

- Die Maßnahmen durch das NS-Regime: Frauen wurden unter dem Vorwand des „Doppelverdienertums“ aus dem Arbeitsleben gedrängt. So wurden 1933 unter der Bedingung, dass die Ehefrau ihren Beruf aufgab, Ehestandsdarlehen an Ehemänner ausgezahlt. Die Abzahlung des Kredites verringerte sich jeweils um ein Viertel je Kindsgeburt.
- Frauen wurden beruflich heruntergestuft: im Schuldienst wurden Schulleiterinnen und Gymnasiallehrerinnen der höheren Schuljahre zunehmend durch männliche Lehrer ersetzt.
- Die Rolle der Frau im Nachkriegsdeutschland: Die Trümmerfrauen machten die Innenstädte bewohnbar und schafften die Grundlage für die Beseitigung von Kriegsschäden. Obwohl Frauen in den ersten Nachkriegsjahren in verschiedenen Wirtschaftsbereichen gearbeitet hatten, werden sie nach der Rückkehr der Männer aus Krieg und Kriegsgefangenschaft wieder nach Hause geschickt. Adenauers Frauen- und Familienideal sieht die Berufstätigkeit von Frauen nach der Eheschließung nicht vor. Auch in den Folgejahren war der Gesetzgeber in der Bundesrepublik nicht Antreiber beim Thema Frauenförderung.
- Ein Blick zurück verdeutlicht aber auch, dass alle Schritte der Emanzipation gesetzlich verankert wurden. Zur Erinnerung: Erst seit 1978 kann eine Frau bei der Eheschließung selbst ihren Namen bestimmen. Seit 1977 gibt es überhaupt ein souveränes Recht der Frauen auf Berufsausübung und es hat bis 1997 gedauert, dass Vergewaltigung in der Ehe

unter Strafe gestellt wurde. Selbst bis 2001 war der „Dienst an der Waffe“ für Frauen in der Bundeswehr undenkbar.

Die hart verdrahtete Quote war bei der Deutschen Telekom das Erfolgsrezept:

- Unsere schmerzliche Einsicht bestand darin, uns einzugesten, dass wir bis dahin nur die gleichen, tradierten Wege optimiert hatten: Das „Mehr des Gleichen“ als Lösung. Wir hatten nur im System gearbeitet, nicht am System:
- das X-te Frauen-Mentoring Programm, Patenschaftsmodelle, Cross Mentoring;
 - das nächste Selbstmarketing-Training;
 - das Versprechen, dass es „nächstes Jahr besser“ wird.

Erst mit dem Eingeständnis der Mächtigen, gescheitert zu sein und dem Unternehmermut der Mächtigen, unpopuläre Wege einzuschlagen, ließen sich jene Erfolge verzeichnen, die wir früher für unmöglich gehalten hatten.

Mächtige müssen mit Macht Fenster und Türen öffnen, sowie Treppen und Brücken bauen, um gläserne Decken und Wände zu beseitigen. Sie müssen das System öffnen für Diversity.

Der Paradigmenwechsel hin zur Gleichstellung der Frau und hin zu mehr Frauen in der Führung ist ein Ringen von Mächtigen, von moralischen Autoritäten verbunden mit wunderbaren Graswurzelbewegungen wie dem Deutschen Juristinnenbund.

Für Ihr Engagement und vor allem für Ihre Hartnäckigkeit danke ich Ihnen allen sehr. Ich bin an Ihrer Seite!

Unconscious Bias

Dr. Brigitte Lammers

Partnerin, Egon Zehnder International, Berlin

Meine Damen und Herren,

zunächst bedanke ich mich sehr, heute bei Ihnen sein zu dürfen. Gestatten Sie mir auf Basis meiner Erfahrungen aus der Beratungs- und Besetzungspraxis dieser Tage eine bewusst andere Perspektive auf unseren Diskussionsgegenstand zu werfen. Wie Sie wissen, beschäftigt sich Egon Zehnder International unter anderem mit der Besetzung von Führungspositionen auf den Ebenen Vorstand, Geschäftsführung und Aufsichtsrat, ebenso wie auf anderen Leitungsebenen von Unternehmen. Werfen wir also einen Blick auf die positiven wie negativen Entwicklungen in solchen Besetzungsprozessen und lassen Sie uns diskutieren, welche Schlussfolgerungen daraus abgeleitet werden können. Erlauben Sie mir, Ihnen diese Überlegungen in zehn kurzen Thesen vorzustellen:

These 1: Über die Notwendigkeit der Verstärkung der Aufsichtsrats- und Vorstandsebene, ebenso wie anderer Leitungsebenen, mit weiblichen Kandidatinnen wird in unseren Klientenkreisen nicht mehr grundsätzlich diskutiert. Eine an sich banale Feststellung, die aber einen großen Fortschritt

markiert. In den letzten zwei bis drei Jahren war das deutlich anders. Während wir vor wenigen Jahren durchaus noch erleben konnten, dass Unternehmen sich bewusst gegen die Einstellung von weiblichen Führungskräften aussprachen, weil die „Kultur“ des jeweiligen Unternehmens dies vermeintlich noch nicht zuließ, so hat sich dies in nahezu allen Unternehmensumfeldern und -größen radikal geändert. Über das „Ob“ der Einstellung und Förderung weiblicher Führungskräfte wird heute nicht mehr gesprochen, über das „Wie“ wird demgegenüber nach wie vor durchaus heftig gestritten.

These 2: Wir alle verfolgen mit Blick auf jüngste Presseveröffentlichungen, dass die deutschen Aufsichtsräte weiblicher werden. Dies erfolgt allerdings im Rahmen des derzeit „Möglichen“, denn Vakanzen sind zurzeit noch rar. Die große Neubesetzungs潮elle – wir haben es heute schon einige Male gehört – steht erst für das Jahr 2013 bevor. Dennoch sehen wir in diesen Tagen bei den auftretenden Vakanzen, dass sich Unternehmen ganz mehrheitlich, insbesondere im börsennotierten Umfeld, in Richtung weiblicher Kandidatinnen orientieren. Die in einer durchaus bemerkenswerten fachlichen Breite vorgenommenen Besetzungen der letzten Monate entziehen bereits heute dem Argument die Grundlage, dass es nicht ge-

nügend qualifizierte Kandidatinnen für deutsche Aufsichtsräte gibt. Wir haben dieses Argument in den zurückliegenden Monaten ja vielfältig und intensiv diskutiert. Inzwischen besteht weitgehender Konsens darüber, dass man nicht nur im Portfolio ehemaliger CEOs qualifizierte Aufsichtsräte bzw. -räten für dieses Gremium findet, sondern vielmehr der richtige Kompetenzmix im Aufsichtsratsgremium maßgeblich für die vorzunehmenden Besetzungen sein sollte. Damit öffnet sich im Hinblick auf die Suche qualifizierter Aufsichtsratskandidatinnen ein weit größeres Suchfeld, als dies früher der Fall war. Auch dies ist zum einen für die Frauen, aber auch im Hinblick auf eine hoch professionelle Aufsichtsratsarbeit eine außerordentlich positive Entwicklung.

These 3: Auch auf Topmanagementebene sehen wir einen massiven Zug Richtung weiblicher Kandidatinnen. Allerdings ist diese Entwicklung eine, die sich insbesondere in den so genannten Querschnittsfunktionen, also in den Bereichen Personalmanagement, Marketing, Kommunikation, Recht/Compliance, oder in Teilbereichen der Finanzen vollzieht. Auch wenn wir dies alle miteinander trefflich kritisieren können, so ist dies logische Konsequenz aus der Tatsache, dass damals wie heute Frauen insbesondere in diesen Bereichen ihren Berufsweg starten und diesen im Laufe ihrer Karriere nur ganz ausnahmsweise verlassen. Daran hat sich auch in der jüngeren Vergangenheit kaum etwas geändert. Demgegenüber ist die Anzahl der Vertriebsmanagerinnen, der Technikmanagerinnen, der Frauen, die in breit angelegten kaufmännischen Aufgaben tätig werden, bedauerlicherweise nach wie vor sehr gering. Aus diesen Bereichen wird aber die Mehrheit aller Vorstandsmitglieder berufen. Und ein solcher fachlicher Hintergrund liegt auch den meisten CEO-Berufungen zugrunde. Nur wenn Frauen in Deutschland ihre Karriere zukünftig bewusst und gewollt auch außerhalb der genannten Querschnittsfunktionen beginnen und vorantreiben, kann mittelfristig eine breitere Durchdringung aller Funktionen und Ebenen im Unternehmen erreicht werden. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, insbesondere auf Seiten der Frauen, um den zu Recht formulierten Forderungen auch selbst genügen zu können.

These 4: Klienten machen bei anspruchsvollen Managementbesetzungen nach wie vor keine Kompetenzabstriche, um dadurch eine Frau zu gewinnen. Aber, und auch dies ist neu, wir sehen heute ein weit höheres Maß an Flexibilität und an Kreativität, ein Besetzungsprofil mit bewusst breitem Blick in den Markt so zu gestalten, dass die Wahrscheinlichkeit der Gewinnung von Frauen damit steigt. So hat zum Beispiel die jüngste Berufung von Claudia Nemat in den Vorstand der Deutschen Telekom gezeigt, dass eine Berufung auf eine operative Vorstandsfunktion nicht zwingend voraussetzt, dass die zu berufende Person schon einmal langjährig in einer solchen operativen Führungsaufgabe tätig war. Heute muss jemand den zu besetzenden Job mitnichten schon so oder so ähnlich gemacht haben, um sich für die zu besetzende Vakanz zu qualifizieren. Hier vollzieht sich eine Öffnung in Besetzungsprozessen, von denen nicht nur Frauen werden profitieren können.

These 5: Jenseits des politischen Drucks, der zu einem deutlich stärkeren Engagement vieler Unternehmen für Frauen geführt hat, formulieren Frauen in Unternehmen inzwischen weit klarer ihren Führungs- und Gestaltungsanspruch. Auch das ist in dieser Qualität neu. Man mag über die Tragfähigkeit von Diversity-Maßnahmen vielfältig diskutieren und in diesem Kontext auch konstatieren, dass die Wirksamkeit dieser Maßnahmen in vielen Fällen noch zu beweisen bleibt. Aber auch wenn Vieles richtigerweise und mit den besten Intentionen heute noch schlicht ausprobiert wird, so haben sich Frauen in vielen Unternehmen zu durchaus schlagkräftigen Netzwerken zusammengeschlossen, die erstmals in vielen Unternehmensstrukturen als hörbare und kraftvolle Einheit gesehen und berücksichtigt werden. Auch dies sollte in der Wirkung auf sich wandelnde Unternehmenskulturen nicht unterschätzt werden.

These 6: Aber es gibt natürlich nicht nur Positives zu berichten. Aus meiner Sicht steckt Frauenförderung in vielen deutschen Unternehmen noch immer im Modus des „Köpfefzählers“ und in einer sehr deutschen Compliance-Attitüde. Die Unternehmen sind fixiert auf die Vergrößerung der Zahl weiblicher Führungskräfte – koste es, was es wolle. Aber die Vergrößerung der Zahl alleine wird Unternehmen nicht so verändern, dass Frauen sich auf breiter Front besser als in der Vergangenheit werden weiterentwickeln können.

These 7: Auch wenn die Einsicht in die Notwendigkeit der Frauenförderung gewachsen ist, so würde ich prognostizieren, dass bei Nachlassen des politischen Drucks sich die eingeleiteten Entwicklungen vielfach nicht nur verlangsamen, sondern in bestimmten Bereichen sogar vollständig einschlafen werden. Ja, das Thema Diversity im Allgemeinen und Frauenförderung im Besonderen ist in vielen Unternehmen angekommen. Die Einsicht in diese Themen ist über alle Unternehmensebenen hinweg aber noch nicht so weit verbreitet und verankert, dass ihre Verfolgung und weitergehende Verankerung als erfolgskritisch und damit selbstverständlich von allen Geschäftsverantwortlichen verstanden wird. Wir alle wissen, dass Frauenförderung ebenso wie Diversity in vielen Unternehmensbereichen durchaus kein beliebtes Thema ist, sondern vielmehr als „Modethema“ abgetan wird, verbunden mit der stillen Hoffnung, dass es sich irgendwie schon im Sande verlaufen wird. Lässt der politische Druck nach, so wird die Verlockung in vielen Unternehmen sicher recht hoch sein, sich nun endlich wieder anderen Themen zuwenden zu können. Da die zu verzeichnenden Erfolge aber noch nicht weit genug reichen, scheint es mir unumgänglich und nachdrücklich wünschenswert, den politischen Druck auf Unternehmen unvermindert aufrecht zu erhalten.

These 8: Ich hatte bereits betont, wie sehr wir uns alle darüber freuen können, dass zwischenzeitlich weit mehr Frauen für Führungspositionen gesucht und gefunden werden. Leider ist damit – zumindest nicht wahrnehmbar – verbunden, dass gerade diese Frauen sich sichtbarer und hörbarer für die Belange von Frauen in ihrem Unternehmen und darüber hinaus einzusetzen. Diese Zurückhaltung ist häufig darin begrün-

det, dass Frauen auf keinen Fall in die Ecke der so genannten „Quotenfrau“ gestellt, sondern einzig aufgrund ihrer Kompetenz und beruflichen Erfolge beurteilt werden wollen. Und in der Tat ist dies – wie schon ausgeführt – Grund und Ursache für die jüngsten Berufungen. Wenn aber gerade diese Frauen nicht aus der Selbstsicherheit des eigenen Erfolgs heraus sichtbar Engagement für Frauen in ihren jeweiligen Unternehmen zeigen, von wem wollen wir es dann erwarten? Wir können uns nicht einerseits über eine noch immer nicht ausreichende Zugkraft der Frauenförderung in Unternehmen beklagen, uns selbst aber mit dem Thema – in welcher Form auch immer – nicht identifizieren wollen.

These 9: Ein nahezu ungelöstes Thema in Unternehmen scheint mir darüber hinaus die Frage zu sein, was Unternehmen mit den vielen bunten Köpfen, die nunmehr vermehrt gewonnen werden, denn nun anfangen sollen. Wissenschaftlich ist längst belegt, dass die Mehrung „bunter“ Köpfe im Unternehmen allein noch keinen Mehrwert darstellt. Vielmehr gilt es, sie so einzubinden und in ihrer Vielfalt zielgerichtet zu nutzen, dass ein Mehrwert für das Unternehmen und die jeweiligen Teams geschaffen wird. Hier können wir von unseren europäischen Nachbarn Vieles lernen, wie dies gelingen kann: Der Begriff Diversity-Management gilt in vielen unserer Nachbarländer als gescheitertes Konzept, stattdessen wird inzwischen über Inklusions- und über so genannte „Unconscious Bias“-Projekte gesprochen, die stärker auf eben diese zielgerichtete Einbindung abstellen. Das wiederum setzt im Ergebnis einen Kulturwandel in Unternehmen voraus, der letztendlich nur dann erfolgreich sein kann, wenn er vom CEO getrieben breit durch das gesamte Unternehmen getragen wird. Wenn ein solch breit angelegter Kulturwandel in Unternehmen jedoch nicht gelingt, werden viele auf Top-Ebene rekrutierte Frauen sich in häufig noch sehr traditionell deutsch geprägten Unternehmen wiederfinden, in denen die

Verankerung und Nutzung von Andersartigkeit und Vielfalt nicht als Chance, sondern eher als Irritation wahrgenommen wird. In einem solchen Umfeld als Managerin zu reüssieren, kann dann bestenfalls mit großer Kraftanstrengung und enormem Beharrungsvermögen gelingen.

These 10: Last but not least gehört die aktive Auseinandersetzung mit Vorprägungen und Vorurteilen, denen sich Frauen vielfältig in Unternehmen ausgesetzt sehen, zu einem wesentlichen Element des beschriebenen Kulturwandels. Was in unseren Nachbarländern in vielfältigen „Unconscious Bias“-Projekten verfolgt wird, ist die Schaffung von Transparenz hinsichtlich dieser Vorurteile und Vorprägungen auf allen Ebenen des Unternehmens. Damit soll Mitarbeitern, insbesondere aber auch den männlich dominierten Leitungsebenen eines Unternehmens geholfen werden, sich solcher Vorurteile, die wir natürlich alle besitzen, bewusst zu machen und aktiv mit ihnen umzugehen. Berichten insbesondere britischer Unternehmen folgend sind die Erfolge, die bei Anwendung solcher Trainings erzielt werden können, sehr erfolgversprechend und geeignet, zu weitreichenden Wandlungsprozessen in Unternehmen sehr positiv beizutragen. Es ist erfolgskritisch, die dargelegten Themen parallel anzugehen, um jenseits des „Köpfenzählens“ weibliche Managerinnen erfolgreich in einer neuen und offeneren Unternehmenskultur zu verankern, die es nach meiner Überzeugung noch nicht häufig genug gibt. Dennoch – wenn Sie mir gestatten zu resümieren – ist das Glas aus meiner Sicht mehr als „halb voll“, es ist längst nicht mehr nur „halb leer“. Ich bin davon überzeugt, dass wir jenseits einer weiteren Verbesserung der Präsenz von Frauen auf allen Ebenen auf eine positive Öffnung und einen entsprechenden Kulturwandel in Unternehmen hinarbeiten sollten. Nur wenn beides gleichermaßen gelingt, werden wir uns alle hoffentlich recht bald in einer neuen Unternehmensrealität wiederfinden.

Frauenquote? Selbstverständlich

Stephanie Bschorr

Präsidentin Verband deutscher Unternehmerinnen (VdU) e.V.,
Berlin

Sehr geehrte Frau Präsidentin Pidal,
sehr geehrter Herr Botschafter,
sehr geehrter Herr Sattelberger,
sehr geehrte Damen und Herren,

Sie alle werden es wissen: Die Gleichberechtigung von Mann und Frau ist schon in Artikel drei unseres Grundgesetzes und damit seit mehr als 60 Jahren festgeschrieben. Dieses Grundrecht betrachten wir heute als Selbstverständlichkeit. Damals war es überaus umstritten. So bedurfte es allein mehrerer Jahrzehnte und zahlreicher Gesetzesänderungen, bis auch nur das in der Bundes-

republik Deutschland geltende Recht diesem Grundrecht entsprach.

Darüber, wie lange es gedauert hat oder vielleicht sogar noch dauert, dieses Grundrecht in den Köpfen zu verankern, lässt sich nur spekulieren. Seitdem es das Grundrecht der Gleichberechtigung von Mann und Frau gibt, gibt es aber auch die Erwartung der Chancengleichheit von Frauen und Männern – und zwar in allen Lebensbereichen. Und, keine Frage, es ist viel erreicht. Aber ein Feld liegt noch, wenn ich das so sagen darf, nahezu unbestellt vor uns: die Chancengleichheit von Frauen und Männern in den Führungsebenen und Aufsichtsgremien der deutschen Unternehmen.

Seit elf Jahren bereits blicken wir auf die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleich-