvertretende Vorsitzende. Bei der Rhön-Klinikum AG und der Software AG sind jeweils zwei weibliche Mitglieder im Personalausschuss vertreten. Sieben dieser Frauen gehören der Arbeitnehmerseite, vier der Anteilseignerseite des jeweiligen Aufsichtsrats an.

1.2.2.2 Vorstände

Sieben der 178 Vorstandspositionen in den 46 börsennotierten Unternehmen sind mit Frauen⁵¹, 171 mit Männern besetzt, was eine Verteilung von 3,93 Prozent Frauen und 96,07 Prozent Männern ergibt.

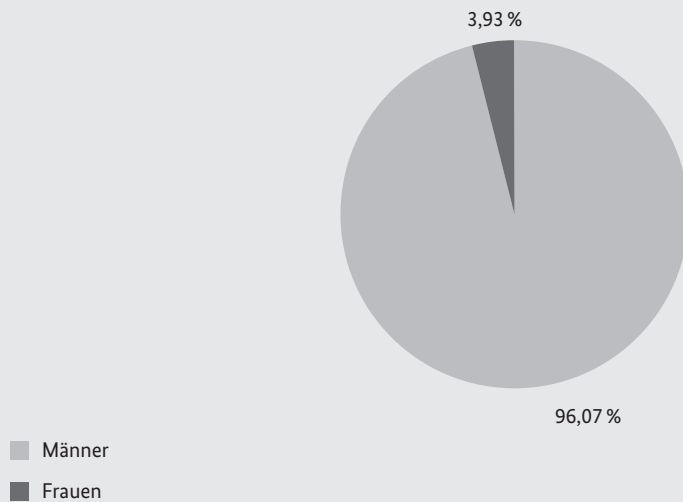
48 2010/2011 wurden von insgesamt 88 zu besetzenden Aufsichtsratspositionen 14 mit Frauen und 74 mit Männern besetzt, was einer Verteilung von 15,90% Frauen und 84,10% Männern entspricht; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 56.

49 *Dr. h. c. Friede Springer*, Axel Springer AG; *Elisabeth Teschemacher*, Bauer AG; *Maria-Elisabeth Schöffler*, Continental AG; *Dr. Sibylle Roggencamp*, Hamburger Hafen und Logistik AG; *Dr. h. c. Petra Roth*, Fraport AG; *Dr. Brigitte Mohn*, Rhön-Klinikum AG; *Susanne Klatten*, SGL Carbon SE; *Carmen Riu Güell*, TUI AG.

50 *Dr. h. c. Friede Springer*, Axel Springer AG (Vertreterin der Anteilseignerseite); *Renate Hold*, Aurubis AG; *Gabriele Rieken*, Fraport AG; *Dr. Constanze Kurz*, Gildemeister AG; *Dr. Sibylle Roggencamp*, Hamburger Hafen und Logistik AG (Vertreterin Anteilseignerseite); *Beate Schmitt*, Heidelberger Druckmaschinen AG; *Dr. Brigitte Mohn* (Vertreterin Anteilseignerseite) und *Annette Müller*, Rhön-Klinikum AG; *Susanne Klatten*, SGL Carbon SE (Vertreterin Anteilseignerseite); *Monika Neumann* und *Dietlind Hartenstein*, Software AG.

51 *Dr. Marion Helmes*, Celesio AG (01.01.2012); *Elke Strathmann*, Continental AG (02.01.2012); *Anke Giesen*, Douglas Holding AG (01.11.2009); *Doris Strätker*, Gerry Weber International AG (14.07.2008); *Kathrin Danke*, Gildemeister AG (20.05.2010); *Dr. Marlies Sproll*, MorphoSys AG (01.11.2005); *Colette Rückert-Hennen*, SolarWorld AG (01.07.2011); seit 19.06.2012 ist bekannt, dass *Anke Giesen* aus dem Vorstand der Douglas Holding AG in den der Fraport AG wechseln wird; wann dieser Wechsel stattfindet, war zum Redaktionsschluss nicht bekannt; s. http://www.fraport.de/content/fraport-ag/de/presse_center/pressemeldungen/anke-giesen-und-michael-mueller-verstaerken-fraport-vorstand.html (Zugriff: 07.08.2012).

Abbildung 13: 46 börsennotierte Unternehmen: Vorstände 2012



In 39 dieser Unternehmen, also insgesamt 84,78 Prozent, gibt es bis heute keine weiblichen Vorstandsmitglieder. Einen Frauenanteil von 33,33 Prozent erreichen nur die Celesio AG und die Gerry Weber International AG, gefolgt von der MorphoSys AG mit 25 Prozent.

Keine der Frauen hat den Vorstandsvorsitz oder stellvertretenden Vorstandsvorsitz inne. Drei Frauen – zwei davon zugleich Arbeitsdirektorin – verantworten das Ressort Personal, zwei Frauen das Ressort Finanzen, eine Frau ein technisches Ressort und eine weitere Frau ist für den Vertrieb zuständig.

Fünf Frauen berief man unternehmensextern, nur zwei arbeiteten zuvor auch im Unternehmen, in dessen Vorstand sie bestellt wurden. Alle sieben Frauen kommen aus Deutschland; drei davon absolvierten wirtschaftsnahe Studiengänge, zwei Frauen Rechtswissenschaften und zwei ein naturwissenschaftliches Studium.

Vergleich zum Vorjahr

Der Frauenanteil in den Vorständen der 46 börsennotierten Unternehmen stieg von 3,23 Prozent im Jahr 2011⁵² auf 3,93 Prozent im Jahr 2012 – seit 2009 damit kontinuierlich: auf drei Frauen im Jahr 2009, vier Frauen 2010, sechs Frauen 2011⁵³ und sieben Frauen 2012. Bei der aktuellen Wachstumsrate (0,7 %) wird ein Frauenanteil von 40 Prozent in Vorständen 2063 (in 51 Jahren) erreicht. Dafür müssten bei aktuell 178 Vorstandspositionen 64 weitere Frauen in die Vorstände berufen werden.

⁵² Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 59.

⁵³ Ebd.

Neubestellungen⁵⁴

2011

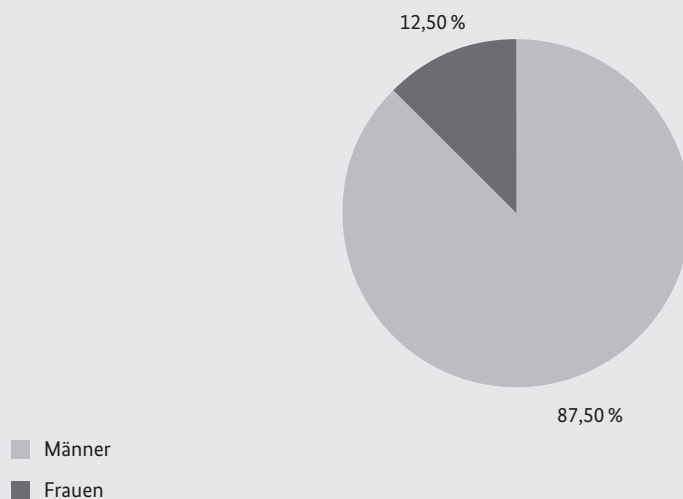
Zwei von insgesamt 37 Neu- bzw. Wiederbesetzungen von Vorstandspositionen im Jahr 2011⁵⁵ erfolgten mit Frauen⁵⁶, 35 mit Männern⁵⁷. Dies ergibt eine Verteilung von 5,41 Prozent Frauen und 94,59 Prozent Männern.

Beide weiblichen Vorstandsbesetzungen waren Neubesetzungen, 14 der 35 männlichen Vorstandsbesetzungen waren Neu-, 21 Wiederbesetzungen.

2012

Drei von 24 Neu- bzw. Wiederbestellungen von Vorstandspositionen 2012 erfolgten mit Frauen⁵⁸, 21 mit Männern. Dies ergibt eine Verteilung von 12,5 Prozent Frauen und 87,5 Prozent Männern.

Abbildung 14: 46 börsennotierte Unternehmen: Neubestellungen Vorstände 2012



Alle drei weiblichen Vorstandsbesetzungen waren Neubesetzungen, 16 der 21 männlichen Vorstandsbesetzungen waren Neu-, fünf Wiederbesetzungen.

Vergleich zum Vorjahr⁵⁹

Der Frauenanteil bei der Neubestellung von Vorstandsmitgliedern steigt von 5,41 Prozent im Jahr 2011 auf aktuell 12,5 Prozent zum Stichtag. Da bis Jahresende mit weiteren Vorstandsneubestellungen zu rechnen ist, unterliegt dieser Wert möglichen Schwankungen. In 16 Unternehmen gab es seit Januar 2011 keine Veränderungen in den Vorständen.

⁵⁴ Die Verlängerung bestehender Vorstandsverträge wurde mit berücksichtigt.

⁵⁵ Die Anzahl und Zusammensetzung der Unternehmen unterscheidet sich von 2011 auf 2012; Informationen hierzu finden sich in der Anlage 4.1 „Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012“.

⁵⁶ Irmgard Stippler, Rhön-Klinikum (18.06.2011–24.05.2012); Colette Rückert-Hennen, SolarWorld AG (01.07.2011).

⁵⁷ In der vorangegangenen Studie 2011 wurden die Vorstandsbesetzungen in einem anderen Zeitraum – von der Hauptversammlung 2010 zur Hauptversammlung 2011 – erfasst; vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 57; Stichtag der jetzigen Auswertung ist der 31.12.2011; die Vorstandsbestellungen des vorangegangenen Jahres wurden aus Gründen der Vollständigkeit neu aufgenommen.

⁵⁸ Dr. Marion Helmes, Celesio AG (01.01.2012); Elke Strathmann, Continental AG (02.01.2012); Anke Giesen, Fraport AG (19.06.2012).

⁵⁹ Die Anzahl und Zusammensetzung der Unternehmen unterscheidet sich von 2011 auf 2012; Informationen hierzu finden sich in der Anlage 4.1 „Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012“.

1.3 Auswertung der auf den Hauptversammlungen erhobenen Daten

Birgit Kersten, Kivilcim Simsek⁶⁰

1.3.1 Aufsichtsräte

Frage:

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, damit künftig mehr Frauen für die Wahl zum Aufsichtsrat der Hauptversammlung vorgeschlagen werden können?

Zitate:

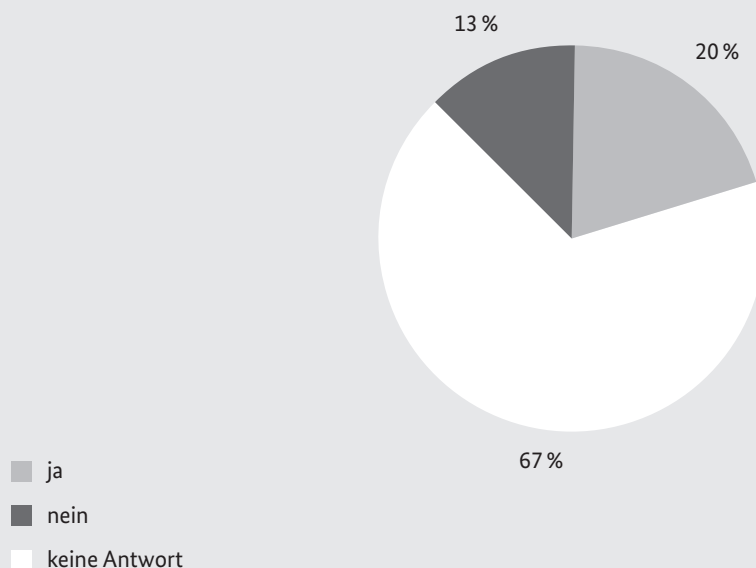
„Wir haben bereits eine Vorratsliste.“

„Durch Quoten sollen keine funktionierenden Teams zerstört werden.“

„Das Auswahlverfahren ist intern, es können keine näheren Angaben dazu gemacht werden, wie Kandidaten ausgesucht werden.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 15: DAX-30-Unternehmen: Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für Aufsichtsräte



⁶⁰ Die Auswertung der Protokolle zu Aufsichtsräten, Vorständen und Besetzungsgremien stammt von Rechtsanwältin Birgit Kersten, Brake/Unterweser; die Auswertung der Protokolle zu Frauen in Führungspositionen und Bonuszahlungen stammt von Rechtsanwältin Kivilcim Simsek, Berlin.

Sechs Unternehmen gaben an, sie hätten konkrete Maßnahmen ergriffen:

- Sie hätten bereits vier bis fünf Frauen identifiziert, mit denen sie verhandelten;
- sie hätten bereits eine Vorratsliste;
- sie wollten eine Frau in den Besetzungsausschuss aufnehmen und mithilfe externer Fachleute/Fachgremien feststellen, ob nicht Externe mit Sachverstand und entsprechenden – bei ihnen wichtigen – Fähigkeiten zu finden wären;
- sie hätten 2011 ein Anforderungsprofil verabschiedet, wonach die Kandidatenauswahl anhand konkreter und objektiver Kriterien sicherzustellen wäre (zweimal).

20 Unternehmen gaben keine oder ausweichende Antworten, benannten also keine konkreten Maßnahmen:

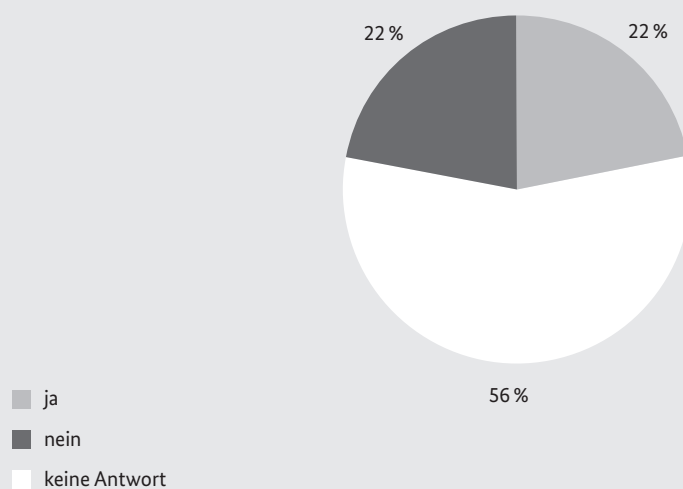
- Sie würden sich „bemühen“;
- es zähle für sie „nur Qualität“ (mehrfach).

Viermal wurden Maßnahmen verneint:

- Es wäre keine Erhöhung in Sicht;
- die Ziele wären bereits erreicht (zweimal);
- aus ihrer Sicht notwendige Maßnahmen würden „zur gebotenen Zeit“ ergriffen (zweimal).

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 16: 46 börsennotierte Unternehmen: Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für Aufsichtsräte



Zehn Unternehmen gaben an, sie hätten Maßnahmen ergriffen:

- In den nächsten beiden Wahlperioden sollten mindestens zwei weibliche Kandidaten vorgeschlagen werden; es mangelte dem Unternehmen nicht an guten Ideen, wer infrage käme;
- es gäbe drei Kandidatinnen in der „Pipeline“, die vorgeschlagen werden sollten;
- das Anforderungsprofil wäre bereits definiert (zweimal).

26 Unternehmen gaben keine oder eine ausweichende Antwort:

- Sie würden sich „bemühen“ (dreimal);
- gäbe es Vakanzen, würden sie prüfen, ob es geeignete Kandidatinnen dafür gäbe bzw. nach qualifizierten Frauen suchen (zweimal);
- sie würden sich für 2015 darum kümmern; es bestünde die Bereitschaft, sich diesem Thema zu widmen;
- die Entscheidung über die Besetzung des Aufsichtsrates obläge dem Nominierungsausschuss; dieser würde auch über Mittel bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten entscheiden;⁶¹
- der Aufsichtsrat hätte den Arbeitnehmer-Gremien empfohlen, verstärkt Frauen bei der Besetzung der Plätze auf Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat zu berücksichtigen.

Zehn Unternehmen gaben an, sie hätten keine Maßnahmen ergriffen:

- In der aktuellen Phase der Konsolidierung hätten andere Dinge Priorität.

Auch hier gab es ähnliche Begründungen wie bei den ausweichenden Antworten:

- Sie stünden dazu, das Geschlecht auch in diesem Jahr bei der Personalauswahl für „kein Kriterium“ zu halten; dies wäre aber keine Fundamentalopposition gegenüber Frauen;
- Besetzungen würden nicht nach Geschlecht, sondern aufgrund von Kriterien wie Qualifikation, Eignung und Kompetenz ausgewählt.

Frage:

Fragen Sie bei den Personalberatungsunternehmen⁶² gezielt nach der Vermittlung von Frauen?

Zitate:

„Jede Suche, die derzeit gestartet wird, beginnt mit der Ansage: Es wäre schön, wenn wir weibliche Kandidaten auf der Liste hätten.“

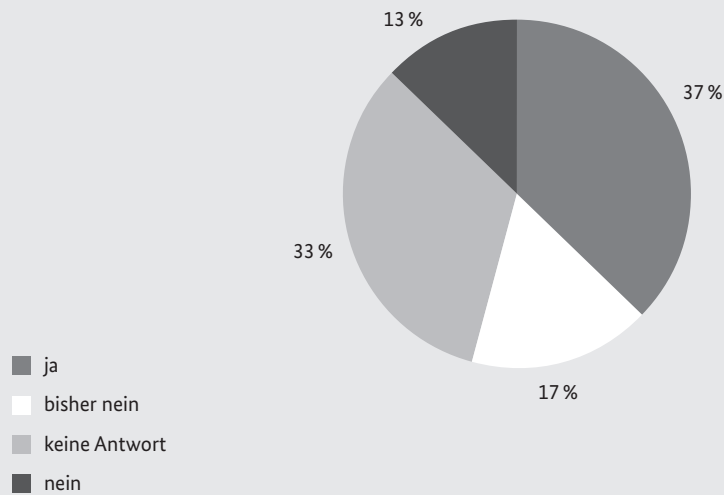
„Wir haben selbst Ideen.“

⁶¹ In diesem Unternehmen gibt es keine Frau im Aufsichtsrat und damit auch nicht im Nominierungsausschuss.

⁶² S. Kap. 2.2.1 für einen ausführlichen Beitrag zum Thema „Personalberatungsunternehmen“.

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 17: DAX-30-Unternehmen: Einsatz von Personalberatungen bei der Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern



Elf Unternehmen beantworteten die Frage mit „Ja“:

- Es würde intensiv nach der Vermittlung von Frauen gefragt. Das hätte auch bereits 2008 zur Berufung von Frau [...] geführt. Auch für 2013 wäre man zuversichtlich;
- Personalberatungsunternehmen würden von ihnen gezielt beauftragt, auch geeignete weibliche Kandidaten zu ermitteln;
- sie würden auch 30 Prozent weibliche Kandidaten erwarten.

Fünfmal antworteten die Unternehmen mit „bisher nein, aber vielleicht zukünftig“.

Zehn Unternehmen machten dazu keine Angaben oder gaben ausweichende Antworten:

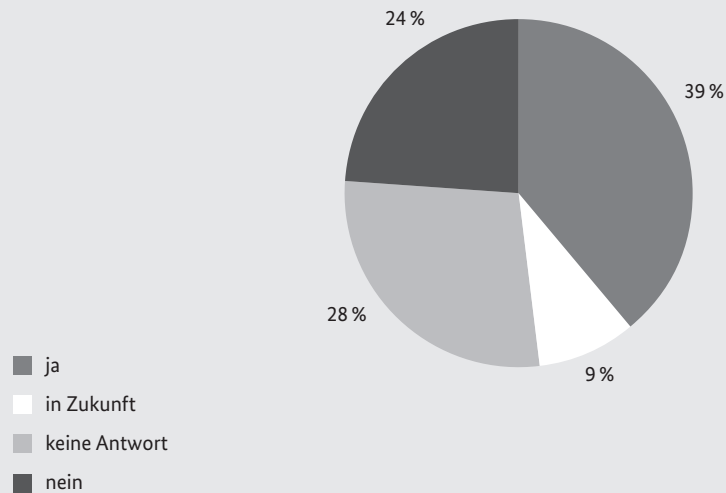
- Es würden externe Fachleute, Fachgremien gefragt;
- man würde verschiedenste Quellen und ein „ausgereiftes Verfahren“ nutzen, man bäte aber um Verständnis, dass über das detaillierte Prozedere keine Auskunft gegeben werden könnte.

Vier Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Qualität wäre ausschlaggebend; es würde nicht gezielt nach Frauen gefragt.

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 18: 46 börsennotierte Unternehmen: Einsatz von Personalberatungen bei der Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern



18 Unternehmen bejahten die Frage.

Vier Unternehmen haben vor, in Zukunft eine Personalberatung in Anspruch zu nehmen.

13 Unternehmen gaben keine oder ausweichende Antworten.

Elf Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Es wäre noch zu früh, darüber nachzudenken;
- der Aufsichtsratsvorsitzende hätte im letzten Jahr 20 Briefe von Personalberatungsunternehmen bekommen, die ihm anboten, geeignete Frauen für das Unternehmen zu finden, wenn er ihnen den Auftrag hierzu erteilte; aber es müsse bei Besetzungen ja immer schnell gehen;
- gesucht würde nicht nach Frauen, sondern nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten (Applaus).

Frage:

Nutzen Sie bzw. der Nominierungsausschuss Datenbanken für die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten? Wenn ja, welche?

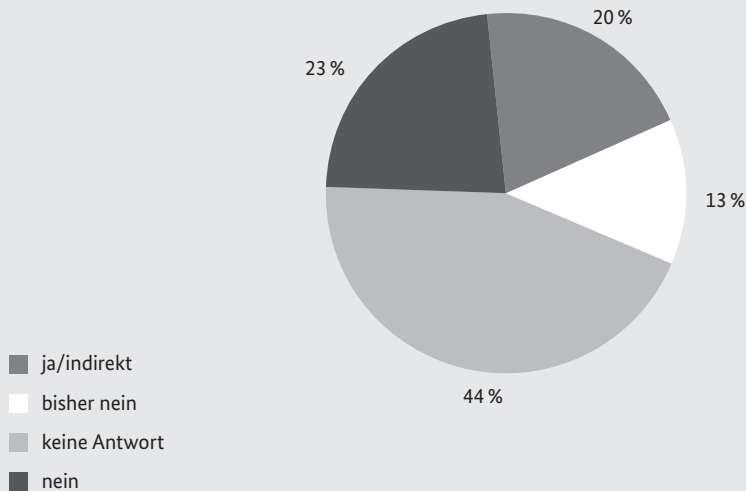
Zitate:

„Wir nutzen auch Personalberatungen und gehen davon aus, dass diese Datenbanken nutzen, soweit dies sinnvoll ist.“

„Es wird nur über menschliche Netzwerke gesucht.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 19: DAX-30-Unternehmen: Nutzung von Datenbanken für die Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern



Datenbanken wurden von keinem Unternehmen benannt.

Die Antworten von sechs Unternehmen wurden als „Ja“ gewertet, auch wenn Datenbanken teilweise eher indirekt über Personalberatungsunternehmen zum Einsatz kommen:

- Sie gingen davon aus, dass die eingeschaltete Personalberatung Datenbanken nutzen würden (viermal);
- der Nominierungsausschuss könne für die entsprechende Kandidatenauswahl verschiedene Datenquellen unter Berücksichtigung des Anforderungsprofils nutzen.

Vier Unternehmen antworteten mit „bisher nein“, aber vielleicht zukünftig:

- Für 2016 wäre vorgesehen, alle Möglichkeiten zu nutzen, auch Datenbanken.

13 Unternehmen gaben keine oder ausweichende Antworten auf die Frage:

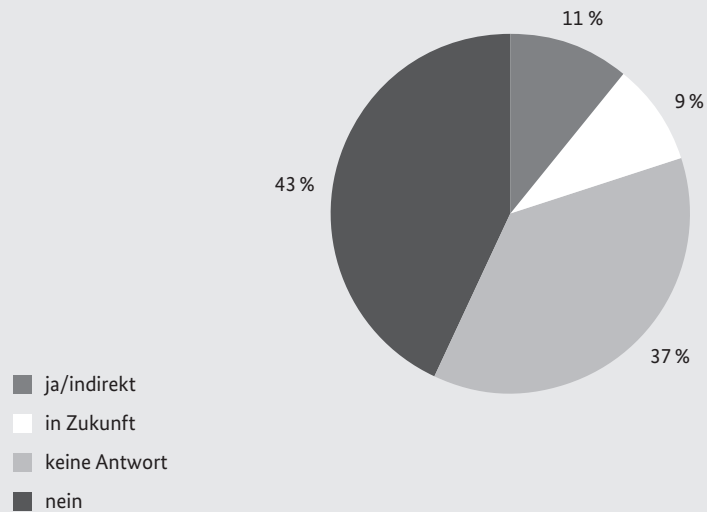
- Sie würden „verschiedene Mittel“ verwenden; die Suche erfolge weltweit und es werde sicher keine Probleme geben, eine gute Frau zu finden;
- sie würden alle möglichen Quellen verwenden und auch bei Veranstaltungen auf Teilnehmerlisten von Konferenzen suchen;
- sie hätten ein ausgereiftes Verfahren, man bäte aber um Verständnis, dass über das detaillierte Prozedere keine Auskunft gegeben werden könnte.

Sieben Unternehmen beantworteten die Fragen mit „Nein“:

- Das Ziel wäre bereits erreicht.

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 20: 46 börsennotierte Unternehmen: Nutzung von Datenbanken für die Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern



Datenbanken wurden von keinem Unternehmen benannt.

Fünf Unternehmen antworteten indirekt mit „Ja“:

- Sie würden mit Personalberatungen zusammenarbeiten, die sicher alle auch diese Datenbanken nutzen.

Vier Unternehmen wollten zukünftig Datenbanken nutzen.

17 Unternehmen gaben keine oder eine ausweichende Antwort:

- Das Auswahlverfahren wäre intern, man könnte daher keine Angaben machen.

20 Unternehmen beantworteten die Frage mit „Nein“:

- In der Vergangenheit wäre die Wahl auf dem Unternehmen bereits bekannte Leute gefallen;
- dank ihres guten Rufs und guter Vernetzung in der deutschen Wirtschaft hätten sie geeignete Kandidatinnen und Kandidaten bisher auch ohne Datenbanken finden können;
- nein, aber sie würden sich generell sehr genau darüber informieren, wo sie potenzielle, qualifizierte weibliche Führungskräfte in Deutschland finden könnten – auch über das Internet.

Frage:

Der DCGK verlangt, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss einrichtet, das sogenannte Audit Committee. Für die Mitarbeit in diesem Gremium wird eine besondere Sachkenntnis unter anderem in den Bereichen Rechnungslegung, Compliance und Risikomanagement vorausgesetzt: Wie finden Sie diese Personen bei der Neubesetzung der Positionen? In Deutschland gibt es – Stand: 01.01.2012 – 2.044 Wirtschaftsprüferinnen und 51.585 Rechtsanwältinnen. Fragen Sie bei den Wirtschaftsprüfer- oder Rechtsanwaltskammern nach und wenn ja, fragen Sie gezielt nach Frauen?

Zitate:

„Guter Hinweis.“

„Ich muss ehrlich sagen, gestehen, dass ich nicht im Traum daran denken würde, Kammern zu befragen. Nee, so viel Kenntnisse haben wir auch ohne Beziehung von Kammern.“

DAX-30-Unternehmen

Kein Unternehmen bejahte die Frage. Nur einmal hieß es:

- Die Listen lägen ihnen vor, würden sie kennen; aber Kontaktaufnahme schiene nicht sachdienlich, weil man eine Personalberatung eingeschaltet hätte.

15 Unternehmen gingen auf die Frage nicht ein, es gab keine Antwort.

Acht Unternehmen antworteten mit klarem „Nein“:

- Sie würden über ausreichend Aufsichtsratsmitglieder mit Spezialkenntnissen verfügen;
- sie wären selbst kompetent;
- es würde auch nicht zu den Aufgaben von Kammern gehören, solche Empfehlungen auszusprechen. Auch hätte nicht jeder Rechtsanwalt oder Wirtschaftsprüfer die erforderlichen Kenntnisse.

Fünf Unternehmen antworteten mit „bisher nicht“, aber vielleicht zukünftig:

Eine Antwort konnte nicht gewertet werden.

46 börsennotierte Unternehmen

Kein Unternehmen bejahte die Frage.

Ein Unternehmen führte aus:

- Das würde mittelbar geschehen, da die Personalberatungsunternehmen, an die sie sich wendeten, dort auch nachfragen würden.

Drei Unternehmen hielten dies für die Zukunft nicht ausgeschlossen:

- Zukünftig sollten unterschiedliche Quellen genutzt werden; bisher hätte man bei der Suche allerdings noch nicht auf die vom djb vorgeschlagenen Quellen zurückgegriffen.

20 Unternehmen gaben keine oder ausweichende Antworten:

- Entscheidend für die Wahl in den Aufsichtsrat wäre die Eignung der Person; dabei würde man es ausdrücklich begrüßen, wenn der Frauenanteil im Aufsichtsrat anstiege, und dafür auch die nötigen Instrumente wählen; das würde auch für Fachausschüsse, wie das Audit Committee gelten.

21 Unternehmen verneinten die Frage:

- Die Nachfrage würde sich erübrigen, da bereits Mitglieder des Aufsichtsrates über geeignete Qualifikationen verfügten, um über die Besetzung des Prüfungsausschusses zu entscheiden;
- es werde nicht über Register gesucht, sondern nur über menschliche Netzwerke; um einen Finanzvorstand zu suchen, würde beispielsweise bei Abschlussprüferinnen und -prüfern nachgefragt;
- ein Audit Committee gäbe es nicht, die Aufgabe würde der Aufsichtsrat selbst übernehmen; vor 2014 würde dafür nicht bei Mitgliedern gefragt.

Ein Unternehmen hatte die Frage missverstanden.

Ohne dass hierzu eine Frage formuliert wurde, gaben einige Unternehmen Auskunft darüber, wie sie Aufsichtsratsmitglieder rekrutieren.

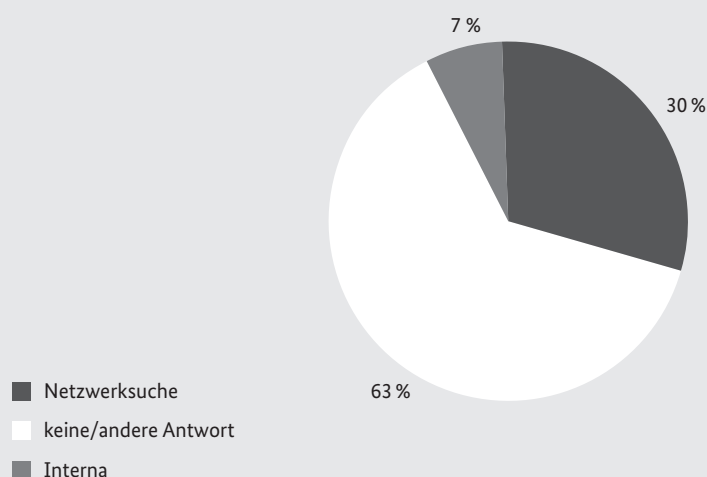
Zitate:

„Ich glaube nicht, dass Ihnen bewusst ist, wie ein Gremium wie der Aufsichtsrat besetzt wird.“

„Es werden Menschen über Menschen gesucht, zum Beispiel bei den ‚Kaminabenden‘, zu denen sich immer mal Leute zu einem guten Abendessen zusammenfinden, nicht über ‚Register‘.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 21: DAX-30-Unternehmen: Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern



Im Zusammenhang mit der Frage nach der Einschaltung von Personalberatungen, der Nutzung von Datenbanken und der Anfrage bei der Wirtschaftsprüferkammer gaben neun Unternehmen an, wie sie in anderer Form Aufsichtsratsmitglieder rekrutieren, zwei erklärten dies zu Interna.

Neun Unternehmen gaben ungefragt an, über eigene Netzwerke zu suchen:

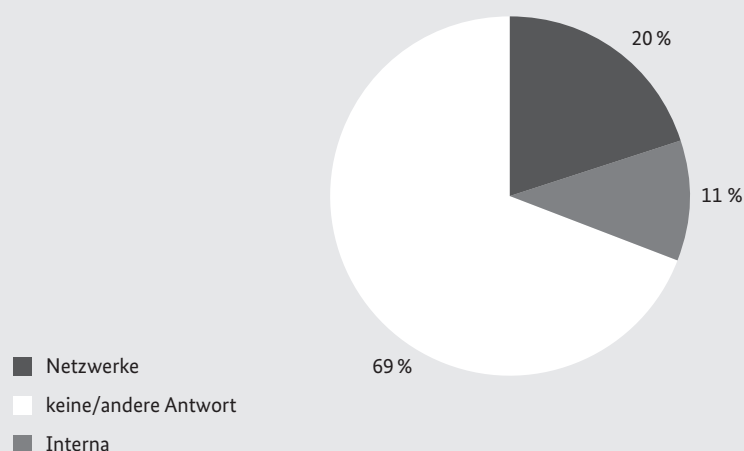
- Sie würden sich auf die Expertise des Nominierungsausschusses verlassen;
- der Nominierungsausschuss hätte ein eigenes informelles Netzwerk, auch „Google“; Hinweis auf Branche und Ressourcenpool; Referenzen wären besonders wichtig;
- man würde sich auf Empfehlungen verlassen, eine gezielte Suche fände nicht statt, denn so viele Geeignete, die die besonderen Anforderungen erfüllen, gäbe es ohnehin nicht;
- es hätte eine Frau [...] direkt angesprochen werden können, deshalb wären keine externen Beraterinnen bzw. Berater oder Datenbanken erforderlich gewesen; auch in Zukunft würde man sich primär auf eigene Recherchen stützen;
- bisher wären aus den eigenen Reihen bzw. aufgrund von Initiativbewerbungen immer geeignete Kandidatinnen bzw. Kandidaten gefunden worden;
- Kandidatinnen bzw. Kandidaten würden durch direkte Gespräche rekrutiert;
- das bekämen sie hin, auch ohne Datenbanken;
- sie würden permanent Kandidatinnen beobachten.

19 Unternehmen machten andere⁶³ oder keine Angaben:

- 2011 wäre ein Anforderungsprofil verabschiedet worden; hiernach wäre die Kandidatenauswahl anhand konkreter und objektiver Kriterien sicherzustellen;
- entscheidende Kriterien wären Qualifikation und Erfolge der bisherigen beruflichen Tätigkeit, sie würden auf alle öffentlich zugänglichen Quellen zurückgreifen (zweimal);
- zweimal wurden die Details der Suche als Interna bezeichnet.

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 22: 46 börsennotierte Unternehmen: Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern



63 Zum Beispiel die Suche über Personalberatungen.

Neun Unternehmen gaben an, über eigene Netzwerke zu suchen:

- Ausgewählt würde beispielsweise durch persönliche Konsultation von Aufsichtsratsmitgliedern nur nach Fähigkeiten, Qualifikation;
- die Auswahlgremien würden auf ihr Netzwerk, ihren Aufsichtsrat und Vorstand vertrauen, dieses Beziehungsgeflecht wäre bisher sehr erfolgreich gewesen;
- beim letzten Mal hätte man den Generaldirektor des wichtigsten Geschäftspartners ausgewählt;
- Herr [...] würde aus ihrem Netzwerk stammen, nach einer Frau hätten sie nicht gesucht.

Fünf Unternehmen bezeichneten die Suche als Internum.

32 Unternehmen machten andere⁶⁴ oder keine Angaben, darunter fünf Unternehmen, die thematisierten, die Auswahl würde sich ausschließlich nach der Qualifikation richten.

1.3.2 Vorstände

Frage:

Im vorletzten Jahr haben wir danach gefragt, wie Unternehmen Vorstände rekrutieren. Mehrheitlich hieß es: aus dem eigenen Unternehmen. Entwickeln Sie im Unternehmen bereits Frauen für Vorstandspositionen?

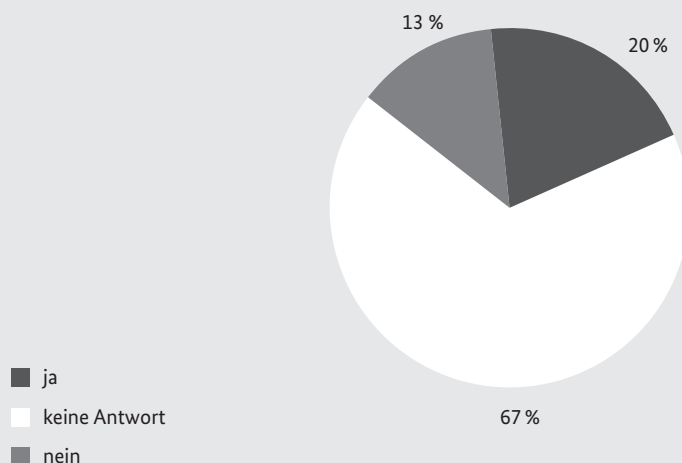
Zitate:

„Die Verträge wurden gerade verlängert und es gilt: Never change a winning team!“

„Der Personalausschuss betreibt eine langfristige Nachfolgeplanung. Es gilt die ausdrückliche Vorgabe, dass Frauen nicht ausgeschlossen werden dürfen. Allerdings geht diese Entwicklung leider nicht von heute auf morgen.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 23: DAX-30-Unternehmen: Entwicklung von Frauen für Vorstandspositionen



64 Zum Beispiel die Suche über Personalberatungen.

Sechs Unternehmen antworteten mit „Ja“:

- Sie würden vielversprechende Kandidatinnen auf eine solche Karriere vorbereiten.

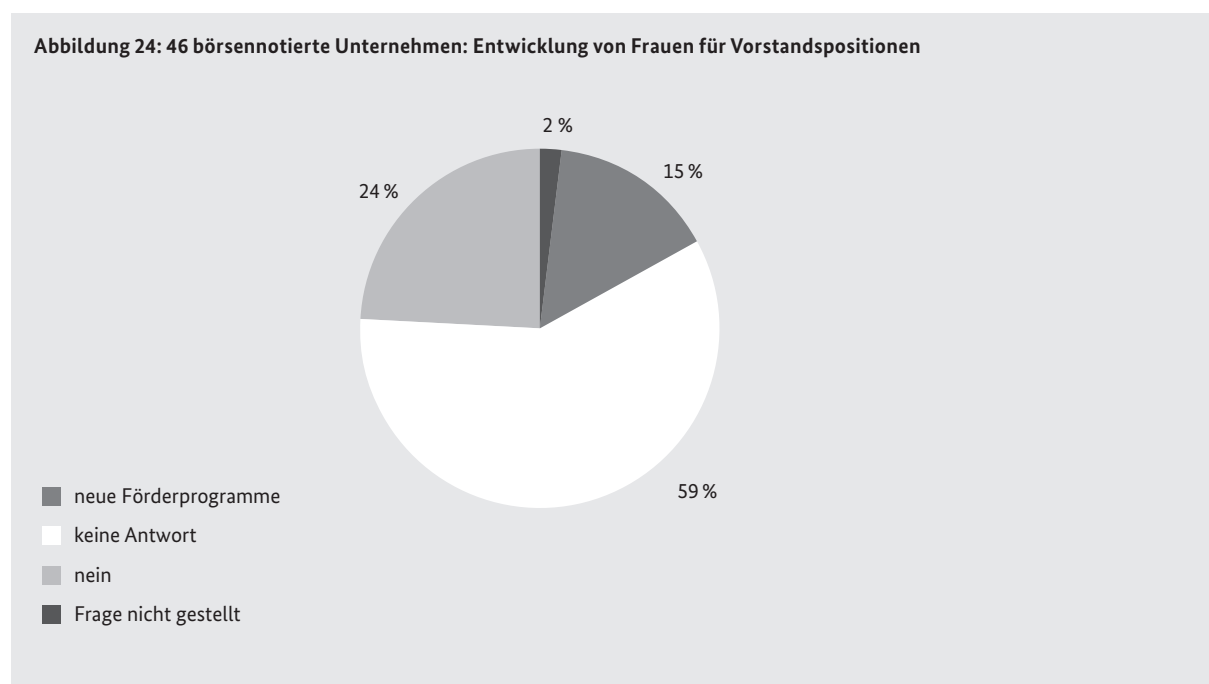
20 Unternehmen gaben keine oder ausweichende Antworten auf die Frage, beispielsweise:

- Sie hätten auf allen Ebenen weibliche Talente im Blick; jedoch hätte noch nicht jedes Talent die Reife für eine hohe Führungsposition; „konsequente Personalentwicklung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“;
- der erhöhte Frauenanteil auf Führungsebenen unterhalb des Vorstands würde belegen, dass Frauen innerhalb des Unternehmens gefördert würden.⁶⁵

Vier Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Derzeit gäbe es keine Entwicklung für eine Vorstandsposition, man würde aber langfristig Kandidatinnen aufbauen;
- sie unternähmen sehr viel beim Thema Frauen in Führungspositionen, aber beim Vorstand wären sie noch nicht so weit.

46 börsennotierte Unternehmen



Kein Unternehmen beantwortete diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“.

Sieben Unternehmen beantworteten die Frage mit „neuen Förderprogrammen“:

- Sie hätten ein weltweites Executive-Development-Programm, an dem auch Frauen teilnehmen könnten;
- es gäbe ein Netzwerk, das vom Vorstand und Aufsichtsrat unterstützt würde, und Veranstaltungen, zu denen weibliche Führungskräfte eingeladen würden.

⁶⁵ Ein Abgleich mit den angegebenen Zahlen des Unternehmens in den einzelnen Führungsebenen ergibt, dass in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands Zahlen im niedrigen einstelligen Bereich genannt werden und auf den Führungsebenen 3 und 4 10 % bzw. 13 %.

27 Unternehmen gaben keine oder eine ausweichende Antwort:

- Der Vorstand würde nicht so häufig wechseln;
- sie hätten gerade einen Generationenwechsel hinbekommen;
- man dürfte über die Frauenquote nicht mehr Repräsentanz verlangen, als verfügbar wäre; dies könnte sogar zur Diskriminierung entsprechend qualifizierter Männer führen;
- bei der Rekrutierung hätte die Qualität des potenziellen Vorstandsmitglieds oberste Priorität;
- Herr [...] hätte einst ein Programm initiieren wollen, das Männer bei der Jobsuche unterstützen sollte, die ihre Frauen ins Ausland begleiten wollten, und wäre gescheitert, weil man die Männer nicht unterbekommen hätte.

Elf Unternehmen beantworteten die Frage explizit mit „Nein“:

- Die Quote wäre schon erfüllt;
- aufgrund der bestehenden Laufzeiten würde es sich erübrigen, konkrete Überlegungen dazu anzustellen (viermal).

Einmal wurde die Frage nicht gestellt.

Frage:

Haben Sie sich konkrete Ziele gesetzt, im Sinne von konkreten Zahlen, und einen Zeitrahmen wie viele Frauen in den nächsten fünf Jahren im Vorstand vertreten sein sollen?

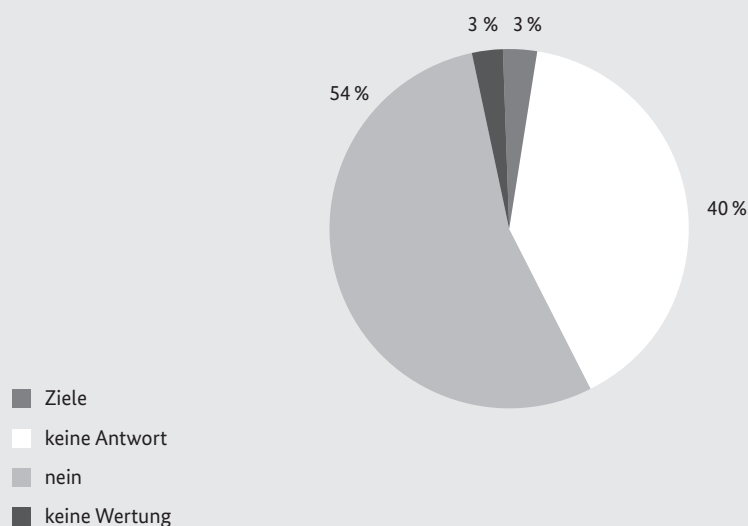
Zitate:

„Nein, es gibt keine Ziele, aber wenn eine qualifizierte Frau auftaucht, hat sie auch bei uns Chancen.“

„Wir brauchen qualifizierten Nachwuchs [...]; Gesellschaftspolitik ist gefragt, das können Unternehmen nicht alleine leisten.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 25: DAX-30-Unternehmen: Ziele für Frauen in den Vorständen



Die Telekom AG hat sich bereits 2010 ein Ziel von 30 Prozent gesetzt.
Zwölf Unternehmen machten ausweichende oder keine Angaben.

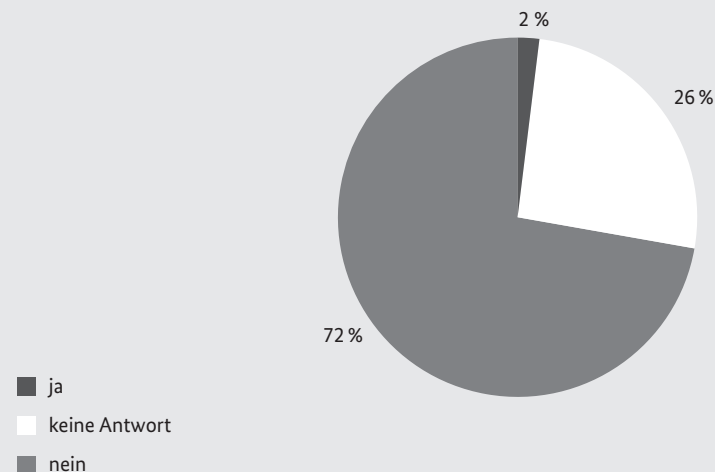
16 Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Es sei keine weitere Ergänzung oder Neubesetzung des Vorstands geplant, dem Belegschaftsanteil wurde bereits entsprochen;
- starre Quoten würden sie ablehnen; ihr Ziel wäre, für jede Position die beste Besetzung zu gewinnen, unabhängig von Geschlecht, Nationalität oder anderen individuellen Merkmalen.

Eine Antwort konnte nicht gewertet werden.

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 26: 46 börsennotierte Unternehmen: Ziele für Frauen in den Vorständen



Eine Antwort lautete: „25 bis 35 Prozent“ (inzwischen ist dort eine Frau im Vorstand).

12 Unternehmen gaben keine oder eine ausweichende Antwort.

33 Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Die Quote wäre bereits erfüllt;
- die Quote wäre nicht zielführend;
- bei der Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten sollte grundsätzlich nicht das Geschlecht entscheidend sein; deshalb hätten sie sich entschlossen, keine Frauenquote einzuführen;
- das wäre eine Einzelfallentscheidung, Zielvorgaben erschienen nicht zweckmäßig;
- wenn Neubesetzungen anstünden, was im Moment nicht der Fall wäre, machten sie sich darüber Gedanken;
- der Vorstand wäre auch relativ klein, da machte eine Quotenregelung wenig Sinn;
- weil nicht sichergestellt werden könne, dass dieses Ziel überhaupt erreichbar wäre;
- das mache keinen Sinn, weil Frauen lieber woanders hingingen. Die Branche sei nicht so attraktiv;
- bei den 45- bis 50-Jährigen wäre die Quote der Ingenieurinnen sehr gering gewesen und daher nicht möglich, Quoten einzuhalten; unser Anliegen würde aber zur Kenntnis genommen, man arbeite daran;

- es gäbe bereits einen hohen Frauenanteil in Führungspositionen, deshalb wäre eine Quote nicht erforderlich; wer als Frau gut wäre und bei ihnen mitarbeiten wollte, wäre herzlich willkommen;
- durch bestehende Laufzeiten gäbe es keine zwingenden Gründe, sich auf konkrete Ziele festzulegen (mehrfach);
- seit 2005 gäbe es eine Frau im Vorstand, es gäbe keine darüber hinausgehende Suche oder Planung;
- [...] zudem liefе derzeit eine Wette mit einem anderen großen deutschen DAX-Unternehmen, welches im Gegensatz zu ihnen für die Frauenquote wäre, dass sie den 30-Prozent-Frauenanteil auch ohne eine solche Quote erreichten;
- es wäre aber ein Gewinn.

Der djb versteht 5.1.2 DCGK so, dass auch für Frauen im Vorstand Ziele zu formulieren sind, selbst wenn diese nicht im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden müssen, wie es nach 5.4.1 DCGK für die Zielsetzung des Aufsichtsrates erforderlich ist. Im Zusammenhang mit der Frage nach Zielen für Frauen im Vorstand wurde den Unternehmen daher der Vorhalt gemacht: Dazu sind Sie schon aufgrund der Regelungen im DCGK verpflichtet. Bitte nennen Sie mir dazu Ihre konkreten Zielvorgaben.

Zitat:

„Nach dem DCGK ist keine Zielsetzung erforderlich: Er verpflichtet nur den Aufsichtsrat, bezieht sich aber nicht auf den Vorstand; für diesen werden keine konkreten Ziele gefordert.“

DAX-30-Unternehmen

Acht Unternehmen äußerten sich dahingehend, der DCGK würde keine Verpflichtung in Bezug auf den Vorstand enthalten:

- Im Übrigen gelte auch hier, sie würden sich nichts vorschreiben lassen.

46 börsennotierte Unternehmen

Drei Unternehmen gingen darauf ein:

- Der DCGK spräche nur Empfehlungen aus, keine Verpflichtungen.

1.3.3 Besetzungsgremien⁶⁶

Frage:

Sind in Ihren Besetzungsgremien Frauen vertreten?⁶⁷

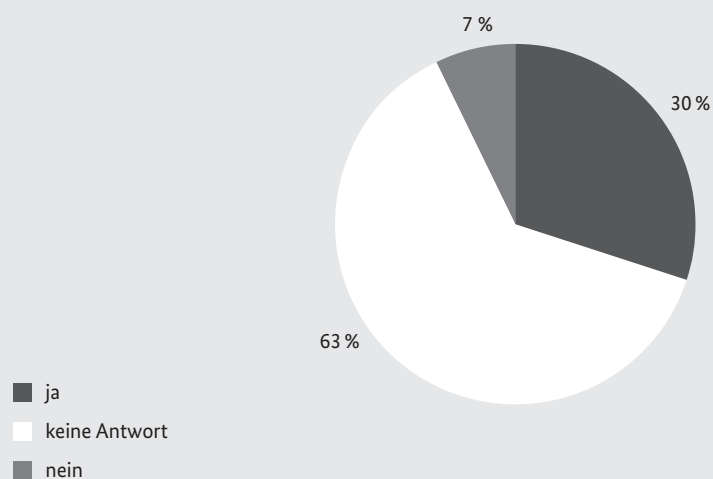
Zitate:

„Eine wichtige Aufgabe bei der Besetzung von Führungskräften hat ein Ausschuss, der von einer Frau geleitet wird.“

„Das Thema wird im Personalausschuss hinreichend diskutiert.“

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 27: DAX-30-Unternehmen: Präsenz von Frauen in anderen Gremien



Neun Unternehmen gaben an, andere Gremien⁶⁸ zu haben, in denen Frauen vertreten wären:

- Im Bereich Führungskräftemanagement wären leitende Positionen mit beiden Geschlechtern besetzt;
- im Personalbereich wären Frauen überproportional vertreten; in der Kommission Frauenförderung in der Mehrheit.

19 Unternehmen machten keine Angaben zu anderen Gremien.

Zwei Unternehmen verneinten diese Frage explizit.

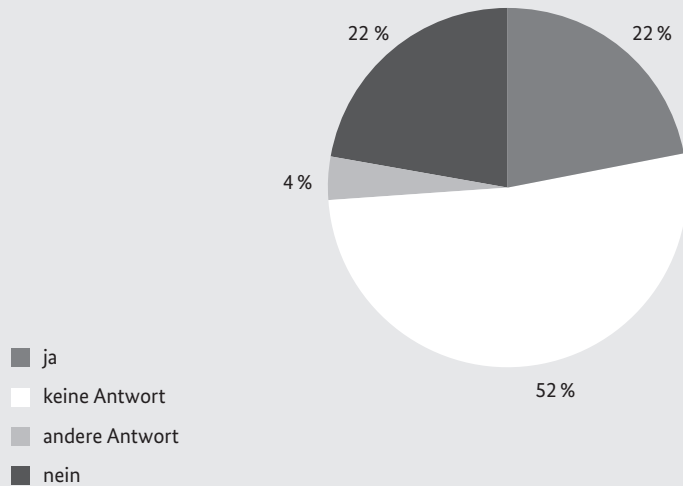
⁶⁶ Die Fragen bezogen sich nicht auf Ausschüsse des Aufsichtsrates wie Nominierungs- oder Personalausschuss, die im Geschäftsbericht aufgeführt werden, sondern auf andere Gremien, die Einfluss auf die Besetzung von Positionen haben. Zum Nominierungs- und Personalausschuss s. Kap. 1.2. Vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011. S. 71 f.

⁶⁷ Die nächste Frage schließt hieran an: Gefragt wird, ob sichergestellt ist, dass Frauen in Besetzungsgremien vertreten sind.

⁶⁸ S. Fußnote 66.

46 börsennotierte Unternehmen

Abbildung 28: 46 börsennotierte Unternehmen: Präsenz von Frauen in anderen Gremien



Zehn Unternehmen gaben an, andere Gremien⁶⁹ zu haben, in denen Frauen vertreten wären.

Zwei antworteten:

- 37 der 45 Mitarbeitenden im Personalbereich wären Frauen;
- es gäbe keine Besetzungsgremien, aber eigentlich wäre immer eine Frau dabei, weil die Personalabteilung mehrheitlich aus Frauen bestünde.

24 Unternehmen machten keine oder ausweichende Angaben.

Zehn Unternehmen antworteten mit „Nein“:

- Da der Aufsichtsrat nur aus drei Personen bestünde, würde auf die Bildung von Ausschüssen generell verzichtet.

Frage:

Ist sichergestellt, dass Frauen vertreten sind?

Zitate:

„In Assessment-Centern und Entscheidungsgremien sind immer Frauen vertreten.“

„Nein, die Besetzung ist wechselnd, um einseitige Berufungen zu vermeiden.“

69 S. Fußnote 66.

DAX-30-Unternehmen

Fünf Unternehmen (17 %) antworteten mit „Ja“, viermal war der Nominierungsausschuss allerdings ausgenommen:

- Im Bereich Führungskräftemanagement wären leitende Positionen mit beiden Geschlechtern besetzt, standardisiertes Verfahren.

21 Unternehmen (70 %) beantworteten die Frage nicht bzw. wichen der Frage aus:

- Im Personalbereich wären Frauen überproportional vertreten;
- die Leiterin des oberen Führungskreises wäre eine Frau, welche Nominierungs- und Personalausschuss beriete.

Vier Unternehmen (13 %) antworteten mit „Nein“.

46 börsennotierte Unternehmen

Sechs Unternehmen (13 %) bejahten die Frage, fünfmal war der Nominierungsausschuss ausgenommen.

25 Unternehmen (55 %) gaben keine oder eine ausweichende Antwort:

- Natürlich würden sie sich bemühen, gingen aber generell von der Qualifikation aus.

14 Unternehmen (30 %) verneinten die Frage.

Eine Antwort wurde nicht dokumentiert.

1.3.4 Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Belegschaft

Frage:

Wie hoch ist der aktuelle Anteil von Frauen an den Beschäftigten im Unternehmen in Deutschland?

Zitat:

„Diese Zahl ist wenig aussagekräftig, weil das je nach Bereich sehr unterschiedlich gestaltet ist. Man darf Äpfel nicht mit Birnen vergleichen.“

DAX-30-Unternehmen

Alle Unternehmen erteilten hierzu Auskunft, acht bereits in ihren Lageberichten. Der niedrigste Frauenanteil lag bei 8,8 Prozent, der höchste bei 72 Prozent.

Ein Unternehmen beschäftigte weniger als zehn Prozent Frauen, sieben Unternehmen zwischen zehn und 20 Prozent, sieben Unternehmen zwischen 20 bis 30 Prozent, drei Unternehmen zwischen 30 bis 40 Prozent, sieben Unternehmen zwischen 40 bis 50 Prozent, drei Unternehmen zwischen 50 bis 60 Prozent und zwei Unternehmen über 60 Prozent.

46 börsennotierte Unternehmen

Alle Unternehmen erteilten hierzu Auskunft, 14 bereits in ihren Lageberichten. Der niedrigste Frauenanteil lag bei 9,2 Prozent, der höchste bei 92 Prozent.

Ein Unternehmen beschäftigte weniger als zehn Prozent Frauen, 15 Unternehmen zwischen zehn und 20 Prozent, dreizehn Unternehmen zwischen 20 bis 30 Prozent, drei Unternehmen zwischen 30 bis 40 Prozent, drei Unternehmen zwischen 40 bis 50 Prozent, vier Unternehmen zwischen 50 bis 60 Prozent und sieben Unternehmen über 60 Prozent.

Frage:

Wie hoch ist der aktuelle Anteil⁷⁰ von Frauen auf den vier Führungsebenen⁷¹ in Deutschland unterhalb des Vorstands in Ihrem Unternehmen?

Zitat:

„[...] und daran sieht man, dass unsere Nachwuchsbemühungen Früchte tragen.“⁷²

DAX-30-Unternehmen

Im Folgenden wurden allein für einzelne Ebenen ausgewiesene Zahlen berücksichtigt, nicht jedoch Zahlen, die für mehrere Ebenen zusammen genannt wurden.

Acht Unternehmen gaben Zahlen für alle vier Führungsebenen an, sechs Unternehmen für drei Führungsebenen, ein Unternehmen nannte nur zwei Zahlen. Die Angaben von 15 Unternehmen konnten nicht berücksichtigt werden, da sie entweder nicht zwischen den verschiedenen Führungsebenen differenzierten und nur eine Zahl für alle Führungsebenen angaben (9 Unternehmen) oder keine bzw. keine verwertbare Auskunft⁷³ gaben (6 Unternehmen).

Für die erste Führungsebene gaben 14 Unternehmen Auskunft, für die zweite Führungsebene 14, für die dritte Ebene 14 Unternehmen und für die vierte Ebene acht Unternehmen.

Dem Frauenanteil in den einzelnen Führungsebenen wird der Frauenanteil an den Beschäftigten im Unternehmen gegenübergestellt, um darzustellen, inwieweit Letzterer sich auf den einzelnen Führungsebenen abbildet.

Die Prozentangaben bei den Führungsebenen werden aufsteigend, von unten nach oben, sortiert. Diesen Zahlen wird der Frauenanteil an den Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen zugeordnet.

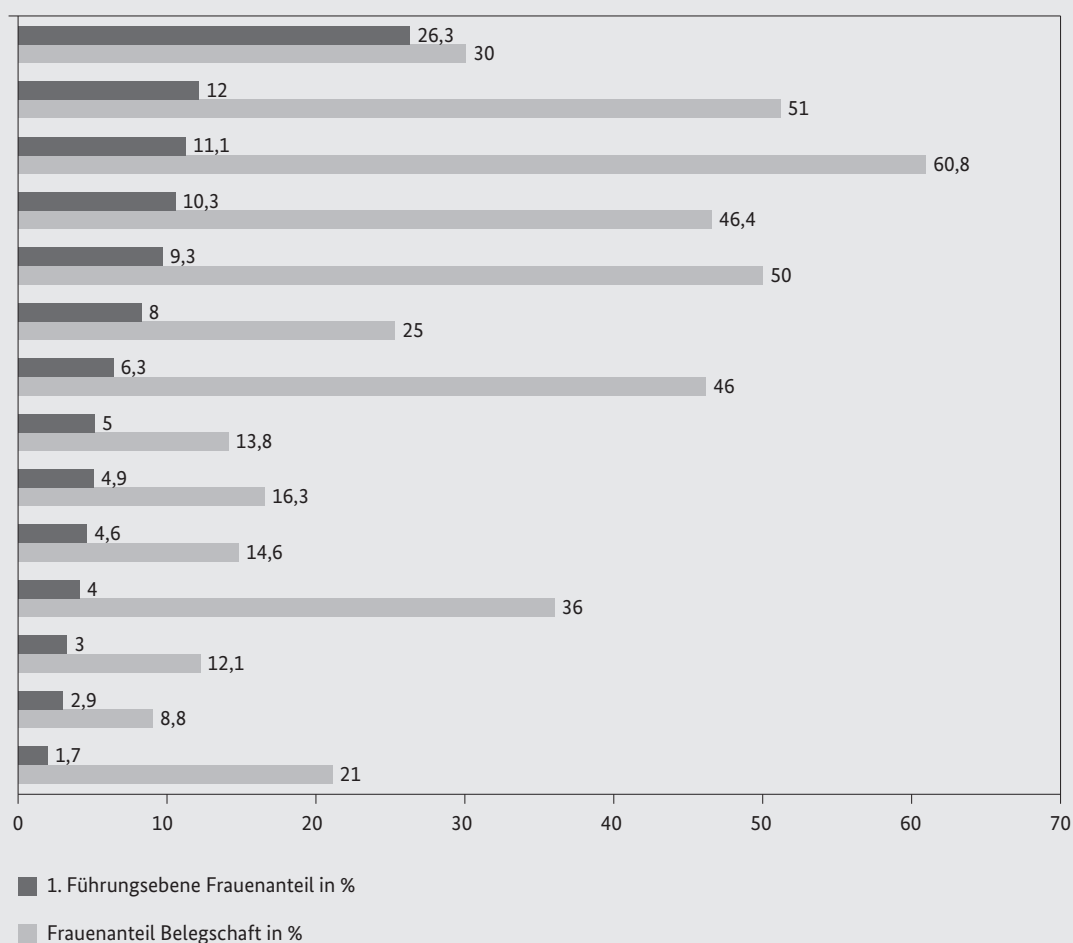
70 Die im Folgenden angegebenen Zahlen wurden sowohl den Geschäftsberichten über das Haushaltsjahr 2011 entnommen als auch auf den 2012 besuchten Hauptversammlungen erfragt.

71 Unternehmen definieren ihre Führungsebenen teilweise unterschiedlich. Zum Beispiel wurde als 1. Führungsebene die Bereichsleiter-/Abteilungsleiterbene genannt, die in der Literatur als mittlere Führungsebene dargestellt wird. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Grundsätzlich unterteilt sich die Organisationshierarchie eines Unternehmens in drei Führungsebenen: die oberste, die mittlere und die unterste Führungsebene; die mittlere kann je nach Größe des Unternehmens in eine oder mehrere Führungsebenen unterteilt sein; die oberste beschäftigt sich mit den unternehmerischen Zielsetzungen; die mittlere Führungsebene (u. a. Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiterinnen und Hauptabteilungsleiter sowie Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter) setzt die Grundsatzentscheidungen der obersten Führungsebene um, indem sie die Entscheidungen für den zuständigen Bereich trifft und umsetzt; die unterste Führungsebene (u. a. Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter, Büroleiterinnen und Büroleiter, Meisterinnen und Meister) ist u. a. für die Qualität im Leistungsprozess verantwortlich (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fuehrungshierarchie.html>; Zugriff: 24.09.2012).

72 Diese Bemerkung wurde auf die 4. Führungsebene bezogen, wo der Frauenanteil im Unternehmen bei 13 % lag; im Vergleich: 1. Führungsebene: 3 %, 2. Führungsebene: 4,5 %, 3. Führungsebene: 10 %.

73 Die Angaben bezogen sich jeweils auf den weltweiten Frauenanteil in Führungspositionen.

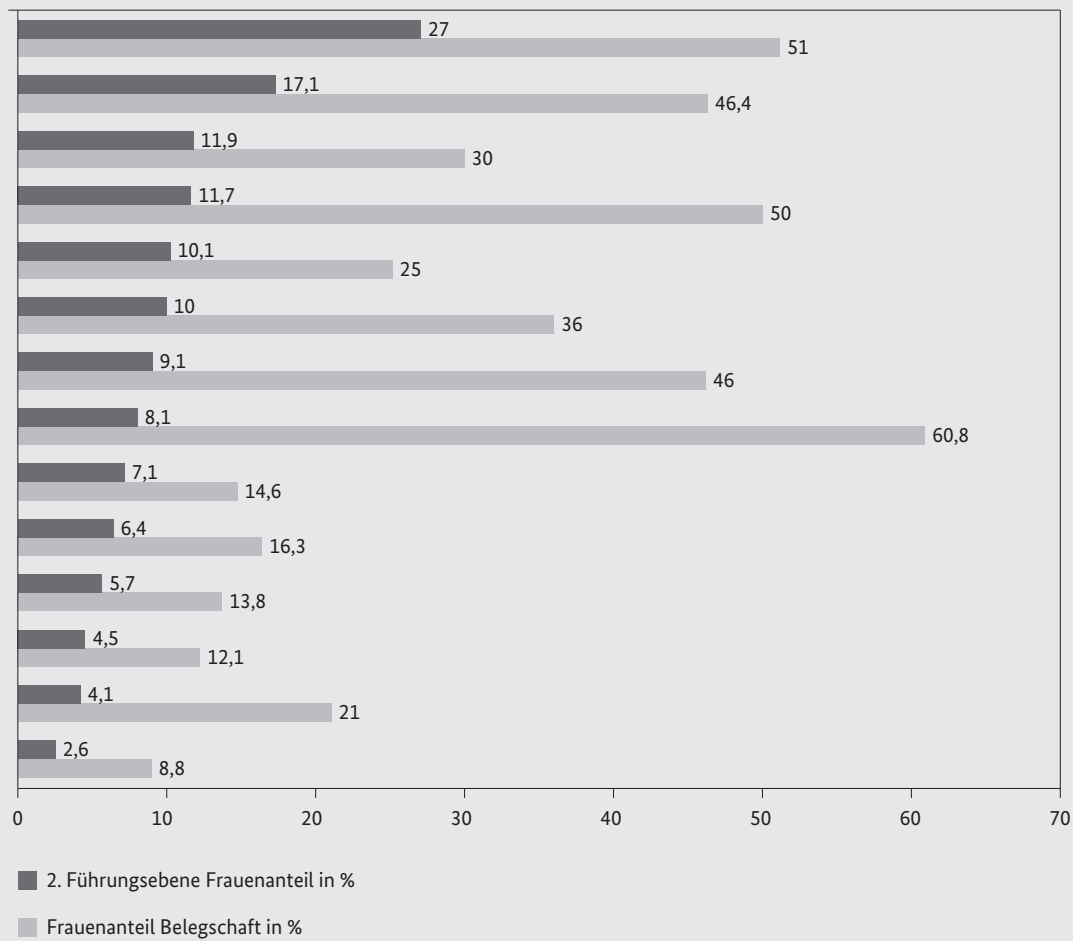
Abbildung 29: DAX-30-Unternehmen: 1. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft



Bei den hier untersuchten DAX-30-Unternehmen gibt es auf der ersten Führungsebene keine Annäherung⁷⁴ des Frauenanteils in Führungspositionen zum Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft. Die höchste Differenz zum Frauenanteil der Beschäftigten im Unternehmen liegt in der ersten Führungsebene, bei 50 Prozent; bei weiteren vier Unternehmen liegt die Differenz bei knapp 40 Prozent, einmal bei 32 Prozent.

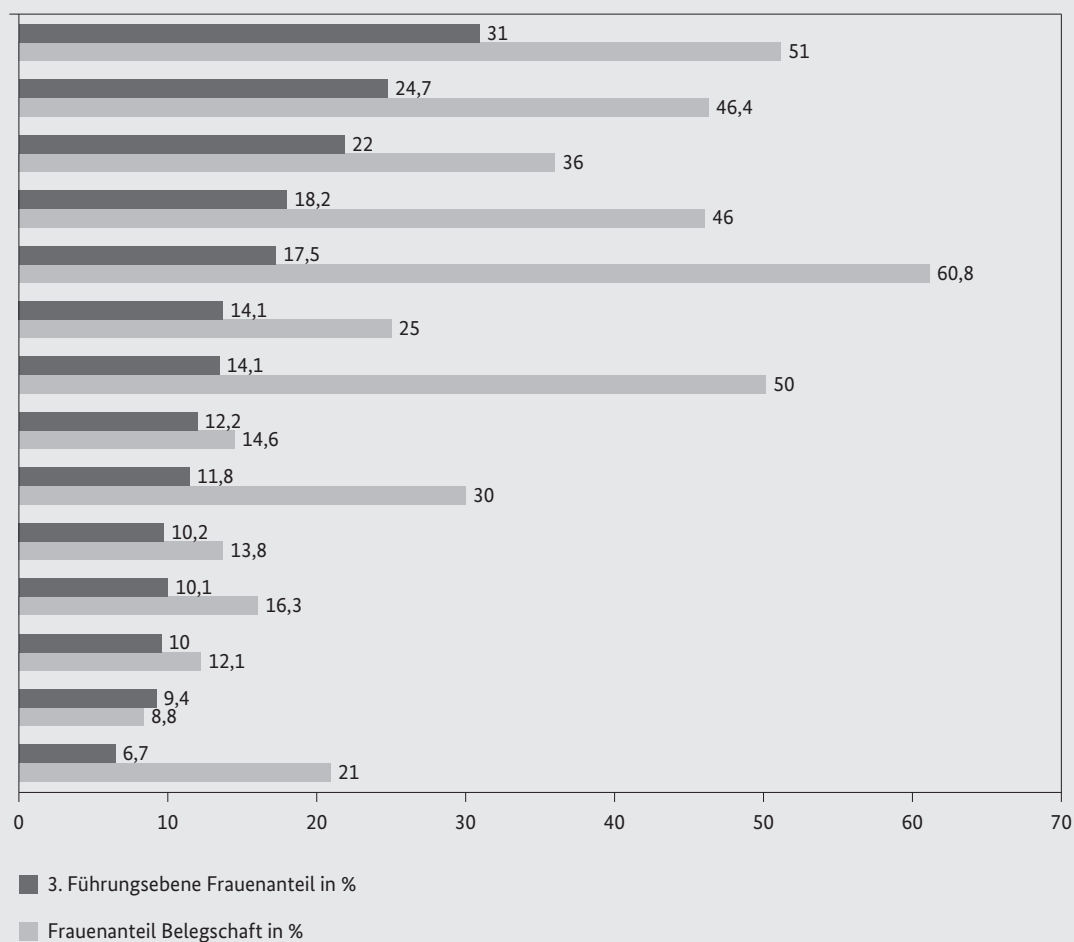
⁷⁴ Als Annäherung wird eine Differenz bis zu 3 % definiert.

Abbildung 30: DAX-30-Unternehmen: 2. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft



Auch hier gibt es bei den untersuchten DAX-30-Unternehmen auf der zweiten Führungsebene keine Annäherung des Frauenanteils in Führungspositionen zum Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft. In der zweiten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 52,7 Prozent, bei vier weiteren Unternehmen bei knapp bzw. über 30 Prozent.

Abbildung 31: DAX-30-Unternehmen: 3. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft



Auf der dritten Ebene gibt es zwei Annäherungen. Bei einem Unternehmen übersteigt der Frauenanteil in der dritten Führungsebene den Anteil an den weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft.⁷⁵ In der dritten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 43,3 Prozent, bei einem weiteren Unternehmen bei 35,9 Prozent.

Auf der vierten Führungsebene gibt es zwei Annäherungen. Bei zwei Unternehmen übersteigt der Frauenanteil in der vierten Führungsebene den Anteil an den weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft.⁷⁶ In der vierten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 21,2 Prozent.

⁷⁵ Um 0,6%.

⁷⁶ Um 0,9% und 3,4%.

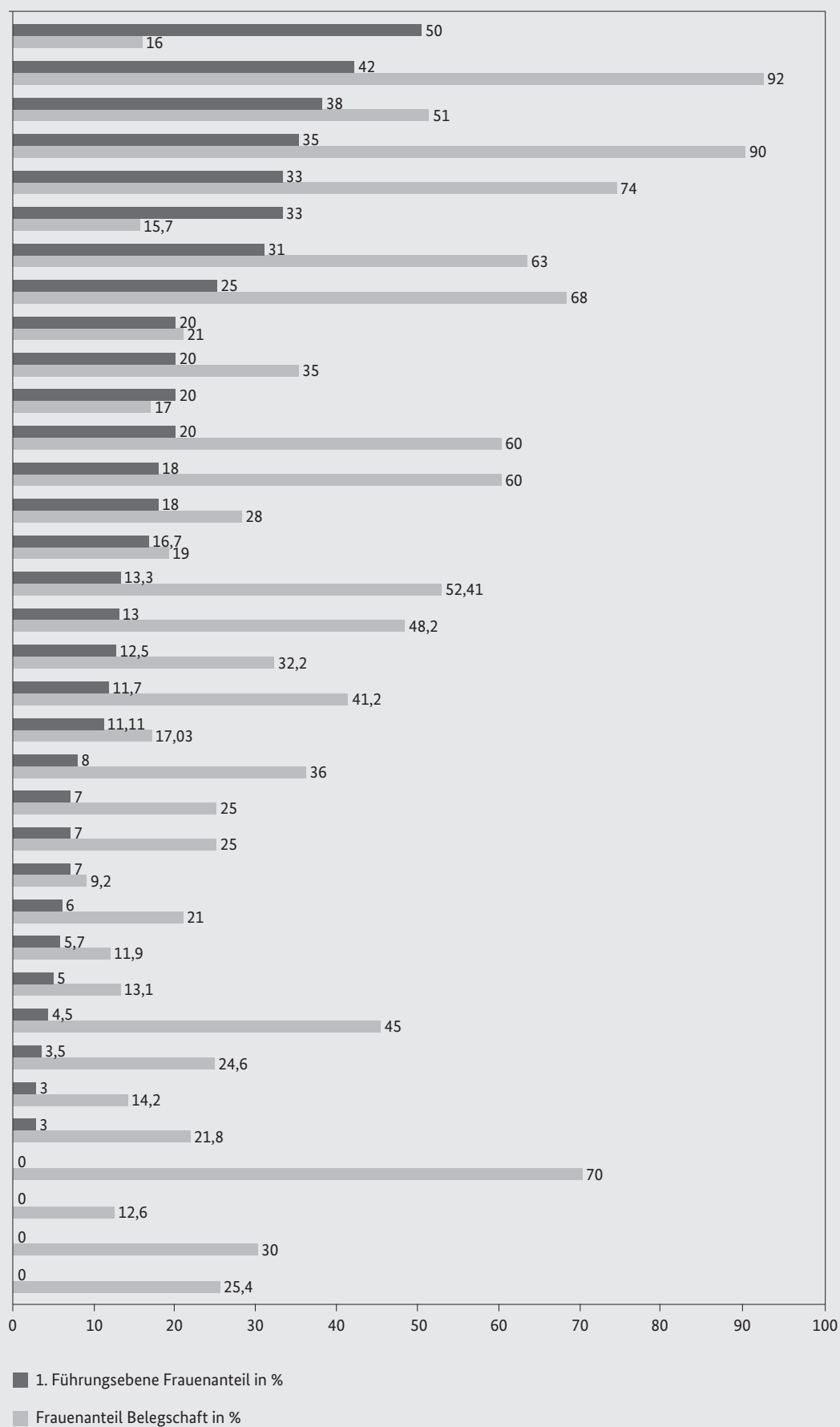
46 börsennotierte Unternehmen

Im Folgenden werden allein für einzelne Ebenen ausgewiesene Zahlen berücksichtigt, nicht jedoch Zahlen, die für mehrere Ebenen zusammen genannt wurden.

Acht Unternehmen gaben Zahlen für alle vier Führungsebenen an, neun Unternehmen für drei Führungsebenen, 14 für zwei Führungsebenen und vier nannten nur eine Zahl. Sieben Unternehmen differenzierten nicht, gaben also nur eine Zahl für alle Führungsebenen an. Vier Unternehmen gaben keine Auskunft.

Für die erste Führungsebene gaben 35 Unternehmen Auskunft, für die zweite Führungsebene 30, für die dritte Ebene 17 Unternehmen und für die vierte Ebene neun Unternehmen.

Abbildung 32: 46 börsennotierte Unternehmen: 1. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft

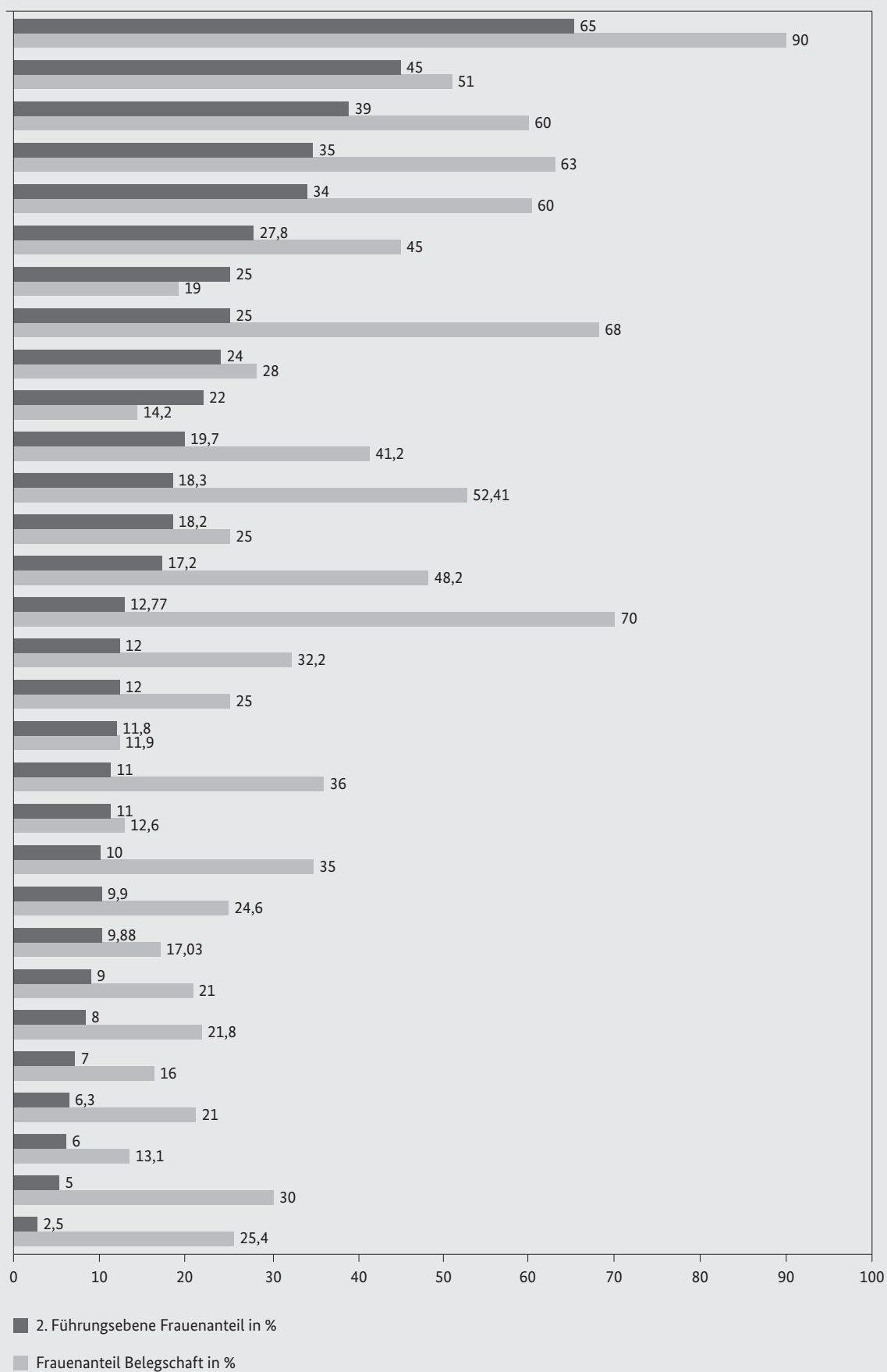


Bei den 46 börsennotierten Unternehmen gibt es vier Unternehmen, die auf der ersten Führungsebene keine Frau haben. Bei einem Unternehmen liegt der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei 50, ein weiteres Mal bei 42 Prozent. Mehrmals liegt dieser über 30 Prozent. Auf der ersten Führungsebene gibt es drei Annäherungen⁷⁷ des Frauenanteils in Führungspositionen zum Anteil der weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft. Bei drei Unternehmen übersteigt der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene den Anteil an der weiblichen Belegschaft.⁷⁸ Die höchste Differenz zum Frauenanteil der Beschäftigten in dem Unternehmen liegt in der ersten Führungsebene bei 70 Prozent; bei zwei weiteren Unternehmen, deren Frauenanteil der Belegschaft 92 sowie 90 Prozent beträgt, gibt es eine Differenz von 50 und 55 Prozent. Weitere fünfmal liegt die Differenz über 40 Prozent, viermal über 30 Prozent.

⁷⁷ Als Annäherung wird eine Differenz bis zu 3 % definiert.

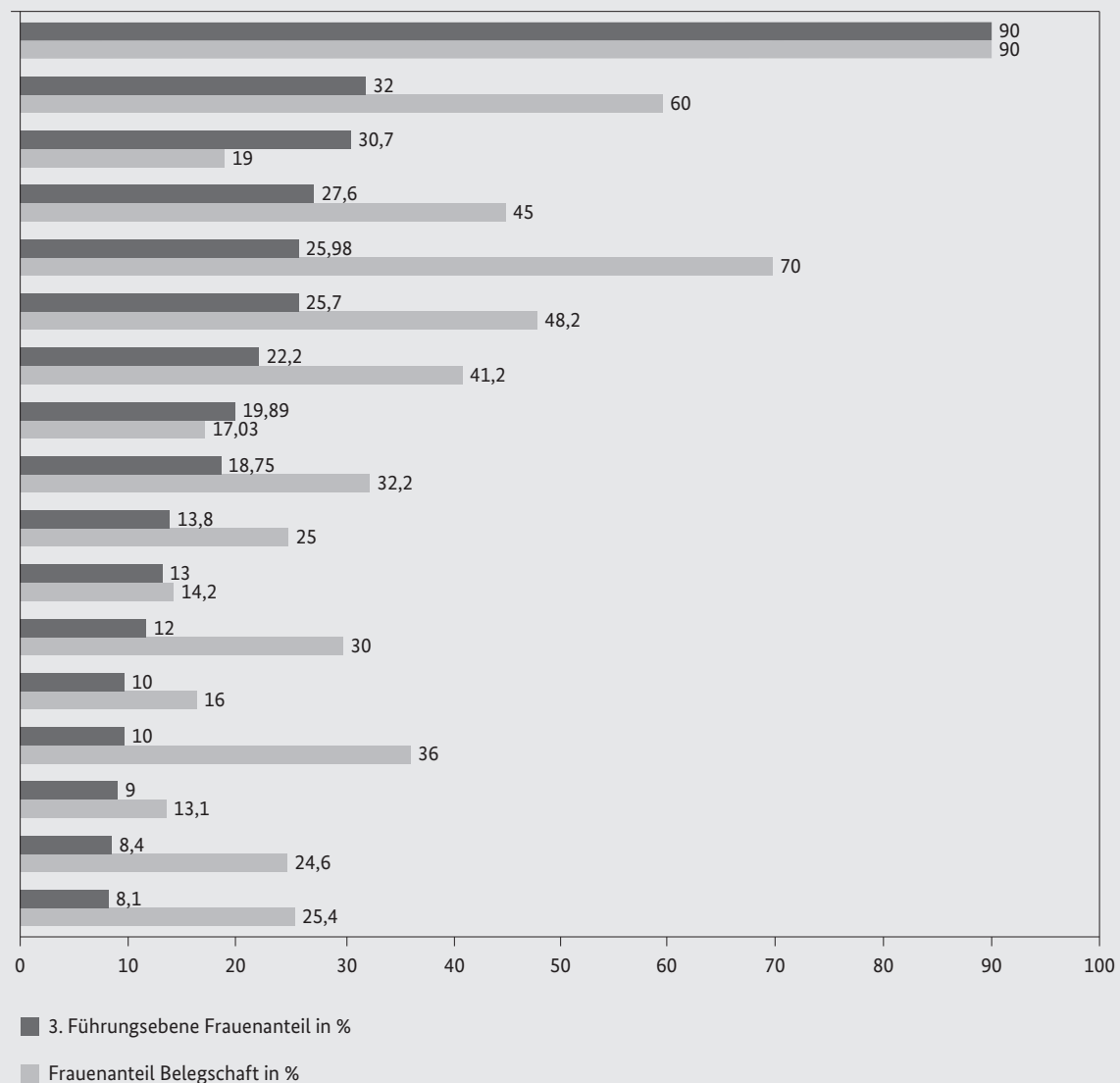
⁷⁸ Um 3 %, 34 % und 17,3 %.

Abbildung 33: 46 börsennotierte Unternehmen: 2. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft



Auf der zweiten Führungsebene gibt es zwei Annäherungen. Bei zwei Unternehmen übersteigt der Frauenanteil in der ersten Führungsebene den Anteil an den weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft.⁷⁹ Bei einem Unternehmen liegt der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene bei 65 Prozent und vereinzelt über 30 Prozent. In der zweiten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 57,23 Prozent, einmal bei 43 Prozent und zweimal über 30 Prozent.

Abbildung 34: 46 börsennotierte Unternehmen: 3. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft



Auf der dritten Führungsebene bildet sich der Frauenanteil in der Belegschaft einmal zu 100 Prozent ab; dort beträgt sowohl der Frauenanteil in Führungspositionen als auch der weibliche Anteil an der Belegschaft 90 Prozent. Bei einem Unternehmen ist eine Annäherung zu verzeichnen. Bei zwei Unternehmen übersteigt der Frauenanteil in der dritten Führungsebene den Anteil an den weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft.⁸⁰ In der dritten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 44,02 Prozent.

Auf der vierten Führungsebene gibt es keine Annäherung. Bei drei Unternehmen übersteigt der Frauenanteil in der vierten Führungsebene allerdings den Anteil an den weiblichen Beschäftigten in der Belegschaft.⁸¹ In der vierten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 19,75 Prozent.

⁷⁹ Um 6 und 7,8%.

⁸⁰ Um 11,7% und 2,86%.

⁸¹ Um 12,8, 8,46 und 5%.

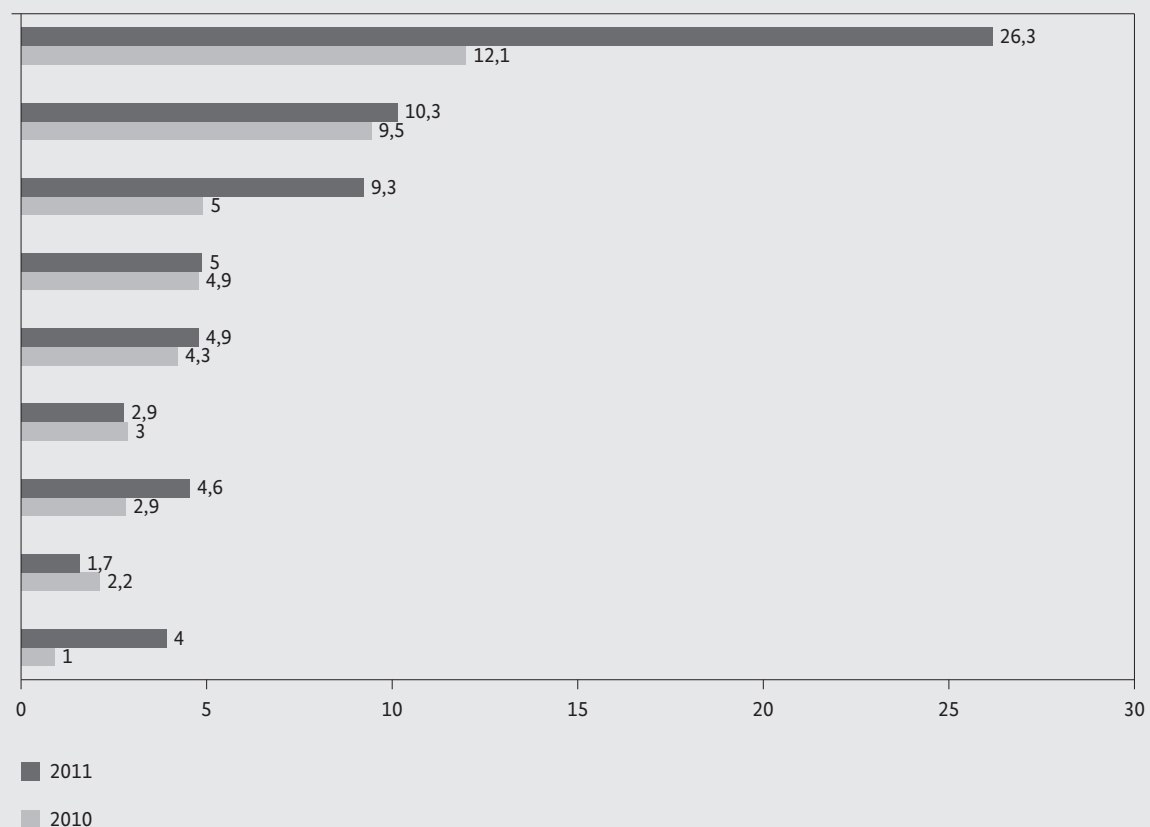
Vergleich zum Vorjahr

Im Folgenden werden nur die Unternehmen verglichen, die für die jeweiligen Ebenen⁸² sowohl im letzten als auch in diesem Jahr Zahlen angegeben haben. Verglichen wurden die Angaben der Unternehmen für 2010/2011⁸³ und 2011/2012.

Es ist vorab anzumerken, dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der jeweiligen Führungsebene die prozentuale Zuwachs- bzw. Abnahmegröße beeinflusst. Besteht diese Ebene beispielsweise nur aus drei Personen, führt die Beförderung einer einzigen Frau dazu, dass der Anteil auf 33 Prozent ansteigt. Die Daten, wie viele Personen zu den einzelnen Führungsebenen gezählt werden, wurden nicht erfragt, sondern nur die Prozentangaben.

DAX-30-Unternehmen

Abbildung 35: DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 1. Führungsebene (Angaben in %)



Auf der ersten Führungsebene der DAX-30-Unternehmen konnten neun Unternehmen verglichen werden: Bei sieben Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁸⁴ Bei drei Unternehmen hat sich der Frauenanteil in den Führungspositionen mindestens verdoppelt, in einem Fall sogar vervierfacht⁸⁵. Bei zwei Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁸⁶

⁸² Unternehmen, welche nicht zwischen den 4 Führungsebenen differenzierten, wurden nicht berücksichtigt.

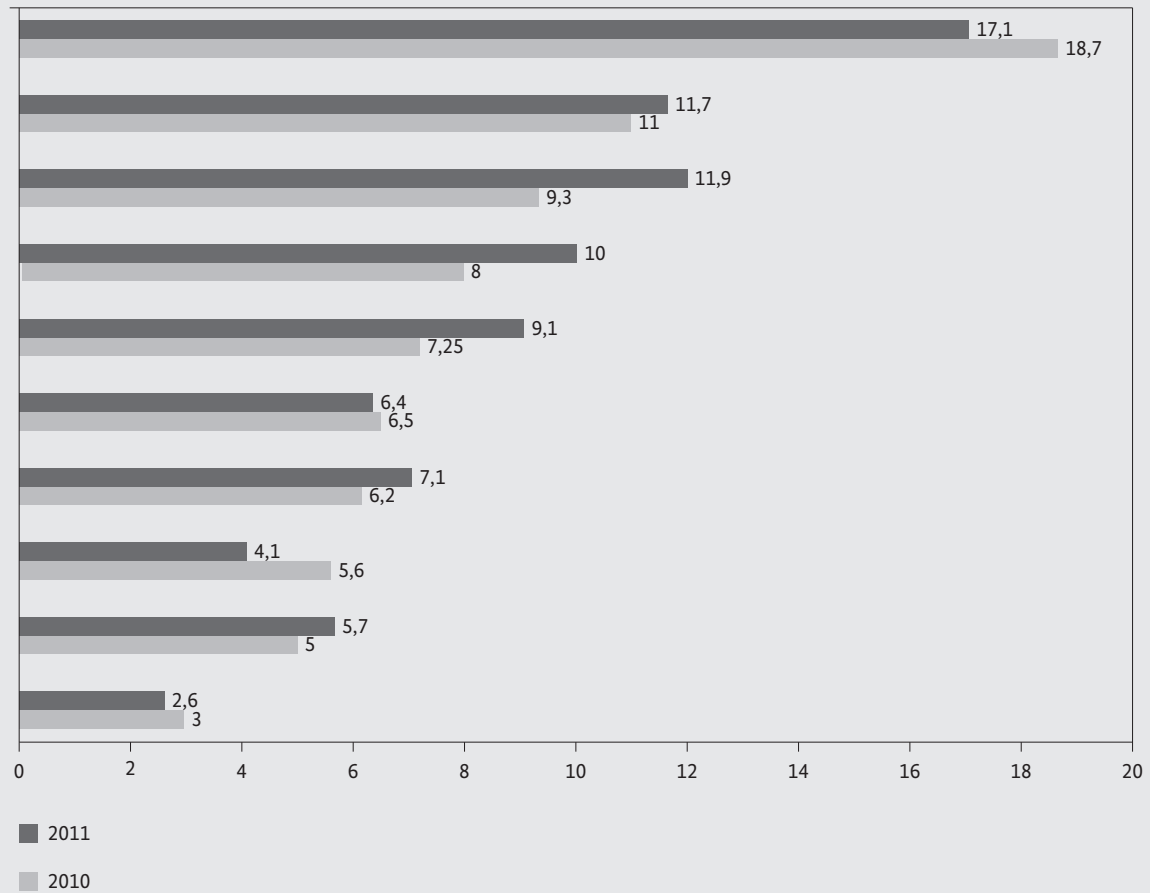
⁸³ Vgl. Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 75 ff.

⁸⁴ Einmal um 14,2%; einmal um 4,3%; einmal um 3%; einmal zwischen 1,1–2%; dreimal zwischen 0–1%.

⁸⁵ Von 1 auf 4%.

⁸⁶ Zwischen 0–1%.

Abbildung 36: DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 2. Führungsebene (Angaben in %)

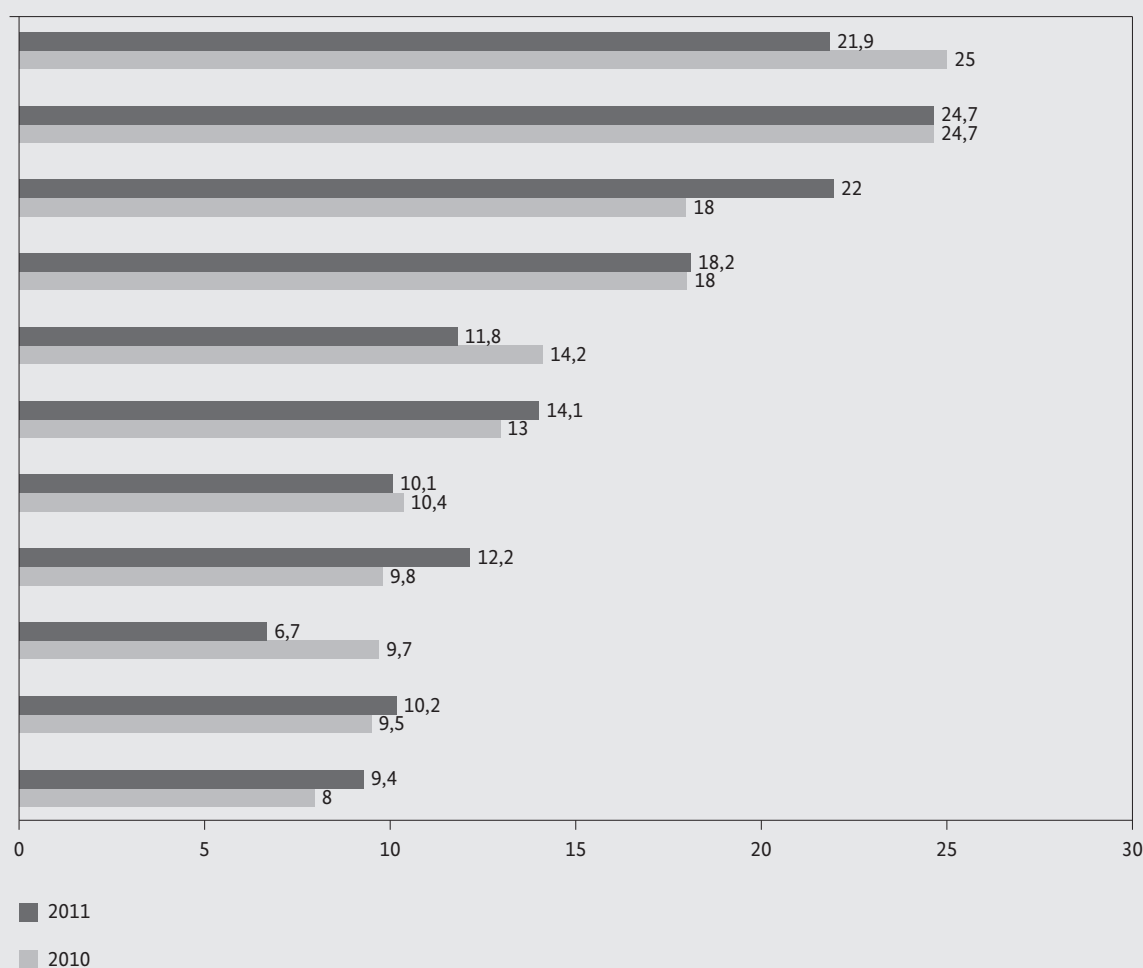


Auf der zweiten Führungsebene der DAX-30-Unternehmen konnten zehn Unternehmen verglichen werden: Bei sechs Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁸⁷ Bei vier Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁸⁸

⁸⁷ Einmal um 2,6%; zweimal zwischen 1,1-2%; dreimal zwischen 0-1%.

⁸⁸ Zweimal zwischen 1,1-2%; zweimal zwischen 0-1%.

Abbildung 37: DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 3. Führungsebene (Angaben in %)



Auf der dritten Führungsebene der DAX-30-Unternehmen konnten elf Unternehmen verglichen werden: Bei sechs Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁸⁹ Bei einem Unternehmen ist der Frauenanteil in der dritten Führungsebene gleich geblieben. Bei vier Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁹⁰

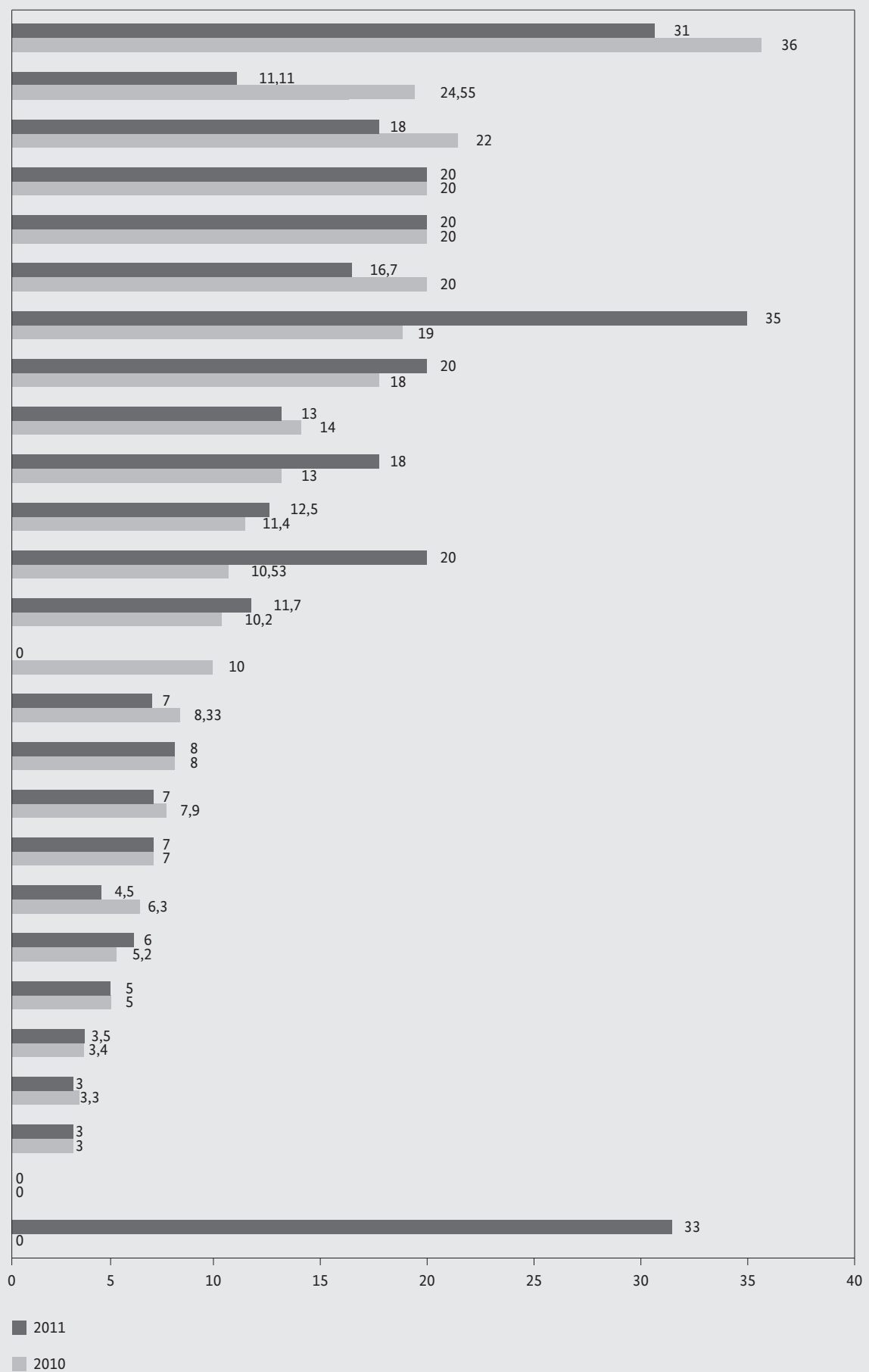
46 börsennotierte Unternehmen

Auch hier ist vorab anzumerken, dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der jeweiligen Führungsebene die prozentuale Zuwachs- bzw. Abnahmegröße beeinflusst. Besteht diese Ebene beispielsweise nur aus drei Personen, führt die Beförderung einer einzigen Frau dazu, dass der Anteil auf 33 Prozent ansteigt. Die Daten, wie viele Personen zu den einzelnen Führungsebenen gezählt werden, wurden nicht erfasst, sondern nur die Prozentangaben.

⁸⁹ Einmal um 4%; einmal um 2,4%; zweimal zwischen 1,1–2%; zweimal zwischen 0–1%.

⁹⁰ Zweimal um 3%; einmal um 2,4%; einmal zwischen 0–1%.

Abbildung 38: 46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 1. Führungsebene (Angaben in %)



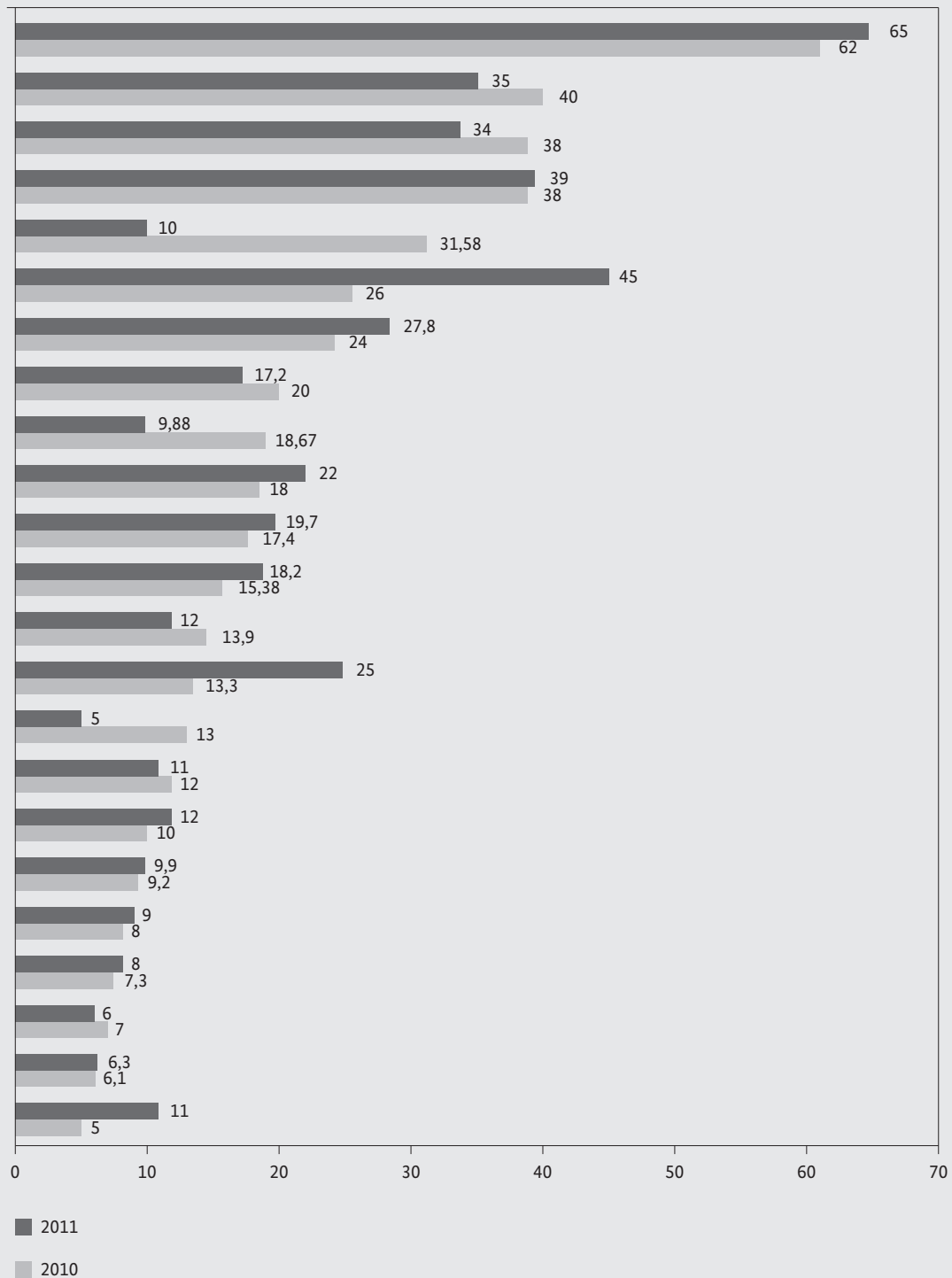
Auf der ersten Führungsebene der 46 börsennotierten Unternehmen konnten 26 Unternehmen verglichen werden: Bei neun Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁹¹ Bei zwei Unternehmen hat sich der Anteil fast verdoppelt und erreicht in einem dieser Unternehmen jetzt 35 Prozent. Bei einem Unternehmen ist der Frauenanteil von null auf 33 Prozent gestiegen.⁹² Bei sieben Unternehmen ist der Frauenanteil in der ersten Führungsebene gleich geblieben. Bei zehn Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁹³ Bei einem Unternehmen hat sich der Anteil um die Hälfte verringert und bei einem weiteren Unternehmen von zehn auf null Prozent reduziert. Bei einem Unternehmen liegt der Frauenanteil in Führungspositionen weiterhin bei null Prozent.

91 Einmal um 33 %; einmal um 16 %; einmal um 9,47 %; einmal um 5 %; dreimal zwischen 1,1–2 %; zweimal zwischen 0–1 %.

92 Bei diesem Unternehmen gibt es 3 Frauen und 6 Männer auf der 1. Führungsebene, so wurden im Geschäftsjahr 2011/2012 gleich 3 Frauen in die 1. Führungsebene berufen.

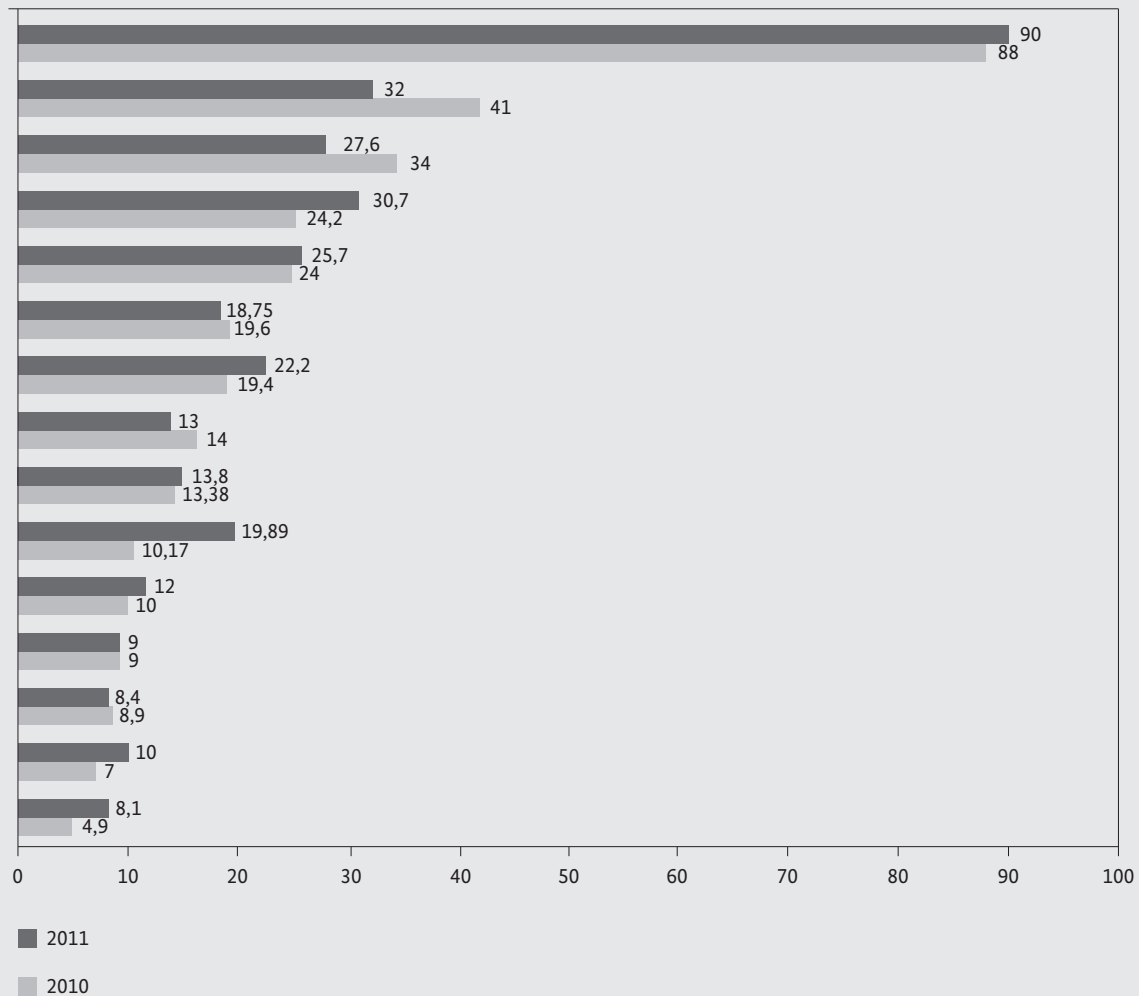
93 Einmal um 13,44 %; einmal um 10 %; einmal um 5 %; zweimal zwischen 3–4 %; zweimal zwischen 1,1–2 %; dreimal zwischen 0–1 %.

Abbildung 39: 46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 2. Führungsebene (Angaben in %)



Auf der zweiten Führungsebene der 46 börsennotierten Unternehmen konnten 23 Unternehmen verglichen werden: Bei 14 Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁹⁴ Bei zwei dieser Unternehmen hat sich der Anteil verdoppelt. Bei neun Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁹⁵ Zweimal hat sich der Anteil um fast die Hälfte und einmal auf ein Drittel verringert.⁹⁶

Abbildung 40: 46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 3. Führungsebene (Angaben in %)



Auf der dritten Führungsebene der 46 börsennotierten Unternehmen konnten 15 Unternehmen verglichen werden: Bei neun Unternehmen ist ein Zuwachs zu erkennen.⁹⁷ Bei einem Unternehmen ist der Frauenanteil in der dritten Führungsebene gleich geblieben. Bei fünf Unternehmen ist eine Abnahme zu erkennen.⁹⁸

94 Einmal um 19%; einmal um 11,7%; einmal um 6%; zweimal zwischen 3,1–4%; dreimal zwischen 2,1–3%; einmal zwischen 1,1–2%; fünfmal zwischen 0–1%.

95 Einmal um 21,58%; einmal um 8,79%; einmal um 8%; zweimal zwischen 4–5%; einmal zwischen 2,1–3%; einmal zwischen 1,1–2%; zweimal zwischen 0–1%.

96 Bei diesem Unternehmen verdoppelte sich der Frauenanteil auf der 1. Führungsebene.

97 Einmal um 9,7%; einmal um 6,5%; einmal zwischen 3,1–4%; zweimal zwischen 2,1–3%; dreimal zwischen 1,1–2%; einmal zwischen 0–1%.

98 Einmal um 9%; einmal um 6,4%; dreimal zwischen 0–1%.

1.3.5 Zielsetzungen der Unternehmen

Frage:

Welchen Grund gibt es dafür, mit der Selbstverpflichtung hinter dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten zurückzubleiben?

Zitat:

„Andernfalls müssten wir gezielt Männer, trotz Bewährung, aus Führungspositionen entlassen, nur um den Frauenanteil zu verändern. Wir wollen das im Rahmen einer natürlichen Entwicklung machen, durch eine Präferenzierung, aber nicht gezielt durch Entlassungen von Männern.“

DAX-30-Unternehmen

Erläuterungen zur Frage:

20 der DAX-30-Unternehmen bleiben mit ihrer Selbstverpflichtung hinter dem Frauenanteil der Beschäftigten im Unternehmen zurück.⁹⁹ Diesen Unternehmen wurde nur die oben genannte Frage gestellt.

Elf der 20 Unternehmen, die mit ihrer Selbstverpflichtung hinter ihrem Frauenanteil der Belegschaft zurückbleiben, beantworteten diese Frage wie folgt:

- Das Ziel wäre ambitioniert und realistisch (7 Unternehmen);
- die Stellen müssten erst mal frei werden, damit Frauen nachziehen könnten;
- in technisch geprägten Führungspositionen wären Frauen nur schwer zu finden;
- das Interesse für Maschinenbau und Elektronik müsste bereits in den Schulen geweckt werden.

Neun Unternehmen erteilten zu dieser Frage keine Auskunft oder die Angaben waren nicht verwertbar.

- Die Erreichbarkeit wäre ihnen wichtiger als eine aufmerksamkeitsstarke Wirkung höherer Ziele.

Den zehn weiteren DAX-30-Unternehmen wurde eine ihrer Selbstverpflichtung angepasste Frage¹⁰⁰ gestellt.

Vier Unternehmen mit sehr geringem Frauenanteil in der Belegschaft (unter 15 %), die sich eben diesen Frauenanteil übersteigende Ziele gesetzt hatten, wurden Fragen gestellt wie:

- Aus welchem Grund haben Sie sich keine ehrgeizigeren Ziele gesetzt?
- Warum wollen Sie die Ziele nicht höher stecken?
- Welchen Grund gibt es dafür, sich mit der Selbstverpflichtung – insbesondere auf den Ebenen 1 und 2 – dem Frauenanteil der Beschäftigten so langsam anzunähern?
- Und aus welchem Grund wollen Sie sich dafür (für dieses Ziel) fast zehn Jahre Zeit nehmen? Was hindert Sie an einer früheren Umsetzung?

⁹⁹ Bei 2 Unternehmen wurde der weltweite Frauenanteil in der Belegschaft berücksichtigt.
¹⁰⁰ S. a. Anhang 4.3 „Varianten der Frage 6 (anonymisierte Beispiele)“.

Weitere vier Unternehmen, die ihrem jeweiligen Frauenanteil der Belegschaft entsprechende Ziele nennen, wurden dahingehend befragt, ob sie sich vorstellen können, diese künftig noch höher zu stecken.

Zwei Unternehmen, die keine Ziele angaben, wurden befragt, ob sie sich vorstellen können, in absehbarer Zeit Ziele zu formulieren.

Antworten der zehn DAX-30-Unternehmen, denen ihrer jeweiligen Selbstverpflichtung entsprechende Fragen gestellt wurden:

Fünf Unternehmen:

- Dies wäre ein ambitioniertes und realistisches Ziel;
- wissenschaftlich wäre erwiesen, dass die 30-Prozent-Marke ein geeignetes Kriterium für gemischte Zusammenarbeit sei;
- ein höheres Ziel wäre aus zeitlichen Gründen nicht möglich;
- ein höheres Ziel wäre aus gesetzlichen und tatsächlichen Gründen nicht möglich; da es nur einen geringen Anteil an Frauen in den MINT¹⁰¹-Berufen gäbe.

Weitere drei Unternehmen konnten sich ein höheres Ziel nicht vorstellen.

Zwei Unternehmen erteilten keine Antwort.

46 börsennotierte Unternehmen

Frage:

Die DAX-30-Unternehmen haben sich kürzlich verpflichtet, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Haben auch Sie sich Ziele für Führungspositionen gesetzt? Wenn ja, welche?

Zitat:

„In die Absprache der DAX-30-Unternehmen sind wir nicht involviert.“

Sieben Unternehmen haben sich Ziele gesetzt:

- bis 2020: 15 bis 20 Prozent;
- bis 2020: 15 Prozent;
- in fünf Jahren: 25 bis 35 Prozent;
- bis 2020: 20 Prozent;
- Verdoppelung des Frauenanteils in den nächsten fünf Jahren;
- weltweiter Frauenanteil der Belegschaft (29 %) als Maßstab für Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland.

20 Unternehmen haben sich keine Ziele gesetzt.

19 Unternehmen machten keine Angaben oder antworteten ausweichend.

101 MINT ist die Abkürzung der Anfangsbuchstaben folgender Begriffe: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

Frage:

Wie beabsichtigen Sie, die Lücke zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen zu schließen?

Zitate:

„Wir empfinden die Auseinandersetzung mit Ihren Fragen und die Beschäftigung mit Frauen in Führungspositionen nicht als sogenannte Strafarbeit. Wir sind hoch motiviert, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.“

„Gezielte Maßnahmen zur Förderung von Frauen würden gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verstoßen, wenn Männer davon ausgeschlossen würden.“

DAX-30-Unternehmen

Sechs Unternehmen stellten auf die Förderung der beruflichen Laufbahn mittels gezielter Förderprogramme ab.

Sieben Unternehmen schaffen und fördern Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Beispiel Kinderbetreuung und flexible Arbeitszeiten. Vier dieser sieben Unternehmen bieten sowohl den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch Talent-, Nachwuchs- und Mentoring-Programme an.

Sieben Unternehmen gaben keine oder eine ausweichende Antwort.

Zehn Unternehmen, deren Selbstverpflichtung nicht hinter ihrem Frauenanteil der Beschäftigten liegt, wurde diese Frage nicht gestellt.

46 börsennotierte Unternehmen

Vier Unternehmen stellten auf die Förderung der beruflichen Laufbahn mittels gezielter Förderprogramme ab.

Sieben Unternehmen schaffen und fördern Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als Maßnahmen wurden zumeist dieselben wie bei den DAX-30-Unternehmen erwähnt. Fünf dieser sieben Unternehmen bieten neben den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie Talent-, Nachwuchs- und Mentoring-Programme an.

30 Unternehmen machten keine Angaben oder antworteten ausweichend:

- ┃ Das Interesse an den technischen Berufen müsste geweckt werden;
 - ┃ die Qualifikation wäre entscheidend;
 - ┃ man fände keine geeigneten Frauen;
 - ┃ mit der Zeit schliesse die Lücke sich von alleine, wenn die Anzahl der Absolventinnen anstiege;
 - ┃ man habe sich keine Maßnahmen gesetzt.
- ┃ Fünf Unternehmen wurde diese Frage nicht gestellt.

1.3.6 Bonuszahlungen

Frage:

Ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein Bestandteil der Zielvereinbarung für die Vorstandsvergütung im Rahmen der Bonuszahlung?

Zitate:

„Der Geist im Management muss vorhanden sein!“

„So leicht bzw. so schwer macht es uns der Aufsichtsrat nicht.“

„Eine solche Zielvereinbarung wäre ein schöner Traum, da leicht zu erfüllen, ohne viel zu arbeiten.“

DAX-30-Unternehmen

Neun Unternehmen (30 %) antworteten mit „Ja“.

15 Unternehmen (50 %) mit „Nein“, begründet unter anderem damit:

■ Es würde die Auswahl verzerren.

Sechs Unternehmen (20 %) gaben keine oder keine verwertbaren Antworten.

46 börsennotierte Unternehmen

Nur ein Unternehmen (2 %) antwortete mit „Ja“, 37 (81 %) mit „Nein“.

Acht Unternehmen (17 %) gaben keine oder keine verwertbaren Antworten.

Ein Unternehmen (2 %) wollte die Anregung für die Zukunft aufnehmen.

1.4 Zusammenfassung und Bewertung

Birgit Kersten, Katrin Lange, Kivilcim Simsek

1.4.1 Aufsichtsräte

Aufsichtsräte: Aktuelle Zahlen und Neuwahlen

In den DAX-30-Unternehmen nimmt die Anzahl der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder weiter zu. Aktuell sind 97 von 500 möglichen Positionen mit Frauen besetzt. Dies entspricht einem Frauenanteil von insgesamt 19,4 Prozent; 11,8 Prozent der Frauen wurden von Arbeitnehmerseite, 7,6 Prozent von Anteilseignerseite bestellt. Bei Aufsichtsratswahlen der Anteilseignerseite wurden in diesem Jahr bisher 20,83 Prozent der Positionen mit Frauen besetzt. Nur eine Frau, *Simone Bagel-Trah* (Henkel AG & Co. KGaA), hat den Aufsichtsratsvorsitz inne. Vier Frauen, alle Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite, sind stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats.

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen sind aktuell 69 von 523 möglichen Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt. Dies entspricht einem Frauenanteil von insgesamt 13,19 Prozent; 7,26 Prozent der Frauen wurden von Arbeitnehmerseite, 5,93 Prozent von Anteilseignerseite bestellt. Bei Aufsichtsratswahlen der Anteilseignerseite wurden in diesem Jahr bisher 18,33 Prozent der Positionen mit Frauen besetzt. Keine Frau hat den Aufsichtsratsvorsitz inne. Vier Frauen, bis auf eine alle Arbeitnehmervertreterinnen, sind stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats.

Bewertung:

Trotz des anhaltenden positiven Trends bleibt die Dominanz der Männer ungebrochen.¹⁰² Ein DAX-30- und eines der 46 weiteren börsennotierten Unternehmen erreichen bisher einen Frauenanteil von 40 bzw. 50 Prozent. Zwei der DAX-30-Unternehmen und elf der 46 börsennotierten Unternehmen haben bis heute kein weibliches Mitglied im Aufsichtsrat.

Nominierungsausschuss

In sieben DAX-30-Unternehmen sind sieben¹⁰³ Frauen Mitglied des jeweiligen Nominierungsausschusses, keine ist dabei dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende. Allein bei der Beiersdorf AG gibt es im Nominierungsausschuss zwei Frauen.

In acht der 46 börsennotierten Unternehmen ist jeweils eine Frau Mitglied im Nominierungsausschuss, keine ist dabei dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende.

Bewertung:

Der Nominierungsausschuss ist ein Gremium, das die Auswahl zukünftiger Aufsichtsratsmitglieder entscheidend mit beeinflussen kann. Die noch immer vorherrschende Praxis, Aufsichtsratsmitglieder aus eigenen Netzwerken zu nominieren, zeigt, wie wichtig für Frauen der Zugang zum Nominierungsausschuss ist: Nur so kann sichergestellt werden, dass auch geeignete Kandidatinnen in den Blick genommen werden.¹⁰⁴

Personalausschuss

In fünf der DAX-30-Unternehmen sind fünf Frauen Mitglied im jeweiligen Personalausschuss, dabei keine dessen Vorsitzende oder stellvertretende Vorsitzende. Alle Vertreterinnen gehören der Arbeitnehmerseite an.

Elf Frauen sind in neun Unternehmen Mitglied des jeweiligen Personalausschusses. Sieben dieser Frauen gehören der Arbeitnehmer-, vier der Anteilseignerseite des jeweiligen Aufsichtsrats an. Eine Frau ist Vorsitzende und eine Frau ist stellvertretende Vorsitzende des jeweiligen Ausschusses. Bei der Rhön-Klinikum AG und der Software AG sind jeweils zwei Frauen vertreten.

¹⁰² Dabei sind die Männer den Frauen nicht nur zahlenmäßig überlegen, sondern auch bei der Zuschreibung von Macht; vgl. Aufsichtsratsstudie 2012 der Deutschen Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz e.V.: „Eine Frau findet sich unter den Führenden des Rankings übrigens nach wie vor nicht. Mit Renate Köcher taucht die erste auf Rang 26 auf“ (Kap. 2.3.3 in dieser Studie); s. a. Aufsichtsrats-Ranking des Handelsblatts: „Unter den Top-30 der einflussreichsten Aufsichtsräte der Republik haben es bislang nur 2 Frauen geschafft. Meinungsforscherin Renate Köcher (Allianz, BMW, Infineon) und Unternehmerin Nicola-Leibinger-Kammüller (Lufthansa, Siemens, Springer)“ (<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/aufsichtsrats-ranking-frauen-konnten-noch-immer-nicht-in-die-machtzentren-vorstossen/6808290-2.html>, Zugriff: 06.09.2012).

¹⁰³ Eine Frau sitzt für 2 DAX-30-Unternehmen im jeweiligen Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats.

¹⁰⁴ Vgl. auch Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 12 f.

Bewertung:

Der Personalausschuss ist, analog zum Nominierungsausschuss, ein wichtiges Gremium, das Einfluss auf die Bestimmung zukünftiger Vorstandsmitglieder hat; insofern sollte auch sichergestellt sein, dass hier mehr Frauen Zugang erhalten. Die bisher erreichten Frauenanteile sowohl in den Nominierungs- als auch in den Personalausschüssen sind jedoch nicht zufriedenstellend.

Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für den Aufsichtsrat

Konkrete Maßnahmen benannten nur sechs DAX-30-Unternehmen und zehn der 46 börsennotierten Unternehmen. Alle anderen Unternehmen antworteten ausweichend, gar nicht oder mit „Nein“ (4 DAX-30- und 9 der 46 börsennotierten Unternehmen).

Bewertung:

Nur 20 Prozent sowohl der DAX-30- als auch der 46 börsennotierten Unternehmen gaben an, Maßnahmen ergriffen zu haben, damit künftig mehr Frauen für die Wahl zum Aufsichtsrat vorgeschlagen werden können. Überwiegend wurde ausweichend geantwortet und dabei oft angeführt, nur die Qualifikation würde zählen – obwohl klar ist und von jeder djb-Vertreterin bei jeder Hauptversammlung erklärt wird, es gehe allein darum, Frauen bei gleicher Qualifikation vorzuziehen, wenn diese auf der fraglichen Führungsebene unterrepräsentiert seien. Dieses Missverständnis und die Besorgnis schienen weder auf dem Podium noch im Publikum ausgeräumt zu sein – denn diese Äußerungen wurden immer mit viel Applaus bedacht.

Die übrigen Antworten waren meist wohlwollend, wenn auch mit erkennbarer Tendenz, sich „nicht in die Karten sehen zu lassen“, wie es eine Teilnehmerin formulierte.

Personalberatungsunternehmen

Zehn der DAX-30- und 17 der 46 börsennotierten Unternehmen schalten Personalberatungsunternehmen ein und fragen gezielt nach Frauen; weitere Unternehmen schlossen dies für die Zukunft nicht aus.

Bewertung:

Die Unternehmen lassen sich zum Teil von Personalberatungsunternehmen unterstützen und fragen dabei gezielt nach Frauen. Viele Unternehmen gaben auch hier ausweichende Antworten, etwa, die Qualifikation sei ausschlaggebend (s. Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für den Aufsichtsrat) oder sie ließen die Tendenz erkennen, Interna nicht preiszugeben.

Einsatz von Datenbanken

Keine Datenbank wurde namentlich benannt. Sechs DAX-30- und fünf der 46 börsennotierten Unternehmen bejahten die Frage. Meist wurde erläuternd hinzugefügt: „indirekt über Personalberatungsunternehmen“. Weitere Unternehmen stellten den Einsatz von Datenbanken für die Zukunft in Aussicht.

Bewertung:

Datenbanken nutzen die Unternehmen lediglich indirekt über Personalberatungsunternehmen, wenn externe Hilfe benötigt wird. Die Antworten verdeutlichen, dass die meisten Unternehmen Aufsichtsräte in anderer Form rekrutieren – in welcher Form, wurde in diesem Zusammenhang aber nicht offengelegt.

Anzumerken für Deutschland ist, dass der Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.¹⁰⁵ eine Datenbank angelegt hat. In Norwegen wurden zur schnellen Umsetzung des Gesetzes regionale und auch vier landesweite Datenbanken eingerichtet, zwei der landesweiten dabei von Ministerialabteilungen – staatlich –, die dritte vom Verband der Rechtsanwälte, die vierte vom Arbeitgeberverband.¹⁰⁶

Audit Committee und Wirtschaftsprüferkammer

Diese Frage beantwortete keines der DAX-30- und der 46 börsennotierten Unternehmen mit „Ja“; einige Unternehmen hielten dies allerdings für einen guten Hinweis.

Bewertung:

Am 1. Januar 2012 waren in der Wirtschaftsprüferkammer 2.044 Wirtschaftsprüferinnen registriert. Mitglieder der Wirtschaftsprüferkammer sind für eine Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss prädestiniert. Den Unternehmen steht damit eine Datenbank mit hoch qualifizierten Frauen greifbar zur Verfügung, die sie bisher allerdings nicht nutzen; die Auswertung der Protokolle deckt sich insoweit mit dem Schreiben der Wirtschaftsprüferkammer vom 30. Mai 2012, wonach es bislang keine Anfragen gegeben hätte. Auch die Bundessteuerberaterkammer teilte telefonisch mit, es hätte bisher keine Anfragen von Unternehmen gegeben. Einige Unternehmen hielten dies aber für eine zukünftige Option. Die erhöhten Arbeitsanforderungen führen inzwischen teilweise zur erschweren Besetzung des Prüfungsausschusses¹⁰⁷, bei der die Datenbank nützlich sein könnte.

Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern

Auch ohne explizite Nachfrage schilderten die Unternehmen, wie Aufsichtsratsmitglieder rekrutiert würden. Jeweils neun der DAX-30- und der 46 börsennotierten Unternehmen gaben an, über eigene Netzwerke des Aufsichtsrates, des Nominierungsausschusses und des Vorstands zu suchen; teilweise deklarierte man die Suche auch als Internum, worüber man keine Auskunft geben könnte.

Bewertung:

Die häufig genannte Suche in eigenen Netzwerken bestätigt das „Old-Boys-Netzwerk“. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Untersuchung *Sebastian Barths*, wonach (noch) tradierte Auswahlverfahren die Entwicklung der Kandidatenvorschläge für den Aufsichtsrat in deutschen Unternehmen prägen.¹⁰⁸

¹⁰⁵ S. <http://www.vdu.de/> (Zugriff: 22.08.2012).

¹⁰⁶ Vgl. *Storvik, Aagoth/Teigen, Mari*: Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich Ebert Stiftung 2010, o. O., S. 10.

¹⁰⁷ Vgl. *Reuter, Janina*: Praxis von Prüfungsausschüssen unter Einfluss aktueller Regulierung in High Performance Boards – Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten, Ergebnisbericht des Forschungsprojektes von Prof. Dr. Michèle Morner, Reinhard-Mohn-Institut, o. O. 2011, S. 29 ff., 30.

¹⁰⁸ Vgl. *Barth, Sebastian*: Die Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern in High Performance Boards – Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten, Ergebnisbericht des Forschungsprojektes von Prof. Dr. Michèle Morner, Reinhard-Mohn-Institut, o. O. 2011, S. 16 ff., 19.

1.4.2 Vorstände

Vorstände: Aktuelle Zahlen und Neubestellungen

In den DAX-30-Unternehmen beträgt der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder 7,33 Prozent im Jahr 2012; er erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr um mehr als das Doppelte (4,33 %). 14¹⁰⁹ von 191 möglichen Positionen sind aktuell mit Frauen besetzt. Keine der Frauen hat den Vorstandsvorsitz bzw. den stellvertretenden Vorstandsvorsitz inne. 2012 erfolgten bisher 18,92 Prozent der Vorstandsbesetzungen mit Frauen. Zehn der 14 Frauen wurden unternehmensextern berufen; nur vier Frauen arbeiteten zuvor auch im Unternehmen, in dessen Vorstand man sie bestellte.

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen beträgt der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder 3,93 Prozent im Jahr 2012; er erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr nur leicht (0,7 %). Sieben von 178 möglichen Vorstandspositionen sind aktuell mit Frauen besetzt. Keine der Frauen hat den Vorstandsvorsitz bzw. den stellvertretenden Vorstandsvorsitz inne. 2012 erfolgten bisher 12,5 Prozent der Vorstandsbesetzungen mit Frauen. Fünf der sieben Frauen wurden unternehmensextern berufen. Nur zwei Frauen arbeiteten zuvor auch im Unternehmen, in dessen Vorstand man sie bestellte.

Bewertung:

Trotz zunehmender Frauenanteile bleibt mit weit über 90 Prozent auch in den Vorständen ein männliches Übergewicht erhalten – vergleichbar der Entwicklung der Aufsichtsräte. Einen 40-prozentigen Frauenanteil in den Vorständen erreichte bisher kein Unternehmen. 18 der DAX-30-Unternehmen und 39 der 46 börsennotierten Unternehmen haben bis heute kein einziges weibliches Vorstandsmitglied.

Dies bestätigt einmal mehr, dass die Bemühungen der Unternehmen bei Weitem nicht ausreichen, in den Vorständen Frauenanteile jenseits des einstelligen Bereiches zu generieren. Die überwiegend externe Berufung der Frauen in die Vorstände bestätigt darüber hinaus, dass innerhalb der Unternehmen noch zu wenig getan wird, um Frauen für Vorstandspositionen zu entwickeln. Auffällig ist auch, dass die Frauen in den Vorständen überwiegend für Personal, Recht und Compliance zuständig sind.

Entwicklung von Frauen für Vorstandspositionen

Sechs Antworten der DAX-30-Unternehmen waren als „Ja“ zu werten. Keines der 46 börsennotierten Unternehmen antwortete eindeutig mit „Ja“, sieben allerdings damit, neue Förderprogramme zu haben. Vier der DAX-30-Unternehmen und elf der 46 börsennotierten Unternehmen antworteten mit „Nein“. Im Übrigen wurde ausweichend oder gar nicht geantwortet.

Bewertung:

Die Antworten der Unternehmen sind insgesamt unbefriedigend, es fehlen klare Positionierungen, ein klares „Ja“ oder „Nein“. Beispielsweise wurde ein „Ja“ dadurch wieder entwertet, es wäre „ausdrücklich vorgegeben“, Frauen nicht auszuschließen. Dass so wenige Unternehmen ein klares „Ja“ aussprachen, spricht dafür, dass Frauen für Vorstandspositionen noch keine angemessene Berücksichtigung finden.

¹⁰⁹ Einschließlich der bereits bekannten Nominierung von Tina Müller, Beiersdorf AG.

Ziele für Frauen im Vorstand

Ein DAX-30-Unternehmen und eines der 46 börsennotierten Unternehmen beantworteten die Frage mit „Ja“ und setzten die Ziele auch bereits zeitnah um, das DAX-30-Unternehmen mit Einschränkung: Nur zwei der ursprünglich drei neu zu besetzenden Vorstandspositionen wurden mit Frauen besetzt.

Bewertung:

Ziele, wie viele Frauen in den nächsten fünf Jahren im Vorstand vorgesehen sind, werden nicht formuliert – abgesehen von zwei Ausnahmen. Gegenüber dem Vorjahr hat sich insoweit nichts geändert, denn zu diesem Ergebnis kommt auch bereits die Studie 2011.¹¹⁰

Zwar gibt es in diesem Jahr eine Reihe von Neubestellungen, sodass Anteile von 7,33 Prozent (Vorjahr: 3 %) bei den DAX-30- und 3,93 Prozent (Vorjahr: 3,23 %) bei den übrigen 46 börsennotierten Unternehmen erreicht werden.¹¹¹ An einem klaren öffentlichen Bekenntnis dazu, wie viele Frauen in den nächsten fünf Jahren im Vorstand vertreten sein sollen, fehlt es aber nach wie vor – ob sich der Trend fortsetzen wird, ist daher nicht einschätzbar.

Es ist festzustellen, dass, vom Männeranteil in den Vorständen ausgehend, die Unternehmen trotz Anteilen von 92,67 Prozent in Vorständen der DAX-30-Unternehmen und 96,07 Prozent in denen der 46 börsennotierten Unternehmen keine Ziele formulieren, um an diesem eklatanten Ungleichgewicht im Vergleich zum entsprechenden Frauenanteil etwas zu ändern.

Deutscher Corporate Governance Kodex

Der djb versteht 5.1.2 DCGK so, dass auch für Frauen im Vorstand Ziele zu formulieren sind, selbst wenn diese nicht im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht werden müssen, wie es nach 5.1.4 DCGK für die Zielsetzung des Aufsichtsrates verlangt wird.

Auf den Vorhalt in den Hauptversammlungen, die Unternehmen seien schon nach dem DCGK zur Setzung entsprechender Ziele verpflichtet, gingen acht DAX-30-Unternehmen und drei der 46 börsennotierten Unternehmen ein – alle elf Unternehmen verneinten jedoch eine entsprechende „Verpflichtung“: Es würde sich, anders als für den Aufsichtsrat, nur um eine „Empfehlung“ handeln.

Bewertung:

Die Unternehmen fühlen sich durch die Empfehlung des DCGK, beim Vorstand „Diversity“ zu beachten, nicht angesprochen, konkrete Ziele für die Besetzung der Vorstände mit Frauen zu formulieren – dies wird damit begründet, es würde sich nur um eine Empfehlung, keine Verpflichtung handeln.

Der DCGK spricht allerdings generell nur Empfehlungen für gute Unternehmensführung aus – und den präzise formulierten „Empfehlungen“ für die Besetzung der Aufsichtsräte kommen die meisten Unternehmen, anders als bei Vorständen, nach und formulieren Ziele.¹¹²

¹¹⁰ Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 65 f.

¹¹¹ Vgl. Kap. 1.2.

¹¹² Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 53 f.

1.4.3 Besetzungsgremien¹¹³

Neun DAX-30-Unternehmen und zehn der 46 börsennotierten Unternehmen gaben an, sie hätten andere Gremien, in denen Frauen vertreten wären.

Fünf DAX-30-Unternehmen und sieben der 46 börsennotierten Unternehmen gaben an, es wäre sichergestellt, dass Frauen in diesen Gremien vertreten wären. Vier der DAX-30-Unternehmen und fünf der 46 börsennotierten Unternehmen nahmen jedoch den Nominierungsausschuss davon aus.

Bewertung:

Frauen sind noch zu selten in anderen Gremien vertreten, die Einfluss auf die Besetzung von Führungspositionen haben. Insbesondere ist auch nicht sichergestellt, dass sie dort vertreten sind.

1.4.4 Belegschaft und Führungspositionen

Belegschaft

Bei den DAX-30-Unternehmen liegt der niedrigste Frauenanteil in der Belegschaft bei 8,8 Prozent, der höchste bei 72 Prozent. Bei 14 der DAX-30-Unternehmen liegt der Frauenanteil in der Belegschaft unter 30 Prozent. Nur fünf Unternehmen haben einen Frauenanteil von über 50 Prozent.¹¹⁴

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen liegt der niedrigste Frauenanteil in der Belegschaft bei 9,2 Prozent, der höchste bei 92 Prozent. Bei 28 der 46 börsennotierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in der Belegschaft unter 30 Prozent. Nur sechs Unternehmen haben einen Frauenanteil von über 60 Prozent.

Führungspositionen

Bei den untersuchten DAX-30-Unternehmen¹¹⁵ reichen die Frauenanteile in Führungspositionen von 1,7 Prozent bis 38,9 Prozent. Auf der ersten und zweiten Führungsebene bewegen sich die Zahlen überwiegend im einstelligen Bereich. In der dritten und vierten Ebene liegen die Angaben überwiegend im Bereich zwischen zehn und 20 Prozent; einmal jeweils bei über 30 Prozent.

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen¹¹⁶ reichen die Frauenanteile in den Führungspositionen von null bis 90 Prozent. Auf der ersten und zweiten Führungsebene liegen die Zahlen für Frauen in Führungspositionen bei fast einem Drittel der Unternehmen im einstelligen Bereich; siebenmal auch bei über 30 Prozent – fast immer bei Unternehmen mit sehr hohem Frauenanteil an den Beschäftigten. Vier der 46 börsennotierten Unternehmen haben in der ersten Führungsebene keine Frauen.

¹¹³ Die Fragen bezogen sich nicht auf Ausschüsse des Aufsichtsrates wie Nominierungs- oder Personalausschuss, die im Geschäftsbericht aufgeführt werden, sondern auf andere Gremien, die Einfluss auf die Besetzung von Positionen haben. Zum Nominierungs- und Personalausschuss s. Kap. 1.2. Ein Vergleich zum Vorjahr ist nicht möglich, da zwischen den einzelnen Gremien nicht differenziert worden ist.

¹¹⁴ Die Meldung, dass gleich 5 DAX-30-Unternehmen mehr Frauen als Männer beschäftigen, kursierte als Erfolgsnachricht Anfang August durch die Medien; vgl. Umfrage der Wirtschaftswoche vom 11.08.2012 (<http://www.wiwo.de/erfolg/management/frauenquote-fuenf-dax-konzerne-beschaeftigen-mehr-frauen-als-maenner/6987730.html>, Zugriff: 06.09.2012); kontrastiert man diese Zahlen allerdings mit dem jeweiligen Frauenanteil an Führungspositionen im gleichen Unternehmen, wird die „gläserne Decke“ nur umso deutlicher.

¹¹⁵ Bei dieser Untersuchung wurden nur die Unternehmen berücksichtigt, die für die einzelnen Führungsebenen Zahlen auswiesen. Auf der 1., 2. und 3. Führungsebene gaben 14 Unternehmen eine Zahl an. Auf der 4. Führungsebene waren es 8 Unternehmen.

¹¹⁶ Bei dieser Untersuchung wurden nur die Unternehmen berücksichtigt, die für die einzelnen Führungsebenen Zahlen auswiesen. Auf der 1. Führungsebene gaben 35 der börsennotierten Unternehmen Zahlen an, auf der 2. Führungsebene 30 Unternehmen, auf der 3. Führungsebene 17 Unternehmen und auf der 4. Führungsebene nur noch 9 Unternehmen.

Bewertung:

Sowohl bei den DAX-30- als auch den 46 übrigen börsennotierten Unternehmen variiert der Frauenanteil der Belegschaft sehr stark: von neun bis über 90 Prozent. Der Frauenanteil in Führungspositionen variiert ebenso stark von null bis 90 Prozent. In der ersten Führungsebene ist der Frauenanteil nach wie vor am niedrigsten und noch immer gilt: je höher die Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil.

Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Belegschaft*Annäherungen¹¹⁷*

Bei den DAX-30-Unternehmen gibt es auf der ersten und zweiten Führungsebene keine Annäherung, auf der dritten und vierten Ebene gibt es im unteren Zehnerbereich Annäherungen, das heißt bei einem – niedrigen – Frauenanteil an den Beschäftigten von etwa zehn Prozent.

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen gibt es wenige Annäherungen zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem der Beschäftigten: dreimal auf der ersten Führungsebene, zweimal auf der zweiten und einmal auf der dritten Führungsebene. In Einzelfällen übersteigt der Frauenanteil in den Führungspositionen den Frauenanteil der Belegschaft: dreimal auf der ersten Führungsebene, jeweils zweimal auf der zweiten und dritten Führungsebene und dreimal auf der vierten Führungsebene.

Differenzen

Bei den DAX-30-Unternehmen ist die Differenz zwischen dem Frauenanteil in der Belegschaft und dem in Führungspositionen in der ersten und zweiten Führungsebene weiterhin sehr groß. In der ersten und zweiten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei 50 Prozent; weitere Differenzen um die 40 und 30 Prozent sind zu erkennen.

Auch bei den 46 börsennotierten Unternehmen bildet sich die Anzahl der Beschäftigten der Belegschaft in der ersten Führungsebene nicht ab; hier bleibt die Differenz weiterhin sehr groß. Bei einem Unternehmen liegt sie sogar bei 70 Prozent, da dieses auf der ersten Führungsebene keine Frauen beschäftigt. Zweimal liegt die Differenz über 50 Prozent, fünfmal über 40 Prozent und viermal über 30 Prozent. In der zweiten Führungsebene liegt die höchste Differenz bei fast 60 Prozent, einmal über 40 Prozent und zweimal über 30 Prozent.

Sowohl bei den DAX-30- als auch bei den 46 börsennotierten Unternehmen liegen die durchschnittlichen Differenzen zwischen dem Frauenanteil in der Belegschaft und dem von Frauen in Führungspositionen auf den einzelnen Führungsebenen sehr nahe beieinander – auf der ersten Führungsebene bei 23 und 21 Prozent, auf der zweiten bei 21 und 17 Prozent, auf der dritten bei 16 und 13 Prozent und auf der vierten Führungsebene bei jeweils fünf Prozent (die DAX-30-Unternehmen jeweils zuerst genannt).

Bewertung:

Bei den untersuchten DAX-30- und 46 börsennotierten Unternehmen bildet sich auch 2012 die Anzahl weiblicher Beschäftigter in der Belegschaft – mit wenigen Ausnahmen – auf den einzelnen Führungsebenen nicht ab.

¹¹⁷ Als Annäherung wird eine Differenz bis zu 3 % definiert.

Bei Unternehmen mit sehr hohen Anteilen weiblicher Beschäftigter wird das Potenzial für mehr Frauen in Führungspositionen nicht ausreichend genutzt: Dies zeigen Grafiken, die die Frauenanteile der Beschäftigten und der Frauen in Führungspositionen gegenüberstellen, deutlich.¹¹⁸ Bei Unternehmen mit sehr geringem Frauenanteil der Beschäftigten könnte das Potenzial zwar zu gering sein, für ausreichenden Nachwuchs an weiblichen Führungskräften zu sorgen – allerdings können und werden Führungskräfte oftmals auch extern rekrutiert.¹¹⁹ Hier können die Ziele durchaus über den Anteil weiblicher Beschäftigter hinausgehend gesetzt werden.

Die Differenz zwischen dem Frauenanteil der Beschäftigten und dem in Führungspositionen ist auf der ersten Führungsebene am höchsten, sowohl im Durchschnitt als auch bei einzelnen Werten. Daraus lässt sich schließen, dass die Führungsebenen noch immer nicht ausreichend nach oben durchlässig für Frauen sind.

Im Durchschnitt unterscheiden sich die DAX-30- und die übrigen 46 börsennotierten Unternehmen nicht, die Durchschnittswerte liegen auf allen Ebenen sehr nahe beieinander.

Vergleich zum Vorjahr

Zusammengefasst lässt sich die Anzahl der Unternehmen in Bezug auf Frauen in Führungspositionen, bei denen eine Zunahme, Abnahme oder keine Veränderung zu verzeichnen ist, wie folgt darstellen:¹²⁰

DAX-30-Unternehmen

Tabelle 1: DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Ebene und Belegschaft

Führungsebenen	Zunahme	Abnahme	keine Veränderung
1	7	2	
2	6	4	
3	6	4	1
4	2	3	1

Bei den DAX-30-Unternehmen gibt es in der ersten Führungsebene die höchsten und meisten Zunahmen. Sofern die Führungsebenen klein sind, kann mit nur wenigen Frauen ein hoher Zuwachs erreicht werden. Dies könnte eine Erklärung sein. Die genauen Daten dazu wurden jedoch nicht erhoben, da die Unternehmen nur Angaben in Prozent machten. In den weiteren Führungsebenen sind nur minimale Veränderungen zu erkennen. Die Veränderungen sind hauptsächlich im einstelligen Bereich und unter fünf Prozent zu verzeichnen.

¹¹⁸ Vgl. Kap. 1.3.4.

¹¹⁹ Vgl. u. a. Vorstände: Aktuelle Zahlen und Neubestellungen im Kap. 1.4.

¹²⁰ Vgl. Kap. 1.3.4.

46 börsennotierte Unternehmen

Tabelle 2: 46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Ebene und Belegschaft

Führungsebenen	Zunahme	Abnahme	keine Veränderung
1	9	10	7
2	14	9	
3	9	5	1
4	4	2	

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen gleichen sich auf der ersten Führungsebene die Anzahl der Unternehmen, bei denen ein Zuwachs zu verzeichnen ist, mit denen, bei denen eine Abnahme zu verzeichnen ist, aus. Auf der dritten und vierten Führungsebene dagegen verdoppeln sich teilweise die Zuwächse gegenüber den Abnahmen.

Bewertung:

Sowohl bei den DAX-30- als auch bei den 46 börsennotierten Unternehmen hat sich – mit wenigen Ausnahmen – der Frauenanteil auf den Führungsebenen gegenüber dem Vorjahr nicht signifikant verändert.

1.4.5 Zielsetzungen der Unternehmen

Selbstverpflichtungsziele der DAX-30-Unternehmen

20 der DAX-30-Unternehmen bleiben hinsichtlich ihrer auf dem Quotengipfel gesetzten Ziele beim Frauenanteil in Führungspositionen hinter dem Frauenanteil in der Belegschaft zurück; diese Unternehmen wurden auf den Hauptversammlungen um eine Erklärung dafür gebeten. Die Unternehmen stellen ihre Ziele als ambitioniert und realistisch vor; teilweise wiesen sie auf den zu geringen Frauenanteil in den technisch geprägten Berufen hin. Fast ein Drittel dieser 20 Unternehmen wich der Frage aus.

Bei acht der DAX-30-Unternehmen entspricht die auf dem Quotengipfel genannte Selbstverpflichtung hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen auch dem Anteil der Beschäftigten oder liegt darüber. Festzustellen ist, dass diese Unternehmen aber ohnehin einen sehr geringen Frauenanteil an den Beschäftigten aufweisen: Nur einmal liegt dieser bei 30 Prozent, sonst bei maximal 15 Prozent. Bei denjenigen Unternehmen, die ihr oben genanntes Selbstverpflichtungsziel höher als den Frauenanteil der Beschäftigten in der Belegschaft setzen, liegt der Frauenanteil unter 15 Prozent. Zwei Unternehmen gaben gar keine Selbstverpflichtung ab; dort liegt der Frauenanteil der Beschäftigten in der Belegschaft bei 71,6 und 44,5 Prozent und sie beantworteten die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, in absehbarer Zeit Ziele zu formulieren, mit „Nein“.

Bewertung:

Die Selbstverpflichtungen der DAX-30-Unternehmen für den jeweiligen Frauenanteil in Führungspositionen sind unzureichend, da diese im Verhältnis zum jeweiligen Anteil der Beschäftigten bei 20 Unternehmen viel zu gering angesetzt sind. Von einer Schließung dieser Lücke ist in absehbarer Zeit nicht auszugehen, da die Unternehmen ihre Ziele bereits für ambitioniert halten. Dies lässt befürchten, dass sich die Unternehmen nicht konsequent für eine Gleichstellung der Frauen einsetzen. Zwei Unternehmen beteiligten sich gar nicht an der Selbstverpflichtung.

Die Tatsache, dass einige Unternehmen im Wege der Selbstverpflichtung die Ziele so ansetzen, dass der jeweilige Anteil der Beschäftigten erreicht wird oder die Ziele sogar darüber liegen, kann nicht uneingeschränkt positiv bewertet werden: Denn der Frauenanteil ist dort ohnehin sehr gering. Es spricht nichts dagegen, die Ziele nach oben anzupassen – ausreichend ausgebildete Frauen gibt es.

Die freiwillige Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen auf dem Quotengipfel ist auch deshalb kritisch zu sehen, weil alle Führungsebenen zu einer Zahl zusammengezogen werden. Aufgrund dessen ist keine hinreichende Transparenz gegeben. Zu erkennen ist insbesondere nicht, ob eine außergewöhnlich hohe Prozentzahl auf einer Führungsebene die Gesamtzahl beeinflusst. Dies ist zum Beispiel dann möglich, wenn in einer niedrigen Führungsebene ein sehr hoher Wert erreicht wird und dieser einen niedrigen Anteil von Frauen in den höheren Führungsebenen ausgleicht. Es wird sich insbesondere kaum feststellen lassen, ob die einzelnen Führungsebenen durchlässig sind, das heißt, ob Frauen in angemessener Zeit von niedrigen in höhere Führungsebenen gelangen oder ob der Mechanismus der „gläsernen Decke“ wirkt.

Ziele der 46 börsennotierten Unternehmen

Die 46 börsennotierten Unternehmen wurden mit Hinweis auf die Selbstverpflichtungen der DAX-30-Unternehmen auf dem Quotengipfel gefragt, ob auch sie sich Ziele für Frauen in Führungspositionen gesetzt hätten. Nur sieben der 46 Unternehmen bejahten dies, wobei sie mit den Zielen mehrheitlich unter der 20-Prozent-Marke blieben. Vier Unternehmen, die Ziele angaben, lagen damit hinter dem jeweiligen Frauenanteil der Beschäftigten; ein Ziel orientierte sich am Frauenanteil der Beschäftigten, nur zwei Ziele überstiegen diesen minimal.

20 der 46 börsennotierten Unternehmen setzten sich „bewusst keine“ Ziele; weitere 19 Unternehmen beantworteten die Frage nicht – damit formulierten 85 Prozent der 46 Unternehmen keine Ziele.

Bewertung:

Bei den 46 börsennotierten Unternehmen fehlen nach wie vor klare Zielsetzungen für Frauen in Führungspositionen. Während 2010¹²¹ 79 Prozent keine Ziele formulierten, waren es 2011¹²² sogar 87 Prozent und 2012 noch immer 85 Prozent. Dies zeigt, dass sich die 46 börsennotierten Unternehmen die Selbstverpflichtungen der DAX-30-Unternehmen nicht als Vorbild nehmen.

121 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 46.

122 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 89.

Schließung der Lücke

13 der 20 DAX-30-Unternehmen, die mit ihren oben genannten Zielen hinter dem Frauenanteil der Beschäftigten in der Belegschaft zurückbleiben, gaben Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur gezielten Frauenförderung an. Nur elf der 46 börsennotierten Unternehmen nannten solche Maßnahmen.

Bewertung:

Zu wenige Unternehmen haben Strategien, ob und wie sie die Lücke zwischen dem Frauenanteil in der Belegschaft und dem der Frauen in Führungspositionen schließen wollen.

1.4.6 Bonuszahlungen

Neun DAX-30- und eines der 46 börsennotierten Unternehmen setzen Bonuszahlungen als Anreiz zur Frauenförderung ein. Dies bedeutet bei den DAX-30-Unternehmen gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung um drei Prozent, bei den 46 börsennotierten Unternehmen ist keine Veränderung festzustellen.

Bewertung:

Zwischen den DAX-30- und den 46 börsennotierten Unternehmen gibt es offensichtlich eine große, gegenüber dem Vorjahr fast unveränderte Diskrepanz. Während ein Drittel der DAX-30-Unternehmen Bonuszahlungen nutzt, kommen solche als Mittel zur schnellen Beförderung von Frauen in höhere Führungsebenen bei den 46 übrigen börsennotierten Unternehmen so gut wie gar nicht zum Einsatz: In der Studie 2010 werden Zielvereinbarungen noch als „Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen“¹²³ bezeichnet. Von dieser Möglichkeit machen die Unternehmen in viel zu geringem Umfang Gebrauch.

123 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 107 ff.

II. Ziele, Strategien und Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen

2.1 Bundesministerium der Justiz: Der liberale Weg führt ohne Zwang zum Ziel

Prof. Dr. Ulrich Seibert

Es kann nicht oft genug gesagt werden: Es sind sich alle einig, dass wir mehr Frauen in den Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft brauchen, dass ihr Anteil steigen muss. Streit besteht nicht über das Ziel, sondern allein um den Weg: Soll man das mit einem Gesetz erzwingen oder kann man es auch ohne staatlichen Zwang erreichen?

Wer alleine die gesellschaftspolitische Gleichstellungsthematik, die geschlechtergerechte Teilhabe an Macht und Verantwortung in der Wirtschaft sieht, wird möglicherweise für das zwingende Gesetz votieren. Wer aber den Blick weiter richtet, auch auf die Interessen der Wirtschaft und der Eigentümerinnen und Eigentümer der Unternehmen, wird sich mit Zwangsmaßnahmen eher schwertun.

Politische Kalküle

Aber das ist nicht alles, es geht auch um rein politische Kalküle. Viele politische Kräfte haben sich in der letzten Zeit für eine gesetzliche Regelung ausgesprochen. Das ist verständlich: Man setzt auf einen starken öffentlichen Trend, weiß, dass Gegenargumente schon fast tabuisiert sind, und kann also sicher sein, in der Berichterstattung auf der Seite der „guten Sache“ zu stehen. Das ist aber auch sehr praktisch: Man hat eine vollmundige politische Forderung, deren Erfüllung nichts kostet, jedenfalls die öffentlichen Kassen nicht. Was spricht aus Sicht der Bundesjustizministerin gegen die Quote und wie will sie das Ziel auf anderem Weg erreichen?

Die FDP und die Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger haben sich bisher dennoch gegen eine gesetzliche Regelung positioniert. Sie haben damit eine grundsätzliche liberale Position eingenommen: Gesetzlicher Zwang, eine gesetzliche Quote, kommt erst als Ultima Ratio in Betracht, wenn freiwillige Ansätze nicht zum Erfolg führen. Die Quote dient dabei als Drohung, als Damoklesschwert, das über der Wirtschaft hängt. Was spricht aber neben der grundsätzlichen Zurückhaltung gegenüber staatlichen Zwangseingriffen sachlich gegen eine Quote?

Das Demografieproblem

Viele Frauen sind in Deutschland heute hervorragend ausgebildet. Sicher gibt es bei den sogenannten MINT-Fächern noch Defizite, aber Frauen studieren heute keineswegs überwiegend Kunst- und Geisteswissenschaften, sondern auch Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Fächer also, die typischerweise auf Karrieren in der Wirtschaft vorbereiten. Und Frauen erzielen ausgezeichnete Examina. Diese hoch qualifizierten Frauen nicht entsprechend einzusetzen, ist töricht und volkswirtschaftlich eine Ressourcenverschwendung. Darüber besteht völlige Einigkeit. Freilich können Studienabgängerinnen und -abgänger nicht unmittelbar in die Organe von DAX-Unternehmen einziehen, dafür braucht man normalerweise 20 bis 35 Jahre Berufserfahrung. Aber sie werden dort hinkommen, wenn sie es wollen. Das ist sicher. Die demografische Entwicklung zwingt uns ohnehin dazu, dieses Arbeitskräftepotenzial der Frauen in den nächsten Jahren zu heben. Frauen sind unsere Personal-Reserve und daraus folgt: Was ohnehin kommt, braucht man nicht gesetzlich zu verordnen. Der Wandel ist schon im vollen Gange.

Symptome und Ursachen

Eine gesetzliche Quote würde an den Symptomen, nicht an den Ursachen ansetzen. Die klassischen Rollenbilder von Frau und Mann, die bis Mitte des letzten Jahrhunderts gültig waren, befinden sich in Auflösung. Neue Lebensmodelle laufen noch nicht rund. Sie lassen die Männer in ihrer Rolle unsicher werden, stellen aber vor allem die berufstätigen Frauen mit dem natürlichen Wunsch nach Familie und Kindern vor sehr schwierige Probleme. Die Jahre zwischen 35 und 45 sind entscheidend. Vor allem auf den unteren Karrierestufen muss die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden. Die Fixierung auf die Aufsichtsräte lenkt vom Kern des Problems ab.

Frauenförderung auf allen Hierarchiestufen flankiert durch Transparenz

Man benötigt Hunderttausende von Frauen auf allen Hierarchiestufen, um im normalen Karriereverlauf genug Auswahl für die wenigen Top-Positionen zu haben. Es müssen also mehr Frauen Karrieren machen, die sie für Top-Positionen qualifizieren. Diese Frauen müssen ermutigt werden, den langen Weg an die Spitze zu gehen und nicht vorher auszusteigen bzw. sich in kleinere Unternehmen, in die Selbstständigkeit oder ins Privatleben zurückzuziehen. Der Frauenanteil bei den Führungskräften in den kleinen und mittelständischen Unternehmen ist deutlich höher. Es geht also vor allem darum, Frauen in den großen Unternehmen zu halten.

Um das gesetzlich zu flankieren, denken wir zum Beispiel darüber nach, durch konkrete Offenlegungsvorschriften für Transparenz hinsichtlich der Frauenbeteiligung gerade auf den Ebenen unterhalb des Vorstandes zu sorgen. Das kann Defizite aufdecken und Druck zur Veränderung erzeugen. Unser Ergebnis ist: Der entscheidende Ansatzpunkt für die politischen Bemühungen muss das mittlere und gehobene Management sein! Vergessen wir nicht: Aufsichtsrat und Vorstand in Publikumsgesellschaften klingt als Forderung gut, aber es geht hier doch nur um verhältnismäßig wenige Positionen, an der Spitze ist immer wenig Platz. Es werden nur wenige Frauen in den Genuss einer Quotenbeförderung kommen. Das kann als Ermutigung und Vorbild durchaus eine Berechtigung haben, aber was geben wir den vielen anderen? Ist ihnen damit wirklich geholfen? Die Fixierung auf die wenigen Organpositionen verkürzt das Problem erheblich.

Eingriff in die Rechte der Eigentümerinnen und Eigentümer

Darf man auch an die Interessen der Eigentümerinnen und Eigentümer erinnern? Es wird vielleicht in der Hitze der Debatte übersehen: Hier handelt es sich nicht um staatliche Posten, die nach gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten vergeben werden sollen, sondern um Privatunternehmen. Diese Unternehmen gehören privaten Aktionärinnen und Aktionären, Pensionsfonds, Versicherungen, institutionellen Anlegerinnen und Anlegern weltweit. Soll der Gesetzgeber ihren Eigentümerinnen und Eigentümern einfach vorschreiben, wen sie in die Unternehmensleitung zu setzen haben? Führungspositionen der Wirtschaft sind kein Selbstbedienungsladen der Politik. Die Privatwirtschaft darf nicht zum offenen Spielfeld der Gesellschaftspolitik werden. Eine gesetzliche Geschlechterquote für den Aufsichtsrat oder gar den Vorstand wäre ein massiver Eingriff und eine Bevormundung der Unternehmenseignerinnen und Unternehmenseigner, die nicht mehr frei entscheiden könnten, von wem sie ihr unternehmerisches Vermögen verwalten und die Geschäftsführung kontrollieren lassen. Dies gilt umso mehr, als bei den großen Unternehmen schon ein Drittel bis die Hälfte der Aufsichtsratspositionen durch Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter besetzt ist.

Komplexität einer regulativen Lösung

Wenn man eine gesetzliche Regelung ansteuert, muss man viele Fragen beantworten: Soll es eine komplett starre oder eine flexible gesetzliche Quote sein? Kann man eine Frauenquote oder muss man eine sogenannte Gender-Quote, also eine neutral formulierte Geschlechterquote, wählen? Soll man sich auf

börsennotierte Gesellschaften beschränken oder noch weiter in den Mittelstand hineinregieren? Soll die Quote für den Gesamtaufsichtsrat oder für die Seiten der Anteilseignerinnen bzw. Anteilseigner und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer getrennt berechnet werden? Soll man eine Pro-Kopf-Quote, eine prozentuale Quote oder eine Kombination aus beidem wählen? Müsste man eine Härtefallregelung bei Familiengesellschaften und privaten Großaktionärinnen und -aktionären vorsehen, damit man nicht Anteilseignerinnen und Anteilseigner selbst den Stuhl vor die Tür setzen muss? Müsste eine weitere Härtefallregelung aus verfassungsrechtlichen Gründen für den Fall vorgesehen werden, dass sich keine Person des benötigten Geschlechts mit der erwarteten Qualifikation findet? Wie könnte man eine solche Regelung so fassen, dass es über die Feststellung des Härtefalls nicht jahrelange Gerichtsprozesse gibt? Welche Sanktionen soll man vorsehen, wenn Quoten nicht erfüllt werden? Diese Fragen brauchen hier nicht detailliert ausgeführt zu werden, sie sind hochkomplex, lassen sich aber natürlich alle lösen.

Wir haben schon eine flexible Quote: im DCGK

Für das BMJ ist letztlich entscheidend: Der DCGK enthält seit Mai 2010 explizit Empfehlungen zur Förderung von Frauen unter anderem in Aufsichtsräten von börsennotierten Unternehmen. Damit haben wir bereits eine „Flexi-Quote“, die auch funktioniert. Ferner haben sich die DAX-30-Unternehmen zur Frauenförderung in den Unternehmen verpflichtet. Auch die Strategie des djb, über Fragen in den Hauptversammlungen Druck auszuüben, ist erfolgreich und übrigens ein sehr intelligenter und völlig systemkonformer Mechanismus: Die Eigentümerinnen und Eigentümer stellen den Aufsichtsrat zur Rede, ob er bei der Vorstandsbesetzung und bei den Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionärinnen und Aktionäre gehandelt und nicht nur einen engen Kreis ihm bekannter Männer berücksichtigt hat. Das ist Kontrolle durch Eigentümerinnen und Eigentümer, wie das Gesetz sie vorsieht und wünscht.

Diese Maßnahmen beginnen zu wirken. Unsere Top-Manager sind sensibilisiert. Die Ungeduld vieler Frauen ist verständlich. Aber immerhin: Nach dem aktuellen „Women on Board“-Index, Stand Mai 2012, ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen mittlerweile auf 18,29 Prozent angestiegen; 2010 waren es nur 13,1 Prozent. Noch interessanter und beeindruckender ist allerdings eine andere Zahl: Bei den Aufsichtsratswahlen der DAX-30-Unternehmen im Jahr 2011 waren 40 Prozent der neuen Aufsichtsratsmitglieder Frauen! Wenn man noch raschere Steigerungen der Frauenbeteiligung möchte, dann müsste der Prozentsatz an Neubestellungen auf 70 bis 80 Prozent steigen.

Den Druck nicht nachlassen

Da die freiwilligen Maßnahmen – gefördert durch politischen Druck und glaubwürdige Drohung – spürbar zu wirken beginnen, wäre es politischer Aktionismus, jetzt gesetzliche Quoten zu verlangen, ohne dem DCGK und der Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen die notwendige Zeit zu geben, ihre Wirkung voll zu entfalten. Wer diese Zeit nicht geben will, verschweigt, dass auch gesetzliche Regelungen aus verfassungsrechtlichen Gründen einen langen zeitlichen Vorlauf einräumen müssten. Der jüngst vorgelegte Entwurf eines Teilhabegesetzes aus Hamburg (GlTeilhG) sieht Übergangsfristen von elf (!) Jahren vor.

Eine gesetzliche Quote würde den DCGK, der ein Erfolgsmodell der Selbstregulierung der Wirtschaft ist, schwer beschädigen. Wir setzen die Wirtschaft unter massiven politischen und öffentlichen Druck. Das ist richtig so: Nur so wird sie sich bewegen. Wir erleben das derzeit ähnlich bei der Höhe der Vorstandsvergütung und auch dort sehen wir Veränderung, zunehmende Sensibilität. Man sollte nicht ständig über zu viele Gesetze klagen, um dann bei der ersten Gelegenheit gleich wieder ein neues zu fordern. Geben wir der Wirtschaft eine Chance, eine letzte freilich, um die Förderung von qualifizierten Frauen aus eigenem Interesse so rasch und effektiv in Angriff zu nehmen, wie wir es von unserer Wirtschaft auch sonst erwarten und gewohnt sind.

2.2 Unterstützende Maßnahmen

2.2.1 Personalberatungen: Gatekeeper oder Türöffnende für mehr Frauen in Führungspositionen?

Prof. Dr. Carsten Wippermann

Bedeutung von Personalberatungen bei der Besetzung von Führungspositionen

„Mehr Frauen in Führungspositionen!“ – Dieses von der Mehrheit der Bevölkerung unterstützte Vorhaben¹²⁴ steht in Deutschland weit oben auf der Agenda der Gleichstellungspolitik und zunehmend auch der Wirtschaftspolitik der beginnenden 2010er-Jahre; sein Ziel wird von einem Teil der Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik aktiv gefördert. Besondere Verantwortung kommt einerseits den Personalverantwortlichen in den Unternehmen, andererseits den Personalberatungen zu: Neben Personalverantwortlichen in den Unternehmen selbst unterstützen Personalberaterinnen und Personalberater die Unternehmen umfassend bei deren Suche und Auswahl von Führungskräften. Ihre Bedeutung für einen gleichstellungsfreundlichen Kulturwandel bei der Besetzung von Top-Positionen wird erst nach und nach erkannt.

Die Bedeutung eines modernen, gleichstellungsbewussten Personalmanagements für die Erreichung des Ziels „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ existiert im öffentlichen Bewusstsein umfassend. Schon 2009 gaben 91 Prozent der weiblichen und 81 Prozent der männlichen Führungskräfte in Deutschland in einer repräsentativen Befragung an, ein „modernes Personalmanagement, das die unterschiedlichen Potenziale von Frauen und Männern in Führungskräften berücksichtigt“¹²⁵, sei wesentlich, um Frauen faire Teilhabechancen bei der Besetzung von Führungspositionen zu sichern. Diese Einschätzung wuchs weiter durch die beiden Gipfel der Bundesregierung mit den DAX-30-Unternehmen am 30. März und 17. Oktober 2011, an denen sich nicht nur die Personalvorstände der DAX-30-Unternehmen auf unternehmensspezifische Ziele bei der Förderung von Frauen in Führungspositionen verständigten, sondern auch erfolgreiche Human Resources(HR)-Instrumente einer nachhaltigen Frauenförderung breit diskutiert wurden.

Weniger beachtet wurde bisher die Rolle der Personalberatungen, denen in vielen Fällen eine Schlüssel-funktion bei der Stellenbesetzung zukommt. Personalberaterinnen und Personalberater sind im Fall neu zu besetzender Führungspositionen zentrale Akteurinnen und Akteure, denn sie werden in der Regel dann beauftragt, wenn besonders wichtige Positionen zu besetzen sind. Personalberaterinnen und Personalberater werden von Unternehmen und zunehmend von öffentlichen Organisationen eingeschaltet, um in einem umfassenden Beratungsprozess die optimale Besetzung offener Stellen in Bezug auf Kandidatinnen und Kandidaten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu reflektieren. Im Jahr 2010 waren in Deutschland etwa 1.900 Beratungsunternehmen tätig, fast 45.000 Beratungsmandate wurden bearbeitet.

Das ist Anlass für das BMFSFJ, im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung zu klären, welche Funktion und Wirkung Personalberaterinnen und Personalberater im Prozess der Besetzung von Führungspositionen haben, wie sie die Marktsituation einschätzen, welche Erfahrungen und Einstellungen sie zu Frauen (und Männern) auf dem Weg zu Führungspositionen haben, und welche Haltung sie selbst in Bezug auf das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ einnehmen. Daran anschließend ist zu analysieren, ob und in welcher Weise Personalberatungsunternehmen ein Hebel oder Hemmschuh für

124 Vgl. 25 Jahre Bundesfrauenministerium. Von der Frauenpolitik zu einer nachhaltigen Politik der fairen Chancen für Frauen und Männer, BMFSFJ Berlin, 2011, S.20 f.

125 Frauen in Führungspositionen – Brücken und Barrieren, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 25.

das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ sind. Ein zweites Ziel der Untersuchung ist zu sondieren, ob und wie Personalberaterinnen und Personalberater in die anstehenden Veränderungsprozesse eingebunden werden können, sodass sie als kreative Protagonisten für moderne Lösungen den „Hütern der gläsernen Decke“ die Augen für neue Wege einer gleichstellungsbewussten Personalpolitik öffnen.

Von der Personalberatung ist die „Personalvermittlung“ abzugrenzen.¹²⁶ Personalvermittlerinnen und Personalvermittler suchen nicht nur für die Arbeitgeberseite, sondern auch für Bewerberinnen und Bewerber und Arbeitsuchende; zudem liegt der klare Schwerpunkt der Personalvermittlung auf mittleren und einfachen Positionen. Personalvermittlerinnen und Personalvermittler werden in der Regel nur bei Erfolg vergütet, also nach erfolgreicher Stellenbesetzung. In der Personalberatung dagegen herrscht – nach Auskunft des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater – in Deutschland ein gestuftes Honorarmodell vor, in der Regel mit einem vorab definierten Festhonorar, das sich am ersten anzunehmenden Jahresgehalt für die zu besetzende Position orientiert und davon zum Beispiel 30 Prozent beträgt. Die Fälligkeit des Honorars bemisst sich am Projektfortschritt. Zwei Beispiele:

- ein Drittel bei Auftragsvergabe, ein Drittel nach Präsentation der Kandidatinnen und Kandidaten, ein Drittel nach Vertragsabschluss;¹²⁷
- 50 Prozent nach vier Wochen, 30 Prozent nach zehn Wochen, 20 Prozent nach Vertragsabschluss (Letzteres ist jeweils die erfolgsabhängige Komponente). Allerdings bekommt nach Auskunft der Personalberaterinnen und Personalberater der erfolgsabhängige Faktor ein zunehmend höheres Gewicht.

Der Beratungsprozess beginnt in der Regel mit einem Briefing-Gespräch. Der Kunde (das Unternehmen) formuliert den Bedarf und erarbeitet dann gemeinsam mit der Personalberaterin bzw. dem Personalberater das Stellenprofil. Dieses orientiert sich an mehreren Kriterien: besondere Funktion der Stelle; notwendige fachliche, kommunikative und persönliche Kompetenzen; Berufserfahrung (Führungsfunktionen, Auslandserfahrung, Tätigkeit in Unternehmen ähnlicher Branche, Kultur oder Größe); aktuelle Situation des Unternehmens (intern, extern); Strategie des Unternehmens oder auch das politische Umfeld. Auf der Grundlage dieses abgestimmten Profils recherchieren Personalberaterinnen und Personalberater via Anzeigen, Direktansprachen und Datenbanken (interne sowie externe, öffentlich zugängliche Businessplattformen). Die Suchstrategie ist jeweils individuell von Stellenprofil, Branche und Marktsituation abhängig. Aufgrund der Internationalisierung der Märkte für Top-Führungspositionen sind Erfahrung und topaktuelle Marktkenntnis der zentrale Erfolgsfaktor der Personalberatung. In einem engen Markt ist für eine bestimmte Funktion – so die Auskunft der Personalberaterinnen und Personalberater – manchmal nur eine bestimmte Kandidatin bzw. ein bestimmter Kandidat die Lösung, sodass Personalberaterinnen und Personalberater ihrem Auftraggeber raten, nicht zu warten, bis es zweite oder dritte Kandidatinnen bzw. Kandidaten gibt, denn sonst ist die ideale Kandidatin oder der ideale Kandidat mitunter nicht mehr verfügbar. In der Regel gibt es zwei einander recht ähnliche Vorgehensweisen:

¹²⁶ Die Bezeichnungen „Personalvermittlung“ und „Personalberatung“ sind gesetzlich nicht geschützt. Daher bezeichnen sich in der Personalvermittlung Tätige mitunter als Personalberaterinnen und Personalberater, um die eigene Leistung und Kompetenz aufzuwerten. Allerdings gibt es in der Praxis nicht nur die beiden reinen Formen, sondern häufig Überlappungen, etwa wenn Personalberaterinnen und Personalberater von der Kundschaft mit der Recherche geeigneter Lebenslaufprofile beauftragt werden. Im Selbstverständnis und hinsichtlich ihrer Qualitätsansprüche grenzen sich „Personalberaterinnen“ und „Personalberater“ deutlich von „Personalvermittlerinnen“ (nach „unten“) ab. Die genuin deutschen Personalberatungen beklagen mit Blick auf die in Deutschland tätige anglo-amerikanische Konkurrenz, dass diese teilweise nur Lebensläufe weiterreicht, und drücken ihre Zuversicht aus, dass diese Vorgehensweise in Deutschland keine Zukunft habe, weil sie nicht zu einer für das Unternehmen optimalen Lösung bzw. Findung einer geeigneten Führungskraft für die spezifische Stelle führe. Rechtlich liegt Personalberatung im Unterschied zur -vermittlung dann vor, wenn Beraterinnen und Berater für einen konkreten Einzelfall nachweisbar durch ein Unternehmen der Auftrag erteilt wird, bei der Besetzung offener Fach- und Führungspositionen beratend mitzuwirken (vgl. Bundesfinanzhof, BFHE 226, 374) und dabei ein überwiegender Anteil des Honorars erfolgsunabhängig ist (vgl. KG, KGR Berlin 2000, 313). An dieser Rechtslage hat die Novellierung der damaligen ausdrücklichen Regelung des § 291 Abs. 2 Nr. 2 SGB III im Jahre 2002 nichts geändert (Schreiben des Bundesarbeitsministeriums an den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater vom 12.06.2002).

¹²⁷ Alternative Varianten sehen vier Tranchen vor, (1) nach Auftragsvergabe, (2) nach der schriftlichen Präsentation der Kandidatinnen und Kandidaten, (3) nach den persönlichen Vorstellungsgesprächen der Kandidatinnen und Kandidaten beim Auftraggeber mit ein, zwei oder drei Selektionsrunden, (4) nach Vertragsunterzeichnung der ausgewählten Kandidatin bzw. des ausgewählten Kandidaten.

- Die Personalberatung nimmt auf der Basis von Bewerbungen (aufgrund von Anzeigen) zehn bis 15 Personen in die erste weitere Auswahl und führt mit ihnen diskrete Einzelgespräche zur Sondierung des Interesses, der fachlichen und menschlichen Eignung sowie des Umfelds. Auf der Grundlage dieser Gespräche treffen Personalberaterinnen und -berater eine engere Auswahl mit drei bis vier Personen erster Priorität. Diese Short List wird dem Auftraggeber vorgestellt und gemeinsam mit diesem werden die Vorstellungsgespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten geführt.
- Im Briefing mit der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber werden fachliche und persönliche Anforderungen für die vakante Position diskutiert und formuliert; in einigen Fällen führen Personalberaterinnen und -berater auch Gespräche mit den nächsten fachlich Vorgesetzten für die zu besetzende Position („Die Chemie muss später stimmen“). In einer von der Personalberatung erstellten Unternehmens- und Positionsbeschreibung wird das Aufgaben- und Anforderungsprofil dokumentiert, welches Grundlage für die anschließende Recherche ist. Die Personalberatung eruiert im Team, in welchen Unternehmen derselben Branche oder benachbarter Branchen Personen arbeiten könnten, die diesem Profil entsprechen. So entsteht zunächst eine Zielliste (Target List) der Firmen, in welcher dann die Positionsinhaberinnen und Positionsinhaber identifiziert werden (Identifizierungsphase). Es erfolgt zunächst die telefonische Direktansprache am Arbeitsplatz (aufgrund der Rechtsprechung nur in einem kurzen Telefonat), bei Interesse dann ein längeres Telefonat über die Privatnummer, und führt schließlich zu einem persönlichen, etwa zwei- bis dreistündigen Gespräch (Interview), in dem die Personalberaterinnen und Personalberater vor allem persönliche Eignung, aber auch fachliche Qualifikation prüfen. Die Maxime vieler Personalberaterinnen und Personalberater lautet: „Alle Unternehmen wünschen sich natürlich Superwoman oder Superman, aber man muss Abstriche machen – was man sich nur bei fachlichen Aspekten, nie in Bezug auf persönliche Anforderungen leisten kann.“

Personalberaterinnen und -berater sondieren den Markt und selektieren Kandidatinnen und Kandidaten; sie haben damit eine lenkende und präjudizierende Schlüsselfunktion bei der Besetzung von Führungspositionen, weil sie anhand der mit Auftraggeberinnen und Auftraggebern erarbeiteten Stellenkriterien eine Vorauswahl treffen. Sie sind oft bereits bei der Formulierung des Stellenprofils beratend tätig, nehmen Einfluss auf Kriterien möglicher Kandidatinnen und Kandidaten und können Auftraggeberinnen und Auftraggeber auf stereotype Auswahlüberlegungen hinweisen („Ziehen Sie auch eine Frau für diese Position in Erwägung?“). Der Markterfolg der Personalberaterinnen und -berater bemisst sich an der Passgenauigkeit der vorgeschlagenen Kandidatinnen bzw. Kandidaten sowie wirtschaftlich an dem erzielten erfolgreichen Vertragsabschluss der Auftraggeberinnen bzw. des Auftraggebers mit der ausgewählten Führungskraft. Deren Akzeptanz der ausgewählten Kandidatin bzw. des ausgewählten Kandidaten im Unternehmen (auch bei den Kooperationspartnern), ihr bzw. sein ökonomischer und strategischer Erfolg für das Unternehmen sowie die Dauerhaftigkeit ihres bzw. seines Verbleibs sind Grundlage für die weitere Zusammenarbeit von Unternehmen und Personalberatung bei weiteren Projekten.

Aus dem breiten Spektrum an Kompetenzen von Personalberatungen sind vor allem zwei zu betonen: Zum einen haben Personalberaterinnen bzw. -berater möglichst aktuelle Informationen über grundsätzlich infrage kommende Personen mit ihrem beruflichen Werdegang, ihren Fähigkeiten und Erfolgen, auch zu ihren persönlichen Präferenzen und Hintergründen. Dazu arbeiten Personalberaterinnen und -berater oft mit Unterstützung von Datenbanken, die sie als Pool nutzen, pflegen und erweitern, aber auch durch die Pflege persönlicher Netzwerke, zum Beispiel mit Personen, die sie bereits vermittelt haben. Diese individuelle Datenbank ist eine wichtige Quelle und wird fortlaufend gepflegt. Daneben verfügen sie über umfangreiche Kenntnisse von Märkten, Branchen, Vergütungsstrukturen und Karrierewegen. Zum anderen sind Personalberaterinnen und -berater Meister der diskreten Gesprächsführung zur sukzessiven Auslotung der jeweiligen Interessen und Ziele sowie der bilateralen Passung zueinander. Sie müssen sowohl die fachlichen Kompetenzen differenziert aufnehmen und vergleichen können als auch mensch-

liche und soziokulturelle Aspekte. Insofern lernen sie mögliche Kandidatinnen und Kandidaten von verschiedenen Seiten kennen, erfahren durch Gespräche und Beobachtungen vieles über Einstellungen, Motive, Ziele, Habitus, Mentalitätsmuster und weitere Momente dessen, was später nicht auf offiziellen Papieren erscheint. Insofern sind Personalberaterinnen und -berater eine gute Auskunftsteilnehmer zu den Fragen:

- Warum gibt es heute immer noch so wenige Frauen in Führungspositionen? Was sind Ursachen und Motive?
- Was sind typische Verhaltensmuster von Frauen und Männern im Prozess der Besetzung einer vakanten Führungsposition?
- Welche Kompetenzen (Skills) sind in Führungspositionen erforderlich? Was sind besondere Stärken von Frauen, welche Stärken haben Männer?
- Was sind geeignete und wirksame Instrumente (für Frauen, für Unternehmen, für die Politik), damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen?
- Welche Instrumente halten (andere) Personalberaterinnen und -berater für weniger geeignet?
- Was könnten Personalberaterinnen und -berater beitragen, sodass mehr Frauen in Führungspositionen kommen?

Zu diesen Fragen wurden 35 Personalberaterinnen und -berater im Rahmen einer qualitativen sozialwissenschaftlichen Untersuchung interviewt. Befragt wurden große und mittlere Personalberatungsunternehmen (20 Fälle); kleine und junge Agenturen (10 Fälle) sowie internationale Personalberatungen mit Hauptsitz in den USA und Großbritannien (5 Fälle). In den diskreten Expertengesprächen wurden zur Hälfte Frauen und Männer in verantwortlicher Position mit Projektverantwortung und Key Account für bestimmte Branchen und Top-Kundschaft befragt. Aus einem Unternehmen wurde jeweils nur eine Person befragt.

Bereits in den ersten Minuten des Interviews thematisierten fast alle Personalberaterinnen und -berater von sich aus das Thema „Frauenquote“. Die politisch diskutierte gesetzliche Quotenregelung sowie die von einigen Unternehmen bereits beschlossenen betrieblichen Ziele für einen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen sind bei Personalberatungen derzeit ein zentrales, alles überragendes Thema, denn es betrifft ihr Alltagsgeschäft unmittelbar. Daher haben Personalberaterinnen und -berater eine dezidierte, klare Haltung zur gesetzlichen oder betrieblichen Quotenregelung.

Zentrale Befunde

Das Spektrum der Erfahrungen sowie der Einstellungen der Personalberaterinnen und -berater ist sehr breit und oft gegensätzlich. Gleichwohl zeigen sich in Bezug auf ihr Verhältnis zur Förderung von Frauenkarrieren zwei Hauptgruppen:

- Ein Teil der Personalberaterinnen und -berater lehnt aufgrund der Marktsituation vehement eine Frauenquote für Führungspositionen ab, vor allem mit der Begründung, es gebe im Markt zu wenige Frauen mit der notwendigen Voraussetzung und der Bereitschaft, die Rahmenbedingungen für den „Job“ zu akzeptieren. Eine gesetzliche Quote werde dem geringen Marktpotenzial an Frauen nicht gerecht und gefährde die notwendige Qualität bei der Stellenbesetzung. Hinsichtlich des Ziels „Mehr Frauen in Führungspositionen“ übernehmen diese Personalberaterinnen bzw. -berater die Rolle der „Gatekeeper“, die im Effekt dazu beitragen, dass Frauen der Zugang zu Führungspositionen weiter verwehrt bleibt und nur in Ausnahmefällen möglich ist.¹²⁸ Insofern sind diese Personalberaterinnen und -berater Teil des „Gläserne-Decke“-Mechanismus.
- Ein anderer Teil der Personalberaterinnen und -berater diagnostiziert hingegen ein größeres, aber noch weitgehend unerschlossenes Potenzial an qualifizierten Frauen. Weil aber dieses Potenzial aufgrund der bestehenden Verhältnisse und Vorbehalte oft nicht in die Vorstellung der Unternehmen, nicht in die Suchraster klassischer Personalberatungen einbezogen werde und weil Frauen bei Anfragen sehr

¹²⁸ Diese Personalberaterinnen und -berater sehen sich selbst allerdings nicht als „Gatekeeper“ und würden diese Bezeichnung ablehnen.

viel zögerlicher und selbstkritischer seien, sind Personalberaterinnen und -berater dieses zweiten Typs unbedingt für die – zumindest temporäre und eventuell branchenspezifische – Einführung einer gesetzlichen Frauenquote. Sonst würde die „gläserne Decke“ nicht durchstoßen und qualifizierte Frauen hätten weiterhin systematisch schlechtere Chancen auf Führungspositionen. Den Frauenanteil über eine gesetzliche Quote sowie flankierende Maßnahmen möglichst bald zu erhöhen, sei für Unternehmen, Frauen und Personalberatungsbranche eine Chance. Hinsichtlich des Ziels „Mehr Frauen in Führungspositionen“ übernehmen diese Personalberaterinnen und -berater die Rolle der „Türöffnenden“. Insofern sind diese Personalberaterinnen und -berater daran beteiligt, die „gläserne Decke“ zu beseitigen.

- Es gibt bei den Personalberaterinnen und Personalberatern ein relativ breites Spektrum in Haltung und Handeln auch innerhalb der beiden Basistypen, sodass es verschiedene Ausprägungen der Gatekeeper und Türöffnenden gibt. Aber in ihrer Grundorientierung grenzen sich Vertreterinnen und Vertreter des einen Typs mit rationalen Argumenten ihrer Kenntnis des Marktes und des Machbaren sowie in ihrer gleichstellungspolitischen Position von Personalberaterinnen und Personalberatern des je anderen Typs kategorisch und harsch ab.

Typ I: Gatekeeper

Personalberaterinnen und Personalberater des Typs I legen ausdrücklich Wert auf die Feststellung, es gebe bei der Besetzung von Führungspositionen heute keine Geschlechterunterschiede mehr, sondern es komme allein auf die fachliche und vor allem persönliche Eignung an. Notwendige Kompetenzen für Führungsaufgaben seien vor allem die Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Sachlagen, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, intuitive Fähigkeiten, mittel- und langfristiges Denken, die Bereitschaft, neue Wege zu gehen mit Kreativität und Pioniergeist sowie spezifische Kriterien, die im gemeinsam erarbeiteten Stellenprofil formuliert sind. Das Geschlecht als Selektionskriterium spiele keine Rolle, es komme allein auf die Qualität der individuellen Person an.

Personalberaterinnen und -berater verstehen sich als professionelle Dienstleistende, suchen eine qualitativ optimale, aber auch effiziente und zügige Lösung im Sinne ihrer Klienten. Personalberatungsunternehmen müssen ihren Markt sehr gut kennen, sowohl hinsichtlich des quantitativen Potenzials für typische Hierarchiestufen und Profile, als auch bezüglich der qualitativen (fachlichen, internationalen, politischen, kommunikativen, repräsentativen, kulturellen u.a.) Anforderungen und Güte. Und hier betonen Personalberaterinnen und Personalberater dieses ersten Typus, aufgrund ihrer Marktkennntnis „absolut gegen jede gesetzliche Quote“ zu sein, die einen Mindestanteil von Frauen in Führungspositionen vorschreibt. Sie begründen dies vor allem mit drei Argumenten:

- **Mangelnde „Masse“:** Für Top-Führungspositionen gebe es zu wenige geeignete Frauen mit entsprechenden Voraussetzungen; es fehle derzeit noch die Masse; das Potenzial für die Auswahl sei zu gering. Für oberste Führungsaufgaben – Aufsichtsrat, Vorstand, Direktorium, Bereichsleitung von Konzernen, Geschäftsleitung mittelständischer Unternehmen – seien mehrere Jahre Berufserfahrung eine unbedingte Voraussetzung. Wer nicht schon Berufs- und Branchenerfahrung (auch in Leitungsfunktionen) von mindestens 15 oder 20 Jahren habe, bringe die erforderliche Qualität nicht mit. Das erfordere eine jahrzehntelange Aufbauentwicklung im Markt, denn bis vor wenigen Jahren wären die meisten Frauen noch nicht durchgängig berufstätig gewesen und hätten nicht die erforderliche Berufsausbildung. Dazu komme, dass viele Berufszweige (v.a. naturwissenschaftliche und technologische) bis heute das Image als typische Männerdomäne hätten. Das habe dazu geführt, dass es in den meisten Branchen auch heute noch zu wenige Frauen gibt, die diese MINT-Fächer studiert hätten (dieses bessere sich allmählich, sodass langsam mehr Frauen in das mittlere Management aufsteigen würden), und kaum Frauen mit der notwendigen langjährigen Berufserfahrung. Eine gesetzliche Frauenquote, die dies ignoriere, provozie-re für die Unternehmen unausweichlich das Risiko minderer Qualität bei der zwanghaften Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

- I Mangelnde Bereitschaft:** Von den wenigen möglicherweise geeigneten Frauen würden die meisten gar nicht in Top-Führungspositionen wollen – so die Aussage der Personalberaterinnen und Personalberater vom Typ I. Diese Frauen hätten die notwendige Ausbildung und vielleicht auch das Potenzial, aber sie würden andere Prioritäten setzen. Wichtiger als ein Sprung nach oben auf der Karriereleiter sei ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Balance von Leben und Arbeiten. Sie würden sich nicht ganz und gar dem Beruf verschreiben können und wollen; nicht rund um die Uhr verfügbar sein, nicht nachts auch noch zu Terminen müssen, nicht ständig auf Reisen sein (europaweit, zwischen den Kontinenten). Sie blieben lieber im mittleren Management und seien zufrieden mit dem, was sie hätten. Und das müsse man respektieren! „Die meisten Frauen schrecken zurück und wollen nicht. Frauen setzen andere Prioritäten mit Blick auf ihre Familie und den Partner, achten mehr auf Work-Life-Balance, sind zögerlicher, besorgter und selbstkritischer, der Stelle nicht gerecht zu werden.“
- I Mangelnde Zielstrebigkeit, zu frühe Beförderung:** Viele akademisch und fachlich geeignete Frauen seien in ihrer Berufslaufbahn und vor allem in ihrer Persönlichkeitsentwicklung noch nicht reif für eine Führungsfunktion, würden aber dazu gedrängt. Sie zeigten sich in den Vorstellungsgesprächen unsicher, damit nicht professionell, nicht machtbewusst, nicht stark genug, und scheiterten im Selektionsverfahren daher mitunter kläglich. Sie würden vor dem entscheidenden Auswahlgremium nicht bestehen, „weil sie vor der dort sitzenden Männerrunde zusammenklappen und versagen“. Sie seien zwar fachlich höchst kompetent, wirkten ansonsten auch souverän und kommunikativ, doch in der entscheidenden Situation würden sie (noch) nicht bestehen. Der Karrieresprung käme für sie zu früh; sie müssten noch einige Jahre Erfahrung sammeln. „Ich habe einige gestandene Frauen erlebt, die aus Vorstellungsgesprächen heulend rausgegangen sind.“¹²⁹

Nach Diagnose dieser langjährigen Personalberaterinnen und -berater gebe es zu wenige Frauen im Bestand und sei das Potenzial der geeigneten Frauen nahezu ausgeschöpft. Nach ihrer Erfahrung entscheiden sich noch zu wenige Frauen für jene Studienfächer (MINT, BWL, VWL u. a.), die üblich seien und meist vorausgesetzt würden für Führungskarrieren in der Wirtschaft. Die meisten Frauen würden aufgrund ihres teiltraditionellen Rollenbildes¹³⁰ eher ein „Luststudium“ machen; nur ein Drittel aller Frauen habe das „richtige Studium“. In ihrer Berufslaufbahn würden Frauen andere Schwerpunkte setzen und einmal oder mehrmals ihre Berufstätigkeit familienbedingt (Kinder; Pflege Angehöriger) unterbrechen. Frauen sähen sich schon zu Beginn und auch während ihrer Berufskarriere nicht als Ernährerin ihrer Familie und versäumten nicht zuletzt deshalb, die Voraussetzungen für eine „Schornsteinkarriere“ (auf geradem Weg direkt nach oben) zu legen. Dazu komme: Führungspositionen erfordern eine hohe zeitliche Flexibilität, räumliche Mobilität, Erfahrungen im Ausland, permanente Verfügbarkeit über die elektronischen Medien. Nach Erfahrung von Personalberaterinnen und Personalberatern des Typs I würden Frauen diese mit Top-Führungspositionen verbundenen Rahmenbedingungen deutlich weniger akzeptieren als Männer. Auch geforderte Eigenschaften wie Härte, Durchsetzungsstärke, Robustheit sowie die Fähigkeit zur „Politik am Hochreck“ wollten sich die meisten Frauen nicht antun: Nur etwa 20 Prozent der Frauen mit der fachlichen Qualifikationsvoraussetzung seien dazu bereit. Das bedeute: Insgesamt brächten nur etwa vier bis sechs Prozent der Frauen die notwendigen Voraussetzungen und die Bereitschaft mit – und diese Frauen seien meist schon in den Führungspositionen, damit das aktuelle Potenzial im Bestand bereits weitgehend ausgeschöpft.

129 Dieses „Versagen“ schildern Personalberaterinnen und Personalberater nur in Bezug auf Frauen. Keine Beraterin bzw. kein Berater erzählte von sich aus, dieses auch bei Männern schon erlebt zu haben. Erst bei vertieftem Nachfragen hieß es, so etwas komme auch beim einen oder anderen Mann vor. Diese offenbar aus Erfahrung gewonnene, selektive und typisierende Gender-Wahrnehmung ist bei Personalberaterinnen und Personalberatern vom ersten Typus sehr ausgeprägt und wirkt als Vorfilter für deren Erfahrungen mit Frauen unter dieser Geschlechterperspektive – während in Bezug auf Führungspositionen von Männern die Perspektive der individuellen Person dominiert.

130 „Teiltraditionell“ ist das Rollenbild, weil die Frauen einerseits erwerbstätig – und nicht nur Hausfrau und Mutter – sein wollen, aber die Rolle des verantwortlichen Haupternährers dem Mann zuschreiben.

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, lehnen die (überwiegend männlichen) Personalberaterinnen und -berater des Typs I jede Form von Sonderstatus oder Sonderbehandlung für Frauen in den Unternehmen ab, ebenso gesetzliche Quotenregelungen.¹³¹

- „Ich wage nicht zu träumen, dass es einen solchen Schwachsinn wie eine gesetzliche Quote einmal gibt.“
- „Die Quote geht gegen die Qualität!“
- „Jüngere Frauen wollen von diesem Thema Quote nichts wissen. Die sind selbstbewusster und fordern mehr. Es sind die mittelalten Frauen, die in ihrer Karriere stecken geblieben sind und deshalb die Quote wollen.“
- „Ich glaube nicht, dass Frauen das nötig haben. Frauen sind schwer im Kommen. In zwanzig Jahren müssen wir uns mehr um die Männer kümmern.“
- „Sollte eine Frauenquote kommen: Die überlebt sich, weil in 15 Jahren die Frauen sowieso in der Mehrheit sind. Wir werden bald Amazonien haben.“

Wenn ein Unternehmen darauf bestehe, dass eine bestimmte Zahl von Frauen auf der Short List stehen müsse, gerieten Personalberatungen schon heute in große Not, weil der Bestand einfach nicht da sei. Dass es zu wenige Frauen gebe, zeige sich in der Recherche: Nach Aufstellung der Target List von Unternehmen für die Recherche beginne die Identifikationsphase in den Unternehmen. Und hier würden Personalberaterinnen und -berater ihre Suche ohnehin nicht auf Frauen oder Männer fokussieren, sondern erst während der Recherche erfahren, ob auf der geforderten Ebene eine Frau oder ein Mann die Position habe. Auf dieser Ebene trafen Personalberaterinnen und -berater empirisch überwiegend Männer an und nur äußerst wenige Frauen. Wenn – erzwungen durch Auftraggeberin bzw. Auftraggeber oder eine gesetzliche Regelung – ein Frauenanteil von 30 oder gar 50 Prozent gefordert sei, bestehe nur die Möglichkeit, eine oder zwei Ebenen tiefer zu suchen: Dort gebe es tatsächlich mehr Frauen. Aber diese Frauen zeigten häufig nicht die Bereitschaft zur räumlichen Mobilität, zeitlichen Verfügbarkeit und seien insgesamt zögerlicher. Das Risiko der Rekrutierung und doppelten Karrieresprünge sehen diese Personalberaterinnen und -berater darin, dass diese Frauen in der zu besetzenden Position nicht reüssieren. „Damit aber tun sich die Frauen selbst keinen Gefallen, denn dann findet jegliches Vorurteil gegenüber Frauen erneut Bestätigung.“ Das erzeuge Unmut in der Belegschaft und Konflikte innerhalb der Führungsmannschaft – zumal, wenn diese Frau den Vorzug erhalten habe gegenüber einem besser geeigneten Mann mit größerer fachlicher und persönlicher Erfahrung. Dieses wäre – so warnen Personalberaterinnen und -berater dieses Typs – eine Steilvorlage für Männer in Führungspositionen, die prinzipiell keine Frauen in Führungspositionen wollten: Diese würden nur auf Misserfolge und das Scheitern von aufgestiegenen Frauen warten und sähen damit ihre Vorbehalte bestätigt. Insofern würde es ein für Frauen strategisch großer Fehler sein, „durch das Instrument der gesetzlichen Quote mit Brachialgewalt einen Mindestanteil durchzusetzen“. Der dafür notwendige Grundbestand sei einfach noch nicht da, müsse mit der Zeit reifen und bedürfe nach Auffassung dieser Personalberaterinnen und -berater noch etwa ein bis zwei Generationen.

Personalberaterinnen und -berater des Typs I sehen Karrieresprünge von Frauen als strategisches Instrument oder Notwendigkeit aufgrund einer Quotenregelung sehr kritisch: Denn Karrieresprünge könnten nicht ausgleichen, was seinen „problematischen Ursprung in der strukturell fehlenden Karriereplanung von Frauen“ habe. Frauen seien selber schuld. Diese Personalberaterinnen und -berater werfen Frauen unter anderem einen unprofessionellen Umgang mit der Familiengründung vor. Zu Beginn der Familienphase gebe es meist keinen klaren Plan, wann und wie der potenzielle Karriereknick verhindert werden könne. Frauen zeichneten sich durch eine Strategie des Durchwurstelns („muddling through“) aus, vor allem in der Phase des beruflichen Wiedereinstiegs. Viele Frauen kämen entgegen ihrer Ankündigung

¹³¹ Trotz ihrer vielfältigen Einblicke und sensiblen Diagnose gerät bei der Mehrzahl dieser Personalberaterinnen und -berater noch nicht in den Blick, dass es aktuell und seit vielen Jahren schon in Bezug auf Führungspositionen Sonderstellungen und Ungleichbehandlungen zu Ungunsten von Frauen gibt; ebenso wenig, dass eine informelle Männerquote etabliert ist, die für die systematische und dauerhafte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sorgt.

nach der Geburt ihres Kindes nicht zeitnah in den Betrieb zurück. Diese Erfahrung trage aus der Sicht dieser Personalberaterinnen und -berater zu verkrusteten Haltungen in der Führungsetage bei, deren Änderung nicht rasch gelingen werde. Der Karrieresprung über mehrere Ebenen erzeuge möglicherweise Unmut bei den übersprungenen Männern, die die vorgesetzte Kollegin dann vermutlich nicht akzeptieren würden, was das Arbeitsverhältnis zusätzlich zu den ohnehin hohen Anforderungen belasten würde. Und schließlich sind sich diese Personalberaterinnen und -berater sicher, dass Frauen so nicht gefördert werden wollen. Frauen hätten Vorbehalte gegenüber Karrieresprüngen, folgten der Logik „ein Schritt nach dem anderen“ und betonten, das Einhalten der klassischen Karriereschritte sei sinnvoll: Diese Schritte seien keine Schikanen, sondern Lerneinheiten, die persönlich weiterbringen würden.

Den Schlüssel für mehr Frauen in Führungspositionen sehen diese Personalberaterinnen und -berater bei den Frauen selbst. Diese seien nicht benachteiligt und sollten sich stärker selbst bemühen – so ihre Empfehlung. Frauen seien in ihrer Selbstdarstellung nicht so selbstsicher und exponierten sich nicht so souverän, offensiv und gradlinig auf Karriere programmiert wie die meisten Männer, die mutiger seien, für sich werben, sich produzieren und über eigene Lücken hinwegsehen würden („So what?“). Frauen seien in der Mehrheit vorsichtiger, unsicherer, bescheidener, anspruchsvoller an sich selbst, damit auch selbstkritischer und zierten sich – und sie seien in Verhandlungen weniger fordernd gegenüber potenziellen Arbeitgebern.

Das zeige sich auch beim Gehalt. Während Frauen in Gesprächen mit Personalberaterinnen und Personalberatern vorsichtig fragen „Was zahlen die denn?“, seien Männer forscher und formulieren „Das will ich haben!“. Hier präsentieren sich Personalberaterinnen und -berater im sozialwissenschaftlichen Interview als Fördernde von Frauen, denen sie klarmachen würden: „Sie müssen sich ein Preisschild umhängen und sagen: ‚Wenn Sie mich wollen, kostet es das und das!‘ Sie müssen deutlich sagen, was Sie wollen!“. In diesem Verhaltensmuster der vorsichtigen Selbstvermarktung und Gehaltsforderung sehen Personalberaterinnen und -berater die zentrale Ursache dafür, dass heute trotz hoher Berufsqualifikation so wenige Frauen in Top-Führungspositionen sind:

- „Frauen bewerben sich weniger auf diese Jobs, weil sie vorsichtiger sind und höhere Ansprüche an sich selbst haben. Das ist ja eine sympathische Eigenschaft von Frauen, aber es hat den Effekt, dass es im Markt wenige Frauen gibt, die zur Verfügung stehen.“
- „Und wenn Frauen nun mal entscheidungsschwächer, selbstkritischer, vorsichtiger und zurückhalten-der als Männer sind, nicht so viel Selbstbewusstsein haben, kann man das doch uns Personalberaterinnen und Personalberatern nicht anlasten. Im Gegenteil: Ich sage in den Interviews diesen Frauen immer ganz klar, was sie falsch machen und was sie besser machen sollen.“

Bei den jüngeren Frauen beobachten einige Personalberaterinnen und -berater dieses Typs deutlich weniger Zurückhaltung und Bescheidenheit, dafür mehr Selbstbewusstsein, Offensive, Risikobereitschaft und Pragmatismus. Das gebe ihnen als Personalberaterinnen und Personalberatern die optimistische Perspektive, dass in den nächsten zehn bis 15 Jahren deutlich mehr Frauen in Führungspositionen gelangen werden. Dazu brauche es also keine Quote. Andere Personalberaterinnen und -berater desselben Typs beobachten, jüngere Frauen (Anfang/Mitte 30) seien weniger ambitioniert, legten mehr Wert auf Work-Life-Balance und hätten vor allem ein anderes, anspruchsvolleres und ganzheitliches Werteverständnis. Diese jüngeren Frauen würden sich vermehrt die Frage stellen: „Was will ich in meinem Leben?“ Macht(hunger), Ehrgeiz oder ein exklusives Standesbewusstsein mit entsprechenden Luxussymbolen¹³²

¹³² Eine Personalberaterin schilderte eindringlich: Wenn zur Führungsposition die Ausstattung mit einem Firmenwagen gehört, fragen Männer in der Regel nach dem Fabrikat, Modell und Sonderausstattung: Sie wollen ein exklusives Auto, verhandeln auch über Details und drücken auf diesem Terrain stellvertretend aus, wie anspruchsvoll sie sind und welche repräsentative Exklusivitätsfunktion sie mit der neuen Führungsrolle verbinden. Die meisten Frauen hingegen akzeptieren nahezu jedes Fahrzeug, das man ihnen anbietet, weil ihnen das Prestige und der Status, der mit einem Auto verbunden wird, unwichtig und lächerlich erscheint.

seien Haltungen, die für Führungspositionen heute notwendig seien – doch für Frauen sei „Macht“ eher negativ besetzt (bei Männern hingegen positiver). Ebenso sei es nach Aussage dieser Personalberaterinnen und -berater notwendig, auch persönlich Spaß an Führungsinsignien zu haben. Denn wer keinen Spaß an mit Führungspositionen verbundener Macht und Luxusartikeln habe, ziehe zu wenig aus dem Job für sich selbst heraus als Kompensation für die Belastungen.¹³³

Diese Personalberaterinnen und -berater (Typ I) begründen ihre Einstellungen mit ihrer Kenntnis und täglichen Erfahrung des aktuellen Marktes („Wir Personalberaterinnen und -berater kennen den Markt besser als alle anderen!“, „Ich spiegele den Markt!“). Sie sehen sich dabei als Avantgarde, die sich für das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen“ einsetzt (etwa bei der gemeinsamen Formulierung des Stellenprofils), dabei aber das Prinzip „Mehr Frauen!“ nicht blind verfolgt, sondern sich an den Anforderungen und Möglichkeiten des Marktes orientiert: „Wir beraten auch den Mittelstand in der Technologie- und Anlagenindustrie. Ich höre schon die Unternehmensleitungen sagen: ‚Ich kann zu meiner Kundschaft noch keine Frau schicken! Die sind noch nicht so weit.‘ Und da muss ich als Beraterin oder als Berater das Beste im Sinne meiner Klientin oder meines Klienten im Blick haben und nicht eine von außen vorgegebene Quote durchsetzen wollen.“

Kritische sozialwissenschaftliche Analyse

Im Beratungsprojekt besteht eine enge Verzahnung von Unternehmen und Personalberatung. Etwa bei der Formulierung des Kandidatinnen- und Kandidatenprofils oder bei der Durchführung und Bewertung von Vorstellungsgesprächen werden von Auftraggeberinnen bzw. Auftraggebern nicht nur fachliche und persönliche Anforderungen weitergereicht, sondern auch informelle Vorstellungen – und damit auch jene kulturellen Mentalitätsmuster, die in von Männern dominierten Führungsetagen als „Hüter der gläsernen Decke“ wie eine Sperrschranke gegen Frauen wirken. Dabei werden die in Führungsetagen von Unternehmen bestehenden Vorbehalte, stereotype Frauenbilder und hinderliche Ansichten über Rahmenbedingungen reproduziert. Dazu gehört etwa die Norm einer kontinuierlichen Erwerbsbiografie, ebenso die Skepsis bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – mit der Haltung, dass eine Bewerberin idealerweise die Familienphase bereits hinter sich hat oder von vornherein auf Familie verzichtet. Auffällig ist, dass Personalberaterinnen und -berater dieses in der Regel nicht kunden- und nicht selbstkritisch reflektieren. Solches gerät nicht in den Blick und wird von ihnen tabuisiert, weil in der konsequenten Kundenorientierung ihre Professionalität als Dienstleistende liegt.

Zwar nennen Personalberaterinnen und -berater ad hoc diverse Kompetenzen von Frauen, interessant ist jedoch deren gleichzeitige Aushebelung. Dies wird von Personalberaterinnen und Personalberatern selbst nicht reflektiert, denn im Gegenteil präsentieren sie sich als Avantgarde von Diversity und für mehr Frauen in Führungspositionen. Unbemerkt werden genannte Stärken von Frauen systematisch zu Einschränkungen und Handicaps umgedeutet, da diese nicht den Gesetzen des Marktes folgten. Hierzu drei Beispiele:

■ Frauen wird ein ganzheitlicher Ansatz zugeschrieben. Sie verfügen über ein hohes Maß an Komplexitätssensibilität und sind meisterhaft im Abwägen von Alternativen und dem Denken auf Meta-Ebenen. Lässt sich dies einerseits als professionelles Risikomanagement deuten („Damit nichts passiert“), wird es andererseits häufig als Zaudern ausgelegt („Wir brauchen einen Entscheider, keine Philosophin“). Nach dem Bild dieser Personalberaterinnen und Personalberater würden Frauen häufig nach der Strategie verfahren, Erfolg durch die Vermeidung von Fehlern zu erreichen. Sie täten nicht alles, um schnell und direkt etwas zu erreichen, sondern seien vielmehr darauf fokussiert, Misserfolg zu vermeiden. Das reiche als Erfolgsstrategie aber nicht aus.

¹³³ Eine andere Beobachtung dieser Personalberaterin ist aber auch, dass sie bei Männern Einschränkungen ihrer Flexibilitäts- und Mobilitätsbereitschaft sieht. Es gibt heute mehr Männer (aber insgesamt noch in der Minderheit), die offen sagen, dass sie derzeit (und die nächsten 2–3 Jahre) nicht umziehen wollen, weil die Eltern in der Nähe wohnen und der Betreuung bedürfen, oder weil die Kinder noch klein sind bzw. zur Schule gehen und diese nicht aus dem Freundeskreis gerissen werden sollen.

■ Frauen würden in Unternehmen für Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit im Führungsverhalten stehen. Dies sei von Vorteil bei großem Zeithorizont (Durchhaltevermögen, Disziplin), kollidiere aber häufig mit kurzfristig angelegten Strukturen, Zielvorgaben, Markterwartungen und Denkmustern. Wenn Umstände einen Strategiewechsel erfordern, zeigten Männer – so die Perspektive dieser Personalberaterinnen und -berater – eine höhere Bereitschaft umzuschwenken. Das erhöhe für Unternehmen ihr Kompetenzprofil von Flexibilität und Reagibilität. Umsicht und Sorgfalt als Basis für nachhaltiges Wirtschaften seien daher für Personalleitungen ein eher sekundäres Merkmal, das für Frauen häufig zu einem Wettbewerbsnachteil werde. Strategische Verlässlichkeit von Frauen könne sogar ein K.-o.-Kriterium sein, gerade in dynamischen, globalen Märkten.

Auch die Frauen häufig zugeschriebene kommunikative Kompetenz als weibliche Stärke erweist sich als im Effekt ambivalent. Zum einen sind Kommunikationsfähigkeit und soziale Empathie von hoher Bedeutsamkeit für Unternehmen in globalen Märkten, da diese nur funktionieren, wenn verschiedene Perspektiven eingenommen werden können. Internationale Geschäftsbeziehungen basieren auf einem intelligenten Austarieren von Einforderung und Rücksichtnahme, denn nur so können sie mittel- und langfristig erfolgreich sein. Problematisch ist, dass diese Kompetenzen häufig gar nicht bis in die Unternehmensspitze vordringen, weil Frauen durch dieses Kompetenzimage für Positionen prädestiniert scheinen, die weniger kraftvolle Hebel und weniger zielführende Wege zur Macht sind und mit Blick auf die Karriere eher Sackgassen darstellen (HR, Kommunikation). Dies wird jedoch erst dann virulent, wenn die Frauen (frustriert) feststellen, dass sie durch diese Art von Aufstieg von den eigentlichen Schlüsselpositionen wegkomplimentiert wurden und in eine Sackgasse geraten sind.

■ Ein weiteres Beispiel ist die von Personalberaterinnen und Personalberatern geschilderte Erfahrung, es genüge heute nicht mehr, nur die qualifizierte Kandidatin selbst in den Blick zu nehmen, sondern als einen zentralen Faktor auch ihren Partner, von dessen Berufstätigkeit und Mobilitätsbereitschaft die Entscheidung für oder gegen eine angebotene Position wesentlich mit abhängt sowie die noch im Haushalt lebenden Kinder. Umgekehrt ist es die seltene Ausnahme, dass bei einem männlichen Kandidaten in annähernd gleichem Maße die Lebenspartnerin und die familiären Umstände zu den Kerninformationen gerechnet und in das Kalkül eingezogen werden (in der Regel nur als abrundender Appendix).

Personalberaterinnen und -berater diagnostizieren und spiegeln die bei vielen Männern in Führungspositionen vorhandenen – teils manifesten, teils latenten – Bilder, Bedenken und Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen. Auffällig ist eine binäre Männer-Frauen-Attribuierung mit ungleichen Voreinstellungen:

■ **Männern** für Führungspositionen werden – in einem voreingestellten Modus – reflexhaft alle notwendigen und positiv konnotierten Eigenschaften zugeschrieben (Entscheidungsfreude, Härte, Durchsetzungsfähigkeit, Mut auch zu unpopulären Entscheidungen u. a.); und beim konkreten Kandidaten wird sondiert, wo hier möglicherweise Abstriche zu machen sind und welche weiteren „Soft Skills“ der Kandidat hat.

■ Bei **Frauen** für Führungspositionen hingegen werden notwendige, positiv konnotierte Attribute nicht vorausgesetzt, sondern müssen in Sondierungsgesprächen entdeckt bzw. seitens der Kandidatin demonstriert und nachgewiesen werden. Insofern sind die Voreinstellungen in Bezug auf Frauen und Männer als Kandidatinnen bzw. Kandidaten je andere, die Beweislasten ungleich verteilt.

Ein Teil der Personalberaterinnen und -berater schreibt Frauen primär „weiche Skills“ zu: empathischer, bessere kommunikative Kompetenzen, der Faktor Mensch ausgeprägter, können mit Konflikten für alle Parteien besser umgehen, managen und konstruktiv bewältigen. Je mehr aber eine Frau diese Skills bestätigt, umso mehr provoziert sie Zweifel an ihrer Härte und ihrem Mut zu unpopulären Entscheidungen. Wenn das Unternehmen vor einer Restrukturierung oder Sanierung steht, stellt sich das über die zu besetzende Führungsposition entscheidende Gremium die Frage, ob die Kandidatin als „Frau“ (Kategorie Geschlecht) die Stärke hat, eine Niederlassung zu schließen oder umfangreichere Entlassungen durchzusetzen und auszuhalten. Auch an einen männlichen Kandidaten wird diese Frage natürlich kritisch gerichtet, aber die Eignung wird niemals unter Zweifel gestellt, weil er ein **Mann** ist, sondern stets nur hinsichtlich seiner individuellen Persönlichkeit.

Wenn Personalberaterinnen und -berater sich davon persönlich frei machen und ihrer Auftraggeberin bzw. ihrem Auftraggeber primär Frauen oder eine konkrete Frau für eine Führungsposition vorschlagen, wiederhole sich – so die Argumentation dieser Personalberaterin bzw. -berater – dieser ungleiche Begründungsaufwand. Die Personalberaterinnen und -berater müssen glaubhaft machen, dass die Kandidatin auch den Mut und die Durchsetzungsfähigkeit hätte, gegebenenfalls auch harte Maßnahmen durchzusetzen (Filialschließungen, Personalreduktion, Gratifikationskürzungen u. a.). „Kann die Kandidatin das?“ ist eine offene und mit leichtem Zweifel oder auch ernststen Bedenken verbundene, das Geschlecht betreffende Frage, die kategorisiert: „Können Frauen das?“. Für Männer wird dies qua Geschlecht nicht bezweifelt; die Kategorie Geschlecht ist hier „unproblematisch“. Die voreingestellten Nachweis- und Begründungsaufwände in Bezug auf Primärkompetenzen für Führungsaufgaben sind nach Erfahrung vieler Personalberaterinnen und -berater gegenüber Frauen also viel höher als gegenüber Männern. Insofern ist es aus Sicht der Personalberaterinnen und -berater dieses Typs ökonomisch rational und Ausweis einer professionellen Kundenorientierung, nicht hartnäckig „Frauen“ zu empfehlen.

Ein anderer Teil dieser Personalberaterinnen und -berater betont, Frauen beherrschten im Außenkontakt die für kommunikative Zwecke notwendigen und funktionalen Skills wie Empathie, Charme und Verhandlungsgeschick weitaus besser als Männer und seien auch im Ergebnis härter als Männer. Daher seien vor allem Frauen in Einkaufsfunktionen so erfolgreich und begehrt (mittleres Management!). Im Binnenverhältnis jedoch hätten diese Frauen erhebliche Schwächen, seien gegenüber Kolleginnen und Kollegen spröde, bissig, zickig und ließen mitunter jene Führungskompetenz vermissen, die für höhere Aufgaben verlangt ist. Zudem seien sie zwar bemerkenswert engagiert und („bienen“-)fleißig, zeigten aber nicht die Kompetenz zur richtigen Delegation und eigneten sich daher nicht für höhere Leitungsaufgaben und einen erweiterten Verantwortungsbereich.

Ein zusätzliches Moment ist der enorme Zeitdruck, mit dem Stellen besetzt werden müssen („Ein Unternehmen will innerhalb von sechs Wochen jemanden haben!“). Dadurch bleibe kaum Spielraum, nach gänzlich neuen Personen zu suchen und deren Kompetenzen umfassend zu eruieren. Konsequenterweise werden daher bestehende Verzeichnisse durchforstet oder etablierte Kontakte – zum Beispiel sich bereits in Führungspositionen befindende Personen – aufgegriffen. Der Zeitdruck werde verstärkt, wenn mehrere Personalberaterinnen und -berater auf einen Auftrag angesetzt seien (was aber eher selten vorkomme); vor allem aber durch die Praxis einiger anglo-amerikanischer Personalberatungen mit dem Versprechen „Six weeks? No problem!“¹³⁴

Ungeachtet des Selbstbilds als professionelle und erfolgreiche Protagonisten für mehr Frauen in Führungspositionen greifen viele dieser Personalberaterinnen und -berater im konkreten Fall eines Auftrags aufgrund des Zeitdrucks, des geringen Bestands von Frauen in höheren Positionen sowie ihrer Recher-

¹³⁴ Im Durchschnitt dauert eine Recherche bis zum Vertragsabschluss im reibungslosen Fall etwa 9 bis 12 Wochen, kann aber auch bis zu 6 Monate dauern.

chestrategien und Erfahrungen primär auf Männer zurück: Diese sind leichter zu finden und bewerben sich häufiger auf eine ausgeschriebene Position. Der Status quo sind die wahrgenommenen Marktgegebenheiten und das Männer-Frauen-Gefälle. Dieses ist für diese Personalberaterinnen und -berater Wirklichkeit und der Maßstab, an dem sich ihre Arbeit zu orientieren hat. Insofern haben die Beobachtungen und Bewertungen dieser Personalberaterinnen und -berater konfirmatorischen Charakter und stabilisieren die Verhältnisse.

Personalberaterinnen und -berater dieses Typs betonen, stereotype Stärken- und Schwächen-Zuschreibungen bezogen auf Frauen und Männer seien wenig hilfreich und träfen die Realität nicht. Sie betonen auch, noch nie davon abgeraten zu haben, eine wirklich geeignete Top-Kandidatin mit einer Führungsposition zu betrauen. Aber performativ bauen diese Personalberaterinnen und -berater ihre Argumentation oft auf geschlechtsbezogenen Stereotypen auf, die auf ihren Erfahrungen gründen. Es gibt aber keine bloßen Erfahrungen, sondern Erfahrungen erfolgen stets im Rahmen bestehender Filter und Kategorien. Viele Personalberaterinnen und -berater reproduzieren somit jene Mentalitätsmuster, die bei Männern im gehobenen Management identifiziert wurden als kulturelle Sperrriegel gegenüber Frauen in Führungspositionen. Personalberaterinnen und Personalberatern fällt daher oft zuerst ein und in ihrer Erfahrung empirisch auf, was gegen eine Kandidatin spricht – auch mit Blick auf die leichtere Akzeptanz bei der Kundschaft. Eine Kandidatin wird neben der persönlichen Qualifikation und Berufserfahrung im Unterschied zu Männern vor allem anhand der Kategorie „Geschlecht: weiblich“ kritisch sondiert.

Personalberaterinnen und -berater beraten ihre Auftraggeberinnen und Auftraggeber auch in Bezug auf die Risiken und Unwägbarkeiten, wollen für ihre Kundschaft eine qualitativ hochwertige und dauerhafte Lösung; zudem müssen sie als Dienstleistende schnell und effizient sein. Und hier ist ihnen die Kategorie „Frau“ mit Blick auf die Auftraggeberin oder den Auftraggeber und für die eigene Projekteffizienz ein mehrdimensionaler Unsicherheitsfaktor. „Geeignete Frauen“ sind für sie eine weniger sichere, bedenkenlose und vorbehaltlose Wahl im Vergleich zu Männern, die nur nach individueller Passung bewertet werden und aufgrund des Angebots leichter zu finden sind. Die – nach Wahrnehmung dieser Personalberaterinnen und -berater – im Vergleich zu Männern geringere Zahl geeigneter Frauen im Markt sowie die Tatsache (bzw. Vermutung oder Unterstellung), dass ein Teil der Frauen nicht die Bereitschaft für den Karrieresprung habe, macht es für Personalberaterinnen und -berater aufwendiger, eine Kandidatin schnell zu finden. Ob geeignete Frauen wirklich nicht die Bereitschaft für einen Karrieresprung haben, ist eine Motivunterstellung und Interpretation. Durch repräsentative Untersuchungen zu Frauen und Männern in Führungspositionen ist hinreichend belegt, dass Frauen zögerlicher, bescheidener und selbstkritischer ihre eigene Eignung für eine konkrete Führungsposition einschätzen als Männer: Während genug Männer sich bereits auf eine Position bewerben, wenn sie den Eindruck haben, dass sie zu 50, 60 oder 70 Prozent der verlangten Stellenbeschreibung entsprechen, wägen sehr viele Frauen ihre eigene Passung vorsichtiger und mehrdimensionaler ab: Erst wenn sie der Auffassung sind, dass sie einer Stelle zu 95 oder 100 Prozent gerecht werden, bewerben sie sich und sagen zu. Dieses auch von allen Personalberaterinnen und Personalberatern beobachtete „abweichende Verhalten von Frauen“ wird von solchen des Typs I interpretiert und bewertet als mangelnde Bereitschaft, Professionalität, Eignung; als ein passives Verhalten, das sich auch aufgrund seiner Symbolkraft nachteilig für Frauen auswirke. Insofern ist die Wahrnehmung von Personalberaterinnen und Personalberatern, es gebe kaum qualifizierte, berufserfahrene und für den Karrieresprung bereite Frauen, zu korrigieren. Vermutlich unterschätzen Personalberaterinnen und -berater vom Typ I das tatsächliche Marktvolumen von Frauen für Führungspositionen.

Auffällig ist in der Argumentation die vehemente Abwehr vor allem gegen eine gesetzliche Quotenregelung. Eine betrieblich festgelegte Frauenquote (z. B. als Zielvorgabe, wie sie etwa die Deutsche Telekom oder Daimler beschlossen haben) wird von den meisten Personalberaterinnen und Personalberatern die-

ses Typs nicht oder kaum kritisiert, obwohl ihre Argumente im Kern auch gegen eine solche zielen. Ein Grund für diese schonende Tabuisierung einer betrieblichen Quotenvorgabe könnte sein, dass Unternehmen mit einer schon beschlossenen oder künftigen Frauenquote aktuelle oder potenzielle Kundschaft von Personalberatungen sind und die strategischen Kundschaftsentscheidungen üblicherweise als Fakt akzeptiert werden.

Typ II: Progressive „Türöffnende“

Davon abweichende Erfahrungen und Einstellungen haben vor allem jüngere, kleinere sowie auf spezifische Unternehmensarten spezialisierte Personalberatungen sowie jene, die das Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ als längst überfällig erachten. Sie beobachten, dass sich der Markt verändert habe und sehen für sich jenes Ziel als Chance im Wettbewerb: Immer mehr Frauen seien hoch qualifiziert für Top-Managementfunktionen und hätten die entsprechende Voraussetzung, Motivation und Bereitschaft, diese Verantwortung zu übernehmen. Immer mehr Unternehmensleitungen würden überdies explizit fordern, Frauen für Führungsfunktionen zu suchen.

Aufgrund der Internationalisierung der Märkte sowie der in Deutschland seit Jahren kritisch geführten Debatte über den geringen Frauenanteil in Führungspositionen sehen diese Personalberaterinnen und -berater die Unternehmen in Deutschland zunehmend unter Druck. Ein Teil der Unternehmensleitungen wolle bei vakanten Stellen weiter nur einen Mann. Zunehmend mehr Unternehmen und auch innovative Personalberaterinnen und -berater sähen aber eine dringende Notwendigkeit für eine strukturelle Abkehr von den gewohnten Routinen bei der Besetzung von Führungspositionen, weil männerhomogene Führungsmannschaften heute nicht mehr die optimale Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg böten. Sie würden als unzeitgemäß angesehen, da sie das Image des Unternehmens beschädigten und angesichts einer immer komplexeren Umwelt nicht mehr gut aufgestellt seien, um Chancen und Risiken zu erkennen. Vielfalt in Führungsetagen sei notwendig. Diese Personalberaterinnen und -berater sehen ihre Aufgabe und Kompetenz darin, die Unternehmen bei der Besetzung von neuen Führungspositionen auch in diesem ganzheitlichen Zusammenhang zu beraten. Einige dieser Personalberaterinnen und -berater vom Typ II haben neben dieser professionellen ökonomischen Marktperspektive erkennbar eine gleichstellungsorientierte Vision: Ökonomische Rationalität und Geschlechtergerechtigkeit begründen und befördern sich wechselseitig. Die Unternehmenslandschaft sei in der Führung dann gut aufgestellt, wenn sie ein Spiegelbild der Gesellschaft sei und gerade in Führungspositionen den Erfordernissen einer lebensereignisorientierten Balance von Beruf und Familie gerecht werde. Diese Personalberaterinnen und -berater verweisen auf andere europäische Staaten, vor allem auf Skandinavien (Norwegen, Schweden) und dort gemachte gute Erfahrungen.

Weil immer mehr große und mittlere Unternehmen die Notwendigkeit des Umdenkens in Richtung Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit erkennen, weil einige bereits betriebliche Zielvorgaben bei der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen eingeführt haben, einige mittlerweile die Vorgabe machen, dass auf der Vorschlagsliste (Short List) Frauen sein müssen, investieren diese Personalberaterinnen und -berater seit einiger Zeit in die gezielte Suche nach qualifizierten Frauen, den Aufbau und die kontinuierliche Aktualisierung von Datenbanken sowie die Vernetzung und Kontaktpflege qualifizierter Frauen in bzw. für Führungspositionen. Angesichts dieser Marktveränderungen und der sich daraus ergebenden Chancen haben sich einige kleinere Personalberatungen sogar auf „Qualifizierte Frauen für Führungspositionen“ spezialisiert. Sie sahen darin ursprünglich eine Marktnische, heute aber bereits einen Markt mit erkennbarem Wachstumspotenzial. Systematisch bauen diese Beratungsunternehmen an ihrem Personenadresspool sowie an ihrer Kompetenz, hoch qualifizierte und auf die spezifische Stelle passende Frauen schneller als andere zu finden – und werben mit diesem spezifischen Ausrichtungs- und Kompetenzprofil. Die Projektleiterinnen und -leiter in diesem Segment haben üblicherweise ein gewisses Bran-

chenspektrum, sind aber nicht eng auf wenige Branchen fokussiert. Dadurch werden Optionen eröffnet, auch Frauen aus anderen Branchen für bestimmte Leitungsfunktionen zu finden, sodass Frauen immer wieder erfolgreich über den Quereinstieg gefunden werden.

Zu behaupten, es gäbe die notwendige Menge an geeigneten Frauen nicht, halten Personalberaterinnen und -berater dieses Typs für eine Ausrede. Von jenen Gatekeeper-Personalberatungen, die an ihren bewährten Routinen festhalten wollen („die Großen, Alten, Konservativen und Platzhirsche im Markt“), grenzen sich diese Personalberatungen ab. Sie stimmen allerdings in einer Beobachtung mit Ersteren überein: Beim Erstkontakt und im weiteren Bewerbungsprozess wollen qualifizierte Frauen meist ganz sicher sein, dass sie der Aufgabe gewachsen sind; trauen sich oft nicht, wagen den Sprung nicht. Wenige rufen selbstbewusst „Klar, das mache ich!“. Frauen würden in der Mehrheit die 100-Prozent-Gewissheit wollen, der Aufgabe gewachsen zu sein, bevor sie diese in Angriff nehmen. Und Frauen seien deutlich weniger mutig und bereit, für sich selbst Werbung zu machen, für sich zu trommeln. Das unterscheide sie von Männern, die im eigenen Interesse offensiver seien.¹³⁵ Aber anders als Personalberaterinnen und -berater des ersten Typs ziehen Personalberaterinnen und -berater des zweiten Typs nicht den Schluss, es sei allein an den Frauen, ihre Einstellung und ihr Verhalten zu verändern. Auch die Unternehmen sowie die Personalberaterinnen und -berater seien gefordert, neue Wege zu gehen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Dafür müsse man die vorhandenen Frauen strategisch in den Blick nehmen, Rechercheroutinen innovativ verändern und diesen Frauen eine Chance geben – ohne dies als Test zu begreifen. Denn Frauen könnten ebenso gut wie Männer einen Konzern, ein Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Mehr Frauen für Führungspositionen zu rekrutieren, hätte vermutlich in einigen Bereichen sogar den Effekt, dass die Qualität der Führungsfunktionen in den Unternehmen steige, weil dann die traditionelle informelle Männerquote aufgebrochen wäre und es wirklich um Leistung ginge. Es sei überdies auch eine philosophische Frage der Personalberatung, wie man die Verhältnisse sehe und sich zu ihnen verhalte: Man könne sie hinnehmen, bedienen und damit zementieren; man könne sie aber auch verändern. Selbstverständlich sei es leichter, für eine Vorstands- oder Bereichsleitungsposition einen Mann zu finden. Aber um Verhältnisse zu verändern (Changemanagement) und Unternehmen für die Zukunft gut aufzustellen, sei es notwendig, mutig zu sein und auch Hierarchien zu überspringen.

- „Geeignete Frauen für Führungsaufgaben gibt es genug! Man muss sie nur sehen wollen und der Kundenschaft empfehlen wollen.“
- „Man muss den Frauen eine Chance geben. Und die Frauen können das genauso gut wie Männer. In neue Aufgaben kann man sich in wenigen Wochen und Monaten bestens einarbeiten. Das müssen Männer auch tun. Wir müssen nur den Frauen hier dasselbe zutrauen und ihnen mehr zusprechen.“
- „Natürlich machen Frauen in Führungspositionen auch Fehler. Aber wenn eine Frau wie neulich einen Fehler macht – sie musste ja dann auch gehen –, wird das sofort einsortiert unter der Kategorie Geschlecht. Aber Männer machen genauso Fehler, aber es wird ihnen nicht als Mann angelastet. Ich sage es mal sarkastisch so: Wenn wir genug unfähige Frauen in Führungspositionen haben, dann haben wir Gleichberechtigung.“

Personalberatungen, die auf dem deutschen Markt für amerikanische, französische oder britische Unternehmen tätig sind, machen die Erfahrung, dass in jenen Unternehmen selbstverständlich Frauen in höchsten Führungspositionen tätig sind und sich diese Unternehmen oft wundern, dass es in Deutsch-

¹³⁵ Typisch sei, erzählten mehrere Personalberaterinnen und Personalberater, ihre Erfahrung beim ersten telefonischen Kontakt in der Direktsprache, denn Frauen und Männer reagieren hier schon höchst unterschiedlich: Männer geben grundsätzlich eine positive und interessierte Rückmeldung, empfinden das Angebot als schmeichelhaft, wertschätzend und als Anerkennung für ihre Leistung – und sagen klar, dass sie sich natürlich sehr für die Stelle interessieren und mehr darüber erfahren wollen. Tenor: die relativ schnelle Bejahung einer grundsätzlichen Bereitschaft. Damit sind sie eine Runde weiter. Frauen hingegen zeigen beim ersten Kontakt per Telefon Überraschung und zögern. Ihre spontanen Fragen sind: „Wie kommen Sie auf mich?“, „Ich kann mich jetzt gar nicht entscheiden; das muss ich erst privat abklären!“. Der Tenor drückt Unsicherheit und tendenzielle Distanz aus. Vor allem männliche Personalberater haben mit diesen Reaktionen von Frauen ein Problem und nehmen dann primär Männer in die engere Auswahl.

land vermeintlich nicht genug geeignete Frauen für Führungspositionen gebe oder diese nicht zu finden seien. Das schade mittelfristig und bereits heute dem Standort Deutschland. „In Deutschland wird in Unternehmen und von den meisten Personalberatungen viel über die Thematik Frauen in Führungspositionen gesprochen. Aber getan wird wenig!“

Dass der Frauenanteil in Führungspositionen seit Jahren sehr gering ist trotz hoher beruflicher Qualifikation (mittlerweile auch in den MINT-Fächern¹³⁶), liegt nach Erfahrung dieser Personalberaterinnen und Personalberater an drei ungünstigen Beziehungsmustern:

- Insbesondere in Branchen, die traditionell eine Männerdomäne sind (Maschinen-/Anlagenbau, Metallindustrie, Energie, Automobil, Schienenindustrie u. a.), stünden an der Spitze der Unternehmen fast ausschließlich Männer im Alter von etwas über fünfzig bis Mitte sechzig. Diese lebten privat in klaren traditionellen Rollenmustern: Die Gattin sei sozial engagiert und halte den Rücken frei. Berufstätige Frauen kennen Männer in oberster Führungsposition – so die Erfahrung dieser Personalberaterinnen und -berater – primär als Assistentin und Mitarbeiterin im mittleren Management. „Es fällt diesen Herren schwer sich vorzustellen, dass eine Frau die fachliche und persönliche Qualifikation für eine höhere Führungsfunktion hat und sich durchsetzt.“ Das Frauenbild dieser Männer, die über die vakante Führungsposition entscheiden und dem beauftragten Personalberatungsunternehmen im Briefing-Gespräch das gewünschte Positionsprofil kommunizieren, sei trotz der aus Gründen der Political Correctness demonstrierten Wertschätzung gegenüber Frauen zutiefst von Vorurteilen und Stereotypen geprägt. Personalberaterinnen und Personalberater bekämen im Aufnahmegespräch informell (niemals schriftlich) diese Ansichten und Präferenzen diskret mitgeteilt. Und die meisten Personalberaterinnen und -berater verstünden sich als verlängerter Arm der Unternehmen; jene Gatekeeper seien bemüht, die direkten, die indirekt formulierten oder auch nur vermuteten Vorstellungen umfassend zu erfüllen. In diesem konsequenten Dienstleistungsverständnis würden sie dabei den Markt der Kandidatinnen vergessen oder bewusst ignorieren.
- Es gebe eine enge strategische Verbindung von Unternehmensleitung und Personalberatung: Die Wahl Letzterer werde je nach zu besetzender Position von Aufsichtsrat, Vorstandsvorsitzenden, Vorstand, Bereichsleitung et cetera gesteuert und bestimmt. Diese werden im konkreten Fall jene Personalberatung beauftragen, die:
 - ihre Ziele, Interessen und Präferenzen kenne (meist aus jahrelanger Zusammenarbeit) und erfülle; und bei der
 - das Risiko minimiert sei, dass bei einer Fehlbesetzung sie selbst dafür verantwortlich gemacht würden.

Insofern hätten renommierte große Personalberatungsunternehmen einen Marktvorteil und würden die an sie gestellten Erwartungen bedienen. Eine Frau zu vermitteln, erscheine „konservativ-etablierten Personalberatungen“ (Typ I: Gatekeeper) immer noch eher ein Risiko zu sein, als Imagevorteile zu bringen. Dabei sei im Markt zu beobachten, dass gerade diese „Platzhirsche“ sich in der Außendarstellung und PR das Thema „Frauen“ auf die Fahne schreiben – es dann aber nicht wirklich praktizieren, sondern auf das mangelnde Angebot an geeigneten Frauen hinweisen. Das sei aus Sicht der Personalberaterinnen und -berater vom Typ II eine simple Projektion der Ursachen auf „die Frauen“ bzw. „den Markt“ mit dem Zweck, das eigene unveränderte Verhalten zu rechtfertigen. Dies seien vor allem jene Personalberatungsunternehmen, die selbst eine sehr konservative Unternehmenskultur pflegten, mit wenig flexiblen Arbeitszeiten, und die bezüglich der Balance von Beruf-Freizeit-Familie sehr wenig für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täten. Dies gelte vor allem für Unternehmensberatungen aus dem anglo-amerikanischen Raum mit der Maxime des schnellen Projektabschlusses (und damit Effektivitäts-

¹³⁶ Auch hier zeigt sich eine andere Wahrnehmung der Wirklichkeit: Während Personalberaterinnen und -berater vom Typ I in MINT-Fächern den sehr geringen Frauenanteil betonen, weisen solche vom Typ II darauf hin, dass schon seit Jahren immer mehr Frauen in MINT-Fächern akademisch qualifiziert sind.

und Gewinnsteigerung für das Beratungsunternehmen), die am Ende „Gatekeeper“ statt „Türöffnende“ für Frauen in Führungspositionen seien. Die Qualifikation der Personalberaterinnen und Personalberater der renommierten deutschen Unternehmen sowie der auf dem deutschen Markt tätigen internationalen Konkurrenz sei hoch („Sie haben den Ruf, die besten Leute zu haben“); dazu gehöre aber auch der Ruf, den konservativen Erwartungen der Auftraggeberinnen und Auftraggeber zu entsprechen.

- Es gebe eine enge strategische Verbindung von Personalberaterinnen und Personalberatern mit Top-Kandidaten: „Gute Personalberaterinnen und -berater halten mit ihren besten Pferden, die ein überaus hohes Jahreseinkommen haben, dauerhaft guten Kontakt.“ Wenn diese einen Vertrag unterschreiben, ist auch das daran bemessene Honorar der Personalberaterinnen und -berater entsprechend hoch. Denn auch in Führungspositionen hätten Männer ein deutlich höheres Entgelt als Frauen, und insofern sei es im eigenen Interesse ökonomisch rational, einen Mann zu vermitteln und keine Frau. Darüber hinaus gebe es einige Fälle, bei denen vermittelte Kandidaten nach zwei, drei oder vier Jahren erneut wechseln wollen, woran die Personalberatung und der Top-Kandidat verdienten. Zu diesen strategischen Wechselkandidaten würden Personalberaterinnen und -berater einen engen Kontakt halten. Diese „schwarzen Bücher“ seien eine Ursache dafür, dass in Top-Führungspositionen immer wieder dieselben Namen auftauchten¹³⁷ und es für Frauen schwer sei, für Personalberaterinnen und -berater mit diesem strategischen Pool-Pflege-Konzept zusätzlich von ökonomischem Interesse zu sein.

Die skizzierte Praxis wird von Personalberaterinnen und Personalberatern des Typs II heftig kritisiert.¹³⁸ Die dargestellte Marktkompetenz und der resignierte Hinweis auf zu wenige Frauen im Markt erhält aus dieser Perspektive eine neue Bedeutung und Wertung.

Dabei ist es auch für Personalberaterinnen und -berater vom Typ II normal und eine strategische Investition, nach der Vertragsunterzeichnung im regelmäßigen Kontakt mit der vermittelten Führungsperson zu bleiben: Mindestens einmal im Jahr laden sie diese im Rahmen der Kontaktpflege zum Mittag- oder Abendessen ein. Dies hat in der ersten Zeit nach Vertragsbeginn den Zweck, mögliche Unstimmigkeiten (z. B. Missverständnisse in Erwartungen und Anforderungen) schnell klären und lösen zu können. Zum anderen sind diese Personen wichtige Anker bei anderen Projekten der Recherche von geeigneten Führungskräften. Bereits vermittelte Führungskräfte seien dabei tabu; es bestehe ein strenger, ethischer, selbst auferlegter Mandatsschutz; diese würden nicht per Direktansprache für eine andere vakante Stelle angefragt. Aber sie seien wichtige Knotenpunkte und Informationsquellen, um über neue Entwicklungen der Branche und wechselinteressierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen und dessen Umfeld auf dem Laufenden zu bleiben.

Um für eine Veränderung der Verhältnisse und für mehr Frauen in Führungspositionen zu sorgen, halten Personalberaterinnen und -berater des Typs II daher eine gesetzliche Quotenregelung für den notwendigen, längst überfälligen und einzig wirksamen Hebel. Eine zumindest temporär gesetzliche Quote sei notwendig, um die bestehenden Stereotypen aufzuweichen und zu überwinden, denn eine Quote würde dazu zwingen, Frauen als Kandidatinnen für Führungspositionen in Betracht zu ziehen, ohne sie mit einem Stigma oder Vorbehalt zu belegen, nur weil die Person in die Kategorie „Frau“ falle.

Eine gesetzliche Quotenregelung würde auch dafür sorgen, dass Unternehmen Spiegel der gesellschaftlichen Verhältnisse bezüglich des Anteils qualifizierter Frauen und Männer wären. Das müsse dann unbedingt auch zur Folge haben, dass in Führungspositionen die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker in den Blick genommen werde und auch gezielt Mütter mit noch kleinen Kindern die Chance

¹³⁷ Bei Aufsichtsräten komme es so zudem zur Ämterhäufung.

¹³⁸ Es gibt aber auch Personalberaterinnen und -berater, die bestreiten, dass es diese enge strategische Verbindung von Personalberaterinnen und Personalberatern mit Top-Kandidaten gibt. Andere bestätigen diese Praxis und sehen diese primär bei den anglo-amerikanischen Personalberatungsunternehmen, die nicht die ethischen Maßstäbe hätten wie deutsche Unternehmen.

auf Führungsaufgaben bekommen können, wenn diese Frauen das wollen – das verändere Rollenbilder, Arbeitszeiten und Arbeitsroutinen. Nach Auffassung dieser (überwiegend weiblichen) Personalberaterinnen und -berater wäre dieser Wandel richtig und gut für beide Geschlechter und im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit. In der Verantwortung der Unternehmen, der medialen Öffentlichkeit und gegebenenfalls des Gesetzgebers sei es, in der Übergangsphase der Führungs- und Unternehmenskultur diese Pilot-Frauen und Mütter zu unterstützen.

Personalberaterinnen und -berater dieses Typs II haben Erklärungen dafür, warum andere (des Typs I) sich vehement gegen eine gesetzliche Quotenregelung aussprechen:

- Würden diese sich öffentlich für eine Quote aussprechen, bestünde für sie vermutlich die Gefahr, dass sie in ihrer (männerdominierten) Branche einen Teil ihrer Kundschaft verlieren.
- Eine Quotenregelung sei mit sehr viel mehr Arbeit bei der Personalsuche verbunden. Es sei einfacher, für die erste Führungsebene einen Mann zu finden als eine Frau. Eine Quote koste Aufwand, Zeit und Geld.

Gleichstellungsorientierte Personalberaterinnen und -berater vom Typ II nehmen sich aber dabei selbst in die Pflicht: „Wir Personalberaterinnen und -berater haben da schon eine Poleposition. Wir sind doch die ersten, die in diesem Markt kontaktieren, bewerten, auswerten und empfehlen.“

Im international vergleichenden Horizont beklagen diese Personalberaterinnen und -berater, Deutschland und die meisten europäischen Gesellschaften seien weiterhin am klassischen Werdegang orientiert: Der Maßstab sei die lückenlose Erwerbsbiografie von der Ausbildung bis in den Ruhestand. Verschlungene Wege und perforierte Lebensläufe werden daher eher als Unsicherheitsmoment denn als Chance für Innovationssteigerung gesehen.

Personalberaterinnen und -berater sind sich einig, dass eine betriebliche oder gesetzliche Frauenquote als Maßnahme nicht ausreicht, sondern die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen in erster Linie eine Frage des aktiven Managements ist. Wesentlich seien die kulturellen Vorstellungen, die direkt von Vorstand, Bereichsleitung oder Chief Executive Officers (CEO) ausgehen und von diesen dauerhaft gestützt, forciert und mitgetragen werden müssen. Zudem müssten strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden, die den Anforderungen moderner Lebensstile und -pläne (partnerschaftliche Rollenverteilung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie) entgegenkommen, wie zum Beispiel die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und -orten oder die Organisation von Kinderbetreuung. Schließlich bedarf es einer offensiven Kommunikationskultur insbesondere der Führungsspitze, die die Hürden bewusst in den Blick nimmt und direkt angeht.

Unangefochten dominiere somit das Thema Unternehmenskultur. Es müsse zwingend eine umfassende Situations-Analyse durchgeführt werden, wobei folgende Fragen zu beantworten seien:

- Wo wollen wir als Unternehmen hin?
- Was macht – in Bezug auf die Geschlechterverteilung auf Führungsebene – mit Blick auf unser Ziel und unsere Branche Sinn – und wie können wir hier zukunftsfähig sein?
- Welches Potenzial für vakante Positionen gibt es im eigenen Unternehmen? Wo gibt es Bedarf für Neueinstellungen?
- Welche Strategie verfolgen wir? Bauen wir intern Nachwuchs auf, stellen wir extern ein?
- Wird diese Strategie von den Mitarbeitenden getragen? Gibt es dafür Akzeptanz? Oder muss eine Legitimationsbasis erst hergestellt werden?

Deutlich wird: Frauenförderung ist aus Sicht dieser Personalberaterinnen und -berater weder ein singuläres, einmaliges Kommunikationsprogramm noch eine reine Organisationsaufgabe. In erster Linie sei es

eine Frage des aktiven Managements des kulturellen Wandels. Und dieser Wandel müsse direkt von CEOs ausgehen und anschließend langfristig getragen, eben „von ganz oben“ bewusst, gewollt, unter Kalkulation der Handlungsfolgen konsequent durchgesetzt werden. Dies werde in den Unternehmensspitzen allerdings zumeist so nicht gesehen oder nur halbherzig praktiziert.

Weiterhin sei die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen zentral (Teilzeitarbeit, evtl. Telearbeit, Flexibilität beim Arbeitsort usw.). Dies umfasse nicht nur das rein organisatorisch Mögliche, sondern auch das Management der Prüfung und das Schaffen von Akzeptanz solcher Angebote im Unternehmen: Diese bedürften der Glaubwürdigkeit (die teilweise eben auch erst hergestellt werden müsse).

Die Bedeutung der Unternehmens-Marke für eine glaubwürdige Frauenförderung: Man müsse jeweiliges Engagement in diesem Feld auch bekannt machen und Frauen vorzeigen, die davon profitiert hätten. Zu diesem Image-Management gehöre aber auch, solche Frauen nicht nur als Aushängeschild vorzuführen („Sonst riecht das bloß nach Alibi und schreckt eher ab“). Nur Authentizität und Glaubwürdigkeit von innen heraus würden eine erfolgreiche Markenpolitik zulassen.¹³⁹

Mentoring-Programme für Frauen schätzen viele Personalberaterinnen und -berater als ein sinnvolles Instrument ein, weil diese vor allem den Effekt hätten, die Widerstände bei den Frauen selbst zu lockern und Mut zur Ja-Entscheidung aufzubauen. Auch Coaching sowie jedwede Art professioneller, aktiver Begleitung von Frauen seien überfällig und hilfreich.¹⁴⁰

Coaching der Kandidatinnen seitens der Personalberatung: Die Personalberaterinnen und -berater des Typs II behandeln aufgrund ihrer Erfahrung der unterschiedlichen Reaktions- und Vorgehensweisen der Geschlechter Frauen anders als Männer. Analog einem institutionalisierten Mentoring-Programm nehmen sie sich selbst in die Pflicht, die Frauen in den Vorbereitungs- und vor Präsentationsgesprächen darauf hinzuweisen, dass sie nicht tiefstapeln, sondern ihren Marktwert deutlich zum Ausdruck bringen und auch ihren Machtanspruch signalisieren sollen.

Förderung des Quereinstiegs: Dieser ist nach Auffassung dieser Personalberaterinnen und -berater ein gutes Instrument, um Frauen in Führungspositionen zu bringen, und werde auch relativ häufig realisiert. Der Quereinstieg sei gerade auf Führungsebenen Erfolg versprechend, da man auf höheren Hierarchieebenen deutlich branchenfremder sein kann; Managementfähigkeiten und Persönlichkeit seien hier wesentlich wichtiger als das branchenspezifische Fachwissen.

Flexibilisierung der Suchstrategien von Personalberaterinnen und Personalberatern: Um bei der Sondierung im ersten weiteren Kandidatenkreis nicht nur im bekannten Pool und Netzwerk zu bleiben, praktizieren die meisten dieser Personalberaterinnen und -berater neben der klassischen Direktansprache auch andere Suchstrategien, zum Beispiel anonyme Anzeigenschaltungen, um den Interessentenkreis zu öffnen (über die engere Branchennachbarschaft hinaus) und auch, um im Ausland Tätige zu erreichen.

139 Die Untersuchung „Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg“ (2011), durchgeführt vom Institut für Unternehmensführung – Karlsruher Institut für Technologie (Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Dr. Kerstin Fehre) sowie der Georg-August-Universität Göttingen (Prof. Dr. Michael Wolff; Professur für Management und Controlling) im Auftrag des BMFSFJ belegt die ökonomischen Performance-Effekte von Unternehmen mit überdurchschnittlichem Frauenanteil in Führungspositionen. Dazu wurden von Unternehmen der DAX-Familie (die 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften: DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) die Daten der Jahre 2002–2010 ausgewertet. Zur Performance-Messung wurden interne Kennzahlen – Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE) – für die operative Performance und externe Kennzahlen (Markt-zu-Buch-Wert) für die Kapitalmarktpformance herangezogen. Der Effekt wurde für die Existenz und darüber hinaus den Frauenanteil im Aufsichtsrat unter Berücksichtigung zahlreicher Kontrollvariablen zur Vermeidung von Verzerrungen und Störeffekten berechnet (<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=175142.html>; Zugriff: 24.09.2012).

140 Sehr viele DAX-30-Unternehmen stellten solche Programme als Teil ihrer Selbstverpflichtung am 17.10.2011 vor. Auch in der Repräsentativbefragung „Brücken und Barrieren“ wurden Mentoring- und Coaching-Programme als flankierende Maßnahmen gut bewertet; vgl. Brücken und Barrieren für Frauen in Führungspositionen, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 26; vgl. auch Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 47.

Personalberaterinnen und -berater des Typs II stehen unter demselben Zeitdruck wie jene des Typs I, für eine vakante Führungsposition möglichst schnell („Am besten vorgestern“) geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Vorstellungspräsentation beim Unternehmen zu finden; aber sie reflektieren die überkommenen Denkmuster und Suchroutinen, die auf Männer geeicht sind, kritisch: Vor dem Hintergrund ökonomischer Rationalität und gesellschaftlicher Vernunft halten sie es für zwingend geboten, dass in Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen sind. Sie zeigen nicht den Reflex (wie Personalberaterinnen und -berater des Typs I), aufgrund des leichteren Findens fachlich qualifizierter Männer mit deren offensiverer Selbstpräsentation darauf zu schließen, dass es noch zu wenige geeignete und bereite Frauen im Markt gibt. Personalberaterinnen und -berater des Typs II haben in verschiedenen Branchen die Erfahrung gemacht, dass es viele fachlich und persönlich qualifizierte Frauen für das Top-Management gibt und heute schon der Frauenanteil in Führungspositionen sehr viel höher sein könnte. Sie sind auch überzeugt, dass das quantitative Potenzial von Frauen sehr viel größer ist als gemeinhin angenommen, aber noch weitgehend unerschlossen; dass aber auch ein Teil der fachlich und persönlich qualifizierten Frauen noch lernen muss, sich aktiver und offensiver um diese Stellen zu bewerben. Personalberaterinnen und -berater dieses Typs (II) zeigen keine reaktiv-abwartende Haltung (Warten, bis sich die Marktanteile aufgrund der Nachfrage verändert haben), sondern sehen sich aktiv in der Verantwortung für Unternehmen und Gesellschaft, das vorhandene und bisher „unverantwortlicherweise“ kaum genutzte, von vielen Unternehmen und Personalberatungen bisher notorisch vernachlässigte, von einigen sogar missachtete und diskreditierte Potenzial von Frauen für Führungspositionen zu erkennen, um das qualitative und quantitative Potenzial von Frauen für die Unternehmen zugänglich zu machen. Hier sehen sie, dass in den vergangenen fünf Jahren immer mehr Unternehmen sich erheblich bewegen in ihren Einstellungen und auch unbedingten Forderungen nach mehr Frauen.

Die Kritik an Personalberaterinnen und Personalberatern des Typs I, sie würden Frauen oft kritischer wahrnehmen, unter Vorbehalt stellen, sie unter stärkere Beweislast ihrer persönlichen Qualifikation stellen oder sie systematisch ausschließen und zwar allein aufgrund ihrer Kategorie „Geschlecht“, lässt sich auf solche des Typs II nicht übertragen. Sie arbeiten zwar auch mit dem Vorfilter „Geschlecht“, diskreditieren dabei aber nicht die Eignung von Männern (qua Geschlecht) und stilisieren Frauen nicht (qua Geschlecht). Insofern dient für sie die Kategorie „Geschlecht“ nicht der einseitigen, pauschalen Selektion, sondern im Gegenteil: der Vermeidung solch überkommener Sondierungen.

Fazit

Für das Erreichen des Ziels „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ nehmen Personalberatungen in Deutschland eine wichtige strategische Position ein. Je nachdem, ob sich mehr Personalberatungen dem Typ I oder II zuordnen, wird die Durchsetzung eines Stufenplans zur Förderung von Frauenkarrierpfaden schneller oder langsamer gelingen. Sieht der erste Typus von Personalberaterinnen und Personalberatern (nur) die Frauen selbst gefordert, ihre Einstellungen und Verhandlungsmuster zu ändern, so formuliert er (zunächst) keinen wesentlichen Handlungs- oder Änderungsbedarf bei sich oder den Unternehmen. Personalberaterinnen und -berater des Typs I sagen klar und selbstbewusst, man registriere das ungleiche Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen zwar und fände persönlich auch mehr Frauen in Führungspositionen besser, aber die gegenwärtige Situation habe sich aus dem Markt heraus so entwickelt und sie seien allein ihrer Kundschaft gegenüber in der Verantwortung, hätten nicht das Mandat für eine Korrektur der gesellschaftlichen Verhältnisse und könnten nicht gegen die Marktverhältnisse agieren. Personalberaterinnen und -berater dieses Typs sind zuversichtlich, dass durch die jüngeren selbstbewussteren Generationen in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren bzw. ein bis zwei Generationen der Frauenanteil in Top-Positionen automatisch steigen werde.

Hingegen sehen Personalberaterinnen und -berater des Typs II sich selbst gefordert sowie realistische Chancen für kurzfristig mehr Frauen in Führungspositionen. Sie haben die Haltung, die bestehenden (ökonomisch) unguten Geschlechterverhältnisse nicht zementieren und verstärken zu wollen, sondern zu einer Veränderung beizutragen. Dazu sei eine gesetzliche Quotenregelung (evtl. temporär; branchenspezifisch) ein notwendiger Eingriff, müsse aber durch weitere Instrumente innerhalb und außerhalb der Unternehmen flankiert werden. Damit könne eine gesetzliche Quotenregelung als Katalysator wirken für die Akzeptanz von unternehmensinternen Instrumenten, einen Abbau der Geschlechterstereotype, Änderungen der Routinen von Personalberaterinnen und Personalberatern sowie einen Rollenwandel bei den Frauen wie bei Männern oberhalb der „gläsernen Decke“.

Personalberaterinnen und -berater des Typs II werden in ihrer Haltung von der Mehrheit der Bevölkerung gestützt: 86 Prozent der Bevölkerung sind der Überzeugung, Geschlechtergerechtigkeit bzw. faire Chancen für Frauen und Männer seien zentral und müssen für den Zusammenhalt der Gesellschaft gelöst werden.¹⁴¹ „Zwei Drittel der Bevölkerung (61 %) sehen weder kleine noch große Fortschritte in dem Handlungsfeld ‚Mehr Frauen in Führungspositionen‘“¹⁴², nur zwei Prozent sehen große Fortschritte. Daher sind 70 Prozent der Bevölkerung der Überzeugung, dass eine gesetzliche Quotenregelung die beste Vorgehensweise sei zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.¹⁴³

Es gibt eine Kernfrage, bei der die Marktdiagnosen der Personalberaterinnen und -berater diametral auseinanderklaffen: Gibt es genug fachlich und persönlich geeignete Frauen für Top-Führungspositionen? Darauf gibt es auf Grundlage dieser Untersuchung keine klare und objektiv neutrale Antwort. Die Untersuchung führt aber zu einer für die Entscheidungsfindung wichtigen Erkenntnis: Die Frage nach dem quantitativen und qualitativen Potenzial von Frauen für Führungspositionen hängt nicht nur von einem vorhandenen (unbekannten) Ist-Zustand ab, sondern dieser ist abhängig von der Art der Definition von Anforderungskriterien. Wenn diese – wie bisher – vor dem Hintergrund traditioneller Rollenbilder und Partnerschaftsformen von Männern formuliert werden und wenn das geschlechtsunterschiedliche, von Männern aktive und offensiv-exponierte, von Frauen hingegen das eher passive und zurückhaltend-selbstkritische Verhalten als Filterkriterium für die grundsätzliche Eignung begriffen wird (und nicht als geschlechtsspezifisches Verhaltensmuster bzw. Teil der Vielfalt für die Unternehmenskultur), haben Frauen nur geringe Chancen. Damit ist die Frage nach dem Potenzial von Frauen auch eine Frage des Erkennen-Wollens: Wer mit den bestehenden Verhältnissen zufrieden ist und sich an diesen orientiert, wird keine Frau finden bzw. als geeignet bewerten. Wer aber progressiv und gleichstellungsorientiert mehr Frauen für Führungspositionen rekrutieren will, wird geeignete Frauen finden. Das ist der Grund für die gegensätzlichen Marktdiagnosen der beschriebenen Typen von Personalberaterinnen und Personalberatern.

Wer ein größeres Marktpotenzial von Frauen diagnostiziert und kurzfristig mehr Frauen in Führungspositionen haben will (als Unternehmen, als Personalberatung), verbindet damit meist auch kulturelle und organisatorische Veränderungen in den Unternehmen, die ein Unternehmen letztlich nicht nur für Mitarbeitende attraktiver, sondern auch im internationalen Wettbewerb stärker machen. Eine gesetzliche Quotenregelung wäre das politische Signal, dass Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Geschlechtergerechtigkeit auch in den Führungsetagen deutscher Unternehmen wollen; und das sowohl aus gesellschaftspolitischen wie aus ökonomischen Gründen: Zumindest für Unternehmen mit einer stark weiblich geprägten Belegschaft und bei allen Unternehmen, deren Produkte überwiegend von Endverbrauchenden/Privatleuten nachgefragt werden, ist der Performance-Effekt von Frauen in Top-Positionen in Deutschland empirisch nachgewiesen: „In Deutschland ist eine positive Performance-Wirkung für die Beset-

141 Vgl. 25 Jahre Bundesfrauenministerium. Von der Frauenpolitik zu einer nachhaltigen Politik der fairen Chancen für Frauen und Männer, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 11.

142 Ebd., S. 15.

143 Vgl. ebd., S. 20.

zung von Aufsichtsräten mit Frauen bei Unternehmen mit spezifischen Eigenschaften nachweisbar. Der Effekt konnte konkret für zwei Charakteristika unabhängig voneinander nachgewiesen werden: Positive Performance-Wirkungen von Frauen in Aufsichtsräten zeigen sich erstens signifikant und robust für Unternehmen mit hohem Frauenanteil unter den Gesamtbeschäftigten. Zweitens zeigt sich ein positiver Effekt für Unternehmen, die ihre Produkte und Leistungen vorwiegend an private Kundschaft verkaufen (Business-to-Consumer-Geschäft).¹⁴⁴ Personalberatungen sollten diese Information in ihr Standardberatungsrepertoire integrieren, um ihre Rolle als strategische Beraterinnen und Berater dauerhaft erfolgreich spielen zu können.

2.2.2 Ernst & Young GmbH: Gemeinsam für Gleichstellung – Wie Frauen und Männer den kulturellen Wandel im Unternehmen gestalten

Ana-Cristina Grohnert

Die Frage und Herausforderung der Geschlechtervielfalt hat im Rahmen des Diversity-Managements eine besondere Stellung inne. Keine Dimension der Vielfalts- bzw. Diversitätspolitik wird so kontrovers und breit diskutiert wie die Frage der vollumfänglichen und gleichberechtigten Partizipation von Frauen in Entscheidungspositionen der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Unternehmen haben in den letzten Jahren selbstständig, im Rahmen von Unternehmensnetzwerken oder unterstützt durch die öffentliche Hand Initiativen und Programme ins Leben gerufen, welche Frauen fördern und es ihnen ermöglichen sollten, in Führungs- und Entscheidungspositionen aufzusteigen. Selbstverpflichtungen und Auditierungen, Frauennetzwerke und Mentoring-Programme, Qualifizierung und Führungstrainings, Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Kinderbetreuung und Mütterzirkel, Krippen und Mutter-Kind-Büros – die Liste der Maßnahmen, die Frauen befähigen sollten, die „gläserne Decke“ zu durchbrechen und nachhaltig in Unternehmenshierarchien aufzusteigen, ist lang.

Und doch entsprechen die Resultate in der Arbeitswelt von heute nicht den Vorstellungen und schon gar nicht den gesteckten Zielen. Der Fortschritt, gemessen am Frauenanteil in Führungs- und Entscheidungspositionen, den man sich erhoffte, ist weit hinter den Erwartungen zurückgeblieben und der Ruf nach staatlicher Regulierung und die Quotendiskussion haben sich wieder entfacht. Dabei mischt sich in die aktuelle Diskussion zu Recht der Zweifel, ob ein weiteres Frauenförderprogramm wirklich die ersehnte Veränderung bringen oder ob mehr desgleichen nicht weiter die gleichen, unbefriedigenden Ergebnisse liefern würde. Der Ruf nach einer breiten Debatte, einer tiefer gehenden Diskussion zur Strukturierung der Arbeit, ein Hinterfragen der bestehenden Kultur, der Verhaltensweisen und Mentalitätsmuster in Unternehmen wird drängender.

Schlussfolgerung daraus ist, dass Programme zur Frauenförderung, wie sie in den letzten Jahren in vielen Unternehmen positioniert und implementiert wurden, nicht ausreichen, um den nötigen Wandel der Unternehmenskultur herbeizuführen. Die Veränderungen werden alle Mitarbeitenden und Führungskräfte betreffen und müssen folglich von allen Mitarbeitenden getragen werden. Der Diskurs zur Geschlechtervielfalt wurde und wird jedoch vielfach einseitig und exklusiv geführt; teils bewusst und vielfach unterbewusst wurde in einem Antagonismus zwischen Frauen und Männern argumentiert. Das Geschlechterverhältnis wurde als Nullsummenspiel konstruiert, das suggerierte, dass Männer in Unternehmen verlieren, wo Frauen gewinnen oder berufliche Erfolge feiern. Emotionale Barrieren und kulturelle Gräben zwischen Frauen und Männern schienen unüberbrückbar. Vordergründig etablierte sich eine gewisse „Gender Political Correctness“, die sich in einer „wohlwollenden“ Haltung von Männern in Füh-

¹⁴⁴ Frauen in Führungspositionen – Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Untersuchung des Instituts für Unternehmensführung – Karlsruher Institut für Technologie (Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Dr. Kerstin Fehre) sowie der Georg-August-Universität Göttingen (Prof. Dr. Michael Wolff; Professur für Management und Controlling), BMFSFJ Berlin, 2011, S. 6.

ungspositionen gegenüber einem Anstieg des Frauenanteils in ihren Reihen darstellte, nachhaltig die Aufstiegs- und Beförderungschancen einer Kandidatin jedoch nicht erhöhten. Dabei steht am Ende eine genauso einfache wie fundamentale Erkenntnis: Die Diskussion zu Gender Equity wurde weitestgehend ohne die Männer geführt. Wir haben das Gewicht in einer Waagschale erhöht, ohne darauf zu achten, dass sich auch die andere Seite verändern muss, damit ein Gleichgewicht erhalten bleiben kann.

Den Fokus verändern – kulturelle Dynamiken in den Blick nehmen

Wissenschaft und Praxis haben uns in den letzten Jahren wichtige Impulse und Einblicke darüber gegeben, wie kulturelle Dynamiken und Faktoren traditionelle Maßnahmen der Frauenförderung aufweichen und schwächen können. Diese Dynamiken im eigenen Unternehmen zu erkennen, aufzudecken und dort den Hebel anzusetzen, wird den Fokus von unternehmenskulturellen Veränderungen in Zukunft bestimmen. Stellvertretend sind drei Konzepte zu nennen, die konkret bearbeitet und überwunden werden müssen, um einen nachhaltigen Wandel zur Gender Equity in Führungspositionen zu erreichen:

Mentalitätsmuster

Im Rahmen eines Forschungsprogramms des BMFSFJ untersuchte das Sinus-Institut unter Leitung von Dr. Carsten Wippermann 2009 in einer gleichnamigen Studie mögliche Brücken und Barrieren zu Frauen in Führungspositionen. Im Rahmen einer diskreten sozialwissenschaftlichen Befragung von Männern im Management wurde deutlich, dass es dort drei Mentalitätsmuster gibt, die sich signifikant voneinander unterscheiden.

Da gab es die konservativ eingestellten Männer, die Frauen in Führungspositionen prinzipiell nicht wollen, weil diese ihrer Auffassung nach die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke („Inner Circle“) der Männer stören. Begründet wurde diese Grundhaltung mit Argumenten wie „Die Wirtschaft ist nun mal konservativ“, „Eine Führungsperson braucht – für sich persönlich, aber auch für Firmenkontakte – einen stabilen familiären Hintergrund“ und „Frauen können nicht vom operativen Geschäft loslassen, nicht delegieren und diskreditieren sich deshalb für höhere Aufgaben“.

Die emanzipiert-aufgeschlossenen Männer sind der Meinung, Frauen sollten in den Führungsetagen der Unternehmen gleich stark vertreten sein, betonen aber gleichzeitig, dass in den Führungsetagen ein „anderer Wind weht“ und das wichtigste Charaktermerkmal „Härte“ sei. Frauen traute man diese Härte durchaus zu – aber sie stehe im Widerspruch zum Frauenbild in unserer Gesellschaft (sozial, weich, ganzheitlich, nachhaltig). Was bei einem Mann in dieser Position normal sei, weil man sich daran gewöhnt habe, gelte bei einer Frau als unpassend, „unweiblich“, „gezwungen männlich“ et cetera. Solch eine Frau wäre keine positive Repräsentantin des Unternehmens und würde möglicherweise das Image und die Marke beschädigen.

Letztlich zeigte auch die dritte Gruppe Männer mit individualistischer Grundhaltung keine grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber Frauen. Geschlecht spiele keine Rolle, allein auf die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Karriere komme es an. Bei Frauen, die sich für einige Jahre der Familie widmen, fehle die Kontinuität. Außerdem spielt der Faktor „Authentizität“ eine zunehmend große Rolle. Einige Frauen auf dem Weg nach oben versuchen nach Wahrnehmung der Männer die Rolle der Männer zu spielen, was sie damit aber nicht authentisch erscheinen lässt. Während einzelne Männer sehr aufgeschlossen gegenüber kompetenten und engagierten Frauen sind, stellen ihre unterschiedlichen Mentalitätsmuster in der Summe und im Zusammenwirken eine verschränkte Sperre gegen Frauen, eine sogenannte dreifach gesicherte soziale Schließfunktion dar. Werden Frauen einer „Anforderung“ (bspw. nach Härte und Durchsetzungsstärke) gerecht, fallen sie gleichzeitig genau damit unter das diskreditierende Verdikt des anderen (nicht weiblich und authentisch genug).

Unconscious Bias – unterbewusste Vorurteile

„Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist – wir sehen die Welt, wie wir sind“ ist eine der treffendsten Beschreibungen für das Phänomen unterbewusster Vorurteile. Wir interpretieren Ereignisse, Situationen und individuelle Verhaltensweisen durch unseren persönlichen Filter – eine Brille, geformt aus Kultur, Sozialisation, Erziehung und einer Vielzahl weiterer wertepprägender Erfahrungen. Dabei haben unterbewusste Vorurteile nichts mit offener Diskriminierung oder bewusster Benachteiligung zu tun, sondern sind ein Ordnungsrahmen, der automatisch angelegt wird, um Millionen Bits an Informationen zu verarbeiten und die Welt und Menschen um uns herum einzuordnen und zu sortieren. Im unternehmerischen Kontext haben unterbewusste Vorurteile und insbesondere geschlechterspezifische Zuschreibungen, Stereotype und Klischees einen subtilen, aber wesentlichen und nachhaltigen Einfluss auf die demografische Komposition der Organisation. In der Studie „Different Cultures – Similar Perceptions“¹⁴⁵ untersuchte Catalyst 2006 die geschlechterspezifischen Zuschreibungen verschiedener Führungskompetenzen. Obwohl sich in der „Wirklichkeit“ der befragten Führungspersonen keine signifikanten Unterschiede im Führungsstil von Frauen und Männern zeigten, hielten sich die verbreiteten Überzeugungen und Klischees hartnäckig. Frauen wurden eher sogenannte „Taking-Care Behaviours“ zugeschrieben (Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, Kommunikation und Konsultation mit Teammitgliedern, „Team Building“ usw.), Männern eher sogenannte „Taking-Charge Behaviours“ (Problemlösungskompetenz, Beeinflussung von Vorgesetzten, Delegation von Aufgaben, Netzwerken usw.).

1996 untersuchte ein Forschungsteam¹⁴⁶ den Effekt, den eine ein- bzw. fünfprozentige Varianz in der Performancebewertung von Frauen auf ihren langfristigen Karriereaufstieg im Unternehmen hätte. Zuvor hatten die Forscherinnen und Forscher dargestellt, dass Bewertungsvarianzen in dieser scheinbar zu vernachlässigenden Größe zwischen einem und fünf Prozent geschlechterspezifischen Stereotypen und Vorurteilen zuzuschreiben seien. Die Ergebnisse, die im „American Psychologist“ veröffentlicht wurden, zeigen den signifikanten kumulativen Effekt scheinbar kleiner Unterschiede. Das Ergebnis der Computersimulation über acht Beförderungsrunden ließ bei einer Bewertungsvarianz von einem Prozent den Frauenanteil von 53 Prozent, auf Einsteigerlevel, auf 35 Prozent in der Führungsebene schrumpfen. Eine Varianz von fünf Prozent hatte kumulativ noch dramatischere Auswirkungen und ließ den Frauenanteil von anfänglich 58 Prozent auf 29 Prozent schrumpfen. Die Schlussfolgerung des Forschungsteams: „A little bias can hurt women a lot.“¹⁴⁷

In-Group-/Out-Group-Dynamiken und die Frage der kritischen Masse

Ein wesentlicher Schlüssel unternehmenskultureller Veränderung hin zu einer Kultur der Vielfalt und Wertschätzung ist die Aufdeckung und Auflösung sogenannter In-Group-/Out-Group-Dynamiken. In allen sozialen und betrieblichen Kontexten bilden sich Mehr- und Minderheiten. Mehrheiten (Insider) setzen das dominante Modell, während Minderheiten (Outsider) sich davon unterscheiden und entweder abgrenzen oder sich nach und nach dem dominanten Modell anpassen. Dynamiken, die zwischen In- und Outsidern entstehen, reichen von offener Konfrontation und Diskriminierung bis hin zu sehr subtiler und oft unterbewusster Ausgrenzung oder Benachteiligung.

Beispiele von „Out-Groups“ sind beispielsweise Frauen in einem männlich dominierten Arbeitsumfeld, Teilzeitbeschäftigte in einem Team, in dem Vollzeitbeschäftigung die Norm ist, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Gruppe von jungen Kolleginnen und Kollegen, Eltern in einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen ohne familiäre Verpflichtungen, Menschen mit Behinderung und so weiter. Um eine

¹⁴⁵ Different Cultures – Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders, Catalyst, o. O. 2006 (<http://www.catalyst.org/publication/71/different-cultures-similar-perceptions-stereotyping-of-western-european-business-leaders>, Zugriff: 24.09.2012).

¹⁴⁶ Richard F. Martell, Columbia University; David M. Lane, Rice University; Cynthia Emrich, University of Otago.

¹⁴⁷ Richard F. Martell/David M. Lane/Cynthia Emrich: Male-Female Differences: A Computer Simulation, American Psychologist, Februar 1996, S. 158.

Kultur der Inklusion und Wertschätzung zu schaffen, müssen oft unterbewusste Dynamiken der Dominanz und Subordination – wer den Ton angibt und wer folgt – aufgedeckt und aufgelöst werden. Mitgliedern der „In-Group“, die allein aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe eine Norm setzen und damit eine unsichtbare Privilegierung genießen, kann die Perspektive der „Out-Group“ vermittelt und damit der Blickwinkel auf kulturelle Normen und ihre Rolle darin vermittelt werden.

Empfehlungen für die Praxis

Abschließend wollen wir einige Anregungen geben, in welchen Bereichen Veränderungsprogramme ansetzen können, um das Thema Geschlechtergleichstellung als gemeinsames Projekt von weiblichen und männlichen Führungskräften und Beschäftigten zu positionieren.

Kommunikation und Kultur

Kommunikation zur Gender Equity muss sich verstärkt an die männlichen Stakeholder richten und diese inhaltlich ansprechen. Kritische Fragen müssen direkt, transparent und ehrlich beantwortet werden, um dem Deckmantel der Gender Political Correctness keinen Spielraum zu lassen. Kritik, insbesondere von Opponenten von Gleichstellungsprojekten, die ein hohes Vertrauen in die Organisation haben, in diesem Punkt jedoch wenig Übereinstimmung zeigen, muss ernst genommen und gewürdigt werden. Das Nullsummenspiel, welches das Geschlechterverhältnis als „Win-Lose“-Szenario (wo Frauen gewinnen, verlieren Männer) darstellt, muss aufgelöst werden und die Position, dass das Unternehmen insgesamt und alle seine Mitarbeitenden gewinnen, wenn sowohl Frauen als auch Männer ihren selbstbestimmten und selbst gewählten Weg gehen können, gestärkt werden. WIIFM – „What’s In It For Me?“ (Was habe ich davon?) – diese Abkürzung kann eine hilfreiche Gedankenstütze sein, wenn es darum geht, Gender-Equity-Initiativen und -Programme zu kommunizieren und nicht als einen „Verlust für Männer“ darzustellen, sondern als eine positive Entwicklung, die Frauen und Männern ermöglichen könnte, das Leben zu leben, das sie gerne leben möchten.

Warum sollten männliche Kollegen das Programm unterstützen? Welche Vorteile bringt es ihnen persönlich und darüber hinaus ihrer Performance, ihrem Team und dem Unternehmen insgesamt?

Es muss deutlich aufgezeigt werden, was Unternehmen an Arbeitsqualität und Mitarbeitende an Lebensqualität dazugewinnen können, wenn die Anliegen von Gleichberechtigung und Gleichstellung durchgesetzt werden. Die Kultivierung eines unternehmensweiten Führungsverständnisses, das auf Übertragung von Verantwortung, Bevollmächtigung, Vertrauen und Respekt beruht, basiert gleichzeitig auf der Philosophie, dass die eigene Leistung und das eigene Ergebnis nur so gut sein können wie die Leistung und das Ergebnis des Teams und der Mitarbeitenden, die zuarbeiten. Das heißt: Je motivierter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, desto produktiver werden sie arbeiten und desto besser sind die Ergebnisse. Somit liegt es im ureigenen Interesse der Führungskraft, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich weibliche und männliche Kollegen einbringen und weiterentwickeln können.

Die Identifikation und Positionierung authentischer männlicher Rollenmodelle ist ein weiterer kritischer kultureller Erfolgsfaktor. In einigen Diskussionen werden Szenarien aufgebaut, in denen Männer als Opfer der Emanzipation dargestellt werden. Vordergründig wird argumentiert, dass sich bereits in der Schule Jungen gegen Mädchen bzw. im Berufsleben Männer gegenüber Frauen beweisen und durchsetzen müssen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich schnell, dass dies eine teilweise verkürzte Betrachtung ist. Die Genderforschung zeigt sehr eindeutig, dass Männlichkeit eine homosoziale Angelegenheit ist. Die Ermutigung und Zustimmung durch Frauen, die Männer erfahren, wenn sie neue Rollenverständnisse ausleben (bspw. Familienauszeiten in Anspruch nehmen), ist positiv, aber in keinsten Weise entscheidend,

selbst wenn die Frau als Vorgesetzte hierarchisch übergeordnet ist. Männer müssen sich bei der Neudefinition ihrer Rolle, der Durchsetzung ihrer Work-Life-Balance-Ziele und Karriereperspektiven nicht in erster Linie gegen Frauen durchsetzen, sondern gegen andere Männer. Männliche Arbeitskollegen, Familienangehörige, Freunde und Bekannte sind Referenzpersonen in der eigenen homosozialen Gruppe, die die Meinung und Haltung im Wesentlichen beeinflussen. Das heißt, Männer brauchen andere Männer (sehr viel mehr als Frauen), die sie unterstützen, bestärken und ihnen als Vorbilder dienen.

Flexibilität verankern

Initiativen, Maßnahmen und gezieltes Veränderungsmanagement rund um das Thema Flexibilität sind und bleiben welche der wichtigsten Enabler für Gender Equity. Dabei brauchen wir ein neues und erweitertes Verständnis von Flexibilität, denn hierbei geht es nicht nur um die Reduzierung der Arbeitszeit während oder nach einer Familienphase, sondern allgemein um selbstbestimmtes Arbeiten in einem wertschätzenden und vertrauensvoll-kollegialen Arbeitsumfeld. Flexibilisierung muss sich neben der Arbeitszeit auch auf die Dimensionen Arbeitsort, Karriereweg und berufliche Weiterentwicklung übertragen; denn Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und -situationen werden unterschiedliche Bedürfnisse mit ihrer Karriere vereinbaren müssen bzw. auch unterschiedliche Vorstellungen und Ansprüche haben.

Wenn wir in der Vergangenheit über Flexibilisierungs- und Vereinbarkeitsthemen nachgedacht haben, war die erste direkte Assoziation erst einmal die mit berufstätigen Müttern. Die Kategorisierung als „Frauenthema“ machte sie zu einem festen Bestandteil betrieblicher Frauenförderpläne. Die Implementierung von Flexibilisierungsmaßnahmen allgemein sowie die Positionierung von familienspezifischen Maßnahmen wie Kinderbetreuung, Elternzeit und so weiter muss in Zukunft ein von Frauen und Männern gemeinsam zu bearbeitendes Interessengebiet und Projekt im Unternehmen werden. Das fängt im Kleinen an: in den Beispielen, die als Rollenmodelle präsentiert werden, in der Wortwahl und Bildsprache, die in unternehmensinternen Veröffentlichungen zu diesen Themen verwendet werden, in der Art und Weise der Zielgruppenansprache. Sprechen wir von Müttern oder Eltern? Sehen wir ausschließlich Frauen, die familiäre und berufliche Pflichten vereinbaren, oder Väter, die eine aktive Vaterschaft leben? Sprechen wir ausschließlich über Frauen, die ihre Karriere trotz Familienphase weiterverfolgt haben, oder berichten wir auch über Männer, die nach längerer Karrierepause erfolgreich den Wiedereinstieg schaffen? Sprechen wir gezielt auch jüngere Mitarbeitende mit Flexibilisierungsangeboten an, die heute stärker denn je nach Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit suchen? Sind Arbeitskreise, Diskussionsgruppen oder Entscheidungspositionen, die Strategien und Konzepte zu Flexibilität und Vereinbarkeit erarbeiten, mehrheitlich an Frauen delegiert oder paritätisch bzw. im Geschlechterverhältnis der Gesamtbelegschaft/der Führungsebene besetzt? Wenn diese Themen die gesamte Organisation betreffen, müssen an der Erarbeitung der Lösungen auch repräsentativ die unterschiedlichen Perspektiven im Unternehmen beteiligt sein. Dann werden aus Vorschlägen gemeinsame Lösungen, die eine breitere Akzeptanz finden; denn nur wenn die Veränderungen von einer kritischen Masse getragen und gelebt werden, kann sich auch die informelle Kultur darauf einstellen und sich neu organisieren.

Themen wie Jobsharing und Führung in Teilzeit müssen stärker mit und auch für eine männliche Zielgruppe konzipiert werden. Dass Bedarf besteht, bestätigte eine 2012 veröffentlichte Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler Stiftung.¹⁴⁸ Dabei favorisierten vollzeitbeschäftigte Frauen und Männer kürzere Arbeitszeiten (auch unter Berücksichtigung veränderter Einkommen), während teilzeitbeschäftigte Frauen und Männer sich eher längere Arbeitszeiten wünschten. Könnten

¹⁴⁸ Holst, Elke/Seifert, Hartmut: Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche, in: WSI-Mitteilungen 2/2012, Hans-Böckler-Stiftung, S. 141–149.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre gewünschten Arbeitszeiten realisieren, würden sich die Bedingungen für eine familien- bzw. privatsphärengerechtere Alltagsgestaltung wesentlich verbessern. Auch die Inanspruchnahme von Elternzeit und Vätermonaten kann unternehmensseitig stärker unterstützt und incentiviert werden. Die Positionierung von Flexibilität muss aus der Frauenecke raus und der Vielfalt an Lebenssituationen und Lebensmodellen, in denen Vereinbarkeit ermöglicht werden muss, Rechnung tragen. Gleichberechtigung in allen Themen, insbesondere bei Flexibilisierung und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, ist kein Verlust für Männer, sondern eine sehr positive Entwicklung, die es vielen ermöglichen könnte, das Leben zu leben, das sie gerne leben möchten.

Karriereplanung

Die Themen Karriereplanung und Mobilität sind weitere wichtige Anknüpfungspunkte, wo Unternehmen weibliche und männliche Mitarbeitende in der Erarbeitung gemeinsamer Positionen unterstützen können. Karriereplanung für Karrierepaare ist ein Pilotprojekt, das Ernst & Young erstmals 2010 in Deutschland startete und in dessen Rahmen das Unternehmen weibliche und männliche Mitarbeitende mit ihren jeweiligen Partnerinnen und Partnern zum gemeinsamen Karriereseminar einlud. Dort wurden Perspektiven, Erwartungen und Wünsche formuliert und Strategien erarbeitet, wie beide, Partnerin und Partner, erfolgreich die nächsten Schritte in der Karriere angehen und meistern können. Die Entwicklung einer mittel- und langfristigen Karriereplanung ist sowohl für Frauen als auch für Männer wichtig. Auf der anderen Seite wissen wir auch, dass immer mehr unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Dual Career Couples“ leben und somit Themen der Vereinbarkeit und der Rollenverteilung – gerade im familiären Umfeld – in den Mittelpunkt rücken. Die Integration von Arbeits- und Privatleben – die sogenannte Work-Life-Integration – wird sich durch höhere Flexibilisierung, Mobilität und vorhandene Technologien noch verstärken. Das private Umfeld hat einen sehr wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden – und da gehört es bei Paaren oftmals dazu, dass beide gleichberechtigt ihre professionellen Ziele verfolgen und erreichen können. Dazu gehört auch die Karriereplanung. Darüber hinaus hilft es Mitarbeitenden, ihre Erwartungen deutlicher zu formulieren. Letztendlich bringen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihren Bedürfnissen ernst genommen fühlen, die Top-Performance, die Unternehmen suchen, fördern und einfordern.

Training & Kompetenzentwicklung

Sensibilisierung und gezieltes Training zu „Unconscious Bias“ (unterbewusste Vorurteile, stereotype Wahrnehmungen, persönlicher Referenzrahmen) sind essenzielle Bausteine zu mehr Gleichberechtigung und Partizipation im Unternehmen. Ausgrenzung, Marginalisierung und Benachteiligung geschehen oftmals unterbewusst – es ist nicht immer transparent, wie unsere Kommunikation, Handlungen und Verhaltensweisen auf andere wirken. Jeder, egal ob Frau oder Mann, kann Urteilsvermögen und Entscheidungsfindung objektivieren und damit verbessern. Trainings können Mitarbeitende und Führungskräfte motivieren und dabei unterstützen, ihre stereotypen Wahrnehmungen zu reflektieren und deren Auswirkungen auf ihr Verhalten und ihre Entscheidungen besser einzuschätzen bzw. zu kontrollieren.

Fazit

Die Ordnung wird sich ändern – sie hat sich in vielen Bereichen schon geändert. Während sich das Bild der Frau radikal gewandelt hat, weil sie sich viel und intensiv damit auseinandergesetzt hat, hat sich die Definition und das Bild des Mannes wenig bewegt. Traditionell waren Fragen der Geschlechtergleichstellung Anliegen, die von Frauen vertreten wurden. Wenige Männer waren in die Erarbeitung und Implementierung von Gender-Equity-Lösungen involviert. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob sich die Gesellschaft und vor allen Dingen die Unternehmen mit den Konsequenzen veränderter Wertestrukturen, Rollenverständnisse und Mentalitäten auseinandersetzen und passende Antworten finden können – Antworten,

die von Frauen und Männern gemeinsam gestaltet werden müssen und die Gender Equity nicht als einen Verlust an Macht, sondern als einen Gewinn an Arbeits-, Beziehungs- und Lebensqualität darstellen. Wenn die Geschlechtergleichstellung eine Realität in allen Unternehmens- und Lebensbereichen werden soll, sind ein ehrlicher Wunsch und ein Verlangen nach Veränderung sowie die aktive Beteiligung von Frauen und Männern erforderlich. Nachhaltige Modelle für eine erfolgreiche Zukunft gestalten wir nur gemeinsam.

2.2.3 Kienbaum Consultants International GmbH: FRAUEN – MACHT – REGIERUNG – Eine Studie über den Frauenanteil in Führungspositionen der Bundesregierung 2012

Thorsten Alsleben

Erste Untersuchung zu Frauen in Führungspositionen der aktuellen Bundesregierung

Die Debatte um Frauen in Führungspositionen hat eine hohe Dynamik. Weder in der Wissenschaft, noch in der Politik, noch in der Wirtschaft gibt es namhafte Repräsentantinnen und Repräsentanten, die der These widersprechen, dass Frauen in oberen Führungspositionen in der Wirtschaft im Durchschnitt unterrepräsentiert sind. Zahlreiche Studien belegen das.¹⁴⁹ Ferner ist es inzwischen weitgehend Konsens, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen nicht nur im Interesse der Frauen, sondern auch der gesamten Belegschaft und der Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber ist – egal ob im öffentlichen Dienst oder in der Wirtschaft. Eine Korrelation zwischen mehr Frauen in Führungspositionen und einem höheren Unternehmenserfolg ist nachgewiesen.¹⁵⁰ Umstritten ist allerdings der Weg, der zu einem höheren Frauenanteil führen soll: reines Werben und Argumentieren, Selbstverpflichtungen, eine milde gesetzliche Vorgabe (z. B. Flexi-Quote) oder starre gesetzliche Quotenvorschriften?

In der Diskussion kommt dabei allerdings der Blick auf die eigenen Erfolge wichtiger Debattenakteurinnen und -akteure zu kurz: die verschiedenen Vertreterinnen und Vertreter der Bundesregierung. Die Unternehmens- und Personalberatung Kienbaum hat deshalb in einer umfassenden Untersuchung zum Stichtag 1. März 2012 unter dem Titel „FRAUEN – MACHT – REGIERUNG“ die Bundesregierung auf ihre Erfolge bei der Frauenförderung in den eigenen Reihen analysiert. Das ist die erste derartige Untersuchung der Frauenanteile an den Beschäftigten und allen Hierarchieebenen.

Frauenanteile an Führungspositionen: Regierung besser als Wirtschaft, schlechter als gefordert

Die Bundesregierung erreicht die in der Politik geforderten Quotenvorgaben von 30 bis 40 Prozent für Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft selber nicht. Nach der Kienbaum-Untersuchung gibt es in der Regierung bezogen auf alle Führungskräfte einen Frauenanteil von knapp einem Viertel (24,8%). Da die in der Politik geforderten Quoten nur für die oberste Führungsebene in der Wirtschaft gelten sollen, müsste man bei einem Vergleich auch die oberste Führungsebene der Bundesregierung heranziehen, also Kanzlerin, Ministerinnen und Minister, beamtete Staatssekretärinnen und -sekretäre. Dort beträgt der Frauenanteil 29 Prozent und liegt damit ebenfalls unter den für die Wirtschaft geforderten Werten. In Bezug zu ihrem Anteil an den Beschäftigten sind Frauen in allen Ministerien in den Führungsetagen unterrepräsentiert.

¹⁴⁹ Zum Beispiel Holst, Elke/Schimeta, Julia: Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen, in: DIW Wochenbericht Nr. 3, Berlin, 2012, S. 3–12.

¹⁵⁰ Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver, McKinsey & Company, o. O., 2007.

Allerdings gibt es auch positive Entwicklungen: Alle Ministerien haben den Frauenanteil in Führungspositionen in den letzten Jahren erhöht. Insgesamt ist der Anteil höher als bei jeder anderen Bundesregierung zuvor. Und mit einem Frauenanteil von 29 Prozent in der ersten Führungsebene ist die Bundesregierung der Wirtschaft deutlich voraus, die insgesamt dort nur auf 20 Prozent kommt¹⁵¹, die DAX-Vorstände sogar nur auf einen Frauenanteil von 4,3 Prozent¹⁵².

Politische Führung und untere Hierarchieebenen vorbildlich, Rest unterdurchschnittlich

Bei der Regierung gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchieebenen (Abb. 41). Auf der obersten Führungsebene der Ressortleitung (also Kanzlerin und Bundesministerinnen bzw. -minister) sind mit einem Anteil von 37,5 Prozent überdurchschnittlich viele Frauen vertreten. Auf der ebenfalls noch ersten Führungsebene der politischen Leitung, bei den beamteten Staatssekretärinnen und -sekretären (inkl. Chefin bzw. Chef des Bundespresseamtes), liegt dagegen der Frauenanteil mit 24 Prozent schon knapp unter dem Durchschnitt.

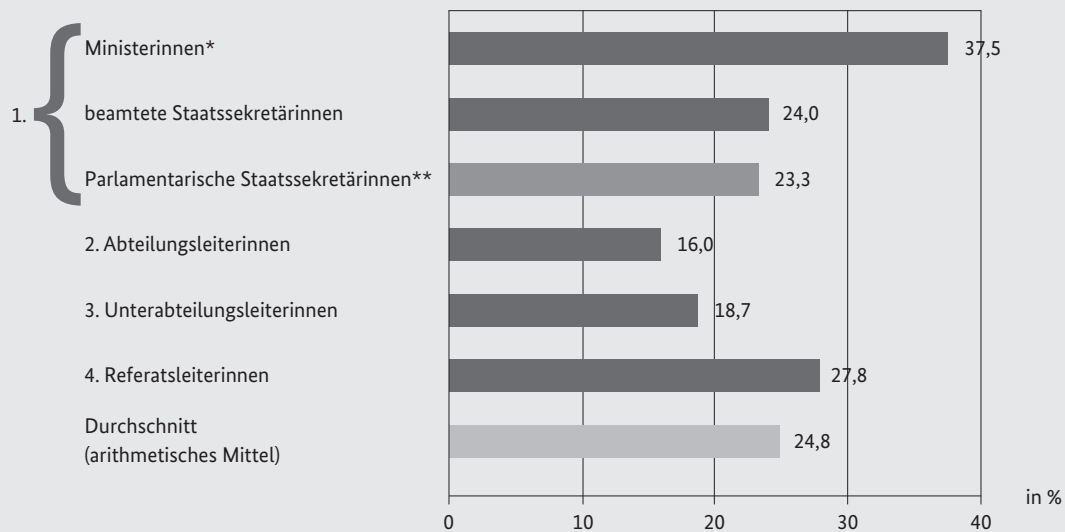
Die Gruppe der Parlamentarischen Staatssekretärinnen und -sekretäre hat ebenfalls einen unterdurchschnittlichen Frauenanteil mit 23,3 Prozent. Allerdings wurden in dieser Untersuchung die Parlamentarischen Staatssekretärinnen und -sekretäre nicht weiter in die Statistiken und Durchschnittswerte einbezogen, weil sie nicht Teil der disziplinarischen Ministeriumshierarchie sind und ihre Aufgaben einen überwiegend repräsentativen Charakter haben.

Stark unterdurchschnittlich ist der Frauenanteil auf der dritten Führungsebene, der Unterabteilungsleitung (18,7%), und der zweiten Führungsebene, der Abteilungsleitung (16%). Da aus der Ebene der Abteilungsleitung häufig Staatssekretärinnen und -sekretäre rekrutiert werden, ist diese Hierarchiestufe nicht nur fachlich und politisch (die meisten Abteilungsleiterinnen und -leiter sind politische Beamtinnen und Beamte), sondern auch für die Führungskräfteentwicklung und die Entwicklung von Frauen für die oberste Führungsebene sehr bedeutsam. Auf der untersten Führungsebene, der Referatsleitung, ist der Frauenanteil wieder überdurchschnittlich hoch: 27,8 Prozent. Das liegt zwar nicht sehr weit vom Gesamtdurchschnitt von 24,8 Prozent entfernt, da es aber deutlich mehr Referatsleitungspositionen (Regierung gesamt: 1.713) als Unterabteilungsleiterinnen und -leiter (315), Abteilungsleiterinnen und -leiter (125) und beamtete Staatssekretärinnen und -sekretäre (25) gibt, wirkt sich diese Zahl natürlich auf den Durchschnitt deutlich stärker aus.

151 Körner, Thomas/Günther, Lisa: Frauen in Führungspositionen, in: Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden, Mai 2011, S. 434–451.

152 Kienbaum-Auswertung der DAX-Geschäftsberichte 2011.

Abbildung 41: Frauenanteil auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Bundesregierung 2012¹⁵³



Vorbildliche Ressorts

Zwischen den einzelnen Ressorts gibt es große Unterschiede: Die meisten Frauen in Führungspositionen hat das BMFSFJ von Ministerin Kristina Schröder: Dort beträgt der Anteil 50 Prozent. An zweiter Stelle kommt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mit 43 Prozent und dann das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit 41 Prozent.

Ressorts mit Nachholbedarf

Es gibt aber auch Ressorts mit besonderem Nachholbedarf, bei denen die Frauenanteile eklatant niedrig sind, allen voran das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg). Historisch bedingt gibt es in dem sehr stark militärisch geprägten Haus einen nachvollziehbar geringeren Frauenanteil an Beschäftigten und Führungskräften als in anderen Häusern. Zwar hat auch das BMVg den Frauenanteil in Führungspositionen leicht erhöhen können, es bleibt aber sowohl beim Frauenanteil an allen Beschäftigten als auch an den Führungskräften Schlusslicht.

Auch das Auswärtige Amt (AA) und das Bundesministerium der Finanzen (BMF) stehen bei nahezu allen Kriterien auf den hinteren Plätzen der Rangfolgen, haben also deutlichen Nachholbedarf in Sachen Frauenförderung. Dabei ist bei beiden Häusern nicht erkennbar, dass die Aufgaben oder geforderten Fachrichtungen eine Männerdomäne sind. Das BMF, zum Beispiel, dürfte die eigenen Führungspositionen überwiegend mit Juristen oder Ökonomen besetzt haben. Da gibt es aber exzellente Fachleute beiderlei Geschlechts.

Immerhin haben beide Ressorts, anders als die meisten anderen Ministerien, sich interne Quotenvorgaben (AA: 20 % Frauenanteil bis 2011 in der Zentrale; BMF: 25 % Frauenanteil bis 2014) gegeben und damit den Druck erhöht, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Und schließlich gibt es sogar in einem Ressort Nachholbedarf, das in den Kategorien „Frauenanteil an allen Führungspositionen“ und „Frauenanteil an den Beschäftigten“ Spitzenreiter ist: das BMFSFJ. Dort stellen Frauen im Untersuchungsmonat März

153 * Die Bundeskanzlerin wurde als Ministerin mitgezählt. ** Der Frauenanteil an den Parlamentarischen Staatssekretärinnen und -sekretären wurde zwar ausgewertet, wird hier auch nachrichtlich dargestellt, fließt aber in die Durchschnittsberechnung nicht ein. Die Studie orientiert sich dabei an dem „Erfahrungs- und Gremienbericht 2010“ des BMFSFJ. Wenn von Staatssekretärinnen und -sekretären die Rede ist, sind damit auch die Staatsministerinnen und Staatsminister gemeint.

2012 zwar zwei Drittel der Beschäftigten, aber nicht einmal ein Drittel (28,6 %) der oberen Führungskräfte (ab Abteilungsleitung aufwärts). Dies ist gerade für ein Ministerium bemerkenswert, das die Zuständigkeit für Frauen im Namen trägt und damit eine gewisse Vorbild- und Signalwirkung hat.

Fördern Frauen Frauen?

Beim Vergleich der einzelnen Ressorts ist ein Zusammenhang erkennbar zwischen von Frauen geführten Häusern und dem Frauenanteil an Führungspositionen im jeweiligen Ressort. So sind unter den ersten vier Ressorts mit den höchsten Frauenanteilen an Führungspositionen drei Häuser, die seit mehr als zehn Jahren von Frauen geführt werden: Das BMFSFJ ist seit 27 Jahren weiblich geführt, damit Spitzenreiter; Dritt- und Viertplatzierte, das BMBF sowie das BMJ, werden seit 14 Jahren von Ministerinnen geleitet; das zweitplatzierte BMZ hat zwar mit *Dirk Niebel* seit Ende 2009 einen Mann an der Spitze, wurde aber die elf Jahre davor weiblich geführt.

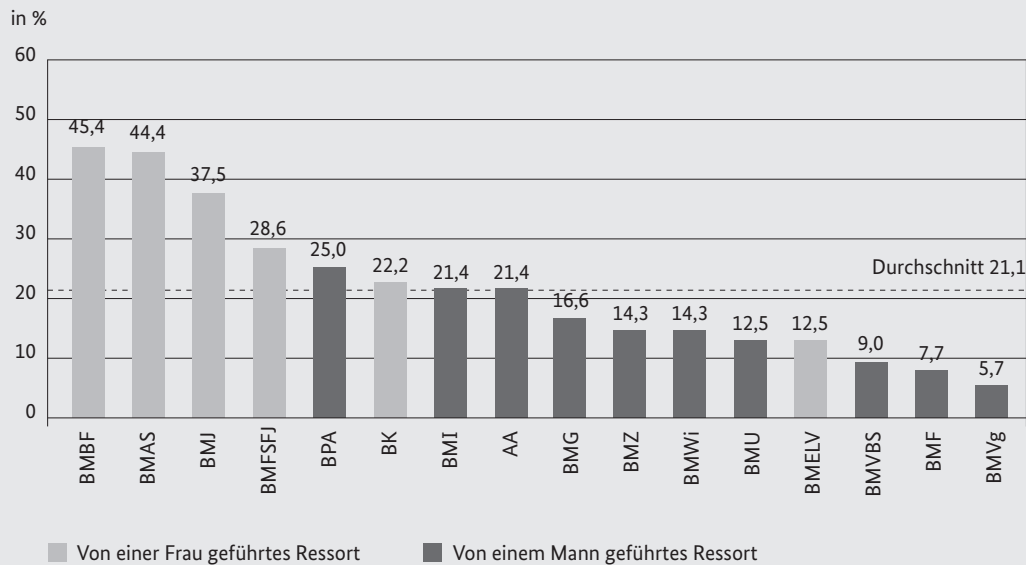
Umgekehrt werden die vier Schlusslichter in der Vergleichsstatistik seit vielen Jahren von Männern geführt: Das Viertletzte, das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), hatte zuletzt vor 18 Jahren eine Frau an der Spitze; die drei Letztplatzierten, AA, BMF und BMVg, hatten noch nie eine weibliche Führung. Bei den Ressorts „im Mittelfeld“ gibt es auch einen Trend, der die ganze Auswertung durchzieht: Wenn es in den letzten 15 Jahren in der überwiegenden Zeit eine weibliche Hausleitung gab, liegen diese Ressorts auch beim Frauenanteil an allen Führungspositionen im Haus eher vorne. Wenn es keine oder nur kurzzeitig eine Frau an der Spitze gab, liegen sie eher hinten. So gibt es zumindest eine nachweisbare Korrelation zwischen mehrjährig von einer Frau geführten Ressorts und der höheren Anzahl weiblicher Führungskräfte.

Unmittelbarer Einfluss der Ressortspitze auf obere Führungsebenen

Während der Frauenanteil an allen Führungspositionen eines Ressorts nur langfristig spürbar veränderbar ist, ist der Einfluss einer Ministerin bzw. eines Ministers auf die (Neu-)Besetzung der politischen Beamtinnen und Beamten, also Staatssekretärinnen und -sekretäre und in der Regel Abteilungsleiterinnen und -leiter, sehr hoch. Dort lässt sich der Frauenanteil folglich sehr schnell ändern. Und da sieht man einen klaren Zusammenhang: Die sechs Häuser mit den höchsten Frauenanteilen in der obersten Führungsebene (Kanzlerin bzw. Ministerinnen bzw. Minister und beamtete Staatssekretärinnen und -sekretäre) werden allesamt von Frauen geführt. Die übrigen Ressorts mit dem geringeren Frauenanteil auf der ersten Führungsebene werden von Männern geführt. Nun ist das nicht so ganz überraschend, da es sich bei der ersten Führungsebene um einen sehr überschaubaren Personenkreis handelt – in manchen Ressorts sind das nur zwei Personen. Wenn es dort eine Frau als Ministerin und einen Mann als beamteten Staatssekretär gibt, liegt der Frauenanteil an der ersten Führungsebene bereits bei 50 Prozent.

Doch auch wenn man die zweite Führungsebene – die Abteilungsleitung – mit einbezieht (Abb. 42), ist erkennbar, dass frauengeführte Häuser in der Regel insgesamt einen höheren Frauenanteil auf den oberen beiden Führungsebenen haben. Der durchschnittliche Frauenanteil in diesen Hierarchieebenen beträgt in der Bundesregierung insgesamt 21,1 Prozent. Von den sechs Häusern, die mehr als einen Prozentpunkt über diesem Schnitt liegen, sind fünf von Frauen geführt (darunter die ersten vier). Von den übrigen acht, die entweder wie das Bundesministerium des Innern (BMI) und das AA nahezu genau auf dem Schnitt (beide haben einen Frauenanteil von 21,4 %) oder darunter liegen, ist nur ein Ministerium, das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), von einer Frau geführt.

Abbildung 42: Frauenanteil an den Führungsebenen 1 und 2 pro Ressort 2012 (Kanzlerin, Ministerinnen und Minister, beamtete Staatssekretärinnen und -sekretäre)



Kontinuierliche Steigerung der Frauenanteile auf allen Hierarchieebenen mit kleinen Schwankungen

Die letzte mit dieser Studie vergleichbare Erhebung, deren Ergebnisse allerdings teilweise intern gehalten wurden, führte das BMFSFJ 2009 durch. Auch wenn der Zeitraum von knapp drei Jahren – die damalige Erhebung wurde im Sommer 2009 durchgeführt – recht kurz ist, sind doch schon Tendenzen und Entwicklungen zu beobachten, zumal kurz nach dem damaligen Untersuchungstichtag (30.06.2009) die Regierung wechselte und danach viele Ministeriumsleitungen ausgetauscht wurden.

Generell lässt sich feststellen, dass der Frauenanteil in Führungspositionen seit 2009 zugenommen hat. Überraschend deutlich ist dabei die Entwicklung auf der ersten Führungsebene und dort vor allem bei den beamteten Staatssekretärinnen und -sekretären: Bei Letzteren lag der Frauenanteil 2009 bei nur drei Prozent, 2012 ist er hier achtmal so hoch; inzwischen sind von 25 Staatssekretariatsposten sechs mit Frauen besetzt, was einem Anteil von 24 Prozent entspricht. Bei der Abteilungsleitung und Unterabteilungsleitung ist dagegen nur eine geringe Zunahme des Frauenanteils zu verzeichnen. Der geringe Anstieg des Frauenanteils bei den Abteilungsleitungen macht dabei nicht einmal den von 2008 auf 2009 erfolgten Rückgang wett: Seinerzeit sank ausweislich der vom BMFSFJ zitierten Gleichstellungsstatistik des Bundes der Anteil der Abteilungsleiterinnen von 17 auf 14 Prozent, 2012 beträgt der Frauenanteil 16 Prozent. Auf der Referatsleitungsebene gibt es sogar einen leichten Rückgang des Frauenanteils gegenüber 2009. Immerhin setzt sich, von den beiden hier genannten Ausnahmen abgesehen, der im Durchschnitt feststellbare Trend fort: Seit 1988 steigt der Frauenanteil auf allen Hierarchieebenen spürbar und kontinuierlich an.

In frauengeführten Ressorts steigt der Frauenanteil an Führungspositionen stärker als in männergeführten. Auch hier fällt wieder auf, dass es offenbar Auswirkungen auf die Steigerung des Frauenanteils an Führungspositionen hat, ob ein Ressort weiblich oder männlich geführt ist. So gibt es bei den Top-8-Ressorts, die die größten Steigerungen bei den Frauenanteilen an Führungspositionen aufweisen, fünf frauengeführte und nur drei männergeführte Ressorts. Unter den anderen acht mit geringerer Steigerung des Frauenanteils ist nur ein frauengeführtes Ressort.

Die neue Messgröße von Kienbaum: Frauen-Führungs-Quotient

Nun mögen Ressorts wie das BMVg möglicherweise zu Recht argumentieren, es gebe nicht die Möglichkeit, in einer sehr technisch oder militärisch geprägten Umgebung den Frauenanteil an den Beschäftigten signifikant zu erhöhen und man müsse diese Ausgangsbasis auch bei dem anzustrebenden Frauenanteil an Führungspositionen berücksichtigen. Unterstellt, diese Argumentation wäre richtig, würde dies allerdings nur dagegen sprechen, dass der Frauenanteil in allen Ressorts gleich hoch zu sein hat. Es würde nicht dagegen sprechen, den Frauenanteil an Führungskräften in Relation zu setzen zu dem Frauenanteil an den Beschäftigten. Im Gegenteil: Wenn der Frauenanteil an den Beschäftigten hoch ist, kann auch ein hoher Frauenanteil an den Führungskräften erwartet werden. Wenn der Frauenanteil an den Beschäftigten niedrig ist, kann auch der Anteil an den Führungskräften niedriger sein.¹⁵⁴

Eine gerechte und angemessene Beteiligung von Frauen an Führungspositionen ist somit mindestens dann erreicht, wenn ihr Anteil an den Führungspositionen ungefähr ihrem Anteil an den Beschäftigten entspricht. Dies gilt zumindest für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, bei denen es nicht ein Übergewicht an einfachen Tätigkeiten (Bürokräfte, Servicekräfte, Hausmeister- und Wartungsdienste) gibt, in dem das eine oder andere Geschlecht deutlich überrepräsentiert ist und aus deren Pool keine Führungskräfte rekrutiert werden (können), wovon bei Bundesministerien generell nicht auszugehen ist.

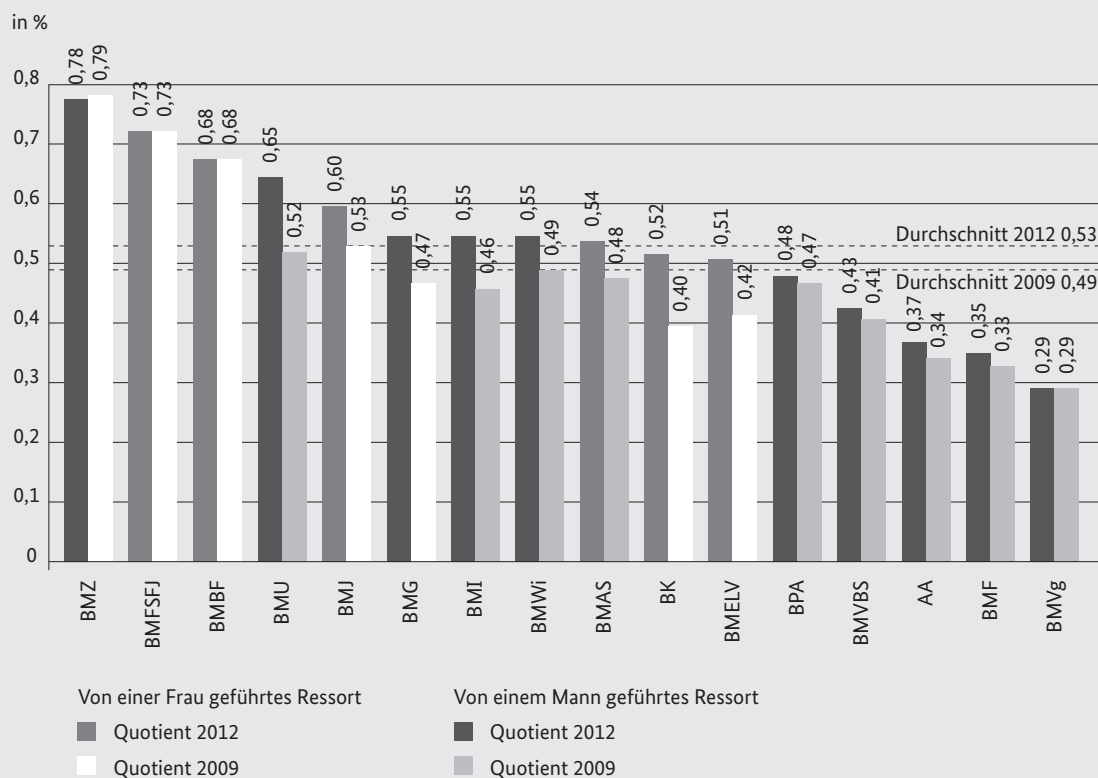
Um die wirklichen Leistungen bzw. Erfolge der Ressorts bei der „(Be-)Förderung von Frauen in Führungspositionen“ ermitteln zu können, ist es insofern notwendig, die Relationen der Frauenanteile an den Beschäftigten und an den Führungspositionen zu betrachten. Kienbaum hat dafür den sogenannten „Frauen-Führungs-Quotienten“ ermittelt. Er zeigt, wie nah der Frauenanteil an Führungspositionen an den der Beschäftigten heranreicht bzw. wie stark Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu ihrem Anteil an den Beschäftigten (unter-)repräsentiert sind.

Frauen in Führungspositionen sind in allen Ressorts unterrepräsentiert

Selbst wenn man nur die Minimalanforderung aufstellt, dass der Frauenanteil an Führungspositionen ungefähr ihrem Anteil an den Beschäftigten eines Ressorts entsprechen soll, muss man nach dieser Untersuchung feststellen: In sämtlichen Ressorts der Bundesregierung sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert, ihr Anteil entspricht also nicht dem Frauenanteil an den Beschäftigten. Selbst die Ministerien mit verhältnismäßig hohen Frauenanteilen an Führungspositionen kommen nicht auf eine ungefähr ihrem Beschäftigungsanteil entsprechende Quote. Dies wird in der Darstellung des von Kienbaum ermittelten Frauen-Führungs-Quotienten deutlich (Abb. 43). Wenn dieser Quotient „eins“ ist, dann ist der Frauenanteil an Führungspositionen genauso hoch wie ihr Anteil an den Beschäftigten in diesem Ressort. Wenn der Quotient „0,5“ beträgt, gibt es nur halb so viele Frauen in Führungspositionen, wie es ihrem Anteil an der Beschäftigtenzahl entspricht.

154 S.a. Kap. 1.3.4.

Abbildung 43: Frauen-Führungs-Quotient pro Ressort 2012 im Vergleich zu 2009



Überraschender Spitzenreiter: BMZ

In der Bundesregierung liegt der Frauen-Führungs-Quotient im Durchschnitt aller Ressortwerte bei gerade einmal 0,53. Das heißt: Im Durchschnitt sind in den Ministerien, dem Kanzleramt und dem Bundespresseamt nur gut halb so viele Frauen in Führungspositionen, wie es ihrem Anteil an den Beschäftigten entspräche. Das heißt auch: Männliche Beschäftigte hatten bislang eine größere Chance, in eine Führungsposition zu gelangen als weibliche Beschäftigte. Männliche Chefs sind in allen Ressorts überrepräsentiert, trotzdem gibt es deutliche Unterschiede: Das BMZ zum Beispiel hat einen Quotienten von 0,78; das heißt: 78 Prozent der Führungspositionen, die den Frauen theoretisch im BMZ aufgrund ihres Anteils an den Beschäftigten zustehen, werden auch von Frauen besetzt. So hat das BMZ einen Frauenanteil an den Beschäftigten von 55,45 Prozent. Von den 82 Führungspositionen des Ministeriums müssten bei einer anteilsgemäßen Geschlechterverteilung genau 55,45 Prozent von Frauen besetzt sein, also 45 Positionen. Tatsächlich sind aber nur 35 Positionen von Frauen besetzt, damit nur 78 Prozent der für eine repräsentative Vertretung den Frauen „zustehenden“ Positionen.

Das BMVg dagegen hat nur einen Quotienten von 0,29. Das heißt, nicht einmal ein Drittel der Führungspositionen, die den Frauen bei einer anteilsgemäßen Besetzung zustünden, wird tatsächlich auch von Frauen besetzt.

Überraschenderweise ist nicht das BMFSFJ, welches den höchsten Frauenanteil an Führungspositionen aufweist, beim Quotienten auf Platz 1, sondern das BMZ. Fast alle Ressorts konnten ihren Quotienten verbessern, aber ausgerechnet beim Spitzenreiter BMZ sank der Quotient gegenüber dem Vergleichsjahr 2009 – trotzdem bleibt es Spitzenreiter. Beim BMVg blieb der Quotient nahezu gleich, sodass es weiter Schlusslicht ist. Insgesamt hat sich der Quotient im Durchschnitt aller Häuser kaum gebessert: von 0,49 auf 0,53. Die frauengeführten Häuser sind bei einer anteilsgemäßen Besetzung von Führungspositionen

tendenziell erfolgreicher als die männergeführten Häuser: Unter den ersten fünf, die alle deutlich über dem Durchschnitt liegen, sind drei langjährig von Frauen geführt und eins (BMZ) wurde bis 2009 von einer Frau geführt. Die letzten fünf werden alle seit mehr als 20 Jahren von Männern geleitet.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Bundesregierung kann bei der Frauenförderung Erfolge vorweisen und ist in Teilen weiter als die Wirtschaft. Aber die Regierung erfüllt selbst noch nicht die Erwartungen, die einzelne Politikerinnen aus der Koalition an die Wirtschaft richten. Insofern ist Zurückhaltung bei allzu scharfen Anforderungen an die Wirtschaft geboten.

Angesichts des noch immer erkennbaren Nachholbedarfs bei der Besetzung von Führungspositionen durch Frauen in den eigenen Reihen sollte sich die Bundesregierung insgesamt, aber insbesondere die unterdurchschnittlich abschneidenden Ressorts, dieses Themas stärker annehmen. Noch ist die Debatte sehr auf Frauenquoten für die Wirtschaft konzentriert. Das dürfte sich jedoch spätestens dann ändern, wenn konkrete und strenge gesetzliche Regelungen geplant sind. Die Gegnerinnen und Gegner einer Frauenquote in den Unternehmen würden wohl kaum akzeptieren, wenn für sie strengere Vorgaben gelten sollten als für öffentliche Einrichtungen und die Bundesregierung selbst. Es wäre auch öffentlich kaum darstellbar, wenn die Bundesregierung (in welcher politischen Konstellation auch immer) die Frauenförderung für so wichtig ansieht, dass sie die unternehmerische Freiheit mit einer Frauenquote beschränkt, selbst aber alle Freiheiten behalten will, um sich an die den anderen aufgetragenen Quoten nicht halten zu müssen.

Ein erster Schritt in Richtung mehr weiblicher Beteiligung an Führungsfunktionen könnte eine Evaluierung der bestehenden Frauen- und Familienfördermaßnahmen in den Häusern sein, um zu ermitteln, welche und welche nicht erfolgreich sind. Ferner sollten sich die Ministerien eigene konkrete Quoten vorgeben, die sie aufgrund ihrer Personalstruktur glauben erreichen zu können. Möglicherweise wäre das auch ein guter Anwendungsfall für die von Bundesfamilienministerin Kristina Schröder vorgeschlagene „Flexi-Quote“. Das hieße, der Bundestag verpflichtet jedes Ressort, sich eine individuelle Quote selbst vorzugeben, die veröffentlicht wird und deren Einhaltung öffentlich überwacht und gegebenenfalls auch sanktioniert werden kann.

Mindestens aber sollte die Bundesregierung beim Thema „Frauen in Führungspositionen“ für Transparenz sorgen: Die Ministerien und sonstigen obersten Bundesbehörden sollten angehalten sein, einmal im Jahr ihre Fortschritte in Sachen Frauenförderung bzw. die Frauenanteile an den Beschäftigten und an den Führungspositionen der verschiedenen Hierarchieebenen gesondert auszuwerten und zu veröffentlichen. Der Aufwand dafür ist vergleichsweise gering, da die Daten alle elektronisch erfasst und ohnehin in den (internen) Gleichstellungsberichten der Häuser verarbeitet werden. Transparenz erhöht den Begründungszwang für Versäumnisse und vermindert deshalb die Gefahr von Versäumnissen. Dies gilt für alle Führungsebenen, aber besonders eindeutig für die erste und zweite Führungsebene (Abteilungsleitung aufwärts). Solche Veröffentlichungen würden die Debatte insgesamt immer wieder beflügeln und sowohl nach außen (für eventuelle Bewerberinnen), aber auch nach innen verdeutlichen, dass das Thema ernst genommen und nicht nur als politisches Ziel, sondern auch als gelebte personalpolitische Praxis nicht aus den Augen verloren wird.

2.3 Initiativen von Aktionärinnen und Aktionären

2.3.1 Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V.: Damit der Fortschritt keine Schnecke bleibt – Frauenquote für den Siemens-Aufsichtsrat!

Birgit Grube

Seit 1994 gibt es den Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V. Der Hintergrund: Belegschaftsaktionärinnen und -aktionäre können mehr Einfluss nehmen, wenn sie ihre Stimmrechte auf der Hauptversammlung bündeln. Zu dem Zeitpunkt der Vereinsgründung war ich selber die einzige Frau im 20-köpfigen Aufsichtsrat der Siemens AG. Erst 2004 und 2007 sind durch das Ausscheiden von männlichen Kollegen zwei weitere Frauen auf der Seite der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nachgerückt. Beide Frauen waren bis dahin Ersatzmitglieder im Aufsichtsrat. Die Seite der Anteilseignerinnen und Anteilseigner hatte bis zu den Neuwahlen 2008 nur männliche Vertretungen im Aufsichtsrat, in der Regel Vertreter von Banken und befreundeten Unternehmen sowie einen Vertreter der Familie Siemens, alle vorgeschlagen von der Siemens AG.

Als Mitglied im Aufsichtsrat hatte ich zu dem Verein einen guten Kontakt, der Verein wollte durch seine Arbeit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen gleichberechtigten Rang neben denen von Aktionärinnen und Aktionären geben.

2009 bin ich aus der Siemens AG ausgeschieden und bald darauf in den Vorstand des Vereins gewählt worden. Hier habe ich mich vor allem um die Öffentlichkeitsarbeit gekümmert.

Die Diskussion auf europäischer Ebene zu mehr Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten und im Management hat dann 2011 im Vorstand unseres Vereins nach ausführlicher Diskussion zu einem einstimmigen Beschluss geführt, einen entsprechenden Antrag für die Hauptversammlung zu stellen.

Da der Verein über das erforderliche Quorum verfügt, das ihn berechtigt, Anträge zur Tagesordnung der Hauptversammlung zu stellen, haben wir diese Möglichkeit genutzt und den nachfolgenden Antrag zur Aufnahme in die Tagesordnung der Hauptversammlung gestellt. Die Siemens AG musste diese Ergänzung der Tagesordnung veröffentlichen.

Hauptversammlung 2012

Zur Hauptversammlung 2012 hat der Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V. folgenden Antrag an den Vorstand der Siemens AG gestellt:

Antrag gemäß § 122 AktG

zur Aufnahme des nachfolgenden Antrags in die Tagesordnung der Hauptversammlung 2012 sowie zur Beschlussfassung

Ergänzung der Satzung der Siemens AG

Der Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V. unterstützt das Ziel von Bundestag und Bundesregierung, den Frauenanteil in den Aufsichtsräten nachhaltig zu erhöhen. Er greift daher den Vorschlag der Bundesfamilienministerin auf, dass die Unternehmen selbst eine Frauenquote festlegen, die die unternehmerische Ausgangslage und die jeweiligen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Dies erfolgt im Einklang mit dem aktuellen DCGK, der für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats eine angemessene Beteiligung von Frauen anstrebt.

Hinsichtlich der Höhe der Quote orientiert sich der folgende Antrag an der aktuellen Diskussion in der Öffentlichkeit.

Der Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e.V. schlägt deshalb vor, folgenden Beschluss zu fassen:

§ 11 Absatz 1 der Satzung der Siemens AG wird durch einen Satz mit folgendem Wortlaut ergänzt: „Für die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Aktionäre sind ab 2013 mindestens 30 % und ab 2018 mindestens 40 % Frauen zu wählen.“

§ 11 Absatz 3 der Satzung der Siemens AG wird durch einen Satz mit folgendem Wortlaut ergänzt: „Sofern für mehrere oder alle Aufsichtsratsmitglieder der Aktionäre Ersatzmitglieder gewählt werden, sind ab 2013 ebenfalls mindestens 30 % und ab 2018 mindestens 40 % Frauen zu wählen.“

Die Stellungnahme der Siemens AG beinhaltete eine Ablehnung unseres Antrags. Der entscheidende Satz hier: „Wir sind der Ansicht, dass eine Quotenregelung in der Satzung nicht erforderlich ist.“

Dieses Thema hat sowohl in der Presseberichterstattung als auch durch eine kontroverse Diskussion die Hauptversammlung im Januar 2012 bestimmt. Beigetragen hat hier sicher auch die Argumentation des Vorstandsvorsitzenden *Peter Löscher*, es komme „auf Qualifikation an, nicht auf das Geschlecht“.

Das Abstimmungsergebnis mit 6,5 Prozent Ja-Stimmen war immerhin ein Achtungserfolg, da wir selber nur 0,25 Prozent der Aktien vertreten. Unterstützung haben wir unter anderem auch von Berufsverbänden (Deutscher Juristinnenbund e.V., Deutscher Ingenieurinnenbund e.V.) und dem Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e.V. erhalten. Die EU-Kommissarin *Viviane Reding* hat unser Engagement in einem Schreiben begrüßt. Von ihr stammt der Satz: „Ich bin kein großer Fan von Quoten, aber ich mag sehr, was Quoten bringen.“

Uns freut natürlich, dass die Diskussion inzwischen bundesweit läuft, und wenn wir dazu ein Stück beigetragen haben, hat sich die Initiative gelohnt. Auch die Siemens AG scheint im Hintergrund nach geeigneten Frauen zu suchen, Bestandteil des „Old-Boys-Network“ sind Frauen wohl aber noch nicht und das ist auch gut so.

2.3.2 Investors Communication Group e. V.: Rechtliche und tatsächliche Chancen des Anlegerinnen- und Anlegerschutzes zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen

Marion Kostinek

Der Investors Communication Group e. V. (ICG e. V.) mit Sitz in Frankfurt am Main wurde vor gut sieben Jahren gegründet. Der Verein hat sich dem Anlegerinnen- und Anlegerschutz verschrieben, die ehrenamtliche Tätigkeit ist zur Wahrung der Unabhängigkeit Programm. Nach einigen Veränderungen an der Spitze wurde mit der Frankfurter Volljuristin und Managerin *Marion Kostinek* eine Frau zur Vorstandsvorsitzenden gewählt, noch im Gründungsjahr. Sie wurde seitdem dreimal im Amt bestätigt. Diese Kontinuität gilt auch für ihre beiden Vorstandskollegen, Unternehmensberater *Martin Langer* und Handwerksmeister *Holger Mehler*. Rund 50 Hauptversammlungen werden inzwischen pro Jahr besucht. Der Verein pflegt den Kontakt zu Vorständen, Aufsichtsräten und Investor-Relations-Managerinnen und -Managern, der meist im Zusammenhang mit Hauptversammlungen entsteht. Auch auf Investorinnen- und Investorenveranstaltungen wird aktiv das Gespräch mit dem Top-Management von Gesellschaften gesucht.

Rechtliche Chancen

Ein Anlegerinnen- und Anlegerschützer hat vor allem drei rechtliche Möglichkeiten, sich und seinen Anliegen Gehör zu verschaffen:

- durch die Führung aktienrechtlicher Verfahren;
- durch Wahrnehmung des Rede- und Fragerechts als Aktionärin bzw. Aktionär auf Hauptversammlungen;
- durch Erklärungen zu Protokoll sowie durch Stellung von Anträgen in der Hauptversammlung.

Führung aktienrechtlicher Verfahren

Der ICG e. V. wendet grundsätzlich alle drei Möglichkeiten an, sieht das Berufsklägertum jedoch sehr kritisch. Während die meisten anderen Anlegerinnen- und Anlegerschützer regelmäßig aktiv Anfechtungsklagen auf den Weg bringen, hat der ICG e. V. dies bisher in nur einem, besonders beeinträchtigend erscheinenden Fall getan, erfolgreich. Auch beispielsweise Spruchverfahren werden ab und zu geführt, wenn wir meinen, einen besonders effektiven Beitrag leisten zu können, um dem Satzungsauftrag entsprechend den Anlegerinnen und Anlegern zu ihrem Recht zu verhelfen.

In verschiedenen Fällen wurden durch den ICG e. V. oder Investorinnen und Investoren Anträge auf gerichtliche Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern gestellt, bei denen sich auch Vorstandsmitglieder des ICG e. V. zur Verfügung stellten. Diese Antragstellungen führten in einigen Fällen dazu, dass auch in nachfolgenden, ähnlichen Antragsverfahren der betreffenden Gesellschaften der ICG e. V. als Beteiligter vom Gericht angehört wurde. So hatte der ICG e. V. Gelegenheit, zum Beispiel auf die einschlägigen Bestimmungen des DCGKs und das Fehlen einer Frau im Aufsichtsrat hinzuweisen.

Wichtig erscheint dem ICG e. V., den Entscheiderinnen und Entscheidern das Erfordernis eines deutlich höheren Frauenanteils in den Organen der Gesellschaften bewusst zu machen und diese Entscheiderinnen und Entscheider sind neben Vorstands-, Aufsichtsratsmitgliedern sowie Aktionärinnen und Aktionären, die über Beschlussvorschläge des Managements abstimmen, auch die Registergerichte, die Aufsichtsratsmitglieder gerichtlich bestellen. In der Regel beweisen die Lebensläufe der Vorgeschlagenen genau die Kompetenz, die Frauen auf – durch rein männliche Gremien geprägten – Hauptversammlungen immer wieder abgesprochen wird. Die Aktenkundigkeit dieser Argumentation für mehr Frauen in Aufsichtsräten sorgt nach Einschätzung des ICG e. V. für Nachhaltigkeit auf dem Weg zur Änderung des Denkens und Handelns bei Gerichten.

Wahrnehmung des Rede- und Fragerechts als Aktionärin bzw. Aktionär auf Hauptversammlungen

Die Erfahrung aus der Führung von Unternehmen „in und aus der Krise“ durch eine Frau fließt regelmäßig in die Fragen des ICG e. V. auf Hauptversammlungen ein. Ein Jahresabschluss kann über Bemühungen, Unterlassungen, Fehleinschätzungen und Erfolge Geschichten erzählen und der Abgleich mit früheren Aussagen sowie Meldungen von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern können Optionen und Strategien aufdecken oder enttarnen. Hierum bemüht sich der ICG e. V. in der oft nur wenige Minuten bis zu einer halben Stunde dauernden Redezeit auf Hauptversammlungen. Kurzberichte werden im Anschluss möglichst zeitnah für jede bzw. jeden lesbar und kostenfrei auf der Homepage veröffentlicht und erfreuen sich regen Interesses, weit über Deutschland hinaus. Die Mitglieder, allesamt Investorinnen und Investoren, erhalten im vereinsinternen Forum ausführliche Berichte und können ergänzende Fragen stellen. Die Kommunikation, die sich auch im Vereinsnamen findet, prägt das Miteinander. Auf diese Weise wird auch das Daueranliegen des ICG e. V., mehr Frauen in Führungspositionen zu sehen, immer wieder ins Bewusstsein gerückt, diskutiert und verbreitet.

Auf Hauptversammlungen werden Vertreterinnen und Vertreter des ICG e. V. regelmäßig auf ihren jeweiligen Redebeitrag angesprochen, wodurch es immer wieder zur vertiefenden Diskussion kommt, bevor zum Stimmzettel gegriffen wird. Gelegentlich, insbesondere bei DAX-Unternehmen, ergreifen solche Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner anschließend selbst noch in einem kurzen Redebeitrag zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ das Wort. Der ICG e. V. ermutigt die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner hierzu, ist es doch das gute Recht aller Aktionärinnen und Aktionäre, welches kein Studium erfordert und zu dem fast jede bzw. jeder eine Meinung hat.

Erklärungen zu Protokoll sowie durch Stellung von Anträgen in der Hauptversammlung

Der ICG e. V. erachtet in einer Hauptversammlung gestellte Anträge und Gegenanträge als besonders effektiv in Richtung einer Veränderung. Während sich Sonderprüfungsanträge eher zur Aufdeckung anderer Missstände eignen, können Gegenanträge beispielsweise eine Frau für ein Aufsichtsratsamt vorschlagen oder Zielsetzungen oder Frauen-Quoten in Organ- oder Führungspositionen in der Satzung verankern. Auf der Hauptversammlung der Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA am 10. Mai 2012 wurde eine auf der Tagesordnung stehende Satzungsänderung zur Zusammensetzung des Prüfungs- und Corporate-Governance-Ausschusses zu einem Gegenantrag genutzt, der die Verankerung einer Frauenbeteiligung als Soll-Vorschrift in der Satzung vorsah. Bei der letzten Hauptversammlung der Siemens AG nutzte der ICG e. V. eine frauenfördernde Initiative des Vereins von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG, e. V. zu einem abstimmungsfähigen Antrag.

Das Aktionariat horcht bei derartigen Anträgen stets auf. Die Notarin bzw. der Notar nimmt diese Anträge zu Protokoll und sie werden – wenn sie auch erwartungsgemäß keine Mehrheit finden – als Teil dieses Protokolls nicht nur bei Gericht archiviert. Diese Urkunden finden häufig auch den Weg zu kreditgebenden Banken und können dort Anstoß geben, auch dieses Thema in den regelmäßig geführten Gesprächen auf die Agenda zu bringen.

Tatsächliche Chancen

Viele Managerinnen und Manager haben ein offenes Ohr für diejenigen, die auf Hauptversammlungen oder im Vorfeld mit sachlicher Kompetenz auftreten oder im Vorfeld ehrenamtlich im Anlegerinnen- und Anlegerinteresse auf korrigierbare Versehen hinweisen, wo andere kostenträchtige Anfechtungsklagen nach der Hauptversammlung bevorzugen. Man kommuniziert, man spricht miteinander über das Geschäft, Neuerungen im Gesellschaftsrecht, Aktuelles zum DCGK und die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Ein sehr erfreuliches Beispiel für eine neu ausgerichtete Sichtweise ist die Drillich AG, deren Hauptversammlungen der ICG e. V. seit Jahren besucht. Die Gesellschaft schlug der diesjährigen Hauptversammlung am 25. Mai 2012 mit sichtlichem Stolz vor, eine Vakanz im Aufsichtsrat mit einer kompetenten Düsseldorfer Rechtsanwältin zu besetzen. Der Aufsichtsratsvorsitzende kam auf die Vorsitzende des ICG e. V. noch vor Hauptversammlungsbeginn zu und bedankte sich für die wiederholten Anregungen des Vereins, eine Frau für das Aufsichtsgremium zu suchen. Man sei sehr zufrieden, diese Kandidatin gefunden zu haben; sie wurde anschließend mit großer Mehrheit gewählt.

2.3.3 Deutsche Schutzgemeinschaft für Wertpapierbesitz e. V.: Wahljahr 2013 – Der Lackmustest für die Flexi-Quote

Jella S. Benner-Heinacher

Die Aufsichtsräte deutscher Aktiengesellschaften gerieten in den vergangenen Jahren immer wieder in den Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit. Wurden sie früher noch oft als Gremien belächelt, in denen ältere Herren sich viermal im Jahr zum geselligen Beisammensein trafen, um relativ kritiklos Vorstandsbeschlüsse abzunicken, gehören sie heute zu den entscheidenden Organen der Unternehmen. Grund hierfür sind die zahlreichen neuen gesetzlichen Anforderungen, die von der Prüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung bis hin zur Überwachung der internen Kontroll- und Revisionssysteme reichen.

Seit Beginn der Finanzkrise hat Brüssel jedenfalls das Schrittempo deutlich erhöht, mit absehbaren Auswirkungen auch für deutsche Aufsichtsräte. So legte die Europäische Kommission im vergangenen Jahr das „Grünbuch zur Corporate Governance“ vor. Ein wichtiger Punkt dabei: die Sicherung der Funktionsfähigkeit der Aufsichtsgremien und deren weitere Professionalisierung.

Dazu gehören nicht nur die Themen Kompetenz und Unabhängigkeit. Der Kommission ging es ebenfalls darum, dass bei der Zusammensetzung verstärkt darauf geachtet wird, Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen zu rekrutieren. So sollte eine Reihe beruflicher Hintergründe und Fähigkeiten sowie Nationalitäten vertreten sein. Auch wird eine höhere geschlechterspezifische Diversität angestrebt. Da stellt sich die berechnete Frage, ob sich dies hierzulande bereits in geänderten Zusammensetzungen der Aufsichtsräte niedergeschlagen hat.

Wie in jedem Jahr hat die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) auch 2012 die Zusammensetzung der Aufsichtsräte in den wichtigsten Indexgesellschaften geprüft und zwar im Hinblick auf die wichtigsten Positionen in diesen Gremien. Grundlage waren die Geschäftsberichte, die Websites und die Unterlagen zu den Hauptversammlungen 2012 aller im DAX-30 notierten Aktiengesellschaften.

Analysiert wurde in erster Linie die Kapitaleseite der Aufsichtsräte, da nur diese von der Hauptversammlung – also den Aktionärinnen und Aktionären – gewählt werden kann. Beim Blick auf den Frauenanteil haben wir die Arbeitnehmerseite in die Analyse einbezogen, um hier zu einer ganzheitlichen Betrachtung zu kommen.

Wer sitzt nun in den Aufsichtsräten der großen deutschen Aktiengesellschaften und welche Kontrollleurin bzw. welcher Kontrolleur in Deutschland nimmt durch ihre bzw. seine Mandate eine besonders mächtige Rolle ein?

Die DSW-Studie hat sich dabei auf die Kontrollgremien der DAX-30-Gesellschaften und auf deren wichtigste Ausschüsse (Präsidium, Prüfungsausschuss, Personal- sowie Nominierungsausschuss) beschränkt.

Wie schon in den letzten Aufsichtsratsstudien griffen wir bei dieser Studie auf eine Punktematrix zurück, um zu klären, wie es um die Machtverhältnisse unter den mächtigsten Aufsichtsräten Deutschlands bestellt ist. Dabei wurden alle 256 Anteilseignerinnen- und Anteilseigner-Mandate in den Aufsichtsräten der DAX-30-Unternehmen analysiert.

Mit jeweils zehn Punkten wurde eine Kombination aus Aufsichtsratsvorsitz und Ausschussvorsitz gewertet. Für weitere Ausschussvorsitze kamen je vier Punkte hinzu. Eine Aufsichtsratsmitgliedschaft plus Ausschussvorsitz werteten wir mit acht Punkte. Die gleiche Punktzahl wurde für einen Aufsichtsratsvorsitz ohne weitere Ausschussmitgliedschaften vergeben. Sechs Punkte gab es, wenn zu einer Aufsichtsratsmitgliedschaft noch eine Ausschussmitgliedschaft kam, weitere Ausschussmitgliedschaften wurden mit zusätzlich drei Punkten bewertet. Je vier Punkte brachte die „einfache“ Mitgliedschaft in einem Aufsichtsrat.

Tabelle 3: Aufsichtsratsstudie – Punktematrix¹⁵⁵

	Name	AR-Mandate, Ausschüsse	ARV + Aussch.V (x10)	weitere Aussch.V (x4)	ARM + Aussch.V (x8)	ARM + Aussch.M (x6)	weitere Aussch.M (x3)	nur ARM (x4)	nur ARV (x8)	Gesamt- punkte
1	Manfred Schneider	Bayer AG (V): Präsidium (V), Personal (V), Nominierung (V), Prüfung; Linde AG (V): Ständiger (V), Prüfung, Nominierung (V); RWE AG (V): Präsidium (V), Personal (V), Nominierung (V)	3	5	0	0	2	0	0	56
2	Paul Achleitner	Bayer AG : Präsidium, Personal; Daimler AG : Nominierung; Deutsche Bank AG (V): Präsidium (V), Nominierung (V), Prüfung RWE AG : Präsidium, Personal, Nominierung	1	1	0	3	4	0	0	44
3	Gerhard Crome	Siemens AG (V): Präsidium (V), Prüfung, Nominierung (V); ThyssenKrupp AG (V): Präsidium (V), Personal (V), Prüfung, Nominierung (V);	2	3	0	0	2	0	0	38

155 Legende: AR = Aufsichtsrat; V = Vorsitz; M = Mitglied; Aussch. = Ausschuss; VV = Vorstandsvorsitz bzw. -sprecher

Wie schon in den vergangenen Jahren führt erneut *Manfred Schneider* die Liste der mächtigsten Aufsichtsräte Deutschlands an. Mit Bayer, Linde und RWE sitzt *Schneider* gleich in drei DAX-Gesellschaften dem Kontrollgremium vor. In insgesamt zehn Ausschüssen ist er Mitglied, davon bekleidet der ehemalige Bayer-Chef in acht Ausschüssen die Position des Vorsitzenden. Auf Rang zwei folgt der neue Vorsitzende des Aufsichtsrates der Deutschen Bank, *Paul Achleitner*, der außerdem als einfaches Mitglied bei Bayer, Daimler und RWE im Aufsichtsgremium sitzt. Im Vorjahr fand sich *Herr Achleitner* noch auf Rang elf unserer Liste. Mit einigem Punkteabstand liegt *Gerhard Cromme* auf Rang drei. *Cromme* sitzt den Kontrollgremien von zwei DAX-Gesellschaften, nämlich Siemens und ThyssenKrupp, vor.

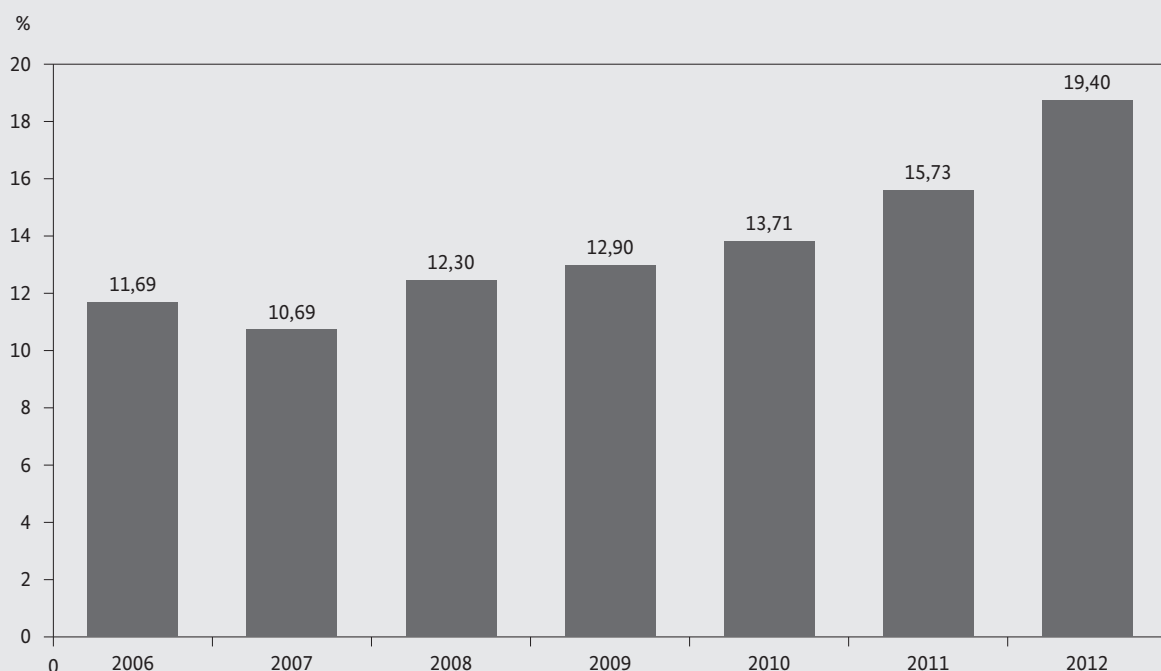
Eine Frau findet sich unter den Führenden in dem Ranking übrigens nach wie vor nicht. Mit *Renate Köcher* taucht die erste auf Rang 26 auf. *Frau Köcher* sitzt immerhin bei drei DAX-Gesellschaften (Allianz, BMW und Infineon Technologies) im Aufsichtsrat. Zusätzlich ist die Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach bei der Allianz und bei Infineon Mitglied des Nominierungsausschusses.

Die bereits in 2009 in den DCGK aufgenommene Empfehlung, bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates auch auf Vielfalt (Diversity) zu achten, wurde im Jahr 2010 konkretisiert. Seither empfiehlt der Kodex, dass bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates eine angemessene Berücksichtigung von Frauen angestrebt werden soll. Die überwiegende Zahl der DAX-Gesellschaften kommt dieser Empfehlung inzwischen nach und veröffentlicht die angestrebten Ziele.

Obwohl das große Wahljahr im DAX-30 erst 2013 ansteht, zeigen die Zahlen, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien steigt. Betrug er 2006 noch 11,69 Prozent, sind es 2012 immerhin 19,4 Prozent. Damit werden inzwischen 97 der 500 Aufsichtsratsmandate im DAX-30 von Frauen gehalten. Der Blick auf die Aktionärsseite fällt allerdings ernüchternd aus. Von den 19,4 Prozent Frauen kommt der überwiegende Anteil weiblicher Vertreter im DAX-30, nämlich zwölf Prozent, weiterhin vonseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Auf die Kapitaleseite entfallen davon lediglich 7,4 Prozent.

Zum Vergleich: 2010 betrug der Anteil weiblicher Aktionärsvertreter 4,03 Prozent.

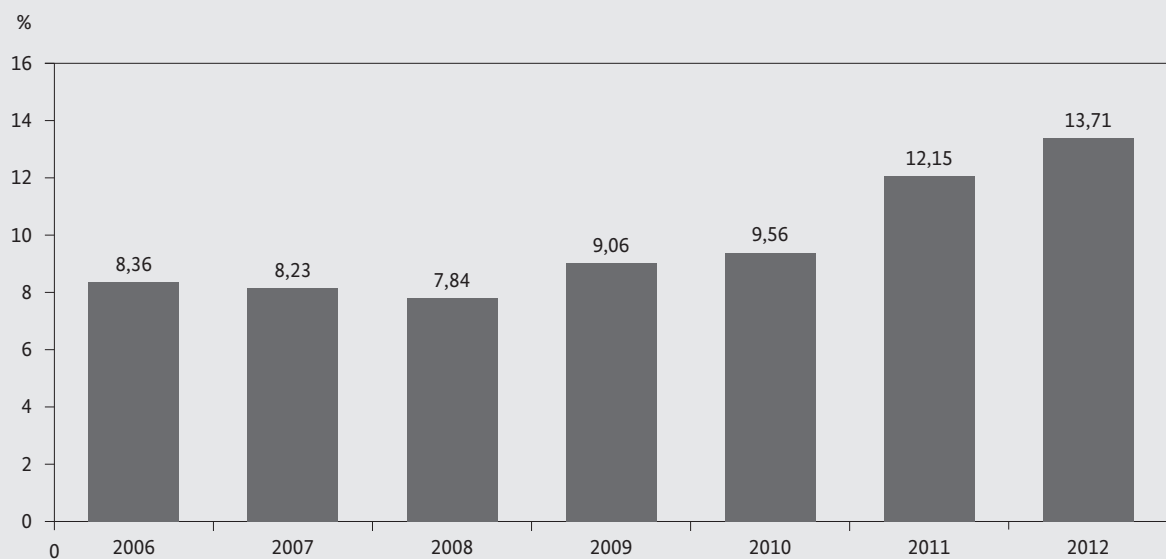
Abbildung 44: Entwicklung des Anteils der Frauen in den DAX-30-Aufsichtsräten



Auffallend ist auch, dass der Vorsitz im Aufsichtsrat im DAX-30 weiterhin fast vollständig männerdominiert ist: Lediglich der Aufsichtsrat von Henkel wählte Familienvertreterin Simone Bagel-Trah zu seiner Vorsitzenden.

Im MDAX zeigt sich eine noch deutlich schwächere Entwicklung des Frauenanteils im Vergleich zum DAX-30: Nachdem die Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat in den Jahren 2006 – 2008 bei rund acht Prozent stagnierte, erfolgte zwar 2011 ein deutlicher Sprung. Dennoch sind auch im Jahr 2012 nur 13,71 Prozent der Aufsichtsräte im zweitgrößten deutschen Index weiblich.

Abbildung 45: Entwicklung des Anteils der Frauen in den MDAX-Aufsichtsräten



7,28 Prozent stammen hierbei vonseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, 6,43 Prozent stellen die Aktionärsvertreterinnen und -vertreter.

Den höchsten prozentualen Anteil an weiblichen Aufsichtsräten weisen im MDAX die folgenden Unternehmen auf:

Tabelle 4: Unternehmen mit dem prozentual höchsten Frauenanteil im MDAX

Rang	Unternehmen	Frauenanteil 2012
1	Douglas	50%
2	Kabel Deutschland	42%
3	GSW Immobilien	33%

Der EU-Kommission geht das eindeutig nicht schnell genug. Im Gegenteil: EU-Justizkommissarin Viviane Reding plant sogar eine europaweite Quote von 40 Prozent für die Aufsichtsräte der großen Aktiengesellschaften – und zwar bis 2020.

Vorbildlich sind aktuell in Deutschland nur die Deutsche Bank, Henkel, Allianz, Beiersdorf, Commerzbank und die Deutsche Post, liegen hier doch die Anteile weiblicher Aufsichtsräte bereits zwischen 30 Prozent und 40 Prozent:

Tabelle 5: Unternehmen mit dem prozentual höchsten Frauenanteil im DAX-30

Rang	Unternehmen	Frauenanteil 2012
1	Deutsche Bank	40,00%
2	Henkel	37,50%
3	Beiersdorf, Allianz	je 33,33%
4	Commerzbank, Deutsche Post	je 30,00%

Keine Frauen sind dagegen in den Aufsichtsräten von Fresenius und Fresenius Medical Care vertreten. Beide Unternehmen lehnen in ihrer Corporate-Governance-Erklärung im Übrigen auch die Einführung fester Quoten ab. Insgesamt sind die größten deutschen Aktiengesellschaften damit von einem 30-Prozent-Anteil in ihren Kontrollgremien noch weit entfernt.

Neben den reinen Zahlen der Mandate lohnt sich auch ein genauerer Blick auf die wichtigsten Positionen im Aufsichtsrat: So ist in den wichtigen Ausschüssen der Frauenanteil nochmals deutlich schwächer. Nur 11,1 Prozent der Ausschusssitze werden in den DAX-30-Unternehmen von Frauen besetzt (7,5 % Arbeitnehmervertreterinnen, 3,6 % Anteilseignerseite). Lediglich bei Beiersdorf, der Deutschen Post, Henkel und Infineon leitet jeweils eine Frau einen Ausschuss.

Zusammenfassend heißt dies: Das Wahljahr 2013 wird vor diesem Hintergrund der „Lackmustest“ für die Flexi-Quote in Deutschland sein. Sollten danach nicht deutliche Fortschritte erkennbar sein, ist damit zu rechnen, dass die Einführung einer gesetzlichen Quote im anstehenden Bundestagswahlkampf aufgegriffen wird. Dann wird eine verbindliche Quotenregelung wohl kommen, ob über Berlin oder Brüssel. Dabei können wir alle nur hoffen, dass diese genügend Spielraum für unternehmensspezifische Besonderheiten lässt und sie zu dem zweistufigen deutschen Board-System von Vorstand und Aufsichtsrat passt.

Das kommende Jahr bietet nun die Chance, die Professionalisierung der Kontrollgremien deutscher Gesellschaften ein großes Stück voranzubringen. Grund ist die große Zahl der anstehenden Neubesetzungen von Aufsichtsratsmandaten.

2013 steht uns ein echtes Superwahljahr ins Haus. Allein im DAX-30 werden 77 Kontrolleurinnen bzw. Kontrolleure der Aktionärsseite neu gewählt – das ist immerhin ein Drittel aller Kapitalvertreterinnen und -vertreter.

Entscheidend wird dabei aus Sicht der DSW sein, dass tatsächlich die Richtigen für die Positionen zur Wahl gestellt werden. Hierfür trägt der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats die Hauptverantwortung. Auf den Hauptversammlungen des kommenden Jahres werden die Vertreterinnen und Vertreter der Schutzvereinigung daher immer, wenn es um das Thema „Aufsichtsratswahl“ geht, die Arbeit dieses Ausschusses besonders kritisch hinterfragen.

In erster Linie wird es dabei um die Transparenz des Auswahlprozesses gehen. Aber auch das zugrunde liegende Anforderungsprofil wird eine wichtige Rolle spielen. Ebenso wie der kritische Abgleich zwischen den in den Aufsichtsratsberichten veröffentlichten Zielen bezüglich der Zusammensetzung des Kontrollgremiums – etwa mit Blick auf Kompetenz oder Diversity mit dem tatsächlich zur Wahl gestellten Kandidatenportfolio. Natürlich werden wir auch fragen, wie die Kandidatinnen und Kandidaten ausgesucht wurden.

Heute erwarten die Aktionärinnen und Aktionäre, dass ihnen genau erläutert wird, warum die oder der Nominierte für die Position qualifiziert und geeignet ist. Dabei geht es zum einen um die einzelnen Personen: Verfügen sie über die notwendige berufliche Expertise? Haben sie die Management Erfahrung, die man für eine solche Position benötigt? Genauso wichtig ist aber auch die Zusammensetzung des Gesamtgremiums: Ergänzen sich die Kompetenzbereiche der Kontrolleuren und Kontrolleure? Ist eine ausreichende Anzahl unabhängiger Kandidatinnen und Kandidaten im Gremium vertreten? Wie sieht es mit dem Frauenanteil aus? Wie ist es um die internationale Erfahrung des Gremiums bestellt? Es verspricht eine spannende Hauptversammlungssaison 2013 zu werden.

2.3.4 Gemeinschaft der VW-Belegschaftsaktionäre e. V.

Friedrich-Wilhelm Schlichting

Im März 1960 beschloss der Deutsche Bundestag das „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand“. Jede bzw. jeder Werksangehörige bekam einen Gutschein für eine Aktie in Höhe von 350,00 DM mit der Möglichkeit, neun weitere Aktien zu erwerben. Um die Interessen der Werksangehörigen und deren Stimmrechte auf der Hauptversammlung zu vertreten, wurde der „Volkswagen-Aktionärs-Verein“ gegründet, dessen Name später in „Gemeinschaft der Volkswagen-Belegschaftsaktionäre e. V.“ (GVB) geändert wurde. Die „Gemeinschaft“ legt heute großen Wert darauf, an allen klassischen VW-Standorten und quer durch alle VW-Beschäftigtengruppen vertreten zu sein. Wichtige Themen sind für sie unter anderem Beschäftigungssicherung und Nachhaltigkeit, und der Erhalt des VW-Gesetzes ist eine ihrer Hauptaufgaben.

Laut der Satzung dürfen unserem Verein maximal 40 Mitglieder angehören – dabei 20 Mitglieder von der Unternehmensseite sowie 20 vonseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dennoch ist der Verein auch ein viel beachtetes Sprachrohr der Basis: Jedes Jahr laden wir auch 100 Beschäftigte zur VW-Hauptversammlung nach Hamburg ein. Auf der Hauptversammlung versteht sich unsere „Gemeinschaft“ als „Stimme der Belegschaft und vieler Kleinaktionärinnen und Kleinaktionäre“. Von Letzteren lassen wir uns Stimmrechte übertragen, um auf der VW-Hauptversammlung mit möglichst viel Gewicht sprechen zu können; dabei werden jedes Mal über 100.000 Aktien vertreten.

Zwei Drittel unserer „Gemeinschaft“ sind Männer und ein Drittel sind Frauen. Vorsitzender des Vereins bin ich, *Friedrich-Wilhelm Schlichting*; stellvertretender Vorsitzender ist *Gerd Kuhlmeier*. Geschäftsführer und stellvertretende Geschäftsführerin sind seit 2005 *Lutz Becker* und *Kristina Thieme*.

Unser Verein hat sich folgendes Leitbild gegeben:

Die „Gemeinschaft der Volkswagen-Belegschaftsaktionäre e. V.“

- steht zum VW-Gesetz;

- versteht sich als Bindeglied zwischen Vorstand und Betriebsrat;

- stellt ihr Handeln in die Volkswagen-Tradition;
- fordert die Weiterentwicklung und Fortführung der Beteiligung der Belegschaft am Kapital der Volkswagen AG;
- unterstützt in der Hauptversammlung die Belegschaft bei der Stimmrechtsübertragung;
- vertritt die Belegschaft gegenüber dem Kapital in der Öffentlichkeit.

Unsere guten Drähte zu den VW-Aufsichtsräten sind uns wichtig. Für unsere Gäste veranstalten wir auf der VW-Hauptversammlung exklusive Gesprächsrunden mit VW-Aufsichtsräten. Damit sollen die Kolleginnen und Kollegen Informationen aus erster Hand sowie Einblicke in Entscheidungen, die üblicherweise hinter den Kulissen fallen, bekommen. Und in den Gesprächen mit der Kapital- und Arbeitnehmerseite stellt unser Verein Forderungen unter anderem nach weiteren Belegschaftsaktien und spricht auch Themen wie „Frauenförderung“ und „Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat“ an.

2.3.5 Kritische Aktionärinnen und Aktionäre e. V.: Mehr Frauen in Führungspositionen – Die Arbeit der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre

Johan Bösch

Die Themen „Frauen in Führungspositionen“ bzw. „Gleichstellung von Frauen und Männern in der Unternehmenswelt“ gehören seit der Gründung des Dachverbands der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e. V. zu den Zielen unserer Organisation (§ 2 Abs. 1 S. 1 der Satzung). Dieser Aspekt bildet somit eine unserer Kernforderungen in unserem Dialog mit den deutschen Aktiengesellschaften.

Bei unserer ersten Kampagne „Mehr Frauen in Führungspositionen!“ im Jahre 1994 stellten wir auf den Hauptversammlungen von Bayer, Daimler-Benz (heute: Daimler), Deutsche Bank, HEW, Hoechst, Schering (heute: Bayer), Siemens, Thyssen (heute: ThyssenKrupp) und VEW (heute: RWE) jeweils zehn Fragen zum Thema „Frauen im Unternehmen“. Hierbei ging es primär um Auskünfte über den Frauenanteil an den Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen, den Frauenanteil in den Führungspositionen und bei den Auszubildenden. Darüber hinaus wollten wir erfahren, wie sich diese Aktiengesellschaften mit der Integration von Frauen auseinandersetzen, indem wir uns erkundigten, ob es jeweils eine Frauenbeauftragte und einen ständigen Arbeitskreis für Frauenfragen gäbe. Bei positiver Antwort ging es dann darum, inwieweit Letztere die Geschäftsleitung zu dieser Thematik berieten. Unsere Fragen bezogen sich zudem auf Beratungsangebote für und Unterstützung von Frauen mit Kindern. Schließlich befragten wir die Unternehmen unmittelbar zur Organisation der betrieblichen Frauenförderung.

In Anbetracht der höchst unbefriedigenden Umfrageergebnisse ist oben genanntes Anliegen seitdem immer wieder Gegenstand unserer Auftritte bei Hauptversammlungen. Die Fragen der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre richten sich darüber hinaus unter anderem auf die Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Einhaltung sozialer Rechte, zivile Produkte, Corporate Governance und Compliance.

Hinsichtlich des Themas „Frauen in Unternehmen“ haben der Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e. V. und seine Mitgliederorganisationen zwei Generalforderungen: mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen sowie die Gleichbehandlung der Geschlechter. Diese Forderungen konkretisierte der Dachverband in seiner Pressemitteilung anlässlich der Hauptversammlung der Daimler AG 2011, worin eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent für alle DAX-Unternehmen gefordert wurde. Zusätzlich bekräftigte *Beate Winkler-Pedernera* von den Kritischen AktionärInnen Daimler (KAD) bei die-

ser Hauptversammlung: „Die besondere Herausforderung liegt aber nicht nur in der Einbeziehung von Frauen in die Chefetagen, sondern in der Haltung, die Frauen entgegengebracht wird.“ Sie führte dem Vorstand der Daimler AG vor Augen, welche positiven Wirkungen ausreichende Gender Diversity auf Effizienz, Produktivität, Corporate Governance, Image eines Unternehmens und dementsprechend auch auf Shareholder Value nachweislich hat.

2012 konkretisierte *Beate Winkler-Pedernera* dem Vorstand der Daimler AG die aufgezeigten Mängel, wobei es um die Benachteiligung eines rein weiblichen Berufsfeldes ging: die Diskrepanz zwischen der Gehaltseingruppierung weiblicher Beschäftigter, speziell Sekretärinnen, und den in der Praxis von diesen zusätzlich erledigten, qualifizierten Aufgaben.

Allgemein legen der Dachverband und seine Mitgliederorganisationen Wert darauf, das Thema Frauenförderung neben der sozialen Verpflichtung dazu auch mit den Stichworten Produktivität und Unternehmenserfolg in Verbindung zu bringen, um die betroffenen Aktiengesellschaften von der Stärkung einer Frauenrepräsentation zu überzeugen. Sie stützen sich dabei auf die Empfehlungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung und des DCGKs. Neben der Daimler AG wurden in den letzten Jahren ebenfalls unter anderem die Unternehmen BMW und MAN auf die praktische Nichtexistenz von Frauen in Führungspositionen angesprochen.

2.3.6 Belegschaftsaktionärinnen und -aktionäre der SAP AG

Helga Classen

Der Verein von Belegschaftsaktionären der SAP AG e.V. wurde 2008 von den langjährigen Aufsichtsratsmitgliedern *Helga Classen* und *Bernhard Koller* gegründet, nach deren Verabschiedung in den Ruhestand. Mittlerweile hat der Verein etwa 70 Mitglieder und vertritt auf der Hauptversammlung etwa 400.000 Stimmen. Neben dem 2006 gegründeten Betriebsrat und den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat sieht sich der Verein als ein zusätzliches Sprachrohr der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, möglichst viele Stimmen für die Abstimmungen zu bündeln und damit Meinungen zum Ausdruck zu bringen. Durch ein neu gestaltetes Beteiligungsprogramm werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mehr mit Aktien ausgestattet als bisher, wodurch die Belegschaft hoffentlich künftig eine noch aktivere Rolle auf der Hauptversammlung spielen wird.

Während der Vorbereitung auf die Hauptversammlung besprechen die Mitglieder des Vereins, welche Themen im vorangegangenen Geschäftsjahr wichtig waren und welche Fragen auf der Hauptversammlung gestellt werden sollen. Die Ergebnisse werden auf der öffentlichen Internetseite¹⁵⁶ vorgestellt und alle, die sich damit identifizieren können und nicht selbst zur Hauptversammlung gehen wollen – nicht nur SAP-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter –, können dem Verein die Stimmrechte übertragen.

Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ bzw. die Frage „Wo sind die Frauen in Führungspositionen?“ hat die Vereinsgründerinnen und Vereinsgründer während ihrer gesamten Aufsichtsratsstätigkeit begleitet. Bei jeder Vorstandsberufung und bei den Wahlen der Kapitalvertreterinnen und Kapitalvertreter für den Aufsichtsrat lag ein besonderes Augenmerk auf dieser Frage. Auch die oberen Leitungsebenen sind nicht entsprechend dem Anteil der Kolleginnen in der Belegschaft besetzt. Leider werden wohl erst gesellschaftlicher und politischer Druck die Situation für die Frauen verbessern.

156 <http://www.bav-at-sap.de>, Zugriff: 24.09.2012.

Zumindest hat die zunehmende öffentliche Diskussion um Quoten, wie etwa in Norwegen, dazu geführt, dass die Unternehmen sich erstmals Ziele stecken und Wege überlegen, wie sie einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen erreichen können. Allerdings dauert alles viel zu lange und wirkt eher wie eine Hinhaltenaktik, um politischen Maßnahmen keinen Boden zu liefern. Der Verein hat sich vorgenommen, die Entwicklung jährlich zu prüfen und wenn nötig, immer wieder die gleichen Fragen zu stellen.

2.4 Andere Initiativen

2.4.1 Berliner Erklärung: Ein Bündnis für die Quote

Sibylle Laurischk

Am 15. Dezember 2011 veröffentlichten 12 Initiatorinnen die Berliner Erklärung¹⁵⁷ zur Gleichstellung von Frauen. Die Erklärung dokumentiert einen Schulterschluss von Frauen aus unterschiedlichen Fraktionen und Verbänden um der Geschlechtergerechtigkeit willen. Sie kann von jeder oder jedem unterzeichnet werden, die oder der das Ziel einer gerechten Gesellschaft unterstützt, die Frauen und Männern die gleichen Verwirklichungs- und Teilhabechancen auch praktisch einräumt.

Der staatliche Auftrag zur Förderung der Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist in Artikel 3 Abs. 2 Grundgesetz verankert. Auch die Aufgabenstellung, die Beseitigung bestehender Nachteile zu bewirken, ist damit verbunden. In der Realität ist die Gleichstellung von Frauen und Männern allerdings noch lange nicht verwirklicht. Die anhaltende Benachteiligung von Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen steht im Widerspruch zu unserem Grundgesetz und zu internationalem Recht.

Aus diesem Grund hat die christlich-liberale Koalition im Koalitionsvertrag gleichstellungspolitische Ziele formuliert. So soll „der Frauenanteil in Führungspositionen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst maßgeblich erhöht werden“. Diese ambitionierte Aufgabe wird sich aber nur dann verwirklichen lassen, wenn die Gleichstellung innerhalb der Unternehmen und politischen Führungsgremien gewollt ist. Nach meinem Dafürhalten ist aber immer noch nicht selbstverständlich, dass eine moderne, zukunftsfähige Gesellschaft Frauen in allen Ebenen – gerade auch in Führungsebenen – braucht. Deshalb ist eine klare, zielorientierte Gesetzgebung – wie eine Quote für Aufsichtsratsbesetzungen – notwendig.

Aber auch das Selbstverständnis von Frauen, in den wesentlichen Entscheidungsgremien der Wirtschaft Verantwortung tragen zu wollen, muss wachsen. Ich wünsche mir mehr Mut und Entschlossenheit vonseiten der Frauen. Hierbei können Würdigungen, wie beispielsweise der „Mestemacher Preis-Managerin des Jahres“, wichtige Impulse setzen und das Vorankommen der Frauen in die Führungseliten unterstützen.

Ich habe mich entschlossen, als eine der Erst-Unterzeichnerinnen der Berliner Erklärung ein parteiübergreifendes Bündnis auf den Weg zu bringen, welches sich zum Ziel gesetzt hat, mehr Frauen in die Entscheidungsprozesse der Wirtschaft einzubeziehen – paritätisch und gleichberechtigt. Alle bisherigen Versuche, dieses Ziel mit freiwilligen Vereinbarungen zu erreichen, sind gescheitert. Nach meinem Dafürhalten brauchen wir eine verbindliche gesetzliche Regelung zur geschlechtergerechten Besetzung von

157 Die Initiatorinnen sind: Dorothee Bär, Mitglied des Bundestags (MdB); Rena Bargsten, Vorstands-Sprecherin, European Women's Management Development; Ekin Deligöz, MdB; Carlotta Köster-Brons, Geschäftsführerin Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU); Sibylle Laurischk, MdB; Cornelia Möhring, MdB; Rita Pawelski, MdB; Ramona Pisal, Präsidentin djb e.V.; Henrike von Platen, Präsidentin BPW Germany e.V.; Brigitte Scherb, Präsidentin Deutscher LandFrauenverband e.V.; Monika Schulz-Strelow, Präsidentin FidAR e.V.; Dagmar Ziegler, MdB (<http://www.berlinererklärung.de>, Zugriff: 14.08.2012).

Entscheidungsgremien in der Wirtschaft. Nur so lässt sich ein Umdenken in den Vorstandsetagen fördern und damit die Besetzungspraxis von Entscheidungsfunktionen verändern. Die Initiative fordert in einem ersten Schritt eine Quote bei den Aufsichtsräten der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen ein, die zunächst mindestens 30 Prozent betragen soll. Damit dies Wirkung entfaltet, sollen flankierende Maßnahmen wie Fristen und empfindliche Sanktionen eingeführt werden.

Ich bin überzeugt, dass nur verbindliche gesetzliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungsgremien führen. Die gleiche Beteiligung von Frauen in Entscheidungsgremien ist ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft. In gemischten Führungsgremien können Frauen und Männer zu besseren Entscheidungen kommen, gemischte Teams steigern den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Das belegen nationale und internationale Studien. Dadurch bleibt unsere Gesellschaft innovationsfähig und dem globalen Wettbewerb gewachsen. Die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft ist meiner Meinung nach im Wesentlichen von der Gleichstellung der Frauen abhängig.

Im politischen Feld haben wir bereits gute Vorbilder, wie Frauen in Führungspositionen weiterkommen. Sowohl das Bundeskanzleramt als auch zahlreiche Ministerien werden von Frauen geführt. Im Vergleich zur Entwicklung der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen im politischen Umfeld fällt die Wirtschaft deutlich ab. Hier gilt es, dass auch die Vorstandsetagen in den Unternehmen binnen kürzester Zeit nachziehen, um Deutschland als Wirtschaftsstandort attraktiv zu halten. Mit der weiblichen Elite stärkt die Wirtschaft im internationalen Wettbewerb ihre Wettbewerbskraft. Das Know-how und das Potenzial weiblicher Fach- und Führungskräfte müssen genutzt werden, um in der strategischen Spitze geschlechtlich gemischte Leistungsteams zu positionieren. Und nicht zuletzt erweitert die strategisch-taktische Entscheidungsbasis in den Unternehmen die Erschließung professioneller Kompetenzen von Frauen wie Männern.

Im Rahmen der Gleichstellungsdebatte ist für mich auch die Chancengleichheit für Frauen und Männer an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen wesentlich. Hier hat sich zwar in den letzten zehn Jahren einiges verbessert, es besteht aber immer noch eine eklatante Unterrepräsentanz von Frauen im Wissenschaftssystem. So besteht bei Frauen nach wie vor ein Abbruch von Wissenschaftskarrieren nach der Promotion. Nur jede vierte Habilitation wird von einer Frau abgelegt. Bei den Professuren liegt der Frauenanteil bundesweit bei circa 18 Prozent.

Die Maßnahmen, um diesem Trend entgegenzuwirken, sind genauso vielfältig wie bekannt. Wir brauchen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wir müssen den bestehenden Unsicherheiten in wissenschaftlichen Karrieren entgegenwirken und wir benötigen eine Veränderung der Arbeitskulturen und -strukturen, nicht nur im Bereich von Wissenschaft und Forschung.

Begrüßenswert ist es, dass Bund, Länder, Hochschulen und Forschungseinrichtungen bereits unterschiedliche Initiativen ergriffen haben, um die bestehende Situation zu verändern. Das BMBF hat beispielsweise ein Professorinnenprogramm aufgelegt, welches dazu geführt hat, dass Gleichstellung als Leitungsaufgabe in den Hochschulen verstanden wird und die Anzahl der Professorinnen öffentlich wahrnehmbar und messbar angestiegen ist.

Trotzdem ist der Frauenanteil in Bildung und Forschung immer noch zu gering. Es ist absurd, dass Frauen in Deutschland zwar hoch qualifiziert sind, aufgrund der sogenannten „gläsernen Decke“ aber von der Gestaltungs- und Entscheidungsmacht ferngehalten werden.

Auch die Tatsache, dass der Frauenanteil in wissenschaftlichen Beratungsgremien unverhältnismäßig niedrig ist, ist nicht hinzunehmen. Der fünfte Gremienbericht der Bundesregierung wertet unter anderem den Frauenanteil in wesentlichen, dem Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG) unterliegenden Gremien aus. Obwohl seit dem Inkrafttreten des BGremBG positive Entwicklungen zu verzeichnen sind, ist eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Bundesgremien noch nicht gegeben. Ich halte eine gesetzliche Novellierung des BGremBG daher für dringend notwendig. Das Doppelbenennungsverfahren ist nicht effektiv, stattdessen sollte auf nachvollziehbare, realistische Zielvorgaben gesetzt werden.

Als Mitglied des djb freut mich natürlich die Entwicklung, dass immer mehr Juristinnen in Justiz und Verwaltung und als Anwältinnen Karriere machen. Die zunehmend bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Frauen im öffentlichen Dienst eine große Hilfe, aber gerade der geringe Frauenanteil im Bundesverfassungsgericht zeigt das Gleichstellungsdefizit in Führungsebenen auf.

International betrachtet ist die Gleichstellung von Frauen und Männern bereits selbstverständlicher. Die angekündigte Initiative auf EU-Ebene, unter Federführung der für Gleichstellung zuständigen Kommissarin *Viviane Reding*, zur Einführung der Quote in Aufsichtsräten lässt mich auf eine positive Entwicklung hoffen. Unterstützung aus den Medien ist aber auch durch die Journalistinnen-Initiative „ProQuote“ (s. Kap. 2.4.2) zu erwarten; eine Gruppe, die verdeutlicht, dass in einem der gesellschaftlichen Entwicklung eigentlich aufgeschlossenen Berufsfeld die Gleichstellung von Frauen ausgebremst wird.

Meines Erachtens wird der Gleichstellungsauftrag in Deutschland viel zu wenig verstanden. Zur Realisierung dieses Auftrages habe ich die Berliner Erklärung unterschrieben und setze mich auch weiterhin für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern ein – so, wie es unser Grundgesetz fordert.

2.4.2 ProQuote Medien e. V.

Annette Bruhns

Am 15. August 2012 ließ sich ein etwas anderer Verein in Hamburg registrieren: ProQuote Medien e. V. – erklärtes Ziel des Vereins ist nämlich die Selbstauflösung, und zwar schon im Jahr 2017. Spätestens dann sollen der Vereinszweck erreicht und mindestens 30 Prozent der Posten in Chefredaktionen, Intendanten und Online-News-Leitungen mit Frauen besetzt sein.

Für eine derartige Frauen-Führungs-Quote in den Redaktionen setzen sich seit Jahresbeginn immer mehr deutsche Journalistinnen und Journalisten ein. Grund: Die Nachrichtenmedien werden hierzulande überwiegend von Männern geleitet. Beispielsweise haben nur acht der rund 400 deutschen Tageszeitungen weibliche Chefredakteure – entsprechend einem Frauenanteil von zwei Prozent an der Spitze.

Am 28. Februar 2012 erhielten mehr als 200 Chefredakteure, Herausgeber und Senderintendanten einen Brief mit der Forderung nach einer 30-Prozent-Frauenführungsquote. Unterschrieben hatten ihn 350 Journalistinnen von Spiegel, FAZ, SZ, ebenso wie vom Norddeutschen Rundfunk (NDR), Westdeutschen Rundfunk (WDR) oder Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB), von Online-Redaktionen, Zeitschriften und vielen anderen Medien. Zu den Unterzeichnerinnen zählen auch viele Prominente wie *Sabine Christiansen*, *Iris Radisch*, *Maria Gresz* oder *Sandra Maischberger*, Chefredakteurinnen wie *Ines Pohl* oder *Dagmar Engel*, aber auch bis dato Unbekannte, wie etwa Volontärinnen von Regionalzeitungen.

Auf der Website von ProQuote¹⁵⁸ haben sich seitdem rund 4.000 neue Unterstützerinnen und Unterstützer der Forderung eingetragen. Im März haben namhafte männliche Journalisten in einem Video für die Quote geworben, darunter TV-Wissenschaftsjournalist *Ranga Yogeshwar*, WDR-Chefredakteur *Jörg Schönenborn*, Blogger *Sascha Lobo* oder Welt-Korrespondent *Alan Posener*.¹⁵⁹

Der Brief

„Sehr geehrte Chefredakteure, Intendanten, Verleger und Herausgeber!

Frauen sind ‚nicht das Problem sondern die Lösung‘ erkannte – spät bekehrt – Handelsblatt-Chefredakteur Gabor Steingart und kündigte eine Frauenquote für die Führungspositionen in seiner Redaktion an. Diese Maßnahme gebiete ‚nicht nur die Gerechtigkeit, sondern auch die ökonomische Vernunft‘.

Tatsächlich sind nur zwei Prozent aller Chefredakteure der rund 360 deutschen Tages- und Wochenzeitungen Frauen, von den zwölf Intendanten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sind lediglich drei weiblich. Und auch in den Redaktionen der Nachrichtenmagazine stehen fast ausschließlich Männer an der Spitze.

Es ist Zeit, etwas zu ändern.

Wir fordern, dass mindestens 30 Prozent der Führungspositionen in den Redaktionen im Laufe der nächsten fünf Jahre mit Frauen besetzt werden – und zwar auf allen Hierarchiestufen. Schaffen Sie das?

Wir freuen uns auf eine baldige Antwort von Ihnen, die wir auf unserer Website www.pro-quote.de veröffentlichen möchten.

Mit freundlichen Grüßen“

Die Reaktionen

Von den rund 200 angeschriebenen Medienchefs antworteten 28. Die Briefe – alle auf der ProQuote-Homepage veröffentlicht – kamen meist von Redaktionen, die die Quote schon zu erfüllen meinten, zum Beispiel Geo, WDR, Südthüringer Zeitung oder WirtschaftsWoche. Keine Antworten auf den Brief kamen dagegen von Leitmedien wie dem Spiegel, der FAZ, der SZ, der Welt, der Bild, von rund 120 Regionalzeitungen, den meisten Magazinen und zehn Rundfunkanstalten.

Die Aktion war zunächst ein Erfolg: *Giovanni di Lorenzo*, Chefredakteur der „Zeit“, verkündete in einem Leitartikel auf Seite 1, er werde die Forderung bis 2017 erfüllen: „Namens der Chefredaktion der ZEIT erkläre ich: Wir nehmen den Ball auf und werden alles in unserer Macht Stehende tun, dieser Forderung auch gerecht zu werden.“ Dabei solle nicht nur die Chefredaktion bis dahin von einem gemischten Team geleitet werden, sondern auch die speziellen Männerdomänen: das Politik- und das Wirtschaftsressort. *Thomas Osterkorn*, Stern, schrieb in seinem Editorial: „Mehr Frauen an der Spitze sind ein absolutes Muss. [...] Unser erklärtes Ziel ist sogar, die Hälfte aller Führungspositionen an Frauen zu vergeben“ und *Maxim Leo*, Frankfurter Rundschau, kommentierte: „Frauen sind gute Chefs. Den Männern aus patriarchalisch-reaktionären Konkurrenzblättern rufe ich zu: Lasst die Frauen über euch herrschen. Ihr werdet es nicht bereuen!“ Und *Harald Martenstein*, ZEIT Magazin, verkündete selbstironisch: „Sogar ich bin dafür. [...] Ich hätte gerne eine Chefin wie *Meryl Streep* in Der Teufel trägt Prada, ich brauche Herausforderungen.“

¹⁵⁸ <http://www.pro-quote.de>, Zugriff: 24.09.2012.

¹⁵⁹ <http://www.pro-quote.de/manner-fur-die-quote>, Zugriff: 24.09.2012.

Andere Chefredakteure, etwa *Georg Mascolo*, Spiegel, lehnten die Quote als „Zwangsinstrument“ zwar ab, doch zum Ziel selber bekannte sich auch der Spiegel – seit dem Brief sind zu den drei bisherigen stellvertretenden Ressortleiterinnen noch zwei dazugekommen: Das Auslandsressort wird jetzt von zwei Frauen und einem Mann geleitet.

Es gab allerdings auch große Rückschläge. Der Südwestrundfunk (SWR) benannte im Juni vier neue Direktoren, allesamt männlich. Der deutsch-französische Sender Arte stellte seine neue Führungsriege ab Januar 2013 als „Gruppenbild mit Dame“ vor: acht Männer und eine Frau, Letztere für die Leitung der Kultur-Sparte. Der NDR hat seine Frauenquote von 50 auf 30 Prozent abgesenkt, und dieser Prozentsatz gilt jetzt auch für Männer: Sinkt ihr Anteil auf einer Gehaltsstufe auf unter 30 Prozent, werden sie bevorzugt eingestellt. Das kann bedeuten, dass in NDR-Redaktionen, deren Spitzen Männer dominieren, nun auch noch bevorzugt Männer eingestellt werden – weil der Frauenanteil auf der untersten Gehaltsstufe mehr als 70 Prozent beträgt.

Um langfristig ihr Ziel zu erreichen, haben 58 Journalistinnen am 9. Juni 2012 in Hamburg den Verein ProQuote Medien e.V. gegründet. Mitte August, bei der offiziellen Eintragung ins Vereinsregister, zählte der gemeinnützige Verein bereits 99 Mitglieder – darunter Prominente wie *Anne Will*, *Antonia Rados* oder *Gabi Bauer*, sowie als Fördermitglied die Medienministerin von Nordrhein-Westfalen, *Dr. Angelica Schwall-Düren*. Den Verein leitet ein neunköpfiger Vorstand:

- *Annette Bruhns*, 1. Vorsitzende (Redakteurin, Der Spiegel);
- *Sabine Kartte*, 2. Vorsitzende (Textchefin und geschäftsführende Redakteurin, Stern);
- *Katrin Müller-Walde*, 2. Vorsitzende (Redakteurin und Moderatorin, ZDF/Buchautorin);
- *Judith Scholter*, Schatzmeisterin (freie Journalistin, insbesondere für Die Zeit);
- *Kathrin Buchner*, Protokollführerin (Teamchefin Online, O3 – trimediales Jugendangebot des Bayerischen Rundfunks);
- *Dagmar Engel* (Chefredakteurin, Deutsche Welle);
- *Helene Endres* (Redakteurin, manager magazin);
- *Sylvia Nagel* (freie Dokumentationsregisseurin und Producerin);
- *Lisa Ortgies* (Moderatorin, frau TV/Print- und TV-Journalistin).

2.4.3 Soroptimist International: Mentoring-Programm für weiblichen Führungsnachwuchs

Christel Lisa Dillmann

Soroptimist International (SI) als internationale Organisation für berufstätige Frauen mit gesellschaftspolitischem Engagement hat 2003 in Deutschland ein Mentoring-Programm für junge Frauen mit Führungspotenzial mit fachlicher Unterstützung der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF) gestartet, das in der Öffentlichkeit schnell große Anerkennung gefunden hat.

Ziele des Mentoring-Programms:

- Qualifizierung junger Frauen für Führungsfunktionen
- Generationenübergreifender Austausch durch gegenseitiges Lernen
- Ermutigung, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren
- Förderung des Netzwerkgedankens und des gesellschaftspolitischen Engagements

Zielgruppe des Mentoring-Programms sind junge Nachwuchsfrauen mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung, Auslandserfahrung und sozialer Kompetenz. Sie sollen in ihrem ersten Karriereschritt gestärkt durch die Mentorinnen ihren Weg finden. Die SI-Clubs ermöglichen durch ihre Spenden für dieses Projekt, dass alle anfallenden Kosten für Qualifizierungsseminare und Führungstrainings bis auf einen Eigenanteil von 500,00 Euro pro Mentee übernommen werden können.

Sämtliche Mentorinnen sind Soroptimistinnen, die eine entsprechende berufliche Position innehaben und sich gerne für das Projekt engagieren. Die Soroptimistinnen stellen ihr Netzwerk und das Know-how ihrer Mitglieder zur Verfügung. Den Mentees sollen Kommunikations- und Führungsverhalten anhand konkreter Arbeitssituationen und grundlegende Erfahrungen aus dem Berufsalltag übermittelt werden. Ihre Lebens- und Karriereplanung sollen durch dieses Programm unterstützt werden. Die Auswahl der Mentees und das Matching der Paare wird professionell gemeinsam mit der EAF durchgeführt und dabei versucht, fachliche, räumliche und persönliche Nähe herzustellen.

Das Programm läuft jeweils neun Monate mit großem Erfolg und guten Erfahrungen seitens der Mentorinnen und Mentees. Neben den Gesprächen dienen dazu die Shadowing-Termine, die einen direkten Einblick in die Arbeitswelt der Mentorin geben. Das Programm gibt viele Anregungen und Einsichten für alle Beteiligten. Es wird intensiv durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit begleitet und spricht nachweislich junge Frauen mit Führungspotenzial an, die weibliche Vorbilder suchen, die ihnen Inspiration geben und ihnen für eine begrenzte Zeit mit Rat und Erfahrung zur Seite stehen.

SI konnte nach vier Mentoring-Durchläufen in Deutschland die Ausweitung auf die europäische Ebene mit Unterstützung von SI-Belgien, -Luxemburg und -Schweden durchführen, die auch bei dem neuen Start im Oktober dieses Jahres wieder dabei sein werden. Durch die internationale Erweiterung wird das Programm für die Mentees noch interessanter im gemeinsamen Austausch.

Das Mentoring-Programm liegt passgenau auf den Leitlinien und Zielen unserer Organisation, durch die vor allem Projekte für Frauen zur beruflichen Qualifizierung gefördert werden sollen. Weltweit hat SI für die nächsten Jahre das Thema „Education and Leadership“ gewählt. Das Mentoring-Programm ist hier beispielhaft in seinem Engagement und immer wieder eine neue Herausforderung mit viel Freude für alle Beteiligten. Es bringt viel positive öffentliche Resonanz und weckt bei jungen engagierten Frauen das Interesse an unserer Organisation.

2.4.4 Zonta International und die Union deutscher Zonta Clubs

Barbara Devin

Der Anfang bis heute

Die Geschichte von Zonta International beginnt am 16. Dezember 1918, als die Literaturkritikerin und Theaterschriftstellerin *Marian de Forest* als Gast im Kiwanis Club Buffalo eingeladen war. Dieses Treffen und die sich daraus entwickelnden Überlegungen führten dazu, dass sie zusammen mit einigen anderen Frauen am 8. November 1919 die Confederation of Zonta Clubs gründete. Die Mitglieder von Zonta sollten, damals wie heute, selbstständige oder in verantwortlicher Position tätige Frauen sein. Der aus dem Tecton-Dialekt des Sioux-Sprachsatzes entlehnte Begriff „Zonta“ bedeutet „ehrenhaft und glaubwürdig handeln“.

Mit der Clubgründung in Toronto 1927, der ersten außerhalb Amerikas, nannte sich Zonta „International“. Der erste europäische Zonta Club wurde in Wien 1930 aus der Taufe gehoben, Einzug in Deutschland hielt Zonta mit der Gründung des Zonta Clubs in Hamburg 1931. Derzeit gibt es bundesweit 130 Clubs mit rund 4.100 Mitgliedern.

Zonta International

Zonta International ist ein weltweiter Zusammenschluss aktiv berufstätiger Frauen in entscheidungsrelevanten Positionen. Dieser hat sich zum Ziel gesetzt, die Stellung der Frau im rechtlichen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und beruflichen Bereich zu fördern und zu verbessern. Weltweit bestehen in 63 Ländern über 1.200 Clubs mit mehr als 30.000 Mitgliedern.

Zonta International ist bezüglich der Themen Menschenrechte und Frauen eine der bedeutenden – von aktuell über 7.000 – bei den Vereinten Nationen (UN) akkreditierten internationalen Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Seit der Gründung 1946 besteht die Zusammenarbeit mit den UN, wo Zonta International schon in den 1960er-Jahren einen konsultativen Status erhielt und bei deren Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC) inzwischen den höchsten Grad des „beratenden“, den „generellen Beraterstatus“ besitzt. Zonta International gehört zum kleinen Kreis der 136 internationalen NGOs, die mit diesem Status bei den UN wirksamen Einfluss für die Zielgruppe Frauen nehmen können! Die Serviceprojekte von Zonta International werden nur in Kooperation mit den UN/ECOSOC, das heißt mit UN WOMEN, der Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO), dem Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen (UNFPA) und UN Trust Fund durchgeführt.

Mission

Die Mitgliedschaft bei Zonta bedeutet mehr als nur Mitglied in einem Service-Club zu sein, nämlich: überzeugt zu sein von der Idee „Advancing the Status of Women Worldwide“ und aktives Eintreten dafür. Eine Vielfalt von Benefizveranstaltungen, die die einzelnen Clubs weltweit ausrichten, dient zur Akquirierung von Spenden, die Frauenprojekten zugutekommen. Die Projekte verfolgen im Wesentlichen zwei Zielrichtungen: einerseits Linderung von Not im direkten und indirekten Sinne, das heißt auch körperlich, geistig, gesundheitlich und finanziell, andererseits Unterstützung von Frauen, die kraft ihrer persönlichen Eigenschaften und fachlichen Kompetenzen das Wohl der Gesamtheit der Gesellschaft verbessern. Solche Projekte tragen wirksam dazu bei, auch gerade das Ungleichgewicht der Geschlechter in Führungsfunktionen abzubauen. Mit anderen Worten: Zonta International setzt sich dafür ein, dass Frauen weltweit die Stellung und die Ausübung von Tätigkeiten ermöglicht werden, die ihnen nicht nur rein rechtlich, sondern bereits als Mensch zustehen.

Programme, Auszeichnungen, Projekte

Zur Unterstützung und Förderung der Frauen etablierte Zonta International die „Education and Leadership Development Programs“:

■ Amelia Earhart Fellowship:

für Frauen, die kurz vor Ende ihres Studiums im Bereich Luft- und Raumfahrt stehen, bzw. auf die Promotion hinarbeiten;

■ Jane M. Klausman Women in Business Scholarships:

für Studentinnen im Bereich Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaftslehre mit Zielrichtung Management;

■ Young Women in Public Affairs Awards:

für junge Frauen zwischen 16 und 19 Jahren, die Initiativen, Aktivitäten und Führungseigenschaften in der Öffentlichkeit – Kommune, Gemeinde – und bei gemeinnützigen Einrichtungen zeigen.

Darüber hinaus engagiert sich die Union deutscher Zonta Clubs bzw. jeder einzelne Zonta Club in Deutschland bei einer Vielzahl von Frauenprojekten. Mit Blick auf die Gleichberechtigung der Geschlechter sind unter anderem zu erwähnen:

- Mitgliedschaft im Deutschen Frauenrat (DFR): Tatsächlich wurde die Union deutscher Zonta Clubs ins Leben gerufen, um im DFR mit Meinung und Stimme Zontas Anliegen, für die Rechte der Frauen einzustehen, vorzubringen. Außerdem sitzt in jedem Landes-Frauenrat (LFR) eine Zonta-Delegierte, die die Belange der Frauen vertritt.
- Die Union deutscher Zonta Clubs unterstützte mit einem offenen Brief an Bundeskanzlerin *Dr. Angela Merkel* die Forderung – auch vieler anderer Frauenorganisationen – nach einer verbindlichen gesetzlichen Regelung zur Erhöhung des Frauenanteils in börsennotierten Unternehmen in Deutschland auf 30 Prozent.
- Regelmäßige Aufrufe – regional/überregional – zur Beteiligung am Equal Pay Day
- Vorträge und Workshops zum Thema „Geschichte der Gleichberechtigung“ und „Sind rechtliche und tatsächliche Gleichstellung von Frauen in Deutschland, der Schweiz und Italien auf dem gleichen Stand?“
- Netzwerkunterstützung der FEMTEC GmbH für Studentinnen aus dem Bereich Ingenieurwissenschaften
- Unterstützung des FEMTEC Alumnae e. V.: Zonta Clubs bieten individuelle Mentoring- und Coaching-Programme auf dem Weg in die Berufstätigkeit der FEMTEC-Absolventinnen.
- Einzelne Zonta Clubs übernehmen die Sponsorenschaft für das „Deutschlandstipendium“: 2010 wurde ein Bundesgesetz zur Schaffung eines nationalen Stipendienprogramms erlassen, das nach festgelegten Förderkriterien ein Stipendium an Studentinnen (und Studenten) vergibt, unabhängig von anderen finanziellen Fördermaßnahmen. Die Förderung basiert auf dem Prinzip „Matching Fund“: Je 50 Prozent entfallen auf Bund/Länder sowie eine private Sponsorin bzw. einen privaten Sponsor; Ausschreibungen finden an allen deutschen Universitäten statt.
- Unterstützung durch Mentoring, berufsbegleitendes Coaching und Management-Training als Clubprojekte, oft auch mit Expertinnen und Experten aus dem Kreis der Zonta-Club-Mitglieder.

All diese Initiativen und Projekte schaffen die Voraussetzungen dafür, dass immer mehr Frauen kraft ihrer Persönlichkeit und professionellen Fähigkeiten Top-Führungsaufgaben in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik anvertraut werden.

III.

Personalstrategien von Unternehmen

3.1 Commerzbank AG: Frauen in Führungspositionen – Gelebte Vielfalt in der Commerzbank

Ulrich Sieber

Die Commerzbank hat als eine der führenden Privat- und Firmenkundenbanken in Deutschland den Anspruch, die erste Wahl für Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende und Investierende zu sein. Dafür benötigen wir ein breites Spektrum an Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern mit vielseitigen Kompetenzen. Unser Diversity-Management trägt entscheidend dazu bei, die Vielfalt der Belegschaft zu fördern und die Talente und Erfahrungen ausnahmslos aller Mitarbeitenden für die Bank zu nutzen.

Die Ausgangslage beim Thema Chancengleichheit

Ein bisher noch nicht vollständig ausgeschöpftes Potenzial stellen unsere Mitarbeiterinnen dar: 50 Prozent unserer Belegschaft sind weiblich und größtenteils hervorragend ausgebildet. Der Frauenanteil in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen und beträgt im unteren Management bereits 30 Prozent. Diese positive Entwicklung soll sich nun auch im mittleren und im Top-Management fortsetzen. Dort sind weibliche Führungskräfte bislang noch nicht so stark vertreten, wie es ihren Qualifikationen entspräche. Das werden wir in Zukunft ändern.

Unser Ziel ist es, das Potenzial aller Mitarbeitenden zu identifizieren und die strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, um Frauen und Männern auf allen Führungsebenen die gleichen Karrieremöglichkeiten zu bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Gesamtvorstand bereits im Frühjahr 2010 das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Frauenanteile in Führungspositionen signifikant zu steigern, um langfristig das leistungsfähigste Führungsteam für die Bank zu sichern. Pauschale Besetzungsquoten sind dabei nicht der Weg, den die Commerzbank geht. Vielmehr haben sich die einzelnen Geschäftseinheiten des Konzerns entsprechend ihrer jeweiligen Ausgangslage zunächst individuelle Ziele bis 2015 gesetzt. Diese Einzelziele ergeben zusammen eine bankweite Zielbesetzungsquote von 30 Prozent Frauen in Führungspositionen bis zum Jahr 2015.

Wo das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ heute steht

Die Commerzbank hat bankweite Maßnahmen gestartet, um die genannten Ziele zu erreichen (s. Tab. 6): Mentoring, Ausbau der Kinderbetreuung, Karrieretage, Diversity-Trainings für Führungskräfte, Frauenanteil in Auswahlverfahren, „Keep in touch“, „Management Experience“ und „Rückkehrgarantie nach Elternzeit“. Hier konnten wir auf unsere langjährigen Erfahrungen mit karrierefördernden Maßnahmen zurückgreifen. Dabei haben wir teilweise – etwa durch die von der Commerzbank initiierte Kinderbetreuungsstätte „Kids & Co.“ – eine Vorreiterrolle unter deutschen Unternehmen eingenommen. Zum anderen haben wir spezifische Maßnahmen angestoßen, die sich aus der jeweiligen Ausgangslage in den einzelnen Geschäftseinheiten der Bank ergeben.

Als entscheidenden Hebel für die Zielerreichung des Projektes haben wir mehrere Erfolgsfaktoren identifiziert. Dazu zählen die Verantwortlichkeit aller Führungskräfte, die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und ein regelmäßiges Umsetzungsreporting bzw. die Kommunikation (s. Tab. 7).

Die bankweiten Maßnahmen zeigen bereits erste messbare Erfolge: So nehmen beispielsweise deutlich mehr Kandidatinnen für Führungspositionen an einem Auswahlverfahren für eines der Commerzbank-Management-Programme teil als vor dem Start des Projektes „Frauen in Führungspositionen“: 2010 waren es noch 25 Prozent, Mitte 2012 sind es schon 37 Prozent. Besonders für die Besetzung höherer Führungspositionen mit Frauen ist jedoch ein kultureller Wandel notwendig. In der Commerzbank durchlaufen daher alle unsere Führungskräfte ein Diversity-Training, um sich dessen bewusst zu werden und entsprechend zu handeln. Entscheidend ist aber, dass der Kulturwandel im Unternehmen mit dem gesellschaftlichen Wertewandel einhergeht.

Was wir künftig erreichen wollen

Chancengleichheit und Karrieremöglichkeiten für Frauen können also nicht alleine von den Unternehmen vorangetrieben werden. Auch die Umfeldbedingungen müssen sich verändern. Ein gesellschaftlicher Wandel in Bezug auf das traditionelle Rollenverständnis zwischen Frau und Mann vollzieht sich allerdings nur langsam. Das klassische Rollenmodell – Frauen nehmen Elternzeit und/oder arbeiten Teilzeit, während Männer trotz Vaterschaft im Job nicht kürzertreten – ist nach wie vor weitverbreitet. Kinder und Karriere lassen sich häufig noch immer nicht optimal vereinbaren. Oft fehlt es an geeigneter Kinderbetreuung und hier sind vor allem die Kommunen gefragt, die mehr flexible Unterstützung bieten müssen. Nicht zuletzt müssen die Frauen aber selbst ihre Möglichkeiten ergreifen und auch mehr Eigenmarketing betreiben. Dies unterstützen wir innerhalb der Commerzbank durch Maßnahmen wie Mentoring oder Karrieretag.

Die Zahl der gut ausgebildeten und erwerbstätigen Frauen steigt, ebenso das öffentliche Interesse am Thema „Frauen und Karriere“. Die demografische Entwicklung der Gesellschaft erfordert, das bisher nicht erschlossene Potenzial von Frauen in Unternehmen stärker auszuschöpfen. Die Commerzbank hat diesen Wandel und den damit einhergehenden Handlungsbedarf frühzeitig erkannt. Daher stellen wir entsprechende Maßnahmen zur Verfügung, überprüfen diese regelmäßig auf Aktualität und ermutigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen, diese rege zu nutzen, denn unser Angebot steht selbstverständlich auch Männern offen. Wir arbeiten konsequent an einer Optimierung unserer Strukturen und der Anpassung unserer Unternehmenskultur, für ein Mehr an Chancengleichheit für Frauen und Männer.

Tabelle 6: Welche Maßnahmen wurden im Einzelnen umgesetzt?

Die Gesamtbankmaßnahmen im Überblick

Mentoring	Beim bankweiten internen Mentoring-Programm betreuen alle Vorstände und Führungskräfte der Ebenen eins und zwei jährlich bis zu zwei Mentees, davon mindestens eine Frau.
Kinderbetreuung	Unser Betreuungsangebot für Kinder im Alter bis zu sechs Jahren in Zentrale und Fläche wird kontinuierlich weiter ausgebaut und dem großen Bedarf angepasst. Darüber hinaus gibt es in Frankfurt/Main seit 2011 einen der ersten betrieblich geförderten Schülerhorte für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Grundschule.
Karrieretag	Der Karrieretag bietet die Möglichkeit zum Informations- und Meinungsaustausch zwischen Mitarbeitenden und Management. Mindestens 50 Prozent der Teilnehmenden müssen weiblich sein.
Diversity-Training	Die obligatorischen Workshops für alle Führungskräfte vom Vorstand bis zur untersten Führungsebene werden ab 2013 als Trainingsbaustein in die Führungskräfteentwicklung aufgenommen.

Auswahlverfahren	Sämtliche Auswahlverfahren zur Besetzung von Führungspositionen wurden auf Geschlechterneutralität geprüft und im Bedarfsfall angepasst. Ferner wurde die Anzahl der weiblichen Beobachter in den Auswahlverfahren verdreifacht; Ziel ist es, Chancengleichheit zu gewährleisten und die Frauenquote in den Potenzialpools anzuheben.
„Keep in touch“	Das Angebot einer Teilzeit von zehn oder 20 Prozent innerhalb von zwölf Monaten Elternzeit ermöglicht Müttern und Vätern den Austausch mit der Bank und die eigene Weiterbildung während der Elternzeit.
„Management Experience“	Mitarbeitende, die ein Auswahlverfahren für eine künftige Führungs- oder Projektleitungsfunktion erfolgreich absolviert haben, können Erfahrungen sammeln, indem sie eine Führungskraft bzw. eine Projektleiterin oder einen Projektleiter für einen befristeten Zeitraum von drei bis zwölf Monaten vertreten.
„Rückkehrgarantie nach Elternzeit“	Wir garantieren Führungskräften, Projektleiterinnen und Projektleitern sowie Spezialistinnen und Spezialisten die Rückkehr auf dieselbe Stelle, wenn sie nach maximal sechs Monaten (segmentspezifisch bis zu zwölf Monaten) mit einer Arbeitszeit von mindestens 30 Wochenstunden aus der Elternzeit zurückkommen.

Tabelle 7: Welche Erfolgsfaktoren haben wir identifiziert?

Erfolgsfaktoren, die auf den Projekterfolg einzahlen

Vorstandsbeschluss und Commitment des Managements zum Projekt	Chancengleichheit kann nicht allein durch die Umsetzung eines Maßnahmenpakets entstehen, sondern erfordert vorbildliches Handeln der Führungskräfte auf allen Ebenen.
Verantwortlichkeit aller Führungskräfte	Nur wenn die Führungskräfte Beteiligte sind, kann sich die Arbeitskultur top-down verändern. Die Einbindung in die Maßnahmenentwicklung ist dabei ebenso relevant wie die aktive Rolle bei konkreten Angeboten, wie zum Beispiel bei den Gesamtbankmaßnahmen Mentoring und Karrieretage.
Aufzeigen des Business Case	Mitarbeitende und Führungskräfte müssen den Nutzen des Projektes sowie der initiierten Maßnahmen kennen. Dazu führen wir gezielt Untersuchungen und Evaluationen durch. So konnten wir z. B. im Rahmen einer Studie zu „Kids & Co.“ nachweisen, dass Investitionen in die Kinderbetreuung betriebswirtschaftliche Vorteile bringen und sich nicht nur Fehlzeiten reduzieren, sondern auch Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen.
Sensibilisierung und Information	Führungskräfte und Mitarbeitende sollen Rollenstereotype und Vorurteile abbauen sowie sensibler werden für individuelle Bedürfnisse bei Kolleginnen und Kollegen. Dies gelingt nachhaltig durch fortlaufende Schulungsangebote und Kommunikation von konkreten Beispielen, die sich in der Praxis bewährt haben.
Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen	Angebote zur Kinderbetreuung sind wesentlich, reichen aber nicht aus, um die Rahmenbedingungen für karrierewillige Frauen entscheidend zu verbessern. Nur mit einem Bündel an unterschiedlichsten Maßnahmen kann dies gelingen.
Umsetzungsreporting und Kommunikation	Ein halbjährlicher Report macht den Fortschritt des Projektes transparent. Wichtige Kennzahlen werden für jedes Segment der Bank ausgewertet und in regelmäßigen Meetings der Projektverantwortlichen thematisiert. Ein Factsheet mit den wichtigsten Daten und Fakten wird halbjährlich erstellt und in den Diversity-Trainings verteilt.

3.2 Deutsche Post AG: Mehr Frauen in Führungspositionen als Teil der Diversity-Strategie von Deutsche Post DHL

Angela Titzrath

Als führender Post- und Logistikanbieter ist Deutsche Post DHL in 220 Ländern und Territorien vertreten. Zahlreiche Kundinnen und Kunden rund um den Globus nutzen jeden Tag unsere Expertise und verlassen sich auf unser leistungsfähiges Netz, das durch den Einsatz von rund 470.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit getragen wird. Mit anderen Worten: Wir sind ein „People Business“, in dem Menschen – gleich welchen Geschlechts, welchen Alters, welcher Religion oder Nationalität – eine entscheidende Rolle spielen. Wir erbringen Dienstleistungen für die Welt, und die diverse Welt ist in unserer Belegschaft zu Hause.

Dies spiegelt sich auch in unserer Unternehmensstrategie wider, die den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ins Zentrum rückt und dabei einen umfassenden Ansatz verfolgt. Unsere „Strategie 2015“ formuliert das Ziel, gleichermaßen erste Wahl als Anbieter, Arbeitgeber und Investment zu werden. Diese drei ambitionierten Ziele sind eng miteinander verknüpft: Denn natürlich überzeugen wir nur dann unsere Kundinnen und Kunden mit exzellenter Servicequalität, wenn unsere Beschäftigten in hohem Maße motiviert sind und Engagement zeigen. Der finanzielle Erfolg schließlich ist Resultat einer konsequenten Ausrichtung auf zufriedene Kundinnen bzw. Kunden und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter.

Vielfalt als strategische Priorität

Wesentlichen Einfluss auf die Verwirklichung der Kernziele unserer „Strategie 2015“ hat die Förderung von Vielfalt. Gerade für einen international tätigen Konzern ist bewusstes Diversity-Management unerlässlich. Jeden Tag erleben wir, wie wichtig es ist, sich rasch auf ganz verschiedene Kundengruppen einstellen zu können – wozu eine vielfältige Belegschaft entscheidend beiträgt. Hinzu kommt: Heterogene Belegschaften stützen eine offene Unternehmenskultur und steigern die Innovationskraft und Kreativität des Unternehmens.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels können wir es uns schlicht nicht leisten, auf die Vorteile von größerer Vielfalt zu verzichten. Durch den sich abzeichnenden Mangel an Fach- und Führungskräften steigt der Stellenwert des Diversity-Managements, mit dem wir unsere Potenziale in diesem Bereich voll ausschöpfen wollen. Kurzum: Als im Wettbewerb stehendes Unternehmen liegt es in unserem Interesse, auf diese Weise die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

Die Bedeutung von Gender Diversity

Gender Diversity spielt eine tragende Rolle in unserer Diversity-Strategie. Dies bedeutet nicht nur, dass wir die Fähigkeiten und Talente der zahlreichen Frauen auf allen Ebenen des Konzerns optimal einsetzen und die Rahmenbedingungen ausbauen wollen. Sondern dazu gehört ebenso, Frauen auf ihrem Weg in die Führungspositionen des Unternehmens zu unterstützen. Doch obwohl diese Ziele von großer Bedeutung sind, wissen wir zugleich, dass ein wichtiges Stück des Weges noch vor uns liegt.

Heute sind 36,7 Prozent der weltweit bei Deutsche Post DHL Beschäftigten Frauen. Deutschlandweit liegt der Frauenanteil an unserer Belegschaft sogar bei 46 Prozent – was uns zu einem der größten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber für Frauen in Deutschland macht. Allerdings beträgt auch bei uns der Frauenanteil im oberen und mittleren Management des Konzerns derzeit 17,6 Prozent. Dies ist ein Wert, der uns gerade vor dem Hintergrund unserer strategischen Prioritäten nicht zufriedenstellen kann.

Um einen signifikanten Wandel einzuleiten, haben wir uns daher seit Oktober 2011 das Ziel gesetzt, künftig 25 bis 30 Prozent aller frei werdenden Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Diese von Vorstand und Aufsichtsrat gestützte Selbstverpflichtung („Vacancy Commitment“) unterstreicht unseren Anspruch, den notwendigen Wandel aktiv voranzutreiben. Die Implementierung dieses Ziels begleiten wir mit einem Berichtsverfahren, im Zuge dessen in regelmäßigen Abständen die aktuellen Werte erhoben und in den unternehmensinternen Führungsgremien diskutiert werden. Auf diese Weise bleibt das Thema dauerhaft im Fokus unseres Top-Managements und wird als zentrale Führungsaufgabe begriffen.

Ursachenanalyse zur Identifikation bisheriger Hemmnisse

Als Teil unseres konsequenten Handelns haben wir auch eine eingehende Ursachenforschung angestoßen und die Situation von Frauen im Management von Deutsche Post DHL aufwändig analysiert. Dies geschah – und geschieht – im Rahmen des konzernweiten Projektes „Frauen in Führungspositionen“. Erklärtes Ziel dieses Projektes ist, die Kernursachen für die Unterrepräsentation von Frauen zu verstehen sowie adäquate Maßnahmen abzuleiten.

Dabei findet ein zweistufiges Vorgehen statt. In der ersten Phase lag der Fokus auf einer gründlichen Erforschung der unternehmensweiten und regionalspezifischen Ursachen. Mithilfe einer systematischen Analyse von Personalentwicklungsdaten, Interviews mit Fokus-Gruppen sowie einer globalen, repräsentativen Umfrage unter rund 12.500 Teilnehmenden (darunter alle Führungskräfte sowie Teilnehmende verschiedener Nachwuchsprogramme) wurde Transparenz hergestellt und ein umfassendes Bild geschaffen.

In der darauf folgenden zweiten Projektphase steht die Auswertung der bislang gewonnenen Erkenntnisse im Vordergrund. So konnten wir anhand der in unserer globalen Umfrage gewonnenen Ergebnisse einerseits Aufstiegsbarrieren für Frauen eindeutiger identifizieren – unter anderem bestätigte sich, dass die Arbeitszeiten in mittleren und oberen Führungsebenen weibliche Führungskräfte durch persönliche Umstände häufiger vor Schwierigkeiten stellen. Andererseits konnten mit den Ergebnissen auch einige tradierte Hypothesen entkräftet werden – darunter die der angeblich niedrigeren Qualifikationen oder der weniger ausgeprägten Karriereambitionen von Frauen. Auf Basis der gewonnenen Schlussfolgerungen wird es darum gehen, unsere bestehenden Aktivitäten stärker zu akzentuieren sowie gezielt neue Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils im Management zu entwickeln.

Handlungsleitend ist dabei auch eine weitere Erkenntnis aus den Analysen: Regional zeigen sich in den verschiedenen Einheiten des Konzerns durchaus unterschiedliche Lagebilder. Passgenaue Maßnahmen müssen sich daher insbesondere an den vor Ort vorherrschenden Gegebenheiten orientieren. Aus diesem Grund diskutieren wir auch auf regionaler Ebene intensiv über die dort vordringlichsten Handlungsfelder für mehr Frauen im Management.

Umfassendes Maßnahmenbündel bereits im Einsatz

Das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ zielt darauf ab, die analytische Basis für unsere Aktivitäten zu erweitern, sodass wir das Thema noch fokussierter angehen können. In den vergangenen Jahren haben wir bereits sukzessive ganz unterschiedliche Maßnahmen auf den Weg gebracht, mit denen wir unsere im Unternehmen tätigen Frauen erfolgreich unterstützen:

- **Mentoring:** Wichtiger Baustein für eine gezielte Befähigung ist das Mentoring. Unser erstes Mentoring-Programm für Frauen in Deutschland geht bis ins Jahr 2002 zurück. Seither gab und gibt es im Konzern – auch auf internationaler Ebene – zahlreiche Mentoring-Aktivitäten, die Frauen auf ihrem Karriereweg wichtige Hilfestellungen geben.

- **Netzwerke:** Weltweit fördern wir selbstorganisierte Frauennetzwerke, die Frauen wertvolle Orientierung, gegenseitigen Erfahrungsaustausch und Unterstützung bieten. Hierzu gehören auch unsere internen Frauennetzwerke „Red Chair“ sowie die „Women in Business Group“ – mit zusammen vielen Hundert Mitgliedern.
- **Unternehmenskultur:** Deutsche Post DHL beteiligt sich zudem an einem von der EU geförderten Modellprojekt der deutschen Wirtschaft mit dem Titel „Innovativ! Gemeinsam Führen mit Frauen“. In diesem Projekt geht es unter anderem darum, Führungskräfte und Mitarbeitende für das Thema stärker zu sensibilisieren. Ziel ist, dass das gemeinsame „Führen“ von Frauen und Männern auf natürliche Weise Teil der Unternehmenskultur wird.
- Neben der Sensibilisierung des Führungsumfelds und der Befähigung unseres Führungsnachwuchses sind auch alle Maßnahmen wichtig, die dazu führen, dass sich Familien- und Arbeitszeiten optimal miteinander in Einklang bringen lassen – sowohl für Frauen als auch für Männer.
- **Flexible Arbeitszeiten:** Mit einer zunehmenden Vielfalt von Arbeitszeit- und Teilzeit-Modellen sorgen wir dafür, dass unsere Beschäftigten ihre Arbeit zeitlich und räumlich flexibler einteilen können. Darunter fällt auch die Einführung eines Jahresarbeitszeitmodells in der Zentrale. Frauen in Führungspositionen können nach ihrer Elternzeit auf Wunsch mit verminderter Arbeitszeit wieder einsteigen.
- **Kinderbetreuung:** Speziell für Familien sind wir eine Kooperation mit dem Dienstleister pme Familienservice GmbH eingegangen. Hierdurch können unsere Beschäftigten in Deutschland zahlreiche Unterstützungsleistungen wahrnehmen: Dazu zählen Beratung bei der Wahl der optimalen Kinderbetreuung, die Vermittlung entsprechend qualifizierter Betreuerinnen und Betreuer sowie Einrichtungen für Notfall- und Ausnahmbetreuung. Am Standort Bonn haben wir darüber hinaus vier betrieblich unterstützte Kinderbetreuungseinrichtungen etabliert.

Die angesprochenen Maßnahmen zeigen, wie umfassend wir vorgehen, um Frauen auf ihrem Weg in die Führungsebenen unterstützend zu begleiten. Dies wird übrigens auch extern anerkannt: So wurden wir bereits viermal mit dem „TOTAL E-QUALITY“-Prädikat ausgezeichnet. Auch erhielten wir 2011 in der Kategorie „Vielfältigster Arbeitgeber“ den „Deutschen Diversity Preis“. Der Unternehmensbereich DHL Supply Chain wurde 2012 – zum zweiten Mal in Folge und als einziger Logistiker – von der britischen Tageszeitung „The Times“ auf die jährlich erscheinende Liste der „50 beliebtesten Arbeitgeber für Frauen“ gesetzt. Diese und weitere Auszeichnungen sind wichtiger Ansporn und bestätigen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden.

Ausblick

Natürlich wissen wir, dass noch einiges zu tun ist, um die bei Deutsche Post DHL angestrebten Veränderungen vollständig zu realisieren. Doch klar ist auch: Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ist integraler Bestandteil unserer Diversity-Strategie und hat die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements. Unser gleichnamiges Arbeitsprojekt trägt bereits jetzt dazu bei, interne Diskussionen anzustoßen und den Wandel zu forcieren.

Auch ein Blick auf unsere Nachwuchstalente stimmt sehr optimistisch: So sind etwa 36 Prozent der Auszubildenden bei der Deutschen Post AG weiblich. Der Frauenanteil in unserem Top-Azubi-Programm, das sich an die besten fünf Prozent eines Ausbildungsjahrgangs richtet, liegt sogar bei 44,2 Prozent. Im konzernweiten Traineeprogramm GROW, das Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen auf Führungspositionen vorbereitet, waren Frauen 2011 mit einem Anteil von 65,4 Prozent vertreten. Daher bin ich zuversichtlich, dass es Deutsche Post DHL immer nachhaltiger gelingen wird, Erfolge im Themenfeld Frauen zu erzielen.

Die sogenannte „Generation Y“ weist schon heute in ihren Anforderungen an Unternehmen aus, dass unabhängig vom Geschlecht die Balance zwischen Beruf und Privatleben in ihrem Wertegerüst verankert ist und stellt damit auch Anforderungen an ihren zukünftigen Arbeitsplatz. Kinder zu erziehen, die eigenen Eltern zu pflegen oder ein ausgeprägtes Privatleben mit Hobbys und auch sozialem Engagement sind keine Seltenheit mehr.

Bei allen entsprechenden Anstrengungen gilt jedoch, dass wir nicht isoliert agieren sollten. In Unternehmen wie auch gesellschaftlich muss es unser übergreifendes Ziel sein, eine Kultur der Inklusion zu fördern, in der sich sowohl die Geschlechter wie auch verschiedenste Nationalitäten, Religionen oder Altersgruppen gegenseitig respektieren und in ihrer Einzigartigkeit anerkennen. Die Förderung von Vielfalt und gleichberechtigter Teilhabe sind wichtige Schritte auf diesem Weg. Wir alle stehen hier gemeinsam in der Verantwortung und müssen unseren Teil dazu beitragen, die notwendigen kulturellen Veränderungen voranzutreiben.

3.3 Merck KGaA: Warum Vielfalt gemanagt werden muss

Dr. Kai Beckmann

Globalisierung und demografischer Wandel sind nur einige der Megatrends, die neue Lösungsansätze in Unternehmen erforderlich machen. Während der Wettbewerb auf den globalen Märkten zunimmt, wird auch die Suche nach Talenten immer herausfordernder und wichtiger. Entscheidend für den Geschäftserfolg ist die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, die Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten. Um das zu erreichen, brauchen Unternehmen wie Merck talentierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einerseits müssen diese am Arbeitsmarkt gefunden werden. Andererseits müssen Kultur und Bedingungen geschaffen werden, damit diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden können und ihren Beitrag zum Erfolg leisten. Dabei kommt den Themenfeldern „Diversity & Inclusion“ eine wichtige Rolle zu. Beim Pharma- und Chemieunternehmen Merck macht man sich Gedanken zur praktischen Umsetzung.

Die Belegschaft von Merck ist durch zwei größere Akquisitionen in den letzten Jahren deutlich internationaler geworden. Rund drei Viertel der mehr als 40.000 Arbeitsplätze bei Merck befinden sich mittlerweile außerhalb Deutschlands und immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in internationalen Teams zusammen. Dabei treffen sowohl Menschen aus unterschiedlichen Länder- und Unternehmenskulturen als auch verschiedener Generationen und Lebensweisen aufeinander. In der Diskussion über den Stellenwert von „Diversity“ in internationalen Unternehmen wird oftmals davon ausgegangen, es käme nur darauf an, Teams möglichst vielfältig zusammenzusetzen: Je unterschiedlicher die Teammitglieder beispielsweise hinsichtlich Nationalität, Geschlecht, Alter und kulturellem Hintergrund seien, umso besser und kreativer die Arbeitsergebnisse. Dabei wird allerdings oft übersehen, dass die Leistungen von heterogenen Teams nur dann besser sind als die von homogenen Teams, wenn die Vielfalt auch „gemanagt“ wird. Allein die Perspektivenvielfalt in einem Unternehmen zu fördern, reicht zum Erzielen besserer Ergebnisse nicht aus.

Entscheidender Erfolgsfaktor dafür ist eine Unternehmenskultur, in der alle Beschäftigten in ihrer Haltung offen gegenüber Kolleginnen und Kollegen mit anderen Einstellungen und Sichtweisen sind und diese als Bereicherung empfinden. Unternehmen können sich also nicht damit zufriedengeben, über eine heterogene Belegschaft zu verfügen. Sie müssen auch eine Betriebskultur entwickeln, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Vielfalt respektiert und wertschätzt. Nur dann kann die Vielfältigkeit

eines Teams ihr Potenzial entfalten und als Katalysator für Kreativität mit innovativen Lösungen zum Unternehmenserfolg beitragen. In der angloamerikanischen Literatur wird diese Form des wertschätzenden Umgangs miteinander als „Inclusion“ bezeichnet.

Entwicklung einer „Diversity & Inclusion“-Strategie bei Merck

Seit 2011 beschäftigt sich Merck mit dem Thema „Diversity & Inclusion“. Zuständig für die Entwicklung der „Diversity & Inclusion“-Strategie ist der Chief Diversity Officer (CDO). Dieser berichtet direkt an das für das Personalressort zuständige Mitglied der Geschäftsleitung.

Abbildung 46: Handlungsfelder und Maßnahmen der „Diversity & Inclusion“-Strategie bei Merck



Derzeit umfasst die „Diversity & Inclusion“-Strategie von Merck folgende Handlungsfelder:

Aufbau von Diversity-fördernden Strukturen

„Diversity & Inclusion“ sind kein Selbstzweck, sondern haben das Ziel, einen positiven Beitrag zum Geschäftserfolg zu leisten. Sie müssen einerseits den Anforderungen der Geschäftseinheiten entsprechen und andererseits von ihnen mitgetragen werden. Diese Abstimmung und die daraus erforderlichen Entscheidungen werden im Diversity Council getroffen. Dieses Gremium wird gesponsert von der Leitung des Personal-Ressorts und geleitet vom CDO. Mitglieder sind Vertreterinnen und Vertreter des Top-Managements.

Außerdem müssen die Anforderungen der Beschäftigten in die Gestaltung von Strategie und Maßnahmen einbezogen werden. Um die Bedarfe unserer immer vielfältiger werdenden Belegschaft frühzeitig zu erfassen, wird basierend auf bereits existierenden Best Practices ein allgemeingültiges Konzept für Netzwerke von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt.

„Diversity & Inclusion“ wird darüber hinaus als Thema in Trainings und Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgenommen und HR-Prozesse werden auf die Förderung von „Diversity & Inclusion“ überprüft. Beispielsweise wird bei der Nominierung von Talenten bewusst darauf geachtet, dass verschiedene Diversity-Aspekte berücksichtigt sind.

Schwerpunkte setzen

Weltweit hat Merck in einem ersten Schritt das Thema Geschlechtervielfalt als Schwerpunkt gewählt. Weitere Themen im Fokus sind die Internationalität und Generationenvielfalt. Je nach nationalen Gegebenheiten oder Geschäftsfeld kommen weitere lokale Themen hinzu.

Gender Diversity bei Merck in Deutschland

Kein Unternehmen kann es sich leisten, Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ungenutzt zu lassen – schon gar nicht mit Blick auf die Entwicklungen der Personalressourcen infolge des demografischen Wandels. Da insbesondere bei Frauen viele quantitative und qualitative Potenziale noch nicht genutzt werden, hat Merck es sich 2011 zum Ziel gemacht, den weltweiten Frauenanteil in Führungspositionen¹⁶⁰ bis 2016 auf 25 bis 30 Prozent anzuheben.

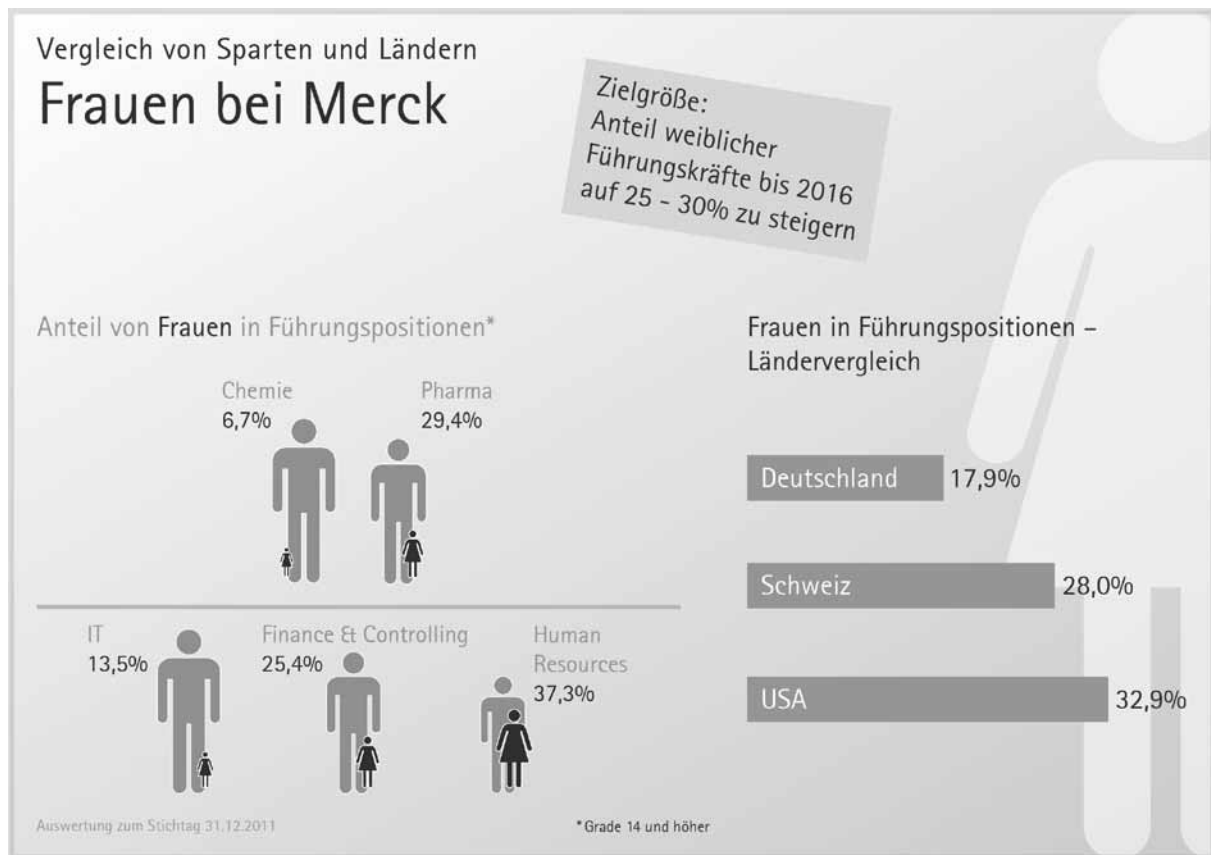
Wichtig ist hierbei die Betrachtung einer differenzierten Ausgangslage: Ende 2011 lag der weltweite Anteil bei 23 Prozent, was den Zielkorridor in greifbare Nähe zu rücken scheint. Betrachtet man aber die Anteile nach Ländern und Sparten, so erkennt man deutlich, wie weit entfernt an mancher Stelle das Ziel noch ist. So sind in Deutschland beispielsweise 18 Prozent der definierten Führungspositionen Ende 2011 von Frauen besetzt. Schaut man etwas genauer hin, finden wir auch bei Merck die typische Erscheinung der „gläsernen Decke“: Im unteren Management sind 20 Prozent der Positionen von Frauen besetzt, im mittleren Management sind es noch 15 Prozent und im Top-Management nur noch sieben Prozent.¹⁶¹

Wenn man nach Sparten differenziert, fällt auf, dass im Unternehmensbereich Pharma sowohl der Frauenanteil an der Belegschaft (47 %) als auch der von Frauen in Führungspositionen (29,4 %) deutlich höher ist als im Unternehmensbereich Chemie (Belegschaft: 38 %; Führungspositionen: 6,7 %).

¹⁶⁰ Wir bezeichnen offiziell als „Führungsposition“ alle Positionen mit Global Grade 14+ (nach Towers Watson), um die Berichterstellung zu vereinfachen. Merck hat darüber hinaus einige Positionen mit Führungs-, aber ohne Personalverantwortung unter Grade 14 (z. B. Managerinnen bzw. Manager/Meisterinnen bzw. Meister) sowie Fachkräfte ohne Führungs- bzw. Personalverantwortung mit Grade 14 und darüber.

¹⁶¹ Die Bezeichnung „unteres Management“ entspricht den Global Grades 14 und 15, die Bezeichnung „mittleres Management“ den Global Grades 16 und 17 und die Bezeichnung „Top-Management“ den Global Grades 18 plus.

Abbildung 47: Sparten- und länderspezifische Unterschiede bei Frauenanteilen in Führungspositionen



Die Ursachen für diese unterschiedliche Verteilung sind vielfältig, und auf einige Größen hat ein Unternehmen wohl keinen direkten Einfluss. Insbesondere gesellschaftspolitische Faktoren wie zum Beispiel die fehlenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Kinder unter drei Jahren oder soziale Prägungen wie die Aufteilung von Familienaufgaben lassen sich kaum und schon gar nicht kurzfristig durch Unternehmensaktivitäten verändern. Eine wesentliche Ursache für die aktuelle Verteilung bei Merck ist auch auf das Berufswahlverhalten von Frauen zurückzuführen, die sich bislang weniger häufig für Berufe im MINT-Umfeld entschieden haben. Im Unternehmensbereich Chemie und in der IT ist dieser Effekt am deutlichsten zu erkennen.

Themenspezifische Maßnahmen in Deutschland

Neben den bereits erwähnten Maßnahmen, die übergeordnet auf eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld abzielen, verfolgt Merck verschiedene Ansätze, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.

Abbildung 48: Neben den Unternehmen haben auch individuelle Einstellungen und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und Strömungen Einfluss auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen



Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen

Bereits seit zwölf Jahren beteiligt sich Merck am Cross-Company-Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte. Mentorin bzw. Mentor und Mentee stammen dabei aus unterschiedlichen Unternehmen. Im Vordergrund stehen der branchen- und firmenübergreifende Austausch von Führungs- und Managementwissen sowie der Aufbau von Netzwerken. Seit Beginn des Programms haben bislang rund 60 Mentees an diesem Programm teilgenommen.

Seit 2006 beteiligt sich Merck am Hessischen Mentorinnen-Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaften und Technik, in dessen Rahmen rund 25 Mentorinnen von Merck Studentinnen und Doktorandinnen, also unsere potenziellen Mitarbeiterinnen von morgen, beim Übergang in das Berufsleben beraten und unterstützen.

2011 hat Merck mit dem internen „Women in Mentoring“-Programm eine Maßnahme gestartet, welche die Lücke zwischen den oben beschriebenen Programmen schließen soll. Zielgruppe dieses Programms sind Frauen, die bereits über einige Berufserfahrung verfügen, aber noch keine Führungskraft sind. In dem einjährigen Programm prüfen sie in Zusammenarbeit mit erfahrenen Führungskräften, ob sie eine Führungskarriere anstreben.

Netzwerke

Merck ist seit 2010 Corporate Sponsor der Healthcare Business Women's Association, einem international agierenden Frauennetzwerk.

Auf Initiative einer Gruppe von Frauen in Führungspositionen hat sich 2011 ein internes Frauennetzwerk formiert, das vom CDO unterstützt wird und seinerseits wertvolle Impulse zur Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen liefert.

Verbesserte Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Merck bietet zahlreiche Betreuungsangebote für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den vergangenen Jahren konsequent erweitert worden sind. In der Kindertagesstätte von Merck, welche die Inhaberfamilie 1968 in unmittelbarer Nähe des Darmstädter Stammsitzes gegründet hat, sind 102 Kinder zwischen einem und zwölf Jahren untergebracht. Seit 2010 besteht ein Notfallbetreuungsangebot, und die Anzahl der Belegplätze bei den Ferienspielen wurde 2011 auf 270 Plätze massiv erhöht.

Zum Thema Pflege von Angehörigen bietet Merck den Beschäftigten Informations- und Beratungsmöglichkeiten an. 2012 startete hierzu eine Seminarreihe.

Darüber hinaus testet Merck aktuell die Einführung flexibler Arbeitsformen hinsichtlich Zeit und Ort.

Einfluss auf Unternehmenskultur

Die öffentliche Diskussion über die mögliche Einführung einer Frauenquote hat auch bei Merck an den Werkstoren nicht haltgemacht. Grundsätzlich begrüßen wir diese Diskussion. Die Verkürzung der Diskussion auf eine Frauenquote bei den DAX-30-Unternehmen wird der Zielsetzung von „Diversity & Inclusion“ jedoch nicht gerecht. Alle Maßnahmen und Initiativen werden breit kommuniziert, um das Thema voranzutreiben und den nachhaltigen Wandel zu forcieren.

Maßnahmen außerhalb des Unternehmens

Merck arbeitet seit 2010 im Väternetzwerk der Stadt Darmstadt mit, um auch Vätern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

2010 wurde von Merck und vom Frauenbüro der Wissenschaftsstadt Darmstadt ein Netzwerk von Institutionen und Unternehmen am Standort Darmstadt gegründet, aus dem bereits mehrere Kooperationsprojekte hervorgegangen sind, beispielsweise das Dual Career Netzwerk.

Mit der Unterzeichnung der Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen hat sich Merck gegenüber der Politik zur nachhaltigen Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen der Wirtschaft verpflichtet und wird regelmäßig über den Fortschritt berichten.

Internationalität und Generationenvielfalt

Seit Jahren fördert Merck die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden, beispielsweise durch Trainings mit globalem Aufgabenfeld, aber auch im Rahmen von Trainings für Managerinnen und Manager, die zum Beispiel eine Aufgabe im Ausland wahrnehmen sollen. Die Notwendigkeit solcher Trainings hat im Zuge der Akquisitionen der vergangenen Jahre weiter an Bedeutung gewonnen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden nicht nur anderen Unternehmenskulturen ausgesetzt, sondern arbeiten seitdem deutlich mehr in globalen und internationalen Strukturen. Viele verbringen einen Teil ihrer Arbeitszeit im Ausland oder arbeiten in virtuellen Teams zusammen, bei denen die Mitglieder rund um den Globus verteilt sind.

Beim Schwerpunkt „Generationen“ liegt unser Fokus auf der Gesundheitsförderung und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, der frühen Identifikation und Entwicklung von Talenten und dem Wissensaustausch zwischen den Generationen.

Analyse und Evaluation

Basis für alle Maßnahmen sind umfassende Analysen unserer Strukturen. Beispielsweise werden regelmäßig die Frauenanteile in Führungspositionen nach Sparten und Ländern ausgewertet, um Veränderungen zu erkennen und gegebenenfalls weitere Maßnahmen ergreifen zu können. Die quantitative Auswertung von HR-Daten wird durch regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden ergänzt.

Kommunikation

Alle Maßnahmen werden nicht nur kommunikativ begleitet, Merck führt darüber hinaus seit 2004 zahlreiche Trainings durch, um Führungskräfte und Beschäftigte für unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile zu sensibilisieren. Diese persönlichkeitsbezogenen Einschätzungen finden sich in allen Diversity-Aspekten wieder und schaffen ein grundlegendes Verständnis für den Stellenwert, den verschiedene Perspektiven und Herangehensweisen mit sich bringen. Teams werden dahingehend ausgebildet, die Stärken der Teammitglieder je nach Aufgabenstellung gezielt einzusetzen, um das gemeinsame Ergebnis optimieren zu können.

Fazit: Vielfalt muss gemanagt werden

Die Globalisierung, demografische Entwicklung und der Wertewandel führen zu mehr Vielfalt in der Gesellschaft und in Unternehmen. Um die darin enthaltenen Potenziale zur Steigerung des Unternehmenserfolgs ausschöpfen zu können, müssen Verhaltensweisen geändert und unterschiedliche Perspektiven per se als Wert wahrgenommen werden.

Da damit gegebenenfalls ein Kulturwandel im Unternehmen einhergeht, muss eine Diversity-Strategie zwingend das Thema Inclusion umfassen: Der Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei diesem Wandel, zum Beispiel durch Veränderungsmanagement- und Kommunikationsmaßnahmen, muss der gleiche Stellenwert eingeräumt werden wie der Erhöhung der Vielfalt an sich.

3.4 ThyssenKrupp AG: Das neue Leitbild von ThyssenKrupp

Ralph Labonte

Unter dem Titel „Wir sind ThyssenKrupp“ hat sich der Konzern im Oktober 2011 ein neues Leitbild gegeben. Darin ist zusammengefasst, wofür wir heute und in Zukunft stehen. Die Werte „Vielfalt“ und „Wertschätzung“ nehmen dabei einen zentralen Platz in unserer Unternehmenskultur und in unserem Handeln ein: Vielfalt als Grundlage unserer Leistungsfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung als Basis unseres Miteinanders. „Vielfalt“ umfasst dabei auch die Vielfalt in Bezug auf die Diversity-Dimension „Geschlecht“ und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der beruflichen Entwicklung bei ThyssenKrupp.

Abbildung 49: Das ThyssenKrupp-Leitbild

Wir sind ThyssenKrupp – ein Technologiekonzern mit hoher Werkstoffkompetenz.

Kompetenz und Vielfalt, globale Vernetzung sowie Tradition sind Grundlagen unserer Leistungsfähigkeit und machen uns führend in unseren Märkten. Wir schaffen Mehrwert für Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Eigentümerinnen und Eigentümer.

Wir lösen gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden die Herausforderungen der Zukunft.

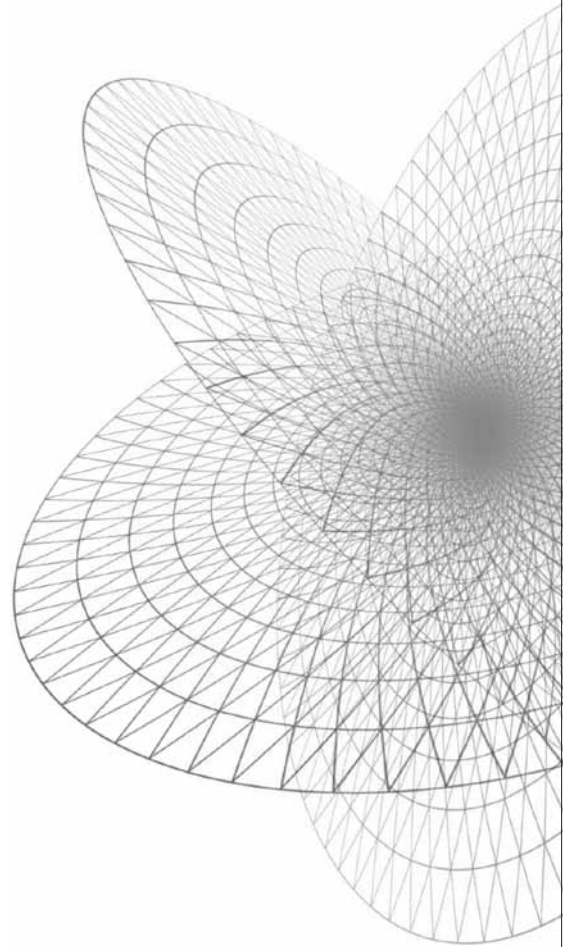
Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden bestimmen unser Denken und Handeln. Wir gehen neue Wege und entwickeln innovative Produkte und Dienstleistungen für nachhaltige Infrastruktur und Ressourceneffizienz.

Wir alle stellen uns höchsten Ansprüchen.

Wir agieren unternehmerisch, mit Zuversicht, mutig und leistungsorientiert – mit dem Ziel, die Besten zu sein. Engagement und Können jedes Einzelnen sind dafür die Basis. Die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist uns besonders wichtig. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben höchste Priorität.

Wir leben gemeinsame Werte.

Wir handeln im Gesamtinteresse des Konzerns. Offenheit und gegenseitige Wertschätzung prägen unser Miteinander. Wir bauen auf starke Werte: Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität. Compliance ist für uns selbstverständlich. Wir übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft.



Erste Schritte – erste Erfolge

Im Jahr 2010 hat der Vorstand der ThyssenKrupp AG auf Basis der Empfehlungen des DCGKs erste konkrete Vorgaben für eine Förderung von Vielfalt im Konzern beschlossen. Die damals verabschiedeten Maßnahmen umfassten die systematische Identifizierung und spezifische Förderung von weiblichen Führungskräften im gesamten Konzern, die gezielte Gewinnung von hochtalentierten weiblichen Bewerbern sowie die sukzessive Anhebung des Frauenanteils bei den Trainee-Neueinstellungen. Zudem wurde eine Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat angestrebt.

In Bezug auf diese Vorgaben haben wir schon viel erreicht:

Im Jahr 2011 haben *Sabine Maaßen* für die Seite der Arbeitnehmervertreterinnen und Vertreter und im Jahr 2012 *Carola Gräfin von Schmettow* für die der Anteilseignerinnen und -eigner ihre Arbeit im Aufsichtsrat aufgenommen. Somit gehören dem 20-köpfigen Aufsichtsrat von ThyssenKrupp vier weibliche Mitglieder an, was einem Anteil von 20 Prozent entspricht.

Im Rahmen unserer Recruiting-Maßnahmen wird das Augenmerk besonders auf weibliche Talente aus den technischen Studiengängen gerichtet, um sie als Führungsnachwuchskräfte für unser Unternehmen zu gewinnen. Eine wichtige Initiative des Konzerns ist dabei beispielsweise die Zusammenarbeit mit dem Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH (Femtec). Die Femtec verfolgt das Ziel, besonders ambitionierte Studentinnen der technischen Studiengänge gezielt zu fördern und früh mit potenziellen

Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bekannt zu machen. So soll der Einstieg in ingenieurwissenschaftliche Berufe unterstützt und erleichtert werden. Dies ist für ThyssenKrupp als stark technisch ausgerichtetes Unternehmen besonders wichtig, da die Zahl der Studentinnen technischer Studiengänge im Vergleich zu ihren männlichen Kommilitonen leider noch sehr niedrig ist: Ihr Anteil liegt bei etwa 20 Prozent. In unserem Konzern-Traineeprogramm sind heute schon 50 Prozent weibliche Trainees vertreten.

Tabelle 8: Entwicklung der „Women on Board“-Indizes für ThyssenKrupp

WoB-Index I: Aufsichtsrat und Vorstand		
	Platz	WoB-Index
14.01.2012	42	10 % (Frauenanteil Aufsichtsrat: 20 %; Frauenanteil Vorstand: 0 %)
14.01.2011	52	7,5 % (Frauenanteil Aufsichtsrat: 15 %; Frauenanteil Vorstand: 0 %)
WoB-Index II: Aufsichtsräte, Seite der Anteilseignerinnen und -eigner sowie Vorstände		
	Platz	WoB-Index
14.01.2012	47	5 % (Frauenanteil Aufsichtsrat, Seite der Anteilseignerinnen und -eigner: 10 %; Frauenanteil Vorstand: 0 %)
14.01.2011	46	2,5 % (Frauenanteil Aufsichtsrat, Seite der Anteilseignerinnen und -eigner: 5 %; Frauenanteil Vorstand: 0 %)
WoB-Index III: Aufsichtsräte gesamt		
	Platz	WoB-Index
14.01.2012	26	20 % (Anzahl Aufsichtsratsmitglieder gesamt: 20; davon Frauen: 4)
14.01.2011	43	15 % (Anzahl Aufsichtsratsmitglieder gesamt: 20; davon Frauen: 3)
WoB-Index IV: Aufsichtsräte, Seite der Anteilseignerinnen und -eigner		
	Platz	WoB-Index
14.01.2012	14	20 % (Anzahl Aufsichtsratsmitglieder, Seite der Anteilseignerinnen und -eigner: 10; davon Frauen: 2)
14.01.2011	---	– nicht erfasst –

Frauen in Führungspositionen – es gibt noch viel zu tun

Dennoch: Der Frauenanteil auf den ersten drei Führungsebenen unterhalb des Vorstands lag global im Geschäftsjahr 2010/2011 bei nur sechs Prozent, bei den leitenden Angestellten in Deutschland bei 7,6 Prozent.

Es gibt also noch viel zu tun und dieser Herausforderung stellen wir uns ganz bewusst. Zielgröße für den Frauenanteil bei den leitenden Angestellten in Deutschland sind 15 Prozent bis Ende 2020. Hierzu hat sich ThyssenKrupp im Rahmen der gemeinsamen Erklärung „Frauen in Führungspositionen“ der DAX-30-Unternehmen verpflichtet. Mit dieser Zielquote orientieren wir uns am Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft. Damit haben wir uns eine Verdoppelung des Frauenanteils in Führungspositionen vorgenommen.

Zugegeben, wir haben uns ein sehr ehrgeiziges Ziel gesetzt, das nur langfristig umgesetzt werden kann. Daher haben wir im Herbst 2011 das Projekt diversity@thyssenkrupp gestartet, das überall im Konzern Vielfalt in ihrer ganzen Breite fördern soll, mit einem besonderen Schwerpunkt bei der Dimension Geschlecht.

Dabei gilt es, mögliche Barrieren für die Entwicklung von weiblichen Führungskräften zu identifizieren und nachhaltig zu beheben, um allen Führungskräften eine gleichberechtigte, allein auf Leistung und Potenzial beruhende Möglichkeit des Karrierefortschritts in unserem Konzern zu ermöglichen. Bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die betriebliche Förderung von Frauen und Männern sind hierbei ganz entscheidende Faktoren.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Schon heute existiert bei ThyssenKrupp eine Vielzahl von verschiedenen Ansätzen und Lösungen, die im Rahmen des Konzernprojektes diversity@thyssenkrupp weiter ausgebaut und zusammengeführt werden sollen. Hierzu einige Beispiele:

In zahlreichen großen Konzernunternehmen gibt es Regelungen zu Teilzeit, Elternzeit und Telearbeit. Darüber hinaus haben wir eine Vielzahl von Abkommen mit unterschiedlichen Kindertagesstätten vor Ort. Auch wird standortbezogen gezielt die Vermittlung von Tagesmüttern bzw. Tagesv Vätern und Unterstützung bei pflegebedürftigen Verwandten über professionelle Dienstleisterinnen und Dienstleister angeboten.

Für Kinder im Grundschulalter wird in den Sommerferien, in denen in der Regel ein erhöhter Betreuungsbedarf besteht, seit nunmehr fünf Jahren mit großer Resonanz eine technikorientierte Sommerferienbetreuung angeboten. An unterschiedlichen Standorten findet für jeweils zwei Wochen eine Ganztagsbetreuung statt. Rund 60 Kinder pro Standort haben bei diesem Angebot die Möglichkeit, spielerisch Technik und Naturwissenschaften zu entdecken.

Ein weiterer Baustein wird die Eröffnung unternehmenseigener Kindertagesstätten sein. Im ThyssenKrupp Headquarter in Essen eröffnet die Kindertagesstätte Miniapolis im August 2012 mit sechs Gruppen (105 Plätzen) für Kinder bis zum Alter von sechs Jahren. Die Kindertagesstätte wird allen Konzernunternehmen am Standort Essen und Umgebung offenstehen und im Hinblick auf Öffnungszeiten gezielt an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet sein. Zudem werden die Kinder nach den Prinzipien der bildungsorientierten Reggio-Pädagogik gefördert, um ihre spielerische Forscher- und Entdeckerlust schwerpunktmäßig im Bereich Naturwissenschaft und Technik zu wecken.

Weitere Standorte werden diesem Beispiel folgen. Für 2013 ist beispielsweise bei der ThyssenKrupp Steel Europe AG am Standort Duisburg die Eröffnung einer Kita für 45 Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geplant, deren Schwerpunkt auf Sprache und Interkulturalität liegen wird. So kommen wir den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen, die in einem Arbeitsumfeld arbeiten, in dem ein Großteil der Belegschaft ausländische Wurzeln hat.

Weitere Maßnahmen im Rahmen des Diversity-Managements

Neben dem Maßnahmenfeld der familienfreundlichen Personalpolitik arbeiten wir derzeit an unserem Recruiting und Talent-Management. Einerseits wollen wir bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen „vielfältige“ Kandidatinnen und Kandidaten stärker berücksichtigen. Zudem soll die Transparenz der Prozesse selbst verbessert werden. Durch gezielte Analysen wollen wir untersuchen, wo eventuelle Sollbruchstellen im Bewerbungsprozess oder auf dem Karrierepfad liegen. Hier wollen wir gezielt ansetzen.

Zur Neugestaltung von Personalprozessen kommen Instrumente hinzu, die Frauen stärker „sichtbar“ machen sollen. Wir werden daher beispielsweise die Bildung von Frauennetzwerken und das Mentoring von Potenzialträgerinnen weiter ausbauen.

Eine ganz zentrale Rolle in unserem Diversity-Management wird den Führungskräften zukommen. Sie bestimmen maßgeblich, welche Arbeitskultur herrscht, wie Teams zusammengesetzt sind und welche Potenzialträgerinnen und Potenzialträger benannt und gefördert werden. Im Rahmen von Awareness-Trainings werden wir insbesondere diese Personen bezüglich „Diversity & Inclusion“ schulen.

Nachhaltiges Diversity-Management

Abschließend ist es uns jedoch wichtig zu erwähnen: Unsere Überzeugung ist es, dass nachhaltiges Diversity-Management nicht bei der Dimension Geschlecht stehen bleiben kann. Es geht letztendlich um das Erkennen, Wertschätzen und Nutzen der vielfältigen Charakteristika aller unserer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und ein „inklusives“ Arbeitsumfeld, in dem jede bzw. jeder sich und die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen optimal einbringen kann.

Daher fokussieren wir uns nicht nur auf die Förderung von Frauen und den Standort Deutschland. Im Rahmen des Projektes diversity@thyssenkrupp haben wir den Konzern weltweit und hinsichtlich mehrerer Dimensionen analysiert und werden das Diversity-Management im Jahr 2012 auch dahingehend ausrollen. Damit kommen wir der Erfüllung unseres Anspruchs von Vielfalt und Wertschätzung, welchen wir im Leitbild für den gesamten ThyssenKrupp-Konzern formuliert haben, einen entscheidenden Schritt näher, sodass diese Werte für alle Mitarbeitenden bei ThyssenKrupp gelebte und selbstverständliche Realität werden.

3.5 Fraport AG: Mehr Frauen in Führungspositionen – Personalstrategie von Fraport

Dr. Stefan Schulte

Eine erfolgreiche Personalstrategie im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung muss alle hierbei relevanten Themenkreise umfassen. Dazu gehört neben Führungskräfteentwicklung und Leistungsbewertung insbesondere das Thema Diversity/Frauen in Führungspositionen.

Neben der zunehmenden Globalisierung und Individualisierung ist es vor allem der demografische Wandel, der in den nächsten Jahrzehnten für gravierende Veränderungen in der politischen, sozialen und ökonomischen Situation in Deutschland sorgen wird. Es zeichnet sich bereits seit geraumer Zeit ein Fach- und Führungskräftemangel ab. Der Bedarf an gut ausgebildeten und hoch qualifizierten Fachkräften wird stetig höher.

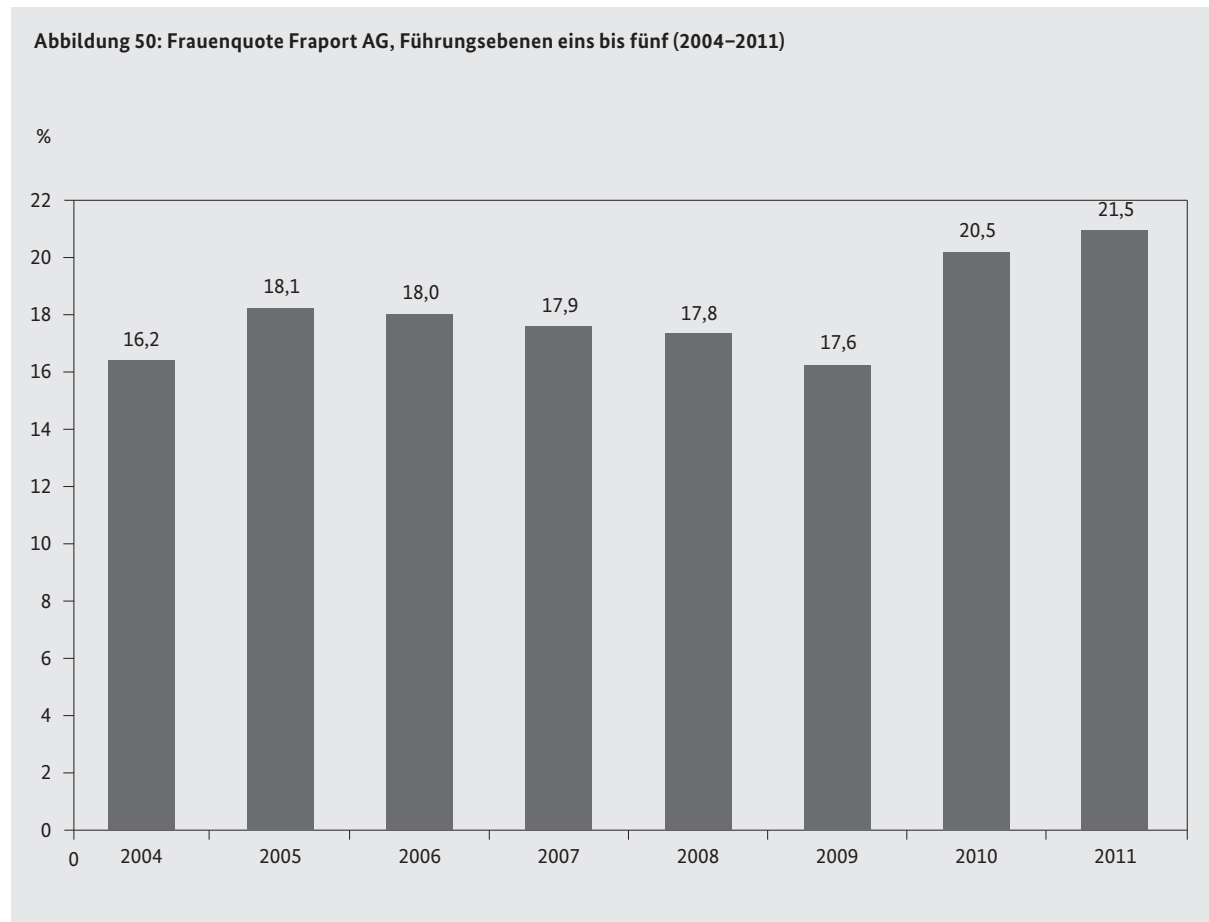
Vor diesem Hintergrund ist es für die Fraport AG, als international ausgerichtetes und weltoffenes Unternehmen, besonders wichtig, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der hoch qualifizierten Frauen noch stärker einzubeziehen.

In den letzten Jahren haben immer mehr Frauen Aufgaben in Fach-, Projektleitungs- und Führungspositionen bei der Fraport AG übernommen. Entsprechend ihren Qualifikationen sollen jedoch noch weitere weibliche Führungskräfte in allen Funktionen und Führungsebenen vertreten sein. Eine gute Mischung von Frauen und Männern bei den Beschäftigten und in den Führungsebenen ist auch eine Voraussetzung für einen besseren wirtschaftlichen Erfolg.

Und genau hier setzen wir weiterhin verstärkt an. Der dazu erforderliche Veränderungsprozess konzentriert sich sehr stark auf die Qualifizierung von Frauen, die Vermittlung in höhere Führungspositionen sowie die Optimierung der internen Rahmenbedingungen.

Die aktuelle Situation der Fraport AG zeigt, dass unter den insgesamt 12.284 Gesamtbeschäftigten zum Stichtag 31. März 2012 insgesamt 2.373 Frauen beschäftigt sind, was einer Quote von etwa 20 Prozent entspricht, und 21,2 Prozent der Fraport-Führungskräfte sind weiblich. Im Aufsichtsrat der Fraport AG sind derzeit sechs weibliche Mitglieder vertreten, was einer Quote von 30 Prozent entspricht. Im Vorstand der Fraport AG wird gemäß den Beschlüssen des Aufsichtsrats zukünftig auch ein weibliches Vorstandsmitglied vertreten sein, sodass auch der Vorstand zu 20 Prozent mit weiblichen Mitgliedern besetzt sein wird. Um die Anzahl der Frauen in Führungspositionen bei der Fraport AG noch weiter steigen zu lassen, haben wir uns das Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen innerhalb von etwa fünf bis sieben Jahren auf 25 bis 35 Prozent zu erhöhen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen bei der Fraport AG:



Zur Erreichung der Ziele bietet die Fraport AG ihren Mitarbeiterinnen eine Vielzahl von Maßnahmen an, die bereits seit Jahren etabliert sind. Zu den vorhandenen wesentlichen Aktivitäten der Fraport AG gehören:

Angebote, deren Fokus auf einer flexiblen Arbeitsorganisation liegt, die die Verknüpfung von Beruf und Privatleben unterstützt (Work-Life-Balance):

- Kinderbetreuungsangebote
- Familienservice
- Flexible Arbeitszeitangebote
- Teleworking

Weitere spezielle Angebote und Programme zur Steigerung der Frauenquote und zur Förderung der Führungskompetenz von Frauen unterstützen diesen Prozess nachhaltig:

- Cross-Company-Mentoring
- Kooperation mit dem hessischen Mentorinnen-Netzwerk
- Internes Mentoring & Sponsoring individuell
- Coaching & Beratung
- Hospitation
- Kaminabende mit dem Top-Management

Des Weiteren bieten wir Schulungen und Seminare an, um unsere qualifizierten Mitarbeiterinnen weiterzuentwickeln:

- Selbstpräsentation & Selbstvermarktung
- „Verhandlung in eigener Sache“
- Seminarreihe „Starke Frauen“/Selbstmanagementtraining

Um der Bedeutung des Themas „Frauen in Führungspositionen“ Rechnung zu tragen, ist es ein elementarer Schwerpunkt unserer Personalstrategie.

Ein wichtiges Element des Veränderungsprozesses ist, die Beschäftigten aktiv an der Mitgestaltung der Unternehmenskultur zu beteiligen. Hierbei ist es wichtig, die Beschäftigten über die aktuellen und zukünftigen Maßnahmen zur Förderung hoch qualifizierter Frauen zu informieren. Dazu nutzen wir sowohl interne (Intranet, Broschüren, Gespräche, Seminare etc.) als auch externe (Internet, Stellenanzeigen, Karrieremessen etc.) Informationsquellen.

Um den Veränderungsprozess (Vergleich des Ist-Zustandes mit dem Soll-Zustand) und den Erfolg der Maßnahmen überprüfen/messen zu können und gegebenenfalls kurzfristig nachsteuern zu können, sind der Status quo und regelmäßige Erhebungen geschlechtsspezifischer Strukturdaten notwendig.

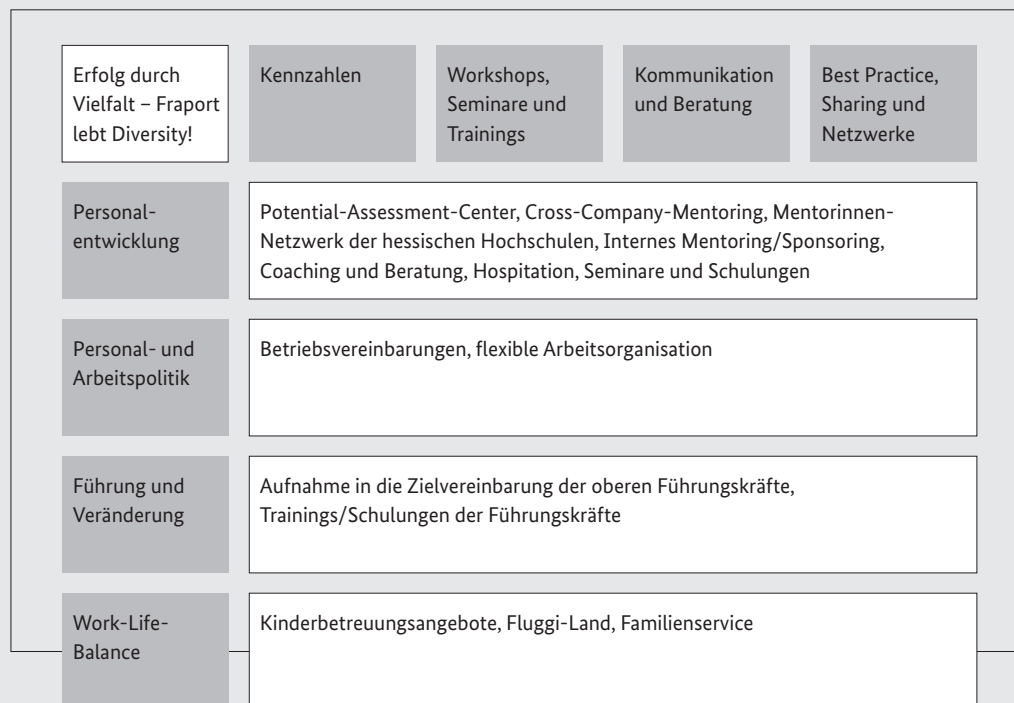
Hierzu wurde bei der Fraport AG der „Frauenanteil in Führungspositionen“ als Key Performance Indicator (KPI) definiert. Weiterhin ist beabsichtigt, insbesondere folgende unterstützende Kennzahlen in Zukunft zu erheben und zu berichten:

- Frauenanteil an Bewerbungen auf Führungsstellen
- Frauenanteil an Neueinstellungen
- Frauenanteil bei internen Stellenbesetzungen

Dieses nicht abschließende „Set“ an Kennzahlen wird fortlaufend überprüft und bei Bedarf erweitert bzw. verfeinert. Entscheidend für eine nachhaltige Umsetzung des Themas ist die Implementierung von Diversity in die Unternehmenskultur. Dabei ist wichtig, dass eine ausgewogene Besetzung von Führungspositionen durch Frauen und Männer für alle Beteiligten eine Selbstverständlichkeit darstellt, genauso wie auch weiterhin die „richtige Qualifikation“ zum „richtigen Zeitpunkt“ für die „richtige Stelle“ das entscheidende Besetzungskriterium bleibt.

Die nachfolgende Grafik zeigt abschließend die wichtigsten Fakten, Maßnahmen und Entwicklungen der Fraport AG auf dem Weg zu unserem Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen“:

Abbildung 51: Fakten, Maßnahmen und Entwicklungen der Fraport AG auf dem Weg zu unserem Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen“



IV. Anhang

4.1 Liste der besuchten Hauptversammlungen 2012¹⁶²

Aareal Bank AG	MDAX	23.05.2012	Wiesbaden
Adidas AG	DAX-30	10.05.2012	Fürth
Aixtron AG	TecDAX	16.05.2012	Aachen
Allianz SE	DAX-30	09.05.2012	München
Aurubis AG	MDAX	01.03.2012	Hamburg
Axel Springer AG ¹⁶³	MDAX	25.04.2012	Berlin
BASF SE	DAX-30	27.04.2012	Mannheim
Bauer AG ¹⁶⁴	SDAX	28.06.2012	Schrobenhausen
Bayer AG	DAX-30	27.04.2012	Köln
Bayerische Motorenwerke AG	DAX-30	16.05.2012	München
Beiersdorf AG	DAX-30	26.04.2012	Hamburg
Bilfinger Berger SE	MDAX	10.05.2012	Mannheim
Celesio AG	MDAX	16.05.2012	Stuttgart
Commerzbank AG	DAX-30	23.05.2012	Frankfurt/Main
Continental AG	MDAX	27.04.2012	Hannover
Daimler AG	DAX-30	04.04.2012	Berlin
Deutsche Bank AG	DAX-30	31.05.2012	Frankfurt/Main
Deutsche Börse AG	DAX-30	16.05.2012	Frankfurt/Main
Deutsche Lufthansa AG	DAX-30	08.05.2012	Köln
Deutsche Post AG	DAX-30	09.05.2012	Frankfurt/Main
Deutsche Telekom AG	DAX-30	24.05.2012	Köln
Douglas Holding AG	MDAX	21.03.2012	Essen
ElringKlinger AG	MDAX	16.05.2012	Stuttgart
E.ON SE	DAX-30	03.05.2012	Essen
Fielmann AG ¹⁶⁵	MDAX	05.07.2012	Hamburg
Fraport AG	MDAX	11.05.2012	Frankfurt-Höchst
Fresenius Medical Care			
SE & Co. KGaA	DAX-30	10.05.2012	Frankfurt/Main
Fresenius SE & Co. KGaA	DAX-30	11.05.2012	Frankfurt/Main
GEA Group AG	MDAX	24.04.2012	Oberhausen
Gerry Weber International AG ¹⁶⁶	MDAX	05.06.2012	Halle/Westfalen
Gildemeister AG	MDAX	18.05.2012	Bielefeld
Hamburger Hafen und Logistik AG	MDAX	14.06.2012	Hamburg
Hannover Rückversicherung AG	MDAX	03.05.2012	Hannover
HeidelbergCement AG ¹⁶⁷	DAX-30	03.05.2012	Heidelberg

162 2012 vom djb nicht mehr besuchte Unternehmen: Demag Cranes AG (Prime Standard), Porsche SE (Prime Standard), Deutsche Postbank AG (Prime Standard).

163 2012 erstmalig besucht. Seit dem 20.09.2010 im MDAX, zuvor SDAX. Ersetzte Bauer AG.

164 Seit dem 20.09.2010 im SDAX, zuvor MDAX. Ersetzte Axel Springer AG.

165 2012 erstmalig besucht.

166 2012 erstmalig besucht.

167 Seit dem 21.06.2010 im DAX-30 gelistet. Ersetzte Salzgitter AG.

Heidelberger

Druckmaschinen AG ¹⁶⁸	SDAX	26.07.2012	Mannheim
Henkel AG & Co. KGaA	DAX-30	16.04.2012	Düsseldorf
Hochtief AG	MDAX	03.05.2012	Essen
Hugo Boss AG	MDAX	03.05.2012	Stuttgart
Infineon Technologies AG	DAX-30	08.03.2012	München
Jenoptik AG	TecDAX	06.06.2012	Weimar
Klöckner & Co. SE	MDAX	25.05.2012	Düsseldorf
K+S AG	DAX-30	09.05.2012	Kassel
Lanxess AG	MDAX	15.05.2012	Köln
Linde AG	DAX-30	04.05.2012	München
MAN SE	DAX-30	20.04.2012	München
Merck KGaA	DAX-30	20.04.2012	Frankfurt/Main
Metro AG	DAX-30	23.05.2012	Düsseldorf
MorphoSys AG	TecDAX	31.05.2012	München
MTU Aero Engines Holding AG	MDAX	03.05.2012	München
Münchener Rück AG	DAX-30	26.04.2012	München
Nordex SE	TecDAX	05.06.2012	Rostock
Pfeiffer Vacuum Technology AG	TecDAX	22.05.2012	Wetzlar
PhoenixSolar AG ¹⁶⁹		21.06.2012	Fürstentfeldbruck
ProSiebenSat.1 Media AG	MDAX	15.05.2012	München
Rational AG	MDAX	16.05.2012	Augsburg
Rheinmetall AG	MDAX	15.05.2012	Berlin
Rhönklinikum AG	MDAX	13.06.2012	Frankfurt/Main
RWE AG	DAX-30	19.04.2012	Essen
Salzgitter AG ¹⁷⁰	MDAX	24.05.2012	Braunschweig
SAP AG	DAX-30	23.05.2012	Mannheim
SGL Carbon SE	MDAX	10.05.2012	Wiesbaden
Siemens AG	DAX-30	24.01.2012	München
SMA Solar Technology AG	TecDAX	22.05.2012	Kassel
Software AG	TecDAX	04.05.2012	Darmstadt
SolarWorld AG	TecDAX	24.05.2012	Bonn
STADA Arzneimittel AG	MDAX	30.05.2012	Frankfurt/Main
Südzucker AG	MDAX	19.07.2012	Mannheim
ThyssenKrupp AG	DAX-30	20.01.2012	Bochum
TUI AG	MDAX	15.02.2012	Hannover
United Internet AG	TecDAX	31.05.2012	Frankfurt/Main
Volkswagen AG	DAX-30	19.04.2012	Hamburg
Vossloh AG	MDAX	23.05.2012	Düsseldorf
Wacker Chemie AG	MDAX	16.05.2012	München
Wincor Nixdorf AG	MDAX	23.01.2012	Paderborn
Wirecard AG	TecDAX	26.06.2012	München

¹⁶⁸ Seit dem 19.03.2012 im SDAX gelistet, zuvor MDAX.

¹⁶⁹ Seit dem 19.09.2011 Prime Standard, zuvor TecDAX.

¹⁷⁰ Von 22.12.2008 bis 21.06.2010 im DAX-30 gelistet.

4.2 Fragenkatalog (anonymisiertes Beispiel)

Frage 1

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, damit künftig mehr Frauen für die Wahl zum Aufsichtsrat der Hauptversammlung vorgeschlagen werden können? Nutzen Sie bzw. der Nominierungsausschuss Datenbanken? Wenn ja, welche?

Fragen Sie bei der Wirtschaftsprüfer- oder Steuerberaterkammer nach, um Positionen für den Prüfungsausschuss zu besetzen?

Fragen Sie bei den Personalberatungsunternehmen gezielt nach der Vermittlung von Frauen?

Frage 2

Im vorletzten Jahr haben wir die Unternehmen gefragt, wie sie Vorstände rekrutieren. Mehrheitlich hieß es: aus dem eigenen Unternehmen. Haben Sie sich konkrete Ziele gesetzt, im Sinne von konkreten Zahlen und einem Zeitrahmen, wie viele Frauen in den nächsten fünf Jahren in Vorstand und Aufsichtsrat vertreten sein sollen?

Dazu sind Sie schon aufgrund der Regelungen im DCGK verpflichtet. Bitten nennen Sie mir dazu Ihre konkreten Zielvorgaben.

Frage 3

Sind in Ihren Besetzungsgremien Frauen vertreten?
Ist sichergestellt, dass Frauen vertreten sind?

Frage 4

Wie hoch ist der aktuelle Anteil von Frauen an den Beschäftigten Ihres Unternehmens in Deutschland?

Frage 5

Wie hoch ist der aktuelle Anteil von Frauen auf den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands?

Frage 6

Auf dem Quotengipfel haben Sie sich in Bezug auf Frauen in Führungspositionen verpflichtet, den Anteil von Frauen zu erhöhen – aus welchem Grund haben Sie sich keine ehrgeizigeren Ziele gesetzt?

Welchen Grund gibt es dafür, mit der Selbstverpflichtung hinter dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten zurückzubleiben?

Wie beabsichtigen Sie, die Lücke zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen zu schließen?

Frage 7

Ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein Bestandteil der Zielvereinbarung für die Vorstandsvergütung oder die Vergütung anderer Führungspositionen im Rahmen der Bonuszahlung?

4.3 Varianten der Frage 6 (anonymisierte Beispiele)

- Auf dem Quotengipfel haben Sie sich verpflichtet, einen Anteil von 15 bis 17 Prozent bis Ende 2020 für Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Damit erreichen Sie den Anteil von Frauen an den Beschäftigten. Dies würden wir uns für andere Unternehmen wünschen. Dennoch gebe ich zu bedenken, dass der Anteil der Absolventinnen bei den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften bei annähernd 50 Prozent liegt. Es ist also ausreichend Potenzial vorhanden, um deutlich mehr Besetzungen mit Frauen vorzunehmen. Können Sie sich vorstellen, Ihre Ziele zukünftig noch höher zu stecken?
- Auf dem Quotengipfel haben Sie sich verpflichtet, einen Anteil von 20 Prozent für Frauen in Führungspositionen „weltweit“ bis zum Jahr 2020 zu erreichen. Gilt das auch für Deutschland? Und aus welchem Grund wollen Sie sich dafür fast zehn Jahre Zeit nehmen? Was hindert Sie an einer früheren Umsetzung?
- Auf dem Quotengipfel – und auch bereits davor – haben Sie sich verpflichtet, einen Anteil von weltweit 30 Prozent für Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Dies entspricht etwa dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten, der nach Ihren Angaben vom letzten Jahr 31 Prozent betrug. Sind Sie langfristig bereit, auch noch darüber hinauszugehen?
- Es besteht somit kein Anlass, den Anteil von Frauen in Führungspositionen mit nur 15 Prozent anzusetzen. Wollen Sie die Zahl nicht überdenken?
- Können Sie sich vorstellen, in absehbarer Zeit Ziele zu formulieren?
- Auf dem Quotengipfel haben Sie sich verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen um circa 30 Prozent bis 2020 zu steigern. Bei den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften beträgt der Anteil von Frauen an den Absolventinnen und Absolventen inzwischen annähernd 50 Prozent – warum wollen Sie die Ziele also nicht höher stecken?
- Auf dem Quotengipfel haben Sie keine Zahl genannt, auf die der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden soll. Sie haben sich lediglich verpflichtet, den Frauenanteil in Führungspositionen im Jahr um ein bis zwei Prozentpunkte zu steigern. Da sich nach Ihren Angaben vom Vorjahr der Anteil in der ersten und zweiten Führungsebene im einstelligen Bereich bewegt, dürfte diese Verpflichtung nur sehr langsam zu einer Erhöhung in diesen Ebenen führen. Um auf 40 Prozent zu kommen, bedürfte es 15 bis 30 Jahre. Das dauert uns zu lange! Welchen Grund gibt es dafür, sich mit der Selbstverpflichtung, insbesondere auf den Ebenen 1 und 2, dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten so langsam anzunähern?
- Aus welchem Grund wollen Sie also das Ziel für Frauen in Führungspositionen nicht höher stecken?

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	DAX-30-Unternehmen: Aufsichtsräte 2012	21
Abbildung 2:	DAX-30-Unternehmen: Aufsichtsräte Anteilseignerseite 2012	22
Abbildung 3:	DAX-30-Unternehmen: Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012	22
Abbildung 4:	DAX-30-Unternehmen: Neuwahlen in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite 2012	23
Abbildung 5:	DAX-30-Unternehmen: Frauenanteil bei Aufsichtsratswahlen der Anteilseignerseite – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012	24
Abbildung 6:	DAX-30-Unternehmen: Vorstände 2012	25
Abbildung 7:	DAX-30-Unternehmen: Frauenanteil in den Vorständen – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012	26
Abbildung 8:	DAX-30-Unternehmen: Neubestellungen Vorstände 2012	27
Abbildung 9:	DAX-30-Unternehmen: Neubestellungen Vorstände – Vergleich der Jahre 2009 bis 2012	28
Abbildung 10:	46 börsennotierte Unternehmen: Aufsichtsräte 2012	28
Abbildung 11:	46 börsennotierte Unternehmen: Aufsichtsräte Anteilseignerseite 2012	29
Abbildung 12:	46 börsennotierte Unternehmen: Neuwahlen in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite 2012	30
Abbildung 13:	46 börsennotierte Unternehmen: Vorstände 2012	32
Abbildung 14:	46 börsennotierte Unternehmen: Neubestellungen Vorstände 2012	33
Abbildung 15:	DAX-30-Unternehmen: Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für Aufsichtsräte	34
Abbildung 16:	46 börsennotierte Unternehmen: Maßnahmen zur Nominierung von Frauen für Aufsichtsräte	35
Abbildung 17:	DAX-30-Unternehmen: Einsatz von Personalberatungen bei der Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern	37
Abbildung 18:	46 börsennotierte Unternehmen: Einsatz von Personalberatungen bei der Nominierung von Aufsichtsratsmitgliedern	38
Abbildung 19:	DAX-30-Unternehmen: Nutzung von Datenbanken für die Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern	39
Abbildung 20:	46 börsennotierte Unternehmen: Nutzung von Datenbanken für die Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern	40
Abbildung 21:	DAX-30-Unternehmen: Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern	42
Abbildung 22:	46 börsennotierte Unternehmen: Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern	43
Abbildung 23:	DAX-30-Unternehmen: Entwicklung von Frauen für Vorstandspositionen	44
Abbildung 24:	46 börsennotierte Unternehmen: Entwicklung von Frauen für Vorstandspositionen	45
Abbildung 25:	DAX-30-Unternehmen: Ziele für Frauen in den Vorständen	46
Abbildung 26:	46 börsennotierte Unternehmen: Ziele für Frauen in den Vorständen	47
Abbildung 27:	DAX-30-Unternehmen: Präsenz von Frauen in anderen Gremien	49

Abbildung 28:	46 börsennotierte Unternehmen: Präsenz von Frauen in anderen Gremien	50
Abbildung 29:	DAX-30-Unternehmen: 1. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	53
Abbildung 30:	DAX-30-Unternehmen: 2. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	54
Abbildung 31:	DAX-30-Unternehmen: 3. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	55
Abbildung 32:	46 börsennotierte Unternehmen: 1. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	57
Abbildung 33:	46 börsennotierte Unternehmen: 2. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	59
Abbildung 34:	46 börsennotierte Unternehmen: 3. Führungsebene im Verhältnis zur Belegschaft	60
Abbildung 35:	DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 1. Führungsebene (Angaben in %)	61
Abbildung 36:	DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 2. Führungsebene (Angaben in %)	62
Abbildung 37:	DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 3. Führungsebene (Angaben in %)	63
Abbildung 38:	46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 1. Führungsebene (Angaben in %)	64
Abbildung 39:	46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 2. Führungsebene (Angaben in %)	66
Abbildung 40:	46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – 3. Führungsebene (Angaben in %)	67
Abbildung 41:	Frauenanteil auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Bundesregierung 2012	114
Abbildung 42:	Frauenanteil an den Führungsebenen 1 und 2 pro Ressort 2012 (Kanzlerin, Ministerinnen und Minister, beamtete Staatssekretärinnen und -sekretäre)	116
Abbildung 43:	Frauen-Führungs-Quotient pro Ressort 2012 im Vergleich zu 2009	118
Abbildung 44:	Entwicklung des Anteils der Frauen in den DAX-30-Aufsichtsräten	127
Abbildung 45:	Entwicklung des Anteils der Frauen in den MDAX-Aufsichtsräten	128
Abbildung 46:	Handlungsfelder und Maßnahmen der „Diversity & Inclusion“- Strategie bei Merck	148
Abbildung 47:	Sparten- und länderspezifische Unterschiede bei Frauenanteilen in Führungspositionen	150
Abbildung 48:	Neben den Unternehmen haben auch individuelle Einstellungen und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und Strömungen Einfluss auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen	151
Abbildung 49:	Das ThyssenKrupp-Leitbild	154
Abbildung 50:	Frauenquote Fraport AG, Führungsebenen eins bis fünf (2004–2011)	159
Abbildung 51:	Fakten, Maßnahmen und Entwicklungen der Fraport AG auf dem Weg zu unserem Ziel „Mehr Frauen in Führungspositionen“	161

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	DAX-30-Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Ebene und Belegschaft	79
Tabelle 2:	46 börsennotierte Unternehmen: Vergleich zum Vorjahr – Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Ebene und Belegschaft	80
Tabelle 3:	Aufsichtsratsstudie – Punktematrix	126
Tabelle 4:	Unternehmen mit dem prozentual höchsten Frauenanteil im MDAX	128
Tabelle 5:	Unternehmen mit dem prozentual höchsten Frauenanteil im DAX-30	129
Tabelle 6:	Welche Maßnahmen wurden im Einzelnen umgesetzt?	142
Tabelle 7:	Welche Erfolgsfaktoren haben wir identifiziert?	143
Tabelle 8:	Entwicklung der „Women on Board“-Indizes für ThyssenKrupp	155

Bildnachweis

Foto von Ramona Pisal mit freundlicher Genehmigung von Sharon Adler, www.pixelmeer.de und www.aviva-berlin.de

Foto von Birgit Kersten mit freundlicher Genehmigung von Fotostudio Bühnemann, Brake/Unterweser.

Autorinnen und Autoren

Thorsten Alsleben,

Jurist/TV-Redakteur; Hauptstadt-Repräsentant Kienbaum Consultants International GmbH, Berlin.

Dr. Kai Beckmann,

Mitglied der Geschäftsleitung, Merck KGaA, Darmstadt.

Jella S. Benner-Heinacher,

Rechtsanwältin/Stellvertretende Geschäftsführerin, Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V., Düsseldorf.

Johan Bösch,

Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e. V., Köln.

Annette Bruhns,

Journalistin/Redakteurin, Der Spiegel; Hamburg; Vorsitzende, ProQuote Medien e. V.

Helga Classen,

Verein von Belegschaftsaktionären der SAP AG e. V., Walldorf.

Barbara Devin,

Diplom-Volkswirtin Marktforschung; PR-Beauftragte Union deutscher Zonta Clubs 2010–2012, München.

Christel Lisa Dillmann,

Wirtschaftswissenschaftlerin, Leiterin Abteilung Programmwirtschaft, ZDF, Mainz; Kostenplanung/Controlling, Soroptimist International, Mainz.

Ana-Cristina Grohnert,

Managing Partner People Germany – Switzerland – Austria, Ernst & Young GmbH, Hamburg.

Birgit Grube,

Stellvertretende Vorsitzende, Verein von Belegschaftsaktionären in der Siemens AG e. V., München.

Birgit Kersten,

Rechtsanwältin/Projektmitarbeiterin „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin.

Marion Kostinek,

Rechtsanwältin/Vorsitzende des Vorstands, Investors Communication Group e. V., Frankfurt am Main.

Ralph Labonte,

Mitglied des Vorstands, ThyssenKrupp AG, Essen.

Katrin Lange,

Diplom-Politologin/Projektmitarbeiterin „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin.

Sibylle Laurischk,

Mitglied des Bundestages/Vorsitzende des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Mitglied der FDP-Bundestagsfraktion, Berlin.

Ramona Pisal,

Vorsitzende Richterin am Oberlandesgericht Brandenburg/Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e. V., Berlin.

Friedrich-Wilhelm Schlichting,

Vorsitzender, Gemeinschaft der VW-Belegschaftsaktionäre e. V., Wolfsburg/Fallersleben.

Dr. Kristina Schröder

Dr. Stefan Schulte,

Vorsitzender des Vorstands, Fraport AG, Frankfurt am Main.

Prof. Dr. Ulrich Seibert,

Ministerialrat, Leiter des Referats Gesellschaftsrecht, Bundesministerium der Justiz, Berlin; Honorarprofessor, Juristische Fakultät, Universität Düsseldorf.

Ulrich Sieber,

Mitglied des Vorstands, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

Kivilcim Simsek,

Rechtsanwältin/Projektmitarbeiterin „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“, Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin.

Angela Titzrath,

Mitglied des Vorstands/Arbeitsdirektorin, Deutsche Post AG, Bonn.

Prof. Dr. Carsten Wippermann,

Professor für Soziologie, KSFH Benediktbeuern; Leiter des DELTA-Instituts für Sozial- und Ökologieforschung GmbH, Penzberg.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0180 5 778090*
Fax: 0180 5 778094*
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser

Servicetelefon: 0180 1 907050**

Fax: 030 18555-4400

Montag–Donnerstag 9–18 Uhr

E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115***

Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 4BR94

Stand: Oktober 2012, 1. Auflage

Gestaltung: www.avitamin.de

Druck: Bonifatius GmbH, Paderborn

* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

** 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

*** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,
Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de;
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.