

## Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog

28. November 2013, Berlin

# Podiumsdiskussion

### Teilnehmer/innen:

*Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D.*, seit 2007 Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), Berlin, und Professorin für Bildungssoziologie und Arbeitsmarktforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin, seit 2012 Honorarprofessorin für Soziologie an der Freien Universität Berlin, zuvor u.a. Professorin für Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Leiterin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Autorin zahlreicher Bücher, darunter „Schulaufgaben. Wie wir das Bildungssystem verändern müssen, um unseren Kindern gerecht zu werden“ (2012), „Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen“ (2009) und „Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen“ (2010), Studium der Sozialwissenschaft.

*Peter Dollhausen*, Leiter Corporate Funktion Human Resources Strategy, ThyssenKrupp AG, Essen, ab 1998 Leiter des Konzernpersonalwesens der ThyssenKrupp AG (bis 1999 Thyssen AG) und in dieser Funktion bis heute verantwortlich für den Bereich Human Resources, zuvor u.a. verschiedene Stationen im Personalbereich des Thyssen-Konzerns, Studium der Wirtschaftswissenschaft.

*Dr. Christian Finckh*, seit September 2010 Chief Human Resources Officer, Allianz SE, München, zuvor u.a. Head of CEO Office, Allianz SE, Chief Operating Officer, Allianz Global Investors Europe, Global General Counsel, Allianz Global Investors AG, Head of M&A, Rechtsabteilung Allianz AG, München, Studium der Rechtswissenschaft.

*PD Dr. Elke Holst*, Forschungsdirektorin Gender Studies, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Berlin, seit 1987 am DIW Berlin, seit 2006 Privatdozentin für Volkswirtschaftslehre an der Universität Flensburg, Autorin zahlreicher Publikationen, darunter das regelmäßig erscheinende „Managerinnen-Barometer“ und der „Führungskräfte-Monitor“ sowie „Gender Differences in Subjective Well-Being in and out of Management Positions“ (2012), „Does Personality explain the Gender Career Gap?“ (2011), „Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland: Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf?“ (2013), Studium der Volkswirtschaft.

*Dr. Claudia Neusiß*, seit 2010 geschäftsführende Gesellschafterin der compassorange GmbH: Die Agentur für zeitgemäße Personal- und Organisationsentwicklung, zuvor verschiedene Leitungspositionen im Bereich Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft, u.a. Mitgründerin der Frauengemeinschaft „WeiberWirtschaft“, langjährige Vorständin und Aufsichtsrätin, Vorstandsmitglied der Heinrich-Böll Stiftung, Gast-

professuren und Dozenturen u.a. in Berlin und Wien, Studium der Politikwissenschaft.

*Dr. Thomas Nöcker*, seit August 2003 Mitglied des Vorstands der K+S AG, Arbeitsdirektor, Kassel und in dieser Funktion verantwortlich für Personal (inkl. Gesundheitsmanagement), IT-Services, Organisations- und Projektmanagement, Immobilienmanagement, Wissensmanagement, Logistik sowie Handelsgeschäfte (CFK), zuvor u.a. Mitglied des Vorstands der RAG Saarberg AG, Studium der Rechtswissenschaft.

*Birgit Oßendorf-Will*, seit Juli 2011 Senior Vice President Human Resources, Group, Headquarters & Group Services, Deutsche Telekom AG, Bonn, zuvor u.a. Leiterin Group Change and Culture Management der Deutschen Telekom AG, Head of Human Resources, BT Germany and Austria und Vice President Human Resources, Unity Media, Studium der Betriebswirtschaft.

*Ramona Pisal*, seit September 2011 Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e.V., Berlin, seit 2006 Vorsitzende Richterin am Oberlandesgericht, Brandenburg und seit 2002 Gleichstellungsbeauftragte des Brandenburgischen Oberlandesgerichts, zuvor u.a. Zivilrichterin, Vorsitzende des Jugendschöffengerichts und Pressesprecherin des Amtsgerichts Potsdam, Studium der Rechtswissenschaft.

*Wilfried Porth*, seit April 2009 Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstands der Daimler AG, Personal, zuständig für Personal und Mercedes-Benz Vans Stuttgart, des Weiteren verantwortlich für den Bereich IT sowie den Einkauf Nichtproduktionsmaterial und Dienstleistungen, zuvor u.a. Executive Vice President, MB Transporter, Executive Vice President, CEO Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. (MFTBC) Japan, Vice President, Executive Management Development, DCAG Zentrale, Management Board Member Manufacturing, MB South Africa, Studium des Maschinenbaus.

### *Dr. Claudia Neusiß:*

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste, ich begrüße Sie ganz herzlich hier auf dem Podium zu unserer Veranstaltung „Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog“. Wir haben eine Reihe von Fragen vorbereitet. In der ersten Runde ist das Thema „Ziele“. Wir haben bereits davon gehört, dass verbindliche Ziele in der Gleichstellungspolitik, bei denen überprüfbar ist, ob sie wirklich erreicht werden, ungemein helfen. Auch die Statusberichte der 30 DAX-Unternehmen haben wir schon angesprochen. Der jährliche Anstieg des Anteils von Frauen in Führungspositionen liegt bei unter einem Prozentpunkt. Es gibt eine ganze Reihe von Programmen und Maßnahmen für Frauen. Es ist jedenfalls nicht so, dass gar nichts passiert, aber irgendwie rappelt es nicht so richtig im Karton.



▲ Birgit Oßendorf-Will, Senior Vice President Human Resources, Group, Headquarters & Group Services, Deutsche Telekom AG, Bonn. (Foto: Katrin Lange, djb)

Frau Oßendorf-Will, die Deutsche Telekom war das erste Unternehmen, das gesagt hat, wir brauchen eine Quote. Ende 2015 sollen weltweit mindestens 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen besetzt sein. Schaffen Sie das? Was sind Ihre Herausforderungen? Wenn Sie Herausforderungen haben, wie lösen sie diese? Und wie geht es nach 2015 weiter?

#### *Birgit Oßendorf-Will:*

Ja, bei uns steht das Thema auf der Agenda. René Obermann hat sich zu Beginn bei manchen Vorstandskollegen aus den anderen DAX-Unternehmen sehr unbeliebt gemacht, weil er dieses Ziel mitgetragen hat und es nicht nur ein Sattelberger-Thema allein war. Was Sie gesagt haben – Zahlen und Messen – ist einer der elementaren Punkte. In unserem Vorstand sind zwei Frauen und auch im Aufsichtsrat haben wir schon lange einen Frauenanteil von 30 Prozent erreicht. Das sind ja die entscheidenden Bereiche – der Aufsichtsrat bestimmt den Vorstand. Wenn Sie in den Aufsichtsräten Positionen mit Frauen besetzt haben, tun sie sich leichter, auch andere Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. 2010 waren wir bei insgesamt 19 Prozent, Ende 2012 bereits bei 24 Prozent. Ich kann Ihnen sagen, das ist ein harter Weg, weil wir nämlich mit unseren Mitarbeitern, das heißt natürlich auch mit den Männern, vernünftig umgehen wollen. Der Eine oder Andere fragt sich schon, wenn wir Positionen ausschreiben „Soll ich mich denn überhaupt bewerben? Habe ich denn überhaupt eine Chance?“. Da wir immer nach dem Besten schauen, haben natürlich alle eine Chance. Aber wofür wir sorgen ist, dass wir bei allen Auswahlprozessen und Weiterentwicklungsmaßnahmen möglichst alle aktivieren – eben auch Frauen und auch jene, bei denen Familie ein Thema ist. Viele Frauen sagen, „Ah, ich weiß nicht, kann ich das?“. Das ist sehr platitudenhaft und stimmt auch so nicht mehr ganz. Aber wir müssen den Frauen Mut machen, sich zu bewerben. Wir tun das mit viel aktiver Unterstützung, mit Mentorenprogrammen und indem wir Mitarbeiterinnen die Chance geben, auch einmal für sechs Monate eine Führungsrolle zu übernehmen, beispielsweise wenn jemand ausfällt. Prinzipiell muss in jedem Auswahlprozess mindestens eine Frau im Bewerberpool sein – unabhängig davon, ob sie nachher genommen wird.

#### *Dr. Claudia Neusiß:*

Herr Dollhausen, der Frauenanteil in der Belegschaft ist eine mögliche Vergleichsgröße, an der sich auch die Frage der Zielsetzung für Frauen in Führungspositionen orientieren kann. Wir haben gehört, dass in den 30 DAX-Unternehmen 60 Prozent der Vorstands- und Aufsichtsratspositionen mit Absolventinnen und Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und/oder rechtswissenschaftlichen Studienrichtungen besetzt sind. In Ihrem Vorstand sind zwei Mitglieder Absolventen der Betriebswirtschaft. Was halten Sie davon, wenn sich Ihre Zielsetzung an dieser Perspektive orientiert und nicht daran, wie viele Frauen generell in ihrem Unternehmen arbeiten?

#### *Peter Dollhausen:*

Grundsätzlich sollte man das überlegen. Das ist ein Punkt, der natürlich bei einem DAX-Unternehmen, das nur drei Vorstandsmitglieder hat, besonders spannend ist. Wir sind ein Technologiekonzern, der im Wesentlichen mit Ingenieurinnen und Ingenieuren arbeitet. Das ist für uns die Hauptschlüsselgruppe. 80 Prozent der akademischen Kräfte im Thyssen-Krupp-Konzern in Deutschland haben technische Fächer studiert, im Wesentlichen Maschinenbau und Metallurgie. Fakt ist für uns: wir haben heute rund 14 Prozent Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft weltweit. Wir haben rund 150.000 Kolleginnen und Kollegen. Und wir haben in unserer Selbstverpflichtung beschlossen, dass wir 2020 15 Prozent Frauen in Führungspositionen haben wollen. Heute sind es rund acht Prozent. Im letzten Jahr haben wir ein Diversity-Projekt mit klaren Zielen und definierten Leistungskennzahlen entwickelt. Aber dann wurde ThyssenKrupp von einer Krise erwischt, wie wir sie vorher nicht hatten. Die Gründe kennen Sie; wir sind seit dem letzten Jahr sehr häufig aus unterschiedlichen Gründen in den Medien. In dieser schweren Zeit haben wir viele Dinge angehalten. Dennoch haben wir nun vor wenigen Wochen entschieden, das Projekt „Diversity@ Thyssen Krupp“ am 1. Januar 2014 zu starten. Wir haben dazu einen Chief Diversity Officer ernannt, der dem Vorstand direkt berichten wird. Dies ist eine junge Frau, sie ist Juristin und wird sicherlich alle Fragen, auch die heutigen, und die Anregungen, die aus Ihren Expertisen kommen, entsprechend aufgreifen. Ich kann mir denken, dass man für verschiedene Führungspositionen eine Orientierung nicht nur an der Gesamtbelegschaft vornimmt, sondern auch an den Absolventenzahlen der jeweiligen Fakultäten. Das könnte zum Beispiel im Controlling-Bereich eine sehr spannende Herausforderung sein. Da haben wir derzeit noch keine Frau auf entsprechendem Level.

#### *Dr. Claudia Neusiß:*

Wir gehen in die nächste Runde: Aufstiegschancen und Transparenz. In den Einführungen wurde gesagt, wir brauchen die Karriereperspektive nach oben, ein Reporting und eine transparente Berichterstattung. Wenn die Zahlen von Frauen in Führungspositionen steigen sollen, müssten sie überproportional befördert werden, auch in den Ebenen unterhalb des Vorstands. Herr Finckh, die Situation bei der Allianz mit einem hohen Anteil von Frauen an den Beschäftigten, annähernd 50 Prozent, ist gut. Man könnte

denken, die Karriere von Frauen ist dann doch ganz leicht. Wie haben sich bei Ihnen die Zahlen in den oberen Führungsebenen entwickelt? Wie soll es weitergehen? Wo sind die Hürden und wie wollen Sie diese überwinden, wenn es welche gibt?

*Dr. Christian Finckh:*

Wir machen in der Tat gute Fortschritte, aber wir machen die Fortschritte auch, weil wir schon 2008 begonnen haben, systematisch unsere Potential-Pools aufzufüllen. Frau Pisal, Sie haben gesagt, es muss den Druck von oben nach unten geben. Aber mindestens genauso wichtig ist es, diesen von unten nach oben aufzubauen. Im Jahr 2012 waren bei uns in Deutschland ungefähr 37 Prozent alle Beförderten Frauen. Wir hatten 2008 etwa in 30 Prozent aller Allianz-Gesellschaften einen weiblichen Vorstand oder mehr. Wir sind inzwischen bei 70 Prozent. Das ist ein ganz immenser Anstieg. Ich persönlich habe in meiner Karriere fünf Jahre lang für weibliche Chefs gearbeitet. Es hat mir, glaube ich, sehr gut getan. Man muss natürlich sagen, dass wir in Deutschland eine deutlich schwierigere Situation haben als in vielen anderen Ländern. Zu den Hürden: Es gibt viele Punkte, die man systematisch adressieren muss. Das fängt an bei einer Anwesenheitskultur, bei der traditionell sehr oft auf den Input – also, wie lange sitze ich wo – geschaut wurde. Entscheidend ist jedoch der Output: Auch das Thema „Teilzeit“ ist wichtig. Sie und auch Frau Allmendinger haben vorhin gesagt, Teilzeit führt selten in Führungspositionen. Wir haben in unserem Vorstand ein Vorstandsmitglied, der damals als Vorstandsvorsitzender einer Tochtergesellschaft in Teilzeit ging als seine Kinder klein waren. Heute ist er im Konzernvorstand. Also gibt es durchaus positive Beispiele. Solche Beispiele müssen sichtbar gemacht werden, um die Kultur zu verändern und weitere Fortschritte zu erzielen. Wir haben uns ein Ziel gesetzt, das wir erreichen werden. Aber das Ziel ist bei weitem nicht gut genug. Wir werden, wenn wir es erreicht haben, die nächsten Schritte planen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Wie überwinden Sie Vorbehalte? Was ist Ihr Tipp?

*Dr. Christian Finckh:*

Ein Tipp ist, dass man sehr vorsichtig sein muss, wie viel Zwang man seiner Organisation auferlegt. Wir haben natürlich interne Zielvorgaben, aber wir glauben, wenn wir systematisch diese Überzeugungsarbeit von oben nach unten mit Beispielen leisten, dass wir dann im Zweifel nachhaltiger erfolgreich sind, als wenn das für viele nur eine Compliance-Übung ist: „Ich muss das machen, um bestimmten Regeln zu entsprechen“.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Im Publikum ist die Temperatur bei „kein Zwang“ ein bisschen hochgegangen. Zwang ist ein böses Wort. Wir reden von Verbindlichkeit, das wollen Sie ja auch.

*Dr. Christian Finckh:*

Ja, das wollen wir auch.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Wie schaffen Sie es, mit den „einnehmenden“ Methoden verbindlich zu werden?

*Dr. Christian Finckh:*

Wir schaffen es, indem wir viele Maßnahmen etablieren, die auch entsprechend prominent sind. Wir haben beispielsweise weltweit ein Programm, in dem unsere Top-Führungskräfte 150 Frauen fördern. Innerhalb von zwei Jahren sollen sich die Frauen seitwärts oder aufwärts verändern und entsprechende Fortschritte machen. Alleine dadurch, dass wir diese 150 Top-Führungskräfte verpflichten, das zu erreichen, alleine dadurch ändert sich ihre Grundhaltung. Sie verstehen die Probleme und versuchen auch zu Anwälten der Frauen zu werden.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Können Sie sagen, in welcher Hinsicht es Ihnen gut getan hat, unter einer Frau zu arbeiten?

*Dr. Christian Finckh:*

Es gibt ja nicht den Typus Frau. Aber das werden Sie wahrscheinlich wissenschaftlich in einer ganz anderen Art und Weise untersucht haben. Der Grund, warum wir wollen, dass Frauen in Führungspositionen kommen, ist zum einen, weil wir Nachwuchsprobleme haben. Zum anderen ist es unser Verständnis, dass Frauen eine andere Art und Weise des Führens haben und sie diese Vielfalt mit in die Gremien mit einbringen und wir davon profitieren. Ich meine, dass diese andere Art und Weise des Führens auch etwas ist, das man sehr oft bei weiblichen Führungskräften sieht. Das klassische hierarchische Führen von oben nach unten funktioniert in einer globalisierten Welt nicht mehr. Heute ist alles vernetzt. Man muss über Hierarchieebenen hinweg führen und ich glaube, dass sich da manche Frauen leichter tun als Männer.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Elke Holst, transparent genug?

*PD Dr. Elke Holst:*

Ich bin eher eine von Zahlen und Fakten getriebene Person. Natürlich ist es gut, wenn Sie gerne mit Frauen als Führungskräften zusammenarbeiten. Um eine Veränderung voranzutreiben ist das auf einer breiten Basis notwendig. Es bedarf der Diversität. So ist es hilfreich, Rollenvorbilder zu schaffen, auch auf männlicher Seite, die weiblich konnotierte Aufgaben übernehmen. Umgekehrt muss es auch Frauen in bislang von Männern weitgehend dominierten Aufgaben und Positionen geben.

*Birgit Oßendorf-Will:*

Ich würde gerne ein Beispiel nennen. Wir haben bei uns im Konzern alle Führungskräfte gebeten, an einem Gender-Training teilzunehmen, um sich klarzumachen, welche Rollen wir spielen. Wer hat welche Rolle? Das passt ziemlich gut auf „Wie führt eine Frau, wie führt ein Mann?“. Wir sind damit eingestiegen und haben gesagt, wieso kommt es mir komisch vor, als Mann





▲ Dr. Thomas Nöcker, Mitglied des Vorstands der K+S AG, Arbeitsdirektor, Kassel und Dr. Claudia Neusüß, geschäftsführende Gesellschafterin der compassorange GmbH, Berlin. (Foto: Katrin Lange, djb)

eine Frau zu beraten. Ich gehe zu einem Kollegen und frage ihn etwas. Er erklärt es mir und ich mache es trotzdem anders. Das ärgert den Kollegen, weil er sagt „Du hast mich gefragt, ich habe es Dir gesagt. Warum hast Du es so nicht gemacht?“. Alleine zu verstehen, dass wir anders agieren, das zu akzeptieren und als Mehrwert zu generieren, hat zu einem Aha-Effekt geführt. Mein Kollege sagte letztens zu mir, „Ich weiß jetzt, wenn Du nickst, dass Du nicht „Ja!“ meinst, sondern dass Du mir aktiv zuhörst.“

*Dr. Christian Finckh:*

Wenn ich vielleicht noch etwas ergänzen darf. Wir machen etwas Ähnliches wie Sie – ohne jetzt in einen Wettbewerb treten zu wollen. Wir fangen systematisch an, unsere Führungskräfte durch einen sogenannten Unconscious Bias-Test zu schicken, weil viele fest davon überzeugt sind: „Ich habe überhaupt keine Vorurteile – welcher Art auch immer“. Nach dem Test merken sie, vielleicht habe ich diese eben doch.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Kommen wir noch einmal auf das Thema Personalentwicklungskonzepte, und zwar unter der Berücksichtigung einer ganzheitlicheren Perspektive. Die Lebenslaufperspektive, als ein Leitbild, wo klar wird, dass Entscheidungen zu einem bestimmten Zeitpunkt des Lebens langfristig Auswirkungen auf die Karrieren haben können und dass dann eben auch unterschiedliche Erwerbsbiografien von Männern oder Frauen zu ganz unterschiedlichen Konsequenzen führen, beginnt sich langsam durchzusetzen. Frau Oßendorf, beziehen Ihre Personalentwicklungskonzepte dieses Thema mit ein? Und wenn ja, welche Maßnahmen, greifen darauf zu?

*Birgit Oßendorf-Will:*

Ich würde sagen, ja, das gibt es bei der Telekom. In erster Linie ermutigen wir alle unsere Mitarbeiter, in weitere Talentschmieden einzusteigen und sich auch dafür die Zeit frei zu räumen. Wir aktivieren auch Mitarbeiter, die sagen, „Naja, ich bin ja nur Teilzeit“ und wir ermutigen ebenso Führungskräfte, auch

jenen Mitarbeitern, die in Teilzeit sind, diese Maßnahmen zur Verfügung zu stellen. Frühere Talent-Programme waren sehr einseitig männerdominiert. Heute kann man da ganz deutliche Entwicklungen sehen, auch, was die Internationalität angeht, die bei uns immer ein Parallellthema ist. Auch da bin ich der Überzeugung, man muss überzeugen, aber man muss es auch messen können. Sie haben es so schön gesagt, nicht Zwang, aber Verbindlichkeit einfordern. Wir liegen da im Trend und sehen das auch jetzt schon in den Ergebnissen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Herr Nöcker, der Deutsche Juristinnenbund hat danach gefragt, ob es nicht auch spezifische Maßnahmen und Konzepte gibt für alle Altersstufen? Also, ob man in den Unternehmen soweit differenziert, dass man sagen kann, bis zu dem Alter bzw. ab dem Alter sehen wir ganz bestimmte Entwicklungen. Wie sieht das bei Ihnen aus? Was können Sie aus den Daten schlussfolgern, die Sie für Ihr Unternehmen vorliegen haben?

*Dr. Thomas Nöcker:*

Wir sind zwar ein DAX-Unternehmen, aber wir sind nicht ganz vergleichbar mit den großen Unternehmen der Kollegen. Wir haben doch eine relativ überschaubare Anzahl von Mitarbeitern. Was das Thema „Führungspositionen“ angeht, haben wir in den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands rund 100 Mitarbeiter. Wenn wir über alle Führungspositionen in Deutschland sprechen, sprechen wir über eine Größenordnung von gut 400 Positionen. Wir haben also einfach nicht die Masse für große Personalentwicklungsprogramme. Dennoch beschäftigen wir uns natürlich mit diesen Themen. Wir sind mit den Zahlen, die wir haben, ganz zufrieden. Es wird uns immer der Vorwurf gemacht, „Ihr habt Euch die Ziele zu niedrig gesetzt“. Wir sind davon überzeugt, dass es für uns ein angemessenes Ziel ist, mindestens so viele Frauen in Führungspositionen zu haben wie Frauen in der Gesamtbelegschaft vertreten sind. Wir haben rund neun Prozent Frauen in der Belegschaft in Deutschland. Bis 2009 hatten wir überhaupt keine Möglichkeit, Frauen unter Tage zu beschäftigen und rund 40 Prozent unserer Mitarbeiter sind unter Tage. Das heißt, dass wir natürlich jetzt erst auch anfangen können. Seit 2010 haben wir zum Beispiel eine Ausbildung für Frauen unter Tage. Aber der Beruf des Bergbautechnologen ist nicht der typische frauenaffine Beruf. Das muss man einfach im Hinterkopf haben. Und auch, dass wir Zeit brauchen, um Mitarbeiter zu entwickeln. Es ist eben nicht einfach damit getan, dass man sagt, wir setzen uns ein Ziel von 30 Prozent. Wir sind für anspruchsvolle Ziele, keine Frage, aber sie müssen realistisch sein. Ein Punkt, der mir besonders am Herzen liegt – und da werde ich jetzt wahrscheinlich auch für ein wenig Unruhe hier sorgen – aber ich persönlich und wir im Unternehmen sind entschiedene Gegner der Frauenquote. Warum? Weil ich glaube, dass, wenn dieses Thema jetzt durch ein Gesetz erledigt ist, es auch auf der politischen Agenda abgehakt wird. Das wird dann kein Thema mehr sein. Aber wir müssen weiterhin verstärkt Frauen für eher männeraffine Berufe interessieren und umgekehrt. Wenn wir es nicht schaffen von



▲ Wilfried Porth, Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstands der Daimler AG, Stuttgart; Ramona Pisal, Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e.V., Berlin, Dr. Christian Finckh, Chief Human Resources Officer, Allianz SE, München (v.l.n.r.). (Foto: Katrin Lange, djb)

dieser klassischen Trennung wegzukommen, dann werden wir keinen grundlegenden Wandel schaffen. Wir merken auch, dass wir die Frauen in bestimmten Phasen einfach verlieren. Zwischen Mitte 30 und Mitte 40, wenn entscheidende Karrierepfade eingeschlagen werden, sind sie zu Hause und kümmern sich um die Kinder.

*Dr. Claudia Neusüß:*  
Was machen Sie genau?

*Dr. Thomas Nöcker:*  
Wir haben einen Betriebskindergarten am Standort, um insbesondere die jungen Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu halten. Meine Personalleiterin arbeitet seit fünf Jahren 80 Prozent. Sie hat nach dem ersten Kind nur für den Mutterschutz ausgesetzt, dann in geringer Teilzeit angefangen und langsam aufgestockt, beim zweiten Kind ebenso verbunden mit zwei Monaten Elternzeit. Wir haben die Stelle nicht neu besetzt, sondern die Arbeit verteilt, um sie zu halten – einen Teil habe ich übernommen, einen Teil haben die Mitarbeiter übernommen. Wir stellen immer wieder fest, wenn die Frauen nach zwei, drei Jahren das zweite Kind kriegen und dann vier, fünf Jahre aus dem Beruf sind, ist die Karrierechance verpasst. Da müssen wir ansetzen und da brauchen wir auch ein gesellschaftliches Umdenken. Wir versuchen einen Paradigmenwechsel hinzukriegen und die Arbeit gleichmäßig auf Geschlechter zu verteilen.

*Dr. Claudia Neusüß:*  
Ich würde gerne im letzten Themenkomplex „Chefsache“ Herrn Porth einbeziehen. Wie bekommen wir die Frauen in die Führung? Wie bekommen wir die Frauen in die Vorstände und in die Ebenen darunter? Wir haben gehört, dass ist kein automatischer Prozess. Es ist kein Prozess, der alleine über „Humankapital“, über Bildungszuwachs läuft und sich linear von alleine entwickelt. Wenn wir auf die Nachfolgeplanung im Vorstand schauen, Herr Porth, Sie haben immerhin acht Vorstände, bei

ThyssenKrupp waren es drei. Nur eine Frau, Christine Hohmann-Dennhardt, ist dabei. Was spricht aus Ihrer Perspektive dagegen, sich präzise und verbindliche Ziele für den Vorstand zu setzen?

*Wilfried Porth:*

Bei Daimler hat sich der Vorstand bereits eine Quote gesetzt. Die Selbstverpflichtung von 20 Prozent, die für das Gesamtunternehmen gilt, haben wir uns auch für den Vorstand vorgenommen. Zu der Frage, wie machen Frauen Karriere bzw. wie machen Männer Karriere? Im Prinzip haben wir doch alle Karriere gemacht, weil irgendwann jemand da war, der uns eine Aufgabe zugetraut, übertragen und uns geholfen hat, sie erfolgreich zu bewältigen. Deswegen müssen wir genau dort ansetzen, wo die Besetzungsentscheidungen getroffen werden. Wir müssen den Menschen, die die Auswahl treffen – und das sind nicht die Personalbereiche, sondern diejenigen, die die operativen Bereiche führen – die notwendige Auswahl geben. Wir müssen sie ermutigen, auch mutige Entscheidungen zu treffen und junge Frauen zu fördern, so wie junge Männer gefördert werden. Alle bei uns im Vorstand sind jung gefördert worden, sonst wären wir wahrscheinlich nicht bis in den Vorstand gekommen – bei den Frauen muss es ähnlich verlaufen. Das heißt, wir müssen hier noch viel mehr Druck machen. Bei Daimler geht der Druck so weit, dass er bonusrelevant wird. Wer seine Ziele beim Thema „Diversity“ nicht erfüllt, bekommt weniger Bonus. Das ist der Druck, den man braucht, davon bin ich voll überzeugt.

*Prof. Jutta Allmendinger:*  
Darf ich nach Ihrem Diversity-Begriff fragen? Bezieht sich Diversity auf den Anteil von Frauen oder auf den Anteil von Menschen aus anderen Kulturkreisen?

*Wilfried Porth:*

Diversity ist bei Daimler fest in der Konzernstrategie verankert. Das Thema umfasst bei uns die Dimensionen Gender, Internationalität und Generationenmanagement. Aufgrund der besonderen Situation in Deutschland haben wir für die deutschen Führungskräfte die Frauenquote, also unsere Zielgröße 20 Prozent 2020, runtergebrochen auf die verschiedenen Bereiche. In der Entwicklung eben ein bisschen weniger, bei mir im Personalbereich ein bisschen mehr. Wir sind schon über 33 Prozent und wollen auf 40 bis 50 Prozent kommen. Diese Quoten sind bonusrelevant für die Führungskräfte in Deutschland.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Sie haben gesagt, neben Qualifikation und Leistung ist das Prinzip der Förderung wichtig. Aus der Wissenschaft haben wir

den Begriff des Kronprinzenmodells – einfach gesprochen, da ist der Markus, der ist Klasse, behalte den mal im Auge, Willi. Bekommen wir ein Kronprinzessinnenmodell oder gibt es noch andere Mechanismen und Maßnahmen?

*Wilfried Porth:*

Wir haben vor ein paar Jahren damit angefangen, dass die Talente, die wir sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen entdecken, Mentoren oder Mentorinnen bekommen. Dadurch werden sie gefördert, beraten, trainiert und letztlich auch bekannter. Am Ende liegt es in einem so großen Konzern auch oft an der Frage, bekannt zu sein in dem Moment, wo Personalentscheidungen zu treffen sind. Und unser Beförderungssystem funktioniert so, dass eben immer auf der nächsthöheren Führungsebene, Talente und auch Potentialträger besprochen werden und damit ein größerer Kreis zusammenkommt. Und da ist natürlich der Personalbereich schon hilfreich. Dieser muss die verfügbaren Potentiale und Talente im Unternehmen transparent machen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Soweit ich weiß, haben Sie auch selber als Mentor weiblicher Führungskräfte gearbeitet?

*Wilfried Porth:*

Ja.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Was haben Sie dabei gelernt?

*Wilfried Porth:*

Ich habe nicht nur durch das Mentoring von Frauen, sondern auch durch meine Arbeit im Ausland gelernt, dass es ganz unterschiedliche Verhaltensweisen in den Karrieremodellen gibt. Manche sind sehr fordernd, wollen unbedingt Verantwortung übernehmen und klopfen dauernd an die Tür. Chinesinnen beispielsweise sagen, welche Aufgaben sie übernehmen wollen. In Südafrika habe ich wieder andere Verhaltensweisen kennengelernt. Darauf muss man einfach Rücksicht nehmen. Es gibt keine stereotype Art, jemand zu entdecken, der Karriere machen will, sondern man muss sich die Mühe machen, mit offenen Augen und Ohren auf andere zuzugehen.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Das hört sich alles sehr rosig an. Mit einem optimistischen Blick in die Zukunft wird gesagt: Wenn wir so weitermachen, dann wird das schon. Das erinnert sehr an Diskussionen, die wir vor 20 Jahren hatten. Was wären für Sie optimale Bedingungen, damit die Entwicklung schneller voranschreitet?

*Wilfried Porth:*

So pauschal würde ich uns jetzt hier nicht abqualifizieren lassen wollen. Daimler hat als eines der ersten Unternehmen in Deutschland bereits im Jahr 2006 einen Zielkorridor zur Frauenförderung gesetzt.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Ich wollte nicht respektlos sein.

*Wilfried Porth:*

Das hat nichts mit Respekt zu tun. Man muss die Fakten kennen. Wir schaffen seit 2006 und jetzt mittlerweile im siebten Jahr jährlich eine 30-prozentige Beförderungsquote, um die 20 Prozent am Ende zu erreichen. Dabei sind 70 Prozent unserer Positionen technologisch geprägt – nicht im Aufsichtsrat, aber in den Entwicklungs- und Produktionsbereichen. Und doch hat unser Karriereprogramm auch in den technischen Positionen eine Frauenquote von 35 Prozent. Das ist nicht leicht; es wird also schon sehr viel getan. Trotzdem sage ich Ihnen offen, die Frauenförderung ist noch nicht in allen Köpfen drin. Um zehn Jahre hintereinander die Frauen zu finden, muss man schon sehr nachhaltig unterwegs sein.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Wo sehen Sie spezifische Brüche und deren Ursache, wenn es nicht von unten so ganz nach oben geht und an bestimmten Karrierestufen der Fortschritt nicht so ist, wie Sie das jetzt darstellen?

*Wilfried Porth:*

Ich sehe das eher bereichsspezifisch. Es ist sicherlich in einer Entwicklungsumgebung, wo traditionell 100 Prozent aller Entscheidungsträger männlich waren und zum Teil auch noch männlich sind, natürlich viel schwieriger, dort den ersten Schwung reinzubringen. Während Sie in Bereichen, wie bei mir jetzt im Personalbereich, übrigens auch im IT- oder im Finanzbereich, wo die Basis schneller gewachsen ist, schneller vorankommen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Gute Ideen für Beschleunigungen sind gefragt.

*PD Dr. Elke Holst:*

Genau. Ich habe noch eine Frage, weil viele Frauen darunter zu leiden haben, dass Karrieren in der Altersspanne zwischen 27 und 35 Jahren – also der Phase der Familiengründung – angelegt



▲ Prof. Jutta Allmendinger, Ph.D., Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), Berlin. (Foto: Katrin Lange, djb)



werden. Es gibt kaum späte Karrieren. Wenn jemand wirklich hochkommen will, muss er oder sie also schon früh dabei sein.

*Wilfried Porth:*

Ich kann nur sagen, bei uns ist es ganz unterschiedlich. Wir haben auch bei den Beförderungen eine Altersbandbreite, die je nach Ebene von jung bis in die 50er geht. Es ist nicht so, dass nur die Jungen durchkommen. Wir haben auch Menschen, die zwölf Jahre in einer Führungsebene sind und dann auf einmal in vier Jahren zwei Führungsebenen durchmachen. Es ist oft eine Frage der Gelegenheit. Unsere Vorstandskollegin kam mit sehr viel Erfahrung zu Daimler.

*PD Dr. Elke Holst:*

Aber die hat schon als Ministerin eine Karriere hinter sich, sie war auch Richterin am Bundesverfassungsgericht. Ich weiß nicht, ob das jetzt so vergleichbar ist. Ich meine, dass allgemein eine zunehmende Unzufriedenheit darüber festzustellen ist, dass Karrieren in einer Altersphase begründet werden, in der Frauen gewöhnlich Kinder bekommen. Gibt es eine Möglichkeit, das umzustellen und flexible Karrieremodelle zu praktizieren? Dann bestünde die Chance auch nach Unterbrechungen oder Phasen der Teilzeitarbeit noch einzusteigen.

*Dr. Thomas Nöcker:*

Sie haben schon Recht, dass wir in bestimmten Bereichen die jungen Frauen teilweise verlieren, wenn sie das erste oder zweite Kind haben. Es ist die große Herausforderung, sie ans Unternehmen zu binden, indem wir Kindertagesstätten usw. anbieten, so dass sie die Möglichkeit haben, den Kontakt zum Unternehmen zu halten. Ganz wichtig ist – da möchte ich noch einmal auf das zurückkommen, was Sie gesagt haben –, dass es Tagesthema bleibt. So sehr ich ein Gegner der Quote bin, desto mehr bin ich Befürworter der Diskussion. Ich weiß, dass Sie sich alle sehr viel länger mit dem Thema beschäftigen und uns auch der Vorwurf gemacht wird, seit 2001, dem Zeitpunkt der Vereinbarung mit der Privatwirtschaft, hat sich nichts getan. Stimmt. Warum hat sich nichts getan? Das kann ich Ihnen auch sagen. Das hat mit der Quote nichts zu tun, sondern es hat damit zu tun, dass diese Diskussion nie wirklich in den Unternehmen angekommen ist. Wir diskutieren erst seit 2006/2007 sehr intensiv über diese Frage. Wir müssen uns die Zeit nehmen, um auch Frauen in ihrer Entwicklung zu fördern, sie an Führungspositionen heranzuführen. Wenn man sich die Zahlen genauer anschaut sieht man deutlich, dass wir auf der ersten und zweiten Ebene nicht die gewünschten Zuwächse haben. Das ist aber logisch, weil ein Großteil der Funktionen sich von unten entwickelt. Das heißt, auf den unteren Führungsebenen haben wir einen deutlichen, überproportionalen Anstieg von Frauen in Führungspositionen und wir brauchen noch Zeit.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Haben Sie trotzdem gute Ideen für eine Beschleunigung, damit wir ein bisschen schneller vorankommen? Die gesellschaftliche Debatte ist mit der Ungeduld der Frauen gewachsen, weil es freiwillig nicht

geklappt hat. Erst gab es das Vertrauen, dann die Freiwilligkeit und nun braucht es doch ein bisschen klarere Vorgaben.

*Dr. Christian Finckh:*

Wir versuchen jetzt systematisch, Frauen und auch Männer – es sind ja noch sehr wenige Männer, die in der Elternzeit sind – möglichst schnell wieder ins Unternehmen zurückbringen, indem wir ihnen beispielsweise garantieren, dass sie genau die gleiche Stelle wiederbekommen, wenn sie innerhalb einer bestimmten Zeit zurückkehren. Wir organisieren Mentoren, die sie während dieser Zeit betreuen, haben spezielle Programme etc. Unsere Erfahrung zeigt: je schneller die Frauen zurückkommen, umso einfacher ist die Wiedereingliederung.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Und was ist mit Teilzeit und Führung?

*Dr. Christian Finckh:*

Wir haben viele Programme für Frauen oder generell für Führungskräfte in Teilzeit, die wir propagieren. Unser Vorstand in der Allianz Deutschland bekennt sich dazu.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Was macht die Telekom?

*Birgit Oßendorf-Will:*

Warum konnte ich Karriere machen? Weil ich einen Mann hatte, der sehr emanzipiert war. Er war in der Lage, sich um die Kinder zu kümmern, weil er selbstständig war und sich seine Zeit einteilen konnte. Hätte ich mich auf den Staat verlassen, auf meinen Arbeitgeber oder auf andere und hätte ich nicht diesen Betreuungsradius gehabt, wäre keine Chance für Karriere gewesen. Mich stört die Aussage, wir schaffen Teilzeit für Frauen. Wir müssen alle Beschäftigten dazu ermuntern, seine oder ihre Lebensplanung so einzurichten, dass beides möglich ist. Wir versuchen bei der Telekom eine ganze Menge. Vielleicht haben Sie es in der Presse gelesen, dass jeder jederzeit aus der Teilzeit zurückkehren kann. Teilzeit ist etwas sehr Administratives und wir als Personaler hassen nichts mehr als das Administrative, aber irgendwie muss man die Menschen locken und anziehen. Es gibt verschiedene Varianten. Der Staat richtet es nicht mit Betreuungsplätzen oder mit Schule, die immer gleich lang dauert usw. Das kommt nicht in Schwung. Was wir an Unternehmensdienstleistung anbieten mit Kindergärten und -betreuung und mit Elternzimmern – da dürfen die Eltern ihre Kinder mitbringen und arbeiten, wenn sie keine Betreuung haben – ist alles fein, aber immer nur ein Tropfen. Es ist nie ein ganzes Konzept, zu dem wir nur kommen, wenn wir tatsächlich alle den Schalter umlegen und sagen, wie machen wir es gemeinsam? Es stört mich, dass wir immer davon reden, Teilzeit für Frauen einzurichten. Ich finde, wir sollten Teilzeit für jeden einrichten.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Wie hoch ist die Teilzeitquote von Männern bei der Telekom im Vergleich zu Frauen?

*Birgit Oßendorf-Will:*

Ich kann Ihnen ein Beispiel nennen. Ein guter Kollege von mir, in einer Führungsposition mit 25 Mitarbeitern, hat sich entschieden Teilzeit zu machen, weil er gesagt hat, ich möchte gerne montags immer zu Hause sein und jeden Tag um drei Uhr meine Tochter am Kindergarten abholen. Er hatte so viel Stress, das können Sie sich nicht vorstellen. Aber nicht, weil er nicht da war, nicht, weil er seine Arbeit nicht brachte, sondern weil er sagte, wenn ihr mich beim Meeting dabei haben wollt, dann macht es so, dass ich um 15 Uhr gehen kann. Das hat etwas mit den Menschen gemacht, in dem Bereich ist es tatsächlich so, dass man plötzlich anders planen kann. Und das ist doch toll! Das meine ich mit Mentalitätswandel. Ich kann Ihnen keine Teilzeitquote nennen. Ich erlebe nur in meinem Bereich, dass ich im Moment viel zu viele Männer in Elternzeit habe und jetzt damit arbeiten muss, wie wir den Laden in meinem Bereich am Laufen halten. Und das ist ein gutes Zeichen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Was muss sich im Bereich Arbeit ändern? Ich höre, wir müssen beide Geschlechter ansprechen? Wir brauchen vielleicht auch Indikatoren für die Präsenz von Männern in den reproduktiven Bereichen und – Frau Allmendinger hat es gesagt – auch ein Anreizsystem, das vielleicht nicht überall egalitär ist, weil die Anreize unterschiedlich gesetzt werden müssen. Teilzeit ist für Männer in der Tat noch nicht so verbreitet und wird auch noch nicht so nachgefragt wie von Frauen. Aber was muss sich ändern? Welche Haltung haben Sie, Herr Porth, zur Frage nach einer ganz anderen Arbeitszeitgestaltung, wie dem von Frau Allmendinger vorgeschlagenen 32-Stunden-Modell über alle Ebenen, alle Phasen des Lebens hinweg?

*Wilfried Porth:*

Wir haben im Unternehmen Gleitzeit- und Teilzeitmodelle. Seit 2001 können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Daimler in Teilzeit gehen und dann in Stufen zurückkommen, wenn sie das wollen und wenn es die Möglichkeit gibt. Ich glaube, wir haben bisher so gut wie niemanden ablehnen müssen. Es gibt keinen Rechtsanspruch, aber eine Betriebsvereinbarung. Ich bin kein großer Freund des 32-Stunden-Modells. Das Modell ist hochkomplex, zum Beispiel im Hinblick auf die Insolvenzversicherung, die Alterskonten, Inflation, Verzinsung, einen Unternehmenswechsel usw. Wir sollten eigentlich Rahmenbedingungen schaffen, dass jeder voll arbeiten kann. Wir sollten nicht immer mehr Modelle erfinden, dass Leute nicht arbeiten können. Wir müssen daran arbeiten, von dieser Anwesenheitskultur mehr zu einer ergebnisorientierten Kultur zu kommen. Abends um sechs sollte es keine Meetings mehr geben, wo alle bis um neun bleiben müssen. Das kann nur jeder für sich in seinem Bereich umsetzen und es muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Aber wir sollten aufpassen, denn wir sind in einem weltweiten Wettbewerb in einem weltweiten Wirtschaftssystem. Es ist ein Konkurrenzkampf zwischen Wirtschafts- und auch gesellschaftlichen Systemen. Wir dürfen keine Nicht-Arbeit belohnen und riesenkomplexe Systeme aufbauen.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Es geht mir nicht darum, Nicht-Arbeit zu belohnen. Ich möchte die bezahlte Arbeit zwischen Frauen und Männern umverteilen. Empirische Studien zeigen, dass Frauen etwas länger, Männer etwas kürzer als im Moment arbeiten wollen. Die Arbeitszeitwünsche konvergieren. Wenn Betriebe solchen Wünschen entsprechen, führt dies nicht zu einem Verlust von geleisteter Arbeit, Arbeit wird nur umverteilt und die Produktivität dürfte steigen. Gleichermaßen hätten wir Zeit für wichtige und liebevoll gewonnene Dinge des Lebens: für Kinder, für die Pflege der Eltern, für Weiterbildung, für Auszeiten. Ununterbrochene Vollzeit für alle schadet dem gesellschaftlichen Zusammenhalt.

*Wilfried Porth:*

Mir ist wichtig, dass wir bei den Diskussionen um flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeit, die wir bei uns im Unternehmen wie gesagt breit anbieten, trotzdem auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland im Auge behalten und deshalb auch andere Länder betrachten. Sie haben sich aber auch ein paar andere Länder angeguckt?

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Ja. Und deshalb weiß ich auch, dass der Unterschied zwischen den Arbeitsvolumina von Frauen und Männern in keinem Land so hoch ist wie bei uns.

*Wilfried Porth:*

Es gibt auch Länder, die Vollzeit-Arbeitsmodelle für beide Geschlechter fahren.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Aber da ist die Vollzeit niedriger, liegt bei 35 Stunden, das sind dann beispielsweise vier Tage.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Frau Pisal, wie ist Ihr Zwischenstand?

*Ramona Pisal:*

Die erste Frage richtet sich an Herrn Dollhausen: „Frauen in Führungspositionen“ ist ein Thema, das beide Geschlechter betrifft und nur gemeinsam vorangebracht werden kann. Was macht Ihr Unternehmen, um auch Männer für das Thema zu sensibilisieren?

*Peter Dollhausen:*

Was sich hier widerspiegelt ist die Frage nach den Rollenverständnissen in unserer Gesellschaft. Wie gehen Männer und Frauen mit bestimmten, vielleicht auch archaisch eingeübten Lebensmodellen um? Ich frage in Seminaren häufig junge Männer, die zwei, drei Jahre bei uns sind, wer im Falle einer Familiengründung zu Hause bleiben würde. Es ist unvorstellbar für die jungen Männer – mit ganz wenigen Ausnahmen – Zeit zu investieren und in der Familie zu bleiben. Den größten Bruch gibt es, wenn Frauen in Führungspositionen Mutter werden. Wenn sie in einer bestimmten Phase nicht mehr Vollzeit arbeiten können oder ein,





▲ Peter Dollhausen, Leiter Corporate Funktion Human Resources Strategy, ThyssenKrupp AG, Essen und PD Dr. Elke Holst, Forschungsdirektorin Gender Studies, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Berlin. (Foto: Katrin Lange, djB)

zwei Jahre aussteigen wollen, fallen sie vom Radarschirm, weil die Führungsposition besetzt werden muss. Wir haben bei unseren Diversity-Workshops im Rahmen eines Projekts vor zwei Jahren separate Frauen- und Männergruppen gehabt. Es hat sich bestätigt, dass wir im Wesentlichen eine kulturelle Frage zu bearbeiten haben. Wir müssen, erstens, das Thema ganz anders im Pflichtenheft der Führungskräfte verankern. Zweitens, müssen wir, ähnlich wie bei dem Modell, das Daimler hat, Diversity-Ziele mit Bonussystemen verbinden. Drittens, könnten männliche Führungskräfte nur aufsteigen, wenn sie einen Mentorship für weibliche Führungsnachwuchskräfte übernehmen und nachweisen können, dass diese in einem bestimmten Zeitraum Schritte nach vorne macht. Vor zwei Jahren, während der großen Umbruchphase unserer Unternehmensgruppe, haben wir in einem Leitbild-Prozess das Thema „Vielfalt“ sehr intensiv adressiert. Mittlerweile konnten wir auf der zweiten Führungsebene den Anteil der Frauen in der Konzernzentrale von 18 auf 25 Prozent steigern. Darunter befinden sich auch sehr viele Frauen, die das Modell „Mutterschaft und Führung“ realisieren.

*Ramona Pisal:*

Wie stellen Unternehmen sicher, dass die „Frauenförderprogramme“ – das steht in Anführungszeichen für die ich dankbar bin, denn Frauen müssen nicht ge-, sondern befördert werden – ihr Ziel erreichen? Wenn das Ziel „mehr Frauen in Führungspositionen“ allgemein bejaht wird und Zwang nicht gewünscht ist, wie lässt es sich dann durch welche Anreizsysteme und Anerkennungsmodi realisieren?

*Dr. Thomas Nöcker:*

Es wird freiwillig klappen. Wir sind uns im Kreis der 30 DAX-Unternehmen sehr einig gewesen, dass wir eine Selbstverpflichtung eingehen. Wir müssen uns Ziele setzen; sie sollen anspruchsvoll sein, sie sollen realistisch sein. Und das Wichtigste ist, Transparenz herzustellen und darüber zu berichten. Auch

deshalb ist es eine gute Sache, wenn der djB auf Hauptversammlungen auftritt. Die Antworten auf die Fragen sind so gut wie immer perfekt vorbereitet, weil jeder weiß, die Frage kommt. Es wird schon im Vorfeld darüber diskutiert nach dem Motto, was können wir da denn noch machen, damit die Antwort nicht nur auf dem Papier steht, sondern tatsächlich etwas bewegt wird.

*Ramona Pisal:*

Sie bitten also gerade darum, dass wir im nächsten Jahr wiederkommen?

*Dr. Thomas Nöcker:*

Ja, richtig.

*Ramona Pisal:*

Fein.

*Dr. Christian Finckh:*

Man kann auch sehr viel durch lästige Prozesse erreichen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Wir haben die Vorgabe, dass auf jeder Nachfolgeliste mindestens ein Diversity-Kandidat sein muss. Das sind meistens Frauen. Wenn die entsprechenden Gremien sich gegen den Diversity-Kandidaten und für jemand anderen entscheiden, müssen sie explizit begründen, warum nicht der Diversity-Kandidat gewählt wurde. Es gibt keine zwingende Vorgabe, immer den Diversity-Kandidaten zu nehmen, aber der Begründungszwang ist lästig und schafft definitiv Aufmerksamkeit. Dadurch kann man, glaube ich, auch viel erreichen.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Wenn der Diversity-Kandidat ein Mann ist und in einen Frauenberuf kommt, so ist er natürlich willkommen. Männer machen in Frauenberufen auch schnell Karriere, so dass oft männliche Chefs viele Frauen unter sich haben. Bei Frauen in Männerberufen ist das leider nicht der Fall. Bezogen auf Karriereverläufe lässt sich auch festhalten, dass Karrieresprünge bei Männern viel mehr bringen als bei Frauen. Frauen machen viele kleine Schrittden, Männer überholen sie mit einem großen.

*Ramona Pisal:*

Zwei Fragen von mir aus unseren Hauptversammlungsbesuchen an die Personalexperten und -expertinnen hier vor uns: Ich habe von einer Prognos-Studie gehört, in der es heißt, es gäbe weltweit kein einziges Personalentwicklungskonzept für Teilzeitkräfte. Ist das so? Außerdem fragen wir immer, ob Sie den Frauen- und Männeranteil und das Alter – unter bzw. über 40 – evaluieren. Die Frage zielt auf die schon angesprochene Lebensverlaufsperspektive.

*Dr. Thomas Nöcker:*

Für Teilzeit haben wir keine speziellen Personalentwicklungskonzepte, weil die Masse nicht da ist. Bei dem Thema, „Wei-

terbildung für Frauen“ ist es so: Wir haben überproportional viele Frauen in Weiterbildungsmaßnahmen. Davon waren im letzten Jahr 60 Prozent unter 40 Jahre alt, 40 Prozent waren älter. Dies gilt auch generell: Bis zum Alter von 40 haben wir insgesamt wesentlich mehr Teilnehmer in Förderungsmaßnahmen oder Weiterbildungsmaßnahmen als bei der Altersgruppe darüber.

*Peter Dollhausen:*

Ich kann das nur bestätigen. Programme speziell für Teilzeitkräfte haben wir nicht. Was die andere Frage betrifft, ist das ein Thema der statistischen Auswertungsmöglichkeiten, die bei einer Unternehmensgruppe, die 700 selbstständige Gesellschaften hat, etwas schwieriger ist. Aber, die Frage, die Sie dieses Jahr im Januar in Bochum gestellt hatten, hat uns dazu gebracht, das künftig zu hinterlegen. Das ist einfach wichtig, weil wir es auch als Key Performance Indikator für die Effizienz unserer Programme unten brauchen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Wir kommen jetzt zur Abschlussrunde: Was nehmen Sie heute von hier mit? Wo sehen Sie Möglichkeiten, noch stärker initiativ zu werden? Was brauchen Sie vielleicht auch von der Wissenschaft mit Blick auf eine weitere Zusammenarbeit?

*Peter Dollhausen:*

Erstens, die Initiative als solche macht Druck auf unser Diversity-Projekt. Zweitens, muss man wahrscheinlich im Leben bisweilen unbequem sein, um Dinge zu verändern, und das hat der Deutsche Juristinnenbund mit den Besuch von Hauptversammlungen getan. Es kommt etwas in Bewegung. Drittens, haben wir hier immer noch ein Kulturthema und das sicherlich – ich sage es als Mann in einem Männerunternehmen – in den Köpfen der Männer.

*Dr. Christian Finckh:*

Wir dürfen nicht lockerlassen. Wir werden schon in ganz wenigen Jahren die demografische Entwicklung wirklich hart spüren. Deshalb ist es wichtig, dass wir weiter Gas geben.

*Dr. Thomas Nöcker:*

Wir werden schneller werden. Und da ist eben wichtig, dass wir wirklich im Gespräch bleiben. Ich werde das zum Anlass nehmen, auf Sie zuzukommen, Frau Allmendinger. Denn viele Punkte, die Sie angesprochen haben, liegen mir auch am Herzen. Ein intensiver Austausch, das hat sich heute wieder gezeigt, ist, glaube ich, enorm wichtig, um die Diskussion auch insgesamt zu verbreitern.

*Birgit Oßendorf-Will:*

Wir brauchen den Kulturwandel in allen Köpfen und wir müssen ihn weiter beleben, nicht mit Tiraden, sondern mit Handeln. Wir sind auf einem guten Weg. Wir hören immer mehr, dass sich alle damit beschäftigen und je mehr Menschen sich damit beschäftigen, umso besser. Ich kann nur sagen, bleiben Sie trotzdem Frau und seien Sie mutig – das ist ein schöner Slogan.

*Wilfried Porth:*

Das Ganze ist kein Sprint, es ist ein Marathon. Da müssen wir mit den geeigneten Maßnahmen und Programmen hart dranbleiben. Wir müssen an die Besetzungsentscheidungen ran und die Diskussion hier zeigt, dass wir offensichtlich auch gesellschaftlich noch einen weiten Weg zu gehen haben, dass das Normalität wird, über das wir hier so emotional diskutieren.

*PD Dr. Elke Holst:*

Ich freue mich, dass das Thema „Unternehmenskultur“ auch in den Unternehmen angekommen ist. Wir stehen in der Tat vor einer Herausforderung, weil sich auch auf der gesellschaftlichen Ebene etwas ändern muss. Aber Unternehmen können die Rahmenbedingungen so stellen, dass dieser soziale Wandel, dieser Kulturwandel befördert wird. Wird dies realisiert, werden wir auch einen zügigeren Anstieg von Frauen in Führungspositionen beobachten.

*Prof. Jutta Allmendinger:*

Ich danke Ihnen allen für Ihr Kommen. Eine Aussprache über diese Themen ist ein erster, ganz entscheidender Schritt. Mein großer Dank geht auch an Dich, Claudia; Du hast die Moderation super gemacht. Ich erlaube mir noch drei Anmerkungen. Wir sollten die Frage „Frauen in Führung“ nicht so stark mit einem Differenzansatz verbinden. Frauen führen nicht zwingend anders als Männer. Es gibt dazu keine gute Empirie. Auch sollte man das Thema nicht hauptsächlich unter dem catchword Diversity fassen. Frauen sind gut. Es ist eine Frage der Chancengerechtigkeit. Letztlich sollte man auch den Zusammenhang zwischen Frauen in Führung und Fachkräftemangel nicht überstrapazieren. Auch ohne Mangel brauchen wir Frauen.

*Dr. Claudia Neusüß:*

Ich sage ganz herzlichen Dank, dass Sie hier miteinander diskutiert haben. Ich weiß jetzt um Sie als Beschleuniger in Ihren Unternehmen. Wir bleiben alle gemeinsam dicht dran, nah am Juristinnenbund, nah am DIW, nah am WZB mit all unseren Netzwerken und der vereinbarten Kraft. Seien Sie frech, setzen Sie ihre Rechte durch, seien Sie mutig. Und bleiben Sie lästig – das wäre das Zitat von Ramona Pisal. Der Dialog ist ganz sicher nicht zu Ende. Vielen Dank auch dem Publikum, den Fragen, der Geduld und der stabilen Temperatur durch alle Auf und Abs.

*Ramona Pisal:*

Von mir ein herzlicher Dank an Frau Dr. Neusüß und alle Podiumsteilnehmer. Ist jemandem aufgefallen, dass wir ein paritätisch besetztes Podium haben? Und das führt, wie wir sehen, zum Austausch und zum echten Dialog. Ich habe selten ein spannenderes Podium erlebt als heute. Meine Frage, die hieß „Warum tun wir uns das eigentlich an – diese Plackereien mit den Hauptversammlungen?“ ist nun beantwortet. Ich weiß jetzt, warum wir uns das antun und ich danke Ihnen sehr für die Antworten, die Sie uns gegeben haben.