

Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

Audit Committee
Institute e.V.

Gefördert durch



In Kooperation
mit dem
**Institut für den
öffentlichen
Sektor e.V.**



GENDERGERECHTIGKEIT



Gendergerechtigkeit ist ein viel diskutiertes Thema – in der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und der Politik. In den vergangenen Jahren wurde durch mehrere Gesetzesinitiativen versucht, den Frauenanteil in Führungspositionen sowohl in der Wirtschaft als auch bei öffentlichen Unternehmen durch freiwillige Verpflichtungen zu steigern. Leider nur mit insgesamt mäßigem Erfolg. Auch der »Pay Gap« – die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern – war Gegenstand von Diskussionen und Regulierung auf deutscher und europäischer Ebene. Doch Fakt ist: Von einer Gleichstellung in Führungspositionen und Bezahlung sind wir auch im Jahr 2022 noch weit entfernt. Und die Beschäftigung mit dem Thema stößt nicht immer auf Begeisterung. Über das Für und Wider von Quotenregelungen wird leidenschaftlich gestritten.

Das Audit Committee Institute und das Institut für den öffentlichen Sektor haben dies zum Anlass genommen, die aktuelle Situation in öffentlichen und privaten Unternehmen zu beleuchten. Die vorliegende Ausgabe gibt nicht nur einen Überblick aktueller gesetzlicher Regelungen und Initiativen für mehr Gender- und Lohngerechtigkeit, sondern setzt sich auch mit verschiedenen Studien zu diesem Thema auseinander, die die Umsetzung in öffentlichen und privaten Unternehmen analysiert haben.

Wertvolle Einblicke in Chancen und Hindernisse eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen liefern dazu die Beiträge unserer Gastautoren aus Wissenschaft und Praxis. Aus ihren unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen u. a. als Wissenschaftler, Unternehmensgründer, Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied geben sie ihre Einschätzung dazu ab, inwiefern Unternehmen von Chancengleichheit profitieren (würden), ob es genug ausreichend qualifizierte Frauen gibt, welche Rolle Unternehmenskultur und gerechte Bezahlung für Chancengleichheit spielen etc. Die einzelnen Beiträge liefern hierbei zahlreiche Handlungsempfehlungen für mehr Gendergerechtigkeit.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre – und freuen uns auf Ihre Meinung.

Angelika Huber-Straßer
Leiterin
Audit Committee Institute e.V.

Dr. Ferdinand Schuster
Geschäftsführer
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

GENDERGERECHTIGKEIT

2 EDITORIAL

Angelika Huber-Straßer und
Dr. Ferdinand Schuster

GRUNDLAGEN UND ANALYSEN

4 Gesetzliche Initiativen zur Frauenförderung in Unternehmen

Dr. Astrid Gundel und Michael Plazek

11 Wie viel Anteil haben Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat?

Nina Kairies-Lamp und Ina Mitternacht

20 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

PERSPEKTIVEN

22 Mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen? – Erfolge zeigen!

Prof. Dr. Martina Schraudner

25 Unconscious Bias als prägender Faktor in Personalprozessen und Stolperstein für das Top-Management

Dr. Clemens Striebing

28 Vorbild (und) Mama: Mütter in Führungspositionen

Ass.-Prof. Dr. Sandra J. Diller und
Univ.-Prof. Dr. Tuulia Ortner

32 Vom Suchen und Finden der richtigen Frau

Interview mit Elke Benning-Rohnke

35 Don't fix the women, check your structures! Oder: Gerecht zu bezahlen bedeutet, erfolgreich zu führen

Henrike von Platen

38 Gleichberechtigung und Chancengleichheit in den öffentlichen Unternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH)

Dr. Sibylle Roggencamp und Dr. Anja Beyer

40 Gendergerechtigkeit leben

Jumana Al-Sibai

42 Ein bisschen Gleichberechtigung gibt es nicht

Dr. Sigrid Nikutta

44 »Während meiner Gründung haben mir viele Banken gar nicht richtig zugehört«

Ein Interview mit Anke Odrig

46 Manifest für erfolgreiche Frauen in Unternehmen

Bea Knecht

50 Herausforderung Diversität im Aufsichtsrat

Professorin Manuela Rousseau

52 Best Practice für Diversity in Vorständen und Aufsichtsräten

Dr. Simone Siebeke

54 Diversität in Führungsgremien/ Deutschland vs. UK

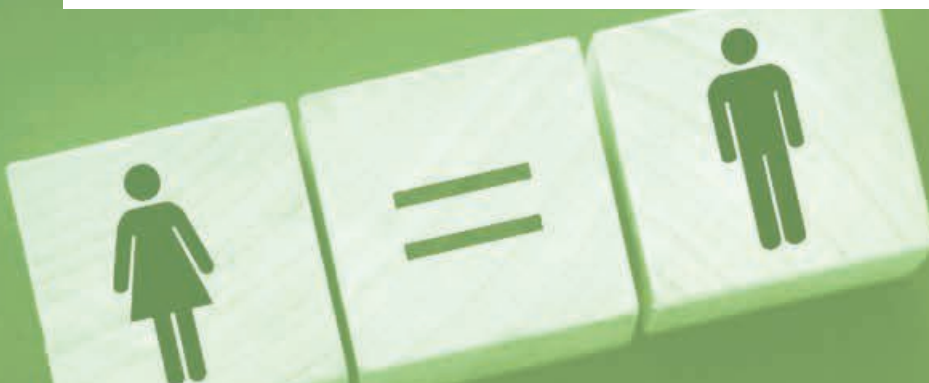
Gillian Karran-Cumberlege und
Stephen Cheetham

56 Öffentliche Hand erfüllt Gesetzesvorgaben bei der Besetzung von Frauen in Führungspositionen bislang nicht

Edmund Mastiaux

58 Impressum

59 Bestellformular





Gesetzliche Initiativen zur Frauenförderung in Unternehmen

Autoren: **Dr. Astrid Gundel** und **Michael Plazek**

Für Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren durch mehrere Gesetzesinitiativen versucht, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Erreicht werden sollte die Erhöhung bislang im Wesentlichen durch folgende Vorgaben an Unternehmen:

- die Einhaltung von Mindestbeteiligungsquoten für die Anzahl von Frauen im Vorstand und Aufsichtsrat,
- die Verpflichtung zur Setzung von Zielgrößen für den Frauenanteil im Leitungsorgan, im Aufsichtsrat sowie in den oberen beiden Führungsebenen,
- die obligatorische öffentliche Berichterstattung über die Einhaltung der Mindestbeteiligungsquoten, über die Zielgrößen und Diversitätsziele und -konzepte, um so öffentlichen Druck auf die Unternehmen aufzubauen, sowie
- die familienfreundlichere Ausgestaltung von Vorstandsmandaten durch die Verpflichtung für Unternehmen, befristete Auszeiten zu gewähren.

Zudem bemühen sich der deutsche und europäische Gesetzgeber um eine Verringerung der Lohnlücke zwischen Frauen und Männern. Dies geschieht bislang vor allem durch Erhöhung der Lohntransparenz.



1. Mindestbeteiligungsquote im Vorstand

Durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz¹ (FüPoG II) von 2021 wurde eine sog. Mindestbeteiligungsquote für den Vorstand² geschaffen: Gesellschaften in den Rechtsformen der AG und Europäischen Gesellschaft (SE),

- die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und
- deren Vorstand aus mehr als drei Personen besteht,

müssen ihren Vorstand mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzen (siehe Tabelle 1). Die Mindestbeteiligung ist für Bestellungen ab dem 1.8.2022 zu beachten. Bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende wahrgenommen werden.

Tabelle 1: Quotenregelungen und Zielgrößen nach FüPoG I und FüPoG II für Unternehmen der Privatwirtschaft

Regelung für	Betroffene Unternehmen	Paritätisch mitbestimmungspflichtige (> 2.000 bzw. 1.000 Arbeitnehmer) und gleichzeitig börsennotierte Unternehmen	Mitbestimmungspflichtige (> 500 Arbeitnehmer) oder börsennotierte Unternehmen
Leitungsorgan		Mindestbeteiligungsquote, sofern AG oder SE und wenn der Vorstand zugleich aus mehr als drei Personen besteht	vom Aufsichtsrat ^{4,5} zu setzende verbindliche Zielgröße und Zielerreichungsfrist
		anderenfalls Verpflichtung zur Festsetzung von Zielgrößen ³	
Aufsichtsrat		gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent	vom Aufsichtsrat zu setzende verbindliche Zielgröße und Zielerreichungsfrist ⁵
Zwei oberste Führungsebenen		vom Leitungsorgan zu setzende verbindliche Zielgrößen und Zielerreichungsfristen, vom Aufsichtsrat zu überwachen	

1 Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 7.8.2021, BGBl. I, S. 3311

2 Anstelle der jeweiligen gesellschaftsformabhängigen Bezeichnungen für das Leitungsorgan eines Unternehmens wird im Folgenden im Sinne einer besseren Lesbarkeit einheitlich der Begriff »Vorstand« verwandt.

3 Für die KGaA ist dabei strittig, wer für die Festsetzung zuständig ist und ob eine Festsetzung überhaupt erforderlich ist.

4 Für **Banken** gelten Besonderheiten: In CRR-Instituten besteht keine Verpflichtung zur Festsetzung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat. In diesen Unternehmen muss das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan aufgrund § 25d Abs. 11 S. 1 Nr. 2 KWG eine Zielsetzung zur Förderung der Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts sowie eine Strategie zu deren Erreichung erarbeiten. Die Regelung geht als *lex specialis* vor.

5 In der **drittelmitbestimmten GmbH** legt die Gesellschafterversammlung die Zielgrößen für Aufsichtsrat und Geschäftsführung fest, es sei denn, sie hat den Aufsichtsrat hiermit betraut.

Die Textpassagen in **blauer Schriftfarbe** beziehen sich speziell auf öffentliche Unternehmen, die Passagen in **schwarzer Farbe** auf solche der Privatwirtschaft.

Bestellungen von Vorstandsmitgliedern unter Verstoß gegen das Beteiligungsgebot sind nichtig.

Betroffen von der Regelung sind etwa 70 Unternehmen. Der Gesetzgeber erhofft sich, dass die Quote darüber hinaus eine Signalwirkung für die Zielgrößensetzung in anderen Unternehmen hat, insbesondere für Unternehmen, die sich bislang die Zielgröße null gesetzt haben.

Die Unternehmen müssen jährlich in ihrer **Erklärung zur Unternehmensführung** angeben, ob sie die Vorgabe im Bezugszeitraum eingehalten haben und, wenn nicht, Angaben zu den Gründen machen.

Für alle **Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes** – unabhängig von Börsennotierung und Mitbestimmung – gilt zudem gemäß FöPoG II bereits bei mehr als zwei Mitgliedern im Geschäftsführungsorgan eine Mindestbeteiligung von je einer Frau und einem Mann. Hiervon sind rund 100 Bundesunternehmen betroffen. Gemäß Public Corporate Governance Kodex des Bundes müssen diese Bundesunternehmen in ihrem jährlichen Corporate Governance-Bericht über die Entwicklung des Anteils an Frauen in der Geschäftsführung informieren.

Auf landesrechtlicher Ebene gibt es bislang keine vergleichbaren, verbindlichen Quotenvorgaben für Vorstände von **Mehrheitsbeteiligungen der Bundesländer und der Kommunen**. Allerdings gibt es in einzelnen Public Corporate Governance-Kodizes (PCGKs), die zusätzlich zum Bund auch in der Mehrzahl der Bundesländer und in mehr als 40 Großstädten als eigenes Regelwerk für die Steuerung der jeweiligen Beteiligungsunternehmen verabschiedet wurden, Vorgaben bzw. Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in der Geschäftsleitung. So verweist z. B. der Düsseldorfer PCGK darauf, dass bei der Besetzung der Geschäftsführung das FöPoG in seiner jeweils aktuellen Fassung zu beachten ist. Der PCGK des Landes Schleswig-Holstein empfiehlt bei aus mehreren Personen bestehenden Geschäftsleitungen eine paritätische Besetzung. Die meisten PCGKs sehen jedoch von einer klaren numerischen Vorgabe bzw. Empfehlung ab, sondern empfehlen lediglich z. B. die »Hinwirkung auf eine angemessene Berücksichtigung von Frauen« in der Geschäftsleitung.

II. Geschlechterquote im Aufsichtsrat

Durch das Erste Führungspositionen-Gesetz⁶ (FöPoG I) wurde 2016 eine Geschlechterquote von 30 Prozent für den Aufsichtsrat von börsennotierten und gleichzeitig paritätisch mitbestimmten Gesellschaften eingeführt (siehe Tabelle 1). Die Verpflichtung betrifft Gesellschaften in den Rechtsformen der AG, KGaA und SE.⁷ Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter müssen grundsätzlich die Quote gemeinsam erfüllen (Gesamterfüllung). Widerspricht eine der Bänke – nach einem Mehrheitsbeschluss – gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Gesamterfüllung, so müssen jeweils beide Seiten die Quote erfüllen (Getrennterfüllung).⁸

Eine Wahl der Hauptversammlung von Aufsichtsratsmitgliedern, die dazu führt, dass gegen die Quote verstoßen wird, ist nichtig. Der für Frauen⁹ vorgesehene Platz gilt dann rechtlich als nicht besetzt. Für die Arbeitnehmervertreter gilt für den Fall, dass sich der Aufsichtsrat für das Prinzip der Getrennterfüllung entschieden hat, dass die nicht quotenkonforme Wahl des Kandidaten, der die niedrigsten Höchstzahlen (Verhältnisswahl) bzw. die wenigsten Stimmen (Mehrheitswahl) erhalten hat, unwirksam ist.

In ihrer **Erklärung zur Unternehmensführung** müssen Unternehmen jährlich Folgendes angeben:

- ob die Gesellschaft im Bezugszeitraum den Mindestanteil eingehalten hat und, wenn nicht,
- die Gründe hierfür.

Auf Konzernebene können in der entsprechenden Konzernklärung die Angaben aus der Erklärung der Muttergesellschaft übernommen werden.

Die Gesetzesbegründung zum FöPoG I empfiehlt, zusätzlich darüber zu informieren, aus wie vielen Frauen und Männern sich der Aufsichtsrat tatsächlich zusammensetzt, getrennt nach Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern.

6 Gesetz für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24.4.2015, BGBl. I, S. 642

7 Betroffen sind außerdem Unternehmen, die im Wege einer grenzüberschreitenden Verschmelzung hervorgegangen sind und die nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung ein Aufsichts- oder Verwaltungsorgan aufweisen, das aus derselben Zahl von Anteilseignern- und Arbeitnehmervertretern besteht.

8 In der SE gilt stets das Prinzip der Gesamterfüllung.

9 Es handelt sich um eine Geschlechterquote und nicht um eine Frauenquote. In der Praxis läuft dies derzeit auf eine Frauenquote hinaus.

Auch für die rund **100 Mehrheitsbeteiligungen des Bundes** wurde durch das FöPoG II die feste Quote von mindestens 30 Prozent Frauenanteil auf die Aufsichtsräte dieser Unternehmen übertragen. Zudem sollen gemäß Bundesgremienbesetzungsgesetz in jedem Aufsichtsgremium mit mindestens zwei vom Bund zu bestimmenden Mitgliedern unter diesen vom Bund zu bestimmenden Mitgliedern Frauen und Männer zu gleichen Teilen vertreten sein. Dies gilt für alle Neuwahlen, Berufungen und Entsendungen. Die Bundesbeteiligungen müssen gemäß Public Corporate Governance Kodex des Bundes über die Entwicklung des Frauenanteils im Aufsichtsrat in ihrem jährlichen Corporate Governance-Bericht informieren. Die entsendenden Bundesministerien müssen zudem jährlich gegenüber dem Statistischen Bundesamt die Anteile von Frauen und Männern in den Aufsichtsräten derjenigen Bundesbeteiligungen melden, für die sie federführend zuständig sind.

Auf der Ebene von **Landes- und Kommunalunternehmen** bestehen nur zum Teil Vorgaben für eine fixe Geschlechterquote im Aufsichtsrat. So werden in einzelnen Landesgleichstellungsgesetzen (LGG), die explizit die Verankerung der LGG-Bestimmungen in der Unternehmenssatzung der Landes- und Kommunalbeteiligungen vorsehen, Mindestquoten für den Frauenanteil in Aufsichtsgremien festgelegt. Das LGG NRW schreibt hier bspw. einen Mindestanteil von 40 Prozent fest. Das Hamburgische Gremienbesetzungsgesetz sieht bei Aufsichtsorganen mit mindestens neun Mitgliedern ebenfalls einen Mindestanteil von 40 Prozent vor sowie bei kleineren Aufsichtsgremien eine nach Größe gestaffelte feste Anzahl. Zudem existieren in den vielen Public Corporate Governance-Kodizes der Bundesländer und Kommunen unterschiedliche Empfehlungen zum Mindestfrauenanteil in den Aufsichtsräten. Die jeweilige Empfehlung müssen die betroffenen Unternehmen gemäß des Comply or Explain-Prinzips entweder umsetzen oder eine entsprechende Abweichung öffentlich anzeigen und begründen.

III. Zielgrößen für Vorstand, Aufsichtsrat und die obersten Führungsebenen

Infolge des FöPoG I müssen börsennotierte oder zumindest drittelparitätisch mitbestimmte Unternehmen zudem seit 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und Aufsichtsrat sowie in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands festsetzen (siehe Tabelle 1).

Bei der erforderlichen unternehmensspezifischen Bestimmung der Führungsebenen steht dem Vorstand ein Beurteilungsspielraum zur Verfügung; sie müssen sich aber in jedem Fall auf die jeweilige Gesellschaft – und nicht etwa auf den Konzern – beziehen und müssen nach der tatsächlichen Unternehmenshierarchie festgelegt werden.

Betroffen sind Unternehmen in den Rechtsformen der AG, KGaA, GmbH, eingetragenen Genossenschaft, des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (VVaG) sowie der SE. **Damit sind auch zahlreiche mitbestimmte Kommunal- und Landesunternehmen, bei denen die GmbH die häufigste Rechtsform darstellt, von der Pflicht zur Festlegung von Zielgrößen betroffen.**

Durch das FöPoG II wurde präzisiert, dass die Zielgrößen bei Angaben in Prozent vollen Personenzahlen entsprechen müssen. Zudem muss die Festsetzung einer Zielgröße von null nun jeweils klar und verständlich begründet werden. Die Begründung muss ausführlich die Erwägungen darlegen, die der Entscheidung zugrunde liegen. Hintergrund dieser Verschärfung war, dass die Evaluation des FöPoG I ergeben hatte, dass drei Viertel der verpflichteten Unternehmen sich auf Vorstandsebene keine oder null als Zielgröße gesetzt hatten. Die Neuregelung soll den öffentlichen Druck auf Unternehmen erhöhen und auf ein Umdenken in der Leitungsebene hinwirken. Liegt der Frauenanteil bei Festlegung der Zielgröße unter 30 Prozent, so gilt weiterhin, dass die Zielgröße den erreichten Anteil nicht unterschreiten darf.

Gleichzeitig mit den Zielgrößen sind Zielerreichungsfristen festzusetzen, innerhalb derer die Zielgrößen jeweils erreicht werden sollen; sie dürfen nicht länger als fünf Jahre sein.

Zuständig für die Festlegung der Zielgrößen sind für den Vorstand und Aufsichtsrat der Aufsichtsrat und für die beiden Führungsebenen der Vorstand (siehe näher Tabelle 1). —————>

Das Nichterreichen der selbst gesetzten Zielgrößen innerhalb der Zielerreichungsfristen wird nicht sanktioniert. Der Gesetzgeber befürchtete, dass eine drohende Sanktionierung bei Nichterreichen Unternehmen davon abschrecken würde, sich ehrgeizige Ziele zu setzen.

Öffentlicher Druck zur ambitionierten Zielsetzung soll durch Transparenz über die Zielgrößen aufgebaut werden: Über folgende Punkte ist in der **Erklärung zur Unternehmensführung** zu berichten:

- die festgelegten Zielgrößen und die dazugehörigen Zielerreichungsfristen (jährlich),
- falls eine Zielgröße von null festgelegt wurde, die Begründung¹⁰ hierzu (jährlich) sowie
- nach Ablauf der Zielerreichungsfrist, ob die festgelegten Zielgrößen innerhalb der Zielerreichungsfristen erreicht wurden und, wenn nicht, die Gründe.

Die Angaben von Mutterunternehmen können in die entsprechende Erklärung auf Konzernebene übernommen werden.

Eine falsche oder unvollständige Berichterstattung stellt eine Ordnungswidrigkeit dar, für die Vorstand und Aufsichtsrat mit einer Geldbuße von bis zu 50.000 EUR – in kapitalmarktorientierten Gesellschaften sogar mit bis zu 2 Mio. EUR bzw. dem Zweifachen des aus der Ordnungswidrigkeit gezogenen wirtschaftlichen Vorteils (höherer Betrag bestimmt den Bußgeldrahmen) – sanktioniert werden können. Kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften drohen zudem Bußgelder in Höhe von bis zu 10 Mio. EUR bzw. 5 Prozent des jährlichen Gesamtumsatzes bzw. dem Zweifachen des aus der Ordnungswidrigkeit gezogenen wirtschaftlichen Vorteils (höchster Betrag bestimmt den Bußgeldrahmen). Das Sanktionsregime wurde durch das FÜPoG II verschärft: Klargestellt wurde, dass auch dann ein bußgeldbewehrter Verstoß gegen die Berichtspflicht vorliegt, wenn ein Unternehmen nicht berichtet, weil es erst gar keine Zielgrößen und/oder Zielerreichungsfristen festgelegt hat. Auch eine Erklärung des Unternehmens, dass es keine Zielgrößen und/oder Fristen festgelegt habe, stellt eine Zuwiderhandlung dar.

¹⁰ Zu den Anforderungen an die Begründung siehe oben

Kommunal-, Landes- und Bundesunternehmen, die in den Geltungsbereich des jeweils anzuwendenden Landes- bzw. Bundesgleichstellungsgesetzes fallen bzw. dessen Anwendung in der Unternehmenssatzung festgelegt wurde, müssen in der Regel Gleichstellungspläne erstellen und regelmäßig veröffentlichen. Auch hier wird zum Teil die Festlegung konkreter Zielgrößen für den Frauenanteil auf den unterschiedlichen Führungsebenen eingefordert. Vereinzelt sehen auch Public Corporate Governance-Kodizes, wie der PCGK des Freistaats Thüringen, die Erstellung von Gleichstellungsplänen mit Zielvorgaben zum Frauenanteil in unterschiedlichen Führungsebenen der Beteiligungsunternehmen vor. Bundesunternehmen müssen gemäß Public Corporate Governance Kodex des Bundes in ihrem jährlichen Corporate Governance-Bericht über die Entwicklung des Frauenanteils auf den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung informieren.

IV. Öffentliche Berichterstattung über Diversitätspolitik

Infolge des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes¹¹ müssen große börsennotierte¹² AGs, KGaAs und SEs seit 2017 jährlich über ihr Diversitätskonzept für Vorstand und Aufsichtsrat in ihrer **Erklärung zur Unternehmensführung** berichten. Beschrieben werden müssen

- das Diversitätskonzept für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat,
- dessen Ziele,
- die Art und Weise der Umsetzung des Konzepts sowie
- die im Geschäftsjahr erreichten Ergebnisse.

Wird kein Konzept verfolgt, so ist dies zu erläutern (Comply or Explain-Prinzip).

¹¹ Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11.4.2017, BGBl. I, S. 802

¹² Ausreichend ist auch, dass die Gesellschaft ausschließlich andere Wertpapiere als Aktien zum Handel an einem organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 11 WPHG ausgegeben hat und deren ausgegebene Aktien auf eigene Veranlassung über ein multilaterales Handelssystem im Sinne des § 2 Abs. 8 S. 1 Nr. 8 WpHG gehandelt werden, vgl. § 289f Abs. 1 S. 1 HGB.

Durch die geplante Corporate Sustainability Reporting Directive¹³ soll die Berichterstattung ausgebaut werden: In Zukunft sind zwingend Informationen in Bezug auf das Geschlecht anzugeben; bislang wird das Geschlecht nur als mögliches Diversitätskriterium genannt. Zudem ist vorgesehen, dass die Berichterstattung künftig alternativ auch in die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgenommen werden kann; in diesem Fall ist ein Verweis in die Erklärung zur Unternehmensführung aufzunehmen.

V. Stay on Board im Vorstand

Durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz wurde zudem die Möglichkeit für Vorstandsmitglieder eingeführt, eine vorübergehende Auszeit wegen Mutterschutz, Elternzeit, der Pflege eines Familienangehörigen oder Krankheit zu nehmen.

Die Neuerung findet Anwendung auf AG, SE und GmbH. Zur Realisierung der Auszeit muss das betreffende Vorstandsmitglied einen Antrag beim Aufsichtsrat auf temporären Widerruf der Bestellung stellen; der Aufsichtsrat muss im Falle des Mutterschutzes diesen stets gewähren und die Wiederbestellung nach Ablauf der Mutterschutzfrist bereits im Abberufungsbeschluss zusichern. In den weiteren Fällen kann der Aufsichtsrat die Auszeit aus wichtigem Grund verweigern, bspw. wenn die Gesellschaft sich gerade in einer schweren Krise befindet und die Expertise des Mitglieds benötigt wird. Auch wenn ein solcher wichtiger Grund vorliegt, kann der Aufsichtsrat trotzdem die Auszeit gewähren; ihm steht bei seiner Entscheidung ein Ermessen zu. Hierbei können etwa die positiven Auswirkungen auf die Unternehmensreputation durch die Sichtbarwerdung einer fortschrittlichen Personalpolitik Berücksichtigung finden. —————>

¹³ Am 30.6.2022 wurde die Entwurfssfassung der CSRD veröffentlicht, die das Ergebnis der politischen Einigung aus den Trilog-Verhandlungen über die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) darstellt. Online abrufbar unter <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10835-2022-INIT/X/pdf>

Neue Zielvorgaben für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und Vorstand geplant

Anfang Juni 2022 haben sich das Europäische Parlament und der Rat auf die Einführung von Geschlechter-Zielvorgaben für **börsennotierte Gesellschaften** geeinigt.¹⁴ Grundlage der Einigung war ein Richtlinienvorschlag der EU-Kommission aus dem Jahr 2012.¹⁵ Im Wesentlichen sind folgende Neuerungen geplant:

- **Den Mitgliedstaaten sollen zwei Möglichkeiten offenstehen:** Sie können entweder **eine Zielvorgabe von mindestens 40 Prozent für den Aufsichtsrat oder eine Zielvorgabe von mindestens 33 Prozent für Vorstand und Aufsichtsrat** festlegen.
- Verfehlen Unternehmen die genannten Zielvorgaben, müssen sie die **Kandidatenauswahl** auf transparente und geschlechtsneutrale Kriterien stützen und bei gleicher Qualifikation von Bewerbern dem unterrepräsentierten Geschlecht den Vorrang einräumen. Im Zweifelsfall müssen Unternehmen nachweisen können, dass die Vorgaben der Richtlinie für die Kandidatenauswahl eingehalten wurden.
- Unternehmen müssen sich zudem **individuell selbst verpflichten, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in ihren Vorständen** zu erreichen.
- Darüber hinaus müssen Unternehmen, die die in der Richtlinie genannten Ziele nicht erreichen, über die Gründe hierfür und Abhilfemaßnahmen **öffentlich berichten**.
- Schließlich müssen die Mitgliedstaaten für Verstöße von Unternehmen gegen die Auswahl- und Berichterstattungspflichten wirksame, verhältnismäßige und abschreckende **Sanktionen** festsetzen. Genannt sind Geldbußen oder die Nichtigkeit der Ernennung eines Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglieds.

Die Vorgaben sollen ab 2026 gelten. Nach der noch ausstehenden förmlichen Einigung zwischen Europäischem Parlament und Rat tritt die Richtlinie 20 Tage nach ihrer Veröffentlichung im Amtsblatt der EU in Kraft. Die Mitgliedstaaten sollen dann zwei Jahre Zeit für die Umsetzung in ihr nationales Recht haben.

¹⁴ Vgl. näher die Pressemitteilung der EU-Kommission vom 7.6.2022, online abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_22_3478

¹⁵ Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen und Männern unter den nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften und über damit zusammenhängende Maßnahmen, 14.11.2012, COM(2012) 614 final

VI. Lohngerechtigkeit

Das 2017 in Kraft getretene Entgelttransparenzgesetz soll Entgeltdiskriminierungen aufgrund des Geschlechts beseitigen. Zentrale Regelungspunkte sind:

- Alle Unternehmen müssen das Gebot gleicher Entgelte für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit beachten.
- In Betrieben¹⁶ mit mehr als 200 Beschäftigten haben Beschäftigte einen Auskunftsanspruch über die Kriterien und Verfahren für die Festsetzung des eigenen Entgelts und des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Arbeit sowie über die Höhe des Entgelts für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit.
- Unternehmen¹⁷ mit mehr als 500 Beschäftigten werden aufgefordert, ein betriebliches Verfahren zur Überprüfung der Entgeltgleichheit einzuführen. Identifizierte Entgeltbenachteiligungen müssen beseitigt werden.

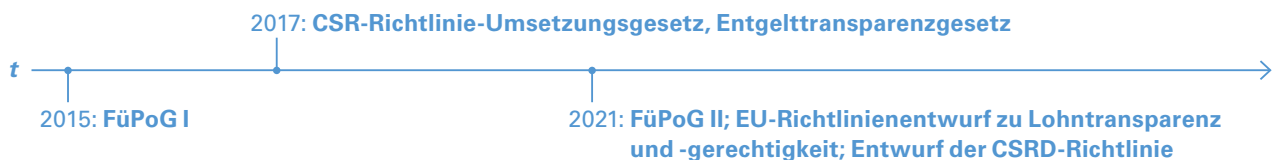
Zudem will das Entgelttransparenzgesetz die Transparenz über Entgeltgleichheit und Gleichstellungsmaßnahmen im Unternehmen erhöhen: Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, die einen Lagebericht erstellen müssen, müssen darüber hinaus in einer **Anlage zum Lagebericht** über folgende Punkte berichten:

- Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie deren Wirkung,
- Maßnahmen zur Herstellung von Entgeltgleichheit von Frauen und Männern,
- ggf. Gründe, warum keine Maßnahmen ergriffen wurden (Comply or Explain),
- jeweils nach Geschlecht aufgeschlüsselte Angaben zur
 - durchschnittlichen Gesamtzahl der Beschäftigten,
 - durchschnittlichen Zahl der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten
 bezogen auf das jeweils letzte Jahr im Berichtszeitraum; Veränderungen im Vergleich zum letzten Bericht.

Tarifgebundene oder tarifanwendende Arbeitgeber müssen alle fünf Jahre berichten, alle übrigen Arbeitgeber alle drei Jahre.

Laut Koalitionsvertrag will die Regierungskoalition in der laufenden Legislaturperiode weitere Anstrengungen unternehmen, um die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern zu schließen: Angekündigt wurde, dass das Entgelttransparenzgesetz weiterentwickelt und seine Durchsetzung verbessert werden soll.

Auch die EU-Kommission will die Lohngerechtigkeit verbessern: Im März vergangenen Jahres legte sie einen Richtlinienentwurf zu Lohntransparenz und -gerechtigkeit¹⁸ vor. Im Koalitionsvertrag heißt es, dass die Koalition die Pläne unterstützt. ←



¹⁶ Es gilt der Betriebsbegriff des Betriebsverfassungsgesetzes.

¹⁷ Gilt nicht für öffentlich-rechtliche Unternehmen, wie z. B. Anstalten des öffentlichen Rechts

¹⁸ Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen vom 4.3.2021, COM/2021/93 final

Wie viel Anteil haben Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat?

Autorinnen: **Nina Kairies-Lamp** und **Ina Mitternacht**

Eine Analyse zum Frauenanteil in Führungsetagen öffentlicher und privater Unternehmen



Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist im Grundgesetz festgeschrieben und damit eigentlich ein Staatsziel. Neben vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen müsste dies demnach auch für die Möglichkeit gelten, Führungspositionen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu bekleiden und deren Geschicke zu steuern. Von einer zahlenmäßigen Ausgewogenheit in den Führungsetagen privater und öffentlicher Unternehmen ist Deutschland dennoch noch weit entfernt. Ähnlich sieht es in den meisten europäischen Ländern aus. Einer Erhebung der Weltbank zufolge, gibt es nur zwölf Länder weltweit – allesamt in Europa –, die Frauen gesetzlich eine völlige Gleichberechtigung garantieren. Deutschland befindet sich nicht darunter.¹

Bezogen auf die Chancen von Frauen, Führungspositionen in Deutschland innezuhaben, schaffte der Gesetzgeber 2015 mit dem »Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst« (FüPoG) eine rechtliche Grundlage für die Geschlechtergerechtigkeit. Geschlechterparität in der Wirtschaft ist jedoch nicht nur eine Frage der Gleichberechtigung, sondern insbesondere ein Erfolgsfaktor. Eine internationale Erhebung hat ergeben, dass die Profitabilität von Unternehmen mit einem Frauenanteil von 30 Prozent auf der Führungsebene gegenüber Unternehmen ohne Frauen im Top-Management um 15 Prozent höher ausfällt.² Geschlechterdiversität wird darüber hinaus auch mit einer höheren Innovationskraft und Kundenorientierung verknüpft.³ Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen müsste demnach im Interesse vor allem der Wirtschaft selbst liegen. Dennoch zeigt die Realität in weiten Teilen ein anderes Bild, auch wenn in den letzten Jahren der Frauenanteil in Führungspositionen einer positiven Dynamik unterlag. Vorstands- und Aufsichtsgremien sind in den meisten Unternehmen in Deutschland und zum Teil auch in Europa weit davon entfernt, ausgeglichen besetzt zu sein. —————>

¹ The World Bank Group (2022): Women, Business and the Law 2022, abrufbar unter <https://wbl.worldbank.org/>

² Petersen Institute for International Economics (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, in: ILO (2019): The business case for change, S. 23

³ Vgl. u. a. Boston Consulting Group (2021): Woman Up: BCG Gender Diversity Index Germany 2020 – Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen

Tabelle 1: Aktuelle Analysen zum Frauenanteil an Führungspositionen in Unternehmen (Auswahl)

Nr.	Studie /Analyse	Untersuchte Aspekte					
		Deutsche Unternehmen der Privatwirtschaft		Deutsche öffentliche Unternehmen		Internationale Unternehmen	Gender-Pay-Gap
		Vorstände	Aufsichtsräte	Vorstände	Aufsichtsräte		
1	Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit Frau (Allbright-Stiftung, 2021)	✗				✗	
2	FIT-Public Management-Studie 2022: Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich (Zeppelin Universität)			✗			
3	Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie, Umfrageergebnisse 2021 (KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)	✗	✗				✗
4	DSW-Aufsichtsratsstudie 2021 (Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V., DSW)		✗				
5	Public Women-on-Board-Index, 2021 (Public WoB-Index) (FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.)			✗	✗		
6	Fünfte Jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes, 2021 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)	✗	✗	✗	✗		✗
7	Auf dem Weg zur Entgeltgleichheit von Frauen und Männern, 2020 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)						✗
8	Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership, 2021 (EWOB – European Women on Boards)	✗	✗			✗	
9	Mixed Leadership-Barometer Januar 2021 (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)	✗					
10	Managerinnen-Barometer 2022 (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. – DIW Berlin)	✗	✗			✗	
11	Frauenquote im Dax zeigt Wirkung, exklusive Auswertung, 2022 (Ruszel Reynolds Associates, veröffentlicht im Handelsblatt, 7.2.2022)	✗	✗				
12	BCG Gender Diversity Index 2021 (Boston Consulting Group)	✗	✗				
13	Woman Up: Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen – BCG Gender Diversity Index Germany 2020 (Boston Consulting Group, 2021)	✗	✗			✗	
14	Führungskräfte-Radar 2021 – Sonderthema Gender und Gleichstellung: Zwanglos gendern? Ergebnisse einer exklusiven Umfrage (Bertelsmann-Stiftung, 2022)	✗	✗				
15	Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt, 2022 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)	✗	✗	✗	✗		

Nina Kairies-Lamp, Projektleiterin in dem von KPMG geförderten Institut für den öffentlichen Sektor e.V. in Berlin



Ina Mitternacht, Werkstudentin im Bereich Public Sector Consulting bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin



Um die Geschlechteranteile im Top-Management deutscher privatwirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen darzustellen, haben wir Erhebungen und Analysen von 15 unterschiedlichen Institutionen betrachtet – von der gemeinnützigen Allbright-Stiftung über das Bundesfamilienministerium bis hin zur Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Dabei haben wir unseren Blick besonders auf die jüngsten Entwicklungen in den Vorständen und Aufsichtsräten gerichtet. Die Ergebnisse stellen wir im Überblick vor (alle einbezogenen Analysen siehe Tabelle auf Seite 12).

Aufstieg nach ganz oben trotz guter Ausgangsbedingungen schwierig

Die Ausgangsbedingungen für Frauen sind heute so gut wie nie zuvor. Frauen haben heute deutlich bessere Qualifikationen und Abschlüsse als noch vor einigen Jahrzehnten und entscheiden sich immer öfter für einen ambitionierten Karriereweg. ³⁴ Der Pool an qualifizierten Kandidatinnen für Top-Management-Positionen ist Studien zufolge somit gut gefüllt: Unter den Hochschulabsolventinnen und -absolventen befanden sich in den Jahren 2018 bis 2020 sogar mehr Frauen als Männer.⁵ Am Startblock dürften also zunächst genügend künftige weibliche Führungskräfte stehen. Doch die an sich gleichen Startbedingungen für Frauen und Männer sind für ein Aufsteigen ins Top-Management nicht allein ausschlaggebend. Auch die Erwerbsbiografien gestalten sich unter den Geschlechtern unterschiedlich: Für die Familiengründung seien es die Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit häufiger und länger als Männer unterbrechen – oft aufgrund eigener Wünsche. Aber auch die Familienfreundlichkeit des

eigenen Arbeitgebers spiele hierfür eine Rolle.⁶ Die Boston Consulting Group illustriert den Frauenschwund anschaulich anhand der Privatwirtschaft: Je höher es dort die Karrierestufe emporgeht, desto geringer wird der Frauenanteil. Auf den beiden Hierarchieebenen unter dem Vorstand ist nur noch jede Vierte (23 Prozent zwei Ebenen unter Vorstand) bzw. jede Fünfte (19 Prozent Ebene direkt unter Vorstand) eine Frau. Diese Frauen wären also mögliche Kandidatinnen für die höchste Führungsebene der Vorstandsetage – doch beim Sprung bis an die Spitze halbiert sich der Anteil weiblicher Führungskräfte nochmals. ¹³ Die Gründe dafür dürften sehr komplex sein. Die Boston Consulting Group sieht als einen Grund, dass Frauen vielfach in »supportnahen Funktionen« wie Personal oder Marketing arbeiteten und für »businessorientierte Vorstandspositionen« daher oft nicht infrage kämen. Unternehmen seien daher gefragt, bereits bei Nachwuchskräften und im mittleren Management eine Geschlechterdiversität in businessnahen Ressorts zu fördern und »Karrierepfade zu kreieren«. ¹³ Oft wird als eine von vielen Erklärungen auch die Metapher der »gläsernen Decke« herangezogen. Diese unsichtbare Barriere speist sich u.a. aus unterschiedlichen – mitunter auch unbewussten – Verhaltensmustern männlicher Führungskräfte, Stichwort »Unconscious Bias«. Auch gewachsene Strukturen mit Netzwerken, die besonders für die Karriereentwicklung von Männern förderlich sind und Frauen benachteiligen, spielen dabei eine Rolle.⁷ →

⁴ Alle in einem Kreis gesetzte Ziffern (1–15) beziehen sich auf die für diesen Artikel untersuchten Analysen und Studien. Diese sind in Tabelle 1 aufgelistet.

⁵ Statistisches Bundesamt (*destatis.de*) (2021): *Frauenanteile nach akademischer Laufbahn*

⁶ Allensbach (2015): *Weichenstellungen für die Aufteilung von Familie und Beruf*, in: BMFSFJ (2020): *Auf dem Weg zur Entgeltgleichheit von Frauen und Männern*

⁷ Vgl. den Textkasten »Ursachen der ›gläsernen Decke« auf Seite 14

Ursachen der »gläsernen Decke«

Die »gläserne Decke« ist eine Metapher dafür, dass Frauen der berufliche Aufstieg nach ganz oben trotz guter Ausbildung und Qualifikationen oftmals durch eine unsichtbare Barriere versperrt ist. Das Ministerium für Soziales und Integration in Baden-Württemberg beschreibt in einem Report die verschiedenen Hintergründe für die Existenz dieser »gläsernen Decke«.⁸

Verschiedene Faktoren und Strukturen sorgen demnach dafür, dass Chancen von Frauen auf Führungspositionen »subtil aber effektiv« geschmälert werden. So verhindern auf der einen Seite bestehende und verfestigte Strukturen das Erklimmen der Karriereleiter: Vor allem in der Privatwirtschaft erfolge die Positionsbesetzung »wenig transparent und unstandardisiert«. Informelle, für das Erreichen von Führungspositionen zentrale Netzwerke seien oft männlich dominiert und tendierten dazu, »sich selbst zu erhalten und exklusiv zu sein« – mit der Folge, dass diese »führungsrelevanten Netzwerke« auch männlich dominiert blieben.

Standardisierte Beurteilungsverfahren wie im öffentlichen Dienst stünden wiederum in der Kritik, Ungleichheiten dadurch zu befördern, indem häufiger von Frauen in Anspruch genommene Möglichkeiten wie etwa Teilzeit oder Eltern- und Pflegezeiten auf die Beurteilung nachteilig wirken könnten. Auch die Berufswahl von Frauen selbst sei ein Faktor für strukturelle Nachteile. Frauen arbeiteten demnach häufiger in Bereichen mit geringen Aufstiegsmöglichkeiten wie etwa Personal- und PR-Abteilungen. Darüber hinaus sei eine Führungsaufgabe nach der deutschen Sichtweise assoziiert mit »nahezu uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit und Präsenz« – insbesondere für Frauen bedeute das eine Herausforderung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Auch traditionelle, stereotype Frauen- und Familienbilder führten zu Nachteilen: Wo diese vorherrschen, würden Frauen kaum für eine Führungsaufgabe vorgesehen. Ebenso die Annahme, Frauen könnten irgendwann aufgrund einer Familiengründung zeitlich ausfallen, könne dafür sorgen, dass sie von vorneherein weniger Förderung erfahren.

Einmal in der Führungsetage gelandet, erlebten Frauen im Vergleich zu Männern häufiger Kritik und stünden unter strengerer Beobachtung. Hier greife die Annahme, dass ihnen männlich konnotierte und führungsrelevante Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft sowie Karriere- und Wettbewerbsorientierung und Selbstvermarktung fehlten.

⁸ Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg (2020): Frauen in Führungspositionen – Chancen und Hemmnisse auf dem Weg durch die gläserne Decke, S. 5 f.

Die Situation in der Privatwirtschaft in Deutschland

Geschlechterverhältnis in deutschen Führungspositionen nicht ausgewogen

Von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis wird gesprochen, wenn der Anteil der unterrepräsentierten Gruppe mindestens 40 Prozent entspricht. Nach der regelmäßig vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführten Analyse von Führungspositionen liegt der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene von rund 16.000 untersuchten privatwirtschaftlichen Unternehmen aller Branchen und Größen aktuell jedoch nur bei 27 Prozent ¹⁵ – bis zur »Ausgewogenheit« klafft demnach eine Lücke und bis zu einer echten zahlenmäßigen Gleichstellung – also einem 50:50-Verhältnis – eine noch größere. Obgleich dieser Anteil der höchste seit Beginn der Datenerfassung 2004 ist, ist der Anstieg gering: In fast zwei Jahrzehnten ist dieser Wert um lediglich insgesamt 3 Prozent gestiegen, 2004 waren es 24 Prozent. ¹⁵

Anteil weiblicher Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder steigt an – viele Vorstandsgremien aber noch gänzlich »frauenfrei«

Betrachtet man vor allem die Großunternehmen, so ist der Frauenanteil in den Führungsebenen geringer als bei einer Betrachtung der Unternehmen aller Größenklassen. Nachdem es jahrelang höchstens in kleinsten Schritten voranging, stieg der Frauenanteil in den Vorständen der **200 umsatzstärksten privatwirtschaftlichen Unternehmen** außerhalb des Finanzsektors von 2020 bis 2021 um etwa 3 Prozent auf insgesamt 15 Prozent – der bisher größte Zuwachs innerhalb eines Jahres. ^{1 9 10} Von den insgesamt 944 Vorstandsmitgliedern dieser Unternehmen waren dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung zufolge 139 weiblich – 38 mehr als im Jahr zuvor. ¹⁰ Analog dazu gab es auch in den **160 börsennotierten DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen** den stärksten Zuwachs – von ebenso 3 Prozent auf nunmehr 14 Prozent. ¹⁰ Dennoch: Die Allbright-Stiftung rechnet vor, dass es mit dem Entwicklungstempo der vergangenen fünf Jahre über ein Vierteljahrhundert dauern würde, bis die Hälfte der Vorstände in börsennotierten Unternehmen weiblich wäre. ¹ Und längst nicht alle Unternehmen legen bislang überhaupt ein Entwicklungstempo vor: Laut der Allbright-Stiftung haben mehr als die Hälfte der deutschen börsennotierten Unternehmen immer noch keine Frau(en) im Vorstand. ^{1 9}

Auffällig ist, dass sich der Frauenanteil in den börsennotierten Unternehmen je nach Branche oder Unternehmensgröße stark unterscheidet. Aktuell ist der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in der Telekommunikationsbranche am höchsten, gut jedes fünfte Vorstandsmitglied ist hier eine Frau. Besonders niedrig ist der Anteil von Frauen dagegen bei Industrie-konzernen (8 Prozent), Medienunternehmen (7 Prozent) und in der Energiebranche (5 Prozent) – wo nur eines von 20 Vorstandsmitgliedern weiblich ist. ⁹

In den **Aufsichtsräten** wächst der Frauenanteil zwar im Vergleich zu dem Anteil in Vorständen geringer – nur um etwa ein halbes Prozent im vergangenen Jahr, jedoch ist dieser Anteil, wie auch bereits in den vergangenen 15 Jahren, deutlich höher als in den Vorständen. ¹⁰ Erstmals wurde 2021 im Durchschnitt der 200 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands die 30-Prozent-Marke geknackt. Es existiert aber auch das andere Ende der Fahnenstange: Bei 7 Prozent dieser Unternehmen gibt es keine einzige Frau im Aufsichtsrat. ¹⁰ In den Aufsichtsräten der 30 DAX-Konzerne lag der Frauenanteil laut einer Studie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) mit 36 Prozent bei etwas mehr als einem Drittel im Jahr 2020. ⁴ Ebenfalls ist die Zahl der weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden in diesen 200 Unternehmen gestiegen: von acht Vorsitzenden im Jahr 2020 auf zehn im Jahr 2021, was rund 6 Prozent der Aufsichtsratsvorsitze entspricht. ¹⁰

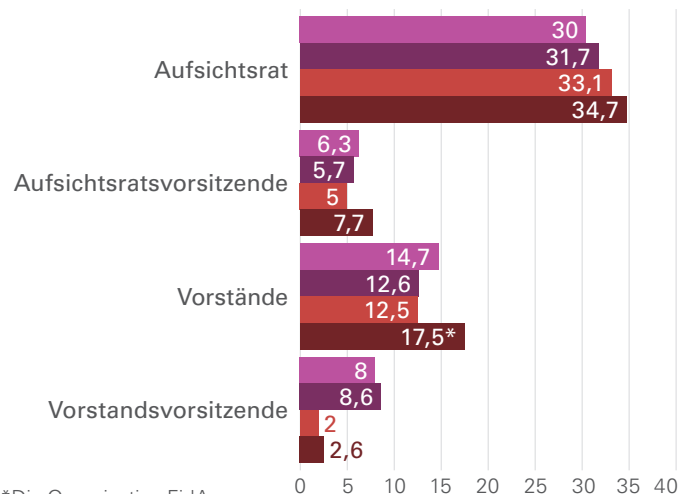
Große börsennotierte Unternehmen, hoher Frauenanteil

Beim Vergleich der Frauenquoten in den Vorständen und Aufsichtsräten der DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen zeigt sich, dass der höchste Frauenanteil in der Regel auch in den größten börsennotierten Unternehmen – also im DAX – zu finden ist. ¹⁰

Verbindlichkeit siegt: FöPoG zeigt erste Wirkung

Das Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend stellt fest, dass allein verbindliche Vorgaben ein effektives Instrument für einen höheren Frauenanteil in den Führungsgremien seien. »Freiwillig tut sich nichts«, so das Ministerium. Nach der Einführung des ersten Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FöPoG) im Jahr 2015 habe sich in den Führungsetagen von Unternehmen bereits viel getan. In Vorständen, die nicht unter die vom Gesetz vorgeschriebene Quote fallen, bestünde jedoch weiterer Aufholbedarf.⁹ So sei seit Inkrafttreten des Gesetzes gerade in denjenigen Unternehmen, die unter die feste Geschlechterquote fielen, der Frauenanteil deutlich schneller und höher angestiegen (von 25 Prozent 2015 auf 33 Prozent im Jahr 2018) als in Unternehmen mit lediglich freiwilligen Zielgrößen. In diesen stieg im selben Zeitraum der Frauenanteil von 18 Prozent auf nur 22 Prozent an. ⁶ →

Abbildung 1: Frauenanteile in den größten 200 Unternehmen sowie börsennotierten Unternehmen (in 2021)



*Die Organisation FidAr (»Frauen in die Aufsichtsräte«) hat ermittelt, dass der Frauenanteil bei den Vorständen im ersten Halbjahr 2022 noch weiter gestiegen ist, auf 19,1 Prozent (Stand 7.5.2022).

Top-200-Unternehmen
SDAX
MDAX50
DAX40

Quelle: Eigene Darstellung der Daten des Managerinnen-Barometers 2022 (DIW Berlin)

9 BMFSFJ: *Mehr Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft*

Der vergleichsweise hohe Frauenanteil in den Aufsichtsräten der zuvor erwähnten DAX-Gruppen dürfte zurückzuführen sein auf das FöPoG I, das für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, eine Geschlechterquote von 30 Prozent vorgibt. Die Aufsichtsräte von 103 Unternehmen aus den hier betrachteten drei DAX-Indizes (insgesamt 160 Unternehmen) unterliegen dieser Quote.¹⁰ **10**

Für den Frauenanteil in Vorständen gab es im FöPoG I zunächst keine gesetzlichen Vorgaben. Eine erhoffte Abstrahlwirkung, auch »spillover effect« genannt, auf die Vorstandsorgane der Unternehmen, die der gesetzlichen Aufsichtsratsquote nicht unterliegen, ist laut einer Untersuchung weitgehend ausgeblieben. **6** In dem im Juni 2021 verabschiedeten Nachfolgegesetz FöPoG II gibt es nun auch Vorgaben für Vorstände. Das Gesetz fordert u. a. eine Mindestbeteiligung von einer Frau bzw. einem Mann für Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern in deutschen börsennotierten Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen. Obwohl das Gesetz erst für Vorstandsbestellungen ab Anfang August 2022 gilt, zeigt es schon erste Effekte: Die insgesamt 66 der umsatzstärksten 200 Unternehmen, für die das FöPoG II gilt, hatten im Herbst 2021 einen Vorständinnen-Anteil von rund 19 Prozent und damit über 5 Prozent mehr als im Vorjahr. Einen vergleichbar hohen Anstieg gab es in den vergangenen fünf Jahren nicht. **10** Umgekehrt stieg unter den Unternehmen, die dem Gesetz nicht unterliegen, der Frauenanteil in den Vorständen um lediglich 3 Prozent auf etwa 14 Prozent. **10**

»Gesetzlicher Druck kann dabei helfen, das Ziel der paritätischen Besetzung der Gremien mittelfristig zu erreichen. Eine nachhaltige Gleichberechtigung kann jedoch nur durch ein gesamtgesellschaftliches Umdenken erfolgen.«
(FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.) **5**

Europäische Unternehmen im Vergleich: Deutschland im unteren Drittel

Der EWOB Gender Diversity Index von 2021 – eine Analyse der 668 größten Unternehmen aus 19 europäischen Ländern – zeigt, dass international eine positive Dynamik herrscht. **8** Nicht nur steige der Frauenanteil, sondern auch immer mehr Unternehmen engagierten sich für die Erreichung der gleichberechtigten Teilhabe durch fördernde Maßnahmen. **8** Jedoch sind auch die Unternehmensführungen auf europäischer Ebene noch weit von einer Geschlechtergleichstellung entfernt: Im Durchschnitt sind 30 Prozent der Führungskräfte (C-Level und zweiter und dritter Führungsebene) weiblich. **8** Der durchschnittliche Anteil an Vorständinnen liegt bei knapp einem Fünftel. **8**

Die Aufsichtsgremien bilden die Ebene mit der größten durchschnittlichen Beteiligung von Frauen: Ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder ist weiblich, wobei sich die einzelnen Länder jedoch erheblich unterscheiden. **8** Während beim Spitzenreiter Norwegen vier von zehn Aufsichtsratsmitgliedern weiblich sind, liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten luxemburgischer Unternehmen gerade einmal bei 18 Prozent. Deutschland und seine Unternehmen liegen trotz Quote unter dem Durchschnitt. **8** Eine bei einigen Ländern vorhandene Geschlechterquote, die zwischen einer Vorgabe von 25 Prozent in Griechenland und 40 Prozent in Spanien, Italien, Frankreich und Norwegen liegt – ist kein generelles Indiz für einen hohen Frauenanteil in Top-Management-Funktionen. Zu unterschiedlich sind die Ausgestaltungen dieser Quoten, die mitunter gesetzlich verbindlich sind oder lediglich Empfehlungscharakter haben oder sich nur auf öffentliche Unternehmen beziehen. **8** **10** Dennoch hält das DIW gesetzlich vorgeschriebene Geschlechterquoten in Europa für ein »effektives Instrument, um Frauenanteile in den jeweiligen Gremien zu erhöhen«. In der Gruppe der neun europäischen Länder, die eine Frauenquote eingeführt haben, seien die Frauenanteile seit 2003 viel stärker angestiegen als in den Ländern ohne Quote. **10**

Dem EWOB-Index zufolge sind die Unterschiede bei den Frauenanteilen weitaus größer zwischen einzelnen Ländern als zwischen einzelnen Branchen innerhalb der Länder. Die Verfasser vermuten, dass die jeweiligen Landeskulturen den Frauenanteil deutlich stärker beeinflussen als etwaige systemische Besonderheiten einzelner Branchen. Auch regulatorische Zielgrößen (»regulatory targets«) wie etwa in Belgien, Norwegen und Frankreich könnten den Frauenanteil positiv beeinflussen. Dennoch: Auch in diesen Ländern sei die »gläserne Decke«, die Frauen den Weg in die höchsten Machtbereiche versperrt, fest verankert. **8**

¹⁰ Vgl. auch den Artikel »Gesetzliche Initiativen zur Frauenförderung in Unternehmen« auf Seite 4 ff.

»Deutsche Unternehmen stehen bei der Gleichberechtigung in Europa weit unten.

Es kann nicht unser Anspruch sein, im unteren Mittelmaß zu verharren.

Der Gender Diversity Index zeigt, wie wichtig es ist, den Druck zu erhöhen und das Tempo zu steigern.«¹¹

(Monika Schulz-Strehlow, FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.)

»Es ist schockierend, dass nur 7 Prozent der europäischen Unternehmen von einer Frau geführt werden. Das muss sich ändern. Eine derartige Talent-Verschwendung können wir uns einfach nicht leisten.«

(Hedwige Nuens, European Women on Boards) ⁸

¹¹ Abrufbar unter <https://www.fidar.de/presse-aktuelles/ansicht-latest-news/artikel/ewob-gender-diversity-index-2020.html>

Die Situation in öffentlichen Unternehmen

Frauenanteile in Bundesunternehmen höher als in der Privatwirtschaft, aber Luft nach oben

In der Debatte um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Top-Management wird öffentlichen Unternehmen meist eine Vorbildfunktion zugesprochen – insbesondere den Beteiligungsunternehmen des Bundes. ^{10 2} Bislang haben die Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung einen deutlich höheren Frauenanteil in den Vorständen als Unternehmen der Privatwirtschaft. ¹⁰ Insbesondere in den vergangenen Jahren war in den Bundesunternehmen ein deutlicher Anstieg in den Vorständen zu erkennen: Von knapp 18 Prozent im Jahr 2018 stieg der Frauenanteil auf fast 28 Prozent im Herbst 2020 an, stagniert allerdings seitdem. Die abflachende Entwicklung erklärt das DIW damit, dass »die meisten Unternehmen, für die die Quote gilt, diese bereits erfüllen«. ¹⁰ —————→

Tabelle 2: Frauenanteil in den Unternehmen europäischer Länder

	Frauenanteil in Führungsgremien insgesamt	Frauenanteil im Aufsichtsrat	Frauenanteil im Top-Management/ Vorstand
1. Norwegen*	35 %	41 %	32 %
2. Frankreich*	35 %	45 %	21 %
3. Vereinigtes Königreich	33 %	38 %	24 %
4. Finnland	32 %	37 %	24 %
5. Schweden	32 %	38 %	25 %
6. Italien*	30 %	37 %	17 %
...			
12. Deutschland*	28 %	33 %	14 %
...			
15. Österreich*	24 %	32 %	8 %
16. Schweiz	22 %	28 %	15 %
17. Polen	21 %	26 %	16 %
18. Luxemburg	16 %	18 %	10 %

*Land mit gesetzlichen Quoten für Frauen in Führungsgremien

Quelle: Eigene Darstellung der Daten des EWOB Gender Diversity Index 2021

Der Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder in den 66 betrachteten unmittelbaren Bundesunternehmen liegt mit 39 Prozent deutlich höher als in der Privatwirtschaft. ⑩ Die Repräsentierung von Frauen in Führungsorganen ist damit zwar deutlich höher als in börsennotierten Unternehmen, häufig liegt sie jedoch trotzdem unter den politisch formulierten Zielen. ② 12 der 263 öffentlichen Unternehmen von Bund und Ländern – davon 2 Bundesbeteiligungen und 10 Landesbeteiligungen – fast ausschließlich aus den Bereichen ÖPNV/Verkehr/Transport – hatten im Juli 2021 komplett frauenfreie Vorstände und Aufsichtsräte. ⑤

Öffentliche Landes- und Kommunalunternehmen können nicht mithalten

Betrachtet man die öffentlichen Unternehmen auf Landes- oder Kommunalebene, lässt sich feststellen, dass sich die hier erreichten Frauenanteile in den Vorständen nicht mit denen der Bundesunternehmen – die unter das FöPoG II fallen – vergleichen lassen: Der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen der Landes- und Kommunalunternehmen liegt bei rund 20 Prozent ②. Auch hier liegt der Frauenanteil immer noch höher als in der Privatwirtschaft. Zwischen den

»Eine Berufsgruppe verdient im Schnitt umso weniger, je höher ihr Frauenanteil ist.

Nimmt der Frauenanteil an einer Berufsgruppe zu, sinkt ihr Entgeltniveau.«

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) ⑦

Weniger Geld für gleiche Arbeit

Der Gender-Pay-Gap (GPG) bezeichnet den Unterschied des durchschnittlichen Bruttoverdienstes zwischen Männern und Frauen. Das Statistische Bundesamt ermittelte für das Jahr 2021 einen Gehaltsnachteil der Frauen von 18 Prozent gegenüber Männern – über alle Positionen hinweg.¹² Dem DIW zufolge ist der Gehaltsnachteil bei Führungskräften sogar noch höher: Dort erzielen Frauen nur 70 Prozent der Verdienste der Männer – der GPG liegt somit bei 30 Prozent.¹³ Eine Befragung von Führungskräften der Bertelsmann-Stiftung zeigt, dass drei Viertel der Meinung sind, dass in ihrem Unternehmen das Gehalt unabhängig vom Geschlecht ist. ⑭

Im Allgemeinen ist der Verdienstunterschied zu einem Großteil (71 Prozent) zurückzuführen auf: geschlechterunabhängige Faktoren wie Bildung und Berufserfahrung, den Beschäftigungsumfang, die Branche sowie den Führungs- und Qualifikationsanspruch. Die übrigen 29 Prozent des Verdienstabstands entsprechen dann allerdings dem bereinigten Gender-Pay-Gap.¹⁴ Dieser Anteil offenbart das Ausmaß der Lohndiskriminierung, welche sich nicht mit den oben genannten strukturellen Unterschieden wie Erwerbsumfang oder Bildungsstand erklären lässt. Das bedeutet: Nur weil sie Frauen

sind, verdienen Frauen trotz vergleichbarer Qualifikationen, Tätigkeiten und Erwerbsbiografien wie Männer im Schnitt 6 Prozent weniger pro Stunde.¹⁵ Um die ungleiche Lohnverteilung symbolisch zu verdeutlichen, fördert das BMFSFJ den vom Verein Business and Professional Women ins Leben gerufenen Equal Pay Day. 2022 fiel der Equal Pay Day auf den 7. März: Bis zu diesem Tag arbeiten Frauen theoretisch unbezahlt, während Männer bereits ab dem 1. Januar entlohnt werden.

Innerhalb der EU fällt die Lohnlücke sehr unterschiedlich aus: Je höher der GPG, desto größer die Ungleichheit. Während der GPG im Jahr 2018 in den EU-Ländern im Durchschnitt bei 15,7 Prozent lag, erzielten Estland mit 23 Prozent und Deutschland mit damals 22 Prozent (mittlerweile 18 Prozent für 2021) die höchsten Werte. ⑦ Am niedrigsten waren die GPGs im Jahr 2018 in Rumänien (3 Prozent) und Luxemburg (5 Prozent). ⑦

Der hohe GPG in Deutschland lässt sich vor allem auf drei Ursachenkomplexe zurückführen: Erstens seien Frauen häufiger in schlechter bezahlten Berufen tätig. Zweitens leisteten sie mehr unbezahlte »Care-Arbeit« als Pflegende oder Mütter in Teilzeit, was sich auf den Erwerbsumfang und damit auf den Karriereverlauf auswirkt. Und drittens werden Frauen in der Entgeltfindung häufiger diskriminiert, insbesondere wenn die Vergabe des Leistungsentgelts von subjektiven Einschätzungen abhängt oder im freien Ermessen von Führungskräften liegt. ⑦

12 Statistisches Bundesamt (2022): *Gender Pay Gap 2021: Frauen verdienen pro Stunde weiterhin 18 % weniger als Männer*

13 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2018): Die Berufserfahrung in Vollzeit erklärt den Gender Pay Gap bei Führungskräften maßgeblich

14 Statistisches Bundesamt (2022): *Gender Pay Gap 2021: Frauen verdienen pro Stunde weiterhin 18 % weniger als Männer*

15 Ebenda

einzelnen Bundesländern bzw. Städten existieren starke Unterschiede in der Repräsentierung von Frauen. Bemerkenswert sei laut FIT-Public Management-Studie der Zeppelin Universität, dass ein Gefälle beim Frauenanteil sogar bei nah beieinander liegenden Städten besteht. ❷ Während der Frauenanteil bspw. bei den Landesunternehmen Schleswig-Holsteins bei 32 Prozent und in Thüringen bei 29 Prozent liegt, beträgt dieser in Rheinland-Pfalz nur 12 Prozent, in Baden-Württemberg 14 Prozent und Nordrhein-Westfalen 18 Prozent. ❷ Diese teilweise erheblichen Unterschiede ließen sich laut der Initiative FidAR e.V. (Frauen in die Aufsichtsräte) auf den unterschiedlichen Umgang der Bundesländer mit Geschlechtergerechtigkeit bei den Führungspositionen der Beteiligungen zurückführen. Dies spiegelt sich auch in den Public Corporate Governance-Kodizes wider: So hätten bspw. Bayern und Sachsen, dort ist der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien besonders niedrig, keinen Public Corporate Governance Kodex. ❺

Auch bei öffentlichen Unternehmen spielt die Branche eine Rolle

Ähnlich wie in der Privatwirtschaft zeigt sich in einer differenzierten Betrachtung nach Branchen eine erhebliche Diskrepanz. Diese zieht sich durch alle föderalen Ebenen hinweg. ❷ ❺ Laut der langfristig angelegten FIT-Public Management-Studie, die die Frauenrepräsentierung im Top-Management öffentlicher Unternehmen untersucht, ist der Frauenanteil in den Sektoren »Gesundheit und Sozialwesen« und »Bildung, Wissenschaft und Forschung« sowie »Krankenhäuser« am größten (35 Prozent, 33 Prozent sowie 26 Prozent). Deutlich geringere Anteile bestehen hingegen unter anderem in den Sektoren »Energie-/Wasserversorgung und Stadtwerke« mit 11 Prozent und »Abfall- und Abwasserentsorgung« mit 16 Prozent. ❷ Diese Sektoren sind unter den prägenden Branchen kommunaler Unternehmen, was das Phänomen des geringeren Frauenanteils in Führungspositionen kommunaler Unternehmen gegenüber den Bundesunternehmen erklären könnte. Der Sektor »Digitalisierung und IT« bildet mit 7 Prozent Frauenanteil das Schlusslicht. ❷

»Wir wollen die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern schließen.«

(Koalitionsvertrag der Bundesregierung)¹⁶

Fazit

Während der Frauenanteil in den Aufsichtsräten privater Unternehmen seit dem vergangenen Jahr nur einen geringen Zuwachs verzeichnen konnte, ist die Zahl der Frauen in den Vorständen auf einen neuen Höchststand gestiegen. Und trotzdem: Nicht einmal jedes fünfte Vorstandsmitglied der 200 umsatzstärksten Unternehmen ist weiblich. Auch im europäischen Vergleich schneidet Deutschlands Privatwirtschaft nicht gut ab. Die öffentlichen Unternehmen stehen im direkten Vergleich mit den Privatunternehmen etwas besser da. Deren Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsgremien ist bei den Beteiligungsunternehmen des Bundes höher als in der Privatwirtschaft.

Unterschiedlichste Institutionen zeigen mit ihren Erhebungen, wie schwer sich Deutschland tut mit der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen. Die Zeppelin Universität unterstreicht in ihrer jährlichen Analyse den weiteren Forschungsbedarf zu den Ursachen der Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen sowie zur Wirksamkeit von Konzepten, um die Geschlechterungleichheit aufzulösen. ❷ Neben vielen weiteren Aspekten gelte es das Verständnis darüber zu erweitern, welchen Einfluss Unternehmenskulturen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf die anhaltende Unterrepräsentation von Frauen haben. ❷

Der Anstieg des Frauenanteils in den Vorständen lässt jedoch hoffen: Vorstandsmitglieder können einen direkten Einfluss auf die Unternehmenskultur und auf die Personalpolitik sowie vieles mehr ausüben. ❹ Die Gleichstellungspolitik innerhalb des jeweiligen Unternehmens könnte so intensiviert werden. Darüber hinaus nehmen Frauen in Vorständen eine Vorbildrolle für andere Frauen ein und können laut dem DIW in ihrer Zusammenarbeit mit Männern dabei helfen, »Bedenken an den Führungsfähigkeiten von Frauen« abzubauen. ❶

Gleichberechtigte Teilhabe ist nicht nur in gesellschaftlicher Hinsicht wichtig, sondern auch mit Blick auf wirtschaftlichen Erfolg und Innovationskraft: Unternehmen brauchen Diversität, sie benötigen qualifizierte Mitarbeitende gleich welchen Geschlechts auf allen Hierarchiestufen, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein.¹⁷ Aktuelle Herausforderungen wie die Coronapandemie und der Fachkräftemangel in systemrelevanten Berufen zeigen noch einmal mehr die Bedeutung des Beitrags beider Geschlechter – in allen wirtschaftlichen Bereichen und auf allen Hierarchiestufen. Blickt man auf die Zahlen von Frauen in Unternehmen, so scheinen viele Unternehmen das Potenzial von Frauen dennoch nicht auszuschöpfen. Denn je höher die Hierarchieebene im Unternehmen, desto geringer der Frauenanteil. ❶ ❸

16 SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP: Koalitionsvertrag 2021–2025: Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit

17 Vgl. u. a. Petersen Institute for International Economics (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey, in: ILO (2019): The business case for change, S. 23

Handlungsempfehlungen für mehr Gendergerechtigkeit –

»Meine drei Empfehlungen zur Entwicklung von Gendergerechtigkeit: Quote, Quote, Quote – ohne nachgehaltene Zielvorgaben funktioniert es nicht.«

»Frauenquoten sind eine Chance für Unternehmen. Denn Unternehmen müssen sich Rahmenbedingungen anpassen, brauchen dafür Planbarkeit. Ob CO₂-Reduktion, Steuerabgaben – und eben auch die Geschlechterquote. Der Status quo ist noch lange keine Normalität. Denn selbst ein Anteil von 20 bis 30 Prozent Frauen in Führungspositionen, wie ihn viele Unternehmen derzeit anstreben, klingt im Jahr 2022 hoch, ist noch lange keine Normalität. Die Menschheit besteht zur Hälfte aus Frauen und Männern, das hat die Natur ganz gut und ausgeglichen eingerichtet. Normal wäre es, wenn sich diese Quote in unseren Führungsebenen wiederfindet. 50:50 – warum nehmen wir uns nicht diese Zielmarke einfach mal vor?«

»Familien- und Lebensplanung integriert betrachten – und vor allem bewerten: Weder gibt es einen Rechtfertigungsbedarf für Männer, die in einer längeren Familienphase die Kinder begleiten, noch für Frauen, die zielgerichtet ihre Karriere planen. Das setzt eine Partnerschaft voraus, in der diese Dinge auf Augenhöhe geklärt werden können. Nur so kann eine tragfähige Basis für entsprechende Familienmodelle geschaffen werden. Aus meiner Sicht kann ich es noch einfacher sagen: »Augen auf bei der Männerwahl!«

aus Sicht verschiedener Autoren dieser Ausgabe

»Verbannen wir den Begriff Frauenförderung. Wir brauchen für unsere Unternehmen die besten Köpfe als ManagerInnen. Da sollten wir – vollkommen unabhängig vom Geschlecht – Talente entwickeln. Und das ist auch kein ›Almosen‹, sondern ein erfolgskritischer Faktor für Unternehmen. Und das impliziert, dass es wirklich auf die Leistung ankommt und nicht auf das Geschlecht.«

»Drei Empfehlungen:

- Augenmerk auf die Besetzung der Findungskommission legen: Wer sucht aus?
- Shortlist: feste Vorgaben und nicht nur eine Quotenfrau
- Verantwortlichkeit in der Geschäftsführung: Gleichstellung als Ziel einer Ziel- und Leistungsvereinbarung«

»Fünf Handlungsempfehlungen zur Entwicklung von Gendergerechtigkeit:

1. Im Unternehmen weibliche Kandidatinnen für kommende Amtsperioden für Arbeitnehmervertretungen, Betriebsrat, Sprecherausschuss oder Aufsichtsrat identifizieren, motivieren, aufbauen und qualifizieren.
2. Unsere Wahrnehmung schärfen, dass sich tradierte Vorurteile wie Beton halten. Um dies zu ändern, gilt es für jeden von uns, fest verinnerlichte Klischees aufzudecken und zu erkennen, dass wir in unserem Handeln negativ beeinflusst werden. Es geht darum, diese zu überwinden, um eine notwendige, diverse und damit leistungsfähige Weiterentwicklung der Arbeitswelt zu gewährleisten.
3. Der Aufsichtsrat kann durch eine gelebte Diversität im Gremium zum Vorbild werden.
4. Ein lebendiges Miteinander in gemischten Kontrollgremien verändert das Diskussionsklima: Es wird facettenreicher und ermöglicht ein breiteres Meinungsspektrum. Das wiederum erhöht die Qualität der Entscheidungen.
5. Mixed Leadership macht alle zu Gewinnern, schafft einen Mehrwert für Unternehmen und damit für die Gesellschaft.«



Mehr Frauen für Führungspositionen gewinnen? – Erfolge zeigen!

Autorin: Prof. Dr. Martina Schraudner

Warum gelingt es Unternehmen nicht, Frauen in ihrer Karriere weiter zu befördern, obwohl die Unternehmen es wollen? Im Jahr 2012, als die Ergebnisse des Forschungsprojekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«¹ publiziert wurden, wurden die Gründe überwiegend in den Unternehmenskulturen und zum Teil in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen identifiziert.

Seit 2012 haben sich viele Rahmenbedingungen verändert: Es wurde flächendeckend der gesetzliche Anspruch auf Kitaplätze eingeführt, und mit dem Ersten Führungspositionengesetz von 2015 stieg der Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen von 20 Prozent 2015 auf 30 Prozent im Jahr 2021. Ab 2022 gilt zudem eine Quote für die Vorstände dieser Unternehmen, die ab einem vierköpfigen Vorstand mindestens einen Mann und eine Frau einfordert; die Wirkung der Quote wird bereits sichtbar. Eine aktuelle EU-Gesetzesinitiative will für börsennotierte Gesellschaften den Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat auf mindestens 33 Prozent bzw. mindestens 40 Prozent im Aufsichtsrat erhöhen (siehe hierzu S. 9).

82 Prozent der Bevölkerung – im Detail: 86 Prozent der Frauen und 78 Prozent der Männer – gehen davon aus, dass eine verbesserte Gleichstellung für die Wirtschaft vorteilhaft ist, wie die für Deutschland repräsentative Studie von Kantar aus dem Jahr 2021 zeigt.²

Vorteile der Beteiligung von Frauen ergeben sich nach Meinung der Befragten, weil vielfältigere Meinungen und Perspektiven eingebracht werden (96 Prozent), Unternehmen erfolgreicher werden (85 Prozent) und bessere Produkte und Angebote entwickelt werden (69 Prozent). Diese Ansichten wurden in einer international vergleichenden Studie (2020) belegt.³ Die von McKinsey durchgeführte Studie hat gezeigt, dass Unternehmen, die Frauen beschäftigen und in Führungspositionen bringen, die Effektivität der Unternehmensorganisation steigern.

Frauenanteil in Führungspositionen als Indiz für Innovativität und Transformationsfähigkeit

Wenn also der evidenzbasierte Mehrwert von Vielfalt in den Führungsebenen so breit in der Gesellschaft angekommen ist, wird der Anteil von Frauen in hervorgehobenen, sichtbaren Positionen als ein Indiz für Innovativität wahrgenommen. **Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Unternehmen, die keine Vielfalt aufweisen, als weniger innovativ wahrgenommen werden.**

Es ist die Verbindung von Erfolg, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit, die mit dem Anstieg der Frauen in hervorgehobenen Positionen sichtbar gemacht wird. —————>

¹ Vgl. Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Fraunhofer Verlag, Stuttgart oder [https://initiative-chefsache.de › uploads › 2017/04](https://initiative-chefsache.de/uploads/2017/04)

² Vgl. Schmid, S., Sartorius, O. (2021): Mehr Gleichstellung im Beruf, mehr Partnerschaftlichkeit im Privaten. Frauen- und Männerbefragung zu Fragen der Gleichstellung, Kantar Public im Auftrag des BMFSFJ, Berlin

³ Vgl. Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., Prince, S. (2020): Diversity wins. How inclusion matters, McKinsey & Company

Vier Kulturtypen – vier spezifische Ansätze, um den Frauenanteil zu erhöhen

Die vier Kulturtypen werden durch die Wordclouds umrissen. Sie sind mit einem charakterisierenden Titel, einem sprechenden Zitat und einem spezifischen Ansatz zur Erhöhung des Frauenanteils versehen.

Offene Hochleistungskultur

»Produktivität und Offenheit«

zusätzliche Karrieremuster

dynamisch
leistungsorientiert
offen
liberal
schnell
ambitioniert
ergebnisorientiert
innovativ
leidenschaftlich
schnelllebig
flache Hierarchien
modern
freiheitsgebend
energetisch
motiviert
partnerschaftlich
locker
jung
kurzfristigorientiert
flexibel

Veränderungsorientierte Bewahrkultur

»Lähmendes Mittelmanagement«

ökonomische Vorteile

sozial
hierarchisch
veränderungsorientiert
politisch
progressiv
zukunftsorientiert
im Wandel
interessengeleitet
uneinheitlich
innovativ
diversityorientiert
konservativ
ambivalent

Konformistische Formalkultur

»Einheitlichkeit ist alles«

Unterschiedlichkeit als Mehrwert

regelgeprägt
formal
homogen
bürokratisch
technisch
diszipliniert
hierarchical
angepasst
fleißig
administrativ
sachlich
kontrollierend
akribisch

schwerfällig
traditionell
werteorientiert
konservativ
stolz
wenig leistungsorientiert
identitätsstiftend
alt
männlich
geschlossen
unberechenbar
träge

Konservative Ausschlusskultur

»Private Club«

Commitment des Vorstands

Quelle: Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., Schraudner, M. (2012): »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«, ISBN 978-3-8396-0467-0; © Fraunhofer

Die bereits erfolgreiche Erhöhung von Frauenanteilen signalisiert, dass alle unternehmensspezifischen Handlungen, das Verhalten des Managements bei der Entscheidungsfindung, das Führungsverhalten, die Beziehung zu Kunden und Kundinnen, Kolleginnen und Kollegen und Lieferanten Perspektivenvielfalt wertschätzen und mit Unterschiedlichkeit positiv und produktiv umgehen können.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind wichtig: Digitalisierung, Dekarbonisierung und der anstehende demografische Wandel verändern nicht nur Geschäftsmodelle, sondern im Besonderen auch die Unternehmen selbst. Zugleich treiben diese drei Faktoren die Veränderungen in den Unternehmen mit hoher Geschwindigkeit voran. Ganz offensichtlich nimmt die Digitalisierung Einfluss auf die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen und mit Kunden und Kundinnen. Die Dekarbonisierung führt zu mehr Remote-Arbeit und zu neuartiger Zusammenarbeit mit Stakeholdern. Die große Welle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, und der sich abzeichnende Mangel an Nachwuchs führen zu einem demografischen Wandel, der nach neuen Konzepten verlangt. **Die Transformationsfähigkeit eines Unternehmens und eine Unternehmenskultur, die Perspektivenvielfalt wertschätzt, wird über den Frauenanteil sichtbar.**

Unternehmenskultur entscheidend für Erhöhung des Frauenanteils

Die Unternehmenskultur beschreibt kurz gefasst die geteilten Einstellungen und Überzeugungen in einer Organisation, die als gegeben angesehen werden, also nicht mehr hinterfragt werden. Sie prägen maßgeblich das »richtige« Verhalten, Denken und Fühlen in einer Organisation. Was ist also zu tun: Als besonders wirksame Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils haben sich **Pilotprojekte** und **Themenbotschafter:innen** im eigenen Unternehmen erwiesen. Sie sind nach innen sichtbare Änderungen der Unternehmenskultur, hin zur Wertschätzung von vielfältigen Perspektiven. **Die notwendige Veränderung der Unternehmenskultur geht jedoch immer von der Einstellung und Verankerung der Verantwortung für die Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management aus, dem entscheidenden Schlüssel zur Erhöhung des Frauenanteils.** Jeder Stillstand oder Rückschritt auf dem Weg zur Erhöhung des Frauenanteils hin zur 30-Prozent-Zielmarke, des Anteils von Frauen in den darunterliegenden Qualifizierungsstufe (Kaskadenmodell) oder zur tatsächlichen Parität muss eine genaue Analyse der Ursachen nach sich ziehen. **Die Nichterreichung dieses Ziels muss – wie alle anderen – mit hoher Aufmerksamkeit**

geprüft und die Verbesserungen nachverfolgt werden. Häufig kommen schon bei Einstellungstests stereotype Annahmen zum Tragen, die Frauen vor schnell ausschließen. Dringend abzurufen ist von Maßnahmen, die an vermeintlichen Kompetenzdefiziten von Frauen ansetzen. Das wäre eher ein Indiz für eine starre und sehr konservative Organisationskultur, die für alle anderen anstehenden Transformationen ein Problem darstellt.

Auf welche Weise können schnell Erfolge zur Erhöhung des Frauenanteils erzielt werden?

Wie und wie schnell Veränderungen umgesetzt werden, wie sie angenommen werden und von außen wahrgenommen werden, hängt im hohen Maß von der spezifischen Unternehmenskultur ab. Gleichzeitig wirkt die spezifische Unternehmenskultur wie ein Filter, der bestimmt, welche Ansätze und Maßnahmen zur Implementierung von Veränderungen für das einzelne Unternehmen überhaupt Erfolg versprechend sind (siehe hierzu Abbildung auf S. 23).⁴

Erhöhung des Frauenanteils durch Sichtbarmachen des bereits Erreichten

Wenn es nun darum geht, **mehr Frauen** zu gewinnen, liegt eine Maßnahme auf der Hand: Es muss gelingen, die bereits erreichten Erfolge **durch die Darstellung des Anstiegs des Frauenanteils über die Jahre und den Auftritt von Frauen in hervorgehobenen Positionen im Außenraum sichtbar zu machen.** Die Interpretation dieser Zahlen ist klar: Jede Art von Verbesserung ist ein Indiz für eine Öffnung, Stillstand ist ein Indiz für Desinteresse. ←

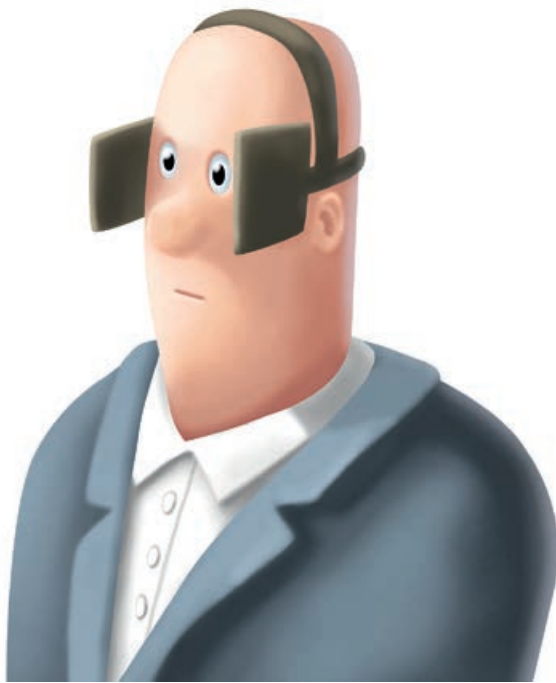
LITERATURHINWEISE

Schmid, S., Sartorius, O. (2021): Mehr Gleichstellung im Beruf, mehr Partnerschaftlichkeit im Privaten. Frauen- und Männerbefragung zu Fragen der Gleichstellung, Kantar Public im Auftrag des BMFSFJ, Berlin

Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., Prince, S. (2020): Diversity wins. How inclusion matters, McKinsey & Company

Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Fraunhofer Verlag, Stuttgart oder [https://initiative-chefsache.de › uploads › 2017/04](https://initiative-chefsache.de/uploads/2017/04)

4 Vier große Kategorien von Unternehmenskulturen und die spezifischen Maßnahmen werden in der Publikation »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« (Kaiser et al., 2012) vorgestellt (siehe Literaturhinweise).



Unconscious Bias als prägender Faktor in Personalprozessen und Stolperstein für das Top-Management

Autor: **Dr. Clemens Striebing**

Auch heutzutage wird Unconscious Bias von Unternehmenslenkern weiterhin als nebensächlich abgetan, da auch vorhandene Trainings in der Vergangenheit wenig Effekt zeigen. In der jüngsten Vergangenheit haben prominente Beispiele dies erneut belegen können, sodass eine genaue Betrachtung des Unconscious Bias besonders im Sinne von Gleichberechtigung stets präsent sein sollte.

Unconscious Bias und der Glaube an Leistungsgerechtigkeit

Das Konzept des Unconscious Bias meint grundsätzlich jede Art von positiven oder negativen unbewussten Verzerrungen in Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungsprozessen von Menschen. Wo immer Menschen im Rahmen eines größeren oder kleineren Ermessens handeln, wird sich auch ein Bias feststellen lassen. Problematisch wird es dann, wenn diese unbewussten Verzerrungen zu Entscheidungen und Arbeitsergebnissen führen, die andere in unserer Gesellschaft allgemein geteilte Werte und Prinzipien aushöhlen.

In der Arbeitswelt ist Leistungsgerechtigkeit einer dieser zentralen Werte. Die Forschung der letzten Jahre liefert vielfältige Belege, dass die in Unternehmen etablierten Wege, um Prämien und andere Belohnungen zu verteilen sowie die Leistung der Beschäftigten zu evaluieren, zu einer ungleichen Verteilung von Erfolg führen kann, die nicht im Zusammenhang zu faktischer Leistung steht. Das von Emilio Castilla und Stephen Benard aufgestellte »Meritokratische Paradox« besagt, je mehr das Management einer Organisation an Leistungsgerechtigkeit in der eigenen Organisation glaubt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen gegenüber gleich qualifizierten Männern bei der Leistungsbewertung benachteiligt werden. —————>

Frauen sind in zahlreichen deutschen Organisationen eine unterrepräsentierte Personengruppe, wenn man Leitungspositionen sowie solche Bereiche betrachtet, die nicht nur interne Dienstleistungen erbringen (wie Human Resources, Verwaltung, Kommunikation).

Gender-Bias auf der Ebene von Individuen

Die amerikanische Jura-Professorin Joan C. Williams unterscheidet verschiedene Typen von Gender-Bias – Wahrnehmungsverzerrungen, die in diesem Fall insbesondere Frauen benachteiligen:

1. Unter dem »Prove it again«-Effekt versteht sie Vorurteile, aufgrund deren Frauen häufiger ihre Kompetenz unter Beweis stellen müssen als Männer, um genauso qualifiziert zu erscheinen.
2. Der »Tightrope«-Effekt bezeichnet eine Gratwanderung, bei der Frauen eine gewisse Balance zwischen Femininität und Maskulinität finden müssen. Gerade Frauen in Führungspositionen sind mit der Herausforderung konfrontiert, ihre weibliche Rolle »zu spielen« und gleichzeitig die von einer Führungskraft oft erwartete Entscheidungsfähigkeit und Autorität auszustrahlen. Oft gelten doppelte Standards bei der Bewertung des Verhaltens von Führungskräften, und Frauen werden in der Folge schneller als »bossy« oder unsympathisch abgeschrieben.
3. Der »Maternal Wall«-Effekt beschreibt eine Stereotypisierung von Frauen, welche durch die – potenziell – eintretende Mutterschaft entsteht. Frauen kämpfen gegen das Vorurteil an, ihre Kompetenz sowie ihr Arbeitsengagement zu verlieren, sobald sie Kinder bekommen. Frauen, deren Commitment jedoch unbestreitbar bestehen bleibt, werden als schlechte Mütter angesehen. Auch Frauen ohne Kinder können dabei den »Maternal Wall«-Effekt erleben. Sie werden bei Personalentscheidungen übergangen, da sie vielleicht schwanger werden könnten oder werden als »inkomplett« betrachtet, wenn sie keine Kinder bekommen.
4. Der »Tug of War«-Effekt umfasst zuletzt Vorurteile, die Frauen gegenüber anderen Frauen haben, welche durch ihre eigenen Erfahrungen mit den dargestellten geschlechtsspezifischen Vorurteilen geschürt werden. Natürlich haben nicht nur Männer Vorurteile, die sich an traditionell verankerten Geschlechterstereotypen orientieren.

Die Auswirkungen von Gender-Bias auf der Organisationsebene

Die beschriebenen Gender-Biases summieren sich und haben maßgebliche Implikationen für sämtliche organisationale Prozesse der Personalauswahl und -beförderung. Die Belege sind vielfältig: Jüngere Frauen empfinden häufiger ein schlechteres Arbeitsklima als ihre männlichen Kollegen und verlassen eine Organisation oft auch schneller wieder; Frauen sind insgesamt bei Leistungsevaluationen leicht benachteiligt – die diskriminierenden Effekte von dominant männlich besetzten Personalgremien für Frauen sind hinreichend belegt. Und auch die Bewertungsinstrumente selbst sind verzerrt. Aus meiner Sicht ist eine der meist unterschätzten Herausforderungen für ein geschlechtssensibles Recruiting der systematische Gender-Bias in standardisierten Auswahltests, wie sie Menschen in jedem Jahr millionenfach im Rahmen der ersten Stufen von Bewerbungsprozessen in deutschen Unternehmen und Behörden durchlaufen und in deren Folge der Frauenanteil auf den weiteren Stufen von Bewerbungsprozessen um 5 bis 15 Prozentpunkte sinkt. All solche Kieselsteine häufen sich zu einem großen Felsen im Verlauf der Karriere einer Frau, sodass die Repräsentation von Frauen mit jeder Hierarchieebene abnimmt. Der Gender-Bias beeinflusst die Karriereaussichten von Männern und Frauen maßgeblich.

Unterschiede zwischen Unternehmen, Behörden, Großen und Kleinen

Aus Managementsicht sicher spannend ist die Frage, welche Organisationen eher betroffen von einem Gender-Bias sind. Hierzu macht es Sinn, sich noch einmal zu vergegenwärtigen: Menschliches Wahrnehmen und Entscheiden (und auch dessen automatisierte Nachbildung durch künstliche Intelligenz) weisen immer Verzerrungen auf. Problematisch wird es, wenn wir das Ergebnis der kognitiven oder automatisierten Verarbeitung als ungerecht oder unfair empfinden, wenn wir ihm also die Ergebnislegitimität absprechen. Demnach sind Behörden und Unternehmen grundsätzlich gleichermaßen von Gender-Bias betroffen. In Behörden sind jedoch die Korrektive stärker entwickelt. Beispiele hierfür sind das im vergangenen Jahr verabschiedete Zweite Führungspositionengesetz, das im öffentlichen Dienst eine geschlechterparitätische Besetzung von Führungspositionen bis 2025 vorschreibt, sowie die aus dem Bundesgleichstellungsgesetz hervorgehenden Pflichten (bspw. Entwicklung von Gleichstellungsplänen, Pflicht zum paritätischen Einladen von Bewerbern und Bewerberinnen, Position einer Gleichstellungsbeauftragten).



Foto: © Fraunhofer

Dr. Clemens Striebing ist Senior Researcher am Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO, wo er nationale und internationale Projekte zum Thema Organisationskultur und -transformation betreut. Insbesondere forscht er zu Gender und Vielfalt im Forschungs- und Innovationssystem sowie zum Wissens- und Technologietransfer in Innovationsökosystemen.

Dr. Clemens Striebing promovierte 2016 als Soziologe an der Universität Heidelberg über die Accountability gemeinnütziger Organisationen. Zuvor studierte er Politikwissenschaft und Öffentliches Recht an der Freien Universität Berlin.

Grundsätzlich ist anzunehmen, dass Gender-Bias in jenen Organisationen besonders ausgeprägt sein kann, in denen Entscheidungsträger/-innen viel Ermessen im Hinblick auf Personalprozesse und -entscheidungen haben. Demnach wären kleine und mittlere Unternehmen mutmaßlich häufiger und stärker von einem Gender-Bias betroffen als Großunternehmen mit weit-hin standardisierten Prozessen. Bei Großunternehmen sind jedoch die Skaleneffekte größer. So zeigt eine jüngere Studie für die USA, dass die systemische Diskriminierung von Schwarzen und Bewerberinnen in den USA statistisch betrachtet von nur wenigen Dutzend Großunternehmen verursacht ist.

Und die Männer?

Allgemein ist festzuhalten, dass geschlechtsbedingte Diskriminierungen bei Personalentscheidungen stark kontextabhängig sind und zwischen einzelnen Unternehmen, Regionen und Branchen sehr variieren. Studien zeichnen im Hinblick auf Bewerbungsverfahren ein gemischtes Bild, das unter bestimmten Kontextbedingungen auch Belege für eine Benachteiligung von Männern liefert (typischerweise z.B. in kunden-nahen Dienstleistungsberufen). In der Summe ist die Benachteiligung von Frauen gegenüber Männern weniger ausgeprägt als bspw. Benachteiligung aufgrund von Alter, gesundheitlicher Einschränkung oder der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit. Für die Karrierechancen in einer Organisation und die damit oft einhergehenden Präsenz- und Erreichbarkeits-erwartungen ist das Geschlecht im immer noch stark konservativ geprägten Wohlfahrtssystem Deutschlands jedoch ein prägender Faktor. Beruf und Familie zu vereinbaren, mag in vielen Organisationen gut möglich sein, Karriere und Familie aber in der Regel nicht.

Und die Zweifler?

Das Verhältnis der Geschlechter scheint sich nachhaltig zu wandeln: Der Staat baut Betreuungsangebote aus, um mehr Frauen und Männern eine Berufstätigkeit neben der Kindererziehung zu ermöglichen, und der Fachkräftemangel zwingt Organisationen, stärker auf Quereinsteiger/-innen, Ausländer/-innen und eben auch weibliche Beschäftigte zuzugehen. Mit der seit Jahrzehnten steigenden Erwerbsquote von Frauen ändern sich nachweislich auch Stereotype und tragen vielleicht so letztlich auch den Gender-Bias ab. Inklusiv Organisationen wollen diesen Wandel schon heute, was zu der Frage führt, ob dieser Wandel durch Unconscious Bias-Trainings erreicht werden kann. Die Antwort lautet: Ja. Effektive Maßnahmen zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsklimas haben maßgebliche Auswirkungen auf die hinter der Prämienvergabe und Leistungsbewertung stehenden Entscheidungsprozesse und -maßstäbe. Ein anlassloses Unconscious Bias-Training wird also weniger Wirkung zeigen, als wenn es mit Mitgliedern eines Gremiums zur Personalbeurteilung unmittelbar vor dem Beurteilungsprozess stattfindet. Solche effektiven Maßnahmen treffen in der Regel auf wesentlichen Widerstand in Organisationen, da sie etablierte Denkmuster herausfordern und ggf. persönliches Ermessen begrenzen. Ein Schlüssel zur Überwindung dieses Widerstands ist ein klares Bekenntnis für Gleichstellung und gegen Unconscious Bias des Top-Managements. ←



Vorbild (und) Mama: Mütter in Führungspositionen

Autorinnen: **Ass.-Prof. Dr. Sandra J. Diller** und **Univ.-Prof. Dr. Tuulia Ortner**

Wer erinnert sich nicht an den berührenden Moment, als die junge Mutter und österreichische Kaiserin Sissi in Venedig nach langen Augenblicken der Ablehnung und Stille beim Erblicken und Umarmen ihres Kindes als »Mama« plötzlich frenetisch umjubelt und gefeiert wird: Eine Führungskraft gewinnt das Vertrauen einer Nation, weil sie Mutter ist. Welche Kompetenzen wurden ihr erst mit dieser Rolle als »Mama« zugeschrieben? Elternschaft und ihre neuen und vielfältigen Herausforderungen können zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Kompetenzerwerb beitragen und so vorbildhafte Führungskompetenzen fördern. Dass es nicht nur deshalb richtig und sinnvoll sein kann, nicht *trotz*, sondern gerade *wegen* der Elternschaft auf die Beschäftigung von Eltern – und insbesondere Müttern in Führungspositionen – zu setzen, darum geht es in diesem Beitrag.

Wie viele Mütter arbeiten in Führungspositionen?

Ob Wirtschaft, Politik und Wissenschaft – noch immer finden sich trotz besserer und höherer Schul- und Universitätsabschlüsse insgesamt weniger Frauen in Führungspositionen als Männer: Eine Auswertung des Statistischen Bundesamts (2020) ergab, dass Frauen heute in Führungspositionen mit 29 Prozent insgesamt noch unterrepräsentiert sind.¹ Deutschland liegt beim Frauenanteil in Führungspositionen im Vergleich zu anderen EU-Ländern sogar im hintersten Drittel (*Managerinnen-Barometer* des DIW, 2022).² Weib-

liche Führungskräfte sind nicht nur insgesamt seltener in hohen Führungsebenen, sondern haben auch im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen deutlich seltener Partner*innen und Kinder: Während es viele auch junge Väter (80 Prozent) in der Führung gibt, haben weniger als ein Drittel der weiblichen Führungskräfte Kinder, und diese Kinder sind nur selten noch in betreuungspflichtigem Alter. Diese Zahl an Müttern sinkt mit Höhe der Führungsebene.^{3,4}

Zusammengefasst gibt es wenige Frauen und vor allem Mütter in Führungspositionen. Warum ist es wichtig, Frauen, und gerade *Mütter*, in Führungspositionen zu haben?

¹ Statistisches Bundesamt (2020). Frauen in Führungspositionen. Destatis. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html>

² Kirsch, A., Sondergeld, V. & Wrohlich, K. (2022). DIW Managerinnen Barometer: Wochenbericht 3. Verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.833632.de/22-3.pdf

³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010). Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken.

⁴ Welppe, I. M. & Treffers, T. (2021). Wie Frauen in den Vorstand von Dax-Firmen aufsteigen. *Manager Magazin*.

Abbildung 1: Unterstützung der Mitarbeiter*innen von Frauen im Vergleich zu Männern als Führungskräften (Exhibit 2 bei McKinsey, 2021; abrufbar unter <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>)



Mütter und Frauen als Vorbilder in der Führung

Bereits sehr früh wurde der Gedanke geäußert, dass Frauen in gewisser Hinsicht womöglich die besseren Führungskräfte sein könnten.⁵ Auch Studien zeigen, dass Frauen im Durchschnitt betrachtet tatsächlich kooperativer, demokratischer und partizipativer führen als Männer und zusätzlich häufiger den günstigen und effektiven transformationalen Führungsstil an den Tag legen.⁶ In einer Beurteilung von über 7.000 Führungskräften zeigte sich zudem, dass Frauen in 12 von 16 Kompetenzen als Managerinnen höher beurteilt wurden als Männer – und Männer nur in einer Kompetenz besser als Frauen.⁷ Auch der Reykjavik Index (2020–2021), ein Indikator dafür, wie eine Gesellschaft Frauen und Männer als Führungskräfte wahrnimmt, zeigt auf, dass junge Frauen (18–34 Jahre) im Vergleich zu ihren gleichaltrigen männlichen Kollegen (vor allem in Deutschland) als progressivere Führungskräfte gelten.⁸ Zuletzt zeigte eine internationale Studie von McKinsey (2021), dass Frauen als Chefs im Vergleich

zu ihren männlichen Kollegen auch positivere Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden haben können. Frauen leisteten der Studie gemäß u. a. häufiger emotionale Unterstützung, fragten häufiger nach dem allgemeinen Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen und trugen häufiger dazu bei, dass der Workload überschaubar war (siehe Abbildung 1).

Darüber hinaus können Mütter in Führungspositionen neue Perspektiven in das Unternehmen bringen: Sie haben durch ihre vielfältigen Erfahrungen häufig einen anderen Blick auf Wissenschaft, Bildung, Politik, aber auch auf Produkte und Unternehmen und auf die Gesellschaft insgesamt. Mütter in der Führung repräsentieren gelebte Diversität: Mehr Unterschiedlichkeit in Erfahrungen und im Erleben von Menschen zu berücksichtigen, führt in nahezu allen Bereichen zu einer Verbesserung in der Zielerreichung und einer höheren Produktivität. Des Weiteren kann Elternschaft förderlich sein, wenn es um die Ausbildung konkreter Kompetenzen geht: Erziehungsarbeit kann den Blick für die Bedürfnisse anderer schärfen, aber auch darin schulen, das Wesentliche bei einer Reihe unvorhergesehener Ereignisse nicht aus den Augen zu verlieren. Erziehungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen kann dazu führen, Führungskompetenzen, Organisationsfähigkeiten oder auch Weitblick und Geduld auszubilden. Darüber hinaus kann eine Familie auch lebensbereichernder, glücklicher und resilienter machen (siehe Leseempfehlung). Es stellt sich also die Frage, weshalb Frauen und Mütter nicht häufiger in den Führungsebenen vertreten sind. →

5 Z. B. Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–25.

6 Z. B. Van Engen, M. L. & Willemssen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18.

7 Zenger, J. & Folkman, J. (2013). Nice or tough: Which approach engages employees most. *Harvard Business Review*.

8 Reykjavik Index (2020–2021). Measuring perceptions of equality for men and women in leadership. Verfügbar unter <https://www.womenpolitical-leaders.org/wp-content/uploads/2020/11/The-Reykjavik-Index-for-Leadership-2020-Report-2-1.pdf>

Die Hürden von Frauen und Müttern in der Führung

Gerade in Deutschland scheint das Konzept »Frauen in Führung« trotz der vielen Vorteile auf Ablehnung zu stoßen: Nur 41 Prozent der zuletzt befragten Deutschen wollen eine Frau in der politischen Führung und nur 39 Prozent wollen sie als CEO im Unternehmen (siehe letzter Platz beim Reykjavik Index 2020–2021). Zudem erleben wenige junge Mütter bei ihrer Rückkehr eine ähnlich überschwängliche Begrüßung wie Kaiserin Sissi in Venedig, sondern erleben Vorbehalte, wie leistungsfähig sie nun noch sein werden. Tatsächlich sind Schlafmangel und eine Reihe zusätzlicher privater Verantwortungsbereiche auf den ersten Blick keine offensichtliche Garantie für eine höhere berufliche Leistungsfähigkeit. Dies bedeutet bei einer aktiven Erfüllung der Elternrolle die Bindung zusätzlicher Ressourcen, welche allerdings auch Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklungen ermöglichen und somit langfristig Vorteile mit sich bringen können.

Nur das alleine ist es nicht, was Mütter mit einem Streben nach Führungsverantwortung in Führungspositionen erwartet: Sie müssen sich in noch immer vielen Köpfen verankerten traditionellen Vorstellungen stellen:

1. Dass Elternschaft die hauptsächliche Aufgabe von Müttern ist: Neben Müttern können erwiesenermaßen auch Väter, Zweitmütter, Väterpaare, Adoptiveltern, Großeltern, Leihomas und -opas, Nannys, Pflegeeltern und noch viele mehr in nachweislich hervorragender Weise Pflege und Erziehungsaufgaben übernehmen. Mehrere gute und sichere Beziehungen sind für Kinder zudem nachgewiesenermaßen günstiger als nur eine einzige solche Beziehung. Dennoch wird es in Deutschland noch immer eher erwartet, dass die Partnerin für *seine* Karriere die Kinder- und Haushaltspflichten übernimmt anstatt umgekehrt. Wie genau diese Rollenbilder wirken und mit welchen Rollenbildern auch die Väter zu kämpfen haben, wird in der Leseempfehlung genauer beschrieben. Entsprechend werden als zu karriereorientiert eingeschätzte Mütter eher als unsympathisch wahrgenommen.⁹ Beispielsweise hat Allmendinger (2017) in einem Feldexperiment herausgefunden, dass Frauen, die zwei Monate nach der Geburt wieder in die berufliche Tätigkeit eingestiegen sind, mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit bei einer Bewerbung eingeladen werden als Frauen, die zehn Monate in Elternzeit waren.

⁹ Backlash-Effekt; Rudman, L. A. & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79.

2. Dass Führung eher was für Männer sein soll: Gerade wegen ihrer zugeschriebenen »weichen« Merkmale wie Empathie und Mitgefühl werden Frauen in bestimmten Branchen als Führungskräfte als weniger geeignet eingestuft, obwohl eben diese weichen Merkmale sie laut McKinsey (2021) durchschnittlich als Führungskraft im Vergleich zu Männern so erfolgreich machen. Dies führt u. a. dazu, dass Frauen nicht nur weniger wahrscheinlich als Führungskraft »entdeckt« werden, sondern auch, wenn sie es in eine Führungsposition geschafft haben, insgesamt kritischer beäugt werden. Umgekehrt dürfen Frauen auch nicht zu taff auftreten, da sie sonst ihre Authentizität als »Frau« verlieren. Es ist also ein laut Zheng et al. (2018) »Tanz auf Messers Schneide« für Frauen in Führungspositionen.¹⁰

Trotz dieser Hürden ergibt es für Organisationen Sinn, eine Diversity-Strategie im Bezug auf das Geschlecht und den Familienstatus zu erarbeiten und umzusetzen: Denn eine familienfreundliche und Diversity-fördernde Organisationskultur kann nicht nur die Attraktivität der Organisation steigern, neues Arbeitskräftepotenzial ermöglichen (Österreichisches Normeninstitut, 2009) sowie neue und frische Perspektiven ermöglichen (Groysberg & Bell, 2013), sondern auch die Performance des Unternehmens verbessern¹¹. Darüber hinaus können Frauen in Führungspositionen als Mentorinnen/Vorbilder für andere Frauen zu deren Zufriedenheit beitragen.¹²

Mütter in ihrer Führungskarriere fördern und unterstützen – Handlungsempfehlungen auf organisationaler Ebene

Um Mütter als vorbildhafte Führungskräfte in ihrer Führungskarriere zu fördern und unterstützen, braucht es auf organisationaler Ebene fünf große Hebel:

- **Unterstützung in der Kinderbetreuung:** »Um ein Kind großzuziehen, braucht es ein ganzes Dorf« heißt ein afrikanisches Sprichwort. Unternehmen können das fehlende Dorf ausgleichen, indem etwa eine flexible Unterstützung in der Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt wird. Heute ist es für Eltern allerdings nicht nur wichtig, dass Kinderbetreuung zur Verfügung steht, sondern diese soll hochwertig sein, das betrifft u. a. Betreuungsschlüssel und -konzepte. Beispielsweise bietet die *sira Projekte GmbH* den Arbeitgeber*innen eine für das eigene Unternehmen zugeschnittene betriebliche Kinderbetreuung an (<https://www.sira-kinderbetreuung.de/fuer-arbeitgeber/>).

¹⁰ Zheng, W., Surgevil, O. & Kark, R. (2018). Dancing on the razor's edge: How top-level women leaders manage the paradoxical tensions between agency and communion. *Sex Roles*, 79(11), 633–650.

¹¹ Beispielsweise dazu ein paar Quellen: Carter et al., 2003; Curtis et al., 2012; Ernst & Young, 2009; Francouer et al., 2008; Joy et al., 2007; Krishnan & Parsons, 2008; Reguera-Alvardo et al., 2015; Smith et al., 2006; Willows & van der Linde, 2016.

¹² Cortland, C. I. & Kinias, Z. (2019). Stereotype threat and women's work satisfaction: The importance of role models. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 81–89.

Univ.-Prof. Dr. Tuulia Ortner arbeitet nach ihrer Forschung an der Universität Wien, der Humboldt Universität zu Berlin und an der Freien Universität Berlin seit 2012 als Universitätsprofessorin an der Universität Salzburg, wo sie die Abteilung Psychologische Diagnostik leitet. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich u. a. damit, wie man berufsrelevante Merkmale möglichst fair messen kann. Darüber hinaus geht es in ihren Forschungs- und Praxisprojekten um das Thema Führung und Diversity. In verschiedenen Projekten arbeitete sie dabei mit unterschiedlichen Institutionen und Unternehmen im Hinblick auf personalpsychologische Themen zusammen.



Ass.-Prof. Dr. Sandra J. Diller forscht und lehrt zur Organisationspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg sowie am LMU Center for Leadership and People Management, vor allem im Bereich Führung und Führungskräfteentwicklung sowie zur Rolle von Achtsamkeit und Ethik im organisationalen Kontext. Sie ist zertifizierte Coach (Universität Salzburg), Trainee für soziale Kompetenzen (LMU München) und Mentorin (LMU Center of Leadership and People Management).

- **Arbeitszeiten an New Work anpassen:** In vielen Unternehmen und Berufen ist es (vor allem durch die Digitalisierung wegen der Globalisierung oder Pandemie) möglich, Arbeitszeit und Ort zumindest teilweise flexibel zu bestimmen. Darüber hinaus zeigen erfolgreiche Länder wie Deutschland, Schweden und Italien auf, dass weniger Wochenstunden und das Vermeiden von Überstunden nicht nur Wohlbefinden, sondern auch Effizienz und Effektivität fördern.¹³

- **Karriereförderung für beruflich aktive Eltern:** Maßnahmen wie etwa »geteilte Führung« oder Wiedereinstiegsmodelle können eine gute Lösung sein, damit Eltern Familie und Karriere balancieren können. In manchen Bereichen kann es günstig sein, aus einer Elternzeit zurückkehrende Mütter explizit besser als geplant zu bezahlen, damit diese die finanziellen Möglichkeiten haben, etwa durch Kinderbetreuung oder Vaterschaftsurlaub an ihre Karriere zu denken.

- **Elternförderung bei Männern:** Männer können ihre Verantwortung für Versorgung und Erziehung von Kindern oftmals noch immer nicht leben, weil Arbeitgeber*innen keine oder nur eine kurze Elternzeit unterstützen. Wie bereits erwähnt, kann diese Zeit für Eltern als Weiterbildung und Erlernen neuer Skillsets wie Organisations- und Führungskompetenzen dienen.

- **Unterstützung bei der Transformation in ein diverses Unternehmen:** Programme zur Veränderung der Organisationskultur, die etwa auf die Sensibilisierung von Führungskräften als Akteur*innen des Wandels setzen, können hierbei unterstützen. Beispielsweise bietet das Programm *Employers for Equality* Trainings und Workshops für Geschäftsführung und Führungskräfte zu Gleichberechtigung und Inklusion an (<https://employers-for-equality.de/>).

LESEEMPFEHLUNG

In unserer Publikation aus der Reihe Springer essentials *Familie, Führung und Ich. Die Mehrfachbelastung von Eltern in Führungspositionen und wie sie besser damit umgehen können* (Diller & Grassmann, 2022; <https://link.springer.com/book/9783662653937>) geht es um die Herausforderungen in der Führung und als berufstätige Eltern (Mutter und Vater) sowie wenn beides aufeinandertrifft. Risiken, Chancen und Implikationen werden im Buch beleuchtet – inklusive Coachingübungen, um dies besser zu bewältigen. Wie bereits im Titel zu sehen ist, geht es hier auch um Väter und ihre Rollenkonflikte, die sie bewältigen müssen. Das Buch richtet sich an Berufstätige mit Kind/ Kinderwunsch, Führungskräfte, Personaler, Eltern in Führungspositionen sowie Dozierende und Studierende der Bereiche Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Management, Sozialwissenschaften und Human Resources.



Wie diese Hebel bereits in anderen Unternehmen umgesetzt werden, zeigen ein paar von Absolventa (2022) herausgegriffene Beispiele:

- Unternehmen wie Santander und Hydro Aluminium bieten eine Kinderbetreuung an.
- Unternehmen wie K+S und Hewlett-Packard haben klare Unternehmensziele zur Balance in Führungspositionen.
- Unternehmen wie KfW bieten Führungspositionen in Teilzeit an.

Da natürlich nicht nur auf organisationaler Ebene etwas getan werden kann, sondern auch im eigenen Umfeld, wie der/die eigene Vorgesetzte, das eigene Team oder die private Unterstützung sowie auch man selbst etwas für sich tun kann, lohnt es sich, einen Blick in unser Buch zu werfen (siehe Leseempfehlung).

¹³ OECD Better Life Index 2020. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>



Vom Suchen und Finden der richtigen Frau

Interview mit **Elke Benning-Rohnke**

ACI: Was sind die Gründe dafür, dass Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten unterrepräsentiert sind?

Elke Benning-Rohnke: Erfreulicherweise konnten wir bei der Besetzung von Aufsichtsratsgremien in den letzten Jahren eine positive Entwicklung verzeichnen. Während der Anteil der Frauen in Aufsichtsräten vor zehn Jahren noch bei etwa 10 Prozent lag, ist er heute laut der letzten Erhebung des FidAR Women-on-Board-Index auf über 30 Prozent im Dax30 gestiegen. Dieser Fortschritt wurde durch den Impuls, den das Erste Führungspositionen-Gesetz (FüPoG I) ausgelöst hat, stark befördert. Seit es 2015 in Kraft getreten ist, sind die Frauen auf dem Suchradar für diese Positionen. Und wer sucht, der findet auch. Sofort nach Inkrafttreten des Gesetzes berichteten mir mehrere Aufsichtsratsvorsitzende, die es zuvor für unvorstellbar hielten, eine Frau zu benennen, voller Stolz und übergelukkig, dass sie ganz großartige Frauen entdeckt hätten. Monate später erzählten sie begeistert von ihren positiven Erfahrungen in Bezug auf die Qualität der Arbeit in den Aufsichtsräten und den besseren Umgang miteinander. Man kann sagen, dass viele durch das Gesetz zu ihrem Glück gezwungen wurden. Leider ist die feste Quote des FüPoG I auf börsennotierte und gleichzeitig paritätisch mitbestimmte

Unternehmen beschränkt. Somit kann es seine positive Wirkung nur auf etwa 100 Unternehmen entfalten. Würde man es auf alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen anwenden, käme man auf mehr als 2.000 Unternehmen und damit auf eine umfassendere Breitenwirkung. Dort, wo wir immer noch auf rein männliche Gremien treffen, tut man sich mit der Aufgeschlossenheit gegenüber Frauen oft schwer. Überkommene Glaubenssätze, altmodische Grundhaltungen und ein konservatives Exklusivitätsdenken, das vor 100 Jahren den Frauen das Wahlrecht abgesprochen hat, verhindern heute in diesen Unternehmen, dass Frauen im Suchradar für Aufsichtsrats- oder Vorstandspositionen sind.

Bei der Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen gesellt sich zu derartig überkommenen Vorstellungen noch das Prinzip der Selbstähnlichkeit, das bei Beförderungen oft greift. Wir neigen dazu, Menschen zu befördern, von denen wir annehmen, dass sie so ähnlich denken und handeln wie wir selbst. Das ist aus zwei Gründen eine Gefahr. Erstens wissen wir, dass Monokulturen – also homogene Teams, in denen alle sehr ähnlich denken und handeln – nachweislich nicht die beste Lösungskompetenz haben. Umgekehrt gibt es eine Bandbreite von Studien, die den positiven Zusammenhang von diversen Teams in Bezug auf

Elke Benning-Rohnke ist seit über 30 Jahren in und für internationale Unternehmen tätig. Die ehemalige Vorständin eines MDax Unternehmens ist heute auch Aufsichtsrätin und Beirätin in mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen. Sie engagiert sich seit vielen Jahren für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in der Wirtschaft. In dieser Mission gehörte sie lange Jahre dem Vorstand von FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte e.V.) an. Elke Benning-Rohnke ist verheiratet, hat zwei erwachsene Söhne und lebt in München.



Innovationskraft, Wachstum und Resilienz belegen. Bereits eine Frau in einem Board macht hier den Unterschied in der kollektiven Intelligenz – optimal ist die Repräsentanz von mindestens 30 Prozent, da dann Minoritäts-/Majoritätseffekte nicht mehr zum Tragen kommen.

Zweitens wissen wir, dass die Geschäftsmodelle von morgen nicht die von gestern sind. Die durch Politik, Gesellschaft und neue Technologien eingeleiteten Paradigmenwechsel in Bezug auf Energie, Digitalisierung und Kreislaufwirtschaft – um nur einige zu nennen – werden unser Land maßgeblich verändern. Die Studie des BDI zu den Perspektiven 2030 geht davon aus, dass Wertschöpfung komplizierter und volatiler werden wird. Das betrifft so gut wie jede Branche. Natürlich wird man viel Gewachsenes und Bewährtes bewahren, doch Zukunftsfähigkeit wird neue Wertschöpfungsperspektiven benötigen und laut dem BDI vor allem neue Kooperationsmodelle. Im Zuge dieser Veränderung dürfen Vorstandsberufungen neu gedacht werden. Es muss nicht zwangsläufig der nächste männliche Ingenieur in seinen Vierzigern sein.

Stimmt es, dass es zu wenig qualifizierte Frauen für die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratsposten gibt?

In Bezug auf Aufsichtsräte wurde dieses Argument in der Vergangenheit gerne vorgeschoben und stammt aus einer Zeit, in der Besetzungsprozesse für Aufsichtsräte bewusst nicht mit klaren Kompetenzprofilen hinterlegt waren. Die Berufungen erfolgten häufig nach dem Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip und oft innerhalb von, wie man so schön sagt, »Old boys«-Netzwerken. Infolge fand man z. B. nach der Finanzkrise heraus, wie wenig »Schmidtchens« als Aufsichtsratsmitglieder überhaupt Finanz- oder Wirtschaftskompetenz hatten. Gut geführte Unternehmen leisten sich derartige Unprofessionalität heute nicht mehr. Mein Eindruck ist, dass mehr darüber diskutiert wird, welche Kompetenzen das Unternehmen benötigt, um in Zukunft erfolgreich zu bestehen. Besetzungsprozesse werden zunehmend professioneller durchgeführt. Die neuen Anforderungen wie ESG, die digitale Transformation und eine veränderte Arbeitswelt, wie wir sie unter dem Stichwort New Work finden, erweitern das Suchspektrum. Neben den Frauen aus der Wirtschaft werden

nun auch Talente aus der Wissenschaft und der Start-up-Szene berücksichtigt, um wertvolle Impulse zu liefern. Für jede Aufsichtsratsposition wird sich unter den vielen qualifizierten Frauen auch immer eine finden, die genau auf das gesuchte Profil passt. Mir scheint allerdings, dass viele Familienunternehmer sich überhaupt schwertun, einen Aufsichtsrat oder einen Beirat zu etablieren. Oft ist es die Mischung aus Skepsis ob des Mehrwerts und Abschottung vor möglicherweise abweichenden Ansichten. Dabei ist die Etablierung eines Beirats potenziell immer ein Gewinn ohne Risiko, denn der Unternehmer kann ja entscheiden, wen er in den Beirat beruft und für welche Themen er einen Beirat nutzt. In einem Artikel des Handelsblatts las ich neulich schon die These, dass diese Familienunternehmer sich möglicherweise in einigen Jahren bedauernd beklagen werden, nicht eine gesetzliche Vorgabe samt Quotenregelung gehabt zu haben. Dann hätte man sich kurz aufgeregt, sich schnell neu orientiert und wäre am Ende besser aufgestellt. Es ist immer wieder überraschend, dass uns offensichtlich gesetzliche Vorgaben zu Veränderungen zwingen müssen, die sich oft später als das bessere »New-Normal« herausstellen. Gerne erinnere ich mich in diesem Zusammenhang an das Rauchverbot in Restaurants und Gaststätten. Man kann sich vorstellen, wie wenig der Aufruf zur Selbstverpflichtung, etwas weniger zu rauchen, gebracht hätte. Welch ein Aufschrei, als das Verbot zur Diskussion stand. Und heute? Da ruft allein die Vorstellung eines verqualmten Gastraums Grauen hervor.

Eine gesetzliche Regelung scheint wiederum das Mittel der Wahl, um Bewegung in die Vorstandsetagen zu bringen. Langjährige Bekundungen, den Frauen faire Chancen auf Führungs- und Vorstandspositionen zu gewähren, haben in der Vergangenheit zu mageren 6 Prozent Frauen in Dax-Vorständen geführt.



Mit der Ankündigung des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) im Herbst 2020 hat die Besetzung Fahrt aufgenommen. In börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen gilt heute ein Mindestbeteiligungsgebot. Bei mehr als drei Mitgliedern muss der Vorstand mindestens mit einem Mann und mindestens mit einer Frau besetzt sein. Infolge wurden deutlich mehr Vorständinnen in den Dax40 berufen. Knapp die Hälfte der Neubesetzungen waren Frauen.

Mit welchen Herausforderungen sind Frauen bei der Bewerbung für ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmandat und bei dessen Ausübung konfrontiert?

Rein sachlich gedacht, gibt es keine Unterschiede, ob eine Frau oder ein Mann sich auf eine sehr gehobene Position wie ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmandat bewirbt. Fachlich relevantes Wissen verbunden mit einschlägigen Erfahrungen sowie persönliche Integrität und Unabhängigkeit, um in jeder Situation kompetent entscheiden zu können, sind Voraussetzungen, die Frauen wie Männer für derartige Verantwortlichkeiten in sich vereinen müssen.

Die Beurteilung gleicher Kompetenzen kann zwischen Männern und Frauen allerdings sehr unterschiedlich ausfallen, wie viele Forschungsarbeiten belegen. Gleiches Verhalten und gleiche Kompetenzen werden bei Frauen und Männern unterschiedlich bewertet. Es greifen Stereotype und das, was die Fachwelt als »unconscious bias« – also unbewusste Wahrnehmungs- und Bewertungsfilter – bezeichnet. In der Regel fällt das zum Nachteil für die Frauen aus. Sie werden bei gleicher Qualifikation als weniger kompetent eingeschätzt. Zudem sind die klischeehaften Vorstellungen von dem, was eine gute Führungskraft ausmacht, nah an dem männlichen Ideal. Person und Position sind somit im Einklang. Das ist anders bei Bewerberinnen. Die Vorstellungen von einer idealtypischen Frau und einer guten Führungskraft liegen weit auseinander. Wenn eine Frau sich präsentiert, muss sie sich oft entscheiden, entweder gemocht zu werden und dann mit Abstrichen in der Kompetenzwahrnehmung zu rechnen oder als kompetent betrachtet zu werden und hinnehmen, dass man sie vielleicht nicht so sympathisch findet, wie sie eigentlich ist. Das muss Frau einfach einkalkulieren, bis sie das Glück hat, auf Männer zu treffen, die diesen Sachverhalt bereits reflektiert haben. Davon gibt es zum Glück zunehmend mehr.

Hinsichtlich der Ausübung von Vorstands- und Aufsichtsratsmandaten hängt die Möglichkeit der Einflussnahme – egal ob Vorstand oder Aufsichtsrat – auch vom Verhalten der Person ab, die dem Team vorsitzt. In funktionalen Teams gelingt es dem oder

der Vorsitzenden, kritischem Hinterfragen und von der Norm abweichenden Meinungen einen Raum zu geben. Das sind gute Voraussetzungen, viele Perspektiven einzubringen und damit einhergehend oft neue, bessere Lösungsansätze in der Gruppe zu finden. In dysfunktionalen Teams sind Meinungen oft bereits vorgegeben. In diesen Teams besteht die Gefahr, dass die Minorität nur akzeptiert ist, wenn sie konformes und altruistisches Verhalten zeigt.

Was können Frauen selbst tun, um den Frauenanteil in Führungsebenen zu erhöhen?

Das Verhalten unter den Frauen hat sich in den letzten Jahren erfreulich verändert. Die eine oder andere meiner Altersgruppe wird noch als Einzelne unterwegs gewesen sein. Die einzige Bereichsleiterin, die einzige Vorständin, das einzig weibliche Vorstandsmitglied. Ich nehme wahr, dass die Frauen dieser Generation sich noch oft zwischen der Lesart ihrer Biografie entscheiden mussten. Entweder der Lesart, die erklärt, warum nur sie und nicht andere eine herausragende Position erreicht haben. Oder der Lesart, die anerkennt, dass man selbst es natürlich geschafft hat, es anderen, auch talentierten Frauen jedoch aus vielerlei Gründen verwehrt wurde. Heute setzt sich diese letztere Lesart mehr und mehr durch und führt dazu, dass Frauen sich besser unterstützen und empfehlen. Ich selbst habe es mir zur Pflicht gemacht, jede Woche mindestens eine Frau für eine Position, einen Vortrag oder Ähnliches zu empfehlen. So vernetze ich die Frauen in männliche Kreise und konnte sogar bereits mehrere Frauen für Aufsichtsrats- und Beiratspositionen empfehlen – wie auch ich mein erstes Aufsichtsratsmandat durch die Empfehlung einer Frau erhalten habe.

Wenn Frauen ein Mandat haben, müssen sie in den wesentlichen Ausschüssen vertreten sein. Hier werden die wesentlichen Entscheidungen und Beschlussvorlagen vorbereitet. Nach der letzten FidAR-Erhebung ist der Anteil der Frauen zwar gestiegen, sie sind jedoch immer noch unterrepräsentiert. Wissend, dass Vereinbarungen länger halten, wenn Frauen daran teilnehmen – wie für Friedensverhandlungen bereits empirisch erwiesen – ist das eine Ermutigung, Frauen auch in Ausschüssen mehr Platz einzuräumen. Erfahrene Aufsichtsrätinnen, wie Margret Suckale, lehnen Angebote konsequent ab, wenn der Sitz im Ausschuss verwehrt wird.

Inwieweit sind Frauennetzwerke zielführend?

Netzwerken ist wesentlich nicht nur in Frauennetzwerken, sondern natürlich auch in relevanten Wirtschaftskreisen. Frauennetzwerke sind wichtig, damit man Frauen kennenlernt, die einen unterstützen können und solche, die man selbst empfehlen möchte. Am stärksten allerdings wirken die Netzwerke, denen es gelingt, politischen und gesellschaftlichen Einfluss auszuüben. In dem Zusammenhang kann man die Arbeit von FidAR und deren Mitstreiter:innen nicht hoch genug hervorheben. Ohne die langjährige politische Arbeit von FidAR hätten wir weder die entsprechenden, leider notwendigen, gesetzlichen Vorgaben (FüPoG I und II) noch den Fortschritt in der Öffnung für Frauentalente in Aufsichtsräten und Vorständen. Das sage ich explizit die Kompetenzen und Skills der Stelleninhaberinnen anerkennend. Jede hat diese Position vermutlich mehr als verdient. ←

Henrike von Platen ist Gründerin des FPI Fair Pay Innovation Labs, das Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Entgeltstrategien unterstützt. Die Wirtschaftsinformatikerin und Betriebswirtschaftlerin entwickelte mit ihrem internationalen Team die Unionsgewährleistungsmarke Universal Fair Pay Check, die Unternehmen unabhängig von Branche, Größe oder Standort weltweit für faire Bezahlung zertifiziert. Von Platen ist zudem Hochschulrätin, Dozentin und Autorin des Buchs *Über Geld spricht man. Der schnelle Weg zur Gleichstellung*.

Mehr unter www.universal-fair-pay-check.de



Foto: © Oliver Betke

Don't fix the women, check your structures!

Oder: Gerecht zu bezahlen bedeutet, erfolgreich zu führen

Autorin: **Henrike von Platen**

Weshalb faire Bezahlung der Schlüssel zur Gendergerechtigkeit ist

Die Gleichstellung der Geschlechter, einschließlich der gerechten Entlohnung, wurde als wichtigstes Querschnittsthema in den 17 Nachhaltigkeitsentwicklungszielen (SDG) der Vereinten Nationen anerkannt. »Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit« ist das SDG-Ziel 8.5 – und es ist wohl kein Zufall, dass Ziel 8.5 genau in der Mitte der 17 Ziele steht. Die Erreichung dieses Ziels bis 2030 erfordert mutiges Handeln von Unternehmen und eine Gesetzgebung, die einen klaren Kurs vorgibt. Hier geht es um mehr als nur um die Beseitigung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Unterschiede in der Entlohnung gibt es nicht nur zwischen Personen unterschiedlichen Alters, ethnischen Hintergrunds oder mit unterschiedlichen Fähigkeiten. In Unternehmen mit einem sehr geringen oder gar keinem geschlechtsspezifischen Lohngefälle werden häufig auch andere Formen der Lohndiskriminierung nicht angegangen. Sobald Arbeitgebende ihre Entgeltstrukturen analysieren, können sie Maßnahmen ergreifen, um eine gerechte Entlohnung für alle zu erreichen und letztlich Chancengleichheit für alle zu schaffen. Mit anderen Worten, gerecht zu bezahlen bedeutet, erfolgreich zu führen.

Im Idealfall sollte sich niemand den UN-Nachhaltigkeitsentwicklungszielen entziehen können – und es wird sich bald ein positiver Wettlauf um die Gunst von Beschäftigten, Investoren und sonstigen Stakeholdern zwischen Staaten und Unternehmen entwickeln, bei dem das Lohngefälle neben der Rendite von Investitionen, Vermögenswerten, Umsätzen und Cashflow zum Standardmaßstab wird. In der Tat entwickeln Regierungen und andere Interessengruppen auf der ganzen Welt harte und weiche Rechtsnormen, um gegen Lohnungleichheit vorzugehen. —————>

Über FPI Fair Pay Innovation Lab:

Unternehmen können sich heute auf eine Vielzahl von Indikatoren stützen, um jegliche Art von Lohn-diskriminierung zu erkennen, zu messen und zu bekämpfen. Doch die wachsende Zahl von Normen in diesem Bereich kann auch verwirrend sein. Um zur Verwirklichung von Lohngerechtigkeit beizutragen, hat die FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH ein einzigartiges Zertifizierungsverfahren eingeführt, das auf gesetzlichen Initiativen aus Island, Großbritannien und der Schweiz aufbaut und diese zusammenführt: Dieser »Universal Fair Pay Check« besteht aus einem Prozess, der überall auf der Welt, an jedem Standort und unabhängig von der Größe der Belegschaft angewendet werden kann.

Tabelle: **Fair Pay-Matrix (Auszug)**

Variablen	Zusammenhang zu UN-Nachhaltigkeitszielen	Zusammenhang zu weiteren Indikatoren-systemen	Diskriminierungsgrund
Indikatoren für eine mögliche Ungleichbehandlung			
Geburtsjahr/Alter	8.5, 10.2	GRI 405-1 WEF Metrics	Diskriminierung auf- grund des Alters
Geschlecht	8.5	GRI 405-1 WEF Metrics	Diskriminierung auf- grund des Geschlechts
Indikatoren für strukturelle Benachteiligung			
Funktion	5.5	GRI 405-2 WEF Metrics GDKA	vertikale Diskriminierung
Position	5.5	GRI 405-2 WEF Metrics GDKA	vertikale Diskriminierung
Qualifikationsniveau	5.5		horizontale Diskriminie- rung
Auszeiten, z. B. Eltern- zeit, Pflegezeit	5.4		private Verantwortlich- keiten, die die Karriere- entwicklung beeinflus- sen
Vertragsart	–		Variable, die signifi- kanten Einfluss auf den Gender-Pay-Gap hat
Arbeitszeiten	–		Variable, die signifi- kanten Einfluss auf den Gender-Pay-Gap hat

Bis 2030 sind es noch acht Jahre; Zeit, schneller zu werden. Es ist ein Leichtes, die Lohnlücke – Unternehmen für Unternehmen – zu schließen.

Entgeltstruktur auf Ungleichheit prüfen

Dazu braucht es im ersten Schritt eine Entgeltanalyse. Denn die meisten Unternehmen gehen davon aus, alle Beschäftigten gerecht zu bezahlen, ohne ihre Entgeltstrukturen jemals systematisch auf Ungleichbehandlungen überprüft zu haben. Liegen die Ergebnisse schwarz auf weiß vor, ist die Überraschung oft groß. Zum Glück aber auch der Wille, zu handeln und nicht sachlich begründbare Einkommensunterschiede zu

beseitigen. Das Bewusstsein für die Ungerechtigkeit wächst, die Lücke schrumpft.

Die Ursachen für die Diskriminierung bei der Bezahlung sind inzwischen gut erforscht und eine der größten Hürden sind die überaus wirkmächtigen Stereotypen und Klischees in unser aller Köpfen. Statt Frauen Verhandlungstrainings anzubieten, sollten wir die Strukturen gezielt angehen und darüber hinaus Personalerinnen und Personalern Trainings gegen die »unconscious bias« geben, und zwar gute Trainings. Nur weil ich weiß, dass ich Vorurteile habe, heißt das nicht, dass sie nicht mehr wirken.

Ein Vergleich der Nettoeinkünfte von Frauen und Männern zeigt das Ausmaß der Schieflage: Weniger als jede vierte Deutsche verfügt über ein eigenes Einkommen von mehr als 1.500 EUR. Wirtschaftliche Unabhängigkeit sieht anders aus. Das Recht auf gleiche Bezahlung ist seit 1951 als Kernarbeitsnorm international verankert. Doch bis heute sind die Pflicht zur Entgeltgleichheit und das Recht auf gleiche Bezahlung kein Garant für faire Behandlung am Arbeitsplatz.

Gehälter als Steuerungsgröße für Gleichstellung

Die gute Nachricht: Die meisten Unternehmen wollen ihre Beschäftigten fair bezahlen, ob mit oder ohne Entgeltgleichheitsgesetze. Wer will, kann den Gender-Pay-Gap über Nacht schließen. Und verfügt damit zugleich über ein ganz hervorragendes Instrument für das Monitoring der Fortschritte in Sachen Gleichstellung. Denn während die Erfolge vieler Maßnahmen in den Bereichen Gleichstellung, Diversität und Inklusion kaum oder nur schlecht messbar sind, lässt sich ungerechte Bezahlung sehr leicht am Gehaltszettel ablesen. An dieser eindeutigen Größe lässt sich immer wieder neu messen, wie gut das Unternehmen dasteht, um ggf. nachzusteuern.

Objektive Gehaltskriterien entscheidend

Klare Spielregeln und Kriterien für die Bewertung von Tätigkeiten und deren Bezahlung müssen für alle gelten. Alle müssen sie kennen und verstehen, und über ihre Einhaltung muss gewacht werden – ob im international agierenden Konzern, im mittelständischen Familienbetrieb in vierter Generation oder im eben erst gegründeten Start-up.

Die Regelwerke können sehr unterschiedlich ausfallen, aber eines ist bei allen gleich: Es gibt keine Gehaltsunterschiede, die nicht anhand fairer Kriterien erklärt werden können. Transparenz ist eine der wichtigsten

Voraussetzungen, um zu gewährleisten, dass die klischeefreien, neutralen und objektiven Strukturen auch tatsächlich zu fairer Bezahlung aller Beschäftigten im Unternehmen führen. Doch auch, wenn das System steht, bleibt faire Bezahlung ein Prozess: Der Gender-Pay-Gap und andere Einkommensunterschiede müssen vom Berufseinstieg bis in die obersten Hierarchieebenen immer wieder neu überprüft werden.

Die Befürchtung vieler Unternehmen, dass Gehaltsanpassungen hohe Kosten verursachen, ist unbegründet. Erfahrungsgemäß fallen hierfür etwa 1 bis 3 Prozent der gesamten Lohnkosten an – eine Summe, die den großen Vorteilen gegenübersteht, die aus fairer Bezahlung resultieren. Nichtstun käme die Unternehmen sehr viel teurer zu stehen.

Inzwischen wissen wir aus zahlreichen Studien: Divers besetzte Teams erzielen bessere Ergebnisse. Unternehmen mit mehr Frauen in Führung sind wirtschaftlich erfolgreicher. Die Beschäftigten sind motivierter und zufriedener, die Fluktuation sinkt, das Unternehmen wird attraktiver für Fach- und Nachwuchskräfte und gewinnt eine bessere Reputation. Fair Pay erfüllt 3 der 17 SDGs: Gleichstellung der Geschlechter, gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit und die Verringerung von Ungleichheit in und zwischen Ländern.

Faire Bezahlung schafft Chancengleichheit

Ob Stakeholderinnen, Investoren, Beschäftigte – letztlich profitieren alle Beteiligten von einer fairen Entgeltstrategie. Und die beginnt immer mit einer Anpassung der Gehälter von Männern und Frauen. Mit der richtigen Software ist dies in jedem Unternehmen über Nacht möglich. Das Beste: Wer darüber hinaus auch langfristig für gleiche Bezahlung von Männern und Frauen sorgt, schließt alle anderen Pay Gaps gleich mit. Denn klischeefreie, neutrale und objektive Entgeltstrukturen lassen auch sonst keinen Raum für Diskriminierung. Auch nicht für Einkommensunterschiede aufgrund anderer Merkmale, wie etwa Herkunft, sexuelle Orientierung oder Religion. Entgeltgleichheit ist nicht nur die messbare Spitze des Gleichstellungseisbergs. Faire Bezahlung schafft auch echte Chancengleichheit, die am Bruttostundenlohn abgelesen werden kann. Lohngerechtigkeit ist eines der zentralen *UN-Nachhaltigkeitsziele*. Wenn wir fair bezahlen, klappt es letzten Endes auch mit der Rettung der Eisbären. ←

Gleichberechtigung und Chancengleichheit in den öffentlichen Unternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH)

Autorinnen: **Dr. Sibylle Roggencamp** und **Dr. Anja Beyer**

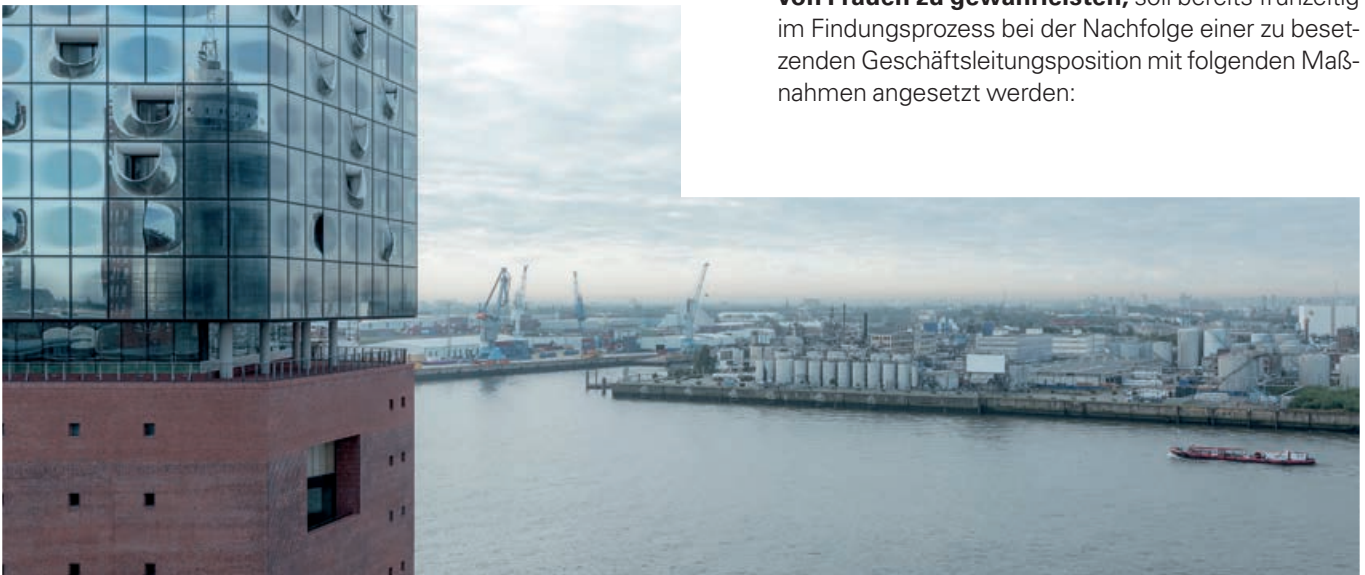
Als Stadtstaat ist die FHH im Gegensatz zu Flächenländern an einer großen Zahl von Unternehmen beteiligt: So befinden sich in ihrem Portfolio derzeit ca. 375 Beteiligungen, wovon 255 Mehrheitsbeteiligungen sind. Gut 80 Unternehmen sind direkte Mehrheitsbeteiligungen und damit definitionsgemäß »öffentliche Unternehmen«.

Für die öffentlichen Unternehmen bestehen bereits seit 2013 durch das Hamburgische Gremienbesetzungsgesetz (HmbGremBG) zahlenmäßige Vorgaben hinsichtlich der geschlechtergerechten Besetzung von Aufsichtsorganen. Je nach Größe des Gremiums ist dabei ein Anteil zwischen 25 und 40 Prozent vorgeschrieben (§ 3 HmbGremBG). Von den durch die FHH zu besetzenden Mandaten in Aufsichtsgremien ihrer Beteiligungen sind zum 31.12.2021 45 Prozent mit Frauen und 55 Prozent mit Männern besetzt. Im Jahr 2013 betrug der Frauenanteil dagegen nur 34,8 Prozent. Im Vergleich mit den Daten aus dem Public Women on Board Index steht die FHH damit gut da: In den Aufsichtsgremien der größten Unternehmen des Bundes und der Länder beträgt der Frauenanteil im Jahr 2021 nur 34,7 Prozent.

Der Anteil von Frauen in den Geschäftsführungen und Vorständen der öffentlichen Unternehmen (Mehrheitsbeteiligungen der FHH und ihrer Konzernholding HGV) lag dagegen zum 31.12.2021 nur bei 22 Prozent. Damit war nur etwas mehr als jede fünfte Geschäftsleitungsposition mit einer Frau besetzt.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Maßnahmenkatalog zur nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils an den Geschäftsleitungen entwickelt und im Mai 2022 vom Senat beschlossen. Langfristiges Ziel ist eine ausgeglichene bzw. paritätische Besetzung der Unternehmensorgane, und zwar sowohl in den einzelnen Unternehmen als auch bezogen auf alle Mehrheitsbeteiligungen der Stadt. Dies ist unter Gerechtigkeits- und verfassungsrechtlichen Aspekten geboten, aber auch aus der ökonomischen Realität heraus: So haben Untersuchungen bereits im Jahr 2018 nachgewiesen, dass gemischte Führungsteams mehr Innovationen hervorbringen und zu besseren Ergebnissen gelangen. Zur Erreichung des Ziels der ausgeglichenen bzw. paritätischen Besetzung der Geschäftsleitungen werden in dem Maßnahmenkatalog verschiedene Handlungsansätze und Maßnahmen aufgegriffen.

Um im Ergebnis eine effektivere Rekrutierung von Frauen zu gewährleisten, soll bereits frühzeitig im Findungsprozess bei der Nachfolge einer zu besetzenden Geschäftsleitungsposition mit folgenden Maßnahmen angesetzt werden:





Dr. Sibylle Roggencamp leitet das Amt für Vermögens- und Beteiligungsmanagement der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg und ist seit ein paar Jahren auf das Thema »Nachhaltigkeit« fokussiert, wo die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen ein wichtiger Baustein ist.

Dr. Anja Beyer ist Referentin im Amt für Vermögens- und Beteiligungsmanagement und als Juristin für Grundsatzfragen des Beteiligungsmanagements und dabei auch für die Gleichstellungsthemen in den öffentlichen Unternehmen zuständig.

Zum einen sollen zukünftig die Auswahlkommissionen hälftig aus Frauen und Männern bestehen, um unterschiedliche Sichtweisen im Auswahlprozess zu gewährleisten.

Das Anforderungsprofil als Ausgangspunkt bei der Besetzung einer Geschäftsleitung soll zum anderen neben dem ohnehin immer zu beachtenden Grundsatz der Bestenauslese (vgl. 4.2.2 HCGK) auch weitere Aspekte unter dem Stichpunkt Qualifikation (Ausbildung, Erfahrung, Persönlichkeit) berücksichtigen. Um den Kreis potenzieller Bewerberinnen (bzw. Bewerber, wenn diese in der konkreten Unternehmensführung unterrepräsentiert sind) zu erweitern, sollen auch Branchenfremde berücksichtigt werden können, soweit eine branchenübergreifende Position zu besetzen ist. Erfahrung in der Geschäftsleitung kann auch durch langjährige Stellvertretung oder entsprechende Tätigkeit in der zweiten Führungsebene nachgewiesen werden. Ferner sind im Anforderungsprofil in Bezug auf die Eigenschaften der gesuchten Persönlichkeit Formulierungen zu verwenden, die sowohl Frauen als auch Männer ansprechen. Untersuchungen haben dabei gezeigt, dass sich Frauen von Ausschreibungen, die insbesondere männlich assoziierte Begriffe enthalten, nicht oder nicht ausreichend angesprochen fühlen. Bei der Auswahl der Personalberatung für den Such- und Findungsprozess ist darüber hinaus darauf zu achten, dass diese sich klar und eindeutig zu dem Ziel bekennt, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen und auch diesbezüglich eine entsprechende Expertise aufweist. Ferner soll im Auftrag an die Personalberatung die aktive Ansprache des unterrepräsentierten Geschlechts verankert werden.

Im weiteren Auswahlprozess werden verbindliche Quoten für die »Longlist« und die »Shortlist« vorgegeben: Die der Auswahlkommission vorzulegende »Longlist« soll mindestens 40 Prozent Bewerberinnen und Bewerber enthalten. Und die nachfolgende »Shortlist« der Personen, die zu Gesprächen eingeladen werden, soll Bewerberinnen und Bewerber beider Geschlechter mit einem Anteil von mindestens 33 Prozent und mit mindestens zwei Personen berücksichtigen.

Weitere Maßnahmen dienen der **Verankerung von gleichstellungsfördernden Maßnahmen in den Unternehmen**. Denn um das Thema Gleichstellung voranzutreiben, sind auch Maßnahmen im Unternehmen erforderlich, um ein Umfeld zu schaffen, das es Frauen (und auch Männern) ermöglicht, vermehrt Leitungs- und Führungsaufgaben anzustreben, die mit ihrer übrigen Lebensplanung kompatibel sind.

Neben dem durch das Führungspositionengesetz II im Jahr 2021 eingeführten Anspruch der Geschäftsleitung, den Aufsichtsrat bzw. die Gesellschafter um Widerruf der Bestellung und gleichzeitige Zusicherung der Wiederbestellung im Zusammenhang mit Mutterschutz, Elternzeit und Pflege zu ersuchen, soll grundsätzlich für Leitungsorgane auch die Möglichkeit eröffnet werden, auf Dauer oder für einen bestimmten Zeitraum, der Führungsaufgabe in Teilzeit/als Tandem (d. h. reduzierte Erwartung an Arbeitszeiteinsatz und Anwesenheit unter entsprechender Reduzierung der Vergütung) nachzukommen. Dies gilt, soweit die Wahrnehmung der allein der Geschäftsführung obliegenden Aufgaben angemessen gewährleistet ist.

Im Rahmen der Geschäftsverteilung für die Geschäftsleitung ist künftig eine konkrete Benennung bzw. Zuordnung der Verantwortlichkeit eines Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsmitglieds für das Thema Gleichstellung im Unternehmen aufzunehmen. Dies soll dann auch Bestandteil von Zielvereinbarungen der Geschäftsleitungen werden. Die strategische Verankerung des Themas Gleichstellung auf der Ebene der Geschäftsleitung ist erfolgskritisch für die verbindliche Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen sowie eine gelebte gleichstellungsorientierte Unternehmenskultur. Letzteres ist aus unserer Sicht ein wesentlicher Baustein, um Gleichberechtigung und Chancengleichheit in den Unternehmen voranzutreiben. ←



Gendergerechtigkeit leben

Autorin: **Jumana Al-Sibai**

Stellen Sie sich Folgendes vor: Ein Mensch hat ein bestimmtes Problem zu lösen, und er kommt auf drei mögliche Lösungswege. Wie viele verschiedene Ansätze würden wohl zehn Menschen finden, die genauso denken wie dieser eine Mensch? Und wie viele Lösungsansätze würden erst zehn Personen finden, die völlig unterschiedlich denken und vielfältige Erfahrungen, Kompetenzen und Perspektiven einbringen?

Dieses kleine Gedankenexperiment stammt von Ana-Cristina Grohnert, Chairwoman der Charta der Vielfalt, aus einer Studie von 2016 anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Charta in Deutschland. Seitdem hat sich einiges getan. Immer mehr Unternehmen setzen und vertrauen auf Vielfalt. Aber, wir sind erst am Beginn einer Reise. An deren Ende es hoffentlich keine Rolle mehr spielt, welches *Geschlecht* eine brillante Idee zur Verbesserung des Status quo hatte. Sondern, welcher *Mensch* diese Idee hatte.

Auch wenn es noch immer zu wenige Frauen in Aufsichtsräten, Beiräten sowie in der Geschäftsleitung und -führung gibt, habe ich Mut zur Hoffnung. Die Kontrollgremien der Dax-Konzerne wandeln sich derzeit so stark wie vielleicht nie zuvor. Sopna Sury (im Aufsichtsrat von Heidelberg Cement) und Dorothea von Boxberg (im Aufsichtsrat von Continental) sind typische Vertreterinnen einer neuen Generation von Dax-Kontrollleuten: Internationale Erfahrung, dynamisch und unabhängig – und sie stehen in operativer Verantwortung. So leitet Sury das Wasserstoffgeschäft von RWE und von Boxberg ist als Vorstandsvorsitzende der Lufthansa Cargo AG verantwortlich für die Frachtsparte der größten deutschen Fluglinie.

Dennoch gibt es noch viel zu tun – für starke Frauen wie auch starke Männer. Rechtliche Vorgaben für die Besetzung von Kontrollgremien sind schön und gut. Viel wichtiger ist doch die Unternehmensrealität – und wie diese von Frauen wie Männern, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, wahrgenommen wird. Welche klaren Ziele setzen sich hier die Unternehmen? Werden diese Ziele an neue Realitäten angepasst? Wie werden weibliche Talente ausgewählt? Wie fördern wir Stärken und schaffen so echtes *Female Empowerment*?

Wichtig in diesem Zusammenhang sind für mich drei Themen:

- Sprache und Kommunikation,
- Unternehmenskultur sowie
- Equal Pay.

Zu Ersterem: Der öffentliche Diskurs zeigt, eine gendergerechte Sprache ist zu wichtig, um sich darüber lustig zu machen. **Sprache und Kommunikation** setzen den Rahmen und Standards. Sie schaffen das Bewusstsein, dass man alle Geschlechter auf respektvolle Art und Weise ansprechen und sichtbar machen kann. Auf öffentlichen Bühnen genauso wie beim Gespräch an der Kaffeemaschine. Auch auf unserer Website und in der Kommunikation mit den zahlreichen Stakeholdern (z.B. Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Bewerber:innen) beziehen wir uns selbstverständlich auf alle Geschlechter.

Ein weiterer zentraler Bestandteil von gelebter Vielfalt ist die **Kultur** in einer Organisation. Denn es geht doch vornehmlich um die Frage: Sind wir ein modernes Unternehmen? Leben wir *Inclusion* – und lassen wir Diversität zu? Bei MAHLE stützt sich unsere D&I-Strategie auf die drei Säulen Kultur, Organisation und Individuum. Wie füllen wir das mit Leben? Indem wir konkret daran arbeiten und uns weiterbilden (z.B. Unconscious Bias-Trainings, Compliance-Trainings, Onboarding-Trainings). Wir überprüfen – anhand des D&I-Dashboards, einem Steuerungstool – laufend die »Reife unserer Organisation«. Und mit unserem MAHLE Code of Conduct setzen wir uns selbst Standards, die wir laufend überprüfen. Um hier ein konkretes Beispiel zu geben: In den Compliance-Trainings sensibilisieren wir unsere Mitarbeitenden zu »compliant behaviour« und bieten einfache Kanäle und Möglichkeiten für Rückfragen, Dialog und Mitteilungen.

MAHLE hat zudem ein Bündel von Maßnahmen eingeführt, um den individuellen Flexibilitäts- und Unterstützungsansprüchen unserer (weiblichen) Talente gerecht zu werden. Diese Angebote bauen wir kontinuierlich weiter aus. Dazu gehören Arbeitsflexibilisierungen wie Teilzeit, hybrides Arbeiten oder Job-sharing und Tandems in Führungspositionen.



Jumana Al-Sibai ist seit April 2021 Mitglied der Konzerngeschäftsführung der Mahle GmbH und verantwortet als Vorsitzende der Geschäftsführung der MAHLE Behr GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Stuttgart den Bereich Thermal Management. Damit ist sie gemeinsam mit ihrem Team Wegbereiter und Technologietreiber für die Mobilität von morgen. Zuvor hatte sie mehrere Führungspositionen bei der Robert Bosch GmbH inne, u. a. als Mitglied des Bereichsvorstands (Executive VP) Chassis System Control.

Regelmäßiger, internationaler Erfahrungsaustausch

Wie so oft hilft der Blick über den Tellerrand: In andere Länder und Kulturen schauen, gut zuhören, regelmäßig austauschen. Als globales Unternehmen mit über 71.000 Beschäftigten an 160 Produktionsstandorten und 12 großen Forschungs- und Entwicklungszentren in mehr als 30 Ländern gehört es zu unserer DNA, dass wir voneinander lernen und Erfahrungen auch zum Thema Gendergerechtigkeit weitergeben. Im Rahmen unseres Female Empowerment-Programms haben wir 2022 erstmalig in Deutschland eine Female Impulse Session mit 53 weiblichen Top-Führungskräften durchgeführt. Darüber hinaus finden global und in Deutschland regelmäßig virtuelle Female Network Breaks statt, informelle Netzwerk-Lunches mit rund 50 Teilnehmenden. Ähnliche Formate auf lokaler Ebene bestehen bei MAHLE in Japan, Brasilien, Südafrika, Indien und den USA.

Verantwortung leben, Verständnis schaffen

Ein drittes wichtiges Thema ist **Equal Pay**. Hier helfen sicher Maßnahmen wie der weltweite »Equal Pay Day«, der jedes Frühjahr ein Bewusstsein schafft, dass gleiche Arbeit auch gleich entlohnt und belohnt werden muss. Die Vergütung ist immer noch geschlechterunabhängig ein Teil von Wertschätzung. Und Arbeit ist immer auch ein Tauschgeschäft Zeit gegen Geld. Dabei sind die beiden Währungen (Zeit und Geld) für alle Geschlechter in der Theorie gleich wichtig und wertvoll. Und sollten es auch in der Praxis sein. Gleiche Arbeit, gleicher Lohn.

Als ein weitgehend tariflich gebundenes Unternehmen verfolgen wir das Ziel, gleiche Entlohnung unabhängig vom Geschlecht zu gewährleisten. Das reflektiert MAHLE konzernweit entsprechend. Zudem arbeiten wir stark daran, beim Thema *Equal Pay* zu sensibilisieren und Tools einzusetzen, um geschlechterspezifischen Vorannahmen entgegenzuwirken. In mehreren Ländern sind wir auch gesetzlich dazu verpflichtet, aktiv gegen etwaige geschlechtsspezifische Lohngefälle zu steuern. In Großbritannien erstellen wir z. B. seit 2017 jährlich einen entsprechenden Bericht gemäß der britischen Gesetzgebung.

All dies zeigt, es gibt noch viel zu tun. Für uns als Gesellschaft. Und für jede Einzelne und jeden Einzelnen. Die Welt nach Corona wird nicht einfacher. Aktuelle Studien während der globalen Pandemie haben gezeigt, dass es weiterhin vor allem die Frauen sind, die unter der typischen Doppelbelastung von Haus- und Familienarbeit einerseits sowie Verantwortung im Job andererseits leiden.

In meinem Bereich bei MAHLE Thermal versuche ich, diese Themen gemeinsam mit meinem Team anzugehen. Denn als Mutter und Führungskraft kenne ich es nach Jahrzehnten in verantwortungsvollen Positionen allzu gut: Wir brauchen Verständnis für die oftmals schwierige Vereinbarkeit von Privatleben und Job. Hier helfen der aktive Austausch zu verschiedenen Lösungsansätzen, mehr Angebote für mehr Flexibilität in puncto Arbeitszeit (flexible Arbeitsmodelle: Job-sharing, Teil-/Vollzeit) und Arbeitsort sowie die Förderung von Resilienz des Einzelnen.

Ich will auch künftig ein Vorbild sein. Und so mehr Frauen die Wege in die Wirtschaft aufzeigen. *Alle* Talente fördern, so wie ich gefördert wurde. Auf Vielfalt als Motor für Kreativität und Innovation setzen. Denn, und das gebe ich meinen Kindern gerne und oft mit: Es sind die vielen kleinen, aber ganz konkreten Handlungen und Gesten, die zählen. Es liegt an uns allen, an der Gesellschaft und jedem Individuum, jeden Tag ein Stück besser zu werden. Damit die Welt gerechter wird. ←

Ein bisschen Gleichberechtigung gibt es nicht

Autorin: **Dr. Sigrid Nikutta**

Wir schreiben das Jahr 2022. Und es ist nach wie vor spannend, welche Fragen einer Frau im Management tatsächlich immer noch gestellt werden – und welche Erwartungshaltung ihr begegnet. Es macht im Jahr 2022 immer noch einen großen Unterschied, ob *mann* oder *frau* im Vorstandsbüro vorsteht. Es gibt also weiterhin viel zu tun.

Und ganz klar, es geht hier um ein neues Mindset, um Change-Management – und das muss ganz oben in unseren Unternehmen, Ministerien und Behörden ansetzen. In Vorständen, Aufsichtsräten und anderen Gremien. Dabei beobachte ich, dass die Diskussion um »mehr Frauen« ein bisschen etwas von der Diskussion um Klimaneutralität und die grüne Transformation unserer Wirtschaft hat. Mit einem entscheidenden Unterschied. »Ein bisschen grün« geht nicht mehr, wenn wir unseren Planeten retten wollen. Wir alle wollen klimaneutral werden, Produktionen ändern, wollen, dass ganze Konzerne, Länder und Kontinente klimafreundlich produzieren. Das ist für alle ein großes Ziel, welches Innovationen und Kreativität fordert und fördert. Alle lassen sich darauf ein.



Ich sage: »Ein bisschen Gleichberechtigung« gibt es ebenso wenig wie »ein bisschen öko«. Wir brauchen ein neues Normal von Frauen und Männern in Führungspositionen. Wir können es uns gar nicht leisten, auf das riesige Potenzial kluger und tatkräftiger Frauen in verantwortlichen Positionen zu verzichten. Wenn Unternehmen Ziele haben, ist der Weg dorthin ein klarer und strukturierter. Eine unabhängige Evaluation des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ergab z. B., dass in Unternehmen, die unter die feste Geschlechterquote in Aufsichtsräten fielen, der Frauenanteil in Führungspositionen deutlich stärker anstieg als in solchen, die sich nur freiwillige Ziele setzten.¹ Wenn wir für die Transformation der Geschlechtergerechtigkeit eine Quote brauchen – dann ist das in Ordnung. Weil eine Quote eine Zielmarke ist, die alle gleichermaßen auf der Agenda haben. Es ist die Chance für Chancengleichheit. Mit einem Frauenanteil von 16,4 Prozent in den Vorständen der 100 größten deutschen Unternehmen können wir uns im Jahre 2022 nicht mehr zufriedengeben.²

Für mich als Psychologin ist es spannend, welche Geschlechter-Stereotypen wir im Kopf haben, wenn wir einem Menschen im Top-Management begegnen? Frauen werden deutlich häufiger als Männer über äußerliche Attribute beschrieben – ich will sagen: gebrandmarkt. Da ist eine »zierliche junge« Journalistin plötzlich Chefin eines riesigen Newsrooms. Da sind »schlanke blonde Schwestern« dann plötzlich die beiden Chefinnen des elterlichen Metallbetriebs. »Quirlig«, »laut«, »forsch« ... – die Reihe solcher Attribute ist endlos.

Bei einem männlichen CEO wird hingegen vieles als »selbstverständlich« hingenommen, eine Frau als Chef hat leider bei vielen Journalisten und Meinungsmachern – und vor allem männlichen Top-Managern immer noch so etwas wie einen Exotenstatus. Was mich dabei besonders ärgert: Nach fast 30 Jahren Berufserfahrung begegnet mir immer wieder die »Obwohl«-Frage. Und das beileibe nicht nur von Män-

nern, durchaus auch von Frauen gestellt. »Können Sie denn ein Unternehmen mit 30.000 Menschen leiten, obwohl Sie Mutter von fünf Kindern sind?« Oder gerne auch andersherum: »Können Sie denn die Rolle als Mutter erfüllen, obwohl Sie Top-Managerin sind?« Die Antwort ist simpel: »Ja. Klar.« So wie es ein Mann auch kann, übrigens.

Und es besteht für viele weiterhin immer Diskussionsbedarf, wenn da eine Frau als Managerin einer AG vorsteht: Kinder und Karriere – kann *frau* das denn? Ja, kann es denn ein Mann?? Die Herausforderung, Zeitbudgets so aufzuteilen, dass die Work-Life-Balance nachhaltig bleibt, haben doch alle Eltern gleichermaßen.

Sollte *frau* sich für eine Karriere und gegen Kinder entscheiden, muss sie sich ebenso erklären. Dass einem Mann solch eine Frage gestellt wird, habe ich noch nie nachgelesen. Also: Welche Stereotypen reproduzieren wir selbst, welche begrenzenden Narrative werden durch Medien und Gesellschaft immer noch weiter gesetzt?

Wir brauchen eine andere Prämissensetzung. Jedem Geschlecht muss es gleichermaßen möglich sein, Kinder zu haben, Karriere zu machen – oder sonst welchen Weg auch immer für sich selbst zu finden. Es macht ein Unternehmen stark, wenn sich Führungskräfte eigenverantwortlich entfalten – und organisieren können. Es geht um Ergebnisse; Statussymbole waren gestern. Ob nun mit Jobsharing, projektbezogenem Arbeiten, agilen Team- und Führungsstrukturen: Diversity ist organisatorisch heute überhaupt kein Problem. Wenn es einen Vorteil der Coronapandemie gibt, dann sensationelle digitale Entwicklungssprünge, die wir in unserer Wirtschaft und in unserem Arbeitsalltag erfahren haben. ←



Foto: © Deutsche Bahn AG / Max Lautenschläger

¹ <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/162402/86e9ad8f2a0f8a4613719d3a0b4b5d8c/evaluation-fuepog-data.pdf>

² <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180102/umfrage/frauenanteil-in-den-vorstaenden-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/>

»Während meiner Gründung haben mir viele Banken gar nicht richtig zugehört«

Ein Interview mit **Anke Odrig**

Institut für den öffentlichen Sektor: Was unterscheidet Ihrer Erfahrung nach Gründerinnen von Gründern? Gibt es überhaupt Unterschiede?

Anke Odrig: Gründerinnen und Gründer unterscheiden sich nach meiner Erfahrung vor allem in der Art und Weise, »groß zu denken«, und in welchem Bereich oder Themenfeld sie gründen möchten. Im Bereich Technik, IT oder Softwareentwicklung sind Frauen bspw. noch deutlich unterrepräsentiert. Viele Frauen planen bei ihrer Gründung eher kleine Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl an Mitarbeiter:innen. Je größer ein Unternehmen und je technikbasierter, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mann oder eine Gruppe mit mindestens einem Mann gemeinsam gegründet haben.

Mir ist im Laufe der Jahre, in denen ich viele Gründerinnen und Gründer kennengelernt habe, aufgefallen, dass gerade Frauen mit ihren Gründungen tatsächlich bestehende Probleme oder Herausforderungen lösen möchten. Männer gehen tendenziell eher an eine Gründung heran, indem sie überlegen, was ihre eigenen Stärken und Kompetenzen sind, und gründen dann entlang des eigenen Spektrums.

Ein wesentlicher Unterschied liegt leider auch immer noch in der Außenwahrnehmung. Gründern wird z. B. bei Banken eher die Tür aufgehalten und sie werden weniger kritisch bei persönlichen Dingen, wie ihrem Familienstand, betrachtet. Gründerinnen haben bei der Beantragung von Krediten teilweise Nachteile oder müssen mehr kritische Fragen beantworten, wenn sie kleine Kinder haben. Von solchen Fällen habe ich bei gründenden Männern noch nie gehört.

Mit welchen Herausforderungen oder Hürden sahen Sie sich bei der Unternehmensgründung konfrontiert? Waren hier Hürden dabei, die männliche Gründer nicht oder anders erlebt hätten (z. B. in Finanzierungsrunden)?

Während meiner Gründung musste ich leider bei unterschiedlichen Banken die Erfahrung machen, dass ich als junge alleinerziehende Mutter mit einer Idee, die sich ebenfalls an Familien richtet, nicht ernst genommen wurde. Viele Banken, in deren Kreditabteilungen hauptsächlich Männer sitzen, haben gar nicht richtig zugehört und dementsprechend nicht verstanden, dass ich ein Softwareunternehmen gründen möchte und keine Unterhaltungswebseite für Mütter. Das hat sich leider erst geändert, als ich einen Mann mit zu den Terminen genommen habe. Die Business Angels Berlin-Brandenburg, die mich 2010 auch als Gründerin des Jahres geehrt haben, stellten mir damals einen männlichen Sparringspartner zur Verfügung, der an meiner Seite gleichzeitig ein Türöffner war. So schade es ist, mit einem Mann an Bord hat man mir dann auch mehr zugehört und mit mir über meine Idee und mein Konzept gesprochen. Am Ende habe ich die





gewünschten Anfangsfinanzierungen erhalten, aber der Weg dorthin war lang. Ich bin mir heute sicher, dass er für einen Mann an meiner Stelle kürzer ausgefallen wäre.

Analysen zeigen: Gerade bei Tech-Start-ups ist der Anteil der Gründerinnen gering. Woran liegt das Ihrer Meinung nach und wie könnte man dies ändern?

In der IT- und Technikbranche arbeiten hauptsächlich Männer. Es gibt einfach viel zu wenige Frauen, die Entwicklerinnen, Softwarearchitektinnen oder Maschinenbauingenieurinnen sind. Ich bin mir sicher, dass, wenn mehr Frauen in jungen Jahren in die MINT-Studiengänge oder Ausbildungsberufe finden, auch die Anzahl der Gründerinnen bei den Tech-Start-ups steigen wird. Das bedeutet, dass die großen Branchenvertreter, wie z.B. Siemens oder SAP, bereits in den Schulen anfangen müssen, gezielt auf Mädchen und junge Frauen zuzugehen, um sie für die Berufe zu begeistern. Das passiert zwar schon und es gibt u.a. in Schulen Elternabende speziell zum Thema MINT-Berufe, doch es wird noch einige Jahre dauern, bis hoffentlich eine kritische Masse an Frauen in technischen oder IT-Berufen erreicht sein wird, sodass deren Töchter von klein auf einen leichteren Zugang zu Technik haben. Leider habe ich selbst keine Tochter, nur Söhne. Sonst könnte ich eigene Beobachtungen beisteuern, wie sich mein sehr technisches Berufsleben auf die IT-Affinität meiner Tochter auswirkt.

Wie werden Gründerinnen von männlichen Gründern akzeptiert, gerade in der Tech-Szene? Muss sich etwas ändern?

Der Respekt von Gründerinnen und Gründern untereinander ist nach meiner Erfahrung sehr groß, in beide Richtungen. Wir wissen alle, wie viel Arbeit eine Unternehmensgründung macht und wie viel Durchhaltevermögen und Langmut man braucht, um eine Gründung

durchzuziehen, egal in welchem Bereich. Also insofern sind wir uns alle, unabhängig vom Geschlecht, grundsätzlich zugeneigt und gehen sehr wohlwollend miteinander um. Auch in der Tech-Szene oder sogar besonders dort gilt das. Da geht es in Gesprächen oft darum, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig Interesse und Wertschätzung entgegenzubringen. »Wie hast du das und das gelöst?« Oder: »War dieser oder jener Punkt auch eine solche Herausforderung bei dir?« Die Gründungserfahrung ist ein verbindendes Element, was gegenseitige Wertschätzung schafft.

Was ich allerdings immer wieder feststelle, ist, dass Gespräche mit angestellten Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführern, welche nicht selbst gegründet haben, oftmals in Geschlechterrollenklischees ablaufen. In solchen Gesprächen erlebe ich häufig, dass mir besonders männliche Geschäftsführer erst mal mein eigenes Produkt oder Aspekte der Mitarbeiterführung erklären wollen, weil sie mir als Frau den Gesamtüberblick nicht zuzutrauen scheinen. Inzwischen bin ich da aber selbstbewusst genug, lasse sie auch gerne reden und schalte mich dann wieder ein, wenn es um Ergebnisse und Ziele der Zusammenarbeit geht. Das gönne ich mir, denn ich will keine Machtkämpfe ausfechten. Ich weiß, was mein Team und ich können, was unser Produkt kann und das bringe ich in die Gespräche ein.

Mit Ihrem Unternehmen tragen Sie dazu bei, die Suche nach Kitaplätzen zu vereinfachen – eine Entlastung für berufstätige Frauen, die weiterhin überwiegend die Erziehungsarbeit übernehmen. Sollte es mehr Gründungen von Frauen für Frauen geben und welche Rolle spielt dabei die Diversität bei den Kapitalgeberinnen und -gebern?

Ich sehe LITTLE BIRD eigentlich nicht als Produkt von Frauen für Frauen. Ich arbeite mit meinem Team aus Männern und Frauen, viele sind junge engagierte Eltern, auch die Väter. Wir verfolgen gemeinsam das Ziel, die Kitaplatzanmeldung, -vergabe und -verwaltung digital und so einfach wie möglich für alle Beteiligten zu machen. Wir leben bei LITTLE BIRD keine typischen Geschlechterrollen und sehen Mütter als Mitarbeiterinnen nicht in der Rolle, dass sie die meiste Erziehungsarbeit erledigen. Bei uns gibt es Vollzeit-Mütter und Teilzeit-Väter, das entscheidet jede Familie für sich. Vielleicht sind wir mit dem Fokus auf das Thema Kitaplätze auch besonders sensibel für dieses Thema. Eventuell sorgt unsere intensive Beschäftigung mit den Sorgen und Nöten junger Eltern bei der Betreuung ihrer Kinder dafür, dass wir bestimmte Geschlechterrollen nach und nach abgebaut haben. Mütter und Väter sind im Team LITTLE BIRD und in der Software LITTLE BIRD grundsätzlich gleichgestellt.

Das Thema Diversität scheint sich langsam, aber sicher auch bei Kapitalgebern und in der Politik durchzusetzen. Vor zwölf Jahren, als ich selbst gegründet habe, gab es kaum spezielle Förderprogramme für Gründerinnen. Inzwischen ist das anders und auch die Politik hat offenbar eingesehen, dass der Fokus für einige Jahre auf Frauen gelegt werden muss, bis eine kritische Masse an Frauen in MINT-Berufen oder bei Tech-Gründerinnen erreicht ist. Wenn erst mal genügend Frauen etabliert sind, dann wird sich das auch verselbstständigen und die Frauen werden sich gegenseitig pushen und zu Gründungen anregen, da bin ich mir sicher. ←

Diese Publikation des ACI ist mir als Geschäftsfrau ein Anlass, mein Manifest zur Debatte beizusteuern.

Manifest für erfolgreiche Frauen in Unternehmen

Autorin: **Bea Knecht**

Der berufliche Erfolg von Frauen in Unternehmen ist mir wichtig, und Unternehmerin zu werden halte ich für das Kreativste, was es gibt. Der Strauß von geeigneten Tätigkeiten für Frauen ist bunt. Zum Erfolg braucht es aber etwas Vorbereitung und Durchhaltewillen – oder in sechs Punkten formuliert:

Zeigt Mut.

Werdet Experten.

Nutzt Werkzeuge.

Frischt die Unternehmenskultur auf.

Kommuniziert direkt.

Übt Resilienz.





Die Unternehmerin **Bea Knecht** (geb. 1967 in Zürich) ist Gründerin der Streamingplattform Zattoo und Verwaltungsrätin. Vorher entwickelte sie Softwareprodukte für Banking, HR und Datacenter-Automatisierung und war als Associate-Partnerin in einer Strategieberatungsfirma tätig. Sie hat einen Abschluss in Informatik von der University of California (Berkeley) und einen MBA vom IMD in Lausanne. 2020 wurde Zattoo mit einem Emmy Award in der Kategorie »Technology and Engineering« ausgezeichnet.

1. Mutig Voran-Stehen

Vorne stehen, sichtbar sein, einer Gruppe oder auch einer Bewegung voranstehen, ohne sich verstecken zu können, braucht Mut. *Lasst uns das früh und im Kleinen schon üben, um es dann langfristig und groß umzusetzen. Packen wir ein Thema! Denken wir es groß! Denken wir langfristig! Den Weg dahin wollen wir in überschaubaren Abschnitten beschreiten.*

2. Erlangen des Expertinnen-Status

Frauen schneiden an Schulen und Hochschulen so gut ab wie Männer, aber sie brauchen viel Durchhaltewillen, um einen Experten-Status zu erlangen. In den meisten professionellen Fachbereichen spricht man davon, dass man ab ca. 10.000 Stunden (also in fünf Jahren zu je 2.000 Stunden) Experten-Status erreicht hat. Viele Frauen verspüren aber auf diesem Weg einen Kinderwunsch oder pausieren aus anderen Gründen. Zudem bestehen historisch gewachsene Stereotype zu Eigenschaften und Fähigkeiten von Frauen und Männern, die Frauen die Zuschreibung des Experten-Status erschweren, egal ob sie verheiratet oder Mütter sind oder nicht.

Im Fach der Informatik, aus dem ich stamme, ist die kurze Halbwertszeit des Wissens eine zusätzliche Erschwernis. Bei einem Zwischenhalt zur Erlangung des Experten-Status kann nicht nahtlos an derselben Stelle fortgefahren werden, da mit der verstrichenen Zeit auch ein Teil des Wissens bereits wieder obsolet geworden ist. So muss nach einer Pause erst ein Teil des Wissens aktualisiert werden. Eine Unterbrechung von drei Jahren bspw. kann dazu führen, dass man erst nach insgesamt zehn Jahren dort ankommt, wo eine Person, die ihre Erwerbsarbeit nie unterbrochen hat, bereits nach fünf Jahren steht.

Wir können uns nicht zur Chefärztin, Chefpilotin oder zur Chefindingenieurin hin improvisieren. Planen wir also den langen Weg zum Erlangen des Exper-

ten-Status mit machbaren Zwischenschritten! Führen wir den Plan zu Ende, mit Improvisation, falls nötig, aber improvisieren wir nicht den ganzen Pfad!

3. Einsetzen von Werkzeugen

Werkzeuge sind nicht wegzudenken von der modernen Berufswelt: z. B. zum Management von komplexen Projekten, für Berechnungen oder selbst zur strukturierten Kommunikation. Männer sehen Werkzeuge quasi als Erweiterung ihres Körpers. Da sie die Mehrzahl der Werkzeuge unseres Alltags bauen, bestimmen sie auch, wie Menschen damit umzugehen haben. Wenn Frauen aus Sicht der Männer mit Werkzeugen ungeschickt umgehen, schreiben Männer das fälschlicherweise Frauen zu, denn Frauen sind durch den von Männern bestimmten Umgang mit Werkzeugen oft benachteiligt. Mächtige, wenn auch komplizierte Werkzeuge aber deswegen nicht zu nutzen, ist keine Alternative. *Üben wir uns im gekonnten Umgang mit Werkzeugen und bauen wir bessere Werkzeuge für Menschen!*

4. Bestehende Unternehmenskultur verstehen und auffrischen

Ein Unternehmen kann behaupten, die Gleichstellung von Frauen wäre Teil ihrer Personalstrategie. Aber es gilt: »Culture eats Strategy for Breakfast.« Wenn Frauen dorthin gehen, wo Männer in der Mehrzahl sind, hilft es ihnen, die Unternehmenskultur zu verstehen, die sie dort vorfinden. Eine Unternehmenskultur entsteht in der Regel über viele Jahre. Also wird sie auch nicht gleich verschwinden. Sie enthält Spielregeln, deren Verständnis Frauen helfen können, besser voranzukommen. So wie Frauen mehr Macht erlangen, können Frauen diese Kulturen menschenfreundlich auffrischen. Je mehr Frauen in eine Kultur – z. B. einen Unternehmensvorstand, ein Projekt, ein Team oder einen Verein – hineinkommen, desto einfacher wird das. *Ziehen wir Menschen nach, die Frauen unterstützen!* →

Eine Unternehmenskultur enthält bspw. Annahmen zur Kompetenz-Zuschreibung.

- Unternehmenskulturen in vielen Ländern Europas schreiben Frauen oft Eigenschaften wie Empathie und Kommunikation zu, aber Durchsetzungskraft und Durchhaltewillen assoziieren sie eher mit Männern. Diese Stereotype beginnen schon im Kindesalter und werden über soziale Normen verstärkt: Jungs werden in ihrer Durchsetzungskraft und ihrem Wettbewerbseifer gefördert. Diese Qualitäten sind tatsächlich wichtig für Unternehmertum. *Beanspruchen wir Durchsetzungskraft und Wettbewerbswillen auch für uns. Machen wir uns gegenseitig Mut, diese Qualitäten zu zeigen.*
- Weiter kann eine Unternehmenskultur Frauen fälschlicherweise die Kompetenz für Ingenieurskunst absprechen. Auch wenn ich mehrere Softwareprodukte geprägt und Technikunternehmen gegründet habe, muss ich bisweilen beweisen, dass ich technisch ausgebildet und in technischen Details kompetent bin. *Zeigen wir durch unsere Karrieren Möglichkeitsmodelle auf, indem wir auch männertypische Karrieren mit Zufriedenheit und Erfolg beschreiten. Bringen wir auch technische Karrieren in die öffentliche Wahrnehmung für Frauen und bereichern wir somit die Karriere-möglichkeiten von Frauen.*
- Die Unternehmenskultur regelt, wie High Potentials systematisch durch verschiedene Fachbereiche einer Firma rotiert werden. Dies dient der Vorbereitung auf Führungsaufgaben mit integrativem Charakter, die letztendlich in der Rolle als CEO gipfeln kann. Frauen kommen weniger in den Genuss dieser Förderung. Dieser Effekt wird »gläserne Wand« genannt: Frauen kommen in einem Fach nach oben, aber zur CEO-Rolle reicht es nicht, wenn sie nur einen Fachbereich gesehen haben. *Öffnen wir die Rotation durch verschiedene Fachbereiche für Frauen zwecks Vorbereitung auf Führungsaufgaben! So machen wir die Unternehmenskultur auch robuster und zukunftsfähiger.*

Das Absprechen von Kompetenzen bringt Einkommenseinbußen und reduzierte Aufstiegschancen mit sich. *Dokumentieren wir Verstöße. Organisieren wir uns. Wehren wir uns politisch und wirtschaftlich.*

Männer interagieren anders als Frauen. Ich gebe ein paar holzschnittartige Beispiele zur Interaktion in von Männern dominierten Kulturen.

- Männer erwarten voneinander Loyalitätsbeweise für die Aufnahme in ihre Gruppe, ihre Gesellschaft, ihr Team, ihre Firma. Das kann sehr weit gehen: Je idiotischer der Loyalitätsbeweis, desto geeigneter ist er als Test bedingungsloser Folgschaft. Im Gegenzug erwarten Männer, dass sie später aufgrund ihrer bewiesenen bedingungslosen Loyalität mit einer Beförderung belohnt werden. Alle, die so gemeinsam am gleichen Strang ziehen, hebeln sich gegenseitig in die Höhe. *Diese Verhaltensweise ist uns Frauen fremd. Was wir aber tun können, ist, uns Frauen gegenseitig zu stützen und zu stärken.*
- Wenn Männer einmal die Führung erlangt haben, müssen sie auch die damit verbundene Einsamkeit aushalten. Nicht von allen geliebt werden? Ein Normalzustand für viele Männer. Und das wird auch von Frauen erwartet, wenn sie einmal oben angekommen sind. *Auch wir können es aushalten, nicht von allen gemocht zu werden. Es ist nicht angenehm, aber es geht.*
- Männer haben ein sportliches Verhältnis zu ihren Kollegen. Sie mögen nicht alle Kollegen, aber sie erkennen, dass es elf braucht, um Fußball zu spielen. Wenn wir Frauen eine Person nicht mögen, spielen wir oft gar nicht mit. Wir gelten als harmoniebedürftig. Es heißt oft, wir wollten nicht mit Leuten arbeiten, mit denen wir im Konflikt stehen würden. Konflikte können aber auch Innovation anstoßen. Durch Vermeidung von Konflikten bremsen wir ungewollt auch Innovation aus. *Seien wir pragmatischer. Üben wir uns im konstruktiven Umgang mit Konflikten.*
- Männer gönnen sich gegenseitig etwas: Wenn sie den Dienstwagen des Kollegen sehen, denken sie sich nicht so sehr »Den verdient er nicht!«, sondern: »Den will ich auch!« Frauen suchen oft vergeblich nach einem Sinn für gerechte Verteilung von solchen Belohnungen. *Gönnen wir einander und uns selber was.*
- Männer greifen unbeschwert nach einer Gelegenheit wie z.B. einer Beförderung. Frauen werden weniger zur Beförderung vorgeschlagen, wenn sie dafür bekannt sind, lange abzuwägen. Zögern ist zwar verständlich, denn wir leben nicht alleine auf der Welt, sondern in einer sozialen Gemeinschaft. Wer aber die Gelegenheit nicht entschlossen ergreift, bleibt außen vor. *Stellen wir uns also selber kein Bein. Sprechen wir frühzeitig und offen über unsere Karriere-Ambitionen am Arbeitsplatz und zu Hause. Dazu gehört auch die richtige Partnerwahl. So sind alle vorbereitet. Wenn die Chance kommt, ergreifen wir sie entschlossen!*

5. Verwenden sowohl konsultativer wie auch direkter Kommunikation

Niemand hat Zeit, herauszufinden, was wir wollen, wenn wir es nicht deutlich sagen. Zu freundlich und nett zu sein, wird bei Frauen viel zu häufig mit Schwäche assoziiert. Sagen wir also, wo nötig, ganz klar »Ja«, und sagen wir, wo nötig, auch »Nein«.

Wir wollen nicht nur gehört, sondern auch verstanden werden. Wenn wir das NEIN nur vorsichtig und konsultativ statt direktiv kommunizieren, wird es gehört, aber nicht verstanden. Üben wir stattdessen auch die direkte Kommunikation. *Sagen wir also freundlich, aber bestimmt: »Die Idee für xy stammt von mir und ich möchte die Ausführung selber aufgleisen.« Sagen wir ganz einfach, was Sache ist.*

6. Resilienz zeigen

Auf unserem beruflichen oder unternehmerischen Pfad werden wir bisweilen ans Aufgeben denken. Nebst der Geburt eines Kindes, familiären Verpflichtungen oder medizinisch/gesundheitlichen Problemen gibt es weitere Gründe, die uns zum Aufgeben verleiten:

- wenn wir bei der Arbeit ignoriert oder übergangen werden
- wenn wir gemobbt werden
- wenn wir Gewalt erleiden
- wenn wir schwer scheitern

Wie sollen wir reagieren, wenn wir ignoriert oder übergangen werden?

- *Bauen wir ein Zielbild und fügen wir Puzzlesteine ein. Skizzieren wir Lösungswege und testen wir diese Lösungswege.*
- *Machen wir aus dem »Was-Wenn« ein Planspiel, in das wir weitere Leute einbeziehen. Tragen wir den inneren Monolog nach außen. Finden wir andere Menschen, die helfen, den Lösungsweg zu validieren. Dadurch, dass wir mit ihnen gemeinsam an der Lösungsfindung arbeiten, bringen wir uns emotional wie intellektuell näher – und die Lösung ist meist besser und durchdachter als vorher.*
- *Nutzen wir Netzwerke und stärken sie. Wenn sie nicht da sind, bauen wir sie auf. Sprechen wir miteinander über Pläne und Ziele.*

- *Teilen wir Geschichten von Erfolg und Misserfolg, lernen daraus und geben Erkenntnisse weiter.*

- *Zeigen wir Beharrlichkeit. Nur mit Beharrlichkeit kommen wir auf die 10.000 Stunden, die es bedarf, um Experten-Status zu erlangen.*

Wenn wir gemobbt oder bewusst irregeleitet werden, müssen wir das zunächst erkennen, bevor wir es überwinden können.

- Beim Mobbing ist offensichtlich, dass andere uns nicht wohlgesonnen sind.
- Beim Gaslighting, also der bewussten Manipulation der Realität eines Menschen, ist das nicht offensichtlich.

Für beides gilt: *Ziehen wir neue Personen zurate. Glauben wir nicht ungeprüft, was uns suggeriert wird.*

Was machen wir, wenn wir Gewalt erleiden? Geben wir uns selber die Schuld? Ungerechtigkeiten geschehen, ohne dass wir sie ursächlich verantworten. Sie sind Teil des Lebens. Dieses Zitat vom US-Komiker Jerry Seinfeld mag uns helfen bei der Überwindung von Schmerz: »Pain is knowledge rushing in to fill a gap.« *Auf schmerzliche Art haben wir etwas gelernt, das wir vorher nicht wussten. Hören wir auf, uns die Schuld zu geben. Marschieren wir weiter.*

Und schließlich: Wie überwinden wir das schwere Scheitern bei einer Aufgabe? Scheitern zu können, ist eine wichtige Fähigkeit einer Welt, in der sich sowieso alles verändert. Von der früheren einmaligen Ausbildung und danach lebenslangen Anstellung sind wir abgekommen. Wer sich versteift, folgt keinem Zukunftsmodell, sondern zeigt eine Haltung, die verwundbar macht. Weil Männer gesellschaftlich auf die Rolle des erfolgreichen Ernährers festgelegt sind, haben sie sogar noch mehr Mühe damit als Frauen. *Üben wir uns stattdessen in Selbstwirksamkeit. Schauen wir nach vorne. Machen wir neue Pläne. Bleiben wir nicht zu lange im Problem stecken. Fehler, die wir als solche erkennen, können uns unseren Zielen näherbringen.*

Das sind meine sechs Punkte für beruflichen Erfolg und das Unternehmertum von Frauen.

Ich habe darüber geschrieben, weil ich weiß, wie es Männer anpacken. Das hat mit meiner Biografie zu tun. Bei Interesse lässt sich meine Geschichte googlen. ←



Herausforderung Diversität im Aufsichtsrat

Autorin: **Professorin Manuela Rousseau**

Der Wert der Diversität für gute Corporate Governance – Praxischeck am Beispiel des Aufsichtsrats der Beiersdorf AG

Zeitgeist und Entwicklung

Als ich mich 1994 das erste Mal im Rahmen der Mitbestimmung als Arbeitnehmervertreterin zur Wahl in den Aufsichtsrat der Beiersdorf AG stellte, scheiterte ich. Die Wahl mochte ich verloren haben, aber für die Frauen hatte ich in der Sache gewonnen, weil 41 Prozent aller Wähler:innen eine Frau im Aufsichtsrat für notwendig hielten. Anfangs konnte ich nur meine Niederlage sehen, nicht aber, dass ich gerade einen Achtungserfolg erzielt hatte, dass ich den Weg für Frauen als ernst zu nehmende Kandidatinnen geebnet hatte, lange bevor es eine Quote für den Aufsichtsrat gab. Die folgte erst 2016.

Statt mit der Niederlage zu hadern, entschied ich mich, in fünf Jahren einen weiteren Anlauf zu wagen; und wenn nicht ich, dann sollte zumindest eine andere Frau in den Aufsichtsrat einziehen. Ich suchte mir Verbündete im Unternehmen und trat dem Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie e.V. (VAA) bei, dem deutschen Bundesverband und zugleich Berufsgewerkschaft für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in der Chemie und in angrenzenden Bereichen. Der zweite Anlauf klappte. Seit 1999 schenken mir die Beiersdorf-Kolleg:innen ihr Vertrauen, sie wählten mich 2004, 2009, 2014 und 2019 erneut. Seit 2019 bin ich zusätzlich stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bei Beiersdorf.

Von der Quote zur Diversität und Inklusion

Die Beiersdorf AG erreichte bereits 2014 im Aufsichtsrat eine Quote weiblicher Mitglieder von 30 Prozent. Gesetzlich wurden börsennotierte und gleichzeitig paritätisch mitbestimmungspflichtige Unternehmen erst 2016 zur Einführung einer Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent in Bezug auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats verpflichtet. Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen trat am 1.1.2016 in Kraft. Das Gesetz stellt keine reine Frauenquote, sondern eine Geschlechterquote dar.

Mit Einführung der Quote verkürzt sich das Thema Diversität häufig auf das weibliche Geschlecht und wird damit zu einseitig eingeordnet. Diversität umfasst mehr als nur das Genderthema; unterschiedlicher Bildungshintergrund und Werdegänge, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und Geschlechtsidentität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität sowie soziale Herkunft gehören dazu.

Unternehmen, die das Thema Diversität und Inklusion wirklich nach vorne bringen wollen, brauchen eine eigene Funktion, die mit Fachpersonal und Budget ausgestattet ist. Dazu gehört ein klares Commitment vom Vorstand und Aufsichtsrat genauso wie strategische Prozesse mit KPIs. Bei Beiersdorf folgen wir damit den Anforderungen des Markts. Kund:innen, Stakeholder:innen und Investor:innen erwarten das von einem globalen Konzern. Besonders getrieben wird diese Anforderung von jungen Verbraucher:innen.

LESEEMPFEHLUNG

Rousseau, M.: *Wir brauchen Frauen, die sich trauen – mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns*, München 2019



Foto: © Henriette Pogoda

Bei Beiersdorf ist es längst angekommen, dass Diversität kein »Nice to have« ist. Als internationaler Konzern beschäftigen wir 20.000 Mitarbeiter:innen, verkaufen Produkte in 150 Länder und sind automatisch ein Teil der Vielfalt auf dieser Welt. Dies muss sich im alltäglichen Handeln, im Umgang mit Mitarbeitenden und Konsument:innen, in der Werbung und in den Produkten wiederfinden. Wir sehen gelebte Vielfalt im Unternehmen als große globale Herausforderung, um notwendigen gesellschaftlichen Wandel zu mehr Diversität und Inklusion zu begleiten – und als Chance. Das hat auch Einfluss auf die Entwicklung unserer Produkte, wie z. B. das »Hansaplast Pflaster« in unterschiedlichen Hautfarben und die erste »NIVEA«-Regenbogen-Dose.

Neue Talente zu finden und zu binden, tradierte Arbeitsmodelle infrage zu stellen, bedeutet alte Zöpfe abzuschneiden, um auch in Zukunft ein attraktiver und innovativer Arbeitgeber für Talente zu bleiben. Unternehmen sind gut beraten, zu verstehen, dass neben einer fairen Bezahlung heute flexible lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle von Bewerber:innen erwartet werden, ebenso wie Verantwortung zu teilen – auch in Führungspositionen. Aufsichtsrat und Vorstand haben es in der Hand, die Weichen auf Vielfalt zu stellen.

Diversität und Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Ein kompetenter Aufsichtsrat braucht Mitglieder, die aus diesen Perspektiven die komplexen Themen in einem nie da gewesenen Transformationsprozess einordnen und den Vorstand beraten. Wir haben uns für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats konkrete Ziele und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet und dabei auch besonders auf Diversität geachtet. Ideal ist eine Mischung aus interner und externer Erfahrung. Die Arbeitnehmerseite in einem Aufsichtsrat bringt fundiertes Unternehmenswissen ein. Sie leistet einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens. Auch wenn einige Studien die Sinnhaftigkeit der Two-tier-Struktur und der Mitbestimmung in Deutschland infrage stellen: Die Mitbestimmung ist ein großer Wettbewerbsvorteil deutscher Unternehmen. Die Arbeitnehmer:innen bringen aus ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen und aus ihren internen Netzwerken einen Mehrwert für das Unternehmen. Ihre aktive Mitwirkung ist wertvoll für die Arbeit von Vorständen und des gesamten Aufsichtsrats. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat kennen ihre Unternehmen genau, sie sind oft Seismografen, die frühzeitig kritische Situationen erkennen, die sich externen Aufsichtsratsmitgliedern nicht oder erst später erschließen. »Mitbestimmung ist Diversität«, diese Aussage machte Paul Achleitner im Mai 2022 auf der VAA-Aufsichtsräte-Tagung in Hamburg.

Dialogkultur im Zeitraffer

Entscheidend ist auch ein lebendiges Miteinander in gemischten Kontrollgremien; dies verändert das Diskussionsklima: Es wird facettenreicher und ermöglicht ein breiteres Meinungsspektrum. Das wiederum erhöht die Qualität der Entscheidungen. Es bedarf eines langen Vorlaufs, um gemischte Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen, die ein Unternehmen braucht, auch im Aufsichtsrat zu etablieren. Bei Beiersdorf zeigt sich im Laufe der Geschichte folgendes Bild im Aufsichtsrat: 1994 nahmen anfangs 1 Frau und 11 Männer – alle aus Deutschland – im Aufsichtsrat Platz. Heute sind es 5 Frauen und 7 Männer aus 5 Nationen mit internationalen Erfahrungen; die Verkehrssprache ist Englisch. ←



Best Practice für Diversity in Vorständen und Aufsichtsräten

Autorin: **Dr. Simone Siebeke**

Es gibt genug qualifizierte Frauen

Wie ist es sonst zu erklären, dass inzwischen 35,6 Prozent der Aufsichtsräte Frauen sind, obwohl es vor dem Gesetz im Jahr 2015 nur 24 Prozent waren?

Wie ist es sonst zu erklären, dass 42 Prozent der neu berufenen DAX-Vorstände im Jahr 2021 Frauen waren?

Dahinter stehen das Erste und Zweite Führungspositionen-Gesetz, die Unternehmen verpflichten, bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen Frauen in den Aufsichtsrat bzw. Vorstand zu berufen. Diese Gesetze brachten einen Paradigmenwechsel. Unternehmen mussten sich der Suche von Frauen zuwenden, dieses geschah mit Erfolg. Viele haben inzwischen die Vorteile erkannt, wenn sie sich diesen großen, nicht ausgeschöpften Frauen-Talentpool erschließen, gerade in Zeiten eines »war for talents«. Hinzu kommt das gesteigerte Bewusstsein der Vorteile einer diversen Besetzung in Schlüsselpositionen, um die verschiedenen Kunden- und Shareholder-Perspektiven entsprechend den Märkten abzubilden. Gute Personalberater können hierzu einen Beitrag leisten, wenn sie die geeigneten weiblichen Talente kennen.

Auf Entscheiderseite bedarf es der Offenheit, sich für die Karrierewege exzellenter Kandidatinnen zu öffnen. Gerade für Aufsichtsratssuchen vergrößert sich der Kandidatinnenpool entscheidend – vorausgesetzt, man fokussiert sich nicht auf vergangene Erfahrung, sondern vielmehr auf das Potenzial einer Kandidatin. In Zeiten von VUCA ist gerade die Fähigkeit, mit unvorhersehbaren, komplexen Situationen adäquat umzugehen, von entscheidender Bedeutung für ein gelungenes Mandat. Bei Aufsichtsratspositionen sind auch andere Kompetenzen als nur vergangene Erfahrungen erforderlich, insbesondere die Unabhängigkeit im Denken. Hierdurch erhöht sich auch der Pool geeigneter Frauen.

Wer komplementäre Kompetenzen in Gremien sucht, muss auf Diversität setzen! Während in der Vergangenheit Gleichheit die größte Sicherheit bei der Zusammensetzung versprach, entscheidet in der heutigen komplexen Wirtschaftswelt vielmehr das Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven über den Erfolg oder Misserfolg. Wir als Spencer Stuart haben uns Anfang 2021 als erste Personalberatung in Deutschland freiwillig verpflichtet, unsere Vorschlagsliste für Vorstandssuchen zu 50 Prozent mit geeigneten Kandidatinnen auszustatten.

Mit dem Fokus auf Kandidatinnen erhöht sich auch die Zielerreichungswahrscheinlichkeit. So haben Unternehmen wie Bayer und Adidas, die im Jahr 2020 noch keine Frau im Vorstand hatten, diese Ämter nun entsprechend besetzt.

Unsere Erfahrung zeigt eines ganz deutlich: Divers besetzte Gremien agieren erfolgreicher. Wie ist es sonst zu verstehen, dass wir inzwischen mit 35,6 Prozent Frauen in Aufsichtsräten eine freiwillige Überverpflichtung erfahren? Zudem sind keine Studien bekannt, dass die Performance der Unternehmen, die der Quote unterfallen und Frauen in Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen ernannt haben, in den letzten Jahren abgenommen hat.

Woran scheitert die Besetzung von Positionen mit Frauen?

Keine professionelle Begleitung des Prozesses für die Aufsichtsratsbesetzung und mangelnde Nutzung weiblicher Talentpools:

Nur für rund 20 Prozent der Besetzungen von Aufsichtsratspositionen in Deutschland werden spezialisierte Executive Search-Firmen wie z.B. Spencer Stuart herangezogen. Eine Studie der Universität Speyer ermittelte entsprechend, dass die Aufsichtsratsbesetzung nicht immer professionell erfolgt.



Dr. Simone Siebeke ist Partnerin bei Spencer Stuart, zuvor war sie erfolgreich in der Industrie tätig. Sie ist spezialisiert auf die Vermittlung weiblicher Top-Managerinnen für Vorstands- und Aufsichtsratspositionen. Dr. Siebeke ist Gründerin eines der größten weiblichen Top-Managerinnen-Netzwerke in Deutschland mit mehr als 150 Mitgliedern.

80 Prozent der Besetzungen speisen sich oftmals aus dem eigenen Netzwerk des Aufsichtsratsvorsitzenden, welches sich vorwiegend aus männlichen Aufsichtsräten und Vorständen zusammensetzt. Der große Pool qualifizierter Frauen bleibt damit unberücksichtigt. Hinzu kommt, dass bei solchen Suchprozessen oftmals ein klar definiertes Aufsichtsrats-Kompetenzprofil fehlt, um wirklich geeignet zu besetzen. Professionelle Berater können zudem durch ihre profunden Beurteilungsexpertisen und -Methoden ermitteln, ob sich die für die Aufsichtsratsarbeit zwingende Vertrauensbasis aufgrund kultureller Passung bildet.

Seltenes Onboarding neuer Gremienmitglieder:

Ein weiterer wichtiger Punkt ist ein strukturiertes Onboarding neuer Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder. In der Vergangenheit setzten sich Gremien oftmals homogen zusammen. Mit weiblichen Mitgliedern kann es aufgrund unterschiedlicher Blickwinkel und Kommunikation zu potenziellen Abstoßreaktionen kommen. Das Managerinnen-Barometer des DIW 2020 zeigt, dass mit Frauen Diskussionen im Aufsichtsrat umfassender und facettenreicher werden. Frauen fordern verstärkt Informationen an, bevor sie Entscheidungen treffen – grundsätzlich ein positiver Aspekt, der aufgrund begrenzter Zeitkapazitäten jedoch nicht immer positiv wahrgenommen wird. Best-Practice-Aufsichtsratsvorsitzende sorgen für ein hierauf vorbereitendes Onboarding und informieren alle Beteiligten entsprechend dem DIW-Ergebnis, dass umfassendere Diskussionen zur effektiveren Kontrollwahrnehmung führen.

Erfordernis einer zu 30 Prozent diversen Besetzung:

Die Nutzung wertsteigernder Diversity sollte nicht auf die Ernennung lediglich einer Kandidatin begrenzt werden. Laut einer Studie der London School of Economics sind 30 Prozent Frauen in einem Gremium erforderlich, um den Frauen wirklich Wirksamkeit zu verleihen.

Best Practice-Handlungsempfehlungen für Genderausgewogenheit

Unterstützung durch professionelle Executive Search-Unternehmen:

Zur Besetzung ihrer Gremien sollten deren Vorsitzende eine professionelle Executive Search-Firma hinzuziehen. Die ausgewählten Berater sollten hinter dem Thema Diversity & Inclusion stehen, dieses in ihrer eigenen Person möglichst selbst widerspiegeln und einen erfolgreichen Track Record in der Besetzung sowie Kenntnis des weiblichen Talentpools haben. Eine wesentliche Aufgabe des Beraters ist, mit allen maßgeblichen Stakeholdern ein klares Suchprofil zu definieren – und zwar in Bezug auf Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten sowie hinsichtlich der Persönlichkeit, um dann die Kandidaten hierauf messbar abzugleichen.

Kandidatinnen sollten gezielter im Vorfeld einer Besetzung für ein Aufsichtsratsmandat vorgehen:

Frauen, die an Aufsichtsratspositionen interessiert sind, sollten genau definieren, worin ihr Alleinstellungsmerkmal und ihre Expertise liegen, ggf. mit externer Unterstützung. Ganz nach dem Motto: »Create your own Brand.« – Was unterscheidet Sie von anderen und welchen »added value« für ein Unternehmen können Sie generieren? Ihr Branding sollten Sie z. B. mit der Technik des 30-sekündigen Elevator Pitches klar kommunizieren und Ihr Interesse an einem Mandat bekunden. Sie sollten an Ihrer Bekanntheit feilen, z. B. durch Vorträge und Veröffentlichungen. Hilfreich kann auch die Unterstützung durch Mentoren sein, die in der deutschen Wirtschaft gut vernetzt sind. Konzentrieren Sie sich bei der Mandatssuche auf Zielfirmen, die genau Ihre Expertise im Aufsichtsrat benötigen – aktuell ist der Bedarf z. B. an Sustainability-Expertise hoch. Gezielt sollten Sie rechtzeitig Kontakt zu den jeweiligen Entscheidungsträgern suchen, denn Nachbesetzungsprozesse werden in der Regel ein bis anderthalb Jahre vor Mandatsablauf durchgeführt. ◀



Diversität in Führungsgremien / Deutschland vs. UK

Autoren: **Gillian Karran-Cumberlege** und **Stephen Cheetham**

Der britische Weg: »name and shame« statt »Frauenquote«

Im Gegensatz zu den gesetzlichen Regelungen in Deutschland hat Großbritannien bisher zur Erhöhung des Frauenanteils in den Führungs- und Aufsichtsrats-etagen von Unternehmen einen freiwilligen Ansatz gewählt – allerdings mit einer guten Portion »name and shame«. Seit 2011 hat die staatliche Behörde »Department for Business Energy and Industrial Strategy« eine Initiative unterstützt, die unter verschiedenen Namen (Davies Review, Hampton Alexander Review, heute FTSE Women Leaders) alljährlich Statistiken zur Beteiligung von Frauen an den Gremien von größeren börsennotierten Unternehmen (die sog. FTSE350) veröffentlicht. Die Aufgabe wird dadurch wesentlich vereinfacht, dass britische Firmen über eine einheitliche Struktur verfügen: ein »Board« statt Vorstand und Aufsichtsrat. In der Regel sind zwei Manager – CEO und CFO – im Board vertreten, wobei die Mehrheit der Direktoren »non-executive« sind, das heißt ohne direkte Führungsaufgabe. 50 Prozent sollen darüber hinaus unabhängig sein, wofür es explizite Regelungen im Corporate Governance Code gibt.

Seit 2022 leistet auch die britische Financial Conduct Authority (FCA) einen positiven Beitrag zur Diversität, indem sie Ziele für Frauen und ethnische Minderheiten in börsennotierten Unternehmen setzt:

- 40 Prozent der Direktoren sollen weiblich sein.
- Mindestens eine der führenden Positionen im Board (Chair, CEO, CFO, Senior Independent Director) soll mit einer Frau besetzt werden.
- Mindestens ein Direktor soll aus einer ethnischen Minderheit stammen.

Die FCA ist primär als Behörde für die Finanzaufsicht bekannt, hat aber auch Zuständigkeit für die britischen Börsenregeln: Eine jährliche Meldung über die Erreichung von diesen Zielen ist auf »Comply or Explain«-Basis ab April 2022 für alle börsennotierten Firmen in Großbritannien verpflichtend.

Statistiken zeigen Fortschritte

Die regelmäßige Veröffentlichung der – von den Firmen selbst gemeldeten – Statistiken, zusammen mit der Bekanntgabe von Zielgrößen für die Anzahl weiblicher Direktoren, hat eine wesentliche Verbesserung bewirkt. Dieser Fortschritt wurde dadurch unterstützt, dass der vom Financial Reporting Council nunmehr neu verfasste UK Corporate Governance Code explizit Führungsgremien die Aufgabe zuteilt, Diversität zu fördern. Auch Investoren sind in dieser Hinsicht viel aktiver geworden: Wer den Titel »Chair of the Board« trägt, erklärt meist ungerne den Aktionären, warum es keine Frauen im Team gibt.

Im Jahr 2011 waren nur 12 Prozent der Direktoren in den Gremien der FTSE100 (die 100 größten britischen Unternehmen) Frauen – bis 2015 ist dieser Anteil auf 30 Prozent gestiegen. Der entsprechende Prozentsatz für die etwas kleineren Firmen der FTSE250 ist im selben Zeitraum von 9 Prozent auf 20 Prozent gestiegen.

Der Hampton Alexander Review, Nachfolgeinitiative des Davies Review, hat weitere Fortschritte dokumentiert: Die Anzahl von Frauen in den Boards des FTSE100 stieg bis 2020 auf 39 Prozent (FTSE250 37 Prozent) und das 2022 angekündigte Ziel der neuen »FTSE Women Leaders« beträgt 40 Prozent bis 2025.

Frauen immer noch in Leadership-Teams unterrepräsentiert

Obwohl in den letzten Jahren viele kulturelle Hindernisse für Frauen im Berufsleben abgebaut worden sind, bleibt noch einiges zu tun. Insbesondere ist die Anzahl von Frauen in Schlüsselpositionen wie Board Chair, CEO und CFO noch unbefriedigend, und Frauen sind immer noch in der sog. Marzipanschicht (zwischen dem »Kuchen« des Managements und der »Glasur« obendrauf) unterrepräsentiert: Ein langer Weg liegt noch vor uns. Deswegen hat sich die FTSE Women Leaders auch für Frauen in »Leadership-Teams«, das heißt in Führungsstrukturen unterhalb des Boards, bis 2025 ein Repräsentationsziel von 40 Prozent gesetzt.



Stephen Cheetham ist Senior Consultant bei Fidelio Partners.

Fidelio Partners: »Building Better Boards – Evaluation, Development and Search«

Fidelio Partners, eine Londoner Executive Search-Firma/Personalberatungsgesellschaft, entwickelt effektive Führungsgremien mit einem Fokus auf Diversität. Wir leisten einen hohen Beitrag zur Diversität in europäischen Firmen – 52 Prozent unserer Suchaufträge im letzten Jahr haben Frauen in Führungspositionen platziert.

Kinderbetreuung: immer noch ein Kampf

Die Vereinbarung von Kinderbetreuung und Führungstätigkeiten ist gewiss für viele eine große Herausforderung, zumal in Großbritannien die meisten Familien zwei Einkommen brauchen, um finanziell über die Runden zu kommen. Der Staat bietet Unterstützung in Form von 570 Stunden Kinderbetreuung im Jahr für Kinder im vierten und fünften Lebensjahr an, dabei werden aber nur die reinen Grundkosten in privaten Kindergärten abgedeckt (staatliche gibt es kaum); darüber hinaus ist das Finanzierungsmodell für viele Kindergärten unzureichend, die inzwischen ohnehin schwer unter der Coronakrise zu leiden haben. Ab Beginn der Schulausbildung sind Anfang und Ende des Schultags meistens nur schwer mit einem herkömmlichen Arbeitstag zu vereinbaren; und viele Frauen steigen deshalb auf Teilzeittätigkeiten um. Dies hat dann zu oft verheerende Folgen für die spätere Karriereentwicklung und deshalb stehen zu viele Frauen immer noch vor der alten Wahl: Familie oder Beruf? Kinderbetreuung am Arbeitsplatz wird von den wenigsten Firmen angeboten, und Frauen, die trotz allem eine Vollzeitkarriere verfolgen wollen, müssen damit rechnen, einen beträchtlichen Teil ihres Einkommens für die Kinderbetreuung auszugeben.

Obwohl die Kinderbetreuung für viele Frauen eine Herausforderung darstellt, zeigen Studien durch die globale Diversitäts-Kampagne *30 % Club*, dass dies nicht der einzige Grund für die Unterrepräsentation ist: Andere Faktoren wie z. B. unbewusste Voreingenommenheit in Einstellungs- und Laufbahnentwicklungsprozessen spielen auch eine Rolle. Dies ist ein komplexes Problem, für das es keine einfachen Lösungen gibt.

Die Coronakrise hat den Frauen jedoch auch Vorteile beschert, da sie für viele die Machbarkeit des »Homeoffice«-Modells eindeutig bestätigt hat. Obwohl zukünftige Arbeitsmodelle in vielen Berufen noch unklar sind, wird in den meisten Fällen in Hybrid-Lösungen zusammengearbeitet. Diese Thematik hat Fidelio in einem Webinar (*The Chair, the Board and the Future of Work – Fidelio [fideliopartners.com]*) mit Julia Gillard (»The Chair, the Board and the Future of Work«) ausführlich diskutiert: Homeoffice birgt jedoch potenzielle Gefahren der Karrierestagnation für Mitarbeiter:innen, die dadurch weniger sichtbar werden. Dieser Trend setzt auch ein verbessertes Management voraus: Wenn die Präsenz am Schreibtisch lieber gemessen wird als die wahre Produktivität, gibt es die Gefahr, dass Fortschritte in der Diversität verloren gehen.

#metoo bestätigt eine willkommene Veränderung der gesellschaftlichen Normen

Einige Mitglieder des Fidelio-Teams sind mittlerweile über vierzig Jahre im britischen und im kontinental-europäischen Berufsleben aktiv. Sie haben mit eigenen Augen gesehen und auch selbst dazu beigetragen, dass sich der Arbeitsplatz der 80er-Jahre – sexistisch, rassistisch, homophob und zum Teil durch erheblichen Alkoholkonsum geprägt – im Laufe der Jahre positiv gewandelt hat. Die Verhaltensnormen haben sich radikal geändert – was damals vielleicht als Machtmissbrauch hinzunehmen war, wird heute häufig nicht mehr toleriert. Die #metoo-Bewegung hat in Großbritannien generell eine sehr positive Resonanz erfahren. Es gab zahlreiche Skandale im angelsächsischen Raum – man denke an Jimmy Saville, Harvey Weinstein sowie eine Reihe von Parlamentsmitgliedern – sodass nun jedem klar geworden ist, dass der Missbrauch von Macht am Arbeitsplatz einfach nicht mehr akzeptabel ist.

Ein effektiver Ansatz ohne Gesetze

Zusammenfassend kann man feststellen, dass sich der freiwillige Ansatz in Großbritannien als effektiv erwiesen hat. Obwohl wir noch einen langen Weg vor uns haben, wurden schon wesentliche Fortschritte in der Diversität ohne gesetzliche Maßnahmen ermöglicht. Dies hat zu Beginn einiges an politischem Willen erfordert und kann auch vielleicht auf Besonderheiten der britischen Geschäftskultur zurückgeführt werden: In der Welt der Direktoren stellt »name and shame« eine Art Gruppenzwang dar. So beweist die britische Erfahrung, dass Wandel auch ohne Gesetze möglich ist.

In Deutschland hat sich die Gesetzgebung bislang als vielleicht weniger wirksam gezeigt. Zwar hat man die Buchstaben des Gesetzes von 2015 (des sog. *FüPoG I*) schnell beachtet, dessen Geist aber weniger. Die vorgegebene »Frauenquote« von 30 Prozent traf immerhin nur den Aufsichtsrat, der in vielen Organisationen weit über dem täglichen Geschehen schwebt, und in dem aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes schon viele Arbeitnehmervertreterinnen vorhanden waren. In den Vorstandsetagen und im oberen Management hat sich nicht so viel verändert, was wohl in 2021 zu dem zweiten Gesetz (*»FüPoG II«*) führte, das ein Mindestbeteiligungsgebot von einer Frau für Vorstände mit mehr als drei Mitgliedern vorsieht. Es ist bestimmt zu früh, sich ein Urteil über die Wirksamkeit dieses Gesetzes zu bilden: Uns scheint es jedoch zu wenig – und zu eng gefasst, da es nur 66 börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen betrifft –, um eine breite Wende herbeizuführen. Weitere Maßnahmen sind unseres Erachtens auch notwendig, um die deutsche Unternehmenskultur endgültig zu verändern: Erfreulicherweise sind einige schon unterwegs. ←



Edmund Mastiaux hat vor 30 Jahren das zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung in Bonn gegründet. Der studierte Volks- und Betriebswirt zählt zu den führenden Experten für Personalmanagement im Bereich des öffentlichen Sektors. Das Unternehmen hat sich auf die Besetzung von Fach- und Führungspositionen sowie die Führungskräfteentwicklung spezialisiert.

Die Bonner Personalberatung unterstützt die jährliche Studie der Zeppelin Universität (ZU) bereits seit 2018 als Kooperationspartner und bringt ihre Praxiserfahrung bei der Suche, Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften im öffentlichen Sektor in die Zusammenarbeit ein.

Öffentliche Hand erfüllt Gesetzesvorgaben bei der Besetzung von Frauen in Führungspositionen bislang nicht

Autor: **Edmund Mastiaux**

Kommunale Unternehmen schaffen es aktuell nicht, die durch die Politik festgelegten Anforderungen aus dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen und zu Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden ersten Führungsebenen ausreichend zu erfüllen. Insgesamt gibt es große regionale Unterschiede. Öffentliche Unternehmen im Osten Deutschlands sind zum Teil erheblich erfolgreicher als der Bundesdurchschnitt bei der Stellenbesetzung mit weiblichen Führungskräften. Dies sind Ergebnisse der am 19.7.2022 veröffentlichten Studie »Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen: Ein deutschlandweiter Städtevergleich« der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen in Kooperation mit der Personalberatung zfm – Zentrum für Management und Personalberatung aus Bonn.

Es gibt noch viel zu tun. Keine Gebietskörperschaft und kein öffentliches Unternehmen kann es sich mehr erlauben, das vorhandene Potenzial weiblicher Führungskräfte bei der Besetzung entsprechender Spitzenpositionen nicht auszuschöpfen. Und: Es gibt genügend Kandidatinnen auf dem Markt, die die erforderlichen Qualifikationen mitbringen. Die öffentliche Hand sollte geeignete Kandidatinnen aktiv ansprechen und ermutigen, ihre Managementfähigkeiten unter Beweis zu stellen.

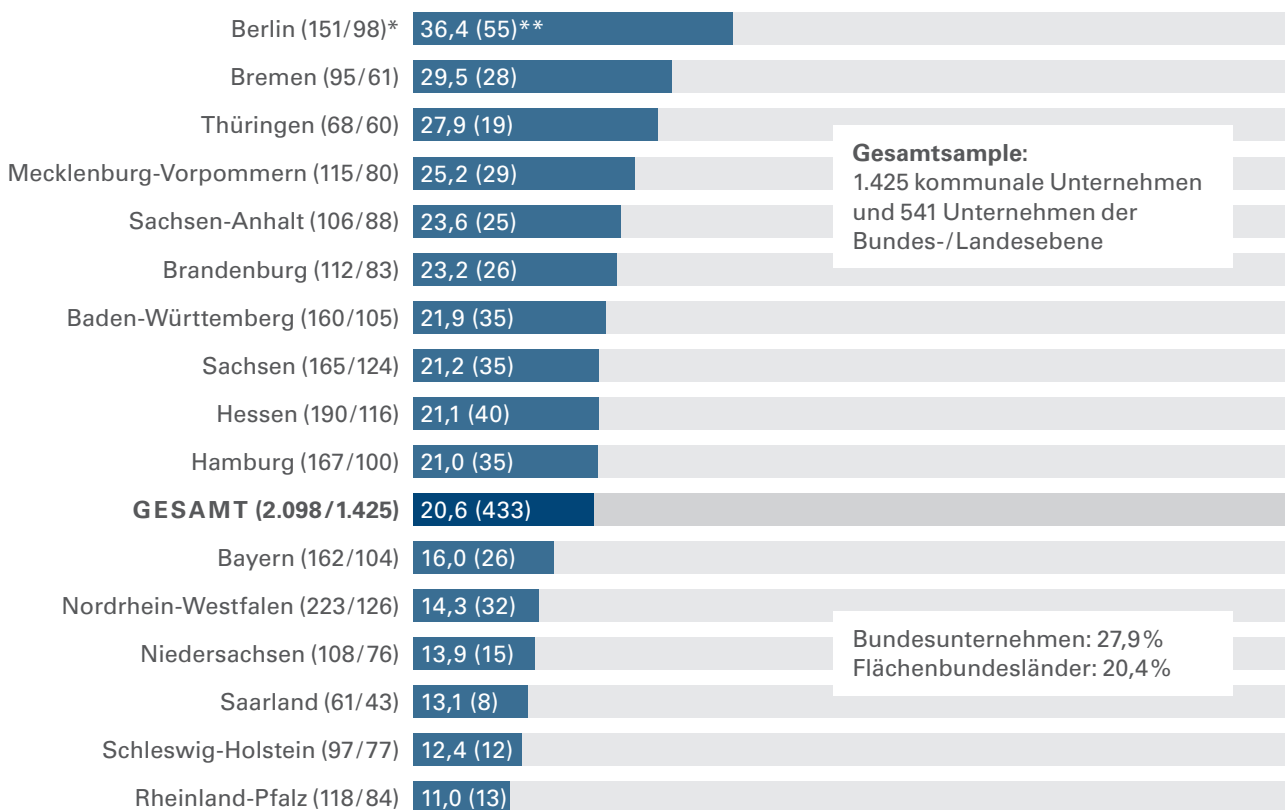
Der durchschnittliche Frauenanteil auf **Bundeslandesebene** liegt aggregiert bei 20,4 Prozent. Neben Schleswig-Holstein (32,0 Prozent) weisen ostdeutsche Bundesländer – Thüringen (29,2 Prozent), Brandenburg (28,6 Prozent), Sachsen-Anhalt (27,0 Prozent) die höchsten Frauenanteile auf; dies gilt auch auf kommunaler Ebene.

Auch bei den **Städten** liegt die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen mit einem Gesamtdurchschnitt von 20,6 Prozent weiter unter den von der Politik formulierten Zielen (vgl. hierzu Abb. 1). Insgesamt wurden nur 24,6 Prozent zuvor männlich besetzte Top-Managementpositionen mit Frauen neu besetzt und 7,5 Prozent weiblich wiederbesetzt. Zwischen 2021 und 2022 neu geschaffene Top-Managementpositionen wurden mit 31,4 Prozent ebenfalls deutlich seltener mit Frauen besetzt.

Städte in ostdeutschen Bundesländern nutzen das weibliche Führungskräftepotenzial besser. In der Gesamtschau besonders beachtlich sind auch die deutlichen Unterschiede im Städtevergleich – auch innerhalb eines Bundeslands.

- Bei zwölf Städten liegt der Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen bei **über 30 Prozent**.
- Dagegen liegt die Repräsentation in jeweils 16 Städten **unter 10 Prozent**, davon in fünf sogar bei **0 Prozent**.
- Den **höchsten Anteil** an Frauen im Top-Management erreichen die Stadtstaaten Berlin und Bremen sowie die Städte ostdeutscher Bundesländer: in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Sachsen.
- Die **Schlusslichter** bilden die Städte in Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und im Saarland. →

Abbildung 1: **Bundesländervergleich: Repräsentation von Frauen in Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen in Städten**



*in Klammern: Positionen in Top-Managementorganen gesamt, Anzahl Unternehmen
 **im Balken links: prozentualer Anteil und absolute Zahl (in Klammern) weiblich besetzter Positionen
 Quelle: Zeppelin Universität, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, 2022

 Anteil weiblich besetzter Positionen

Im Branchenvergleich sind Frauen in der öffentlichen Hand **am häufigsten**

- im »Gesundheits- und Sozialwesen« (34,5 Prozent),
- in der »Bildung, Wissenschaft und Forschung« (32,9 Prozent)
- und in »Krankenhäusern« (25,5 Prozent) repräsentiert.

Am geringsten ist der Frauenanteil weiterhin bei technischen Branchen wie

- »Energie-/Wasserversorgung und Stadtwerke« (11,4 Prozent) sowie
- »IT/Digitalisierung und Telekommunikation« (7,1 Prozent).

Es gibt zwar eine große Anzahl geeigneter Kandidatinnen auf dem Markt, die gezielt angesprochen und ermutigt werden müssen. Vielmehr ist es jedoch erforderlich, bereits frühzeitig junge Frauen während Ausbildung und Studium zu Führungskarrieren zu motivieren und zu befähigen. Hierfür braucht es Vorbilder, aber auch Kampagnen und Angebote wie gezielte Führungsnachwuchsprogramme für Frauen. Auch in der weiteren Karriereentwicklung sind Netzwerke, Mentoringprogramme und eine gezielte Vorbereitung auf die Übernahme von Top-Managementaufgaben notwendig.

Mit Blick auf die Anforderungen einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen öffentliche Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, um auch Familie und Führung zu vereinen – z. B. über geteilte Führung oder Führung auf Zeit. Flexible Arbeitszeiten auch auf Vorstandsebene müssen offen diskutiert werden. New Work bietet hier Ansatzpunkte – mit attraktiven Angeboten können Unternehmen im öffentlichen Sektor auch gegenüber der Privatwirtschaft punkten. ◀

IMPRESSUM

Herausgeber:

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung:

Angelika Huber-Straßer (V. i. S. d. P.)

In Kooperation mit:

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Geschäftsführung:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,

Prof. Dr. Christoph Teichmann

Mitwirkende des Instituts für den öffentlichen Sektor:

Franziska Holler, Nina Kairies-Lamp, Ina Mitternacht,

Michael Plazek, Maria Solbrig

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

THE SQUAIRE • Am Flughafen

60549 Frankfurt am Main

Telefon +49 69 9587-30 40

Fax +49 1802 11991-3040

E-Mail aci@kpmg.de

www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 23.9.2022

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©Aleutie/shutterstock.com;
S. 2/3 ©anabaulia/shutterstock.com; S. 4 ©Gorodenkoff/shutterstock.com;
S. 11 ©PeopleImages/iStock.com; S. 20/21 ©Meranda19/shutterstock.com;
S. 25 ©Piumadaquila/stock.adobe.com; S. 28 ©graphicdesignerka/shutterstock.com;
S. 32 ©Golden Sikorka/stock.adobe.com;
S. 38 ©neal joup/photocase.de; S. 40 ©melita/stock.adobe.com;
S. 42 ©Eoneren/iStock.com; S. 44 ©Feodora Chiosea/iStock.com;
S. 46 ©SvetaZi/shutterstock.com; S. 50 ©Elena/stock.adobe.com;
S. 52 ©Tasha Vector/iStock.com, monkeybusinessimages/iStock.com, Wavebreakmedia/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2022 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

BESTELLFORMULAR

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

☐ das Audit Committee Quarterly

☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de



* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040  [@aci_de](https://twitter.com/aci_de) www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

