



ZIELSICHER MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG

Praxisleitfaden zum Gesetz



Diversity in Leadership



cutting through complexity

1

KAPITEL
EINFÜHRUNG
S. 4–5

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, reichen Planungsziele allein nicht aus. Vor allem ist ein strategisches Konzept erforderlich und der entschlossene Wille von Vorständen und Top-Management, den notwendigen Kulturwandel anzustoßen. Wie das gelingen kann – darüber informiert die vorliegende Publikation. Sie beschäftigt sich aus Unternehmensperspektive mit dem am 1. Mai 2015 in Kraft getretenen „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Im Fokus stehen neben realistischen Planungszielen ebenso Handlungsfelder und Veränderungsprozesse in Unternehmen sowie Beispiele guter Praxis.

2

KAPITEL
**GESETZLICHE
GRUNDLAGEN**
S. 6–9

Das Kapitel nimmt die Eckpunkte des Gesetzes in den Blick und erläutert insbesondere die Regelungen zur fixen Geschlechterquote und zur Zielgrößenverpflichtung für die Privatwirtschaft und öffentliche Unternehmen. Und es gibt Antworten auf häufig gestellte Fragen, unter anderem zu den Rechtsformen der betroffenen Unternehmen, zu den geforderten Erklärungs- und Berichtspflichten und zu den vorgesehenen Kontroll- und Sanktionsmechanismen.

3

KAPITEL
ZIELE
S. 10–20

Das dritte Kapitel geht auf Fragen zur Umsetzung der Zielgrößenverpflichtung in der Praxis ein: Wie können Unternehmen Planungsziele für Frauen in Führungspositionen definieren? Welche Transparenz ist notwendig, um realistische Zielgrößen definieren zu können, und welche internen Stellen sollten in den Prozess Zielfindung eingebunden werden? Wie können Führungspositionen unterhalb des Vorstands in unterschiedlichen Organisationsstrukturen festgelegt werden? KPMG entwickelt einen strukturierten Strategieplan für den Prozess der Zielgrößendefinition und zeigt auf, worauf bei der Kommunikation der Zielgrößen und Fristen zu achten ist.

KAPITEL **4** **HANDLUNGS- FELDER**

S. 21–31

Unternehmen, die Frauen und Männern die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten bieten wollen, müssen einen organisatorischen Wandel vollziehen und strukturelle Rahmenbedingungen verändern. Zentrale Handlungsfelder sind Personalgewinnung und -entwicklung, eine leistungsgerechte Vergütung, eine flexible Arbeitsorganisation und die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie. Neben konkreten Maßnahmen und praxisnahen Beispielen liefert das Kapitel Checklisten zur Umsetzung einer an Chancengleichheit, Vielfalt und an den unterschiedlichen Lebensphasen orientierten Unternehmenskultur.

KAPITEL **5** **VERÄNDERUNGS- MANAGEMENT**

S. 32–36

Die Ziele sind gesetzt, der erste Schritt ist getan. Nun gilt es, diese Ziele umzusetzen und den Wandel zu gestalten sowie Erfolge zu kommunizieren. Das Kapitel nimmt die Grundlagen einer erfolgreichen Transformationsarchitektur in den Blick und beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wie die relevanten Akteure im Unternehmen eingebunden und für den Veränderungsprozess motiviert werden können, welchen Einfluss Emotionen bei der Umsetzung spielen und was eine gute Change-Story ausmacht.

KAPITEL **6** **MYTHENCHECK**

S. 37–38

Häufig begegnen uns in den Unternehmen Vorbehalte, Zweifel und Fragen, wie zum Beispiel „Es gibt nicht genug qualifizierte Frauen“ oder „Quoten bedeuten automatisch eine Diskriminierung von Männern“. Wir räumen auf mit den Mythen rund um die Geschlechterquote und geben Ihnen die passenden Argumente an die Hand, Widerständen in Ihrer Organisation zu begegnen.

Chancengleichheit als Wirtschaftsfaktor

Mit dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ hat die Politik ein klares Signal gesetzt. Da freiwillige Vereinbarungen mit der Wirtschaft nicht die gewünschten Erfolge erzielt haben, soll nun mit Hilfe gesetzlicher Vorgaben der Anteil von Frauen an Führungspositionen signifikant verbessert und mehr Chancengleichheit in der Arbeitswelt geschaffen werden.

Obgleich viele Unternehmen sich in Deutschland bereits auf den Weg gemacht haben – und einige davon werden in diesem Praxisheft vorgestellt, fehlt in der breiten Unternehmenslandschaft oft noch das Bewusstsein, wie wichtig gelebte Chancengleichheit für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens ist. Gleiche Chancen für Frauen und Männer werden noch zu oft als ein rein gesellschaftspolitisches Thema angesehen – und eben nicht als zentrale unternehmerische Aufgabe.

Doch die demografische Entwicklung, die steigende Frauenerwerbstätigkeit, veränderte Rollenmuster

und neue Erwartungen hinsichtlich flexibler Arbeitsformen und der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben sind langfristige gesellschaftliche Trends. Sie lassen sich so wenig umkehren wie die technologischen Veränderungen, die wir heute erleben. Darauf werden sich alle Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe und davon, ob sie vom Gesetz betroffen sind – im eigenen Interesse einstellen müssen.

Für die Unternehmen kann die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben für mehr Frauen in Führungspositionen also als Chance begriffen werden, ihre Personalgewinnung und -entwicklung wie auch ihre Unternehmenskultur wettbewerbs- und zukunftsfähig zu gestalten.

STRATEGISCHE FRAGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Selbstverständlich ist mit dem Gesetz auch eine Reihe von praktischen Fragen und strategischen Herausforderungen verbunden – vor allem für diejenigen Unternehmen, die sich bisher nur punktuell mit der Thematik auseinandergesetzt haben.

Vor diesem Hintergrund ist das vorliegende Praxisheft entstanden. Ziel ist es, darüber zu informieren,

- ▶ welche Gesellschaften von welchen gesetzlichen Vorgaben betroffen sind,
- ▶ wie realistische Ziele gesetzt werden können und der Prozess der Zielermittlung gesteuert werden kann,
- ▶ welche betrieblichen Handlungsfelder wichtig sind, welche Maßnahmen und Instrumente Erfolg versprechen,
- ▶ welche guten Praktiken und wertvollen Erfahrungen es bei Unternehmen bereits gibt und nicht zuletzt
- ▶ wie die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich begleitet und kommuniziert werden können.

In das Praxisheft sind zum einen die Erfahrungen der EAF Berlin in der Beratung von Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern eingeflossen, unter anderem aus dem bundesweiten Programm „Regionale Bündnisse für Chancengleichheit“, in dem sich rund 100 Unternehmen unterschied-

licher Größe und verschiedener Branchen freiwillig Ziele für mehr Frauen in Führungspositionen gesetzt und unternehmensübergreifende Netzwerke gegründet haben. Zum anderen steuert die KPMG als große, international tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft ihren Erfahrungsschatz in der Ermittlung von Zielgrößen und dem Steuern von Veränderungsprozessen bei.

GUTE GRÜNDE FÜR CHANCENGLEICHHEIT

Die hartnäckige Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen hat viele Gründe und die wissenschaftlichen Forschungen dazu füllen Bände. Doch eines ist heute klar: Unternehmen, die Frauen wie Männern die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen wollen, müssen strukturelle Rahmenbedingungen verändern und zugleich einen organisatorischen und kulturellen Wandel vollziehen.

Warum lohnen sich die Anstrengungen? Welche Gründe gibt es?

- ▶ Die demografische Entwicklung: Diese verlangt eine vorausschauende Sicherung des Fach- und

Führungskräftenachwuchses. Ein Mangel ist in vielen, wenn auch noch nicht in allen Branchen und Regionen deutlich spürbar. Ohne das Potenzial der gut ausgebildeten Frauengeneration werden die Unternehmen für den kommenden Wettbewerb nicht gerüstet sein.

- ▶ Die zunehmende Notwendigkeit, sich auf einem umkämpften Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Zeitgemäße Karrierewege und flexible Arbeitszeitmodelle sind hier wichtige Bestandteile. Nicht nur Technologien und Arbeitsweisen ändern sich, sondern auch die Lebensstile und Rollenmuster unterliegen dynamischen Veränderungen. In der jüngeren Generation spielen die Erwartungen an flexibles, selbstbestimmtes Arbeiten und die Bedeutung einer guten Vereinbarkeit der beruflichen Karriere mit dem privaten Leben eine deutlich größere Rolle als in früheren Zeiten. Benötigt wird ein an den unterschiedlichen Anforderungen des Lebensverlaufs orientiertes Personalmanagement.
- ▶ Eine offene Unternehmenskultur, in der sich Frauen und Männer in

gemischten bzw. divers zusammengesetzten Teams in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit einbringen können, wird Perspektiven verändern und kann deshalb zu einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse und Steigerung des Unternehmenserfolgs führen.

- ▶ Und nicht zuletzt verändern sich die Märkte. Traditionelle Frauen- und Männermärkte brechen zunehmend auf, Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden werden differenzierter, Frauen stellen eine zunehmend größere und einkommensstarke Kundengruppe dar. Auch im B2B-Geschäft treffen

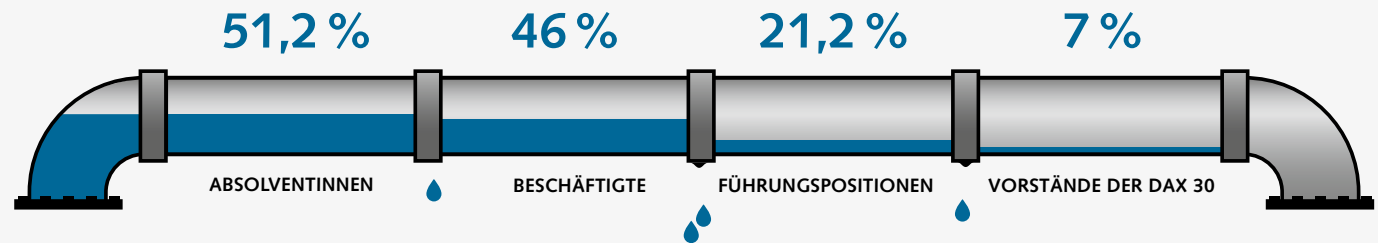
Unternehmen heute auf mehr Frauen in Entscheidungspositionen wie auch generell auf mehr Menschen mit unterschiedlichen kulturellen, religiösen oder nationalen Hintergründen und sexuellen Orientierungen.

VERÄNDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

All dies sind gute objektive Gründe, den Wandel anzustoßen. Doch in vielen Unternehmen ist noch eine überzeugende Argumentation für die Veränderung der Unternehmenskultur zu entwickeln. Wie damit umgehen, wenn Männer fürchten, keine echten Karrierechancen mehr

LEAKY PIPELINE:

Die Frauen sind da, doch noch kommen die weiblichen Talente nicht oben an.



zu haben, oder wenn Frauen Angst haben, als „Quotenfrau“ abgestempelt zu werden? Befürworter und Gegner der Quote gibt es bei Frauen wie bei Männern, bei den Führungskräften wie bei den Vertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ein Schlüssel für erfolgreiche Veränderungsprozesse sind die intensive und glaubwürdige Kommunikation, das Ernstnehmen der Betroffenen und die Einbeziehung von wichtigen Akteurinnen und Akteuren.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Erfolge stellen sich nicht von selbst ein – sonst müsste es heute keine gesetzlichen Rege-

lungen geben. Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, erfordert vor allem ein strategisches Konzept und den entschlossenen Willen von Vorständen und Top-Management, die notwendigen Veränderungsprozesse anzustoßen und umzusetzen. Wer sich also nicht nur pro forma Ziele stecken, sondern diese auch tatsächlich erreichen und Erfolge absichern will, kommt um nachhaltige Veränderungen in der eigenen Unternehmenskultur nicht herum – auch dies ist eine „lesson learnt“ der vergangenen Jahre.

Doch die Anstrengungen werden sich lohnen. Wir wünschen viel Erfolg!

Eckpunkte des Gesetzes



Das Kapitel bietet zunächst einen Überblick über die Eckpunkte des am 1. Mai 2015 in Kraft getretenen „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“.

Im zweiten Teil des Kapitels werden Fragen beantwortet, die die Unternehmen bei der Umsetzung im Allgemeinen häufig beschäftigen. Die Ausführungen wurden gemeinsam mit dem Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz entwickelt.

Das Gesetz basiert auf drei Säulen:

- ▶ Vorgabe einer fixen Geschlechterquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte,
- ▶ Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für Aufsichtsräte, Vorstände und oberste Führungsebenen,
- ▶ Novellierung der gesetzlichen Regelungen für den öffentlichen Dienst des Bundes (Bundsgremienbesetzungsgesetz und Bundesgleichstellungsgesetz).

Alle drei Regelungsbereiche beinhalten jeweils Berichts- und Veröffentlichungspflichten, um die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben und die Steigerung des Frauenanteils transparent zu machen.

Das Gesetz basiert auf drei Säulen:

Damit wurde die Förderung des Frauenanteils sowohl in den Führungsebenen der Privatwirtschaft als auch der Bundesverwaltung und von Unternehmen mit Bundesbeteiligung in Angriff genommen. Erläutert werden im Nachfolgenden jedoch nur die Vorgaben, die privatwirtschaftliche Unternehmen und Unternehmen mit Bundesbeteiligung betreffen.

I. DIE FIXE GESCHLECHTERQUOTE

Die fixe Geschlechterquote von 30 Prozent gemäß §96 Absatz 2 Aktiengesetz (AktG) gilt für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (MitbestG), dem Montan-Mitbestimmungsgesetz (Montan-MitbestG) oder dem Montan-Mitbestimmungsergänzungsgesetz (MitbestErgG) unterliegen. Paritätische Mitbestimmung heißt, dass sich der Aufsichtsrat zu einer Hälfte aus Vertretern der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und zur anderen Hälfte

aus Vertreterinnen und Vertretern der Aktionäre zusammensetzt.

Die Voraussetzungen **börsennotiert** und **paritätisch mitbestimmt** müssen kumulativ vorliegen. Betroffen von der Quotenregelung sind demnach die großen Publikumsgesellschaften (mit in der Regel mehr als 2.000 Arbeitnehmern).

Diese Voraussetzungen können kumulativ nur bei Gesellschaften in folgenden Rechtsformen vorliegen:

- ▶ Aktiengesellschaft (AG) und Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), §96 Absatz 2 AktG;

- ▶ Aktiengesellschaften, die aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgegangen und aufgrund einer Vereinbarung nach europäischem Recht paritätisch mitbestimmt sind, §96 Absatz 3 AktG;
- ▶ Unternehmen in der Rechtsform der Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea – SE), bei denen sich das Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aus derselben Zahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, § 17 Absatz 2 und §24 Absatz 3 SE-Ausführungsgesetz (SEAG).

Die fixe Geschlechterquote gilt für erforderliche Neuwahlen und Entsendungen ab dem 1. Januar 2016 zur Besetzung einzelner oder mehrerer Aufsichtsratssitze, §25 Absatz 2 Einführungsgesetz zum Aktiengesetz (EGAktG). Genügt die Anzahl der neu zu besetzenden Sitze nicht, um die fixe Geschlechterquote zu erfüllen, muss der Anteil des unterrepräsentativen Geschlechts sukzessive gesteigert werden. Bestehende Mandate – auch die der Ersatzmitglieder – können bis zu ihrem regulären Ende auslaufen.

ES HANDELT SICH DERZEIT UM RUND 100 UNTERNEHMEN.

II ZIELGRÖSSEN-VERPFLICHTUNG

Die zweite Maßnahme zur Förderung des Anteils weiblicher Führungskräfte ist die Verpflichtung **mitbestimmungspflichtiger oder börsennotierter** Unternehmen, Zielgrößen zum Frauenanteil und Fristen zu deren Erreichung in Aufsichtsrat, Vorstand und den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festzulegen.

Zu den von den Regelungen erfassten mitbestimmten Unternehmen gehören nicht nur Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, sondern auch drittelmitbestimmte Unternehmen nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG). Dabei handelt es sich um Unternehmen mit in der Regel mehr als 500 Arbeitneh-

mern. Betroffen sein können daher Gesellschaften in folgenden Rechtsformen:

- ▶ Aktiengesellschaften (AG), Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) und Aktiengesellschaften, die aus einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgegangen sind, §76 Absatz 4 AktG;
- ▶ Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), §36 und 52 Absatz 2 des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG);
- ▶ eingetragene Genossenschaften (eG), §9 Absätze 2 und 3 Genossenschaftsgesetz (GenG);
- ▶ Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VVaG), §76 Absatz 4 AktG in Verbindung

mit §34 Satz 2 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG);

- ▶ Unternehmen in der Rechtsform der Europäischen Gesellschaft (SE), die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen. Die Verpflichtungen von Vorstand und Aufsichtsrat einer dualistisch strukturierten SE richten sich nach den Vorschriften des Aktiengesetzes. Entsprechende Verpflichtungen bestehen für den Verwaltungsrat einer monistisch strukturierten SE.

Eine Mindestzielgröße für die festzulegenden Zielgrößen ist grundsätzlich nicht vorgesehen. Allerdings gilt die Vorgabe des sogenannten Verschlechterungsverbots: Liegt der Frauenanteil unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten.

Die Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen und Fristen gilt seit dem Inkrafttreten des Gesetzes am 1. Mai 2015 und muss bis zum 30. September 2015 erstmals erfüllt werden. Die festzulegende Frist bis zur Erreichung dieser ersten Zielmarke darf nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern. Ab der „nächsten Runde“ können die Fristen dann bis zu fünf Jahre lang sein.

INSGESAMT SIND VON DER PFLICHT ZUR FESTLEGUNG VON ZIELGRÖSSEN MINDESTENS 3.500 UNTERNEHMEN BETROFFEN.

III. ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

Für Unternehmen mit Bundesbeteiligung gelten, soweit sie die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, sowohl die vorstehend erläuterten Vor-

schriften der Privatwirtschaft als auch die Regelungen des Bundesgremienbesetzungsgesetzes (BGremBG). Das BGremBG bezieht sich dabei

jedoch lediglich innerhalb des Aufsichtsrats auf die durch den Bund zu besetzenden Sitze. Beide Anforderungen müssen eingehalten werden.

Die häufigsten Fragen

FRAGE 1 WAS BEINHALTEN DIE BERICHTSPFLICHTEN?

- ▶ Die Unternehmen, die eine fixe Geschlechterquote zu erfüllen haben, haben jährlich über die Einhaltung der Quote und ggf. über die Gründe für das Nichterreichen der Quote zu berichten.
- ▶ Die Unternehmen, die von der Zielgrößenverpflichtung betroffen sind, müssen zum einen jährlich über die festgelegten Zielgrößen zum Frauenanteil und die Fristen für deren Erreichung berichten und zum anderen veröffentlichen, ob die festgelegten Zielgrößen innerhalb der selbstgelegten Fristen eingehalten worden sind, und – wenn nicht – über die Gründe des Nichterreichens berichten.
- ▶ Unternehmen, die einen Lagebericht aufzustellen haben, müssen die Angaben künftig im Rahmen einer Erklärung zur Unternehmensführung in ihre Lageberichte aufnehmen, die nach § 325 Handelsgesetzbuch (HGB) im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht werden. Unternehmen, die nicht zur Offenlegung eines Lageberichts verpflichtet sind, müssen ebenfalls eine Erklärung zur Unternehmensführung erstellen und diese auf ihrer Internetseite veröffentlichen oder wahlweise freiwillig einen Lagebericht mit den geforderten Angaben erstellen. Der Lagebericht ist im Bundesanzeiger zu veröffentlichen und dort über das Unternehmensregister für jedermann einsehbar.

FRAGE 2 WIE KÖNNEN UNTER- NEHMEN ERFAHREN, WELCHER TEIL DES GE- SETZES SIE BETRIFFT?

- ▶ Die Regelungen für die Privatwirtschaft greifen auf bereits vorhandene gesetzliche Definitionen und Anwendungsbereiche zurück. So bestimmt sich das Anknüpfungsmerkmal der Börsennotierung nach der Definition in § 3 Absatz 2 AktG und das der Mitbestimmung nach den Anwendungsbereichen der Mitbestimmungsgesetze (§ 1 MitbestG, § 1 Montan-MitbestG, § 1 MitbestErgG und § 1 DrittelbG).
- ▶ Es wird vorausgesetzt, dass die Unternehmen wissen, ob sie börsennotiert sind, und einordnen können, unter welches Mitbestimmungsgesetz sie fallen, zumal an die beiden Voraussetzungen auch zahlreiche weitere Pflichten anknüpfen, mit denen die Unternehmen bereits umgehen müssen.

FRAGE 3 WELCHE SANKTIONEN SIND VORGESEHEN UND WAS PASSIERT, WENN UNTERNEHMEN SICH FALSCH EINORDNEN?

- ▶ Wenn die Unternehmen die Voraussetzungen für die Geltung der fixen Geschlechterquote und/oder der Zielgrößenverpflichtung erfüllen und diese aufgrund falscher Annahme der Geltung nicht beachten, greifen die vorgesehenen Sanktionen für die Nichteinhaltung der Pflicht.
- ▶ Bei der Geschlechterquote ist dies die Nichtigkeit der gegen den Mindestanteil verstoßenden Wahl (sogenannter leerer Stuhl).
- ▶ Die Nichtbeachtung der Zielgrößenverpflichtung zieht zwar nicht unmittelbar eine Sanktion nach sich. Werden aber keine Zielgrößen und Fristen für deren Erreichung festgelegt, so können auch die Berichtspflichten nach dem Handelsgesetzbuch nicht erfüllt werden. Bei unvollständigen Lageberichten greifen dann die bereits vorhandenen gesetzlichen Sanktionen der §§ 334 f. HGB.

FRAGE 4 KANN EINE ZIELGRÖSSE MIT NULL ANGESETZT WERDEN?

- ▶ Liegt der Frauenanteil in dem betroffenen Gremium bzw. in der betroffenen Führungsebene zum Zeitpunkt der Festlegung der jeweiligen Zielgröße über 30 Prozent, ist das „Verschlechterungsverbot“ nicht zu beachten, so dass theoretisch auch eine Zielgröße bei null Prozent festgelegt werden könnte.
- ▶ Nachvollziehbar, aber nicht wünschenswert könnte eine derartige extreme Aussage zum Beispiel bei Kleinstgremien sein, zum Beispiel in dem Fall, dass in einem 3er-Gremium mit einer Frau und zwei Männern (Frauenanteil bei 33 Prozent) das Ausscheiden der Frau und die Nachbesetzung mit einem Mann bereits vorbereitet war.

FRAGE 5 WIE WIRKT SICH DAS „VERSCHLECHTERUNGS-VERBOT“ AUS? VERHÄLT MAN SICH GESETZES-KONFORM, WENN MAN EINE ZUVOR FESTGELEGTE ZIELGRÖSSE IN EINER SPÄTEREN FRIST WIEDER HERABSETZT?

- ▶ Das „Verschlechterungsverbot“ ist bei jeder Festlegung von Zielgrößen zu beachten, wenn der tatsächliche Frauenanteil in dem Gremium bzw. in der Führungsebene, für das bzw. für die eine Zielgröße festgelegt werden soll, unter 30 Prozent liegt. In diesem Fall dürfen die festzulegenden Zielgrößen den aktuellen Status quo nicht unterschreiten. Liegt der tatsächliche Frauenanteil bei Festlegung der Zielgröße bei 30 Prozent oder mehr, gilt keine Untergrenze.

- ▶ Wird im Laufe der Zeit ein tatsächlicher Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr erreicht, sind Vorstand und Aufsichtsrat bei der Festlegung der nächsten Zielgröße wieder völlig frei. In einem solchen Fall verhalten sich Vorstand und Aufsichtsrat auch dann gesetzeskonform, wenn sie nunmehr die neue Zielgröße zum Frauenanteil unterhalb des Status quo festlegen. Auch die 30-Prozent-Marke kann dann bei der Festlegung der Zielgröße wieder unterschritten werden.
- ▶ Fällt der Frauenanteil zu einem späteren Zeitpunkt tatsächlich wieder unter 30 Prozent, greift bei der nächsten turnusmäßigen Festlegung von Zielgrößen wieder das „Verschlechterungsverbot“ ein und die neue Zielgröße darf wiederum nicht unter 30 Prozent liegen.
- ▶ Entscheidend für die Bestimmung des aktuellen Status quo ist der Frauenanteil zum Zeitpunkt der Festlegung der Zielgröße. Entsprechend sind die Unternehmen nicht dauerhaft an einen einmal erreichten Frauenanteil gebunden.

FRAGE 6 KÖNNEN DIE BEIDEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS ZUSAMMEN BETRACHTET WERDEN?

- ▶ Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung ist verpflichtet, für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands jeweils Zielgrößen festzulegen. Diese Zielgröße kann für beide Führungsebenen in derselben Höhe festgelegt werden. Wird nur eine Zielgröße festgelegt, ist davon auszugehen, dass diese für beide Führungsebenen gelten soll. Eine Zusammenbetrachtung der Frauenanteile in beiden Führungsebenen bei der Erreichung der Zielgröße entspricht nicht den Anforderungen des Gesetzes. Vielmehr muss jede Führungsebene einzeln betrachtet und über die Erreichung bzw. Nichterreichung der festgelegten Zielgröße auf jeder Führungsebene berichtet werden.

FRAGE 7 WIE WIRD DIE (NICHT-) ERREICHUNG DER QUOTE BZW. DER ZIELGRÖSSEN TRANSPARENT GEMACHT? GIBT ES LEITLINIEN ZUR ERKLÄRUNG? WAS IST „ZU WENIG“?

- ▶ Die Unternehmen sind verpflichtet, über die Nichterreichung der Quote und der Zielgrößen sowie ggf. jeweils über die Gründe der Nichterreichung zu berichten. Wie sie diese Pflicht ausfüllen, bleibt den Unternehmen überlassen. Es gibt keine Leitlinien seitens des Gesetzgebers. Es ist jedoch ein Aspekt der Außendarstellung, wie sorgfältig berichtet wird und welche individuellen Gründe für das Erreichen bzw. Nichterreichen angeführt werden.
- ▶ Konnte zum Beispiel eine Zielgröße für ein Kleingremium nicht erreicht werden, weil ungekündigte Arbeitsverträge vorliegen und es keinen Anlass für eine Abberufung gab, kann dies mit vergleichsweise wenig Aufwand nachvollziehbar dargestellt werden. Dieser Gesichtspunkt hätte natürlich schon bei Formulierung der Zielgröße berücksichtigt werden können.

FRAGE 8 WAS PASSIERT BEI NICHT-ERREICHUNG DER ZIELGRÖSSEN? WERDEN EINE ZIELVERFEHLUNG BZW. UNAMBITIONIERTE ZIELE DAZU FÜHREN, DASS UNTERNEHMEN KÜNFTIG VON AUSSCHREIBUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND AUSGESCHLOSSEN WERDEN?

- ▶ Derartige Sanktionen sind nicht vorgesehen.
- ▶ Da es sich um eine gesetzlich zwingend vorgeschriebene Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen handelt, die in der Höhe aber selbst bestimmt werden können, und gerade keine Mindestquote vorgesehen ist, ist eine Nichterreichung nicht erwünscht, aber nicht undenkbar. Scharfe gesetzliche Sanktionen für diesen Fall oder ein Verbot der späteren Abschwächung von Zielen sind nicht vorgesehen.

Ziele



ANALYSE



TRANSPARENZ



VERANTWORTUNG



ZIELGRÖSSEN



ZEITPLAN



KOMMUNIKATION

Zielgrößen festlegen: die wichtigsten Schritte

Zunächst werden in diesem Kapitel die gesetzlichen Grundlagen für die Ermittlung und Festlegung von Zielgrößen und Fristen im Rahmen des „Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ dargestellt. Anschließend wird ein strukturierter Strategieplan für den Prozess der Zielgrößendefinition aufgezeigt und verdeutlicht, worauf bei der Kommunikation der Zielgrößen und Fristen zu achten ist.

DER GESETZLICHE RAHMEN

Die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen und Fristen betrifft Gesellschaften, die börsennotiert oder mitbestimmt sind.

Innerhalb der Gesellschaft ist die Zuständigkeit für die Festlegung der Zielgrößen und Fristen gesetzlich festgelegt:

- ▶ Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, Zielgrößen zum Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand (bei der GmbH und der KGaA die Geschäftsführung) festzulegen.

- ▶ Der Vorstand (bei der GmbH und der KGaA die Geschäftsführung) ist verpflichtet, Zielgrößen zum Frauenanteil für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festzulegen.

- ▶ Nur bei der drittelmitbestimmten GmbH werden die Zielgrößen für die Geschäftsführung nicht vom Aufsichtsrat, sondern von der Gesellschafterversammlung festgelegt, es sei denn, die Gesellschafterversammlung hat die Aufgabe auf den Aufsichtsrat übertragen.

Die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands sind nach den tatsächlichen Gegebenheiten selbst zu bestimmen. Die von den Festlegungen des Vorstands betroffenen beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sind nicht nach betriebswirtschaftlichen Lehren (Top-Management, Middle-Management und Low-Management) zu definieren, sondern meinen die tatsächlich im konkreten Unternehmen eingerichteten Hierarchieebenen unterhalb des Vorstands. Unter einer Hierarchieebene sind organisatorische Einheiten zu sehen, die

zueinander gleichberechtigt, aber einer gemeinsamen Führung untergeordnet sind. Handelt es sich um eine ausgeprägte Hierarchie, sind nur die beiden Ebenen gemeint, die dem Vorstand unmittelbar unterstehen. Ist eine flache Hierarchie derart gestaltet, dass nur eine Leitungsebene unterhalb des Vorstands besteht, bezieht sich die Verpflichtung auch nur auf diese.

Eine Mindestzielgröße ist grundsätzlich nicht vorgesehen. Die Unternehmen können die Zielgrößen selbst bestimmen und diese an ihren Unternehmensstrukturen ausrichten. Allerdings gilt die Vorgabe des sogenannten Verschlechterungsverbots: Liegt der Frauenanteil unter 30 Prozent, so dürfen die Zielgrößen den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten.

Für die festzulegenden Fristen gelten gesetzliche Vorgaben: Die erstmals festzulegende Frist darf nicht länger als bis zum 30. Juni 2017 dauern. Die folgenden Fristen dürfen nicht länger als jeweils fünf Jahre sein.

FAZIT

Die Gestaltungen können sehr vielfältig sein: Vorstellbar ist, dass die Vorhabenplanung bereits eine Endgröße vorsieht, die stufenweise erfüllt werden soll. Möglich ist aber auch, nur eine Stufe der Erhöhung des Frauenanteils vorzusehen oder die Erhöhung Stufe um Stufe zu planen. Denkbar ist ebenfalls, dass das Unternehmen bereits eine angemessene Beteiligung von Frauen auf allen oder einigen Ebenen erreicht hat und der Vorstand deshalb keine weitere Erhöhung festlegt.

Diese Freiheiten für die Unternehmen sind es, die für Unsicherheit sorgen und eine Vielzahl von Fragen zur gesetzestreuem Umsetzung aufkommen lassen, wie etwa: Worauf sollte bei der Zieldefinition geachtet werden? Welche Überlegungen sind notwendig? Wer ist einzubeziehen?

DER STRATEGIEPLAN

Der folgende Strategieplan zeigt wesentliche Schritte der Zielgrößenbestimmung, die zu beachtenden Fristen und erforderliche Kommunikationsmaßnahmen auf. Darüber hinaus werden praxisrelevante Fragestellungen berücksichtigt und Empfehlungen zum Umgang mit den komplexen Herausforderungen gegeben.

Verantwortlich für die Festlegung der Zielgrößen und deren Fristen sind, wie oben dargestellt, der Aufsichtsrat und der Vorstand. Letzterem kommt die Aufgabe zu, eine klare Vision zu formulieren und in die interne und externe strategische Ausrichtung des Unternehmens einzubetten. Wie effektiv die Umsetzung der Zielvorgaben ist, hängt maßgeblich von der Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit ab, mit denen der vorgesehene Weg an die Beschäftigten, den Markt und an externe Stakeholder kommuniziert wird. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist zudem, wie die Richtlinien seitens der einzelnen Vorstandsmitglieder vorgelebt und nachgehalten werden.

Generell sollten die Ziele möglichst konkret gefasst sein. Zum Vergleich:

Kostenreduzierungsprogramme ohne klare Aussage, um wie viel Prozent die Budgets zu reduzieren sind, werden letztendlich wirkungslos bleiben. Die Formulierung messbarer Zielgrößen und Fristen für weibliche Führungsanteile eröffnet dagegen die Chance, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine klare Richtschnur an die Hand zu geben und einen echten Kulturwandel im Unternehmen zu initiieren.

Welche Schritte sind zur Bestimmung sinnvoller Zielgrößen und Fristen erforderlich?

SCHRITT 1: PRÜFUNG, OB VERPFLICHTUNG ZUR FESTLEGUNG VON ZIELGRÖSSEN BESTEHT

Im ersten Schritt sollte das Unternehmen analysieren, ob es unter die gesetzlichen Regelungen fällt. Zur Einschätzung eignet sich der Entscheidungsbaum auf der nächsten Seite.

Wie greifen diese Regelungen bei einem Konzern?

Können für alle unter das Gesetz fallenden Unternehmen eines Konzerns gemeinsame Zielgrößen und Fristen beschlossen werden? Bezugsgröße

für die Festlegung von Zielgrößen ist laut Gesetzgeber die juristische Person und nicht der Konzern. Die vorgesehene Pflicht zur Festlegung der Zielgrößen zum Frauenanteil und der Fristen für deren Erreichung richtet sich an jede einzelne Gesellschaft eines Konzerns, die börsennotiert oder mitbestimmt ist und dem deutschen Recht unterfällt, unabhängig davon, ob diese in einem Konzern organisiert ist. Entsprechend müssen für jedes Unternehmen separate Ziele definiert werden. Eine Zusammenfassung der Ziele für die Gremien und Führungsebenen, erst recht eine Zusammenfassung der Ziele für mehrere Gesellschaften, entspricht nicht den Anforderungen des Gesetzes. Angesichts der Vieltätigkeit der Unternehmenswirklichkeit besteht hier aber ein sehr großer Spielraum bei der Festlegung dieser Führungsebenen. Jedes Unternehmen kann hier also die für seine Gegebenheiten passende und angemessene Lösung wählen.

Aus Sicht von Konzernen spricht jedoch vieles für die Zielvorgabe von Frauenanteilen auf Konzernebene. So dürfte es beispielsweise der einzelnen Gesellschaft einer Unterneh-

mensgruppe wesentlich schwerer fallen, ambitionierte Zielgrößen zu realisieren, die einen Kulturwandel in der gesamten Organisation nach sich ziehen, wenn keine Vorgaben von der Spitze der Gruppe vorgegeben und nachgehalten werden. Bei der Festlegung der einzelnen Ziele und bei der späteren Erläuterung, ob sie erreicht bzw. warum sie nicht erreicht werden konnten, können Konzernsachverhalte zur Geltung gebracht werden. So kann zum Beispiel eine weniger ambitionierte Zielgröße oder das Nichterreichen einer für alle Gesellschaften gleich hoch festgelegten Zielgröße bei einer Gesellschaft damit begründet werden, dass in einer anderen dem Konzern zugehörigen Gesellschaft (etwa auch einer im Ausland) ein höheres Ziel erreicht wurde und der Konzern daher insgesamt eine Steigerung vorweisen kann.

! Unsere Empfehlung: Ratsam ist daher die Definition von strategischen Mindestzielgrößen für die Anteile von Frauen auf sämtlichen Managementebenen auf globaler Konzernebene. Dabei sollten die individuellen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Bereichen,



WELCHE UNTERNEHMEN SIND IM KONZERN BETROFFEN?

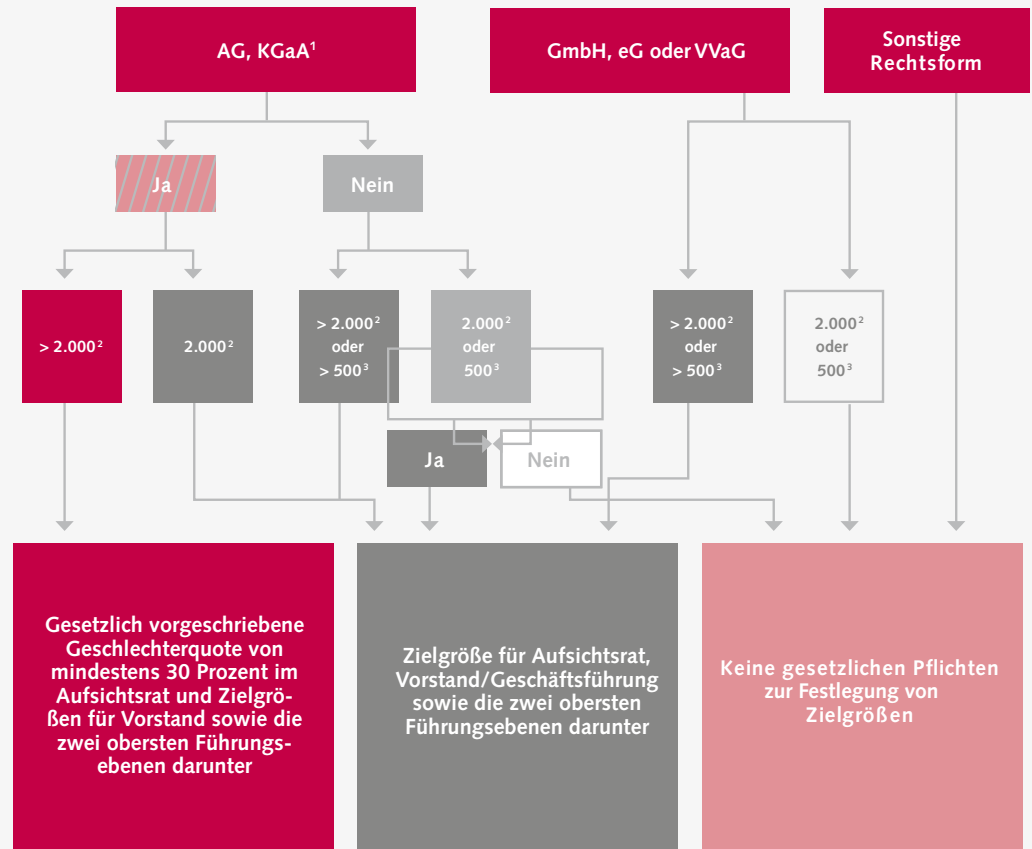
IST IHR UNTERNEHMEN BETROFFEN?

1. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

2. Ist Ihr Unternehmen börsennotiert?

3. Welche Belegschaftsgröße hat Ihr Unternehmen?

4. Wurde Ihr Unternehmen vor dem 10. August 1994 gegründet und ist es keine Familiengesellschaft?



¹ Bei der Rechtsform SE ist zu prüfen, ob eine Börsennotierung vorliegt. Anschließend, ob die SE über ein tatsächlich paritätisch besetztes Aufsichtsorgan/ einen tatsächlich paritätisch besetzten Verwaltungsrat verfügt. Bei Börsennotierung und paritätischer Besetzung gilt die gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent. Bei Börsennotierung oder Mitbestimmung gilt die Pflicht zur Definition von Zielgrößen.

² Nach Anwendungsbereich Mitbestimmungsgesetz bzw. 1.000 Mitarbeiter bei Anwendbarkeit Montan-MitbestG/Montan-MitbestErgG.

³ Nach Anwendungsbereich Drittelbeteiligungsgesetz

Ländern und Segmenten berücksichtigt werden.

Welche Gründe sprechen dafür, Ziele auf Konzernebene vorzugeben?

- ▶ Tochtergesellschaften erhalten klare Richtlinien für Mindestziele auf Ebene des Einzelunternehmens. Damit wird zum einen der Forderung nach geschäftlicher Steuerung auf Konzernebene entsprochen. Zum anderen werden die gesetzlichen Anforderungen auf Ebene der einzelnen juristischen Personen eingehalten.
- ▶ Fallen nur einzelne Unternehmen der Gruppe unter das Gesetz, so ist die interne Akzeptanz für eine Umsetzung höher, wenn sich alle Konzerngesellschaften dem gleichen Veränderungsvorhaben unterziehen und deutlich wird, welchen Beitrag jedes einzelne Unternehmen zur Umsetzung der Konzernstrategie leistet.
- ▶ Niedrige Zielgrößen einer Tochtergesellschaft zur Umsetzung der Frauenquote fallen in der öffentlichen Wahrnehmung weniger ins Gewicht, wenn sich zugleich andere Unternehmen der Gruppe ambitioniertere Ziele setzen. Zudem wird der Anspruch auf Konzernebene, mehr Frauen den Weg in Führung zu ermöglichen, in der

Öffentlichkeit nicht infrage gestellt.

- ▶ Für ein Tochterunternehmen, das im Vergleich zur Holding oder zu anderen Schwestergesellschaften über niedrigere Top-Management-Ebenen verfügt, wird die Ermittlung der Mindestzielgrößen und der Abgleich mit der Konzernvorgabe einfacher, wenn Zielgrößen für alle im Konzern vorhandenen Managementebenen formuliert wurden.

SCHRITT 2: TRANSPARENZ

Klarheit schaffen – zum Stand der Dinge und zu möglichen Entwicklungen

Wichtig ist zunächst, die aktuelle Situation des Unternehmens in den Blick zu nehmen sowie anhand qualitativer und quantitativer Analysen Transparenz hinsichtlich des Status quo zu schaffen. Dabei sollte auch die historische Entwicklung der Organisation betrachtet werden. Ein Vergleich aktueller und früherer Personalzahlen sowie derzeitiger und vergangener Vergütungsstrukturen gibt beispielsweise Aufschluss darüber, wie es im Unternehmen tatsächlich um die Gleichbehandlung der Geschlechter bestellt ist – jenseits von Wunschdenken und diffusen Wahrnehmungen.

EXKURS: AUSLANDSENTSENDUNG

Das Beispiel der Auslandsentsendungen weiblicher Führungskräfte verdeutlicht die Vorteile einer Zielvorgabe auf Konzernebene: Für die Karriereentwicklung kann ab einer gewissen Managementebene eine vorübergehende Beschäftigung bei einer ausländischen Gesellschaft der Gruppe sinnvoll bzw. erforderlich sein. Um Frauen die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten zu gewähren wie Männern, sollte das Quotenziel eines einzelnen Tochterunternehmens keinen Grund darstellen, die weiblichen Führungskräfte nicht zu entsenden. So hebt ein Konzern unter Umständen den Anteil über alle Tochterunternehmen hinweg an, auch wenn eine einzelne Tochter

ihre weiblichen Talentträger vorübergehend an ausländische Schwesterunternehmen verliert. Besteht am Markt Transparenz hinsichtlich des anvisierten weiblichen Führungsanteils sämtlicher Konzerngesellschaften, kann intern wie extern ein solcher Zusammenhang glaubhaft vermittelt werden – und die niedrigen Steigerungsraten eines Unternehmens geraten nicht in die öffentliche Kritik. Grundsätzlich empfiehlt es sich, weibliche Expatriates weiterhin unter dem juristischen Mantel des entsendenden Unternehmens zu führen, falls sich ein Konzern nicht dazu durchringen kann, für alle Tochterunternehmen Zielvorgaben für Frauen in Führungspositionen zu machen.



WIE SCHAFFEN SIE TRANSPARENZ?

Wichtig für eine erste Bestandsaufnahme sind auch folgende Kriterien: Beurteilungsdifferenzen im Unternehmensalltag, Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf verschiedenen Führungsebenen bei der Geschwindigkeit von Beförderungen sowie die aktuelle Zahl weiblicher Talentträger.

Die Realität erfassen

Um fundierte Aussagen zu treffen, sind darüber hinaus qualitative Analysen erforderlich. So lässt sich beispielsweise anhand von Interviews herausfiltern, welche weiblichen Führungskräfte sich für neue Aufgabenbereiche interessieren, wer eine höhere Position anstrebt, welche

AUS DER PRAXIS

ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS IN FÜHRUNGSFUNKTIONEN BEI CONTINENTAL

Continental hat wie andere DAX-30-Unternehmen konzernweit Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen festgelegt. Das war für den Standort Regensburg mit rund 7.500 Beschäftigten und komplexen Hierarchien durchaus herausfordernd: Es fehlte die

Datengrundlage, um die Ziele auf die verschiedenen Ebenen herunterzubrechen. So waren die Führungspositionen nicht systematisch nach Frauen und Männern aufgeschlüsselt und es fehlte an einer durchgängigen Definition.

Systematisch wurde ein neues Reporting-System aufgebaut, das nun den Frauenanteil auf allen Ebenen von den Auszubildenden bis

zur Geschäftsführung erfasst. Die Besonderheit: Für die Umsetzung wurde unter anderem das interne Women's-Excellence-Netzwerk genutzt. Die Damen aus dem Netzwerk haben den Prozess im Unternehmen begleitet und vorangetrieben. „Das Reporting hat eine wichtige Grundlage für unsere Arbeit gebildet. Eine strategische Nachfolgeplanung

unter Berücksichtigung weiblicher Top-Talente konnte so deutlich verbessert werden“, betont Michael Staab, Leiter Human Relations, Continental Regensburg. Was wurde erreicht? Vor allem auf der Ebene der Team- und Gruppenleitungen konnte der Frauenanteil in den letzten zwei Jahren gesteigert werden.



WER ÜBERNIMMT DIE VERANTWORTUNG?

Erwartungshaltungen vorhanden sind, wo Chancen gesehen werden, welche potenziellen Vorbehalte bestehen und wie diese ausgeräumt werden können. Neben diesen Gesprächen sollte die aktuelle Situation mit ausgewählten Schlüsselpersonen in der Organisation reflektiert werden. Auch die Analyse neuester

wissenschaftlicher Erkenntnisse und die Betrachtung der Wettbewerber runden das Bild ab.

Die genaue Untersuchung der Ursachen und Hintergründe sowie vertiefte Schwachstellen- oder Gap-Analysen unterstützen dabei, sich ein klares Bild über die Ist-Situation

im Unternehmen zu verschaffen. Erst auf dieser Basis können realistische Steuerungsgrößen und Kennzahlen definiert werden.

Unterschiedliche Szenarien prüfen
Ratsam ist zudem eine Simulation der Mitarbeiterentwicklung für die nächsten zehn Jahre. Leider vernachlässigen viele Unternehmen diesen Schritt. Um jedoch eine Vorstellung davon zu erhalten, was realistisch machbar ist, und sich umsetzbare Ziele zu setzen, sind Simulationen besonders hilfreich.

- ▶ Anhand der bisherigen Einstellungsquoten (etwa: „Wie hoch ist jeweils der Prozentsatz an Frauen und Männern, die sich im Unternehmen beworben haben?“ oder „Welche Aufstockung des weiblichen Anteils ist im Branchenvergleich möglich?“) und
- ▶ der Geschwindigkeit von Beförderungen
- ▶ sowie durch die Betrachtung der Fluktuationsquoten

können Rückschlüsse darüber gezogen werden, welche Steigerungen realistisch sind.

Auf dieser Basis können fundierte Prognosen erstellt bzw. konkrete Ziele gesetzt werden. Dabei ist weniger der große Wurf gefragt als

Glaubwürdigkeit. Auch vermeintlich kleine Schritte können wirkungsvoll sein – wichtig ist jedoch, dass diese konkret machbar sind.

SCHRITT 3: KLARE VERANTWORTLICHKEITEN – GEMEINSAMES ANLIEGEN

Das Gesetz gibt eindeutig vor, wer im Unternehmen für die Festlegung der Zielgrößen und Fristen verantwortlich ist – nämlich Aufsichtsrat und Vorstand. Doch welche Abteilungen und Ressorts sollten intern mit dem Erarbeiten einer Entscheidungsvorlage für die Festlegung, Kommunikation und Umsetzung der Zielvorgaben beauftragt werden?

! Unsere Empfehlung: In einem solchen Fall kann es hilfreich sein, hierfür auf die vielfältigen Kompetenzen eines Teams von Expertinnen und Experten zurückzugreifen, die jeweils ihre spezifischen Sichtweisen einbringen. Idealerweise sollten folgende Abteilungen in die Zielfestlegung eingebunden werden:

- ▶ Aufsichtsratsbüros
- ▶ Vorstandsbüros
- ▶ Personalbereich (Personalentwicklung, Diversity, Personalcontrolling)
- ▶ Rechtsabteilung
- ▶ Kommunikationsabteilung

Zudem sollten im Anschluss die Zusammenarbeit, die Verantwortungsbereiche und Abstimmungsprozesse zwischen den intern Beteiligten definiert werden, bevor eine Abstimmung der geplanten Fristen jeweils im Turnus der Aufsichtsrats- und Vorstandssitzungen erfolgt.

Sind diese Voraussetzungen geschaffen – und nur dann –, kann ein tragfähiges Programm aufgesetzt werden, das die spezifischen Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt.

SCHRITT 4: ZIELGRÖSSEN FESTLEGEN

Anders als bei der vordefinierten Geschlechterquote für die Aufsichtsräte börsennotierter und voll mitbestimmungspflichtiger Unternehmen gilt für mitbestimmungspflichtige oder börsennotierte Unternehmen keine festgeschriebene Mindestzielgröße. Allerdings müssen diese Unternehmen gemäß § 111 Absatz 5 AktG und § 76 Absatz 4 AktG bzw. § 52 Absatz 2 GmbHG und § 36 GmbHG beachten, dass die Zielgrößen den bisher erreichten Frauenanteil nicht unterschreiten dürfen, sofern dieser bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent liegen sollte. Beträgt die Frauenquote im Aufsichtsrat, Vorstand oder in

den beiden obersten Führungsebenen aktuell über 30 Prozent, sind theoretisch zwar auch Zielgrößen von null Prozent möglich, aber angesichts der erwartbaren öffentlichen Reaktionen sowie aus den für Chancengleichheit und Vielfalt sprechenden wirtschaftlichen Gründen nicht ratsam.

Definition der Führungsebenen unterhalb des Vorstands

Großer Interpretationsspielraum besteht bei der Definition der beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Diese werden grundsätzlich nicht nach betriebswirtschaftlicher Lehre – das heißt Top-, Middle- und Low-Management – bestimmt, sondern orientieren sich an den im jeweiligen Unternehmen eingerichteten Hierarchieebenen unterhalb des Vorstands. Hierunter sind organisatorische Einheiten zu verstehen, die gleichberechtigt agieren und einer gemeinsamen Führung untergeordnet sind.

In Unternehmen mit einer ausgeprägten Hierarchie zählen zu den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands nur diejenigen, die ihm unmittelbar unterstehen. In Unternehmen, die eine eher flache Hierarchie mit nur einer Leitungsebene aufweisen, ist lediglich letztere gemeint. Sind Unternehmen in einer Matrix organisiert, sind

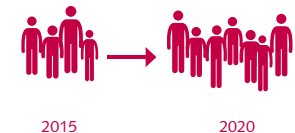
unter der ersten Hierarchiestufe unter dem Vorstand diejenigen Leitungsfunktionen zu verstehen, die sich direkt gegenüber dem Vorstand verantworten, auch wenn sie für gewisse Bereiche voneinander unabhängig sind. Gibt es zum Beispiel unterhalb des Vorstands eine Leitungsebene für die verschiedenen Funktionsbereiche wie zum Beispiel Beschaffung, Produktion, Absatz und daneben eine Leitungsebene nach Produkten, stehen diese dennoch auf einer Hierarchieebene und bilden zusammen die erste Führungsebene. Da sich Matrixstrukturen dadurch auszeichnen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darunter zugleich beiden Leitungen unterstehen, können die unmittelbar an die erste Ebene berichtenden Führungskräfte in Summe als zweite Managementebene definiert werden.

Bei der Festlegung der Führungsebenen besteht insgesamt ein Ermessensspielraum. Neben dem Kriterium der direkten Berichtslinien, kann zum Beispiel auch auf Merkmale wie Budget- oder Mitarbeiterverantwortung zurückgegriffen werden.

Inwiefern profitiert ein Unternehmen, das Zielgrößen für alle Führungs- bzw. Hierarchieebenen definiert?

- ▶ Zum einen wird das allgemeine Potenzial des Unternehmens aufgezeigt. Zum anderen wird deutlich, dass im eigenen Haus weiblicher Führungsnachwuchs für zukünftig erforderliche Neubesetzungen vorhanden ist. Diesen Talentepool nachhaltig an sich zu binden, gelingt über gezielte, individuelle Personalentwicklung.
- ▶ Kommuniziert das Unternehmen dieses Potenzial proaktiv und unmissverständlich, können sich konkrete Vorteile wie etwa die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität ergeben. Dabei empfiehlt es sich, nicht nur die festgelegten Zielgrößen zu veröffentlichen, sondern zugleich Angaben zu deren Bedeutung zu machen – etwa wie sie die Umsetzung des Frauenanteils innerhalb des Unternehmens beeinflussen bzw. positiv verändern.

Grundsätzliches Ziel der Definition muss es sein, Frauen in zentrale Entscheidungsebenen zu integrieren. Dabei sollten tatsächliche Entscheidungskompetenzen Vorrang vor Titeln oder handelsrechtlichen Vollmachten haben. Wie die Unternehmen den Frauenanteil ermitteln und welche Grundsätze sie der Zielgröße zu Grunde legen, bleibt ihnen überlassen. Es gibt keine inhaltliche



2015

2020

WELCHE ZIELE SETZEN WIR UNS?



WIE SIEHT DER KONKRETE ZEITPLAN AUS?

EXKURS: „MAKE OR BUY“

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, zur Erreichung ihrer Zielgrößen weibliche Führungskräfte für die obersten Managementebenen abzuwerben, anstatt diese in vollem Umfang selbst zu entwickeln und auszubilden. Inwieweit „External Hires“ geplant sind, ist eine klassische „Make or Buy“-Entscheidung. Grundsätzlich empfiehlt es sich für Unternehmen, im Vorfeld auch für externe Zugänge Zielgrößen zu definieren – insbesondere wenn die übergeordnete Zielerreichung davon abhängt. Durch das übermäßige Anwerben externer Kandidatinnen drohen jedoch auch Risiken: Hoch qualifizierte Frauen des eigenen Unternehmens, die nicht im Auswahlprozess berücksichtigt wurden, könnten diese Vorge-

hensweise als stark demotivierend empfinden. Der Schluss liegt nahe, dass der Weg in die obersten Etagen von außen leichter zu erreichen ist als über die interne Karriereleiter. Zugleich ist der Neueinstieg in Führungspositionen in fremden Unternehmen mit vielen Hürden verbunden, da man beispielsweise noch nicht mit den Aufgaben und Arbeitsabläufen – die auf Führungsebene im Regelfall wichtige Entscheidungskompetenzen beinhalten – vertraut ist und noch über kein ausgeprägtes internes Netzwerk verfügt. Folglich ist eine Mischung zwischen „make“ und „buy“ zu empfehlen. Nur so kann ein Zustrom neuer Ideen erfolgen sowie gleichzeitig die Unternehmenskultur aufrechterhalten und bekräftigt werden.

Kontrolle über die Ermittlung des Frauenanteils oder der Zielgröße. Die Unternehmen können also selbst definieren, auf welches Arbeitsverhältnis sie abstellen.

! Unsere Empfehlung:

- ▶ Abgleich der angestrebten Zielgrößen mit der Simulationsanalyse zu rechnerisch machbaren Frauenanteilen, den strategischen Zielen des Unternehmens sowie den internen und externen Erwartungshaltungen
- ▶ Messung des Frauenanteils nach Köpfen und nicht nach Vollzeit-äquivalenten (FTE), da es auf die Funktion und die tatsächlichen Zahlen weiblicher Führungskräfte ankommt und nicht auf deren Beschäftigungsgrad
- ▶ Berücksichtigung von Frauen in einem ruhenden Arbeitsverhältnis, etwa während der Elternzeit, sofern Programme zur Reintegration den erfolgreichen Wiedereinstieg der Betroffenen absichern
- ▶ Formulierung von sogenannten SMART-Zielen
 - Spezifisch: positive und eindeutige Beschreibung der Ziele
 - Messbar: klare Definition von Zielgrößen, um bei Bedarf gegenzusteuern
 - Aktiv beeinflussbar: attraktive Gestaltung der Zielerreichung und Einbringungsmöglichkeiten bei der Verwirklichung

- Realistisch: Orientierung an den tatsächlichen Gegebenheiten
- Terminiert: Festlegung eines konkreten Zeitplans
- ▶ Formulierung der Zielgröße, die einen klaren Rückschluss auf den angestrebten Frauenanteil zulässt, also als Prozentzahl oder – wenn als Personenzahl definiert – zum Beispiel als „drei weibliche von insgesamt zehn Mitgliedern“

SCHRITT 5: FRISTEN FESTLEGEN

Die ersten Zielgrößen sind bis zum **30. September 2015** festzulegen. Zudem muss diese Beschlussfassung intern dokumentiert werden. Die erstmalige Frist zur Zielerreichung darf den **30. Juni 2017** nicht überschreiten. Anschließend dürfen die Fristen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.

Folgende Aspekte sollten in die Entscheidung über die Dauer und das Ende der Frist mit einfließen:

- ▶ Berücksichtigung fester Beförderungszyklen und -zeitpunkte
- ▶ Analyse der Stabilität des aktuellen Karrieremodells
- ▶ Beachtung des Sitzungsturnus von Aufsichtsrat und Vorstand (da in diesen Sitzungen die Beschlüsse zu Zielgrößen und Fristen gefällt werden)

- ▶ günstige Kommunikationszeitpunkte für die interne und externe Berichterstattung (zum Beispiel angepasst an das Geschäftsjahr oder die Hauptversammlung)

SCHRITT 6: BERICHTS-PFLICHTEN

Die Berichtspflicht hinsichtlich der festgelegten Zielgrößen und Fristen für die Erreichung ist in § 289 a HGB verankert. Erstmals anzuwenden sind die Vorschriften zur Berichterstattung auf Jahresabschlüsse, die sich auf Geschäftsjahre mit einem Abschlussstichtag nach dem 30. September 2015 beziehen. Fortlaufend ist über die Zielgrößen und Fristen jährlich zu berichten, wobei der Status der Erreichung bzw. ggf. die Gründe für die Nichterreichung mindestens zum Ende der Frist kommuniziert werden müssen.

Die Nichtbeachtung der Zielgrößenverpflichtung zieht keine unmittelbaren Sanktionen nach sich. Erfolgt jedoch keine Festlegung der Zielgrößen und Fristen, so wird auch die Berichtspflicht gemäß § 289 a HGB nicht eingehalten. In diesem Fall greifen bei unvollständigen Lageberichten die gesetzlichen Sanktionen gemäß §§ 334 f. HGB. Grundsätzlich gilt, dass alle betroffenen Unternehmen nachvollziehbar die von ihnen

vorgenommenen Maßnahmen darlegen müssen. Außerdem muss erläutert werden, weshalb ggf. kein Erfolg zustande gekommen ist. Ist eine Kommunikation ausschließlich nach gesetzlichen Vorgaben sinnvoll? Was spricht für mehr Transparenz?

- ▶ Werden alle Anstrengungen, die für die Erreichung der Zielgrößen gemacht wurden, proaktiv offengelegt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Die Glaubwürdigkeit des Vorhabens, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, steigt, wenn sowohl intern als auch extern regelmäßig zum Thema berichtet wird. Ein klares, öffentliches Bekenntnis des Vorstands, das über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht, kann dem internen Veränderungsprozess Flügel verleihen.
- ▶ Der Frauenanteil in Führungspositionen stößt nach wie vor auf großes öffentliches Interesse. Aus diesem Grund wird von den betroffenen Unternehmen erwartet, dass sie mittels einer ausgeprägten Kommunikation aktiv ihre Ambitionen hinsichtlich Zielgrößen und Strategie darlegen.
- ▶ Erst Transparenz und fokussierte Berichterstattung ermöglichen eine zielgruppenspezifische

Kommunikation sowie die Berücksichtigung verschiedenster Stakeholder. Neben Stakeholdern, den Beschäftigten und potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern dürften auch die Aktionärinnen und Aktionäre Nachfragen zum Thema stellen.

Den positiven Effekt einer solchen proaktiven Transparenz zeigt auch das Beispiel der Daimler AG. Der angestrebte Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte um 1 Prozent pro Jahr erscheint zunächst als sehr niedrig. Tatsächlich bedeutet diese Richtgröße jedoch, dass jede dritte Beförderung oder Nominierung des Automobilkonzerns in dem jeweiligen Jahr an eine Frau geht.

FAZIT

Die Erhöhung des Frauenanteils stellt die betroffenen Unternehmen vor umfangreiche Herausforderungen. Best-Practice-Beispiele gibt es nur wenige, bei der Bewältigung sind sie weitgehend auf sich allein gestellt. Zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben sollten Unternehmen daher eher mehr als weniger interne Stellen involvieren. Dieser Ansatz gilt zugleich hinsichtlich der Definition der Zielgrößen – auch hier empfiehlt es sich, im Zweifel mehr Vorgaben verbindlich festzulegen als gesetzlich notwendig.

Parallel dazu sollten die Kommunikationsmaßnahmen über das gesetzlich geforderte Mindestmaß hinausgehen und das öffentliche Interesse proaktiv und umfangreich bedienen. Insgesamt gilt: Um einen nachhaltigen Kulturwandel im Unternehmen zu erzielen, muss mehr getan werden, als das Gesetz fordert. Eine durchaus lohnende Anstrengung: Auf Dauer betrachtet wird der Erfolg für das Unternehmen höher sein – verbunden mit einem hohen Reputationsgewinn.



**WIE, WANN UND MIT WEM
KOMMUNIZIEREN WIR?**

„Von einer offenen Unternehmenskultur profitieren alle.“

Im Interview mit Martin Fishedick, Bereichsvorstand Personal der Commerzbank AG, Frankfurt am Main

Mit Standorten in mehr als 50 Ländern und Kernmärkten in Deutschland und Polen gehört die Commerzbank AG zu den führenden, international agierenden Geschäftsbanken. In den Geschäftsbereichen Privatkunden, Mittelstandsbank, Corporates & Markets und Central & Eastern Europe bietet sie ihren Privat- und Firmenkunden sowie institutionellen Investoren ein umfassendes Portfolio an Bank- und Kapitalmarktdienstleistungen an. Sie betreut insgesamt fast 15 Millionen Privat- sowie 1 Million Geschäfts- und Firmenkunden. 2014 erwirtschaftete die Commerzbank AG einen Umsatz von knapp 9 Milliarden Euro.

Von den 52.000 Beschäftigten der Commerzbank sind 52 Prozent Frauen. Die Commerzbank beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen und hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen bis Ende 2015 sukzessive auf 30 Prozent zu erhöhen.

Ihr Unternehmen ist eine der international führenden Großbanken. Vor wenigen Jahrzehnten waren Frauen in dieser Branche fast ausschließlich Schreib- und Hilfskräfte. Teilzeitarbeit war undenkbar, Privatleben und Arbeit wurden strikt getrennt. Seitdem hat sich viel verändert, so auch Ihre Bank. Welche Bedeutung hat die Förderung für Frauen in Führungspositionen für Ihr Haus und Sie persönlich?

Die Commerzbank hat sich bereits Ende der 80er Jahre mit der veränderten Situation von Frauen in der Bank befasst. Damals gab es ein Projekt mit dem Titel „Frauen im modernen Banking“. Der Dialog in der Bank war sehr fruchtbar, denn in der Folge wurden die ersten Betriebsvereinbarungen zum „Wiedereinstieg von Eltern“, zur „Kinderbetreuung“ und zur „Teilzeit“ in der Belegschaft geschlossen.

Wir haben früh erkannt, dass sich die Ansprüche von Frauen an die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf kontinuierlich entwickeln, und haben Eltern in Kooperation mit „pme Familienservice“ Beratungs- und Vermittlungsleistungen für Kinderbe-



Martin Fishedick

treuung vor Ort angeboten sowie ab 1999 die erste betriebliche Kinderbetreuung in Deutschland – ein Angebot übrigens, das im vergangenen Jahr deutschlandweit in mehr als 5.000 Fällen genutzt wurde. Hier habe ich auch persönlich einen direkten Anknüpfungspunkt. Als Bereichsvorstand Personal werde ich regelmäßig vom Frauennetzwerk Courage zur Diskussion eingeladen und erfahre so „live“, wo es Ansätze für weitere Verbesserungen gibt. Viele Anregungen aus diesem Kreis sind auch in Maßnahmen zur Förderung von Frauen eingeflossen.

Die Hälfte der Commerzbanker ist inzwischen weiblich. Um noch mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, initiierte der Vorstand 2010 das Projekt „Frauen in Führungspositionen“. Wurden 2010 bestimmte Zielgrößen für Frauen in Führungspositionen festgelegt?

Ein Hauptkritikpunkt an „starrten Frauenquoten“ war und ist, dass die spezifische Situation in bestimmten Branchen nicht berücksichtigt wird. Das galt 2010 auch für die Commerzbank, in der sich die Situation, bezogen auf die Frauenanteile in den verschiedenen Segmenten, sehr unterschiedlich darstellte. Wir haben daher zunächst einmal für jedes Segment individuelle Zielquoten bis zum Jahresende 2015 ermittelt und aus diesen eine Gesamtbankquote von 30 Prozent über alle Führungsebenen hinweg errechnet.

Wie haben Sie den Prozess der Umgestaltung erlebt und was haben Sie seit Beginn des Projektes erreicht?

Das Wichtigste gleich zu Beginn: 2010 hatten wir in Führungspositionen einen Frauenanteil von 23

Prozent, heute stehen wir bereits bei über 28 Prozent. Das bedeutet eine Steigerung von über 20 Prozent! Und was mich besonders freut: Die anfangs teilweise sehr kritische Haltung von männlichen Führungskräften erlebe ich heute kaum noch.

Die Diskussionen um die Zielquote mündeten häufig in Fragen wie „Wie kann die Bank angesichts des demografischen Wandels ihr eigenes Mitarbeiterpotenzial noch besser ausschöpfen?“ oder „Was erwartet die Generation Y von einem modernen Arbeitgeber?“. Es ging uns also einerseits um das Erreichen einer Quote, wesentlich war uns aber andererseits eine generelle Veränderung unserer Unternehmenskultur hin zu noch mehr Chancengleichheit, Flexibilität und Offenheit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was noch erfreulich war: Viele Maßnahmen wie Mentoring oder Karrieretage, die anfangs Frauen vorbehalten waren, werden mittlerweile genauso von Männern genutzt. „Förderung von Frauen“ hat also positive Effekte für beide Geschlechter. Und vieles, was wir im Rahmen von „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“ auf die Beine

gestellt haben, wird immer mehr von Vätern in Anspruch genommen.

Worauf führen Sie Ihre Erfolge zurück?

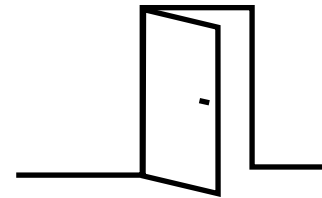
Wie häufig bei Projekten ist ein entscheidender Faktor, dass der Vorstand hinter dem Projektziel steht und ein hochkarätiger Lenkungsausschuss bis heute den Fortschritt „controllt“. Ein Beispiel: Wir haben in vielen Gesprächen sehr schnell erkannt, dass Karriereunterbrechungen durch Elternzeiten ein kritischer Punkt sind. Als Lösung haben wir mit „Keep in Touch“ ein Arbeitszeitmodell entwickelt, bei dem man sich für eine 10- oder 20-prozentige Teilzeit während der Elternzeit entscheidet – vorausgesetzt, man kehrt innerhalb von zwölf Monaten an den Arbeitsplatz zurück. Durch die geringfügige Teilzeit und eine entsprechende Technikausstattung bleibt man in Kontakt mit der Bank und kann die Zeit für die eigene Weiterqualifizierung nutzen. Die Bank profitiert von einer schnelleren Rückkehr, besserer Planbarkeit und geringeren Qualifizierungs- und Vertretungskosten. Dieses Modell wurde im vergangenen Jahr mehr

als 200 Mal genutzt – übrigens auch hier bereits von Männern.

„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist mehr und mehr auch ein Thema für Männer.“

Zwei weitere Bausteine haben ebenfalls für positive Effekte gesorgt: die Verankerung von Diversity-Zielen in den Zielvereinbarungen des Top-Managements und eine Kommunikationskampagne, zu der ich auch verpflichtende Diversity-Workshops für Führungskräfte zähle.

Häufig wird geäußert, der geringe Anteil von Frauen in Führung sei durch die schwierige Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben begründet. Vor der Herausforderung, die Belange einer Familie mit denen einer Karriere abzugleichen, stehen jedoch neben den Müttern auch zunehmend die Väter. Nehmen bei der Commerzbank inzwischen mehr Männer Angebote für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie flexible Arbeitszeit oder Teilnahme an Elternnetzwerken, in Anspruch?



Die betriebliche Kinderbetreuung, die Ferienbetreuung und weitere Angebote zum Beispiel zum Thema „Pflege von Angehörigen“, werden gleichermaßen von Frauen und Männern in Anspruch genommen.

Bedingt durch das Gesetz wird neben der Commerzbank AG eine Vielzahl von Unternehmen in Deutschland die angestrebten Zielgrößen für Frauen in Führungspositionen auf den obersten Führungsebenen veröffentlichen. Sehen Sie für die betroffenen Unternehmen die Möglichkeit, über den konstruktiven Umgang mit dem Gesetz und eine entsprechende Kommunikation darüber das eigene Firmenimage zu verbessern? Was empfehlen Sie?

Obwohl wir in den letzten Jahren Erfolge sehen konnten, wird es wesentlich mehr Zeit erfordern, bis Frauen auch in den Vorständen in größerer Zahl ankommen. Insofern bin ich sehr für realistische Quoten, die die aktuellen Potenziale für

weibliche Besetzungen im Unternehmen berücksichtigen. Die starke Fokussierung auf die Aufsichtsräte und den Vorstand durch Gesetzgeber und Presse sehen auch viele Frauen, mit denen ich gesprochen habe, sehr kritisch. Wir müssen konkrete Maßnahmen entwickeln, um Chancengleichheit im Unternehmen kontinuierlich zu verbessern, und wir müssen unsere Unternehmenskultur dahingehend entsprechend weiterentwickeln.

Meine Empfehlung geht also dahin, zunächst die Situation von Frauen im Unternehmen sehr genau zu analysieren und sich mit Mitarbeiterinnen und Führungskräften intensiv auszutauschen. Auf dieser Basis sollte man anschließend konkrete Ziele und Fristen formulieren, passgenaue Maßnahmen entwickeln und die Fortschritte regelmäßig überwachen.

Handlungsfelder



PERSONALGEWINNUNG



PERSONALENTWICKLUNG



VERGÜTUNG



ARBEITSORGANISATION



VEREINBARKEIT

Maßnahmen: Das Gesamtkonzept ist entscheidend

Die Verankerung in der Unternehmensstrategie und das Commitment des Vorstands und des Top-Managements sind zentrale Voraussetzungen, um nachhaltig mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Doch strategische Planungen müssen heruntergebrochen, in Prozesse übersetzt und in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen verankert werden. Nicht zuletzt müssen sie von Führungskräften und Beschäftigten akzeptiert und gelebt werden.

QUALITÄT ÜBER QUANTITÄT

Im Folgenden stellen wir fünf Handlungsfelder vor, die auf Grundlage unserer Beratungsarbeit und aktueller wissenschaftlicher Untersuchungen besondere Bedeutung besitzen. Diese werden von einer Reihe von Praxisbeispielen ergänzt. Aber: Nicht die Anzahl der Maßnahmen entscheidet über den Erfolg, sondern ihre Qualität. Inwieweit bauen die Maßnahmen und Prozesse sinnvoll aufeinander auf und ergänzen und verstärken sich gegenseitig? Inwieweit fügen sie sich in ein Gesamtkonzept ein? Inwiefern wird das Konzept kommunikativ

begleitet und als Teil eines Veränderungsprozesses begriffen, den es engagiert zu managen gilt? (Siehe hierzu auch Kapitel 5.)

Es geht nicht mehr um die klassische Frauenförderung. Spricht man mit Führungskräften in Unternehmen, so bekommt man immer wieder zu hören, es fehle den Frauen am Ehrgeiz, am Aufstiegswillen oder auch an der Aufstiegskompetenz. Mit verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Mentoring-Programmen, sollen Frauen dann fit gemacht werden für eine Karriere bis hinauf in die Chefetagen. Ziel ist es, die weiblichen Führungskräfte passfähig zu machen für den Aufstieg in einer Organisation, die ansonsten unverändert bleibt. Mit der Strategie *fix the women* mögen zwar kleinere Erfolge erreichbar sein, nachhaltig ist sie jedoch nicht.

DEN ORGANISATORISCHEN WANDEL VOLLZIEHEN

Heute ist klar: Unternehmen, die Frauen und Männern die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten bieten wollen, müssen einen organisa-

torischen Wandel vollziehen und strukturelle Rahmenbedingungen verändern. Die individuelle Ebene muss zwar einbezogen werden, aber dabei darf es nicht bleiben.

Ein wichtiges Etappenziel ist eine an Chancengleichheit, Vielfalt und an den unterschiedlichen Lebensphasen orientierte Personalpolitik. Die mobile, an internationalen Erfahrungen interessierte Berufseinsteigerin hat andere Erwartungen und Bedürfnisse bezüglich Arbeitszeit und -ort, bezüglich Aufgaben oder Aufstiegs geschwindigkeit als zum Beispiel eine Führungskraft mit Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen. Weil generell die Vielfalt der Lebensformen zunimmt, heißt das, dass heute ein Karrieremuster nicht mehr für alle gültig sein kann.

FAIRE CHANCEN ERÖFFNEN

Letztlich aber geht es um Veränderungen in der Unternehmenskultur – wie auch die Untersuchung der Fraunhofer Gesellschaft in neun deutschen Großunternehmen gezeigt hat. Unternehmenskulturen sind durch ihre Entwicklungsge-

schichte geprägt. Weil sie bis heute überwiegend von Männern gestaltet wurden, sind sie an traditionell männlichen Erwerbsbiografien, Umgangsformen und Bedürfnissen orientiert. Doch der dynamische gesellschaftliche Wandel, der sich sowohl in den technischen und technologischen Innovationen als auch in den Rollenmustern und Beziehungen von Frauen und Männern vollzieht, erfordert von den Unternehmen Offenheit für neue Konzepte. Was spricht dagegen, eine inklusive Unternehmenskultur zu entwickeln, in der Frauen und Männern – und zwar in ihrer Vielfalt – faire Chancen und neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden?

Führungskräfte und Talente gewinnen



CHECKBOX

- Sprechen wir in unseren Ausschreibungen Frauen gezielt an?
- Nach welchen Kriterien wählen wir Bewerberinnen und Bewerber aus?
- Wie hoch sind die Anteile von Frauen in den Bewerbungen?
- Machen wir Angebote für Mädchen, Studentinnen und Absolventinnen?
- Wie qualifizieren wir Personalverantwortliche für Bewerbungsgespräche?

Die jüngsten Prognosen zur demografischen Entwicklung in Deutschland haben erneut klargestellt: Der Rückgang an Bevölkerung und Arbeitskräften und damit auch an qualifiziertem Fach- und Führungspersonal wird sich nur über entsprechende Zuwanderung und über die Nutzung der Ressourcen von Frauen ausgleichen lassen. Unternehmen müssen jetzt mit den Investitionen in die Führungskräfte von morgen beginnen.

NETZWERKE SIND DAS A UND O

International, überregional und regional gibt es zahlreiche professionelle Netzwerk-Organisationen für Frauen in der Wirtschaft. Für Unternehmen sind sie wichtige Anlaufstellen, um weibliche Führungskräfte zu gewinnen. Jetzt ist nicht die Zeit für Berührungängste. Es lohnt sich, die ganze Bandbreite gesellschaftlicher Organisationen ins Visier zu nehmen, in denen Frauen erfolgreich in Führung sind, und gewohnte Pfade zu verlassen. Karrieren müssen nicht mehr nach Schema F verlaufen.

Auch hat sich eine Reihe von Personalagenturen zwischenzeitlich auf

die Suche nach hochqualifiziertem weiblichem Führungspersonal spezialisiert.

FRÜHZEITIG SUCHEN UND BINDEN

Investitionen in Kooperationen mit Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zahlen sich aus. Die Ansprache unternehmensrelevanter Lehrstühle erleichtert erste (Arbeits-)Kontakte zu Studentinnen und Absolventinnen. Auch gezielte Angebote wie Praktika oder Kennenlertage helfen, den weiblichen Führungsnachwuchs zu finden und zu gewinnen. Eine entscheidende und immer noch unterschätzte Rolle für die Gewinnung von Frauen spielen Rollenvorbilder. In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile Netzwerke von engagierten weiblichen Managerinnen – als Unternehmens-Botschafterinnen stiften sie Sinn und liefern die Erfolgsgeschichten gleich mit.

Technologieorientierte Branchen wie der Automobilsektor und die Informations- und Kommunikationstechnik müssen besonders intensiv in das Personalmarke-

ting investieren, denn es gilt, das männliche Image der Technikberufe zu verändern. Dies wird nur über glaubhaftes und nachhaltiges Engagement gelingen.

WEBSITE ALS VISITENKARTE

Und nicht zuletzt zählt der erste Eindruck, den ein Unternehmen macht, und wie es Talente anspricht. 94 Prozent der Hochschulabsolventinnen und -absolventen und damit potentielle Nachwuchskräfte informieren sich zuallererst auf der UnternehmenWebsite über mögliche Arbeitgeber – sie ist die Visitenkarte: Wie ist die Wort- und Bildsprache gestaltet? Werden Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen? Werden Angebote wie flexible Arbeitszeiten oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung offensiv beworben? Oft neigen Unternehmen dazu, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen oder solche Angebote für nicht entscheidend zu halten. Dabei sind diese auch einer zunehmenden Anzahl von (jungen) Männern wichtig.

Aus der Praxis

DER BAYER-ANSATZ FÜR MEHR AUSGEWOGENHEIT IM MANAGEMENT

Seit Ende 2010 arbeitet Bayer intensiv daran, die Ausgewogenheit der Kulturen und Geschlechter in Führungsteams zu verbessern. Diese Initiative geht vom Top-Management aus, der Hintergrund ist die geschäftliche

Relevanz: Es werden grundlegende Aspekte der eigenen Wettbe-

werbsfähigkeit gestärkt und die entscheidenden Erfolgsfaktoren, Innovation, Talent und Kunden gefördert. Bayers oberstes Management verantwortet den Prozess und treibt ihn aktiv voran.

Der innovative Ansatz fokussiert sich nicht auf unterrepräsentierte Frauen oder Nationalitäten, sondern auf die Entscheidungsträger im Unternehmen: die Manager. Denn sie haben die Möglichkeit und die Verantwortung, die Dinge zu verändern.

Diesen Lernprozess unterstützt Bayer mit eintägigen Seminaren. An den interaktiven strategischen

Debatten zum Thema geschlechter- und kulturübergreifende Mitarbeiterführung „Strategic Debates – Leading Across Cultures and Genders“ haben weltweit mittlerweile rund 1.700 Führungskräfte teilgenommen.

Auf der hausinternen Intranet-Seite „Leading Across Cultures and Genders“ haben die

Manager Zugriff auf eine umfassende Sammlung von Filmen, Büchern, Studien, Präsentationen und Schulungen, die sie bei ihren Bemühungen unterstützt. Die globale Online-Community zählt über 10.000 Mitglieder und ist damit die größte und aktivste ihrer Art bei Bayer. Viele Führungskräfte setzen gute Zeichen, indem sie Mentoren-Programme bewusst kultur- und geschlechterübergreifend besetzen, als Sponsor auf eine möglichst vielfältige Gruppe der von ihnen betreuten Mitarbeiter Wert legen oder auf eine ausgewogene Auswahl der Teilnehmer von Führungskräfte-Seminaren oder der Leitungsteams

„Wir müssen Frauen nicht besser für Führungspositionen ausbilden – sie sind schon hervorragend ausgebildet! Wichtig ist, den Managern Gender-Unterschiede bewusst zu machen, damit sie diese wirksam zueinander ins Verhältnis setzen und die richtigen Entscheidungen beim Einstellen, Entwickeln und Fördern von Männern und Frauen treffen können.“

von aufmerksamkeitsstarken globalen Projekten achten.

Bayer erfasst die geschlechterspezifische Zusammensetzung der weltweiten Belegschaft in einer speziell dafür aufgesetzten Datenbank „MORE“. Sie liefert konkrete Zahlen und Entwicklungen, bezogen auf Geschäftsfelder, Länder und Funktionsbereiche, aber auch auf die Zusammensetzung unterschiedlicher Hierarchien, Führungsfunktionen oder zum Beispiel Mitarbeiter in Auslandseinsätzen. Das Unter-

nehmen hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt und macht gute Fortschritte. Deshalb sieht Bayer auch die Quotendiskussion gelassen. Man sieht sich aus eigener Überzeugung auf einem guten Weg. In Bezug auf das Geschlechterverhältnis bei Bayer bedeutet das:

- ▶ Die oberen fünf Führungsebenen sind heute zu 27 Prozent mit Frauen besetzt, verglichen mit 21 Prozent zu Beginn der gezielten Auswertung im Jahr 2010. Bis Ende 2015 will man nahe an 30 Prozent sein.

- ▶ Im obersten globalen Kreis von 400 Führungskräften ist der Frauenanteil seit 2010 von 7 auf 13 Prozent gestiegen.
- ▶ 24 Prozent der Beschäftigten im Auslandseinsatz (Expatriates) sind heute Frauen, verglichen mit 17 Prozent vor fünf Jahren.
- ▶ Der Anteil der Frauen unter Landessprechern (Senior Bayer Representatives) ist seit 2010 von null auf 15 Prozent gestiegen.



Bayer



Dr. Antje Wessel ist Global Head of Culture and Gender Balance der Bayer AG. Dr. Wessel war geschäftsleitend in Tochterunternehmen der Bayer AG und Schering AG tätig. Sie ist Mitglied im Business-Women-Netzwerk „Generation CEO“ und steht auf der Global Board-Ready-Women-Liste.

Karrieren entwickeln



Qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine der wichtigsten, aber auch zunehmend knappen Ressourcen für Unternehmen. Umso entscheidender ist ein systematisches Talentmanagement, das Frauen und Männern auf allen Ebenen gleiche Chancen ermöglicht. Um die Top-Führungspositionen mit Frauen besetzen zu können, muss bereits bei den Einstiegspositionen angefangen werden – denn wenn der weibliche Talentpool unten nicht gefüllt und dann kontinuierlich weiterentwickelt wird, können von dort auch keine Frauen ins Top-Management gelangen.

Für Unternehmen, die ins Ausland entsenden und von dort rekrutieren, sind auch Dual-Career-Angebote eine gute Möglichkeit, Frauen wie Männer an das Unternehmen zu binden. Dabei versucht das Unternehmen auch für den mitziehenden Partner oder die Partnerin Karriere-möglichkeiten offenzulegen.

GENDER- UND DIVERSITY-ASPEKTE IN AUSWAHLVERFAHREN

Doch nicht nur die Prozesse und Kriterien müssen in den Blick genommen

werden, auch die handelnden Personen. Niemand ist in der Lage, vollkommen objektiv zu entscheiden. Immer spielen subjektive Erfahrungen, Einstellungen oder persönliche Interessenlagen eine Rolle. Diese

CHECKBOX

- Haben wir transparente Auswahlverfahren?
- Haben wir eine strategische Nachfolgeplanung?
- Welche Kriterien setzen wir für Führungsverantwortung?
- Gibt es Angebote für Expertenkarrieren? Erfahren diese die gleiche finanzielle Anerkennung?
- Gibt es flexible Karrierewege und Angebote für späte Karrieren?
- Haben wir Mentoring- und Coaching-Angebote für weibliche Talente?

unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen, auch Unconscious Bias genannt, beeinflussen unsere Entscheidungen oft ohne unser Wissen. So haben Menschen im Allgemeinen eine Tendenz dazu, ihnen ähnliche Menschen intuitiv zu bevorzugen – das macht auch vor Führungskräften nicht halt. Aus diesem Grund haben vor allem international tätige Unternehmen die Praxis entwickelt, Auswahl- und Beförderungsrunden grundsätzlich mit mehreren Personen zu besetzen und darauf zu achten, dass Männer und Frauen oder unterschiedliche Altersgruppen und kulturelle Hintergründe vertreten sind.

Henkel zum Beispiel hat zur Vermeidung unbewusster Stereotype eingeführt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der jährlichen Evaluation nicht nur durch ihre Führungskraft bewertet werden.

Stattdessen nimmt ein durch heterogene Managerinnen und Manager besetzter Development Round Table die Bewertung vor. Generell bewährt haben sich nicht zuletzt Schulungen und Trainings für Vorgesetzte sowie Personalerinnen und Perso-

naler unter Gender- und Diversity-Gesichtspunkten zum Abbau von (häufig unbewussten) Vorurteilen.

AM LEBENSVERLAUF ORIENTIERTE KARRIEREWEGE

Die Flexibilisierung der Karrierewege ist eine weitere, zentrale Herausforderung für Unternehmen. Ein Muster passt längst nicht mehr für alle und je nach Lebenssituation haben Beschäftigte andere Bedürfnisse und Erwartungen oder bringen andere Voraussetzungen mit. Ein wichtiges Stichwort sind sogenannte „späte“ Karrieren nach der Rushhour des Lebens, die vor allem für Frauen interessant sind, die nach der aktiven Familienphase nochmals durchstarten wollen.

Lanxess ist mit seinem erfolgreichen „Senior Trainee Programm“ in diesem Bereich führend: Akademikerinnen und Akademiker, die nach längerer Familienpause wieder ins Berufsleben einsteigen wollen, haben im Rahmen eines Trainee-Programms die Möglichkeit, ihr Wissen aufzufrischen. Für das Unternehmen positiv: Die meisten der Senior-Trainees konnten über-

FACTS & FIGURES

79 % der Frauen im höheren und mittleren Management möchten ins Top-Management

75 % der weiblichen Führungskräfte sind der Meinung, dass Frauen auf Topmanagement-Ebene mehr leisten müssen als Männer, um die gleiche Wertschätzung zu erhalten

Unterschiedliche Aufstiegs-geschwindigkeit:

Nur **16 %** der Frauen machen mehrfache Karriere-sprünge, bei den Männern sind es mit

31 %
doppelt so viele

nommen werden, teils direkt in Positionen mit Personalverantwortung (zum Beispiel als Laborleiterin), teils in Stabsstellen mit hochspezialisierten Funktionen.

VORBILDER SCHAFFEN

Nicht zu vernachlässigen ist auch die gezielte Ansprache und Ermutigung von Frauen. Wie viele Untersuchungen zeigen, haben Frauen mehr Selbstzweifel zu überwinden, sie haben weniger Vorbilder oder rechnen sich von vorneherein geringe Chancen für eine Top-Karriere aus. Mentoring-Programme oder Coaching-Angebote sind kein Allheilmittel, aber sie bleiben wichtige Instrumente, um Frauen Kontakte und Sichtbarkeit zu ermöglichen und sie auf Führungsaufgaben gezielt vorzubereiten.

„Für die Allianz ist die Förderung von Frauen wie auch die Förderung von Diversität in der gesamten Mitarbeiterschaft von zentraler Bedeutung. Angesichts der Globalisierung sowie der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen ist Vielfalt für das Unternehmen ein wichtiges Gut und ein zentraler Faktor, um Talente zu gewinnen und zu sichern. Unser Ziel ist es, bis zum Jahresende 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen!“

Im Sommer 2011 startete die Allianz Deutschland das Mentoring-Programm zur Unterstützung der Karrierewege von Frauen in das mittlere und höhere Management. Zusammen mit anderen Maßnahmen und Formaten wie zum Beispiel Managerinnen im Dialog, Lust auf Führung und Karrierelounges soll das Programm dazu beitragen, den Anteil weiblicher Führungskräfte, der im Jahr 2010

noch bei 23,4 Prozent lag, bis Ende 2015 auf 30 Prozent zu steigern.



Im Mentoring-Programm begleiten und beraten Mentoren und Co-Mentorinnen die Programmteilnehmerinnen. Dabei unterstützt jeder Vorstand der Allianz Deutschland AG als Mentor bis zu drei Mentees mit dem Ziel, die Mentees individuell über einen längeren Zeitraum hinweg in ihrer weiteren Karriereentwicklung zu fördern und bei dem Ausbau der ressortübergreifenden Netzwerke zu unterstützen. Zusätzlich agiert eine Kollegin aus dem höheren Management als Co-Mentorin und ermöglicht hierbei Einblicke in den Arbeitsalltag einer Führungskraft mit weitreichendem Verantwortungsbereich.

Einzel- und Gruppengespräche zwischen Mentees, Mentor und

Aus der Praxis

ALLIANZ UNTERSTÜTZT KARRIEREWEGE VON FRAUEN MIT INNOVATIVEM MENTORING-PROGRAMM

Co-Mentorin bilden den Kern des Programms – ergänzt durch Get-together-Veranstaltungen, Netzwerktreffen und individuelle Qualifizierungsmaßnahmen. Als „Motor“ des Programms sind die Mentees dafür verantwortlich, proaktiv mit ihren Mentoren in Kontakt zu treten, Mentoren-Gespräche vorzubereiten und Fragestellungen einzubringen, zu denen sie den Rat, das Wissen und die Erfahrung des Mentors bzw. der Co-Mentorin nutzen möchten. Wichtig im gesamten Prozess sind

die persönlichen Erfahrungen der Mentoren, ihr Wissen und ihr Feedback. Mentoring als Möglichkeit, Frauen zu fördern, hat sich bei der Allianz Deutschland erfolgreich etabliert. Seit 2011 haben 33 Frauen am Mentoring-Programm teilgenommen, mehr als die Hälfte hat dabei auf der Karriereleiter die nächste Stufe erklommen. Insgesamt 81 Prozent der Programmteilnehmerinnen konnten seitdem neue Führungsaufgaben übernehmen.



Dr. Wolfgang Brezina ist Personalvorstand der Allianz Deutschland.

Chancen- und leistungsgerecht vergüten



In Deutschland verdienen Frauen durchschnittlich 22 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen. Damit ist Deutschland Schlusslicht in Europa. Zwar werden zum Lohnvergleich Vollzeitgehälter herangezogen, doch selbst wenn Berufe und Positionen sowie Teilzeittätigkeiten und Arbeitsunterbrechungen ausgeklammert werden, bleiben 7 Prozent Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern – auf der gleichen Position und mit dem gleichen Anforderungsprofil.

ENTGELTUNTERSCHIED UND STEREOTYPE

Unterm Strich beruht die geringere Entlohnung von Frauen weniger auf finanzieller Ungleichbehandlung im Einzelfall, sondern vor allem auf gesellschaftlichen Strukturen, die Frauen benachteiligen. So lassen sich drei grundsätzliche Ursachen für die Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern festhalten:

- ▶ Frauen fehlen in bestimmten Berufen, Branchen und auf den höheren Stufen der Karriereleiter.
- ▶ Frauen haben häufigere und längere familienbedingte

Erwerbsunterbrechungen und Stundenreduzierungen als Männer.

- ▶ „Typische“ Frauenberufe wie beispielsweise im sozialen Bereich werden schlechter bezahlt als Berufe, die traditionell vor allem von Männern ausgeübt werden.

TRANSPARENZ SCHAFFEN

Dabei ist gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Gerechtigkeit, sondern auch wirtschaftlich relevant. Frauen ahnen oft sehr wohl, dass sie weniger verdienen als Männer in vergleichbaren Tätigkeiten und Positionen.

Verdienstunterschiede können sich damit auch negativ auf die Motivation und den Aufstiegswillen weiblicher Fach- und Führungskräfte auswirken. Mal ganz davon abgesehen, dass geringere Verdienstmöglichkeiten zur Folge haben, dass Frauen weniger erwerbstätig sind und häufiger aus familiären Gründen aus dem Job aussteigen. Diese Erwerbsunterbrechungen führen wiederum zu höheren Entgelt-

unterschieden. In einer an Vielfalt ausgerichteten Unternehmenskultur hingegen fördern transparente Vergütungsstrukturen die Zufriedenheit und Motivation aller Mitarbeitenden.

INDIREKTE BENACHTEILIGUNG AUFDECKEN

Tarifverträge werden oft in dem guten Glauben abgeschlossen, dass sie eine geschlechtergerechte Vergütung gewährleisten. Doch auch tarifvertragliche Regelungen sind nicht davor gefeit, dass sie Frauen indirekt benachteiligen können. Beispielsweise kann sich das Stufensystem, das auf kontinuierlicher Berufserfahrung beruht, negativ auswirken, da Frauen nach wie vor mehr familienbedingte Unterbrechungszeiten haben.

VERGÜTUNGSSYSTEME ÜBERPRÜFEN

Ob Tarifvertrag oder leistungsorientierte Vergütung – es lohnt sich, Ihr Vergütungssystem auf Geschlechtergerechtigkeit zu überprüfen. Der Entgeltgleichheits-Check (www.eg-check.de) bietet eine sehr differenzierte Überprüfung, in der

alle Vergütungsbestandteile (Grundentgelt, Stufensteigerungen, Leistungsvergütungen, Überstundenvergütungen, Erschwerniszuschläge) einzeln in einem dreistufigen Test nach möglicher Benachteiligung untersucht werden.

CHECKBOX

- Haben Sie Ihr Vergütungssystem auf indirekte Benachteiligung überprüft?
- Haben Sie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparente Gehaltsbänder, die das Minimum und Maximum in einer bestimmten Position/Stufe definieren?
- Haben Sie ein analytisches Bewertungsverfahren, das einzelne Kriterien getrennt analysiert und bewertet, so dass nachvollziehbar wird, welche Bedeutung zum Beispiel den Qualifikationsanforderungen oder der Verantwortung zugemessen wird?

FACTS & FIGURES

30 % weniger als Männer verdienen Frauen in Führungspositionen

Weibliche Führungskräfte erhalten durchschnittlich

27,64 €

brutto/h, männliche Führungskräfte

39,50 €

brutto/h



FACTS & FIGURES

77 % der Beschäftigten erwarten von einem attraktiven Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten

87 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bewerten derzeit die Arbeitskultur in ihrem Unternehmen als Präsenzkultur

Nur **7 %** der Väter haben im Gegensatz zu

62 % der Mütter familienbedingt Erfahrungen mit Arbeit in Teilzeit gemacht

Zeit- und Führungsmodelle flexibilisieren

Die Digitalisierung im Arbeitsleben schreitet rasant voran und die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts taucht in ihren Umrisen bereits vor uns auf. Homeoffice, mobiles und vernetztes Arbeiten sind die Arbeitsmodelle der Zukunft und ein wichtiger Baustein, um Beschäftigten wie Führungskräften mehr zeitliche Souveränität und Spielräume in der Arbeitsgestaltung zu geben. Unternehmen sind deshalb gut beraten, sich für die Anforderungen dieser neuen Arbeitswelt gut aufzustellen.

ARBEITSZEIT NEU DENKEN

Arbeitsflexibilisierung ist auch eine zentrale Stellschraube, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen zu erhöhen. Dies gilt vor allem für neue Zeitmodelle. Sehr oft machen Unternehmen heute die Erfahrung, dass Frauen die Übernahme einer Führungsposition ablehnen, weil sie das erwartete Zeitempensum nicht leisten können oder wollen. Doch gerade hier ist ein Umdenken notwendig – bei den Frauen und den Unternehmen.

Aus der Praxis

MORE: BOSCH ERPROBT ERFOLGREICH NEUE MODELLE



BOSCH

Technik fürs Leben

„Bei Bosch Thermotechnik greifen flexibles Arbeiten und Führungsverantwortung erfolgreich ineinander.“

Bereits 2011 startete bei der Robert Bosch GmbH das Projekt MORE (Mindset ORganisation Executives) zur Sensibilisierung für flexible Arbeitszeitmodelle. Rund 150 Führungskräfte nahmen weltweit teil und arbeiteten in flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Homeoffice und Teilzeit.

Das Projekt war so erfolgreich, dass MORE im Folgejahr auf breiter Basis angeboten wurde. Mittlerweile haben über 1.000 Führungskräfte rund um den Globus teilgenommen. Ein Beispiel ist Jörg Ruschenburg für Bosch Thermotechnik als Senior Project

Manager Logistic Projects am Standort Wetzlar tätig. Für ihn gaben die Möglichkeiten zum konzentrierteren Arbeiten, weniger Stress sowie die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben den Ausschlag, ein flexibles Arbeitszeitmodell zu nutzen. Den langen Fahrweg zwischen Arbeits-

und Wohnort konnte er sich so an einigen Tagen ersparen.

Dank der entsprechenden Technik vernetzte er sich mit den Kollegen und Kolleginnen aus dem Homeoffice. Besonders wichtig ist für Jörg Ruschenburg die Kommunikation zu anderen Führungskräften und in seinem Team. Schlussendlich waren die Erfahrungen durchweg positiv und regelmäßige Homeoffice-Tage sind weiterhin fest im Kalender markiert.



Robby Drave ist Mitglied der Geschäftsführung der Bosch Thermotechnik GmbH mit Zuständigkeit für kaufmännische Aufgaben sowie IT-Koordination.

Helfen können dabei unterschiedliche Formen der Arbeitsflexibilisierung. Wohl am weitesten verbreitet sind Gleitzeitmodelle, die erlauben, Beginn und Ende der

Arbeitszeit innerhalb einer festgelegten Spanne flexibel zu gestalten. Dadurch kann die Arbeitszeit zum Beispiel an Kita- oder Schulzeiten angepasst werden. Weiterhin lässt sich der Ort der Arbeit flexibilisieren, zum Beispiel durch Homeoffice und mobiles Arbeiten. Beides findet man inzwischen in vielen Unternehmen. Um sich für die Zukunft aufzustellen, ist dies jedoch nur der erste Schritt.

CHECKBOX

- Welche Arbeitsmodelle bestehen in unserem Unternehmen?
- Herrscht eine Präsenz- oder Ergebniskultur?
- Können auch Führungskräfte flexible Arbeitsmodelle nutzen?
- Wird im Unternehmen über gute Führung diskutiert und gibt es ein Führungsleitbild?
- Wer im Unternehmen ist Gegner flexibler Arbeitsmodelle und wer Verbündeter?
- Könnte man ein Pilotprojekt zur Arbeitsflexibilisierung umsetzen, um eventuelle Gegner schrittweise zu überzeugen?

FÜHRUNG NEU DENKEN

Noch nicht so verbreitet, aber immer stärker nachgefragt sind Führungsmodelle, in denen die Dauer der Arbeitszeit flexibilisiert wird, durch Führung in reduzierter Vollzeit und Jobsharing.

Eine Bereichsleiterin der Deutschen Telekom verantwortet auf diese Weise zum Beispiel 35 Personen in vier Teams. Sie arbeitet 78 Prozent (30 Stunden), davon drei Tage voll (vor Ort oder in Deutschland unterwegs) und an zwei Tagen jeweils vormittags im Homeoffice.

Bei der Deutschen Bahn AG teilen sich zwei Abteilungsleiterinnen eine

Stelle. Beide arbeiten 60 Prozent, von montags bis mittwochs bzw. von mittwochs bis freitags. Wenn gleich dieses Modell eine gute Kommunikation erfordert, ermöglicht es ein hohes Maß an Vereinbarkeit. Für den Arbeitgeber hat dies den Vorteil, dass er zwei kreative und hocheffiziente Führungskräfte für den Preis von 1,2 statt zwei Stellen bekommt und diese sich im Notfall sogar gegenseitig vertreten können.

Reduzierte Vollzeit und Topsharing bergen großes Potenzial für die Steigerung des Frauenanteils in Führung, weil gerade weibliche Führungskräfte daran Interesse haben. Bestimmt ist nicht jede Position dafür geeignet, doch sicherlich sehr viel mehr Positionen als gemeinhin angenommen.

KULTUR NEU DENKEN

In vielen Unternehmen herrscht jedoch nach wie vor die Vorstellung, dass Führungskräfte omnipräsent sein und in jedem Fall eine Vollzeitstelle (plus) ausüben müssen. Der Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten gilt deswegen nach wie vor als Karrierehemmnis.

Um jedoch langfristig zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich fragen, wie Führungsaufgaben künftig zeitlich und organisatorisch gestaltet und ausgeübt werden sollen:

- ▶ Wie viel Präsenzzeit ist tatsächlich notwendig und macht die Person, die am längsten bleibt, wirklich den besten Job?
- ▶ Macht es tatsächlich einen Unterschied, ob eine Führungskraft nicht vor Ort ist, weil sie beruflich unterwegs ist oder weil sie von zuhause arbeitet?
- ▶ Welches Bild haben wir vor Augen, wenn wir an Führung denken, und ist das tatsächlich noch zeitgemäß?

Diese und andere Fragen müssen wir stellen und beantworten, um eine Arbeitswelt zu gestalten, in der Frauen wie Männer sich beruflich verwirklichen und gleichzeitig ein erfülltes Privatleben haben können.



Karriere und Familie vereinbaren

FACTS & FIGURES

93 % der Väter und Mütter erachten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als besonders wichtig für ihr persönliches Wohlbefinden

JEDE 2. FRAU gibt ihren Karrierewunsch auf, weil die Doppelbelastung von Beruf und Familie zu groß ist

Fast **JEDER 3. ARBEITGEBER** unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht

71 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fehlen familienfreundliche Angebote in den Unternehmen

Bei der Wahl des Arbeitgebers lassen sich hochqualifizierte Beschäftigte zunehmend von dem Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten sowie Zeit für Partnerschaft, Familie und Freunde leiten. Für Unternehmen rechnet es sich, in familienfreundliche Maßnahmen zu investieren – sei es in Form von Belegplätzen in Kitas, Not- und Ferienbetreuung oder Eltern-Kind-Zimmern. Sie erhöhen nachweislich die eigene Arbeitgeber-Attraktivität und die Zufriedenheit der Beschäftigten, reduzieren Krankheitstage und Fehlzeiten und den Aufwand für Neu- und Nachbesetzungen, der gerade bei hochqualifizierten Fachkräften erheblich ist.

Doch geht es um die Karriere im engeren Sinne und um das Ziel, mehr Frauen auch in die Top-Positionen zu bringen, müssen andere Mechanismen greifen: allen voran eine flexible Arbeitsorganisation und der Lebenssituation angepasste Karrierewege im Unternehmen. Beispielsweise muss es gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich sein – auch wenn sie in Teilzeit arbeiten – den nächsten Karriereschritt machen zu können.

GEZIELT MÄNNER IN MASSNAHMEN EINBEZIEHEN

Entscheidend für die Konzipierung der Maßnahmen ist es, Männer als Zielgruppe bewusst einzubeziehen – und hier liegt oft eine der größten Herausforderungen für die Unternehmenskultur. Auch wenn heute Frauen noch deutlich häufiger und intensiver Familienaufgaben übernehmen, so ist der Einstellungswandel doch bereits im vollen Gange. Je selbstverständlicher an Familienpflichten angepasste Karrierewege auch für Männer werden, umso weniger stellen Frauen ein „Risiko“ für ihre Vorgesetzten dar.

FÜHRUNGSKRÄFTE SENSIBILISIEREN UND SCHULEN

Flankierend sollten Führungskräfte entsprechend sensibilisiert, geschult und darin unterstützt werden, wie sie ihrerseits die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere mit familiären Pflichten unterstützen können. Und sie benötigen für ihre Anstrengungen ideelle und materielle Anerkennung: Wie die Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt kann die Förderung der Verein-

barkeit mit entsprechenden Zielen hinterlegt werden.

Entscheidend sind auch hier die Vorbilder, vor allem männlicher Natur: Wenn der Abteilungsleiter von sich aus darauf achtet, Meetings nicht zwischen 18 und 20 Uhr anzusetzen, wenn er offen kundtut, wegen eines wichtigen Schultertermins des Sohnes oder der Tochter früher zu gehen, und nicht einen wichtigen Kundentermin vorschiebt, wird es für die männlichen und weiblichen Führungskräfte mit Kindern um vieles leichter.

FAMILIE ALS RESSOURCE BEGREIFEN

Denn Familie ist eben auch eine wichtige Ressource und Basis der eigenen Resilienz: Sie rückt die Relationen zurecht und hilft die richtige Balance zu halten. Und nicht zuletzt: Die Kompetenzen, die man als Familienchefin oder -chef benötigt, sind auch für Führungskräfte im Unternehmen wertvoll: Empathie und Kommunikation, Entscheidungsfähigkeit und klare Ansagen!

CHECKBOX

- Wie erfolgt der Kontakt zu unseren Mitarbeitenden während der Elternzeit?
- Werden Führungsnachwuchskräfte in der Elternzeit weiterhin auf den Potenziallisten geführt?
- Wie gestalten wir den Wiedereinstieg? Welche Arbeitszeitmodelle sind möglich?
- Ist die Förderung der Vereinbarkeit eine Anforderung an Führungskräfte?
- Wie ist die Meeting-Kultur? Wann und wie werden Meetings angesetzt?
- Haben wir Vorbilder im Unternehmen und haben wir diese sichtbar gemacht?
- Gibt es spezifische Angebote für Männer wie etwa ein Väter-Netzwerk?

Aus der Praxis

PROJEKT „KARRIERE MIT KINDERN“: GANZHEITLICHER ANSATZ FÖRDERT KULTURWANDEL

Kaum ein Marktumfeld ist derzeit so dynamisch wie die Logistikbranche. Neben der globalen Wettbewerbsfähigkeit sind es auch der demografische Wandel und der Fachkräftemangel in bestimmten technischen Berufen, die für deutsche Mobilitäts- und Logistikunternehmen eine Herausforderung darstellen. Die Deutsche Bahn AG (DB) hat sich daher das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 zu den zehn Top-Arbeitgebern in Deutschland zu gehören. Um dieses Ziel zu erreichen, will die DB als Arbeitgeber attraktiver werden und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen. Außerdem soll der Anteil von Frauen im Unternehmen und speziell in Führungspositionen weiter gesteigert werden.

Ein wichtiger Grund für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland ist das relativ kleine Zeitfenster im Leben, in dem Frauen und Männer die wichtigsten Karriereschritte gehen und gleichzeitig Kinder bekommen können. In der Familienphase ist es oftmals schwierig, die Karriere weiter fortzusetzen und dies mit den gewachsenen familiären Verpflichtungen zu vereinbaren. Die

Folge: Viele Paare entscheiden sich eher unfreiwillig für die traditionelle Arbeitsteilung mit den bekannten Folgen für die Karrierechancen der Mütter. Hier setzt das Programm „Karriere mit Kindern“ an. Das Pilotprojekt wurde von 2012 bis 2014 in Kooperation mit der EAF Berlin und der Deutschen Telekom AG durchgeführt und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Europäischen Union und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert. Seit 2015 wird das Projekt nun von beiden Unternehmen ohne öffentliche Förderung fortgesetzt.

Im Mittelpunkt von „Karriere mit Kindern“ steht der Kulturwandel. Dabei hat das Projekt einen ganzheitlichen Ansatz, in dem individuelles Empowerment mit Instrumenten zum Kulturwandel verbunden wird.



Mobility Networks Logistics

Das Projekt fördert zum einen junge Mütter und Väter individuell und ermutigt sie, auch gegen manche Widrigkeit im Alltag die eigenen Karrierepotenziale auszuschöpfen und mit Familie zu vereinbaren. Diesen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden erfahrene Bahn-Führungskräfte als Mentorinnen und Mentoren zur Seite gestellt, die ihnen in dieser

komplexen Phase rund um die Elternzeit den Rücken stärken sowie den Wiedereinstieg und die weitere Karriereplanung unterstützen. In dem Begleitprogramm wird das Mentoring regelmäßig reflektiert und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich im Rahmen von Veranstaltungen untereinander vernetzen. Zusätzlich werden Seminare zur Vereinbarkeit von Karriere und Familienzeit sowie zur Führung in flexiblen Arbeitsmodellen durchgeführt. Ein zweiter Strang widmet sich explizit dem Umfeld der Betroffenen und

den betrieblichen Prozessen. Mentorinnen und Mentoren, Vorgesetzte, Führungskräfte, Personalerinnen und Personaler sowie Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter wurden zum Dialog eingeladen und haben in Workshops für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Good-Practice-Werkstätten wichtige Ansatzpunkte für eine Veränderung der Kultur erarbeitet. Im Laufe des Projekts erprobten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ermutigt durch die Diskussionen – neue Arbeitsmodelle, zum Beispiel Jobsharing, Homeoffice-Lösungen oder Interimsmanagement. Denn das Projekt will nicht nach dem Motto „fix the women“ nur an den betroffenen Frauen ansetzen, sondern dazu beitragen, ein Netzwerk von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der DB zu schaffen, die den Wandel gemeinsam vorantreiben.

Das Programm unterstützt auf diese Weise fortschrittliche Instrumente der Deutschen Bahn wie den Demografie-Tarifvertrag und die Konzern-Betriebsvereinbarung zum Thema Vereinbarkeit.

Veränderungsmanagement



TRANSFORMATIONS-
ARCHITEKTUR



RELEVANTE AKTEURE



CHANGE-STORY

Ein langfristiger Kulturwandel ist erforderlich

Die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen bedeutet für viele Unternehmen, sich Veränderungsprozessen zu stellen – angestrebt wird nichts Geringeres als ein Kulturwandel. Frauen sollen nicht nur eine faire Chance zur Entwicklung in oberste Führungspositionen erhalten, sondern zugleich nachhaltig auf diesen Ebenen etabliert werden. Hierfür ist ein Umdenken hin zu einer geschlechterübergreifenden „Diversity of Minds“ gefragt: Erforderlich sind Querdenker und Visionärinnen mit neuen Ansätzen, Verhaltens- und Vorgehensweisen sowie einem breiten Spektrum an Fähigkeiten – unabhängig vom Geschlecht. Infolgedessen werden sich auch tradierte Anforderungsprofile an Führung wandeln und verstärkt Sozial- oder Teamkompetenzen Berücksichtigung finden. Kurzfristige Fortschritte dürfen dabei nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um ein fortdauerndes Veränderungsprogramm

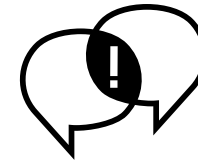
handelt. Eine wesentliche Erfolgskomponente ist insbesondere die Verankerung des Themas auf Top-Ebene – der Umbruch muss „Chef-sache“ sein. Ist dies nicht der Fall, droht ein generelles Scheitern. Wer die Frauenförderung nur als „Proforma-Maßnahme“ erlebt, wird sie nicht mittragen – die Chancengleichheit für Frauen muss glaubwürdig sein und im Unternehmen „gelebt“ werden.

Worin zeigt sich das klare Bekenntnis des Vorstands zur strategischen Bedeutung des Gesetzes?

- ▶ Die diesbezügliche Vision ist eindeutig formuliert und in der Kernstrategie des Unternehmens integriert.
- ▶ Durch zielgerichtete Kommunikation besteht im Unternehmen ein einheitliches Verständnis darüber, dass es sich bei der Umsetzung um ein nachhaltiges Veränderungsprogramm handelt. Obgleich mit dem Transformationsprozess schnelle Erfolge einhergehen sollen, ist den

Beschäftigten bewusst, dass das eigentliche Ziel ein langfristiger Kulturwandel ist.

- ▶ Um diesen zu ermöglichen und um zu erlauben, dass er im gesamten Unternehmen greifen kann, werden die Zielvorgaben einheitlich in alle Geschäftsbereiche und sämtliche Regionen kommuniziert.
- ▶ Die mit der Umsetzung beauftragten Stellen sind mit ausreichenden Ressourcen (finanziell und personell), weitreichenden Entscheidungsbefugnissen und dem Zugang zu den wesentlichen Gremien ausgestattet. Zuständigkeiten sind klar definiert.



GEMISCHTES TEAM – GEMEINSAMES ANLIEGEN

Aufgabe des Vorstands ist zum einen, die Steigerung des Frauenanteils an Führungspositionen in seine Kernstrategie aufzunehmen und als nachhaltiges Vorhaben zu kommunizieren. Zum anderen gilt es, für die Umsetzung vielfältige Projektteams zu beauftragen, die eine maßgeschneiderte Transaktionsarchitektur entwickeln. Dabei sollten in die verantwortlichen Arbeitsgruppen alle relevanten Akteure – Frauen wie Männer verschiedenster Altersstufen –, sämtliche operativen Bereiche und Human Resources eingebunden werden. Sie alle dienen als Multiplikatoren von Wissen und Informationen und tragen zur Verbreitung der Strategie sowie zu ihrer Wahrnehmung bei. Auf diese Weise werden Betroffene zu Verantwortlichen – eine wesentliche Basis für dauerhaftes Gelingen.

Ein zu kurz gedachtes Programm ohne Einbindung männlicher Kollegen greift nicht, sondern führt unter Umständen sogar zu Kollateralschäden. Das Thema „Frauenquote“ weckt verschiedenste Emotionen und eröffnet nicht nur Hoffnungen, sondern löst auch Ängste aus. Männer befürchten insgeheim mehr Konkurrenz durch ihre Kolleginnen oder sehen sich nun doppeltem Druck ausgesetzt. Den weiblichen Führungskräften wiederum droht das Etikett der „Quotenfrau“ – gepaart mit der Angst vor einem Scheitern. Auch die Unternehmen betreten mit der Umsetzung des Gesetzes unbekanntes Terrain: Vorbilder für einen erfolgreichen Umgang mit den neuen Herausforderungen gibt es bislang keine. All dies ruft Unsicherheit hervor. Umso wichtiger ist daher eine sensible und professionelle Begleitung, die alle Seiten hört und einbezieht.

WAS ZÄHLT, SIND ERGEBNISSE

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Gesetzes ist, dass die Vorgaben von Vorgesetzten, ihr Positionieren, Reden und Handeln tatsächlich eine Änderung der Haltung und des Verhaltens ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach sich ziehen. Daher müssen Maßnahmen auf Handlungsebene ansetzen, statt nur auf reine Wissensvermittlung zu fokussieren. Darüber hinaus sollte bei der Auswahl der Maßnahmen darauf geachtet werden, dass sie Veränderungen in den Ebenen und in der Breite ermöglichen. Wichtig ist zudem Authentizität: Handeln und Ziele müssen im Einklang sein.

MIT ALLEN BETEILIGTEN IN EINEN DIALOG TRETEN

Bei jedem Veränderungsvorhaben dürfte es tatsächliche und vermeintliche Gewinner und Verlierer geben. Durch die gesetzliche Vorgabe von Zielgrößen für mehr Frauen in Führungspositionen könnten sich teilweise Männer als mögliche Verlierer wännen, wohingegen einige Frauen unter Umständen erwarten, sie würden quasi automatisch ins Karriereziel getragen. Entsprechend werden die jeweiligen Seiten auf Vorgaben, Programme und Initiativen zur Förderung von Frauen gänzlich unterschiedlich reagieren.

Daher empfiehlt es sich, sowohl die Unterstützerinnen und Unterstützer als auch die Gegnerinnen und Gegner des Transformationsprozesses zu identifizieren und frühzeitig den Austausch mit ihnen zu suchen. Die gezielte Stakeholder-Analyse lohnt sich: Gelingt es, Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen und zusammenzubringen, kann die Umsetzung von Maßnahmen vereinfacht oder beschleunigt werden. Andererseits dürften sich Widerstände verringern, wenn sich Gegnerinnen und Gegner gehört fühlen und ihre Bedenken hinsichtlich potenzieller Schwachstellen und Defizite ernst genommen werden. Insgesamt gewinnt also das Umsetzungsprogramm durch den Dialog mit beiden Seiten. Zudem können Vorgehensweisen und Lösungssätze gezielt definiert werden.

EMOTIONEN BERÜCKSICHTIGEN

Jede Veränderung löst bei den Betroffenen unterschiedlichste Emotionen aus. Dieser Gefühle – wie etwa Hoffnung, Angst oder Unsicherheit – müssen sich der Vorstand sowie das mit der Umsetzung beauftragte Team jederzeit bewusst sein und sie sensibel managen. Die Kommunikation von Zahlen, Daten und Fakten wirkt dabei als erste Orientierung. Um ein echtes „Wollen“ hervorzurufen, dürfte

dies jedoch nicht ausreichen. Hierfür muss vielmehr eine Balance von sachlogischen Zusammenhängen und zwischenmenschlichem Verständnis angestrebt werden. Dies kann nur gelingen, wenn alle Akteure – Frauen und Männer – gleichermaßen in den Prozess mit eingebunden werden. Gleichzeitig trägt eine konstruktive Haltung der Unternehmensführung zur Orientierung und Motivationssteigerung aller Beteiligten bei.

UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE CHANGE-STORY ERZÄHLEN

Doch wie kann den Beschäftigten der gewollte Veränderungsprozess konsistent, glaubwürdig, verständlich und emotional erklärt werden? Worauf kommt es an? Damit ein Kulturwandel im Unternehmen erfolgen kann, muss zunächst intern adäquat vermittelt werden, dass ein solcher angestrebt wird. Hierbei unterstützt eine authentische, zielgruppenspezifische Kommunikation, die dazu beiträgt, Transparenz zu schaffen, Orientierung zu geben, Ängste abzubauen und die Mitarbeiter gezielt zu sensibilisieren. Dabei sollten vor allem folgende Fragen beantwortet werden:



Warum?

- ▶ Was kennzeichnet die Ausgangssituation? Aus welchen Gründen waren wir bisher erfolgreich?
- ▶ Warum gestalten wir eine Veränderung?
- ▶ Worin besteht die Notwendigkeit und Dringlichkeit jenseits des Gesetzes?
- ▶ Worin liegt der Mehrwert?
- ▶ Welche Optionen gibt es? Für welche haben wir uns entschieden – und warum?

Was?

- ▶ Wie sieht das Zielbild aus?
- ▶ Was genau soll verändert werden?
- ▶ Inwiefern wird sich die Neuerung auf Strukturen, Geschäftsprozesse, Konzepte, Systeme, Instrumente, Qualität und Kultur des Unternehmens auswirken?
- ▶ Was bleibt, wie es ist?

Wie?

- ▶ Wie gestalten wir den Prozess von der aktuellen Situation zum erwünschten Zielzustand?
- ▶ Welche Konsequenzen haben die Veränderungen für die Beteiligten? Welche Chancen ergeben sich dadurch – sowohl für Frauen als auch für Männer?
- ▶ In welchen Schritten gehen wir vor?
- ▶ Wer wird wie einbezogen?

Essentiell für eine wirkungsvolle Kommunikation ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts sowie des idealen Transporteurs und Mediums. Um jede Einzelne und jeden Einzelnen wirkungsvoll und glaubwürdig zu erreichen, bieten sich unter anderem Change-Stories an: Diese Geschichten zu verschiedensten internen Vorbildern sind ein wesentliches und natürliches „Transportmittel“ gelebter Unternehmenskultur und subjektiv erfahrener Realität. So können in Form eines Story-Tellings zum Beispiel Frauen in hohen leitenden Positionen, männliche Führungskräfte in einer Teilzeitstelle oder Väter in Elternzeit porträtiert werden. Generell ist hierfür ein hohes Maß an Diversity-Sensibilität und Kommunikationskompetenz gefragt. Sollte im Unternehmen eventuell Unsicherheit im Hinblick auf die Handhabung einzelner Aspekte bestehen, empfiehlt es sich, ergänzend Unterstützung durch externe Experten hinzuzuziehen.

Sollten immer noch Zweifel bestehen, gilt der bekannte Grundsatz „Weniger ist mehr“ – und demnach eher zurückhaltend zu kommunizieren – als falsch.

„Denken Sie das Udenkbare.“

Im Interview mit Prof. Dr. Hanns-Peter Knaebel,
Vorstandsvorsitzender der Aesculap AG, Tuttlingen

Die traditionsreiche Aesculap AG mit Sitz schwäbischen Tuttlingen ist der weltweit größte Hersteller chirurgischer Instrumente. Unter dem Dach von B. Braun Melsungen erwirtschaftete Aesculap 2014 einen Umsatz von 1.497,7 Millionen Euro und ist damit die zweitgrößte Sparte des in Familienbesitz befindlichen Konzerns. Von den 11.500 Beschäftigten sind 3.482 im Stammsitz in Tuttlingen tätig. Der Frauenanteil in der Produktion beträgt 25 Prozent, bei den Azubis für die gewerblichen Berufe 20 Prozent. In der Administration sind 40 Prozent der Beschäftigten weiblich. Nachholbedarf besteht weiterhin im Führungskreis: Dort konnte der sehr niedrige Frauenanteil – 2 Prozent im Jahr 2009 – in der letzten sechs Jahren immerhin auf 10 Prozent gesteigert werden.

Hanns-Peter Knaebel, Jahrgang 1968, studierte Medizin in Ulm, Tübingen und der Yale University. Nach zwölf Jahren Tätigkeit als Chirurg an der Universitätsklinik Heidelberg wechselte er 2007 in die Aesculap AG. Dort ist er seit 2009 Vorsitzender des Vorstands. Hanns-Peter Knaebel ist mit einer Kinderärztin verheiratet und Vater von vier Kindern.

Ihr Unternehmen ist in der Medizintechnik tätig. Man könnte denken, hier geht es rein um technisch-naturwissenschaftliche Anforderungen. Warum sind Gender und Diversity dennoch wichtige Dimensionen in Ihrer Arbeit?

Die operative Medizin und damit auch die Medizintechnik war über Jahrzehnte hinweg eine stark männlich dominierte Branche. Doch zwischenzeitlich sind über 70 Prozent der Studierenden der Medizin weiblich, dies wird sich auch in der Chirurgie abbilden. Daher müssen wir die spezifischen Eigenschaften der weiblichen Anwenderinnen verstärkt in den Fokus nehmen und auch bei Ergonomie und

Funktionalität der Instrumente und Implantate darauf achten.

„Die Skeptiker verstummen schnell.“

In den operativen Disziplinen spielen darüber hinaus die unterschiedlichen ethnischen Gruppen eine immer wichtigere Rolle. Rund 80 Prozent des Umsatzes der Aesculap AG und auch der B. Braun Melsungen AG werden heute im Ausland erzielt. Nehmen Sie das Beispiel Asien: Unterschiedliche Therapieprinzipien, andere medizinische Schulen und anatomische Besonderheiten bei Patienten sowie Anwenderinnen oder Anwendern prägen hier ein völlig anderes Anforderungsprofil an chirurgische Instrumente und Implantate. Made in Germany ist immer noch eine starke Marke, doch der nicht adaptierte Transfer eines deutschen und auf Männer ausgerichteten Produktes in die Welt ist heute so nicht mehr möglich.

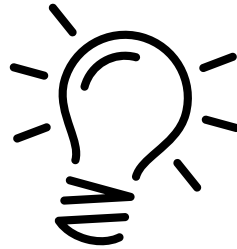
Die Aesculap AG ist ein Traditionsunternehmen mit einer 145 jährigen Geschichte. Als Sie 2009 Vorsitzen-

der wurden, sind Sie in einem kulturell eher konservativen Umfeld gestartet. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen lag vor wenigen Jahren bei lediglich 2 Prozent. Sie haben dann sofort für das Unternehmen das Ziel gesetzt, den Anteil zu steigern. Wie sind Sie vorgegangen?



Hanns-Peter Knaebel

Der erste und wichtigste Schritt war die Einsicht, dass unterschiedliche Meinungen, Profile und Ansichten die Perspektive erweitern, Entscheidungen auf ein solideres Fundament stellen und insgesamt das Unternehmen bereichern. Somit steht die Einstellungsänderung an erster Stelle und natürlich fällt es einfacher, Dinge auch gegen Widerstände zu



tun, weil man von deren Richtigkeit überzeugt ist und nicht weil man sie tun muss.

In den sechs Jahren meiner Verantwortung haben wir zwischenzeitlich auf allen Führungsebenen inklusive der erweiterten Geschäftsführung und auch im Aufsichtsrat Frauen an wichtigen Schlüsselpositionen etabliert. Dies gilt insbesondere auch für Führungspositionen in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen. Als diese Frauen in ihren Positionen angekommen waren und erste wichtige und richtige Impulse gegeben haben, verstummten auch die Skeptiker rasch. Denn echte Kritiker gab es keine.

„Ich plädiere für eine Vielfalt der Eigenschaften.“

Ein Unternehmen zu transformieren ist eine bereichernde und spannende Herausforderung, bei der man sich nicht scheuen sollte, neue Wege zu gehen. Ganz besonders gefreut hat mich, dass bei der Berufung der ersten weiblichen Führungskraft in Teilzeit die Zweifel, ob dies gelingen könnte, bei der

betroffenen Person größer waren als im Unternehmen. Die weibliche Führungskraft ist bei Aesculap und B. Braun in der Wahrnehmung der Belegschaft heute offensichtlich eher Normalität als Ausnahme.

Aus vielen Unternehmen ist zu hören, dass sich die Männer, vor allem die Führungsnachwuchskräfte, tendenziell benachteiligt fühlen. Auf der anderen Seite wollen auch viele Frauen nicht als Quotenfrauen abgestempelt werden. Hören Sie solche Bedenken?

Erfreulicherweise sind solche Bedenken in unserem Unternehmen sowohl bei Frauen wie auch Männern sehr gering bis nicht existent. Meine Empfehlung ist, aus einem Mosaik an Qualifikationen die jeweilige Besetzung zusammenzustellen. Hier spielt die Führungsqualifikation aufgrund der zwischenmenschlichen Fertigkeiten und der sozialen Intelligenz eine ganz entscheidende Rolle. Sobald allen Beteiligten klar ist, dass nicht nur das Geschlecht zählt, sondern ein ganzer Blumenstrauß von Eigenschaften und hier insbesondere auch die Führungsfähigkeit, gibt es diese

Beschwerden über die Quote nicht mehr. In der Vergangenheit wurden bei uns Führungspositionen allein aufgrund fachlicher Qualifikation besetzt. Teilweise wurden hierbei problematische Entscheidungen getroffen, die wir in den vergangenen Jahren in einem nicht gerade einfachen Prozess wieder zurücknehmen mussten. Somit plädiere ich eindeutig für eine Vielfalt der erforderlichen Eigenschaften.

Rund 3.500 Unternehmen müssen sich jetzt per Gesetz Ziele setzen und darüber berichten – bei weitem nicht alle Unternehmen haben sich mit diesen Fragen so stark auseinandergesetzt. Was würden Sie anderen Unternehmen Ihrer Größenordnung raten? Was sind für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Bei der Reflexion der vergangenen sechs Jahre fallen mir drei wesentliche Punkte ein:

1 Denken Sie das Undenkbare. Es gibt eine unglaubliche Fülle von verschiedenen Möglichkeiten, Arbeitsmodelle zu entwerfen, die die Vereinbarung von Familien-/ Privatleben und Beruf vereinfachen. Arbeitsmodelle, die übrigens bei weitem nicht nur von Frauen in Anspruch genommen werden, sondern es interessieren sich auch immer mehr Männer hierfür.

2 Man muss verstehen, dass die optimale Bedienung eines heterogenen Kundenprofils nur dadurch gelingt, dass man selbst Heterogenität in der Belegschaft und im Führungskreis aufweist.

3 Haben Sie Mut zu überraschenden und ungewöhnlichen Entscheidungen und insbesondere machen Sie allen Frauen Mut, die die Führungsfähigkeiten aufweisen, diese auch in einer Führungsposition zu nutzen. Vielfach stellt man fest, dass Frauen noch weit weniger intensiv nach Führungsverantwortung streben als Männer, selbst wenn sie besser dafür geeignet sind.

Gut argumentieren – letzte Zweifel ausräumen

1 MYTHOS ES GIBT NICHT GENUG QUALIFIZIERTE FRAUEN.

QUEREINSTIEG MÖGLICH MACHEN

Wer sagt, dass eine Aufsichtsrätin unbedingt über jahrelange Vorstandserfahrung in einem Großunternehmen verfügen muss? Quereinstiege sind möglich. Das bestätigen auch die Lebensläufe der Männer in Aufsichtsräten. Zu Recht fordert der Corporate Governance Codex ausdrücklich mehr Vielfalt in den Aufsichtsräten. Und der Blick über den Tellerrand lohnt sich. Es gibt so viele erfahrene Juristinnen, Wirtschaftsprüferinnen oder Geschäftsführerinnen von mittelständischen Unternehmen oder auch von Non-Profit-Organisationen, deren

Expertise und Erfahrungsschatz zweifelsohne bereichernd wären.

FRAUEN SIND BESTENS AUSGE- BILDET

Frauen waren noch nie so gut ausgebildet wie heute. Seit Jahren machen mehr junge Frauen als Männer Abitur. Seit 2006 schließen an deutschen Hochschulen mehr Frauen als Männer ihr Studium ab. In den Rechtswissenschaften und in der Betriebswirtschaft sind Frauen mehr als zur Hälfte vertreten. In der Fächergruppe Mathematik und Naturwissenschaften waren 2013 40,1 Prozent Frauen. Auch in den Ingenieurwissenschaften waren immerhin 23 Prozent aller Absolventinnen und Absolventen weiblich. Denken wir also um: Die Frauen sind da, aber Deutschland nutzt sein Nachwuchsw- und Ressourcenpotenzial immer noch unzureichend.

VIelfALT TUT FÜHRUNG GUT

Gleich und Gleich gesellt sich gern? Ja, und das gilt auch für Führungsetagen. Dieses Prinzip ist ein entscheidender Grund dafür, dass Vorstände und Aufsichtsräte meist sehr homogen besetzt sind und hochqualifizierte Frauen bisher nur selten „mitspielen“ dürfen. Unternehmen sind deshalb gefordert, Frauen und Männern – und zwar in ihrer Vielfalt – gleichermaßen faire Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen.

2 MYTHOS FRAUEN WOLLEN NICHT IN FÜHRUNGSVERANT- WORTUNG.

UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN

Viele Studien belegen: Frauen werden Führungsaufgaben seltener zugetraut. Häufig werden sie sogar als wirtschaftliches Risiko gesehen: Unabhängig von einem tatsächlichen Kinderwunsch bildet oft schon das Kriterium „gebärfähiges Alter“ einen Nachteil. Moderne Unternehmenskulturen gewährleisten jedoch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ob mit Nachwuchs oder ohne.

FÜHRUNG NEU DENKEN

Was wollen Frauen denn? Führung ja, aber nicht um jeden Preis. Und dies gilt mit zunehmender Ablösung traditioneller Familienmodelle im Übrigen auch für Männer – und vor allem für die jüngere Generation. Daher sollte vor allem die Konzeption von Führung selbst überdacht werden. Effektive Führung braucht nicht per se eine 50- bis 60- Stunden-Woche. Mut zur Innovation ist auch und gerade bei den Zeitmodellen gefragt.

3 MYTHOS DIE POSITION DER QUOTENFRAU SCHADET DEN FRAUEN SELBST.

NUR EINE QUOTENFRAU?

Qualifikation und Quote ergänzen sich! Denn die Quote greift erst nach der Qualifikation. Im Grunde unterstützt die Quote Unternehmen sogar darin, das Leistungsprinzip sicherzustellen. Die beste Garantie dafür sind transparente und einheitliche Auswahl- und Beförderungsverfahren. Sie decken versteckte Benachteiligungen auf und geben Frauen eine faire Chance, sich in den neuen Positionen zu bewähren. Warum sollten Frauen diese Chance nicht selbstbewusst nutzen?

FRAUEN FÖRDERN FRAUEN

Von wegen Stutenbissigkeit: In Unternehmen mit mehr Frauen in Führungsverantwortung werden auch mehr Frauen gefördert. Unabhängig von der Branche steigert ein erhöhter oder sich erhöhender Anteil von Frauen in Führung die Aufstiegs- und Beförderungschancen von Arbeitnehmerinnen.

QUOTEN, SO WEIT DAS AUGE REICHT

Gewinnquote, Einschaltquote, Importquote – es gibt sie überall. Letztlich stellen Quoten in aller Regel ein Anreizsystem oder Regulationsinstrument für bestimmte Prozesse dar. Und die gezielte Steuerung ist doch gerade auf wirtschaftlicher Ebene ein anerkanntes Handlungsprinzip.

4 MYTHOS DIE QUOTE DISKRIMINIERT MÄNNER.

MÄNNER PROFITIEREN VON DER QUOTE

Die Männer gehen leer aus? Das Gegenteil ist der Fall! Richtig angewendet, kann die Geschlechterquote strukturelle Veränderungen herbeiführen, die für alle Beschäftigten von Vorteil sind. Von einer offenen und fairen Unternehmenskultur, flexibler Arbeitsorganisation, Familienfreundlichkeit oder der Orientierung an den individuellen Lebensphasen profitieren Männer wie Frauen und schließlich das Unternehmen selbst.

GLEICHE ZUGÄNGE ERMÖGLICHEN

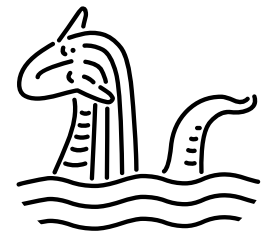
Ja, es stimmt: *Mehr* Frauen bedeutet *weniger* Männer. Doch worum geht es bei einer Quotenregelung? Die Quote will in erster Linie faire Zugangs- bzw. Aufstiegschancen für Männer und Frauen ermöglichen. Denn vielfach sorgen mittelbare Benachteiligungen und (unbe-

wusste) Stereotype dafür, dass die Leistungen von Frauen anders bzw. schlechter bewertet und Männer (ungerechtfertigter Weise) bevorzugt werden. Wenn es um Spitzenpositionen in der Wirtschaft geht, ist es bis heute jedenfalls kein Nachteil, männlichen Geschlechts zu sein.

ES BLEIBEN GENÜGENDE STELLEN FÜR MÄNNER

Bleiben wir realistisch: Die sogenannte fixe Geschlechterquote schreibt für die Aufsichtsräte von rund 100 Unternehmen einen Anteil von mindestens 30 Prozent für jedes Geschlecht vor. Im Prinzip können damit für das andere Geschlecht immerhin 70 Prozent der Positionen übrig bleiben.

Bei den Zielvorgaben für Vorstände und oberste Managementebenen legen die Unternehmen ihre Ziele und Fristen selbst fest. Analysieren sie ihre Situation sorgfältig und realistisch, bleibt die Möglichkeit zur Einzelfallentscheidung immer gewahrt. Denn schließlich wird kein Unternehmen gezwungen, einen besser qualifizierten Mann durch eine schlechter qualifizierte Frau zu ersetzen. Umgekehrt könnte dies aber durchaus der Fall sein ...



Quellenverzeichnis

A.T. Kearney 361° (2015): *Vereinbarkeit wagen*, TEMPUS CORPORATE GmbH, Berlin.

A.T. Kearney 361° (2014): *Nur Mut!*, TEMPUS CORPORATE GmbH, Berlin.

Bertelsmann Stiftung (2010): *Doppelbelastung von Familie und Beruf stoppt Frauen-Karrieren*, Gütersloh.

Bessing, Nina (2009): *Think pink or think diverse?! Über die Förderung von Perspektivvielfalt in Innovationsprozessen*, in: Schröder, L./Kutzner, E./Brandt, C. (Hrsg.): *Innovation als Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation*. Hamburg, S. 80 – 93.

Bessing, Nina/Lukoschat, Helga (Hg.) (2013): *Innovation durch Perspektivvielfalt. Impulse für die industrielle Praxis aus der Gender- und Diversity-Forschung*, Opladen.

Bundesagentur für Arbeit (2012): *Beschäftigungsstatistik, Arbeitsmarkt in Zahlen*. Bestand: Juni 2012.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berechnungen/ Statistisches Bundesamt: *Anteil von Männern und Frauen an verschiedenen Status- und Abschlussgruppen im Hochschulbereich*, in: <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/Tabelle-2.5.83.html>, Zugriff: 8.7.2015.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2015): *Erfolgsfaktor Familie. Geht doch! So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, Ausgabe 3, Berlin.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (2013): *DIW Wochenbericht: Arbeitsteilung in der Familie*, Umfrage „Familien in Deutschland“ (FID), Nr. 46/2013.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (2015): *DIW Wochenbericht: Managerinnen-Barometer 2015*, 21. Januar 2015, Berlin.

Ernst & Young GmbH (2015): *Mixed Leadership-Barometer 2015*, in: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Mixed_Leadership_Barometer_-_Januar_2015/\\$FILE/EY-Mixed-Leadership-Barometer-Januar-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Mixed_Leadership_Barometer_-_Januar_2015/$FILE/EY-Mixed-Leadership-Barometer-Januar-2015.pdf), Zugriff: 18.02.2015.

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2015): *Women-on-Board-Index 100. Studie zum Frauenanteil in Führungspositionen der rund 100 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen in Deutschland*, Berlin.

Kienbaum (2010): *Absolventenstudie 2010*, Gummersbach, in: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resourcen/downloads/samples/Absolventenstudie_2009_2010_final.pdf, Zugriff: 16.02.2015.

Komm mach MINT (2014a): *Absolventinnen und Absolventen der Fächergruppe Mathematik und Naturwissenschaften*, Kompetenzzentrum Technik – Diversity – Chancengleichheit e. V., in: www.komm-mach-mint.de/content/download/11462/125734/file/2013-Absolventen-MNW.pdf. Zugriff: 11.06.2015.

Komm mach MINT (2014b): *Absolventinnen und Absolventen der Fächergruppe Ingenieurwissenschaften*, Kompetenzzentrum Technik – Diversity – Chancengleichheit e. V., in: www.komm-mach-mint.de/content/download/11461/125729/file/2013-Absolventen-Ing.pdf. Zugriff: 11.06.2015.

Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück, in Trägerschaft der Science to Business GmbH mit Bisnode Deutschland GmbH (Hg.): *Frauen im Management 2015*, Osnabrück.

KPMG (2014): *KPMG fragt nach: Diskussionspapier. Frauenquote in Aufsichtsrat und Vorstand*, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Kunze, Astrid/Miller, Amalia R. (2014): *Women helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies*, IZA Discussion Paper No. 8725, Bonn.

Lukoschat, Helga/Mahler Walther, Kathrin (2011): *Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen*, EAF Berlin, Berlin.

McKinsey & Company (2008): *Women Matter 2. Female Leadership, a competitive edge for the future*, McKinsey & Company Inc.

McKinsey & Company (2010): *Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis*, McKinsey & Company Inc.

McKinsey & Company (2013): *Women Matter 2013. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, McKinsey & Company Inc.

Pütz, Lasse/Weckes, Marion (2014): *Geschlechterquote*, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Report Nr. 1, 2014, in: http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_%202014_01.pdf, Zugriff: 12.06.2015.

Sage Software GmbH (2012): *Zukünftige Arbeitswelten. So sieht der Arbeitsplatz von morgen aus*, in: http://www.sage.de/~media/markets/de/press/studien%20trends/2012/sage_zuk%C3%BCnftige_arbeitswelten.pdf, Zugriff: 16.02.2015.

Statistisches Bundesamt (2006): *Im Blickpunkt: Frauen in Deutschland 2006*, Wiesbaden, in: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Blickpunkt-FraueninDeutschland.html>, Zugriff: 27.01.2015.

Statistisches Bundesamt (2012): *Frauen verdienten 2010 in Führungspositionen 30 % weniger als Männer*, Pressemitteilung vom 4. Oktober 2012 – 345/12, in: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/10/PD12_345_621.html, Zugriff: 11.06.2015.

Statistisches Bundesamt (o. A.): https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Tabellen/AbsolventenAbgaenger_Abschlussart.html, Zugriff: 27.01.2015.

Statistisches Bundesamt (o. A.): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/BestandenePruefungenGruppen.html>, Zugriff: 27.01.2015.

Statusbericht 2013: Frauen in Führungspositionen. Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen, in: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff: 11.02.2015.

Wippermann, Dr. Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), Berlin/Heidelberg.

XING AG/Statista GmbH (2015): *Kompass Neue Arbeitswelt. Die große XING Arbeitnehmerstudie 2015*, Hamburg.

Die Herausgeberinnen

EAF Berlin.

Diversity in Leadership.

Die EAF Berlin begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt in Führung. Mit innovativen Programmen zur Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt sie Führungs- und Führungsnachwuchskräfte. Eigene Studien und Forschungsprojekte runden die Expertise der EAF Berlin ab.

Seit 1996 arbeitet die EAF Berlin als unabhängige Non-Profit-Organisation an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie verbindet wissenschaftliche Expertise mit langjähriger Praxis in Beratung und Weiterbildung sowie nationaler und internationaler Projekterfahrung.

Die EAF Berlin setzt sich dafür ein, dass Frauen wie Männer ihre Potenziale in allen Bereichen des Lebens entfalten und Verantwortung in Führungspositionen übernehmen können. Wir sind davon überzeugt, dass Chancengleichheit zum unternehmerischen Erfolg ebenso beiträgt wie zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Demokratie braucht Frauen und Männer in ihrer Vielfalt.

Autorinnen

Dr. Helga Lukoschat
Geschäftsführende
Vorstandsvorsitzende
Telefon +49 30 3087760-0
lukoschat@eaf-berlin.de



Jessica Gedamu
Senior Expert
Telefon +49 30 3087760-63
gedamu@eaf-berlin.de



KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die KPMG AG ist eines der in Deutschland führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Nach dem Leitspruch „Cutting through Complexity“ will KPMG durch praxisnahe, bedürfnisorientierte und zielgerichtete Expertenberatung für Mandanten und Geschäftspartner Klarheit in einer immer komplexeren Welt schaffen.

KPMG engagiert sich unter anderem für Diversity in der Wirtschaft und ist Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt (im Jahr 2007).

Im Rahmen dieses Engagements für Diversity interessiert sich KPMG für das Gesetz der Bundesregierung zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Um herauszufinden, wie sich die betroffenen Unternehmen auf die neue Gesetzesregelung vorbereiten und auf welchem Umsetzungsstand sie sich aktuell befinden, führte KPMG eine Onlinebefragung börsennotierter Gesellschaften und persönliche Interviews bei den DAX-30-Unternehmen durch. Die Ergebnisse wurden in einer Studie im Juli 2015 veröffentlicht.

Autorinnen

Susanne Hüttemann
Partner, Corporate Tax Services
Telefon +49 69 9587-2215
shuettemann@kpmg.com



Dr. Claire-Marie Tietze
Senior Manager
Telefon +49 89 9282-4820
mtietze@kpmg.com



Impressum

Zielsicher

Mehr Frauen in Führung

Praxisleitfaden zum Gesetz
1. Auflage 2015

Herausgeberinnen

EAF Berlin. *Diversity in Leadership*.
Schumannstraße 5 | 10117 Berlin
Telefon +49 30 3087760-0
info@eaf-berlin.de
www.eaf-berlin.de

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18 | 10785
Berlin
Telefon +49 30 2068-0
information@kpmg.de
www.kpmg.com

Redaktion:

Christiane Bonk, EAF Berlin

Gestaltung: Jan Illmann

Druck: Oktober Druck

Kostenloser Download:
www.bmfsfj.de/zielsicher

Gefördert von:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz