



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

In vielen Aufsichtsräten ist die Frauenquote noch gering. Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert Elke Benning-Rohnke, wie vermehrt Frauen für Aufsichtsratsmandate gewonnen werden können und welche Wege es für die Rekrutierung geeigneter Kandidatinnen gibt.

»AR1438778

Tinder für Aufsichtsräte gesucht

Seit Jahrzehnten wird darüber gesprochen, dass mehr Frauen in die Aufsichtsräte kommen sollen. Woran liegt es, dass wir weiter darüber reden müssen?

Lassen sie uns über Licht und Schatten zu diesem Thema sprechen. Auf der Seite des Lichts sind viele Fortschritte zu verzeichnen. Im Zuge der Diskussion und der Einführung des „Frauen in Führungspositionen Gesetz I“, kurz FüPoG I, hat ein Wandel in der Kompetenzwahrnehmung von Frauen stattgefunden. Die Kompetenz für Aufsichtsratsmandate, obere Führungs- und Vorstandspositionen wird heute ganz selbstverständlich auch den Frauen zugesprochen und sie werden deutlich stärker für diese Positionen gesehen. Dieses Licht des Fortschritts strömt allerdings noch nicht in jede Ecke unserer Wirtschaft. Wo wir auf Freiwilligkeit setzen, bewegt es sich zäher. In den Unternehmen, für die die Gesetze noch nicht gelten, werden auf allen Ebenen deutlich weniger Frauen berufen. Dort behindern strukturelle, kulturelle und prozessuale Barrieren sowie veraltete Denkmuster die Frauen. Diese Barrieren sind den Entscheidern oftmals nicht bewusst. Sie selbst sehen sie gar nicht und sind überrascht, wenn jemand sie sichtbar macht. Wegen dieser blinden Flecken müssen wir immer noch darüber reden.

Wie effektiv ist das FüPoG I und worin liegen die Widerstände?

Die Effektivität des FüPoG ist aus meiner Sicht grundsätzlich positiv zu bewerten und wirkt über die gesetzlich betroffenen 101 Unternehmen hinaus. Laut der letzten 2022 von FidAR durchgeführten Studie erreichten 136 von 183 untersuchten Unternehmen, also drei Viertel, einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30%. Dort, wo das Gesetz greift, wird es umgesetzt. Dort, wo es umgesetzt wurde, wird es positiv bewertet. Kein einziger Aufsichtsratsvorsitzender hat sich je negativ geäußert, alle Unkenrufe sind im Nichts verhallt. Im Gegenteil: Viele Aufsichtsratsvorsitzende sind voll des Lobes ob der neuen gemischten

Teams. So wird z.B. oft auf eine höhere Beachtung von Ethik und Compliance sowie eine wertschätzende Kommunikation verwiesen. Die positiven Auswirkungen auf die Gremienarbeit durch die gesetzliche Intervention sollten viel mehr hervorgehoben werden und können uns ermutigen.

Die Frage ist, ob das Gesetz weit genug gefasst worden ist. Es gilt in Deutschland aktuell lediglich für gut 100 Unternehmen, nämlich für die, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind. Man fragt sich, warum es immer wieder die politische Intervention benötigt. Es wäre doch viel wünschenswerter, die Manager selbst wären Treiber erfolgreicher Veränderungsprozesse. Mit Blick auf den Fachkräftemangel wäre das sicher sinnvoll. Die Aktivierung der weiblichen Talente wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden. Laut des Ifo Instituts sind Frauen die größte brachliegende Ressource in unserem Land.

Worin bestehen die Haupthindernisse für Frauen, Aufsichtsratsmandate zu übernehmen?

Zum einen Routine und Bequemlichkeit. Homogene Entscheidungsgremien fühlen sich für die Beteiligten oft gut an. Man kennt sich, man denkt, wenn nicht gleich, so doch ähnlich. Dass das nicht zu besten Entscheidungen führt, fällt oft erst spät auf. Dass dies weder einer guten noch effektiven Corporate Governance entspricht, zählt dort oft nicht als Argument. Veränderung in solchen eingefahrenen Gremien bedeutet mindestens das Verlassen der gewohnten Komfortzone. Das ist sicherlich eine Hürde.

Ein zweites Hindernis sehe ich in der Praxis der Auswahlverfahren. Oft gilt immer noch das Prinzip: Man(n) beruft, wen Man(n) kennt. Eine breite Suche auf Basis von klaren Kompetenzprofilen wäre wünschenswert. Divers besetzte Personalausschüsse oder die Begleitung mit einer aufgeschlossenen fachlichen Beratung können die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass nicht immer nach dem gleichen



Elke Benning-Rohnke ist seit über 30 Jahren in und für internationale(n) Unternehmen tätig. Die ehemalige Vorständin eines MDAX-Unternehmens ist heute als Unternehmensberaterin tätig. Sie ist Aufsichtsrätin und Beirätin und engagiert sich seit vielen Jahren für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in der Wirtschaft, u.a. bei FidAR e.V. ehemals als Vorständin und Vizepräsidentin.

Matthias Koeffler setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift Der Aufsichtsrat um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem Die Welt und Frankfurter Rundschau.

Muster rekrutiert wird. Heute fühlt es sich aus der Sicht der Frauen ein bisschen wie Dornröschen an. Frau wartet auf den Richtigen, der sie hoffentlich entdeckt und erweckt. Es fehlt oft der Zugang zu der Information, wo und welches Profil für einen Aufsichtsrat gesucht wird. Eine verbesserte Transparenz über offene Suchprofile und gezielte Informationen könnten Abhilfe schaffen. Vielleicht denken wir mal über ein Tinder für Aufsichtsräte nach (lacht).

Gibt es zu wenige Bewerberinnen? Wie steht es um den Mut bzw. das Interesse bei Frauen an einem Aufsichtsratsmandat?

Aus meiner Erfahrung bin ich manchmal eher überrascht, wer sich alles ein solches Mandat zutraut. Dass es einen Mangel an interessierten Frauen gibt, bezweifle ich. Allein FidAR hat 1.300 Mitglieder. Ich schätze, 80% haben Interesse an einem Mandat oder sind bereits in Aufsichtsräten tätig. Auch wenn im Zweifel nicht alle die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen, trifft es für einen großen Teil zu. Allein hier lassen sich sicher schon ausreichend passende Kandidatinnen finden.

Wird in den falschen Netzwerken gesucht? Wie sollte Netzwerkarbeit aussehen?

Bevor das Gesetz in Kraft trat, waren viele Aufsichtsräte der Meinung, es gäbe keine geeigneten Frauen für die Gremienarbeit. Oftmals, weil ihre Netzwerke in der Vergangenheit traditionell von Männern dominiert waren. Kaum war das Gesetz in Kraft, wurde der Suchradius erweitert. Erstaunlich schnell fanden eben jene Männer die geeigneten Frauen für die offenen Positionen. Wer sucht, der findet! Es ist deshalb für Männer wie Frauen wesentlich, Netzwerke zu erweitern, sei es durch Konferenzen, branchenspezifische Veranstaltungen oder Vereine wie FidAR. Obwohl FidAR z.B. immer schon offen für männliche Mitglieder ist, liegt deren Anteil seit Jahren konstant bei leider nur 5%. Könnte höher sein, oder?

Haben Sie Empfehlungen für die Nominierungsausschüsse, wie diese besser auf Frauen zugehen können?

Die Funktion des Nominierungsausschusses beinhaltet die Festlegung von Anforderungsprofilen, damit auch die Entwicklung von Diversitätskriterien und die Auswahl der Kandidaten auf Basis ihrer Kompetenzen und Erfahrungen. Eine Verpflichtung für Geschlechtervielfalt und die damit verbundenen Vorteile wie unterschiedliche Perspektiven, bessere Entscheidungsfindung, innovativere Lösungsansätze sollte im Nominierungsausschuss verbriefte sein. Eine konkrete im

Gesamtgremium verabschiedete Zielgröße in Form eines bestimmten Prozentsatzes des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts ist hilfreich. Und schlussendlich liegt es in der Verantwortung des Nominierungsausschusses, den Talentpool über verschiedene Kanäle zu öffnen. Frauennetzwerke gibt es inzwischen zuhauf. Dort das Profil zu kommunizieren, ist sicher keine schlechte Idee.

Wie müssen Rekrutierungsverfahren aussehen, damit Frauen sich angesprochen fühlen?

Wir wissen, dass es sich bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen empfiehlt, geschlechterspezifische Ansprachen zu wählen, damit Frauen sich angesprochen fühlen. Das liegt maßgeblich an einer unterschiedlichen Stärkewahrnehmung zwischen Frauen und Männern. Aus meiner Sicht ist das in der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten allerdings nicht zwingend notwendig. Hier geht es eher darum, dass Frauen überhaupt angesprochen werden. Hätten sie Kenntnis von einer Position, würden sie sich vermutlich sogar selbst ins Spiel bringen.

Haben Frauen andere Skills als Männer? Bringen sie sich anders ein? Verhalten sie sich anders?

Wir diskutieren immer wieder gerne herkömmliche Stereotype, dass Frauen empathischer sind, besser zuhören können, kooperativer sind und so weiter. Das mag sich auch hier und da bestätigen. Allerdings zeigen systematische Untersuchungen, dass Verhalten und Fähigkeiten nicht ausschließlich auf das Geschlecht reduziert werden können. Was ich allerdings oft von den Vorsitzenden höre, ist, dass die Frauen sich besser auf die Sitzungen vorbereiten und kenntnisreicher nachfragen. Offensichtlich steigt dadurch die Qualität der Diskussionen, da die anderen Mitglieder nachziehen und nun auch besser vorbereitet sind.

Kann in Unternehmen die Arbeitnehmerseite eine Hilfe sein, indem sie bewusst Frauen in den Aufsichtsrat delegiert?

Ja, die Arbeitnehmerseite kann eine wichtige Rolle dabei spielen, Chancengerechtigkeit in den Unternehmen zu fördern. Personen in Aufsichtsräte zu delegieren, die für Diversity auch im Aufsichtsrat stehen, ist ein Weg. Die Mandate direkt mit entsprechenden Frauen zu besetzen – eine weitere gute Möglichkeit. Auch durch das Aufdecken von blinden Flecken, die Überwachung von Fortschritten sowie das Einfordern von Zielgrößen kann die Arbeitnehmerseite einen aktiven Beitrag leisten, um Chancengerechtigkeit im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit werden zu lassen. ■