aus? Gibt es unbewusste oder bewusste Geschlechter-Klischees, die dem Ziel mehr Frauen in Führungspositionen nicht zuträglich sind und die es abzubauen gilt? Werden Frauen tatsächlich in Führungspositionen willkommen geheißen? Erhalten sie gleichermaßen Unterstützung von unternehmensinternen Netzwerken wie die Männer? Auch hierzu freuen wir uns, heute mehr zu hören.

Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog
28. November 2013, Berlin

„Spot the Error“

Ramona Pisal,
Präsidentin djb, Berlin

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Gäste,

es freut mich sehr, dass Sie unserer gemeinsamen Einladung zur Vorstellung der Ergebnisse des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ und zur Teilnahme am anschließenden Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft so zahlreich gefolgt sind. Ich danke Frau Dr. *Holst* für die freundliche Begrüßung und die gute Kooperation. Mit den Wochenberichten des DIW hat vor allem sie die ungleiche Verteilung von Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft zwischen Männern und Frauen frühzeitig transparent gemacht und damit einen wesentlichen Impuls für unser Projekt gesetzt. Als weitere Kooperationspartnerin konnten wir die Präsidentin des WZB, Frau Professorin *Allmendinger*, gewinnen, die das Thema mit ihren Studien aus soziologischer Sicht ebenfalls seit Jahren engagiert begleitet und außerdem heute unsere Gastgeberin ist. Vielen Dank, liebe Frau Professorin *Allmendinger*, dass wir in diesem ehrwürdigen Ambiente zusammenkommen dürfen. Sie werden verstehen, liebe Gäste, dass wir uns nicht nach einem alternativen Raum umschauen wollten, als der Stand der Anmeldungen unsere Erwartungen übertraf. Wir haben uns stattdessen entschieden, den Platz optimal zu nutzen und den Nebenraum mit einzubeziehen. Auch auf dem Podium ist es sehr eng, so dass ich später einen Platz im Publikum einnehmen werde, damit wir die Veranstaltung wie geplant in diesem schönen Saal durchführen können. Lassen Sie uns zusammenrücken, dann finden wir alle Platz.

Frau Professorin *Allmendinger* wird ebenfalls einen kurzen wissenschaftlichen Input geben, bevor wir zum Dialog mit den Personalverantwortlichen von fünf großen deutschen Unternehmen, alle im so genannten DAX notiert, übergehen. Ich freue mich sehr, dass sie heute Nachmittag bei uns sind und begrüße sehr herzlich Herrn *Dollhausen*, Herrn Dr. *Finkh*, Herrn Dr. *Nöcker*, Herrn Dr. *Porth* und Frau *Oßendorf-Will* in Vertretung für Frau Professorin *Schick*. Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen.

Als Moderatorin konnten wir Frau Dr. *Neusüß* gewinnen – Mitgründerin und Geschäftsführerin von compassorange, einer Agentur für zeitgemäße Personal- und Organisationsentwicklung, tätig als Beraterin, Moderatorin und Coach mit Arbeitsschwerpunkt auf Veränderungsprozessen im Bereich Diversity u.a. in dem Projekt VITAMINT – mehr Vielfalt in der technischen Ausbildung, ein historisch erstmaliger Zusammenschluss von Siemens, Daimler und der Deutschen Telekom, koordiniert von dem Bildungsträger Life e.V. Sie ist u.a Mitgründerin der Berliner Weiberwirtschaft, langjähriges Vorstandsmitglied und Aufsichtsrätin – mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ bestens vertraut.

(…)

Und nun zur Sache. Ich möchte Ihnen heute die Ergebnisse unseres Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung 2009 bis 2013“ vorstellen. Für den Deutschen Juristinnenbund ist dieses Projekt untypisch. Wir arbeiten in Fachkommissionen rechtswissenschaftlich an der Fortentwicklung des Rechts in allen Rechtsgebieten, begleiten Gesetzgebungsvorhaben, nehmen Stellung in Rechtsprechungsangelegenheiten, insbesondere vor dem Bundesverfassungsgericht, immer mit Blick auf die Auswirkungen für Frauen. Wer uns nicht kennt, findet dazu alle Informationen auf unserer Homepage. Ein mehrjähriges Projekt mit profanem rechtspolitischem Auftritt ist für uns eher exotisch, so exotisch wie Frauen in den 30 DAX-Vorständen im Jahr 2009.

Damals gab es genau eine Frau in einem DAX-Vorstand und auch deutlich weniger Aufsichtsrätinnen als Männer, das hat Elke *Holst* bereits in Erinnerung gerufen. Auf der Hauptversammlung der Daimler AG am 8. April 2009 fragte unser Mitglied Mechtild *Düsing* erstmals danach, warum auf dem Podium kaum Frauen vertreten seien und auch keine zur Wahl in den Aufsichtsrat vorgeschlagen wurde. Als Aktionärin hatte sie § 131 Aktiengesetz zum Anlass genommen, diese Fragen zu stellen, die in der Hauptversammlung vom Vorstandsvorsitzenden beantwortet werden müssen. Das letzte Substantiv musste ich nicht gendern, denn es gibt keine Frau in dieser Position, auch heute nicht.

Mit dieser Idee war die Keimzelle für unser Projekt gelegt, das meine Vorgängerin Jutta *Wagner* und die seinerzeit zuständige Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend laufen gelehrt haben. Das Ministerium hat uns bis jetzt begleitet und gefördert. Dafür möchte ich mich sehr herzlich bedanken.

Was haben wir konkret getan?

Wir haben mit wissenschaftlicher Begleitung aus unserer Fachkommission für Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht Fragen entwickelt mit Blick auf die berufliche Entwicklung der Frauen in den Unternehmen. Interessiert haben uns die Frauenanteile an der Belegschaft, die nur selten veröffentlicht sind, der Verlauf der weiblichen Karriere über alle Führungsebenen hinweg bis zum Vorstand und zum Aufsichtsrat, die Veranke-

https://doi.org/10.5771/1866-377X-2014-2-55
Generiert durch IP '3.133.113.72', am 11.11.2024, 16:51:14.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

rung des Themas in der Unternehmenskultur und natürlich die Strategien und Maßnahmen der Unternehmen. Sie finden alle Fragenkataloge auf unserer Webseite.

Diese Fragen haben wir einige Tage vor der Hauptversammlung individualisiert an die Unternehmen geschickt, zur Vorbereitung, denn wir wollten gerne aussagekräftige Antworten bekommen. Eine oder zwei Kolleginnen aus dem djb oder aus befreundeten Verbänden, vor allem dem Deutschen Anwaltverein und dem deutschen ingenieurinnenbund, haben dann mit eigenen Aktien oder mit abgetretenem Stimmrecht die Hauptversammlung besucht, die Fragen gestellt und die Antworten protokolliert, die wir anschließend ausgewertet haben. Die Ergebnisse haben wir veröffentlicht, zuletzt genau vor einem Jahr in den Räumen des Allianz Forums hier in Berlin am Pariser Platz. Vielen Dank noch einmal bei dieser Gelegenheit an Sie, Herr Dr. *Finkh*, für die großzügige Gastfreundschaft. Sie wissen, wir haben es Ihnen nicht gedankt: Im Mai dieses Jahres war ich doch wieder in München und habe kritisch gefragt, wie viele Frauen denn im letzten Jahr im Vergleich zu den Männern in die beiden obersten Topetagen befördert worden sind, und ich bin gespannt, ob Sie uns das heute verraten werden. Frauen können so lästig sein.

Besucht haben wir ab 2010 jährlich alle 30 DAX-Unternehmen und 45 weitere aus dem M-, S-und TecDAX, das sind mehr als 300 Hauptversammlungen. 60 Aktionärinnen und Aktionäre haben uns ihre Stimmrechte zur Verfügung gestellt, 160 ehrenamtlich tätige Frauen haben ihre freie Zeit und mehr investiert, um die Fragen zu stellen und besonders zu Anfang unfreundliche Reaktionen und mitunter heftige Angriffe auszuhalten. Ich weiß, wovon ich rede, denn 17 Hauptversammlungen habe ich selbst besucht.

Warum haben wir uns das angetan?

Nach dem Motto des Europa-Abgeordneten Sven *Giegold* „Spot the Error“ wollten wir das signifikante Ungleichgewicht, das Fehlen von Frauen auf den Podien, öffentlich ansprechen und damit sichtbar machen. Wir wollten die Aufmerksamkeit darauf lenken, dass die Frauen fehlen, die Aufmerksamkeit der vielen Männer und wenigen Frauen auf dem Podium, die der Aktionärinnen und Aktionäre, Zivilgesellschaft und Politik erreichen.

Warum sollten die so Angesprochenen dem Thema Aufmerksamkeit schenken?

1. Die Unternehmen investieren einige Jahre in die berufliche Entwicklung von Frauen und verlieren sie dann in einer leaking pipeline; das ist Verlust für beide Seiten, no return on invest.

Der demografische Wandel führt dazu, dass die Unternehmen sich den Verlust von weiblichen Talenten nicht länger leisten können.

Die Kundschaft achtet zunehmend auf faire Arbeitsbedingungen. Das schließt Geschlechtergerechtigkeit mit ein.

2. Anteilseignerinnen wollen sich durch Frauen in den entscheidenden Gremien angemessen repräsentiert sehen.

Aktionärinnen und Aktionäre erwarten gründlich abgewogene operative Entscheidungen mit beherrschbarem Risiko. Das bedeutet die Einbeziehung verschiedener Perspektiven, ein klassisches Manko von geschlossenen Netzwerken, wie die männlich dominierten Vorstände und Aufsichtsräte es bis heute sind.

Die Gefahren des closed shop – Missmanagement, Korruption und Kartellverstöße – zeigen sich aktuell bei einigen großen Unternehmen, zum Teil existenzbedrohend. Von ihrem Bestand hängt aber nicht nur der shareholder value ab, sondern Zehntausende von Arbeitsplätzen und unser aller Wohlergehen. Was wir gemeinsam ausbaden müssen, sollten wir auch gemeinsam verantworten.

3. Die Politik ist angesprochen, weil sie die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen zu gewährleisten hat, nicht nur auf dem Papier. Und die Zivilgesellschaft hat gezeigt, dass es einen breiten öffentlichen Konsens für dieses berechtigte Anliegen gibt.

Die Frage, mit der 2009 alles begonnen hat, haben wir beibehalten und auch in diesem Jahr die Aufsichtsräte in den Blick genommen. Das Superwahljahr war jedenfalls keines für die Frauen: Bei den 30 DAX-Unternehmen fiel jede 4. Wahl von Anteilseignerseite auf eine Frau, bei den weiteren 45 Unternehmen nur jede 7.; der Zuwachs fällt geringer aus als im letzten Jahr.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt den Unternehmen die Formulierung konkreter Ziele für eine aus ihrer Sicht angemessene Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten. Die selbstgesetzten Ziele sind aber wenig ambitioniert. Nur ein Unternehmen verfolgt eine Zielquote von 40 Prozent. Ein DAX- und ein weiteres Unternehmen haben diese Marke überschritten. 30 Prozent hat aktuell circa ein Drittel der 30 DAX-Unternehmen erreicht oder als Zielvorstellung formuliert, bei den übrigen sind es nur acht Unternehmen.

Mehr als die Hälfte der 30 DAX- und circa ein Viertel der weiteren börsennotierten Unternehmen haben ihr selbst gesetztes Ziel bereits erreicht. Mit einer zügigen Weiterentwicklung kann darum kaum gerechnet werden. Der Prozess stagniert. Im Übrigen wird weiter in internen Netzwerken nach Kandidaten Ausschau gehalten.

Unsere Empfehlung: Ehrgeizigere Zielsetzungen und transparente Auswahlverfahren mit öffentlich zugänglichem Anforderungsprofil und Ausschreibungen, um externe Bewerbungen zu ermöglichen und den Kandidatenkreis zu erweitern.

Frauen fehlen auch in den Aufsichtsratsausschüssen, vor allem im Personal- und im Nominierungsausschuss. Ihr Einfluss auf die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ist damit marginal.

Unsere Empfehlung: Analog zu den Vorgaben für die Aufsichtsräte sollten die Unternehmen auf eine angemessene Vertretung von Frauen in allen Ausschüssen achten und jedenfalls mindestens eine Frau in den Nominierungs- und Personalausschuss entsenden.

Immer wieder haben wir gehört, es gebe eben zu wenige Frauen in technischen Berufen bzw. mit entsprechenden Studienabschlüssen. Dieses Argument haben wir jetzt zum zweiten Mal überprüft und wieder festgestellt, dass das Fehlen der Frauen bei den Aufsichtsratswahlen nicht durch ihre Berufsabschlüsse bedingt sein kann, denn circa 60 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder der 30 DAX-Unternehmen sind Absolventen und Absolventinnen mit wirtschaftswissenschaftlicher oder juristischer Qualifikation. Technische oder naturwissenschaftliche Studiengänge sind nur mit circa 20 Prozent vertreten. Für die Vorstände der 30 DAX-Werte gilt dies im Übrigen in vergleichbarer Weise.

Den Aufsichtsrat nennt einer der institutionellen Anleger immer gerne den Ehrenrat, weil dies die Position für verdiente

https://doi.org/10.5771/1866-377X-2014-2-55
Generiert durch IP '3.133.113.72', am 11.11.2024, 16:51:14.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

ehemalige Vorstände sei. Das erklärt die Unterrepräsentanz von Frauen in den Aufsichtsräten plausibler, denn Vorständinnen gibt es kaum, jedenfalls sind diese 14 Frauen nicht altgedient.

Damit sind wir bei den Vorständen. 14 Frauen und 174 Männer: Die Unternehmen verfolgen bis auf zwei Ausnahmen leider überhaupt keine Ziele mit Blick auf Frauen, der Deutsche Corporate Governance Kodex wirkt hier nicht als Vorbild. Mehr als die Hälfte der seit 2010 in den Vorstand eines DAX-Unternehmens berufenen Frauen wurde extern gewonnen, nur circa ein Viertel aller befragten Unternehmen hat 2013 bei Neubesetzungen gezielt nach Frauen gesucht. Das wirkt sich aus. Der Aufwärtstrend bei der Besetzung von Vorstandspositionen mit Frauen aus dem Vorjahr setzt sich aktuell nicht fort. Bei den 30 DAX-Werten ist er auf 7,8 Prozent gesunken, aktuell sogar auf 6,3 Prozent*, bei den weiteren Unternehmen leicht gestiegen auf 4,6 Prozent. Einen Frauenanteil von 40 Prozent erreicht ein DAX-Unternehmen.

Bei den weiteren 45 Unternehmen sind acht von 175 Vorständen weiblich. Mit weiteren Zahlen will ich Sie hier nicht behelligen, Sie können das alles im Einzelnen nachlesen. Wichtig ist mir aber die Nachricht, dass von insgesamt 71 Veränderungen – Neubestellungen und Verlängerungen – nur fünf Frauen betroffen waren, sieben Prozent bei den 30 DAX-Werten gegenüber 19 Prozent im Vorjahr. Der Aufwärtstrend ist definitiv rückläufig.

Unsere Empfehlung: bei Neubesetzungen gezielt nach Frauen suchen, vor allem aber die gezielte Begleitung der weiblichen Karriere im Unternehmen auch mit Blick auf den Vorstand.

Genau hier liegt nach unserer Einschätzung der Hase im Pfeffer: auf den Führungsebenen unterhalb des Vorstandes tut sich zu wenig. Das ist besonders darum bedauerlich, weil das die Karrierestufen sind, auf die sich die Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen vom 17. Oktober 2011 bezieht. Diese Selbstverpflichtung könnte ein wirksames Instrument sein, deutlich mehr Frauen in Führungsverantwortung zu bringen. Bislang gelingt das kaum. Im Durchschnitt liegt der Anteil von Frauen hier bei 16 Prozent nach einem Zuwachs von 0,5 Prozentpunkten bzw. 0,8 Prozentpunkten in den beiden Vorjahren.

Uns fällt auf, dass die Zielsetzungen hier wenig ambitioniert sind. Zwei Drittel der 30 DAX-Werte verfolgten Ziele, die nicht einmal dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten entspricht. Es gibt keine Konzepte, jedenfalls diese Lücke zu schließen. Die Fortschritte auf den einzelnen Ebenen sind nicht transparent. Selbstverpflichtung und Statusbericht fassen sämtliche Führungsebenen mit einem Wert zusammen. Wir haben uns darum in diesem Jahr erstmals mit den einzelnen Ebenen und insbesondere dem Aufstieg in die beiden Topetagen unterhalb des Vorstandes befasst. Es hat uns schon sehr irritiert, dass jeweils die Hälfte der 30 DAX-Werte und der weiteren Unternehmen keine verwertbaren Antworten auf diese beiden einfachen Fragen gegeben hat. Die Auswertung der übrigen Angaben ergeben mehr als 83 Prozent der Beförderungen in die erste Führungsebene zu Gunsten von Männern, in der zweiten Ebene sind es sogar 89 Prozent. Bei diesen Werten wird deutlich, dass sich auf absehbare Zeit auch in den Vorständen nichts verändern kann.

Dabei gibt es Personalentwicklungskonzepte für alle Alters- und Karrierestufen, jedenfalls bei den 30 DAX-Werten. Sie führen aber offensichtlich nicht zum gewünschten Erfolg und sie scheinen uns nicht ausreichend evaluiert zu werden mit Blick auf den unterschiedlichen Lebensverlauf von Frauen und Männern.

Wir haben viel erreicht. Die Unternehmen, die am Anfang unwirsch oder irritiert reagiert haben, erwarten uns inzwischen, sind vorbereitet, und wenn sie unsere Fragen nicht oder unzureichend beantworten, liegt es nicht daran, dass sie nicht vorbereitet wären. Wir sind inzwischen sogar auf anderer Ebene von den Personalverantwortlichen verschiedener Unternehmen angesprochen und zum Gespräch eingeladen worden, was uns sehr freut. Auch die Tatsache, dass unsere Gäste aus der Wirtschaft auf dem Podium heute ihre Mitwirkung zugesagt haben, zeigt die gewachsene Akzeptanz und ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema Frauen in Führungspositionen. Circa 400.000 Aktionärinnen und Aktionäre sind im Laufe der Jahre durch unsere Fragen erreicht worden. Von den Buhrufen und Aggressionen ist nicht mehr viel übrig geblieben. Heutzutage hören sie uns interessiert zu, diskutieren in den Pausen sachlich mit uns, schließen sich teilweise unseren Forderungen an. Das ist ein erfreulicher Wandel.

Wir haben die Solidarität anderer Vereinigungen gesucht, uns zusammengeschlossen, in der Berliner Erklärung, im Aktionsbündnis Spitzenfrauen, und zusammen ist es uns gelungen, einen beträchtlichen öffentlichen Druck aufzubauen, der auch zu sichtbaren Maßnahmen geführt hat. Konkretisierungen im Deutschen Corporate Governance Kodex und die Selbstverpflichtung der meisten der 30 DAX-Unternehmen im Oktober 2011, verschiedene Gesetzesinitiativen bis zur beinahe erfolgreichen Abstimmung im April dieses Jahres für ein Quotengesetz und die jetzt getroffene Koalitionsvereinbarung zur Einführung einer gesetzlichen Regelung gehen auf diesen öffentlichen Druck zurück.

Können wir uns dann jetzt zurückziehen, anderen Themen widmen, ist alles erreicht? Ich fürchte nein.

Nach dem Wortlaut des gestern veröffentlichten Koalitionsvertrages sollen Aufsichtsräte von voll mitbestimmten und börsennotierten Unternehmen, die ab dem Jahr 2016 neu besetzt werden, eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent aufweisen. Diese Formulierung ist stark interpretationsbedürftig. Im ungünstigsten Fall ergibt sich die Lesart, dass ab 2016 drei von zehn neu zu wählenden Aufsichtsratsmitgliedern Frauen sein müssen. Ein Resultat, dass auch jetzt beinahe erreicht ist und, da nicht jedes Jahr gewählt wird, in absehbarer Zeit nicht zu 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat führen wird.

Deutlich interessanter ist die Vereinbarung, ab 2015 verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Managementebenen festzulegen, zu veröffentlichen und hierüber transparent zu berichten.

Denn was wirklich Anlass zur Sorge gibt, das ist die geringe Veränderung in den Führungsebenen unterhalb des Vorstandes. Hier müssen die Unternehmen ansetzen, wenn sie nachhaltig etwas verändern und für die Frauen attraktiver Arbeitgeber werden wollen.

Und genau darum soll es heute gehen.

---

* Online: <http://www.diw.de/de/diw_01.c.432451.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorstaenden_2013_ruecklaeufig.html> (Zugriff: 5.6.2014).

https://doi.org/10.5771/1866-377X-2014-2-55
Generiert durch IP '3.133.113.72', am 11.11.2024, 16:51:14.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.