

Fazit des FidAR-Forums III „Best for Business“ am 4. April 2011

Unter dem Motto: „Frauen in die Aufsichtsräte – Best for Business“ haben am 4. April 2011 mehr als 380 hochrangige Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik beim dritten FidAR-Forum die Wege hin zu mehr Chancengleichheit in der Wirtschaft diskutiert. Was haben die bisherigen Maßnahmen gebracht? Was planen Regierung und andere Verantwortliche, um dieses Ziel zu erreichen? Und was müssen Unternehmen, Personalberater und die Führungskräfte selbst tun, damit mit mehr Frauen an der Spitze der Unternehmen der wirtschaftliche Erfolg erhöht wird? Diese Fragen konnten die TeilnehmerInnen zwischen den Keynotes in vier parallelen Themenforen mit Experten diskutieren.

FidAR-Präsidentin **Monika Schulz-Strelow** forderte in ihrer Eröffnungsrede klare Zeitvorgaben für mehr Gleichberechtigung in Führungspositionen und begrüßte den aktuellen Vorstoß der EU-Kommission für eine Frauenquote im Grünbuch zur Unternehmensführung. Sie verbarg nicht ihre Enttäuschung über das Ergebnis des DAX-Gipfels der Bundesregierung Ende März, in dessen Verlauf die Personalvorstände von 30 börsennotierten Unternehmen versuchten, ihre Selbstverpflichtungserklärung als Innovation darzustellen, obwohl sie nicht über die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) von 2010 hinaus weist.

Die Bundesregierung setzt derzeit noch auf freiwillige Maßnahmen der Unternehmen, bevor 2013 die so genannte Flexi-Quote greifen soll, eine gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung. Allerdings lehnen die DAX 30-Unternehmen selbst diese eher zurückhaltende Forderung größtenteils ab. FidAR bezweifelt, dass im Wahljahr 2013 bei Nicht-Erfüllung der Vorgaben Konsequenzen gezogen werden. Spätestens im März 2012 ist jedoch damit zu rechnen, dass Brüssel aktiv wird und damit auch die deutsche Regierung zum Handeln zwingt.



Und es besteht dringender Handlungsbedarf: aktuelle Zahlen zeigen, dass bei einer angenommenen Einstiegs-Quote von 25% immerhin 390 Frauen für die Aufsichtsräte von 160 börsennotierten Unternehmen gebraucht würden.

In ihrem Grußwort betonte **Dr. Anke Sahlén** von der Deutschen Bank AG, dass auch ihr Haus nach dem Leitsatz verfare: „Erfolg hat, wer etwas tut und nicht darauf wartet“. Frauen seien für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens wichtig. Daher stehe die deutliche Erhöhung des Anteils von Frauen – derzeit 17% in Führungspositionen unterhalb der Vorstandsebene - in der Deutschen Bank inzwischen auf der Management-Agenda. Gefördert werde der leistungsbezogene Aufstieg von Frauen u.a. mit zahlreichen Förderprogrammen und dem Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen, Vorstand und Group Executive



Dr. Anke Sahlén, Deutsche Bank



Dr. Birgit Grundmann, Justiz-Staatssekretärin

Committee zu bringen. Die gesellschaftliche Vielfalt solle sich auf allen Unternehmensebenen widerspiegeln, um die unterschiedlichen Kunden- und Marktansprüche zu verstehen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung sei jetzt im März erfolgt: mit der Berufung von Katherine Garrett-Cox ist eine weitere Frau auf Anteilseignerseite für den Aufsichtsrat der Deutschen Bank nominiert.

Mit dem Women-on-Board-Index (WoB), der Mitte Februar in Berlin vorgestellt wurde, sorgt FidAR für Transparenz und übt weiter Druck auf die „Gralshüter“ aus. Der WoB-Talk begann mit der Ehrung der drei „WoB-Index“- Spitzenplätze durch Monika Schulz-Strelow, die damit den sportiven Wettbewerb um ein gutes Ranking eröffnete. Für Preisträger **Dr. Arno Mahler**, Aufsichtsratsvorsitzender der GfK SE, ist die gute Platzierung das Ergebnis einer optimalen Personalpolitik. Die GfK habe mit durchschnittlich 40% Frauen in Führungspositionen nur gute Erfahrungen gemacht und das Unternehmen habe auch nie Probleme gehabt, qualifizierte Kandidatinnen zu finden.

Für **Dr. Margarete Haase**, Finanzvorstand der DEUTZ AG (3. Platz), ist der Preis Belohnung, Anreiz und Werbung für das Unternehmen als guter Arbeitgeber, der die indi-

viduelle work-life-balance von Frauen wie auch Männern respektiert und Frauen Mut macht, Karriere in technischen Berufen zu machen. „Frauen-Beteiligung und wirtschaftlicher Erfolg korrelieren!“

Im Laufe des WoB-Talks betonte **Dr. Arno Balzer**, Chefredakteur des manager magazins und Medienpartner von FidAR für den WoB-Index, dass das Thema Diversity nicht nur eine Mode-Erscheinung, sondern ein Trend sei. Die Ära der Männerwirtschaft gehe zu Ende:

„Diversity schlägt Corps-Geist (...) Dies ist der Anfang des Jahrzehnts der Frau“.

Justiz-Staatssekretärin **Dr. Birgit Grundmann**, die kurzfristig für die durch innerparteiliche Umstrukturierungsprozesse verhinderte Bundesministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger einsprang, hält eine Quote für kontraproduktiv und zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht für das Mittel der Wahl. „Politik, die nicht realisierbar ist, ist auch nicht glaubwürdig.“ Große Unternehmen, insbesondere im Bereich Technik und Bergbau, hätten Nachwuchssorgen im technischen Bereich und Probleme, eine starre Quote umzusetzen. Dennoch sei der Wandel schon im Gange. In der zweiten und dritten Führungsebene - beim Mittelstand sogar schon auf erster Ebene - seien die Frauen angekommen. Das breite mediale Echo und das „Damoklesschwert der Reputation, das mahndend



über den Unternehmen schwebte“, habe einen enormen Druck geschaffen. „Die Botschaft ist angekommen“, der Wille zur Änderung sei da. Jetzt müsse der Druck weiter aufrechterhalten werden. Dafür seien auch der WoB-Index und das Engagement von Organisationen wie FidAR wichtig. Sie sorgten für Wettbewerb durch Transparenz.

Die klare Absage an die Quote wurde aus dem Publikum sehr kritisch kommentiert.

1. Themenforum: Es bewegt sich etwas in der Wirtschaft



Dieses Themenforum erörterte Trends und Entwicklungen seit der Einführung der Kodex-Empfehlung, Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten festzulegen. Die Moderation übernahm **Dr. Kirsten Soyke** (FidAR e.V.).

Als Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex legte **Daniela Weber-Rey** dar, gegen welche Widerstände das Thema Diversity Anfang 2009 in die Diskussion gebracht wurde. Als Konsequenz aus der Lehman-Pleite sollten die offensichtlichen Mängel in der Corporate Governance von Unternehmen nach dem Prinzip der checks & balances korrigiert werden und Vielfalt bei der Besetzung der Aufsichtsräte zur Risikominimierung beitragen. Schon damals war Deutschland international Schlusslicht bei der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen. Trotz gesetzlich festgeschriebener Gleichberechtigung. Die erste Diversity-Empfehlung der Kommission wurde nicht ernst genommen – auch, weil Frauen nicht explizit genannt waren - da-

her folgte 2010 der Stufenplan mit Selbstverpflichtung und Berichtspflichten. Daniela Weber-Rey begrüßte ausdrücklich den FidAR-WoB-Index und den Stufenplan der Bundesregierung als weitere Druckmittel, die nun offensichtlich Bewegung in die Aufsichtsräte bringen. Sie setzte auf den Wandel in den Köpfen und möchte „Kinder-Küche-Kirche“ umgewidmet sehen in „Kinder-Krippe-Karriere“. Dann wäre auch keine Quote nötig.

Dr. Margarete Haase, Vorstandsmitglied der DEUTZ AG und jüngst in den Aufsichtsrat der Fraport AG berufen, setzt dagegen auf die Quote. Ohne Druck bewege sich ihrer Meinung nach gar nichts, aber es sei auch notwendig, dass Frauen gezielt in Ausschüsse z.B. als financial experts gehen und sich wichtige Ressorts sichern, wo sie etwas bewegen können. Ziel sollte allerdings nicht das Verdrängen von Männern in diesen Positionen sein, sondern eine Durchmischung. Unternehmen sollten ihrer Meinung nach die Voraussetzungen für beide Geschlechter schaffen, ihre individuelle work-life-

balance umzusetzen. Nur mit Druck lasse sich die Kultur von innen verändern und eine positive Einstellung zur Meinungsvielfalt in den Unternehmen herstellen.

Als Partner der Personalberatung Odgers Berndtson betrachtet sich **Michael Proft** eher als neutrale Instanz. Als Personalberater suchen er und seine Kollegen für ihre Kunden die bestmögliche Lösung, ungeachtet des Geschlechts. Nur in seltenen Fällen sind sie mit der Besetzung von Aufsichtsratsposten befasst. Diese werden nach seiner Erfahrung tatsächlich eher aus den bestehenden männer-dominierten



Netzwerken besetzt. Er stellt allerdings einen Paradigmenwechsel fest, der sich auch in der von Odgers Berndtson seit 2009 jährlich durchgeführten Befragung von Aufsichtsratsvorsitzenden niederschlägt. Diese beurteilten anfangs die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex eher negativ, attestieren aber inzwischen den positiven Effekt der Vielfalt in Bezug auf Professionalität, Qualität und Kompetenz der Aufsichtsratsarbeit.

2. Themenforum: Personalverantwortliche spüren Veränderung



Welche Herausforderungen und Chancen sehen Personalberater angesichts der Forderung, mehr Frauen in die Aufsichtsräte und das Top-Management zu bringen? Die Moderatorin **Dr. Anne Rosken** (FidAR e.V.) leitete die Expertinnenrunde mit **Yvonne Beiertz** (Spencer Stuart), **Dr. Svea Steinweg** (McKinsey) und der ehemaligen Justizministerin **Brigitte Zypries**, Mitglied des Auswahlgremiums von Aufsichtsratskandidatinnen des VdU. Das Themenforum befasste sich u. a. mit der Frage, welche objektiven Anforderungen an Aufsichtsrätinnen zu stellen sind.

Aufsichtsräte beeinflussen den Unternehmenserfolg durch Beratung des Managements, daher werden Aufsichtsratspositionen nach einem differenzierten Anforderungsprofil besetzt. Dieses unterscheidet allgemeine Anforderungen wie Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Erfahrung, Expertise. Zu erfüllen sind auch spezielle, unternehmensspezifische Anforderungen wie Branchen- und Marktkenntnisse. Ausschlusskriterien dagegen sind bestimmte persönliche Eigenschaften, das Alter oder

das Überschreiten einer bestimmten Anzahl von Mandaten.

Eines der speziellen Auswahl-Kriterien zur Besetzung von Aufsichtsratsmandaten ist die Vorstandserfahrung. Eine Hürde, die für Frauen nicht so schnell zu nehmen ist, da Frauen ja nicht nur in den Vorständen sondern auch unterhalb der Vorstandsebene unterrepräsentiert sind. Eine Veränderung muss also zuerst in den Köpfen stattfinden. Effizient wäre es, bei den CEOs anzusetzen, diese müssten den „Willen zur Vielfalt“ zeigen und sich auch von den Fakten überzeugen lassen. Effizienzprüfungen haben ergeben, dass die

Effizienz von Aufsichtsräten seit Einführung des DCGK 2002 ständig gestiegen ist und Analysen zeigen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in den Vorständen bessere Finanzergebnisse erzielen.

McKinsey hat in der Studie „Women Matter“ 2010 u.a die Barrieren ermittelt, die der Umsetzung von Gender Diversity im Wege stehen. Durch verbesserte gesellschaftliche wie innerbetriebliche Rahmenbedingungen können manche Hindernisse überwunden werden. Aber ohne Mitwirkung der Frauen ist kein Fortschritt zu erzielen. Es gehört auch dazu, Entbehrungen auf sich zu nehmen, Macht auszuüben, Einfluss zu nehmen. Frauen sollten ihre Karriere strategisch und klar planen, sich bei erfahrenen Top-Managerinnen Rat holen, an (nicht nur weiblichen) Netzwerken arbeiten und den Willen zur Einflussnahme zeigen.

3. Themenforum: Weibliche Führungskräfte sind gefordert

Strategien der Selbstpositionierung, der Qualifizierung und Netzwerkbildung, waren Themen des dritten Panels, das vom FidAR-Mitglied **Rainer Westermann** mo-



deriert wurde. Hier zeigte die Management-Trainerin **Dr. Monika Henn** anhand einer Studie die Kennzeichen von Frauen in Führungspositionen auf und resümierte: „Frauen brauchen sich nicht zu verbiegen, denn die Frauen-spezifischen Eigenschaften sind in Führungspositionen gefragt“. Über Selbstbewusstsein, Führungsmotivation und Gestaltungsmotivation verfügen laut Henn nachweislich beide Geschlechter in Führungspositionen, aber Frauen bringen Teamorientierung und Flexibilität ein. Unternehmensberaterin **Andrea Och** stellte fest: „Frauen sitzen in der Perfektionsfalle“. Anstatt sich zu sorgen, ob sie allen Anforderungen gerecht werden können, sollten sie lieber ihre Stärken nach vorn bringen. Nach dem Prinzip der Markenführung in der Konsumgüterindustrie gelte es, Bekanntheit und Differenzierung zu fördern, also die individuellen Stärken und Potentiale zu erkennen, sich zu positionieren und die Stärken den relevanten Meinungsführern zu kommunizieren. Wer sollte Sie kennen? Welche Bühnen wollen Sie nutzen?

Zu einem etwas anderen Blickwinkel verhalf der Beitrag von **Eva Kreienkamp** (FidAR-Vorstand). Die Gender Marke-

ting-Expertin forderte den Ausbau der Gender-Kompetenz in Unternehmen, denn traditionelle Rollen-Stereotype seien längst gesprengt. Das Männer- wie auch das Frauenbild hätten sich geändert, neue und vielfältige Muster von Lebenssituationen seien möglich und entsprechend

müsse sich das Marketing neu ausrichten. Das erfordere eine sowohl externe als auch interne Neuorientierung der Unternehmen. Hierin bestehe die Chance für Frauen in

Führungspositionen vorzudringen, da nur durch eine ausgewogene Besetzung dieser Aufgabe gerecht zu werden sei. Karriereentscheidungen von Frauen verliefen nicht so linear wie bei Männern. Frauen durchliefen einen Emanzipationsprozess, wenn sie in Führungspositionen wollten, sie durchbrächen ein Rollenschema. Ihre These: „Selbstmarketing gelingt nur, wenn die Gesellschaft es will“. Eine Quote sei die sichtbare Genehmigung der Gesellschaft, das kollektive „Ja!“ Also sollten sich Frauen Verbündete suchen, die sie auf diesem Weg unterstützen.



4. Themenforum: Quote wäre machbar

In dem von FidAR-Vizepräsidentin **Jutta von Falkenhausen** moderierten Themen-



forum befassten sich der Leiter des Referats für Gesellschaftsrecht im Bundesjustizministerium, **Prof. Dr. Ulrich Seibert**, die Rechtsanwältin **Prof. Dr. Marlene Schmidt** (Vorsitzende der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des DJB) und **Prof. Dr. Gregor Bachmann**, Lehrstuhlinhaber an der FU Berlin mit einem Arbeitsschwerpunkt Corporate Governance, mit Überlegungen zur rechtlichen Gestaltung und Umsetzung von verbindlichen Zielvorgaben. Ihr Ergebnis: es gibt grundsätzlich keine ernsthaften Bedenken gegen die Kompatibilität einer gesetzlichen Quotenregelung mit deutschem Verfassungsrecht und EU-Recht (wogegen nur der BDI gewisse Vorbehalte äußerte). Trotz der generell ablehnenden Haltung des Bundesjustizministeriums sind die wesentlichen Kriterien für eine in sich konsistente, sinnvolle und rechtlich zulässige Regelung bereits bedacht und die rechtlichen Instrumente im Ansatz vorhanden. Wichtig wäre aber ein Konsens über die Frage, was passiert, wenn 2013 kein Ergebnis erzielt ist. Eine klare Ansage würde den Druck verschärfen, damit das Instrumentarium Wirkung zeigt. Für Diskussionen sorgte noch die Frage, ob man bei einer Quotenregelung zwischen Aufsichtsräten

und Vorständen differenzieren müsse. Einigkeit bestand darin, dass sowohl auf Vorstands- und Leitungsebene wie bei Aufsichtsräten etwas getan werden muss.

Während für die Aufsichtsräte aus Sicht einiger Experten des Panels und aus Sicht von FidAR eine numerische Quote sinnvoll und geeignet wäre, könnte eine schrittweise „Flexi-Quote“ für die Vorstandsebene eine „elegante“ Lösung darstellen.

Im **Abschluss-Panel**, moderiert vom ZDF-Journalisten **Christhard Läßle**, fassten vier Vertreter die Impulse der Themenforen zusammen. Anschließend wurde der „Quoten-Gipfel“ nochmals thematisiert. Ministerialdirektorin **Eva Welskop-Deffaa**, Leiterin der Abteilung Gleichstellung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat die Vorstandsvertreter beim DAX-Gipfel als zögerlich erlebt und glaubt nicht an den Erfolg der Selbstverpflichtung. Gesetze, die gesellschaftlich nicht getragen werden, bewähren sich allerdings nicht, sie ist eher für Einzelgespräche. **Marlehn Thieme**, Vorsitzende des Konzernsprecherausschusses der Leitenden Angestellten der Deutschen Bank AG und Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat sowie **Dr. Arno Mahlert** (GfK SE) sehen bereits eine Veränderung der Kultur unter dem Druck der aktuellen Diskussion. Eine Quote ist ihrer Meinung nach nicht Voraussetzung für einen Bewußtseinswandel.





Keynote

Sehr positiv aufgenommen wurde die abschließende Rede von Bundesarbeitsministerin **Dr. Ursula von der Leyen**. Sie ist nach wie vor von der Notwendigkeit einer gesetzlichen Regelung überzeugt. „Nach

Breite, sondern auch in der Spitze.“ Sie beendete ihre Ansprache mit dem Satz „Nicht die Frauen brauchen die Quote, das Land braucht die Quote!“ Dieses klare Bekenntnis wurde vom Publikum mit großer Zustimmung aufgenommen.



Zusammenfassung

Frauen in die Aufsichtsräte – Best for Business. Die Forderungen des FidAR-Forums III, um diesen Wandel zu schaffen, lassen sich mit „fördern – fordern – fixieren“ zusammenfassen. Ein Paradigmenwechsel ist im Gange, das Rollenverständnis ändert sich und starre Strukturen werden aufgebrochen. Aber es dauert, bis der Wandel in den Köpfen ankommt, bis der wirtschaftliche Erfolg gemischter Teams in den männlich besetzten Führungsetagen den Willen zur Vielfalt auslöst.

zehn Jahren Selbstverpflichtung der Wirtschaft ist die Bilanz beim Thema Frauen in Führungspositionen ernüchternd. Unsere Nachbarländer handeln. Wenn Deutschland nicht schnell deutlich besser wird, verlieren wir mitten im Fachkräftemangel den Wettbewerb um die klügsten weiblichen Köpfe. Der deutsche Mittelstand macht den großen börsennotierten Unternehmen bereits vor, dass es geht. Wir sind uns in der Bundesregierung einig, dass der Anteil an Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen zügig steigen muss. Ich möchte von den Unternehmen konkrete Ziele, Strategien und Zeitleisten sehen, wann sie substanzielle Veränderungen erreichen wollen. Für mich bleibt das Ziel eines Frauenanteils von 30 Prozent bis 2018 - und das nicht nur in der

zehn Jahren Selbstverpflichtung der Wirtschaft ist die Bilanz beim Thema Frauen in Führungspositionen ernüchternd. Unsere Nachbarländer handeln. Wenn Deutschland nicht schnell deutlich besser wird, verlieren wir mitten im Fachkräftemangel den Wettbewerb um die klügsten weiblichen Köpfe. Der deutsche Mittelstand macht den großen börsennotierten Unternehmen bereits vor, dass es geht. Wir sind uns in der Bundesregierung einig, dass der Anteil an Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen zügig steigen muss. Ich möchte von den Unternehmen konkrete Ziele, Strategien und Zeitleisten sehen, wann sie substanzielle Veränderungen erreichen wollen. Für mich bleibt das Ziel eines Frauenanteils von 30 Prozent bis 2018 - und das nicht nur in der

Für Frauen müssen Barrieren abgebaut und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Karriere zu machen.

Sie müssen sich aber auch selbst mehr fordern, offener und aktiver auftreten und ihre Ansprüche, ihren Willen zur Macht geltend machen.

Ob mit Quote – die fast alle TeilnehmerInnen des Forums befürworteten - oder nicht, die Ziele der Gleichstellungspolitik müssen klar formuliert und festgeschrieben werden und auch die Sanktionen für den Fall der Nicht-Erfüllung sind zu fixieren, um den Druck zu erhöhen und den Kulturwandel zu befördern.



teils in Führungspositionen einzufordern. Dafür werden 50.000 Unterschriften innerhalb von drei Wochen erforderlich sein.

FidAR wird das Thema weiterhin

Das FidAR-Forum III hat auch deutlich gemacht, dass die Diskussion in der Mitte der Gesellschaft und in den Unternehmen angekommen ist. Jetzt geht es um die Glaubwürdigkeit von Unternehmen und Politik. Im Mittelpunkt der Debatte sollte nicht länger die Quotendiskussion stehen. Vielmehr sollte das Thema der Professionalisierung der Aufsichtsräte wieder in den Vordergrund rücken, die Qualität der Aufsichtsratsarbeit, ein Thema, das Frauen wie Männer gleichermaßen angeht. Der Antrag für die FidAR-Akademie, die dieses zum Ziel hat, liegt dem zuständigen Ministerium zur Entscheidung vor.

FidAR-Präsidentin **Monika Schulz-Strelow** dankte der Ministerin, den Refe-

politisch vorantreiben. Dazu dienen gemeinsame Aktionen wie die E-Petition und die Aktualisierung des WoB-Index. Abschließend rief die FidAR-Präsidentin dazu auf, dass sich mehr Männer aktiv bei FidAR einbringen. Nicht nur steht Mixed



Leadership für bessere Unternehmensergebnisse, sondern es steht auch Mixed Membership bei FidAR für eine breite Unterstützung des Anliegens einer nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten.

rentInnen, ModeratorInnen, Organisatoren, Kooperationspartnern und allen Anwesenden, die zu dem Gelingen der Veranstaltung maßgeblich beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt der Deutschen Bank für die großzügige Überlassung der Räumlichkeiten und dem Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend für die Förderung der Veranstaltung.



Als Ausblick auf die nächsten Aktivitäten berichtete die FidAR-Präsidentin, dass FidAR gemeinsam mit den Frauenverbänden djB, BPW, DLV, EWMD und VDU eine E-Petition in den Bundestag eingebracht hat, um parteiübergreifend die Befassung mit dem Thema Erhöhung des Frauenan-

Gez. der Vorstand von FidAR e.V.

Monika Schulz-Strelow
Jutta von Falkenhausen
Eva Kreienkamp
Monika Rödl-Kastl