

Rede von

**Herrn Gerd Hoofe, Staatssekretär im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,**

anlässlich des FidAR-Forums „Eine gute Wahl - Mehr Frauen in die Aufsichtsräte“ am 16. September 2009 im ARTrium der Britischen Botschaft in Berlin

Es gilt das gesprochene Wort!

Inhalte:

- I. Begrüßung – „Eine gute Wahl“
- II. Zahlen und Fakten
- III. Welche Barrieren stehen Frauen entgegen?
- IV. Wie und wo setzen wir an?
- V. Fazit / Leitgedanke o. Fragen an die Veranstaltung

Anrede,

sehr geehrte Frau Schulz-Strelow

sehr geehrter Herr Botschafter,

sehr geehrte Damen und Herren!

**Wir wissen, dass das Problem in Veränderungsprozessen nicht die Veränderung selbst ist, sondern immer das Denken in Kategorien und der Logik von gestern.** In diesem und im vergangenen Jahr haben wir einige Jubiläen der Gleichberechtigung gefeiert und einen Blick zurückgeworfen. 90 Jahre Frauenwahlrecht, 60 Jahre Artikel 3 im Grundgesetz. Wir erinnern uns an gestern. Die Frauen, die für Gleichberechtigung gekämpft haben, kämpften um das Recht auf Bildung und Erwerb. Sie wollten unabhängig sein – gerade auch finanziell. Und sie wollten beweisen, dass Frauen genauso kompetent sind wie Männer – nicht nur in den Wissenschaften, in der Kunst oder im Management. Nein, jederzeit und überall.

Aber das waren nicht die Kategorien im Denken und die Logik, die in der Gesellschaft und der Politik tatsächlich verankert und präsent waren. Nur so ist auch das wohl 60 Jahre alte Zitat von Käthe Ahlmann, der Gründerin des VdU, zu verstehen, wenn sie sagte, sie erwarte von einem Mann nicht, dass er ihr einen Platz in der Straßenbahn anbiete, Hauptsache sei, dass er ihr einen Platz im Aufsichtsrat anbiete.

Lange Zeit wurde den Frauen diese Kompetenz vehement abgesprochen, da sie schließlich biologisch „anders“ seien und daher entsprechende Fähigkeiten nicht in ihnen angelegt sein könnten.

Natürlich sind Frauen „anders“. Sowohl biologisch als auch soziologisch gesehen, denn unsere Kulturgeschichte ist auch eine Geschichte von Geschlechterrollen – und diese bestimmen das „soziale Geschlecht“ bis heute. Was unser heutiges Wissen von den früheren Diskussionen unterscheidet ist die bewusste Erkenntnis, dass aus diesem „Anderssein“ kein Weniger an Kompetenz hergeleitet werden kann und auch ansonsten kein Weniger, kein Geringer und kein Seltener.

Frauen sind hervorragende Naturwissenschaftlerinnen, phantastische Komponistinnen, Malerinnen, Bildhauerinnen, perfekte Mütter, beste Sozialarbeiterinnen und Ingenieurinnen und - sie können Unternehmen führen und erfolgreich steuern. Ob sie all diese Tätigkeiten anders ausführen als Männer, kann man sicher lange diskutieren. Letztlich kann es uns aber egal sein, ob sich die Führungsstile von Frauen und Männer signifikant unterscheiden oder nicht, wichtig ist, dass keinem Geschlecht prinzipiell Führungseigenschaften abgesprochen werden können.

Von daher wäre es folgerichtig, genau so viele Frauen wie Männer in Chefetagen von Großunternehmen, in Aufsichtsräten und Vorständen anzutreffen. Doch nach wie vor weit gefehlt, dort sind nur wenige Frauen präsent.

Anders ist es auch nicht zu verstehen, wenn jetzt ein Aufheben gemacht wird, dass Simone Bagel-Trah als erste Frau an der Spitze des 133 Jahre alten Henkel-Konzerns und einzige Frau im Chefsessel eines Dax-Unternehmens Platz nimmt. Das sei für die Firma „schon ein krasser Wechsel“, sagt Bagel-Trah in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“. Allerdings sieht sie sich gewappnet: „Ich war meistens jünger als die anderen und fast immer die einzige Frau.“ Richtig und bedenklich.

## I. Zahlen und Fakten

Werfen wir ein Blick auf die größeren Zahlen. Wie sieht die Datenrealität aus. Eigentlich müsste Frauen danach der Weg an die Spitze offen stehen:

51 % der Hochschulabsolventen sind heute weiblich. Aber: 80 % der Führungspositionen werden mit Absolventen der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften besetzt – und nur 25 % der Absolventen dieser Fächer sind Frauen.

15% Frauen gibt es in den gehobenen Führungsetagen (2. Ebene) von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind es nur noch 12 %.

Wenden wir den Blick nach ganz oben. Nur 16 der 160 Aktiengesellschaften in den wichtigsten deutschen Börsenindizes haben überhaupt weibliche Vorstandsmitglieder.

Das bedeutet im Umkehrschluss, in 144 dieser Unternehmen ist keine Frau im Vorstand. Nur ganze 6 der 160 Unternehmen kommen auf ein Drittel weiblicher Vorstandsmitglieder; der Regelfall sind rein männliche Vorstandsrunden. Und je höher das Börsenengagement, desto niedriger ist der Frauenanteil im Topmanagement. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten beträgt 10,2 %, auf Vorstandsebene gerade einmal 3,0 %.

Und dabei muss berücksichtigt werden, dass 78 % (Untersuchung der Hans- Böckler-Stiftung, 9/2009) der weiblichen Aufsichtsratsmitglieder von den Arbeitnehmervertretungen entsandt wurden.

Ein positiver Trend 2009 verglichen mit 2008 ist, dass in allen Kategorien die Anteile zugunsten der Frauen leicht gestiegen sind. Nun ja, man kann sich auch an Marginalien in der Entwicklung freuen, aber man sollte sich davon nicht betören lassen.

Fakt ist:

Deutschland liegt im europäischen Vergleich von Frauen in Führungspositionen im Mittelfeld. Allerdings damit ist nichts gewonnen. Deutschland bleibt hinter seinem Potenzial weit zurück und die allermeisten anderen Länder eben auch. Man muss die Dinge schon relativ sehen - aber bitte auch absolut. Und absolut ist hier wenig nicht mehr, sondern wenig ist ein Dilemma.

Ich zitiere die Kanzlerin: In ihrer Rede beim 28. Bundesdelegiertentag der Frauen Union am

16.8.2009

„Was sich in der deutschen Wirtschaft abspielt, gerade in den großen Unternehmen, ist aus meiner Sicht nicht hinnehmbar.“ Und das meine sehr verehrten Damen und Herren bezieht sich diesmal auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen.

## II. Welche Barrieren stehen Frauen entgegen?

Wieso gelingt es nur so wenigen Frauen, die „gläserne Decke“ zur Ebene des Top-Managements zu durchbrechen? Welche informellen „Bollwerke“ stehen ambitionierten Frauen entgegen? Sind es die dummen selbstherrlichen Männer, die über kluge Frauen bestimmen wollen oder ist es die Höhenangst oder von beidem etwas oder was anderes? Um diese Frage zu beantworten, ist es höchst aufschlussreich, diejenigen zu fragen, die selbst in Führungsetagen sind: männliche Manager.

Bei einer qualitativen Befragung von Männern im Management – Herr Dr. Wippermann wird die Ergebnisse später ausführlicher darstellen – wurden 3 Mentalitätsmuster deutlich: Die konservative / die aufgeschlossene / und die individualistische Haltung.

Die befragten Männer mit eher konservativer Einstellung wollten prinzipiell keine Frauen in Führungspositionen. Ihrer Auffassung nach stören Frauen die eingespielten, bewährten Netzwerke der Männer. Frauen, die Führungspositionen anstreben, seien oft verbissene Einzelkämpferinnen, die versuchten, „männlicher“ zu sein als die Männer. Außerdem würden sie sich zu stark über ihre Fachkompetenzen definieren, sie könnten nicht gut delegieren und würden alles selbst machen wollen. Eine Führungsperson brauche zudem einen stabilen familiären Background, der auch Wirtschaftspartnern "ordentliche Verhältnisse" signalisiere – also die Frau, die ihrem Mann den Rücken frei hält. Diese Familienkonstellation ist bei Frauen eher selten anzutreffen.

Männer mit einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen sind eher im mittleren Management anzutreffen. Sie gehen davon aus, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. Daher sollten sie in Führungsetagen der Unternehmen grundsätzlich gleich stark vertreten sein. ABER: "Vorstand: Das ist eine andere Sportart." Dort gehe es einzig um kurzfristig messbaren Erfolg. Offenbar trauen sie diese „harte Gangart“ Frauen weniger zu.

Für Männer mit individualistischer Grundhaltung spielt nach eigenen Angaben das Geschlecht bei einer Kandidatur keine Rolle mehr. Es komme allein auf die Persönlichkeit, die fachliche Qualifikation und die Kontinuität der Karriere an. Aber auch sie finden ein Haar in der Suppe: Es gäbe nicht genügend qualifizierte Bewerberinnen. Ein Teil der qualifizierten Frauen wolle einige Zeit ganz für die Kinder da sein. Damit fehle ihnen die notwendige berufliche Kontinuität.

Diese drei Mentalitäten finden sich oft auch in ein und demselben Unternehmen - und das hat Folgen: Da es die Männer in den Führungsetagen sind, die definieren, wie sich Frau zu verhalten hat, ist deren Einstellung maßgebend. Wird die Frau dem einen gerecht, fällt sie möglicherweise unter das Verdikt des anderen. Und dann wird natürlich ohnehin nach dem Ähnlichkeitsmuster gehandelt, die die mir ähnlich sind, der Golfpartner und der Mitwirkende im Netzwerk, erhalten den Vorzug.

So sind es diese Mentalitätsmuster, die innerhalb von Unternehmen Hüter der gläsernen Decke sind. Durch die Antworten der (Top)Manager zog sich ein roter Faden: Was spricht alles gegen Frauen in Führungspositionen? Dies ist in den Führungsetagen offenbar – bei allem Wohlwollen gegenüber Frauen – der selbstverständliche Reflex.

Als notwendige Kompetenzen für Führungsaufgaben werden von Personalberatungen genannt: die Fähigkeit zur Bewältigung von komplexen Sachlagen, mittel- und langfristiges

Denken, Kommunikationsfähigkeit, Empathie. Außerdem Intuition, Kreativität und Pioniergeist. Sind das nicht genau die Voraussetzungen, die ambitionierte Frauen mitbringen? Oftmals sind es aber genau diese Eigenschaften, die Frauen als Defizit ausgelegt werden, diese Eigenschaften sind also durchaus zweischneidig in der Bewertung durch Männer. Wer die Hoheit über Deutung und Definition hat, besitzt die Macht, die Macht der anderslautenden Entscheidung.

Ich möchte Ihnen ein Beispiel nennen: In den vergangenen Wochen und Monaten haben wir wiederholt gehört: Mit Frauen in den Vorständen und Aufsichtsräten wäre es möglicherweise nicht zur dramatischen Finanz- und Wirtschaftskrise gekommen. Denn: Frauen hätten eher die Strategie, Erfolg dadurch zu erreichen, dass sie Misserfolge vermeiden. Sie spielen weniger auf Risiko, ja, sie „spielen“ überhaupt weniger. Auf lange Sicht sei dies von Vorteil; von Nachteil jedoch, wenn das Unternehmen jemanden sucht, der mit Mut und Risiko schnelle Entscheidungen fällt.

Anrede,

Personalberater und Unternehmen arbeiten eng zusammen mit der Folge, dass die in manchen Führungsetagen vorhandenen stereotypen Bilder von Frauen von den Personalberatern übernommen werden: Ein Teufelskreis, der die "gläserne Decke" gegenüber Frauen verstärkt.

III. Wie und wo setzen wir an? Die gläserne Decke zu durchbrechen.

Die Befragungen zeigen, dass Ausgangspunkt von Veränderung eine neue Unternehmenskultur sein muss. Unternehmensleitungen müssen sich der Barrieren - auch in den eigenen Köpfen - bewusst werden. Wie kann man diese Entwicklung befördern?

Ein wichtiges Instrument ist, Transparenz herzustellen. Transparenz, wie es in den Führungsetagen großer Unternehmen aussieht – und was gegen das Frauendefizit unternommen wird. Haltung und Einstellung müssen endlich der Erkenntnis folgen: Wir können es uns nicht leisten, Chancen zu verschwenden und auf Kompetenzen zu verzichten.

Mein Haus fördert zur Zeit ein kreatives und verblüffend einfaches Projekt des Deutschen Juristinnenbundes: Um Aufmerksamkeit sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den Anteilseignern zu gewinnen, gehen Anteilseignerinnen oder ihre Bevollmächtigten in Hauptversammlungen deutscher Großunternehmen und stellen den Unternehmen Fragen: „Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl der Aufsichtsräte, spielt auch das Geschlecht eine Rolle?“, „Stand eine Frau als Aufsichtsrätin zur Auswahl?“ oder „Wenn nein: Hat das Unternehmen sich um eine Frau als Aufsichtsrätin bemüht?“

Bei diesen Fragen gerät so mancher Aufsichtsrat ins Schwitzen. Peinlich wird es, wenn auf der nächsten Hauptversammlung die gleichen Fragen gestellt werden – und die Befragten erneut keine Antworten geben können. Der Druck wächst und nach dem physikalischen Gesetz: Unter Druck wird alles flüssig, die Starrheit wird aufgehoben und an ihre Stelle tritt Beweglichkeit, entwickelt sich Veränderung jenseits der ewig gestrigen Denkmuster und Logik. Aber allein auf Physik kann man sich nicht verlassen, das allein reicht nicht aus.

Dieser Weg über die Anteilseigner ist zwar eine gute Strategie, es braucht aber weitere Schritte i.S. eines konkreten Stufenplans verschiedener abgestimmter Handlungsoptionen, die in der nächsten Legislatur in Angriff genommen werden müssen. Eine weitere Massnahme wäre die entsprechende Ergänzung von Geschäftsberichten. Jedes Jahr wird vom manager magazin „Der beste Geschäftsbericht“ gekürt. Eine transparente Geschäftsberichterstattung ist Ausdruck einer guten Unternehmensführung. Um noch mehr Aufmerksamkeit in der Wirtschaft zu bekommen, könnte man an die Veranstalter des Wettbewerbs den Gedanken herantragen, Chancengleichheit als Bewertungskriterium zu berücksichtigen.

Mehr Transparenz könnte nach schwedischem Vorbild auch auf dem Weg über das Handelsgesetzbuch eingefordert werden: „Soweit von Bedeutung“ sind große Kapitalgesellschaften nach dem Gesetz verpflichtet, in ihren Lagebericht auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren aufzuführen. Ich behaupte: Der Anteil von Frauen auf allen Hierarchieebenen hat diese Bedeutung, denn er ist ein wichtiger Indikator, wenn man sich ein umfassendes Bild von der Lage eines Unternehmens

machen will. Ein uns vorliegendes Gutachten kommt zu dem Ergebnis: Bereits nach gegenwärtiger Gesetzeslage müsste ein Lagebericht den Anteil von Frauen in allen Hierarchieebenen aufzeigen.

Ich bin mir durchaus bewusst, dass in der Praxis Unternehmen eher selten auf diese Idee kommen und den Frauenanteil in Führungspositionen angeben. Hier muss noch das Bewusstsein geschärft werden und ich halte auch eine klarstellende Novelle des HGB für machbar, so dass es keinen Ausweg und keine Ausflucht mehr gibt.

Ein anderes diskutiertes Instrument, das mehr Frauen in Führungspositionen bringen soll, birgt besonderen Zündstoff: „Die Quote“ oder eine vergleichbare rechtliche Regelung. Eine gesetzlich verpflichtende Quote für Vorstände und Aufsichtsräte nach norwegischem Vorbild passt als Mustervorlage zunächst nicht 1:1 zum deutschen Recht. Allerdings kann man von europäischen Nachbarn immer lernen sollte aber auch genau hingucken, wenn es um die belastbaren Erfahrungen und die Vergleichbarkeit von Strukturen geht.

Bundeskanzlerin Merkel selbst hat vor wenigen Wochen bei einer großen Veranstaltung der Frauen-Union in Duisburg auf die bereits allein im Rahmen der Diskussion über eine Regelung in Norwegen eingetretenen positiven Effekte verwiesen und auf die Erfolge, die in den deutschen Parteien mit Quoten-Selbstverpflichtungen erzielt wurden.

Diese selbstverpflichtenden Quoten seien in der Politik der Anstoß zum tätigen Nachdenken gewesen, so dass heute vielen Entscheidungsträgern bei der Behauptung, es sei keine geeignete Frau für ein Gremium zu finden zumindest die Peinlichkeit im Gesicht steht.

Das Für und Wider von Quotenregelungen, ihre optimale Reichweite und die Frage, ob sie gesetzlich oder untergesetzlich verankert werden sollten, wird sicher im Laufe des Nachmittags noch weiter erörtert werden. Und auch wir werden diese Frage vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse, dem Ergebnis laufender Begutachtungen und auch im Angesicht der vorliegenden Repräsentativbefragung immer wieder neu stellen, erörtern und entscheiden müssen.

Festzuhalten bleibt, dass wir bei Aufsichtsratsbesetzungen für einen Teilbereich bereits eine gesetzliche Quotenregelung haben: Im Drittelbeteiligungsgesetz ist die geschlechtergerechte Vertretung auf der Arbeitnehmerseite geregelt. ( Sollvorschrift ) (§ 4 Abs 4 DrittelbG sieht vor, dass das tatsächliche Verhältnis der Geschlechter im Unternehmen sich ohne Berücksichtigung von Schwellenwerten in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerverteter/innen im Aufsichtsrat widerspiegeln soll.) Und unbestreitbar ist, dass es danach deutlich mehr Frauen gibt, die die Arbeitnehmerseite in diesen Aufsichtsräten vertreten.

Ebenso wie sich zeigt, dass in den Unternehmen, die mit verbindlichen Zielvorgaben Frauenförderung zu einer Frage von good governance gemacht haben, der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit ganz neuer Geschwindigkeit ansteigt. Eine verbindliche Empfehlung im Deutschen Corporate Governance Kodex hinsichtlich eines bestimmten Anteils von Frauen in Aufsichtsräten könnte ähnliche Effekte haben. Auch hier sprechen schwedische Erfolge eindeutig dafür.

Ich weiß, dass einige der (Mit-)Veranstalterinnen der heutigen Veranstaltung ebenso wie die

Gleichstellungs- und Familienministerkonferenz der Länder in diesem Sinne bereits auf die Deutsche Corporate Governance Kodex Kommission zugegangen sind und wir unterstützen diesen Schritt ausdrücklich...

Für eine gute Unternehmensführung im Bereich des Bundes hat die Bundesregierung kürzlich - am 1. Juli 2009 - neue Grundsätze verabschiedet. Dabei wurde auf unsere Initiative die Empfehlung in den Public Corporate Governance Kodex aufgenommen, bei Vorschlägen zur Wahl von Mitgliedern des Überwachungsorgans auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen hinzuwirken.

#### IV. Fazit

Sehr geehrte Damen und Herren, die Hüter der gläsernen Decke sind stereotype Klischeebilder von Frauen, die in vielen Köpfen von Unternehmensleitungen immer noch verankert sind. Damit Frauen die gläserne Decke zum Spitzenmanagement öfter durchstoßen, brauchen wir eine neue Unternehmenskultur und einen Stufenplan zur Herstellung dieser Unternehmenskultur mit all den von mir erwähnten Schritten. Damit es zu den entsprechenden Veränderungen kommt, müssen alle ernsthaft zusammenwirken: Die Politik, die Tarifpartner, die Verbände, die Personalberatungen, die Wirtschaftspürfer, die Anteilseigner/innen und natürlich die Unternehmen selbst. Wenn alle konsequent auf das gleiche Ziel hinwirken, ist vieles auch auf kurze Sicht schaffbar.

Und nach Moliere sind dabei nicht nur verantwortlich für das was wir tun, sondern eben gerade auch für das was wir nicht tun.

Anrede,

lassen Sie mich mit dem Schweizer Lyriker und Theologen Kurt Marti schließen: Wo kämen wir hin, wenn alle sagen, wo kämen wir hin, und keiner ginge, um zu sehen, wohin wir denn kämen, wenn wir wirklich gingen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante und prägende Veranstaltung und uns allen einen guten und erfolgreichen Weg, denn wir wissen wohin wir kommen, wenn wir weiter gemeinsam gehen. Jedenfalls nicht dahin, wo der Berliner Philosoph Norbert Bolz uns im Trend der Focus-Titelgeschichte in dieser Woche schon heute sieht, wenn er behauptet, Weiblichkeit wird prämiert, Männlichkeit diskriminiert und die Kultur – offenbar auch die Unternehmenskultur – liegt den Frauen zu Füßen.

Gleichstellung und Gleichheit in allen Lebensbereichen und im Lebensverlauf ist das Ziel - nicht mehr, nicht weniger. Und das hat nichts mit dem Verbiegen der Realität zu tun, sondern folgt der Wirklichkeit.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !