

## Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog

28. November 2013, Berlin

# Fakten, Ziele, Wege

PD Dr. Elke Holst,

Forschungsdirektorin Gender Studies, DIW Berlin, Veranstaltung "Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog", 28. November 2013 in Berlin.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Podiumsgäste,

ich freue mich Sie heute zu unserer Veranstaltung „Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog“ in den schönen Räumen des WZB begrüßen zu dürfen. Die Begrüßung geschieht auch im Namen meiner Mitveranstalterinnen: Ramona *Pisal*, Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes, und Jutta *Allmendinger*, der Präsidentin des WZB.

Besonders begrüßen möchte an dieser Stelle unsere fünf hochrangigen externen Gäste. Sie alle sind Personalverantwortliche in Spitzenfunktionen in ihrem Unternehmen. (...)

Wir freuen uns sehr, dass Sie heute zu uns gekommen sind!

Im Publikum sind auch die Vertreterinnen und Vertreter der Konferenz der Gleichstellungs- und Frauenministerinnen und -minister (GFMK), die derzeit in Berlin tagen. Unser herzliches Willkommen auch an Sie.

Für uns drei Veranstalterinnen ist es die erste Tagung dieser Art. Wir realisieren dieses gemeinsame Format mit Spitzenvertretern und einer Spitzenvertreterin der Wirtschaft in der Hoffnung, dass der Dialog Impulse für neuartige Gedanken und Wege anstoßen kann. Dass wir uns heute direkt einen Tag nach Abschluss der Koalitionsverhandlungen treffen, in denen es auch um Regelungen zu mehr Frauen in Spitzenfunktionen ging, war natürlich lange geplant und vorausgesehen. (...)

Wir haben heute wenig Zeit für einführende Worte, daher möchte ich meinen fachlichen Input auch zeitlich stark begrenzen:

Ich habe für meine Ausführungen den Titel „Mehr Frauen in Führungspositionen – Fakten, Ziele, Wege“ gewählt, nicht weil ich meine, dieses Thema auch nur annähernd in fünf Minuten behandeln zu können, sondern weil ich die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte dazu nennen möchte.

**Fakten:** Erst wenn wir die genauen Daten und Fakten kennen, wissen wir wo wir stehen. Dazu gehört Transparenz und ein wohl definiertes, valides Zahlengerüst über die wichtigen Größen, die den Aufstieg von Frauen und Männern beeinflussen.

Dass mehr Frauen in Führungspositionen und insbesondere in Spitzenpositionen kein Selbstläufer sind, zeigen unsere seit vielen Jahren laufenden Untersuchungen von mittlerweile rund 500 Unternehmen. Im Januar 2014 wird unsere nächste Studie erscheinen. Doch wir haben vorab für diese Veranstaltung den aktuellen Stand in den 30 DAX-Unternehmen ausgewertet. Ich kann Ihnen berichten, dass der Frauenanteil hier in den Vorständen im Vergleich zum Vorjahr rückläufig ist. Er liegt jetzt bei 6,3 Prozent, im Vorjahr waren es noch 7,8 Prozent. Herr *Kaeser*, der Vorstandsvorsitzende bei Siemens – der ja gerade das Ausscheiden beider Frauen im

Vorstand (Frau *Kux* und Frau *Ederer*) zu verzeichnen hatte – zeigte sich jüngst offen für die Frauenquote, wenn die Unternehmen es nicht selbst schaffen. Wir unterstützen gerne mit Rat und Tat. (...) In seinem jährlichen Managerinnen-Barometer stellt das DIW Berlin immer wieder eine Reihe von Maßnahmen vor.

In den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen sieht es derzeit besser als in den Vorständen aus. Insgesamt nahm hier der Anteil Frauen um 2,5 Prozentpunkte auf 21,9 Prozent zu. Auch wenn die Arbeitnehmervertretungen noch immer die Mehrheit der Frauen in den Aufsichtsräten stellen, legt die Kapitalseite nach: Von den 70 Frauen in den 30 DAX-Aufsichtsräten entsendete die Kapitalseite 30. Das entspricht einem Anteil von 42,9 Prozent. Ende 2012 waren es noch 36,5 Prozent, Ende 2011 29,5 Prozent. Dieser Anstieg wurde bei insgesamt sinkenden Zahlen von Aufsichtsratsmitgliedern erreicht (2011: 395 Mitglieder, 2012: 322 Mitglieder und jetzt 310 Mitglieder). Den jüngsten Planungen der Großen Koalition ab 2016 eine 30-Prozent-Frauenquote bei Neubesetzungen in Aufsichtsräten großer börsennotierter und mitbestimmter Unternehmen einzuführen, können die 30 DAX-Unternehmen – so meine ich – gelassen entgegensehen. Wie sehen Sie das, liebe Podiumsgäste?

Ich komme zu Punkt 2 – Ziele: Ausgehend von den Fakten sind präzise Ziele und realistische Zeiträume zur Umsetzung hilfreich. Ein klares Commitment der Unternehmensleitung ist hier zentral. Wir sind gespannt, wie Sie das in Ihrem Unternehmen handhaben.

Um Stand, Ziele und Fortschritte in den Unternehmen untereinander vergleichbar zu machen, braucht es allerdings noch gemeinsame Definitionen von Führungspositionen auf unterschiedlicher Hierarchieebene. Wir kennen die Angaben aus den Statusberichten der 30 DAX-Unternehmen, doch dort schwanken die Größen und die Führungspositionen sind aufgrund unterschiedlicher Definitionen nicht unbedingt untereinander vergleichbar. Vielleicht können Sie uns berichten, ob und inwieweit wir als Wissenschaft Sie bei der Erstellung von vergleichsfähigen Größen unterstützen können?

**Punkt 3 – Wege:** Hier tun sich noch schwarze Löcher auf. Denn de facto sind Frauen in Führungspositionen noch stark unterrepräsentiert. Sind Frauen selber schuld? Verhindern Männer den Aufstieg von Frauen? Erschweren die Strukturen in den Unternehmen ihren Aufstieg? Oder alles zusammen? Wie kann es besser gelingen, beiden einzelnen Personen die Lebensverlaufsperspektive einzubeziehen und flexible Lösungen für die „Wechselfälle des Lebens“ zu finden – ohne dass auf eine Karriere verzichtet werden muss. Die Herausforderungen von Erziehung und Pflege werden künftig sicherlich nicht geringer und betreffen sowohl Männer wie Frauen. Zudem braucht jedes Individuum Zeit für sich, um gesund zu bleiben. Das Thema Work-Life-Balance bleibt wichtig.

Schließlich – Zahlen und Fakten sind nicht alles. Ein Wissen über die eigene Unternehmenskultur und ihre (auch nicht intendierten) Folgen sind wichtig. Was macht die eigene Unternehmenskultur

aus? Gibt es unbewusste oder bewusste Geschlechter-Klischees, die dem Ziel mehr Frauen in Führungspositionen nicht zuträglich sind und die es abzubauen gilt? Werden Frauen tatsächlich in

Führungspositionen willkommen geheißen? Erhalten sie gleichermaßen Unterstützung von unternehmensinternen Netzwerken wie die Männer? Auch hierzu freuen wir uns, heute mehr zu hören.

## Frauen in Führungspositionen auf dem Weg nach oben: Wissenschaft und Unternehmen im Dialog

28. November 2013, Berlin

### „Spot the Error“

Ramona Pisal,  
Präsidentin djB, Berlin

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Gäste,

es freut mich sehr, dass Sie unserer gemeinsamen Einladung zur Vorstellung der Ergebnisse des Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ und zur Teilnahme am anschließenden Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft so zahlreich gefolgt sind. Ich danke Frau Dr. *Holst* für die freundliche Begrüßung und die gute Kooperation. Mit den Wochenberichten des DIW hat vor allem sie die ungleiche Verteilung von Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft zwischen Männern und Frauen frühzeitig transparent gemacht und damit einen wesentlichen Impuls für unser Projekt gesetzt. Als weitere Kooperationspartnerin konnten wir die Präsidentin des WZB, Frau Professorin *Allmendinger*, gewinnen, die das Thema mit ihren Studien aus soziologischer Sicht ebenfalls seit Jahren engagiert begleitet und außerdem heute unsere Gastgeberin ist. Vielen Dank, liebe Frau Professorin *Allmendinger*, dass wir in diesem ehrwürdigen Ambiente zusammenkommen dürfen. Sie werden verstehen, liebe Gäste, dass wir uns nicht nach einem alternativen Raum umschauchen wollten, als der Stand der Anmeldungen unsere Erwartungen übertraf. Wir haben uns stattdessen entschieden, den Platz optimal zu nutzen und den Nebenraum mit einzubeziehen. Auch auf dem Podium ist es sehr eng, so dass ich später einen Platz im Publikum einnehmen werde, damit wir die Veranstaltung wie geplant in diesem schönen Saal durchführen können. Lassen Sie uns zusammenrücken, dann finden wir alle Platz.

Frau Professorin *Allmendinger* wird ebenfalls einen kurzen wissenschaftlichen Input geben, bevor wir zum Dialog mit den Personalverantwortlichen von fünf großen deutschen Unternehmen, alle im so genannten DAX notiert, übergehen. Ich freue mich sehr, dass sie heute Nachmittag bei uns sind und begrüße sehr herzlich Herrn *Dollhausen*, Herrn Dr. *Finkh*, Herrn Dr. *Nöcker*, Herrn Dr. *Porth* und Frau *Oßendorf-Will* in Vertretung für Frau Professorin *Schick*. Herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen.

Als Moderatorin konnten wir Frau Dr. *Neusüß* gewinnen – Mitgründerin und Geschäftsführerin von compassorange, einer Agentur für zeitgemäße Personal- und Organisationsentwicklung, tätig als Beraterin, Moderatorin und Coach mit Arbeitsschwerpunkt auf Veränderungsprozessen im Bereich Diversity u.a. in dem Projekt VITAMINT – mehr Vielfalt in der technischen Ausbildung,

ein historisch erstmaliger Zusammenschluss von Siemens, Daimler und der Deutschen Telekom, koordiniert von dem Bildungsträger Life e.V. Sie ist u.a Mitgründerin der Berliner Weibervirtschaft, langjähriges Vorstandsmitglied und Aufsichtsrätin – mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ bestens vertraut.

(...)

Und nun zur Sache. Ich möchte Ihnen heute die Ergebnisse unseres Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung 2009 bis 2013“ vorstellen. Für den Deutschen Juristinnenbund ist dieses Projekt untypisch. Wir arbeiten in Fachkommissionen rechtswissenschaftlich an der Fortentwicklung des Rechts in allen Rechtsgebieten, begleiten Gesetzgebungsvorhaben, nehmen Stellung in Rechtsprechungsangelegenheiten, insbesondere vor dem Bundesverfassungsgericht, immer mit Blick auf die Auswirkungen für Frauen. Wer uns nicht kennt, findet dazu alle Informationen auf unserer Homepage. Ein mehrjähriges Projekt mit profanem rechtspolitischen Auftritt ist für uns eher exotisch, so exotisch wie Frauen in den 30 DAX-Vorständen im Jahr 2009.

Damals gab es genau eine Frau in einem DAX-Vorstand und auch deutlich weniger Aufsichtsrätinnen als Männer, das hat Elke *Holst* bereits in Erinnerung gerufen. Auf der Hauptversammlung der Daimler AG am 8. April 2009 fragte unser Mitglied Mechthild *Düsing* erstmals danach, warum auf dem Podium kaum Frauen vertreten seien und auch keine zur Wahl in den Aufsichtsrat vorgeschlagen wurde. Als Aktionärin hatte sie § 131 Aktiengesetz zum Anlass genommen, diese Fragen zu stellen, die in der Hauptversammlung vom Vorstandsvorsitzenden beantwortet werden müssen. Das letzte Substantiv musste ich nicht gendern, denn es gibt keine Frau in dieser Position, auch heute nicht.

Mit dieser Idee war die Keimzelle für unser Projekt gelegt, das meine Vorgängerin Jutta *Wagner* und die seinerzeit zuständige Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend laufen gelehrt haben. Das Ministerium hat uns bis jetzt begleitet und gefördert. Dafür möchte ich mich sehr herzlich bedanken.

Was haben wir konkret getan?

Wir haben mit wissenschaftlicher Begleitung aus unserer Fachkommission für Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht Fragen entwickelt mit Blick auf die berufliche Entwicklung der Frauen in den Unternehmen. Interessiert haben uns die Frauenanteile an der Belegschaft, die nur selten veröffentlicht sind, der Verlauf der weiblichen Karriere über alle Führungsebenen hinweg bis zum Vorstand und zum Aufsichtsrat, die Veranke-