

Fazit des FidAR-Forums VII – Women on Board – Instrumente und Erfolgsgeschichten

**ESMT European School of Management
and Technology, 09. Juli 2015**

Women on Board – Instrumente und Erfolgsgeschichten war das Motto des siebten FidAR-Forums, das im Audimax der ESMT European School of Management and Technology stattfand. 360 Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren in das ehemalige Staatsratsgebäude gekommen, um zu diskutieren, wie das im März 2015 verabschiedete *Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst* umgesetzt werden kann.

Marktplatz der Möglichkeiten

Die Veranstaltung startete mit einem Marktplatz der Möglichkeiten. In der ausgebuchten Recruiting Lounge berieten PersonalberaterInnen aus dem FidAR-Mitgliederbereich überwiegend weibliche Teilnehmerinnen, wie sie ihre Karriere besser voranbringen können. Alle Plätze waren im Voraus ausgebucht. Der Andrang war so groß, dass pro Speed Meeting nicht mehr als eng getaktete sieben Minuten blieben.



An den Thementischen im Foyer diskutierten lebhaft Frauen und auch einige Männer, welche Veränderungen in den Unternehmen, bei den Rollenbildern und in der Beziehung zwischen Männern und Frauen stattfinden müssen, damit die gesetzliche Quotenregelung ihre Wirkung entfalten kann. Die Organisationen, die die Thementische betreuten, zeigten ganz unterschiedliche strategische Ansätze.

Mit den vielen einzelnen Schritten, die die Akzeptanz von Frauen besonders im beruflichen Umfeld verändern, beschäftigt sich die internationale Non Profit Organisation **Catalyst US**. Ob unbewusste Vorurteile, heruntergespielte sexistische Bemerkungen oder tatsächliche Benachteiligungen –

was Frauen in Unternehmen behindert, wird mittels global angelegter Studien untersucht oder vor Ort im Unternehmen indiziert. Die Ergebnisse münden in auf die jeweilige Situation zugeschnittene Vorschläge, wie die Position von Frauen in Unternehmen verbessert werden kann.



Der **Deutsche Juristinnenbund e.V.** stellte das Projekt *European Women Shareholders Demand Gender Quality* vor. Genau wie das 2013 ausgeführte deutsche Projekt *Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung*, stellen jetzt europaweit Aktionärinnen auf den Hauptversammlungen von Aktienunternehmen Fragen nach Frauen in Führungspositionen und Besetzungsgremien oder nach der Familienfreundlichkeit in Personalprogrammen auch für Männer. Unternehmen, die die Frauenförderung vernachlässigen und keine konkrete Antwort geben können, fürchten solche Fragen der Aktionärinnen. Ziel ist ein Dialog, um ungleiche Karrierechancen von Frauen zu thematisieren und die gläserne Decke aufzubrechen.

Der **Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU)** setzt sich seit vielen Jahren für eine stärkere Präsenz von Frauen in der Wirtschaft und in Aufsichtsgremien deutscher Unternehmen ein. Aus seinem großen Netzwerk hat der Verband einen umfangreichen Kandidatinnenpool von exzellenten Führungspersonlichkeiten zusammengestellt, die er auf Anfrage kostenlos vermittelt. Das Argument, dass es keine Frauen für Führungspositionen gebe, ist damit obsolet.

Der **Sodexo Konzern** mit 420.00 MitarbeiterInnen weltweit, hat sich von Anfang an um Diversity, Inklusion und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis bemüht. Der Maßnahmenkatalog, den Sodexo entwickelt hat, scheint erfolgreich zu sein und wird in den einzelnen Märkten weltweit eingesetzt. Ein Erfolgsfaktor der globalen Expansion ist nach Aussagen des Konzerns der hohe Frauenanteil in Führungspositionen.

Seit 2008 gibt es in Deutschland das **Forum Equal Pay Day**, initiiert vom Business and Professional Women (BPW) Germany e.V.. Der

Equal Pay Day (EPD) markiert symbolisch den geschlechtsspezifischen Entgeltunterschied, der laut Statistischem Bundesamt in Deutschland aktuell 22 Prozent beträgt. Das Forum Equal Pay Day macht mit Aktionen auf den Entgeltunterschied aufmerksam und informiert über die Ursachen. Der nächste EPD findet am 19. März 2016 statt.

Auch die **FidAR**-Tische mit den Vorstandsmitgliedern aus den Regionen und der Geschäftsstellenleiterin von FidAR waren stark frequentiert, da viele sich über das Leistungsangebot von FidAR vor Ort informieren wollten.



Nach teils schon intensivem Netzwerken startete um 15.00 Uhr im Audimax der ESMT das eigentliche Programm des FidAR-

Forums. Ines Arland moderierte die Veranstaltung mit hintergründigem Humor, souverän und engagiert. Sie eröffnete das siebte FidAR Forum mit einem Zitat von Marie von Ebner-Eschenbach, die im 19. Jahrhundert sagte: *Eine gescheite Frau hat Millionen geborener Feinde: alle dummen Männer.* „Am zweiten Teil des Satzes arbeiten wir heute im 21. Jahrhundert immer noch“, ergänzte Arland.

Begrüßung

„Es geht darum, Männeretagen frauenfreundlich zu machen“, untertitelte FidAR-Präsidentin Monika Schulz-Strelow in ihrer Begrüßungsrede die Veranstaltung. Dass die Quote seit 06. März 2015 Gesetz ist, sei ein Etappensieg, aber noch nicht das Ziel. Der Weg, der jetzt noch zu bewältigen sei, entspräche den Bergetappen der Tour de France, anstrengend, arbeitsreich und herausfordernd. Das Quotengesetz sei ein großer Erfolg, an dem nicht nur FidAR beteiligt gewesen sei, sondern auch alle Frauen, die sich organisations- und parteiübergreifend dafür stark gemacht hätten. Besonders dankte sie Rita Pawelski und den weiteren Mitgliedern der Berliner Erklärung sowie Rita Süßmuth für ihren unermüdlichen Einsatz in den letzten Jahren. Die Umsetzung des Gesetzes fordere einen Wandel in den Unternehmen, der von innen kommen und in der deutschen Wirtschaft verankert werden müsse. Dafür brauche es neue Männer und mutige Frauen, forderte Schulz-Strelow.

Um die Umsetzung der festen Quote von 30% in Aufsichtsräten börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Aktienunternehmen ab Januar 2016, machte sich Schulz-Strelow weniger Sorgen. Beunruhigend seien die Ergebnisse, die eine Umfrage bei den börsennotierten oder mitbestimmungspflichtigen Unternehmen ergeben habe. Denn 80 % von ihnen wüssten überhaupt nicht, dass sie bis September 2015 eine Zielvorgabe für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und oberster Managementebene festlegen müssten.

„Wer glaubt, die neuen Regelungen aussitzen zu können statt vorausschauend aktiv zu werden, verspielt seine Möglichkeiten, eigenverantwortlich zu handeln und nimmt in Kauf, dass es in Zukunft auch für diese Unternehmen gesetzliche Bestimmungen gibt“, erklärte Schulz-Strelow.

Das Stimmungsbarometer, für das bei einer Vorabumfrage auch die TeilnehmerInnen des FidAR-Forums zur Quote und ihrer Umsetzung befragt wurden, finden Sie unter www.fidar.de/stimmungsbarometer und die vergleichende Auswertung der Teilnehmerbefragung zur Unternehmensbefragung in den wesentlichen Bereichen entnehmen Sie bitte online der Dokumentation.

From building the business case to making gender balance come true

Sodexo ist eine Erfolgsgeschichte. Nicht zuletzt wegen des hohen Frauenanteils in Führungspositionen, erklärte **Sophie Bellon**. Sie ist stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Vice President der Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsstrategie im Sodexo Konzern und Mutter von vier



Kindern. In Deutschland hat Sodexo 10.000 MitarbeiterInnen mit einem weiblichen CEO; ihr Führungsteam besteht zu 25 % aus Frauen. Sehr erstaunt war Bellon, dass in einem Land, das von einer Frau regiert werde, die Situation für Frauen in Unternehmen immer noch so schwierig sei. Unter diesen Umständen hält sie die Quote für den richtigen Weg.

In Ihrem eigenen Unternehmen gehörte Diversity von Anfang an dazu. Für Sodexo, das sehr

schnell expandierte, dessen Leistungen aber lokal verankert seien, sei Diversity ein Erfolgsfaktor. Menschen müssten im Mittelpunkt jeder Gesellschaft und jedes Unternehmens stehen, forderte Bellon.

In ihrem eigenen Berufsleben habe sie die Erfahrung gemacht, dass ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitrage. Eine weltweite Untersuchung von Sodexo zu Wachstum, Gewinn und Kundenbindung habe gezeigt, dass Niederlassungen mit 40 – 60 % Frauen im Management erfolgreicher gewesen seien als andere, und zwar langfristig.

Die Untersuchungsergebnisse seien in die Unternehmensziele des Sodexo-Konzerns eingeflossen. „Was messbar ist, wird auch umgesetzt“, erklärte Bellon. Sodexo fördere aktiv die Karrieren von Frauen mit konkreten Zielen und Instrumenten.

Ein sehr erfolgreiches Instrument sei *SWIFT – Sodexo Women’s International Forum for Talent*. SWIFT setze sich aus 35 Senior Leaders aus 17 Nationen zusammen, Frauen *und* Männern, betonte Bellon, denn es sei wichtig, die Männer mit ins Boot zu holen. SWIFT ziele darauf ab, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, eine Kultur der Inklusion zu etablieren sowie Role-Models zu finden. Konkrete Maßnahmen seien flexibles Arbeiten, Mentoring, Netzwerken und Weiterbildungsangebote.

Bis Ende 2015 sollen 25% der Top-300-Führungspositionen im Konzern mit Frauen besetzt sein. „2009 waren es 19%, jetzt sind wir schon bei 23% - also fast am Ziel“, stellte Bellon fest.

Bellon forderte die Unternehmen auf, aktiv zu werden, Ziele zu setzen und Maßnahmen einzuleiten. Die Ergebnisse würden nicht auf sich warten lassen, versprach Bellon. Die Frauen forderte sie auf, mutig Herausforderungen anzunehmen – und den Männern riet sie: Frauen sind kein Risiko, sondern eine Chance.

Sie machte aber auch deutlich, dass sie selbst als Tochter des Gründers bei ihrem Karriereweg ungeahnte Hürden zu überwinden hatte und sie sich ihren Platz erkämpfen musste.

Equity in business leadership: Trends and insights from around the world

Die Non Profit Organisation Catalyst untersucht seit 50 Jahren, warum Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. **Dr. Jeanine Prime**, Senior Vice President, Research von Catalyst US, schockierte mit Zahlen. Bei den 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen liegt der Frauenanteil in der obersten Führungsetage bei gerade mal 4,6%, so Prime. Bei Europäischen Stock Index Unternehmen hält Norwegen mit 35% Frauenanteil bei den Aufsichtsratsmandaten die Spitze, Portugal mit 7,9 % bildet das

Schlusslicht. Deutschland liegt mit 18,5% im unteren Mittelfeld. In Asien hält Australien mit 19,5% Platz eins, Japan mit 3,1% steht am Ende der Skala. Mit gesetzlichen Regelungen versuchen vor allem westliche Industrienationen, die Situation zu ändern.

„Was ist der Effekt von diesem Gender Pay Gap und warum sollten wir daran etwas ändern?“, fragte Prime provokativ. Wenn der Talentpool nicht voll ausgeschöpft werde, wirke sich das negativ auf die Produktivität aus, fuhr sie fort. Sie wies darauf hin, dass wir das Problem nicht lösen können, indem wir die Frauen dafür verantwortlich machen, ihr Selbstbewusstsein oder ihre Haltung zu Führung. „Wir müssen verstehen, wie Männer und Frauen miteinander und mit den Unternehmen interagieren“, forderte Prime. Denn es liege nicht daran, dass Frauen weniger qualifiziert sind, sondern dass weniger qualifizierte Männer besser qualifizierten Frauen vorgezogen würden.



Catalyst hat bei einer umfassenden, weltweiten Studie nach verbreiteten Annahmen geforscht, die für den Gender Gap verantwortlich gemacht werden und sie anschließend überprüft. Laut Prime hatten Männer jedoch schon immer besser bezahlte Jobs und selbst in gleichwertigen Berufen werden Frauen schlechter bezahlt. „Was wir sehen, ist ein Effekt, der sich verstärkt, statt abnimmt“, erklärte Prime.

Dass Frauen ihre Karriere langsamer angehen als Männer, sei leider wahr. Das sei aber nicht das erklärte Ziel von Frauen. Verantwortlich seien familiäre Verpflichtungen, die Frauen von der Karriere abhalten. Für Haushalt und Familie fühlten sich immer noch hauptsächlich Frauen zuständig. Darauf sollten Unternehmen reagieren, forderte Prime. Frauen wollten ebenso viel führen wie Männer und verfolgten ihre Karriere ebenso aktiv, räumte Prime mit weiteren Vorurteilen auf. Doch Männer, die sich aktiv für ihre Karriere einsetzten, würden positiver wahrgenommen als in gleicher Weise aktive Frauen. Prime wies darauf hin, dass es für den Aufstieg nicht von Bedeutung sei, von Mentoren unterstützt zu werden, sondern welches Ranking diese Mentoren im Unterneh-

men hätten. Je höher das Ranking der Mentoren, umso höher das Ranking der Sponsoren. Sponsoren seien letztendlich dafür verantwortlich, welche Türen sich öffneten. Männer kämen leichter an höher gestellte Sponsoren und damit leichter an höhere Positionen, stellte Prime fest. Das bedinge auch die gläserne Decke. Prime empfahl Netzwerke als wirksames Mittel, um Machtstrukturen zu ändern.

Insgesamt sei der Gender Gap ein ganzheitliches Problem und von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig, die alle in einem Zusammenhang stünden, erklärte Prime. Dazu zählten die jeweiligen kulturellen Mann / Frau – Stereotypen, die geschlechterspezifische Sozialisation, der Zugang zu Ressourcen und Bildung, die Möglichkeit Macht, Status und Einfluss zu haben und die Unternehmenskultur.

Prime stellte fest, dass Männer im Gegensatz zur landläufigen Meinung einen starken Sinn für Fairness haben und sehr wohl verstanden haben, dass Gleichheit für Frauen auch Gleichheit für Männer bedeute, sich nur häufig nicht trauten, aktiv für Gleichberechtigung einzutreten. Gründe dafür sind etwa die Ansicht, mit dem Gender Gap nichts zu tun zu haben oder die Angst, von anderen Männern schräg angesehen zu werden. Auch Catalyst setze mittlerweile darauf, dass sich nur mit den Männern etwas ändern wird. Viele Männer seien sich auch nicht bewusst, dass sie zur Lösung des Problems aktiv etwas beitragen könnten, führte Prime ihre Untersuchungen weiter aus. Männer sollten offen mit ihren Kollegen über ihr Engagement in Sachen Gender sprechen, ihren Kolleginnen zuhören und deren Erfahrungen wertschätzen sowie sich für eine Mentorin entscheiden. So könnten beide Geschlechter Führungseigenschaften entwickeln, um einen effektiven Strukturwechsel in den Unternehmen zu forcieren.

Beruhigend für uns, dass auch in anderen Ländern die Gleichberechtigung in der Wirtschaft noch nicht komplett umgesetzt ist und die Hindernisse weitestgehend ähnlich sind.

Keynote

Mit Begeisterung wurde die **Bundesministerin Manuela Schwesig** empfangen. Sie beschrieb den historischen Erfolg des seit dem 1. Mai in Deutschland geltenden *Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe für Frauen in Führungspositionen*. FidAR habe an diesem Erfolg einen großen Anteil. Die FidAR-Foren hätten die Probleme und deren Ursachen benannt und in der Politik ein Problembewusstsein für die Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen geschaffen.

Die Selbstregulierung nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex von

2010 habe einen überschaubaren Erfolg gehabt, resümierte die Ministerin. Der Frauenanteil sei in den Aufsichtsräten diverser DAX-Unternehmen von 10% im Jahr 2011 auf 16% im Jahr 2013 gestiegen. 2013 seien die selbstgesetzten Ziele der Unternehmen und der Politik halbherzige Absichtserklärungen und Selbstverpflichtungen gewesen.



Die Einführung der gesetzlichen Quote zeige dagegen jetzt schon Wirkung, erläuterte die Ministerin weiter. Von den 101 Unternehmen, die ab Januar 2016 einen Frauenanteil von 30% bei Neuwahlen ihrer Aufsichtsräte berücksichtigen müssten, hätten schon jetzt 24 die Quote umgesetzt. Infineon als ausgesprochenes Technologieunternehmen mache deutlich, dass auch Unternehmen, die stark von Ingenieurberufen und Informatik geprägt sind, die gesetzlichen Vorgaben zügig umsetzen könnten. Sie verwies auf den von FidAR initiierten Women-on-Board-Index (WoB), der den Frauenanteil in den Gremien der Unternehmen transparent mache und dadurch Orientierung gebe.

Der zweite Teil des Gesetzes sehe vor, dass Unternehmen, die entweder mitbestimmt oder börsennotiert sind, selbst Zielgrößen für den Anteil von Frauen in Aufsichtsrat, Vorstand und der obersten Managementebene bestimmen. Diese Zielgrößen müssten bis 30. September diesen Jahres festgelegt sein.

FidAR habe mit Hilfe des Bundesfrauenministeriums ein Stimmungsbarometer erstellt, um Herausforderungen bei der Umsetzung der Quote zu indizieren und gemeinsam zu Lösungen zu kommen, erklärte Schwesig. Auch wenn die gesetzliche Verpflichtung zur Quote noch als Bevormundung gesehen werde, hätten die Unternehmen die Vorteile eines höheren Frauenanteils in Führungspositionen erkannt. Dass Zielgrößen dazu beitragen, Frauen konsequenter auf allen Unternehmensebenen zu beteiligen, sahen 60% der Unternehmen. Ein weiteres positives Ergebnis der Umfrage sei, dass Quote und Zielgröße als Chance gesehen würden um in der Öffentlichkeit und

vor allem bei Bewerberinnen Ansehen zu gewinnen.

Das Stimmungsbarometer habe aber noch einen unbeabsichtigten Nebeneffekt gehabt, sagte Schleswig. Es hätte sich herausgestellt, dass manche Unternehmen gar nicht gewusst hätten, dass sie von dem Gesetz betroffen seien.

„Wir begleiten die Unternehmen bei der Umsetzung der Quote, indem wir die Unternehmen bei der Selbstregulierung unterstützen, ihre Erfolge messen und herausfinden, ob und in welchem Umfang die Chance zur Selbstregulierung genutzt wird“, erklärte die Ministerin. Über den Sommer könnten die Unternehmen an einer Workshop-Reihe teilnehmen, die in Kooperation mit KPMG und EAF durchgeführt werde. Die Ministerin zeigte sich nach dem ersten Workshop optimistisch. Die Unternehmen wollten die Quote nicht nur erfüllen, sondern sie in ihre Unternehmenskultur einbetten. Genau das beabsichtige die Frauenquote, einen Kulturwandel in Unternehmen. Denn die „kritische Masse“ von 30% mache Frauen in Aufsichtsräten zu einem zentralen Baustein der modernen Unternehmens- und Führungskultur.

Frauen wollten Leistung bringen und Zeit für die Familie haben, wie eine aktuelle Allensbach-Studie bestätige. Deshalb sei Vereinbarkeit von Familie und Beruf das familienpolitische Topthema für sie, so die Ministerin.

Ihr Vorschlag zur Familienarbeitszeit stoße eine Debatte über partnerschaftliche Vereinbarkeit für Männer und Frauen an. Mit dem ElterngeldPlus sei ein erster Schritt dazu Gesetz geworden. Die Politik sei aktiv geworden, doch auch die Unternehmen müssten sich bewegen, forderte die Ministerin. „Führen in Teilzeit und Aufstieg in Teilzeit müssen selbstverständlich werden. Für Frauen und auch für Männer.“

Frauen in Führungspositionen seien nicht nur gerecht, sondern unternehmerisch klug. Denn Unternehmen, die auf Chancengleichheit setzten, seien nachweislich erfolgreicher.

Zum Abschluss dankte Ministerin Schwesig allen Engagierten von FidAR und vor allem Monika Schulz-Strelow für ihren Einsatz: „Gemeinsam kommen wir zum Erfolg.“

Es schloss sich der Dank des Auditoriums an Frau Schwesig an.

Podiumsdiskussion

Nach einer netzwerktechnisch effizient genutzten Kaffee-Pause nahmen auf dem Podium Platz: **Sabine Dietrich**, Mitglied des Vorstands der BP Europa SE und Mitglied des Aufsichtsrats der Commerzbank AG; **Claudia Kruse**, Managing Director, Head of Governance & Sustainability der APG Asset Management N.V.; **Dr. Martin Sonnenschein**, Managing Director Zentraleuropa von A.T. Kearney; **Andreas Tenkmann**, Vice President HR D|A|CH der Sodexo Services GmbH und

Tamara Weinert, Finanzvorstand der Outokumpu EMEA GmbH.

Gesetzliche Maßnahmen versus Unternehmenskultur war das Thema der Podiumsdiskussion. Wie sinnvoll die Quote aus der Erfahrung in ihren Unternehmen sei, wollte Arland von den Podiumsgästen wissen. Weinert, die es auch ohne Quote geschafft hat, sprach sich dennoch für die gesetzliche Regelung aus: „Wenn die Quote selbstverständlich ist, müssen wir nicht täglich dafür kämpfen und können uns auf die Leistungen konzentrieren“, sagte sie. Auch Dietrich spricht sich mittlerweile für die Quote aus. Deutschland habe da im europäischen Vergleich einiges aufzuholen. Sie befürworte die Quote in allen Unternehmensbereichen, nicht nur in Aufsichtsrat und Vorstand. Und im Sinne des Gesetzestextes – auch für Männer. Denn es gäbe Bereiche, wo ein höherer Männeranteil eine Bereicherung sei. Tenkmann erkannte in der Quote eine Maßzahl, für die jetzt Maßnahmen und Aktionspläne entwickelt werden könnten, um sie zu erreichen, zumal im deutschen Mittelstand nach wie vor weniger Frauen in Führungspositionen arbeiten als in anderen Ländern. Kruse bevorzugt den angelsächsischen Weg, der Zielvorgaben setzt und Anreize schafft, statt gesetzliche Vorgaben zu machen. In London, wo sie zehn Jahre gearbeitet hat, war es selbstverständlich, dass im Finanzbereich viele Frauen unterwegs waren. Statt Genderquote unterstütze sie den Gedanken, eine größere Vielfalt von Menschen aus anderen Ländern zu fördern. Für Deutschland scheint ihr die Quote allerdings ein möglicher Weg zu sein, nach allem was sie gehört hat. Sonnenschein sah die Quote unter dem marktwirtschaftlichen Blick des Unternehmensberaters. Menschen hätten unterschiedliche Potentiale, die marktwirtschaftlich ausgeschöpft werden könnten, erklärte er. Unter diesem Gesichtspunkt befürworte er die Quote.

„Ist ein Kulturwandel von außen möglich?“, fragte Arland die Runde. **Weinert** sah durchaus Potential in der Quotendebatte. Das Thema sei plötzlich



wichtig genommen worden und zwar von oben. Dadurch könne ein Kulturwandel angestoßen werden, sagte Weinert. Dietrich zeigte geeignete Maßnahmen von innen auf. Neben Role-Models und Netzwerken brauche es Menschen, die das Thema durch persönliches Engagement voranbringen. Wichtig seien Gespräche innerhalb des Unternehmens, um unterschwellige Diskriminierung und Verhaltensmuster bewusst zu machen. Kruse befürwortete den Weg, als Anteilseigner Fragen nach der Diversität in den Führungsebenen der Unternehmen zu stellen und dadurch einen Wandel anzustoßen. Sonnenschein verwies auf die demografische Entwicklung. Der Arbeitskräftemangel mache es unerlässlich, die Erwerbstätigkeit von Frauen auf allen Ebenen zu fördern, auch in den Führungsetagen. Als wichtigen Beitrag zu einem Kulturwandel in Unternehmen sieht er neben der Streichung des Ehegattensplittings eine Quote für Männer in Teilzeit.



„Nach dem ersten Kind wird bei 56% der Paare die Frau zur Hausfrau“ zitierte **Arland** die neueste Allensbach-Studie. Ist Teilzeit die Lösung? Dietrich bestätigte aus eigener Erfahrung in ihrem Unternehmen, dass Teilzeit in Führungspositionen funktioniert. Der Mythos von der langen Arbeitszeit sei ebenso obsolet wie der Mythos der Rabenmutter. Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren, bekämen in Deutschland zu wenig Anerkennung. Sonnenschein ergänzte, dass es zwar in vielen Unternehmen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gäbe. Da aber gerade Teilzeit für Männer nicht gesellschaftlich akzeptiert sei, würden sie nicht genutzt.

Die Pflicht, Zielgrößen zu definieren, sei auch für einige in ihrem Unternehmen eine Überraschung gewesen und auf Widerstand gestoßen, räumte Weinert ein. Umsetzen werde ihr Unternehmen die gesetzliche Regelung aber auf jeden Fall. Was Frauen tun müssen, um in Aufsichtsrat oder Beirat zu kommen, erzählte **Dietrich**: „Suchen Sie sich

ein Unternehmen, das zu Ihnen passt und in das Sie hineinpassen“, riet sie. Sie selbst wolle etwas



bewegen und traue sich zu fragen, wenn sie etwas wissen möchte, ohne zu warten, bis ihr das Wort erteilt werde. In die Materie des jeweiligen Unternehmens könne sich jeder und jede einarbeiten, das sei nicht das Problem. Man müsse nur neugierig genug sein. Wer so sichtbar werde, habe auch gute Chancen, zum Beispiel über einen Headhunter ein Unternehmen zu finden. Auch in Großbritannien würden Führungspositionen nicht verschenkt, antwortete **Kruse** auf die Frage,



ob es denn dort leichter für Frauen sei, sichtbar zu werden. Es sei sehr davon abhängig, wer im Vorstand sitze. Ihr Chef habe sie zum Beispiel während ihrer ersten Schwangerschaftspause befördert.

Dass es nicht genügend qualifizierte Frauen gäbe, ist für Tenkmann ein Scheinargument, um die Quote zu umgehen. Wer in Deutschland nicht fündig werde, müsse im Ausland schauen. Dietrich wies daraufhin, dass Headhunter oft sehr männliche, sehr spezifische Profile suchten, die Frauen ausschließen würden. Kruse ergänzte, es ginge vor allem darum, mentale Barrieren aufzubrechen, zum Beispiel nicht den französischen Muttersprachler zu suchen, sondern jemanden, der französisch beherrsche.



Auch **Tenkmann** sprach sich dafür aus, durch Frauen oder andere Nationalitäten im Aufsichtsrat traditionelle Strukturen aufzubrechen. Dass die Nachfrage nach Frauen steige, konnte auch **Sonnenschein** bestätigen. Netzwerke spielten bei der Besetzung der Aufsichtsräte eine große Rolle.



Wenn mehr Frauen in den Aufsichtsräten seien, gäbe es auch mehr Frauen in den Netzwerken, ergänzte er. Wenn jetzt plötzlich Frauen für Führungspositionen fehlten, sei das eine Fehlplanung der HR-Abteilung. Dieses Ressort müsste oft zu Gunsten des Kapitals zurückstecken. In Amerika werde das anders gehandhabt. Weinert betonte zum Schluss noch einmal, dass sich für Frauen weder durch den demografischen Wandel noch durch die HR-Abteilung etwas ändern werde. Denn der Wandel müsse von oben kommen – und das schaffe die Quote. Frauen müssten jedoch Eigeninitiative zeigen und die Chance nutzen. Für Dietrich unterstützen persönliche Beziehungen, Offenheit und ein breites Netzwerk die Chancen weiter zu kommen.

Alle Podiumsgäste waren sich einig, dass das Quotengesetz ein wichtiger und richtiger Anstoß ist, um den Kulturwandel in Unternehmen voranzutreiben, zum Nutzen der Unternehmen.

Bilanz

Dr. Katrin Suder sei ein Glücksfall für ihre Chefin, begrüßte Arland die Staatssekretärin im Bundesverteidigungsministerium.

Die Bilanz, die Frau Dr. Suder nach einem Jahr Bundeswehr zog, war anders als erwartet, doch macht diese Bilanz deutlich, dass sie selber eine Erfolgsgeschichte darstellt. Das Amt erfülle sie mit Stolz und Demut, begann Suder. Um die notwendigen Veränderungen in der Bundeswehr zu verstehen, sei es unverzichtbar, sich den Kontext klar zu machen. Die sicherheitspolitische Lage habe sich in den letzten Jahren stark verändert. Schlagwörter seien der IS-Terrorismus in Syrien und im Irak, der eine neue Bedrohlichkeit darstelle, die schwer auszuhalten sei. Auch der Ukraine-Russland-Konflikt sei hier zu nennen, der mit seiner hybriden Kriegsführung, verstärkt durch Desinformationen über die sozialen Medien, eine neue Qualität bekomme. Pandemien wie Ebola eine mit Sicherheit wiederkehrende Bedrohung, und die Flüchtlingskatastrophe gehörten ebenso dazu. Der veränderte sicherheitspolitische Kontext mache deutlich, dass es nicht nur darum gehe, den Rüstungsbereich anzuschauen, sondern für das Umfeld Antworten zu finden.

Die Stellung Deutschlands habe sich ebenfalls verändert. Als wirtschaftlich starker und auch sonst zuverlässiger Partner erwarteten die Verbündeten, dass Deutschland mehr Verantwortung übernehme.

Als Rüstungsstaatssekretärin sei sie für drei Kernbereiche verantwortlich. Rüstung, das beinhalte wie was beschafft werde, den rüstungspolitischen Kontext und Planung/Strategie. Der letzte Punkt beinhalte, mit Blick auf den sicherheitspolitischen Kontext und die darin verankerte Rolle Deutschlands Ziele zu definieren.

Die Friedensdividende, die für Deutschland lange maßgebend war, habe dazu geführt, dass nicht in die Rüstung investiert wurde. Das Ergebnis seien überalterte Fahrzeuge und Funkgeräte, deren Krypto-Programme in wenigen Jahren ausliefen, wengleich der heiße Rüstungsherbst im vergangenen Jahr den Zustand der Bundeswehr mit den Schlagworten „fliegt nicht, fährt nicht, schwimmt nicht“ auch hoffnungslos übertrieben habe.

Suder zeigte vier Bereiche auf, die ihre Aufgabe besonders machten. Erstens seien Bundeswehr, Rüstung und Streitkräfte dazu da, den Staat, unsere Lebenssituation, uns Bürger zu verteidigen. Bei den Einsätzen, in die die Soldaten und Soldatinnen geschickt würden, gehe es um Leben und Tod. Die Aufgabe der Rüstungsstaatssekretärin sei es, das bestmögliche Material zur Verfügung zu stellen.



Eine weitere Dimension sei sehr hand-fest die organisatorische Herausforderung.

Die Bundeswehr sei der größte Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland. Jeder Beruf sei hier vertreten. Gleichzeitig sei die Bundeswehr eine multinationale Organisation. Der dritte Bereich sei die Größenordnung der Projekte. Ein Investitionsvolumen von 88 Milliarden Euro, ein Forschungsvolumen von jährlich einer Milliarde Euro, sieben-tausend Einzelverträge mit Zulieferern hätte die Bundeswehr zu bewältigen, und so nicht nur ein Projekt in der Größe des Berliner Flughafens, sondern zehn.

Die letzte Dimension seien die unterschiedlichen Stakeholder: Parlament, Politiker, Ausschüsse, Verbände, Industrie und Medien.

„Das bloße Funktionieren einer Organisation unter diesen Rahmenbedingungen ist eine echte Herausforderung“, fasst Suder zusammen. Dazu käme die neue sicherheitspolitische Lage, die veränderte Verantwortung und gleichzeitig die notwendige Modernisierung.

Wenn Entscheidungen zu treffen seien, müssten die Risiken benannt werden, auch gegenüber der Öffentlichkeit und dem Parlament. Nur so könne Verständnis für die Bundeswehr entwickelt werden.

Unsicherheit beseitigen, das sei ein weiteres Kernelement, fuhr Suder fort. Dazu gehöre, einen klaren rüstungspolitischen Kurs zu haben. Zahlen, Daten, Fakten zu wissen und Risiken zu benennen, unterstütze Entscheidungen, die im Parlament oder in Ausschüssen gefällt würden wie zum Beispiel die Entscheidung, welche Schlüsseltechnologien priorisiert werden sollten.

Ein weiterer Punkt der Agenda sei Attraktivität, denn Menschen ohne Material, das sei schwierig, aber Material ohne Menschen sinnlos. Gerade auch für Frauen sollte die Bundeswehr attraktiv werden.

„Wir bezahlen die Bundeswehr mit unseren Steuergeldern. Wir entscheiden über das von uns gewählte Parlament über ihre Einsätze. Es ist unsere Bundeswehr“, beendete Suder ihre Bilanz.

Alle im Saal hielten nach der Rede kurz inne und machten sich die Dimension dieser Aufgabe bewusst.

Wrap-up

Mit einem herzlichen Dank an alle Recruiting-Lounge-TeilnehmerInnen, Thementisch-Leiterinnen, Rednerinnen und Podiumsgäste, das Organisationsteam und dem gesamten und erweiterten FidAR-Vorstand beendete Monika Schulz-Strelow das siebte FidAR-Forum. Die Diskussionen und Beiträge seien wie immer sehr facettenreich gewesen, teils aber auch überraschend.

Die Grundstimmung dieses Forums unter den veränderten Vorzeichen der gesetzlichen Lage war getragen von mehr Zuversicht als je zuvor. Gleichzeitig ließ Schulz-Strelow aber anklingen, dass FidAR und die Verbündeten und hier besonders die Teilnehmerinnen der Berliner Erklärung, die jetzigen für die Unternehmen sehr moderat gefassten Forderungen nach Zielvorgaben umfangreicher fassen würden, falls die Unternehmen mit den Umsetzungen bis zu den nächsten Wahlen nicht sichtbar vorankämen und unmittelbare Erfolge zeigen würden. Doch jetzt sei es an der Zeit, den gemeinsamen Erfolg im Rahmen des abendlichen Netzwerks zu feiern und das exquisite Essen von Sodexo dabei zu genießen.

Die Gäste dankten allen mit einem abschließenden langanhaltenden Applaus.

