Deutscher Juristinnenbund

djb

# Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung – 2009 bis 2013

## Mehr Frauen in Führungspositionen

### Fazit und Forderungen

Deutscher Juristinnenbund e. V.

# Vorwort

Vier Jahre, mehr als 300 Hauptversammlungen – das Projekt des Deutschen Juristinnenbundes e. V. (djb) „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ ist vorläufig abgeschlossen. Die Bilanz legen wir mit dieser Studie vor.

Viel haben wir uns vorgenommen, als Mechtild Düsing, Rechtsanwältin und Notarin aus Münster, das Projekt „erfand“ und unsere damalige Präsidentin Jutta Wagner es mit Begleitung aus dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) auf den Weg brachte.

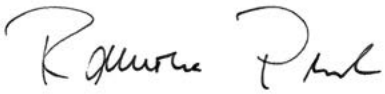
Wir haben viel bewegt. Tausende Aktionärinnen und Aktionäre haben wir erreicht, nicht immer zu deren Freude, aber immer öfter. Der Beifall, die Zustimmung, auch vonseiten einzelner Aufsichtsrätinnen und Vorstände, anlässlich und außerhalb der Hauptversammlungen, sind mit jedem Jahr mehr geworden; wir sind mit den Verantwortlichen ins Gespräch gekommen. Das Projekt hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Diskussion um den beschämend geringen Anteil von Frauen in den Führungsetagen der deutschen Unternehmen in die Mitte der gesellschaftspolitischen Diskussion gerückt ist.

Es bleibt noch viel zu tun. Auch im „Superwahljahr“ 2013 kam nur jede vierte gewählte Aufsichtsrätin von Anteilseignerseite. Weibliche Vorstände sind bei den 30 größten Unternehmen so rar, dass wir alle diese Frauen namentlich benennen können. Die „Vorständin“ ist mit der Aufnahme in den Duden inzwischen im allgemeinen Sprachgebrauch angekommen, nicht aber auf der Agenda der Personalverantwortlichen.

Woher sollten sie auch kommen? Die Frauen stecken in den unteren Führungsebenen wie in einer Lehmschicht fest, im Vergleich zu den Männern werden sie kaum befördert. Im Durchschnitt liegt der Anstieg bei den Führungspositionen insgesamt bei unter einem Prozentpunkt im beobachteten Zeitraum, obwohl der gesellschaftliche und politische Druck mit der Aussicht auf eine gesetzliche „Frauenquote“ besonders stark war. Wie wird es dann wohl erst aussehen, wenn dieser Druck nachlässt?

Für die großzügige Unterstützung durch die Bundesfrauenministerin und die Mitarbeiterinnen ihres Hauses bedanken wir uns sehr herzlich. Ein ganz erheblicher Teil der Arbeit ist ehrenamtlich geleistet worden. Allen Frauen und Männern, die uns ihre Stimmrechte überlassen, die Hauptversammlungen besucht und uns vielfältig unterstützt haben, allen Mitarbeiterinnen des djb, den Kolleginnen in der Fachkommission Arbeitsrecht und hier insbesondere Frau Professorin Victoria Koch-Rust für die kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung gilt unser ganz besonderer Dank.

Wir werden weiter darauf hinwirken, dass die Bemühungen der Unternehmen mit gesetzlichen Vorgaben zielorientiert unterstützt werden. Und wenn uns das zu theoretisch wird, dann kommen wir bestimmt auch gerne einmal wieder persönlich vorbei.



Ramona Pisal
Deutscher Juristinnenbund e. V.

# Unterstützer/-innen des Projekts

*Ein Zuwachs von unter einem Prozentpunkt im Jahr steht in der Wirtschaft sonst für drohende Rezession, die Entwicklung beim Frauenanteil in Führungspositionen stimmt nicht optimistischer. Ohne externen Druck wird sich nachhaltig nichts verändern. Geld, Macht und Einfluss werden freiwillig nicht geteilt.*

Foto: Sharon Adler, pixelmeer.de

**Ramona Pisal,**
Präsidentin des Deutschen Juristinnenbundes e. V., Berlin

Foto: BMFSFJ

*Die Anlage des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" ist schlicht genial: Aktionärinnen nutzen ihre Rechte und Stimme, um Informationen einzufordern. Das wirkt unmittelbar und besser als jeder politische Appell!*

**Renate Augstein,**
Abteilungsleiterin/Ministerialdirigentin im BMFSFJ, Berlin

*Frauen in Führungspositionen sind eine Selbstverständlichkeit – glaubte ich. Wenn es davon in der Wirtschaft kaum welche gibt, muss frau Ursachenforschung betreiben, klar. Deshalb fand ich die Idee, dies an der Quelle, bei den Männern in Führungspositionen, präsent und auskunftspflichtig in Hauptversammlungen, zu tun, einfach genial. Die in den meisten Hauptversammlungen leider gemachte geradezu körperliche Erfahrung, dass Frauen in den Führungskreisen der deutschen Wirtschaft unerwünscht, irgendwie unpassend sind und sich daran mit dem vorhandenen männlichen Spitzenpersonal nichts ändern wird, diese Erfahrung kann wirklich jede, jeden nur von der Notwendigkeit einer gesetzlichen Quote überzeugen.*

Foto: privat

**Jutta Wagner,**
Rechtsanwältin/Notarin/Past President des Deutschen Juristinnenbundes e. V., Berlin

Foto: Ralf Emmerich

*Seit Jahren beschäftige ich mich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen". Die Reaktionen der Anwaltskollegen öffneten mir die Augen dafür, mit welcher Ignoranz Männer durchweg dieses Thema behandeln und mit welcher Penetranz sie ihre Machtpositionen verteidigen. Mir wurde im Laufe der Jahre jedoch auch klar, dass eine unbeirrte Arbeit an dem Thema nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein" durchaus Erfolg versprechend ist.*

**Mechtild Düsing,**
Rechtsanwältin/Notarin, Münster

# Inhalt

Vorwort . . . . . 3
Unterstützer/-innen des Projekts . . . . . 4
Fazit und Forderungen . . . . . 6
Das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ . . . . . 11
Frauen in Führungspositionen (2009–2013) . . . . . 13
Die Unternehmen: Ziele – Strategien – Maßnahmen . . . . . 16
Frauen im Unternehmen: Daten und deren Veröffentlichung im Lagebericht . . . . . 19
Personalauswahl . . . . . 21
Personalentwicklungskonzepte und deren Evaluation . . . . . 23
Unternehmenspolitik und Veränderungsbereitschaft . . . . . 24
Hinweise zur Methodik . . . . . 26
Unterstützer/-innen des Projekts . . . . . 27

# Fazit und Forderungen

Die Veränderungen in den Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten sind zu gering. Es mangelt an Strategien, die, getragen vom nachhaltigen Bekenntnis des höheren Managements zu mehr Frauen, signifikante Fortschritte erzielen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) führt nicht zu Zielsetzungen der Unternehmen für Führungspositionen und den Vorstand. Die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen sind unzureichend, sie gelten bisher nur für die 30 DAX-Unternehmen und liegen oft unterhalb des Frauenanteils an der Belegschaft.

Es bestehen deshalb Zweifel an der Wirksamkeit dieser Instrumente.

Der djb fordert von der Politik die
Einführung einer Frauenquote von mindestens 40 Prozent für Führungspositionen, Vorstände und Aufsichtsräte.
Eine signifikante Erhöhung des Frauenanteils in den Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten kann nach Einschätzung des djb nur durch eine gesetzliche Regelung erfolgen.

Der DCGK kann für die Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele für mehr Frauen in den Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten ein nützliches Instrument sein.

Der djb fordert jedoch von der Regierungskommission des DCGK die
Konkretisierung der Empfehlungen zu den Führungspositionen und Vorständen.
Die Empfehlungen des DCGK zu den Führungspositionen (Ziff. 4.1.5) und zu den Vorständen (Ziff. 5.1.2) müssen analog zu den Vorgaben zum Aufsichtsrat (Ziff. 5.4.1) angepasst werden: „[...] Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, [...]. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen. [...] Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.“

Darüber hinaus sind die Empfehlungen zu den Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten dahingehend zu konkretisieren, dass die formulierten Ziele gleichzeitig mit einem festen Zeitplan verbunden sind.

Eine nachhaltige Wirkung des DCGK kann jedoch nur durch eine konsequente und übereinstimmende Befolgung der Empfehlungen durch die Unternehmen erreicht werden.

Der djb fordert deshalb von den Unternehmen die
Einbindung der Ziele für mehr Frauen in den Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten in ihre Unternehmenspolitik und -kultur.
Die Unternehmen müssen die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Vorständen und Aufsichtsräten als festen Bestandteil ihrer strategischen Ausrichtung betrachten und konkrete Maßnahmen und Ziele in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Unternehmens formulieren. Dazu gehört insbesondere die glaubhafte und engagierte Unterstützung durch den Vorstand, ohne die ein nachhaltiger Wandel der Unternehmenskultur nicht zu bewerkstelligen ist.

Der djb hat im Rahmen des Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ folgende Ergebnisse gewonnen und empfiehlt auf der Grundlage der bestehenden Regelungen:

## Führungspositionen

**Wenig ambitionierte Zielsetzungen für mehr Frauen in Führungspositionen**

Der DCGK ist in Bezug auf Frauen in Führungspositionen nicht konkret genug und verfehlt daher seine Wirkung. Erst die Initiative der Bundesregierung vom 17. Oktober 2011 war Anlass für fast alle 30 DAX-Unternehmen, Selbstverpflichtungen hinsichtlich eines anvisierten Anteils von Frauen in Führungspositionen einzugehen. Acht der weiteren börsennotierten Unternehmen sind diesem Beispiel gefolgt. Die Ziele sind jedoch zu niedrig

angesetzt: Zwei Drittel der Unternehmen bleiben mit den Zielsetzungen hinter dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten zurück. Die wenig ehrgeizigen Zielsetzungen der Unternehmen schlagen sich auch im durchschnittlichen Anstieg des Anteils von Frauen an Führungspositionen in Deutschland nieder: Diesen Anteil hat der djb anhand der bisher veröffentlichten Angaben der 30 DAX-Unternehmen in den Statusberichten errechnet. Er liegt in den Vergleichsjahren von 2010 zu 2011 und 2011 zu 2012 bei jeweils unter einem Prozentpunkt. ➔ S. 13, 17

**Je höher die Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil**

Für die vom djb besuchten Unternehmen gilt weiterhin, dass die Frauenanteile abnehmen, je höher die Führungsebene im Unternehmen liegt ➔ S. 19. Deshalb fragt der djb 2013 erstmals nach den prozentualen Anteilen von Frauen und Männern an den Beförderungen in die erste und zweite Führungsebene. Nur wenige Unternehmen geben verwertbare Antworten. Der nach wie vor geringe Anteil von Frauen an den Beförderungen 2012 spricht dagegen, dass sie in absehbarer Zeit angemessen auf den oberen Führungsebenen vertreten sein werden und sich die Lücke zwischen dem Frauenanteil an den Beschäftigten und demjenigen in Führungspositionen schnell schließen wird. Die Führungsebenen sind für Frauen nicht durchlässig genug, um ihnen den Aufstieg in das oberste Management zu ermöglichen. ➔ S. 20

**Mangelhafte Veröffentlichung frauenspezifischer Daten in den Lageberichten**

Obwohl Unternehmen Daten zum Frauenanteil an der Belegschaft und auf den einzelnen Führungsebenen in Deutschland erheben, fehlen diese Angaben nach wie vor in den Lageberichten. Über drei Viertel der 30 DAX-Unternehmen veröffentlichen gar keine frauenspezifischen Daten für Deutschland. Hier fehlt es eindeutig an Transparenz, da so nicht erkennbar wird, wie sich die Zahlen über die Jahre entwickeln und was sich auf den einzelnen Führungsebenen verändert. ➔ S. 19

**Divergenz zwischen abgefragten und in den Statusberichten der 30 DAX-Unternehmen angegebenen Daten**

Die Angaben, die die Unternehmen auf den Hauptversammlungen machen, weichen von den Angaben in den Statusberichten, welche die 30 DAX-Unternehmen seit dem Quotengipfel vom 17. Oktober 2011 jährlich veröffentlichen, ab. Beim Datenabgleich ergeben sich in den Statusberichten bei annähernd der Hälfte der 30 DAX-Unternehmen höhere Werte als bei denjenigen, die die Unternehmen auf den Hauptversammlungen angeben. Da die Führungsebenen in den Statusberichten nicht gesondert aufgeführt werden, lässt sich nicht feststellen, woraus sich diese – zum Teil erheblichen – Differenzen ergeben. ➔ S. 13

Der djb empfiehlt der Politik die
Ausdehnung der Selbstverpflichtungen auf weitere Aktienindizes.
Die Aufforderung der Bundesregierung, Selbstverpflichtungen einzugehen, sollte auf die 50 MDAX-, 30 TecDAX-, 50 SDAX- und weitere börsennotierte Unternehmen ausgedehnt werden.

Der djb fordert von den Unternehmen
ehrgeizigere Selbstverpflichtungen für mehr Frauen in Führungspositionen.
Unternehmen müssen im Rahmen ihrer Selbstverpflichtungen Zielangaben deutlich höher ansetzen und sollten sich dafür mindestens an der Höhe des Frauenanteils an den Beschäftigten orientieren; sofern Letzteres sehr gering ist, sollten für Frauen in Führungspositionen dennoch darüber hinausgehende Ziele angestrebt werden, da zu berücksichtigen ist, dass der Anteil der Absolventinnen in wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Studiengängen dem der Männer entspricht. Insbesondere werden aus diesen Studiengängen viele Führungspositionen besetzt.

Der djb empfiehlt den Unternehmen die
überproportionale Beförderung von Frauen in höhere Führungspositionen.
Um die Lücke zwischen dem Frauenanteil an den Beschäftigten und demjenigen in Führungspositionen zu schließen, sollten gleich qualifizierte Frauen in den nächsten Jahren überproportional stark bei Beförderungen in höhere Führungspositionen berücksichtigt werden.

Der djb empfiehlt die
Veröffentlichung von frauenspezifischen Daten für die einzelnen Führungsebenen.
Die Unternehmen sollten die von ihnen bereits erhobenen Daten zu den Frauenanteilen an den Beschäftigten und auf den einzelnen Führungsebenen unterhalb des Vorstands für Deutschland im Lagebericht veröffentlichen, um Transparenz herzustellen.

Begleitend sollte der Gesetzgeber die in § 289 Abs. 3 HGB verankerte Berichtspflicht der Unternehmen klarstellend folgendermaßen ergänzen, um auf eine Veröffentlichung der Daten hinzuwirken: „[...] Der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Organmitglieder auf den verschiedenen Hierarchieebenen, insbesondere am unteren, mittleren und Top-Management des Unternehmens, ist für die Lage der Gesellschaft immer von Bedeutung.“ Alternativ könnte vom Gesetzgeber ein neuer Absatz 3a folgenden Wortlauts eingefügt werden: „(3a) Absatz 1 Satz 3 gilt entsprechend für den Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Organmitglieder auf den verschiedenen Hierarchieebenen, insbesondere am unteren, mittleren und Top-Management des Unternehmens.“[1]

Die Politik sollte sich dafür einsetzen, dass die Frauenanteile auf den einzelnen Führungsebenen auch in den jährlichen Statusberichten der 30 DAX-Unternehmen ausgewiesen werden.

1 Schmidt, Marlene: Novellierung des § 289 HGB und flankierende Maßnahmen, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 106.

### Unzureichende Evaluation von Personalentwicklungsprogrammen

Die Unternehmen haben bereits gute Strukturen für die Personalentwicklung geschaffen, sowohl was das Angebot an Programmen als auch die Evaluation, die Verantwortlichkeit und die Anbindung an den Vorstand und Aufsichtsrat betrifft. Diese Maßnahmen haben aber nicht zu einer signifikanten Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen geführt. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass zu wenige Unternehmen erfassen, wie viele Frauen an Personalentwicklungsprogrammen teilnehmen; noch viel seltener wird die Altersstruktur von Teilnehmerinnen an den Programmen erhoben. Darüber hinaus sind die Beförderungskriterien nicht mehr zeitgemäß, weil sie nicht auf die Lebensphasen von Frauen und Männern abgestimmt sind. ➔ S. 23 f.

Der djb empfiehlt den Unternehmen die
regelmäßige Evaluation der Personalentwicklungsprogramme.
Personalentwicklungsprogramme sind hinsichtlich ihrer Qualität regelmäßig zu evaluieren. Hierfür sollten Ziele definiert und anhand von Indikatoren überprüft werden. Insbesondere ist zu berücksichtigen, wie viele Frauen an den Maßnahmen teilnehmen und wie viele davon unter bzw. über 40 Jahre alt sind. Mithilfe dieser Daten kann festgestellt werden, wann es zu Karrierebrüchen von Frauen kommt. Eine regelmäßige Berichterstattung der Verantwortlichen an den Vorstand muss gewährleistet sein.

Der djb empfiehlt den Unternehmen außerdem die
Ermöglichung von lebensphasenorientierten Karrieren.
Beförderungskriterien sind auf ihre mittelbare Diskriminierung von Frauen zu überprüfen. Da Kriterien bisher in bestimmten Lebensphasen erfüllt werden müssen, ist dafür zu sorgen, dass Frauen diesen auch in anderen Lebensphasen entsprechen können. Tradierte Karrieremuster und vorhandene Personalentwicklungskonzepte in den Unternehmen sind unter der Berücksichtigung von lebensphasenorientierten Karriereverläufen von Frauen und Männern zu überprüfen und entsprechend neu zu gestalten.

### Zu geringe Repräsentanz von Frauen in Besetzungsgremien

Frauen waren 2012 noch zu selten in Besetzungsgremien vertreten, in denen Personalverantwortliche über die Besetzung von Führungspositionen entscheiden. Ihre Präsenz war zudem kaum durch interne Strukturen sichergestellt.

Der djb empfiehlt den Unternehmen eine
verstärkte Präsenz von Frauen in Besetzungsgremien.
Frauen müssen in Besetzungsgremien angemessen vertreten sein. Es ist sicherzustellen, dass jeweils mindestens eine personalverantwortliche Frau über die Besetzung von Führungspositionen mitentscheidet.

### Anreiz Bonussystem selten genutzt

Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils werden noch zu selten an die Vergütung der Vorstände und des höheren Managements gekoppelt. ➔ S. 16

Der djb empfiehlt den Unternehmen die
Kopplung der Ziele an das unternehmensinterne Vergütungssystem.
Die Unternehmen sollten Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils an die Vergütung der Vorstände und des höheren Managements koppeln. Dies trägt zu einer nachhaltigen Beförderungsstrategie von Frauen in Führungspositionen bei, da monetäre Anreize gesetzt werden.

### Keine Strategie bei der Kommunikation des Unternehmenswandels

Die Unternehmen verfügen über eine Vielzahl von Kommunikationsmitteln und -weisen zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ und dem damit angestrebten Wandel der Unternehmenskultur. Dennoch lässt sich häufig keine zielführende Strategie zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ableiten. Nur die wenigsten Unternehmen bestimmen Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt und Erfüllungsgrad ihrer Zielsetzung auch gemessen werden kann. Der in der Mehrzahl befürwortete Wandel kann so nicht herbeigeführt werden. ➔ S. 24

Der djb empfiehlt den Unternehmen die
strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation an allen Mitarbeitenden.
Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ sollte von den Unternehmen in gleichem Maße gegenüber Frauen und Männern kommuniziert werden, um eine einseitige Kategorisierung als Frauenthema zu vermeiden. Bestehende Maßnahmen der Unternehmen sollten hinsichtlich ihres Adressatenkreises überprüft werden. Den Kommunikationsmaßnahmen muss eine zielführende Strategie hinsichtlich eines Unternehmenswandels zu mehr Frauen in Führungspositionen zugrunde gelegt werden. Der so angestrebte Wandel muss anhand definierter Kennzahlen überprüfbar sein.

### Kein betriebswirtschaftliches Kalkül für mehr Frauen in Führungspositionen

Der wirtschaftliche Vorteil von Geschlechtervielfalt wird nur von wenigen Unternehmen (an-)erkannt. In der Folge mangelt es an einer fundierten strategischen Ausrichtung der Unternehmen, die vor allem auch den Entwurf eines betriebswirtschaftlichen Geschäftsszenarios mit einschließt. Noch zu selten wird kalkuliert, ob und inwiefern ein höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen zu einem Mehrwert für das Unternehmen und einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen, auf dem Markt und bei Kundinnen und Kunden beiträgt. ➔ S. 25

Der djb empfiehlt den Unternehmen die
Behandlung der Thematik „Frauen in Führungspositionen“ als Business Case.
Die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen muss zur „Chefsache“ werden. Nur ein starkes und nachhaltiges Bekenntnis der Vorstände führt zu einem höheren Stellenwert des Themas im Unternehmen und zu dessen Akzeptanz durch die Mitarbeitenden. Darüber hinaus sollte die Zielsetzung des Unternehmens „Mehr Frauen in Führungspositionen“ – wie alle anderen Themen – auch als betriebswirtschaftliches Geschäftsszenario behandelt werden. Das Ziel sollte mit der bestehenden Unternehmensstrategie und -kultur verknüpft werden, um mögliche Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu eruieren.

## Vorstände

**Keine Ziele für Frauen in Vorständen**

Frauen fehlen auf der Agenda der Unternehmen, wenn es um die Besetzung von Vorstandspositionen geht. Von zwei Ausnahmen unter den vom djb besuchten Unternehmen abgesehen definieren die Unternehmen 2013 weder in ihrem Corporate Governance Bericht noch auf Nachfrage Ziele für den Frauenanteil im Vorstand. Der DCGK entfaltet in Bezug auf die Vorstände für Frauen also keine Wirkung. Er ist nicht konkret genug und wird von den Unternehmen nicht so verstanden, dass auch für den Vorstand messbare Ziele zu formulieren seien. Der Vergleich zu den Aufsichtsräten zeigt: Empfiehlt der DCGK Ziele, werden diese von den Unternehmen – wenn auch mit sehr unterschiedlichen Vorgaben – aufgenommen; bleibt der Kodex hingegen allgemein, werden keine konkreten Ziele formuliert. ➔ S. 16 f.

**Unzureichende Maßnahmen für mehr Frauen in den Vorständen**

Grundsätzlich rekrutieren Unternehmen ihre Vorstände bevorzugt und überwiegend intern. Tatsächlich wurden aber mehr als die Hälfte der seit 2010 in den Vorstand eines DAX-Unternehmens berufenen Frauen extern rekrutiert. Daraus kann geschlossen werden, dass es versäumt wurde, weibliche Talente in den Unternehmen selbst zu identifizieren und zu fördern. ➔ S. 22

Die Maßnahmen der Unternehmen, Frauen für den Vorstand zu entwickeln, sind nicht ausreichend. Es fehlt weiterhin an Anforderungsprofilen, öffentlichen Stellenausschreibungen und einer systematischen Suche nach Frauen für Vorstandspositionen: Nur circa ein Viertel aller befragten Unternehmen hat 2013 bei Neubesetzungen gezielt nach Frauen gesucht. ➔ S. 22

**Keine nachhaltige Entwicklung bei der Besetzung von Vorstandspositionen mit Frauen**

Der Aufwärtstrend bei der Besetzung von Vorstandspositionen mit Frauen aus dem vorhergehenden Jahr setzt sich 2013 nicht fort. Dies wird besonders deutlich, wenn die bisherigen Neubestellungen bzw. Verlängerungen bestehender Vorstandsverträge berücksichtigt werden. Nur jede 14. Neu- bzw. Wiederbestellung in den Vorständen der 30 DAX- bzw. der 46 weiteren Unternehmen betrifft eine Frau. Damit sinkt der weibliche Anteil an Vorstandspositionen bei den 30 DAX-Unternehmen auf 7,4 Prozent. Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen konnte 2013 der Frauenanteil in den Vorständen minimal auf 4,6 Prozent gesteigert werden. Die Entwicklungen zeigen, dass Besetzungen in den Vorständen mit Frauen auf keiner nachhaltigen Strategie des Managements beruhen. Der Aufwärtstrend aus dem vorhergehenden Jahr scheint mit der politischen Diskussion um die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote zusammenzuhängen. Fällt der politische Druck weg, stagniert auch hier die Entwicklung. ➔ S.14

Der djb fordert von den Unternehmen eine
Agenda für mehr Frauen in den Vorständen.
Die Unternehmen müssen verstärkt die interne Entwicklung von Frauen für Vorstandspositionen fördern. Darüber hinaus sollten sie öffentlich zugängliche Anforderungsprofile erstellen, Vakanzen öffentlich ausschreiben und bei Neubesetzungen gezielt nach Frauen suchen.

## Aufsichtsräte

**Anspruchslose Zielsetzungen für mehr Frauen in Aufsichtsräten**

Angestoßen durch den DCGK haben sich viele Unternehmen Ziele für eine aus ihrer Sicht angemessene Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten gesetzt. 2013 erklären allerdings noch drei der 30 DAX-Unternehmen und 18 der weiteren börsennotierten Unternehmen, dass sie in Bezug auf Diversity vom DCGK abweichen. Insgesamt zwei der 30 DAX- und 27 der börsennotierten Unternehmen nennen 2013 keine Ziele.

Die Ziele der Unternehmen sind auch weiterhin zu wenig ambitioniert. Nur ein Unternehmen hat sich als Ziel eine Frauenquote von 40 Prozent im Aufsichtsrat gesetzt. Jeweils eines der 30 DAX- und eines der weiteren börsennotierten Unternehmen haben bereits die 40-Prozent-Marke überschritten. Einen Frauenanteil um 30 Prozent hat aktuell ein Drittel der 30 DAX-Unternehmen bereits erreicht oder als Zielmarke formuliert; bei den weiteren börsennotierten Unternehmen sind es nur acht Unternehmen.

Entsprechenserklärungen erlauben ohne nähere Recherchen in den Corporate Governance Berichten und ohne Kenntnis der Unternehmensdaten keine Aussage darüber, ob Ziele für eine angemessene Beteiligung von Frauen in den Aufsichtsräten in Form von Zahlen oder Prozenten und mit einem festen Zeitplan formuliert werden und ob die Ziele angemessen sind oder bereits erreicht wurden.

Circa zwei Drittel der 30 DAX-Unternehmen und circa ein Viertel der weiteren börsennotierten Unternehmen haben ihr selbst gesetztes Ziel bereits erreicht. Mit einer zügigen weiteren Entwicklung kann aufgrund der Erklärungen der Unternehmen in ihren Corporate Governance Berichten und auf den Hauptversammlungen daher nicht gerechnet werden. Der Prozess stagniert sowohl hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen, die sich Ziele setzen, als auch hinsichtlich der Größenordnung dieser Ziele. ➔ S. 17

Der djb empfiehlt den Unternehmen
ambitionierte Zielsetzungen für Frauen in den Aufsichtsräten.
Der DCGK ist in seinen Vorgaben zum Aufsichtsrat bereits konkretisiert worden. Dennoch verhindert die unterschiedliche Auslegung und Beurteilung der Unternehmen, was eine angemessene Berücksichtigung von Frauen ist, seine nachhaltige Wirkung. Die Unternehmen müssen ihre Zielsetzungen hinsichtlich ihrer Angemessenheit regelmäßig überprüfen und sich einen konkreten Zeitrahmen setzen.

**Keine Transparenz in den Auswahlverfahren**

Die Wahlvorschläge für die Aufsichtsräte sind nicht transparent. Es gibt nur selten auf das Unternehmen zugeschnittene Anforderungsprofile; die meisten Unternehmen zitieren lediglich die Anforderungen aus dem DCGK. Öffentliche Ausschreibungen fehlen. Während 2012 circa ein Drittel der untersuchten Unternehmen Personalberatungen in Anspruch nahm, werden diese 2013 nur noch von jedem zehnten Unternehmen genannt. Anfragen bei der Wirtschaftsprüferkammer oder in Datenbanken gibt es nicht. Dies zeigt, dass sich die Suchstrategien der Unternehmen nicht maßgeblich geändert haben und diese weiterhin überwiegend in internen Netzwerken suchen. ➔ S. 22

Der djb empfiehlt den Unternehmen
transparente Auswahlverfahren und eine Erweiterung des Bewerberkreises.
Für alle Aufsichtsratspositionen sind öffentlich zugängliche Anforderungsprofile zu erstellen und Vakanzen öffentlich auszuschreiben, um auch externe Bewerbungen zu ermöglichen. Die Unternehmen sollten verstärkt auch extern nach Aufsichtsratsmitgliedern suchen und sich nicht auf eigene Netzwerke beschränken.

**Keine Trendwende im „Superwahljahr" 2013**

Zwar hat der Frauenanteil bei den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen die 20-Prozent-Marke 2013 erstmals überschritten, von einer Trendwende kann aber nicht die Rede sein. Weiterhin wird nur ein Drittel der Frauen von Anteilseignerseite gestellt. In diesem Jahr fanden in 20 der 30 DAX-Unternehmen Aufsichtsratswahlen auf Anteilseignerseite statt. Nur etwas mehr als ein Viertel der Positionen wurde mit Frauen besetzt. Im Vergleich zu den Vorjahren bleibt dieser Wert damit annähernd konstant.

Bei den 46 weiteren börsennotierten Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten bei knapp über 16 Prozent. Die Verteilung der Frauen auf der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite ist annähernd ausgeglichen. In 26 der 46 Unternehmen fanden auch hier Aufsichtsratswahlen auf Anteilseignerseite statt. Nur knapp 15 Prozent der neu gewählten Aufsichtsratsmitglieder sind weiblich. Das „Superwahljahr" 2013 wurde nicht konsequent genutzt, um mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu bringen. ➔ S. 14 f.

**Unterrepräsentanz von Frauen nicht durch Berufsabschlüsse bedingt**

2010 und 2013 untersucht der djb die berufliche Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder auf Anteilseignerseite in den 30 DAX-Unternehmen. Die Überprüfung zeigt, dass circa 60 Prozent der Positionen mit Absolventinnen und Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und/oder juristischer Studienrichtungen besetzt sind. Technische und/oder naturwissenschaftliche Qualifikationen sind mit circa 20 Prozent deutlich weniger vertreten. Für die Vorstandspositionen der 30 DAX-Unternehmen stellt sich die Situation annähernd gleich dar. Dieses Ergebnis entkräftet die Aussage vieler Unternehmen, dass der Frauenanteil an Führungspositionen, insbesondere auch bei Vorstands- und Aufsichtsratspositionen, so gering sei, weil technische und naturwissenschaftliche Studiengänge Voraussetzung für diese Positionen seien und es schlichtweg an Frauen mit solchen Berufsabschlüssen fehle. ➔ S. 21

**Zu geringe Repräsentanz von Frauen in Aufsichtsratsausschüssen**

Die Präsenz von Frauen in Personal- und Nominierungsausschüssen ist weiterhin noch zu gering, als dass diese tatsächlich Einfluss auf die Besetzung von Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ausüben können: Insgesamt beläuft sich ihr Anteil in den Personalausschüssen auf 14 Prozent bei den 30 DAX- und auf 12,7 Prozent bei den weiteren börsennotierten Unternehmen. In den Nominierungsausschüssen liegt der Frauenanteil bei 14,7 Prozent in den 30 DAX- bzw. bei 9,7 Prozent in den weiteren börsennotierten Unternehmen. Auch in den weiteren Aufsichtsratsauschüssen der 30 DAX-Unternehmen erreicht der Frauenanteil nicht die 20-Prozent-Marke. ➔ S. 15

Der djb empfiehlt den Unternehmen eine
angemessene Vertretung von Frauen in den Aufsichtsratsausschüssen.
Unternehmen sollten analog zu den Vorgaben des DCGK bei der Zusammensetzung der Aufsichtsräte darauf achten, dass Frauen in allen Ausschüssen angemessen vertreten sind. In den Nominierungs- und Personalausschüssen muss jeweils mindestens eine Frau präsent sein.

# Das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“

Was im Jahr 2009 mit dem Besuch von drei Hauptversammlungen beginnt, entwickelt sich durch großen Zuspruch und Solidarität innerhalb des djb schnell zu der „größten Aktion, die Deutschlands Hauptversammlungsbesucher je erlebt haben“[2]. 300 Hauptversammlungen in vier Jahren – jedes Jahr besucht der djb alle 30 DAX-Unternehmen sowie 45 weitere börsennotierte Unternehmen. ➔ S. 26

„Ein Blick ins Gesetz erleichtert die Rechtsfindung.“ – Diesem Credo folgend hatte Rechtsanwältin und Notarin Mechtild Düsing in Erfahrung gebracht, dass eine einzige Aktie einerseits erforderlich, andererseits aber auch ausreichend ist, um vom Auskunftsrecht nach § 131 Aktiengesetz (AktG) Gebrauch zu machen. Dieser schreibt vor, dass der Vorstand Aktionärinnen und Aktionären auf Verlangen in der Hauptversammlung Auskunft über Angelegenheiten der Gesellschaft geben muss. Auf dieser Idee basiert das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ des djb, das auf unkonventionelle und innovative Weise sowohl die Verantwortlichen in den Unternehmen als auch die Anteilseignerinnen und Anteilseigner anspricht.

Die Fragen des djb thematisieren den geringen Frauenanteil in Führungspositionen und alle damit zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmen. Dabei begleitet das Projekt die Unternehmen kritisch bei ihrem Umgang mit den Empfehlungen des DCGK und der Selbstverpflichtung der 30 DAX-Unternehmen vom 17. Oktober 2011. Das Projekt ist Teil des Stufenplanes „Mehr Frauen in Führungspositionen“ des BMFSFJ und wird von diesem finanziell gefördert. Der djb stellt die „Womenpower“ in Form von Aktionärinnen und Teilnehmerinnen und leistet die organisatorische Arbeit. An die 160 Teilnehmerinnen und 60 Aktionärinnen und Aktionäre, die ihre Aktien zur Verfügung stellen, unterstützen das Projekt.

Im Laufe des Projekts
sprechen die Teilnehmerinnen vor mehr als
**400.000 Aktionärinnen und Aktionären**
auf über **300 Hauptversammlungen**.

Ziel ist es, durch die Besuche von Hauptversammlungen, begleitet von umfangreicher Pressearbeit, Aufmerksamkeit für dieses brisante Thema zu erregen und durch wiederholte Teilnahme und Stellen der Fragen zu Frauen in Führungspositionen einen erheblichen Rechtfertigungsdruck seitens der Unternehmen aufzubauen. Beide Ziele werden vom djb erreicht.

Die Auftritte von Projektteilnehmerinnen rufen dabei oft kontroverse und auch emotionale Reaktionen im Publikum hervor. Der djb hat damit den Diskurs zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ entscheidend beeinflusst und über Jahre mit geführt. Öffentlichkeitswirkung und Rechtfertigungsdruck seitens der Unternehmen wurden durch über vierzig Pressemitteilungen und mehr als 220 Medienberichte über das Projekt erzielt.

Ausgangssituation ist 2009 ein Frauenanteil in den 30 DAX-Vorständen von unter einem Prozent und in deren Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite von 6,5 Prozent.[3] Heute liegen diese Anteile bei über sieben bzw. über 18 Prozent ➔ S. 14. Der djb hat zu dieser Entwicklung durch das Projekt beigetragen.

Dem djb geht es aber nicht allein um die Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen und Aufsichtsräten.

Ziel des djb ist es,
den Anteil von Frauen in Führungspositionen
**auf allen Führungsebenen** zu erhöhen.

Die genaue Anzahl von Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten kann jeweils in den Geschäftsberichten der Unternehmen ermittelt werden. Das Alleinstellungsmerkmal des Projekts ist es hingegen, über das Auskunftsrecht Daten zu generieren, die selten veröffentlicht werden. Dazu zählt unter anderem der Anteil von Frauen auf den einzelnen Führungsebenen unterhalb des Vorstands in Deutschland. Darüber hinaus können auf den Hauptversammlungen Ziele, Strategien und Maßnahmen, aber auch Meinungen und Einstellungen der Unternehmensleitungen in Erfahrung gebracht und daraus Tendenzen für die Zukunft abgeleitet werden.

2 Kessler, Gregor/Smolka, Klaus-Max: Hohe Nachfragequote, in: Financial Times Deutschland v. 10.5.2010.

3 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 49 f.

Die Befragungen der Unternehmen von 2010 bis 2012 sind bisher in drei Studien[4] veröffentlicht. Neben der Auswertung selbst werden dort in Gastbeiträgen wichtige Aspekte des Themas vertieft. So werden in der Studie 2010 Diversity im DCGK, die Berichtspflichten im Lagebericht nach § 289 Abs. 3 HGB und die gesetzliche Quotierung von Aufsichtsräten dargestellt. 2011 gibt es Beiträge zur Zulässigkeit der Quotierung von Vorständen, zu Entwicklungen auf europäischer Ebene sowie Maßnahmen und Erfahrungen im Ausland. 2012 kommen externe Beiträge von der Bundesregierung, den Unternehmen selbst, Personalberatungen und Initiativen von Aktionärinnen und Aktionären sowie andere Initiativen, die sich zum Thema positionieren, hinzu. Auch wissenschaftliche Beiträge zur Rolle junger Frauen in MINT-Berufen und zur medialen Sichtbarkeit von Frauen werden in den Studien publiziert. Die hier vorliegende vierte Auswertung stellt eine Zusammenfassung unter Einbeziehung der aktuellen Daten für 2013 dar und zieht das Fazit.

Bei **fünf Veranstaltungen** und in nunmehr **vier Studien** präsentiert das Projekt die Ergebnisse. Verteilt wurden bisher **über 11.000 Exemplare**.

Angesichts der ernüchternden Ergebnisse der Befragungen kann nicht davon gesprochen werden, dass eine Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wirtschaft bereits erreicht wäre oder ohne weiteres Zutun erreicht werden könnte. Das Projekt endet in diesem Jahr. Der djb plädiert daher für eine gesetzliche Regelung. Solange diese auf sich warten lässt, wäre es wünschenswert, den Besuch von Hauptversammlungen ehrenamtlich fortzuführen. Aktionärinnen und Bevollmächtigte, die hieran Interesse haben, sollten sich zeitnah vor der Hauptversammlung über das Unternehmen informieren und kritische Punkte auf der Hauptversammlung ansprechen – möglichst jedes Jahr. Als Vorlage können die Fragen dienen, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden und öffentlich zugänglich sind.

Wer nichts fordert, bekommt auch nichts – so die Erfahrung. Der Druck auf die Unternehmen, sich gegenüber der Öffentlichkeit zu erklären, muss zwingend aufrechterhalten werden.

Das Ziel ist noch nicht erreicht, aber näher gerückt: die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern. Sie muss weiter mit Nachdruck eingefordert werden!

4 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, 2011, 2012.

# Frauen in Führungspositionen (2009–2013)[5]

## Führungspositionen

**Zahlen aus den Statusberichten auf dem Prüfstand**

Seit dem 17. Oktober 2011 veröffentlichen die 30 DAX-Unternehmen im Rahmen ihrer eingegangenen Selbstverpflichtungen ➔ S. 16 frauenspezifische Daten in einem jährlich erscheinenden Statusbericht.[6] Zweck ist die regelmäßige Berichterstattung über bisher erreichte Ergebnisse auf der Grundlage selbst gesetzter Ziele sowie die Möglichkeit, publizierte Zahlen mit denen aus den Vorjahren und mit denen der anderen Unternehmen zu vergleichen.

Die folgenden Aussagen beziehen sich allein auf die Angaben der 30 DAX-Unternehmen aus den Statusberichten zum Frauenanteil an Führungspositionen in Deutschland: Keines der Unternehmen weist bisher einen Frauenteil von 40 Prozent und mehr aus. Allein Henkel überschreitet 2012 erstmalig die 30-Prozent-Marke. Frauenanteile im einstelligen Bereich haben 2012 noch fünf Unternehmen.[7] Im Durchschnitt liegt der Anteil von Frauen auf Führungspositionen in Deutschland bei 16 Prozent.[8] Der damit verbundene jährliche Anstieg liegt folglich bei 0,5 Prozentpunkten (2010–11) bzw. 0,8 Prozentpunkten (2011–12).

Der jährliche **Anstieg** des Frauenanteils an Führungspositionen in Deutschland liegt bei den 30 DAX-Unternehmen bei **unter einem Prozentpunkt**.

In Anbetracht des gemeinsam vereinbarten Ziels der 30 DAX-Unternehmen, Frauen in Führungspositionen – ohne staatlich verordnete Mindestvorgabe – signifikant zu erhöhen, sind die bisher erreichten Ergebnisse ernüchternd. Das verwundert insbesondere, da die Unternehmen selbst den Blick von öffentlichkeitswirksamen Besetzungen der Vorstände und Aufsichtsräte mit Frauen weglenken wollen und vorrangig die Entwicklungen der darunterliegenden Führungsebenen fokussieren.[9] Ausgehend davon, dass sich hier der Kreis potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten für Positionen im Vorstand und höheren Management bildet, besteht seitens der Unternehmen dringender Handlungsbedarf.

Darüber hinaus leisten die Statusberichte keinen Beitrag zur Transparenz, da die einzelnen Führungsebenen nicht getrennt voneinander aufgeführt werden. In der Folge ist nicht erkennbar, auf welcher Führungsebene der jeweilige Frauenanteil steigt oder fällt. Die Angaben, die die Unternehmen auf den Hauptversammlungen machen, weichen außerdem von den Angaben in den Statusberichten ab. Dies ergibt ein Abgleich der Daten: Werden die erfragten Werte für die einzelnen Führungsebenen addiert und ein Durchschnitt gebildet, ergeben sich bei annähernd der Hälfte der 30 DAX-Unternehmen niedrigere Werte als in den Statusberichten. Die Differenzen sind zum Teil erheblich.

5 Einheitlicher Stichtag für die Erhebungen der Jahre 2009 bis 2012 ist jeweils der 31.12., für 2013 der 1.8.2013. Sämtliche danach erfolgten Veränderungen bleiben unberücksichtigt. Ausnahmen stellen Änderungen dar, die bereits vor dem Stichtag bekannt gegeben, aber erst danach vollzogen werden.

6 Bisher sind drei dieser Statusberichte erschienen, die darin angegebenen Zahlen beziehen sich, sofern dort nicht anders angegeben, jeweils auf den 31.12. der Jahre 2010, 2011 und 2012. Die Berichte sind über die Webseite des BMFSFJ bzw. über die der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) abrufbar.

7 2010 sind es elf der 30 DAX-Unternehmen; 2011 acht.

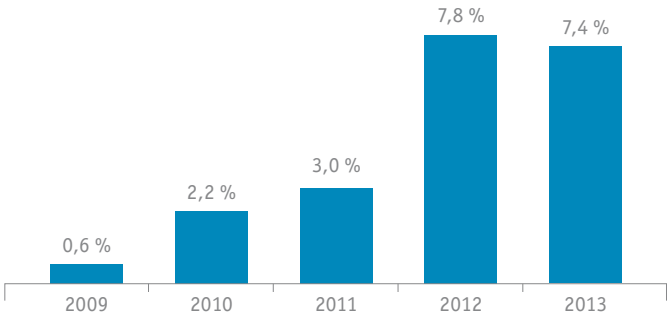
8 2010 liegt der Durchschnitt bei 14,7 Prozent; 2011 bei 15,2 Prozent. Anmerkung hierzu: Eine Vergleichbarkeit der von den Unternehmen angegebenen Werte für den Frauenanteil an den Führungspositionen ist per se nicht gegeben. Die Unternehmen definieren ihre Führungspositionen selbst und damit sehr unterschiedlich. Darüber hinaus haben einige Unternehmen für ihre je unterschiedlich definierten Führungsebenen nicht einen Wert, sondern mehrere Werte für den Frauenanteil an Führungspositionen angegeben. Zur Berechnung des Gesamtdurchschnitts wurde bei den betroffenen Unternehmen vorab ein Durchschnittswert durch den djb errechnet. 2010 und 2011 betrifft dies die Deutsche Bank, die Deutsche Börse und Volkswagen; 2012 die Deutsche Bank und die Deutsche Börse.

9 Dies geht aus der „Gemeinsamen Erklärung der 30 DAX-Unternehmen zu Frauen in Führungspositionen" hervor, 30.3.2011.

# Vorstände

In den Vorständen der 30 DAX-Unternehmen sind aktuell 14 von 188 Positionen mit Frauen besetzt (2009: 1), keine von ihnen hat den Vorstandsvorsitz inne ➔ S. 22.[10] Die Deutsche Lufthansa erreicht als einziges Unternehmen einen Frauenanteil von 40 Prozent.

**Abbildung 1: 30 DAX-Unternehmen, Frauenanteil in den Vorständen – Vergleich der Jahre 2009 bis 2013**




Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen sind acht von 175 Vorstandsbesetzungen weiblich (2009: 3).[11] Eine Frau, Dr. Marion Helmes von Celesio, hat seit 2013 die Sprecherfunktion für den Vorstand inne. Celesio ist auch das einzige Unternehmen, das einen Frauenanteil von 50 Prozent erreicht. Weiterhin sind in 19 der 30 DAX- und in 38 der 46 weiteren Unternehmen keine Frauen vertreten (2009: 29 bzw. 42).

Bei den Unternehmen setzt sich der Aufwärtstrend aus dem vorhergehenden Jahr nicht fort. Dies wird besonders deutlich, wenn die bisherigen Neubestellungen bzw. Verlängerungen bestehender Vorstandsverträge betrachtet werden. In 16 der 30 DAX- und in 26 der 46 weiteren Vorstände gab es insgesamt 71 Veränderungen, davon betrafen aber nur fünf Frauen[10/11].

Nur **7 Prozent** aller Veränderungen in den 30 DAX-Vorständen betrafen 2013 Frauen.

Zum Vergleich: Im vorangegangenen Jahr waren es noch 19 Prozent. Damit fällt die Wachstumsrate in den 30 DAX-Vorständen zurück auf das Niveau der Jahre 2010 und 2011. Von einer nachhaltigen Entwicklung des Frauenanteils in den Vorständen kann folglich nicht die Rede sein, im Gegenteil: Frauen fehlen weiterhin auf der Agenda des Managements. ➔ S. 16 f., 22

10 Dr. Helga Jung, Allianz (1.1.2012); Margret Suckale, BASF (6.5.2011); Milagros Caiña Carreiro-Andree, Bayerische Motorenwerke (1.7.2012); Elke Strathmann, Continental (2.1.2012); Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Daimler (16.2.2011, Vertragsverlängerung 2013); Hauke Stars, Deutsche Börse (1.12.2012), Simone Menne und Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa (1.7.2012 bzw. 1.7.2013); Angela Titzratz, Deutsche Post (1.5.2012); Claudia Nemat und Prof. Dr. Marion Schick, Deutsche Telekom (1.10.2011 bzw. 3.5.2012); Kathrin Menges, Henkel (1.10.2011); Brigitte Ederer und Barbara Kux, Siemens (1.7.2010 bzw. 17.11.2008).

11 Dagmar Knopek, Aareal Bank (1.6.2013); Dr. Marion Helmes, Celesio (1.1.2012); Anke Giesen, Fraport (1.1.2013); Kathrin Dahnke, Gildemeister (20.5.2010); Heidi Stopper, ProSiebenSat.1 Media (1.10.2012); Dr. Marlies Sproll, MorphoSys (1.11.2005); Nathalie Benedikt, Pfeiffer Vacuum Technology (1.1.2013); Lydia Sommer, SMA Solar Technology (1.11.2012).

# Aufsichtsräte

In den Aufsichtsräten der 30 DAX-Unternehmen sind 108 von 488 Positionen mit Frauen besetzt (2009: 65). Dies ergibt 22,1 Prozent, wovon 12,7 Prozent die Arbeitnehmer- und 9,4 Prozent die Anteilseignerseite repräsentieren. Eine Frau hat den Aufsichtsratsvorsitz inne; drei Frauen sind stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende.[12]

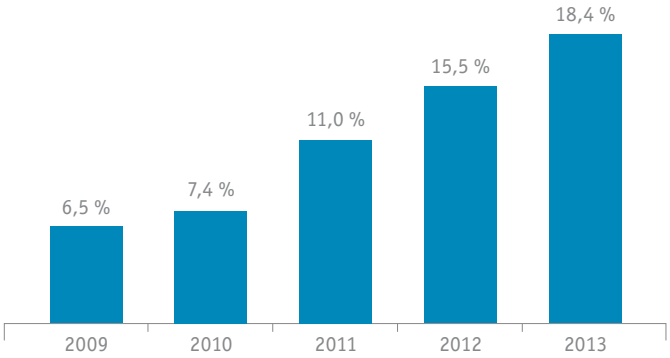
Bei den weiteren 46 börsennotierten Unternehmen sind 87 von 532 Aufsichtsratspositionen mit Frauen besetzt (2009: 38). Die Verteilung der 16,4 Prozent Frauen auf Arbeitnehmer- und Anteilseignerseite ist annähernd ausgeglichen. Zwei Frauen sind Aufsichtsratsvorsitzende und vier Frauen haben den stellvertretenden Vorsitz inne.[13] Einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent erreicht Henkel bei den 30 DAX- und Douglas bei den weiteren Unternehmen. Immer noch haben zwei der 30 DAX- und neun der weiteren Unternehmen keine Frau im Aufsichtsrat (2009: 4 bzw. 23).

Im „Superwahljahr" 2013 fanden in zwei Dritteln der 30 DAX-Unternehmen und in knapp 60 Prozent der weiteren börsennotierten Unternehmen Aufsichtsratswahlen[14] auf Anteilseignerseite statt. Von 84 bzw. 107 zu besetzenden Positionen wurden jedoch nur 22 bzw. 16 mit einer Frau besetzt:

Nur **jede 4.** Wahl in die Aufsichtsräte auf Anteilseignerseite der 30 DAX- und **jede 7.** der weiteren börsennotierten Unternehmen fiel 2013 auf eine Frau.

Nur den Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite betrachtend, steigt dieser somit zwar weiterhin an, dennoch liegt die Steigerungsrate bei unter drei Prozentpunkten und sinkt unter den Spitzenwert aus dem vorangegangenen Jahr (2012: 4,5 Prozentpunkte).

**Abbildung 2: 30 DAX-Unternehmen, Frauenanteil in den Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite – Vergleich der Jahre 2009 bis 2013**




12 Vorsitz: Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah, Henkel (23.9.2009); stv. Vorsitz: Sabine Bauer, Adidas (7.5.2009), Andrea Kocsis, Deutsche Post (29.5.2007), Christiane Kuntz, SAP (23.5.2012).

13 Vorsitz: Marija G. Korsch, Aareal Bank (22.5.2013), Susanne Klatten, SGL Carbon (30.4.2013); stv. Vorsitz: Dr. h. c. Friede Springer, Axel Springer (30.6.1999), Isabelle Harth, Douglas (28.5.2013), Eva Schleifenbaum, Fielmann (9.7.2010), Petra Gerstenkorn, TUI (27.2.2009).

14 Es werden sowohl turnusmäßige Aufsichtsratswahlen als auch Ergänzungswahlen sowie nachfolgende gerichtliche Bestellungen einzelner Aufsichtsratsmitglieder bis zum Stichtag mit berücksichtigt.

Gleiches gilt für die weiteren Unternehmen: Hier liegt der Frauenanteil auf Anteilseignerseite mittlerweile bei 13,3 Prozent (2009: 4 %). In der Folge bestätigt das angekündigte „Superwahljahr" die Erwartungen nicht, im Gegenteil: Tendenzen einer Entwicklung zu mehr Frauen in den Aufsichtsräten stagnieren aufgrund fehlender ehrgeiziger Zielsetzungen der Unternehmen. ➔ S. 17

**Aufsichtsratsausschüsse**

Der Personalausschuss bereitet die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, die Wahl des Vorstandsvorsitzenden und die Vergütung des Vorstands vor. Ihm können Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite angehören. Personalausschüsse gibt es in 13 der 30 DAX- und in 23 der 46 weiteren börsennotierten Unternehmen. Während bei den 30 DAX-Unternehmen neun der 89 Mitglieder weiblich sind (2012: 5), sind es bei den weiteren börsennotierten Unternehmen elf von 87 (2012: 8). Eine Frau bei den 30 DAX- und zwei Frauen bei den weiteren börsennotierten Unternehmen sind dessen Vorsitzende.

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Aufsichtsrat geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auf Anteilseignerseite vor. Diesen gehören entsprechend den Vorgaben gemäß Ziff. 5.3.3 DCGK ausschließlich Anteilseignervertreterinnen und -vertreter an. In 29 der 30 DAX- und in 37 der 46 weiteren börsennotierten Unternehmen gibt es Nominierungsausschüsse. Bei den 30 DAX-Unternehmen sind 14 der 95 Mitglieder weiblich (2012: 7); bei den weiteren börsennotierten Unternehmen sind es elf von 113 (2012: 8). Jeweils eine Frau bei den 30 DAX- und den 46 weiteren Unternehmen ist dessen Vorsitzende.

Der geringe Frauenanteil in den Personal- und Nominierungsausschüssen steht aufgrund der nicht zu unterschätzenden Bedeutung für die Personalauswahl von Vorständen und Aufsichtsräten ➔ S. 21 in der Kritik: Der djb hat die Unternehmensleitungen auf den Hauptversammlungen stets um Stellungnahme gebeten, wenn eine Aufsichtsratsposition auf Anteilseignerseite zwar mit einer Frau besetzt, diese aber nicht im dazugehörigen Nominierungsausschuss vertreten war.[15] Gleiches gilt auch für die Personalausschüsse der Unternehmen; nicht immer ist, wenn auf Arbeitnehmerseite mindestens eine Frau im Aufsichtsrat tätig ist, diese auch im Personalausschuss vertreten.[16]

Auch in den weiteren Aufsichtsratsauschüssen der 30 DAX-Unternehmen erreicht der Frauenanteil nicht die 20-Prozent-Marke – dies gilt für Präsidialausschüsse (10,1 %), Prüfungsausschüsse (13,4 %), Vermittlungsausschüsse (9,2 %), Finanz- und Investitionsausschüsse (17 %) sowie Strategie- und Technologieausschüsse (18,4 %).

15 2013 ist in 15 der 30 DAX-Unternehmen mindestens eine Frau auf Anteilseignerseite im Aufsichtsrat vertreten, jedoch nicht im Nominierungsausschuss; bei den 46 weiteren börsennotierten Unternehmen betrifft dies 21 Unternehmen.

16 2013 ist in fünf der 30 DAX-Unternehmen mindestens eine Frau auf Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat vertreten, jedoch nicht im Personalausschuss; bei den 46 weiteren börsennotierten Unternehmen betrifft dies neun Unternehmen.

# Die Unternehmen: Ziele – Strategien – Maßnahmen

## Führungspositionen

**Die Selbstverpflichtung als Lösungsansatz?**

Welche Möglichkeiten gibt es im Rahmen des Status quo ➔ S. 13, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen? 2010 fragt der djb, ob es in den Unternehmen – wie in allen anderen Bereichen eines Unternehmens üblich – auch Kennziffern für den Frauenanteil in Führungspositionen gibt, d. h., auf welchen Prozentsatz die Unternehmen diesen Anteil zu erhöhen beabsichtigen.[17] Fünf der 30 DAX-Unternehmen geben Ziele an; bei den weiteren börsennotierten Unternehmen ist es nur ein einziges Unternehmen.

Der DCGK in seiner Fassung vom 26. Mai 2010 bleibt – analog zum Vorstand in Ziff. 5.1.2 – auch hinsichtlich Führungspositionen zu allgemein und formuliert in Ziff. 4.1.5 keine konkreten Ziele. Eine Wirkung des DCGK in Bezug auf Frauen in Führungspositionen ist nicht erkennbar.

Eine grundlegende Änderung der Situation tritt erst am 17. Oktober 2011 mit der Vereinbarung einer Selbstverpflichtung für die 30 DAX-Unternehmen ein. Die Unternehmen sind durch die Politik aufgefordert, sich Ziele für den Frauenanteil an Führungspositionen zu setzen. Bis auf zwei Unternehmen kommen alle der Aufforderung nach. Diese Maßnahme der Bundesregierung hat indirekt auch Auswirkung auf weitere Unternehmen: In Anlehnung an die Selbstverpflichtung setzen sich 2013 acht von den 46 weiteren börsennotierten Unternehmen ebenfalls Ziele. Eine genauere Betrachtung[18] dieser Ziele ergibt 2012 allerdings:

### Zwei Drittel der 30 DAX-Unternehmen

bleiben mit der Selbstverpflichtung vom 17. Oktober 2011 hinter dem Frauenanteil in der Belegschaft zurück.

Auf Nachfrage des djb 2012, inwiefern die Unternehmen diese Lücke schließen wollen, werden von den Unternehmen zwar weitere Fördermaßnahmen und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt, allerdings werden auch viele ausweichende Antworten gegeben.

Dem djb geht es um die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf *allen Führungsebenen*.[19] Da die Selbstverpflichtungen nur eine Zahl als allgemeines Ziel ausweisen ➔ S. 13, wird nicht erkennbar, ob die einzelnen Ebenen durchlässig sind, d. h., auf welchen Ebenen sich bereits etwas verändert und auf welchen Ebenen noch Handlungsbedarf besteht. Hier fehlt es an Transparenz.

**Keine Kopplung der Zielvorgaben an das Vergütungssystem**

Ein „Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen“[20] könnte die Kopplung der Umsetzung der Ziele an die Vergütung der Vorstände und des höheren Managements sein. Der djb untersucht daher ab 2011 auch, inwieweit dieses Mittel im Rahmen der Zielvereinbarungen mit dem höheren Management bei anderen Unternehmen zum Einsatz kommt. Die Tendenz ist steigend; immer mehr Unternehmen nutzen diesen Anreiz. Bei den 30 DAX-Unternehmen waren es 2011 acht Unternehmen, 2013 ist es fast die Hälfte. Weitere Unternehmen nennen Zielvereinbarungen, deren Bestandteil zwar auch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist, die allerdings ohne monetäre Auswirkungen bleiben. Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen findet das System bisher noch so gut wie keine Anwendung.

## Vorstände

Warum sind Frauen besonders in den Vorständen in so geringer Anzahl vertreten ➔ S. 14? Inwieweit kann der DCGK als Instrument für frauenspezifische Zielsetzungen der Unternehmen Wirkung entfalten? Diese Fragen beschäftigen den djb im Hinblick auf die Vorstände. Als Ergebnis steht fest:

17 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 35.
18 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 15.

19 Die Einteilung der Führungshierarchie in einzelne Ebenen definieren die Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich. Der djb hat grundlegend nach den Angaben auf den einzelnen vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands gefragt.
20 Schmidt, Marlene: Zielvereinbarungen für Vorstandsmitglieder – Der Turbo zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen?, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 107 ff.

## Frauen fehlen auf der Agenda,

wenn es um die Besetzung von Vorstandspositionen der Unternehmen geht.

In seiner Formulierung bleibt der DCGK hinsichtlich des Vorstands in Ziff. 5.1.2 relativ allgemein. Dort heißt es: „Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Aufsichtsrat auch auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben."[21] Von den Unternehmen wird der DCGK in der Folge so ausgelegt, dass die Formulierung konkreter Ziele für den Vorstand nicht erforderlich sei.[22] Tatsächlich formulieren 2011 nur die Deutsche Telekom als einziges der 30 DAX- sowie Fraport und SolarWorld von den weiteren börsennotierten Unternehmen Ziele für mehr Frauen im Vorstand.[23] 2013 benennen nur noch die Deutsche Telekom und Fraport Ziele für den jeweils angestrebten Frauenanteil in den Vorständen.[24] Der Vergleich zum Aufsichtsrat ➔ S. 17 f. zeigt: Empfiehlt der DCGK Ziele, werden diese von den Unternehmen aufgenommen, bleibt der Kodex hingegen allgemein, werden keine konkreten Ziele formuliert. Da die Unternehmen keine konkreten Ziele für mehr Frauen in den Vorständen definieren, werden auch entsprechende Strategien hinfällig. Zudem haben 2013 nur wenige der 30 DAX- und sogar nur zwei der weiteren börsennotierten Unternehmen Maßnahmen für zukünftig mehr Frauen in den Vorständen eingeleitet.

Nach § 161 AktG haben Vorstände und Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen jährlich zu erklären, dass den Empfehlungen des Kodex entsprochen wurde und wird und – sollte dies nicht der Fall sein – welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum. Auch wenn die Unternehmen weder in ihrem Corporate Governance Bericht noch auf Nachfrage Zahlen und Zeitrahmen für Frauen im Vorstand nennen, gibt die Mehrzahl eine uneingeschränkte Entsprechenserklärung ab, d. h., sie erklären damit, dass sie eine angemessene Berücksichtigung von Frauen bei Vorstandspositionen anstreben. Diese Erklärungen erscheinen in Bezug auf den Vorstand angesichts der gegebenen Antworten allerdings als wertlos. Der DCGK entfaltet somit keine Wirkung als Instrument für frauenspezifische Zielsetzungen der Unternehmen für die Vorstände.

## Aufsichtsräte

Mit Blick auf die Aufsichtsräte interessiert den djb, welche Perspektiven es für mehr Frauen gibt, ob die bestehenden Regelungen zielführend sind und die vom djb geforderte Quote von 40 Prozent in absehbarer Zeit erreicht wird.

Zu Beginn des Projekts gilt der DCGK in der Fassung vom 18. Juni 2009. Dieser enthält in Ziff. 5.4.1 die Empfehlung, bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern auf Diversity[25] zu achten. Daran anknüpfend fragt der djb 2010 die Unternehmen, was sie darunter verstehen. Die überwiegende Mehrheit bezieht in diesen Begriff Frauen ein.[26] Dynamik entsteht, als der DCGK am 26. Mai 2010 aktualisiert wird und seither in Ziff. 5.4.1 empfiehlt: „Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen [...]. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen[...]." Zielsetzung und Stand der Umsetzung sollen in den Corporate Governance Berichten veröffentlicht werden. Daraufhin haben 2011 bereits zwei Drittel der 30 DAX-Unternehmen und die Hälfte der weiteren börsennotierten Unternehmen Ziele hinsichtlich des Frauenanteils in den Aufsichtsräten formuliert; das höchste Ziel wurde bei 30 Prozent gesetzt.[27] 2013 hat sich die Situation hinsichtlich der Größenordnung der Ziele gegenüber 2011 allerdings nur wenig verändert.

Einen Anteil von

## 40 Prozent Frauen im Aufsichtsrat

strebt von allen hier untersuchten Unternehmen mit der Hamburger Hafen und Logistik AG nur ein Unternehmen an.

Einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 30 Prozent hat aktuell ein Drittel der 30 DAX-Unternehmen bereits erreicht oder sich als Ziel gesetzt.[28] Bei den weiteren Unternehmen sind es nur acht Unternehmen.[29] Darüber hinaus nennen 2013 zwei[30] der 30 DAX-Unternehmen und 27 der weiteren börsennotierten Unternehmen gar keine Ziele. Das heißt, nicht nur hinsichtlich der Größenordnung der Ziele, sondern auch hinsichtlich der Anzahl der Unternehmen, die Ziele formulieren, stagniert der Prozess. Die Ziele sind darüber hinaus unbefriedigend, weil nicht ehrgeizig genug. Die Begründung der Unternehmen: Eine Quote von 40 Prozent für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat sei zu hoch. Auch gebe es zu wenige qualifizierte Frauen und insbesondere zu wenige Ingenieurinnen ➔ S. 21. Bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen zukünftig mehr Frauen zu berücksichtigen, werde außerdem als eher langfristiger Prozess gesehen.[31]

21 Trotz der viermaligen Anpassung des DCGK (18.6.2009, 26.5.2010, 15.5.2012 und 13.5.2013) bleibt der Passus in Ziff. 5.1.2 unverändert.
22 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 65 f., und Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 48.
23 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 65 f.
24 Aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Situation gab es 2013 keine reguläre Hauptversammlung von SolarWorld. Folglich konnte der Fortbestand dieser Zielsetzung nicht geprüft werden.

25 „Diversität (Soziologie) ist ein Konzept, das in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft, analog zum Begriff Diversity im englischsprachigen Raum, für die Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen benutzt wird. Häufig wird der Begriff Vielfalt anstelle von Diversität benutzt. Diversität von Personen – sofern auch rechtlich relevant – wird klassischerweise auf folgenden Dimensionen betrachtet: Kultur (Ethnie), Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Religion (Weltanschauung)." In: Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Diversität_(Soziologie), Zugriff: 02.01.2014.
26 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 23.
27 21 der 30 DAX- und 23 der weiteren börsennotierten Unternehmen formulieren Ziele. 2011 erklären fünf der 30 DAX-Unternehmen und 17 der weiteren börsennotierten Unternehmen eine Abweichung, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 53 f., 63 f.
28 Mindestens 30 Prozent haben Allianz, Beiersdorf, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, Deutsche Telekom und Henkel erreicht. E.ON und Münchener Rück haben sich mindestens 30 Prozent als Ziel gesetzt.
29 Mindestens 30 Prozent haben Hannover Rück und Douglas erreicht. Bei Douglas beläuft sich der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf 56,3 Prozent; acht Frauen kommen von Arbeitnehmerseite, eine von Anteilseignerseite. Der Frauenanteil an den Beschäftigten liegt bei Douglas bei 90 Prozent. Mindestens 30 Prozent als Ziel haben sich die Aareal Bank, Celesio, Gerry Weber, Gildemeister, Hamburger Hafen und Logistik, Metro und Phoenix Solar gesetzt.
30 Fresenius und Fresenius Medical Care erklären eine Abweichung in ihrer Entsprechenserklärung.
31 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 61 ff.

**Etikettenschwindel mit Entsprechenserklärungen?**

Auch hinsichtlich konkreter Ziele für eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in den Aufsichtsräten ist eine jährliche Erklärung nach § 161 AktG erforderlich, dass den Empfehlungen des Kodex entsprochen wurde und wird und – sollte dies nicht der Fall sein – welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum. 2013 erklären drei[32] der 30 DAX-Unternehmen und 18 der weiteren börsennotierten Unternehmen eine Abweichung von den Empfehlungen des Kodex in Hinblick auf die Diversity-Klausel.

Eine genauere Betrachtung der Entsprechenserklärungen zeigt, dass diese nicht immer halten, was sie versprechen. Trotz uneingeschränkter Entsprechenserklärungen werden zwar Ziele, aber nicht immer ein damit verbundener konkreter Zeitrahmen genannt. Für viele Unternehmen ist es auch deshalb entbehrlich, einen Zeitrahmen zu nennen, weil sie das selbst gesetzte Ziel bereits erreicht haben:

2013 nennen

**19 der 30 DAX-Unternehmen**

Ziele, die bereits zuvor oder aber auf der diesjährigen Hauptversammlung erreicht wurden.

Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen ist es circa ein Viertel. Das bedeutet auch, dass circa zwei Drittel der 30 DAX-Unternehmen mit dem Status quo zufrieden zu sein scheinen ➔ S. 13. Dementsprechend sind die Bemühungen um weitere Frauen für die Aufsichtsräte auch nicht besonders groß: 2012 hat nur circa ein Fünftel der 30 DAX-Unternehmen und etwa ein Viertel der weiteren börsennotierten Unternehmen Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten getroffen.[33] 2013 gibt ein Drittel der befragten 30 DAX-Unternehmen und ein Fünftel der weiteren börsennotierten Unternehmen an, zukünftig nach Frauen für die Aufsichtsräte suchen zu wollen.[34] Angesichts dieser Ergebnisse und insbesondere der gesetzten Ziele erscheint es fraglich, ob mit einer weiteren Entwicklung zu rechnen ist.

Darüber hinaus liegt es im Ermessen jedes Unternehmens zu entscheiden, welche Ziele es für angemessen hält. Ohne den Corporate Governance Bericht und die Einbeziehung weiterer Unternehmensdaten, darunter die aktuelle Besetzung des Aufsichtsrates, kann nicht beurteilt werden, welche Substanz die Entsprechenserklärung eines Unternehmens hat, d. h., ob die selbst gesetzten Ziele ehrgeizig, angemessen oder wenig ambitioniert erscheinen oder ob sogar Ziele genannt werden, die bereits erreicht wurden.

32 Dazu gehören Fresenius und Fresenius Medical Care. Darüber hinaus erklärt SAP eine Abweichung, nennt aber dennoch die Besetzung einer Aufsichtsratsposition mit einer Frau als Ziel.

33 Sechs der 30 DAX- und zehn der 46 weiteren börsennotierten Unternehmen geben des Weiteren an, eine „Vorratsliste“ anzulegen oder ein Anforderungsprofil zu erstellen, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 34 ff.

34 Genau sind es sechs von 18 der 30 DAX-Unternehmen und fünf von 26 der 46 weiteren Unternehmen.

# Frauen im Unternehmen: Daten und deren Veröffentlichung im Lagebericht

**Frauenspezifische Daten in den Geschäftsberichten weiterhin Mangelware**

Bewegt sich etwas bei den Führungspositionen? Nähern sich die Unternehmen den Zielmarken an, die sie sich zum Teil als Selbstverpflichtung für Deutschland gesetzt haben? Welche Fortschritte Unternehmen hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen machen, lässt sich nur ermessen, wenn hierzu regelmäßig Zahlen offengelegt werden. Neben den Anteilen von Frauen auf den vier Führungsebenen in Deutschland zählt auch der Frauenanteil an der Belegschaft zu den relevanten frauenspezifischen Daten eines Unternehmens, da Letzterer als Bezugsgröße verwendet werden kann.

Wahr ist, dass frauenspezifische Daten in verschiedenen Berichten von Unternehmen publiziert werden – allerdings meist unregelmäßig.[35] Transparenz auf lange Sicht aber wird nur dann hergestellt, wenn diese Zahlen kontinuierlich im jährlich erscheinenden Geschäftsbericht veröffentlicht werden. Besonders der Lagebericht, in dem Zahlen und Fakten zu den Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden[36], bietet sich hierfür an.

2013 veröffentlichen
**23 der 30 DAX-Unternehmen**
in ihren Geschäftsberichten zum Teil zwar konzernweite, aber **keine frauenspezifischen Daten** zu Deutschland.

Im Vergleich zu den Geschäftsberichten 2009 ist die Zahl derjenigen Unternehmen, die gar keine frauenspezifischen Daten veröffentlichen, leicht gesunken. Weiterhin handelt es sich aber um die große Mehrheit. Begründungen hierfür reichen auf Nachfrage 2011 von einer fehlenden gesetzlichen Verpflichtung über den Wunsch, den Geschäftsbericht nicht zu überladen, bis hin zu der Aussage, die Veröffentlichung von Zahlen mit Bezug auf Deutschland alleine sei für ein weltweit agierendes Unternehmen überflüssig.

Generell lässt sich feststellen, dass die 30 DAX-Unternehmen öfter Angaben zum Frauenanteil an der Belegschaft und/oder den Führungspositionen in Deutschland machen als die 46 weiteren börsennotierten Unternehmen. 2013 veröffentlichen von Letzteren 40 keine frauenspezifischen Daten zu Deutschland. Dies mag auch am niedrigeren Rechtfertigungsdruck der Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit liegen.

Tendenziell legen Unternehmen hinsichtlich der Veröffentlichung ihren Schwerpunkt auf konzernweite Daten zu Frauenanteilen; in den letzten Jahren ist hier eine positive Entwicklung zu beobachten. Hingegen fehlen weiterhin nach Geschlechtern differenzierte Angaben zu Deutschland, die alleine es ermöglichen würden, die Entwicklungen nachzuvollziehen und an eventuell gesteckten Zielen zu messen. 2012 und 2013 wurden die Unternehmen daher auf den Hauptversammlungen auf die fehlende Transparenz hingewiesen.

**Je höher die Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil**

Ein Ergebnis der Befragungen auf den Hauptversammlungen ist: Frauenspezifische Daten zu Deutschland werden zwar nicht veröffentlicht, aber dennoch erhoben.[37] Viele Unternehmen können diese Daten ohne Weiteres nennen. Mögliche Gründe, diese Daten nicht zu veröffentlichen, bleiben allerdings auch auf Nachfrage unklar.[38] Transparenz kann derzeit somit nur hergestellt werden, indem frauenspezifische Daten zu Deutschland kontinuierlich abgefragt werden.

Nach wie vor variiert der Frauenanteil an der Belegschaft in den Unternehmen je nach Branche vom oberen einstelligen Bereich bis hin zu 92 Prozent.[39] Auch bei den Führungspositionen gibt

35 Frauenspezifische Daten finden sich u. a. in Nachhaltigkeits-, Personal- und Corporate Governance Berichten sowie in Berichten zur Unternehmensverantwortung. Seit 2011 werden diese auch in den Statusberichten der 30 DAX-Unternehmen veröffentlicht.

36 Schmidt, Marlene: Die Berichtspflicht des § 289 Absatz 3 HGB, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 60 ff.

37 Auf Nachfrage können bis auf zwei alle hier untersuchten Unternehmen den Frauenanteil an den Beschäftigten in Deutschland angeben. Jeweils zwei Drittel der 30 DAX- und der weiteren Unternehmen nennen die Zahlen für den Anteil von Frauen für mindestens zwei Führungsebenen. Fast die Hälfte der 30 DAX-Unternehmen schlüsselt alle vier Führungsebenen auf; bei den weiteren börsennotierten Unternehmen ist es noch ein Drittel. Neun der 30 DAX- und sieben der weiteren börsennotierten Unternehmen geben allerdings auch auf Nachfrage gar keine Zahlen zum Frauenanteil in Führungspositionen an.

38 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 73 f.

39 Bei circa der Hälfte der 30 DAX-Unternehmen liegt der Schwerpunkt bei einem Frauenanteil zwischen 20 und 40 Prozent (13), circa ein Drittel liegt darüber (8). Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen liegt der Anteil jeweils bei einem Drittel unter 20 Prozent und zwischen 20 und 40 Prozent.

es je nach Unternehmen und Führungsebene eine große Bandbreite – einmal sind Frauen auf einer bestimmten Ebene noch gar nicht vertreten, andere Male reichen die Frauenanteile bis zu 37 Prozent bei den 30 DAX-Unternehmen und sogar 92 Prozent bei den weiteren börsennotierten Unternehmen.

Bei den 30 DAX-Unternehmen gibt es aktuell noch zwei und bei den weiteren börsennotierten Unternehmen noch vier Unternehmen, bei denen auf der ersten Führungsebene gar keine Frau vertreten ist. Im Allgemeinen gilt: je höher die Führungsebene, desto niedriger der Frauenanteil. Bei den 30 DAX-Unternehmen liegt er auf der ersten Ebene durchschnittlich im oberen einstelligen Bereich, auf der zweiten Ebene knapp darüber. Im Vergleich beträgt er auf der dritten Ebene 16 Prozent und auf der vierten Ebene immer noch nur knapp über 20 Prozent. Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen sind die Frauenanteile grundsätzlich etwas höher.[40]

Der Vergleich der Jahre 2011 und 2013 zeigt: Unternehmen, bei denen auf den Führungsebenen ein Zuwachs von Frauen zu verzeichnen ist, halten sich mit Unternehmen, bei denen eine Abnahme festgestellt wird, die Waage – ausgenommen die erste Führungsebene bei den 30 DAX-Unternehmen und die zweite Führungsebene bei den weiteren börsennotierten Unternehmen. Hier gibt es jeweils Zuwächse. Die Führungsebenen erscheinen insgesamt noch immer undurchlässig und verhindern weiterhin den Aufstieg von Frauen in die oberen Führungsebenen.

**Große Lücken zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen**

Dass Frauen in höheren Führungsebenen nicht ausreichend berücksichtigt werden, lassen auch die Lücken zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und ihrem Anteil auf den Führungsebenen erkennen. Errechnet man beispielsweise die Differenzen zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und demjenigen von Frauen auf der ersten Führungsebene, ergibt sich aktuell ein durchschnittlicher Wert von circa 20 Prozentpunkten.[41] Dies gilt sowohl für die 30 DAX- als auch für die weiteren Unternehmen.[42]

Darüber hinaus lässt sich an einzelnen Spitzenwerten – bezogen auf den Abstand zwischen dem Anteil von Frauen an den Beschäftigten und demjenigen von Frauen in Führungspositionen – ablesen, dass Frauen für Positionen auf höheren Führungsebenen von einigen Unternehmen nahezu ignoriert werden. Selbst die Frauenanteile auf der dritten Führungsebene der untersuchten 30 DAX-Unternehmen, in der Frauen deutlich besser als auf der ersten und zweiten Ebene vertreten sind, weichen im Vergleich zu den jeweiligen Frauenanteilen an den Beschäftigten bis zu einem Maximalwert von 40 Prozentpunkten ab.[43] Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen erreicht die Differenz zwischen dem Frauenanteil an den Beschäftigten und demjenigen an den Führungspositionen für die zweite und dritte Ebene einen Spitzenwert von jeweils circa 50 Prozentpunkten; für die erste Ebene sind es sogar 67 Prozentpunkte. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

**Anteil von Frauen an Beförderungen noch zu gering**

Den djb interessiert auch, ob sich an dieser Situation in absehbarer Zeit etwas ändern könnte, und untersucht deshalb, ob es durch Beförderungen Bewegung zwischen den einzelnen Ebenen gibt und inwieweit Frauen am Aufrücken auf höhere Führungsebenen beteiligt sind. Bemerkenswert ist, dass jeweils die Hälfte der 30 DAX- und der weiteren börsennotierten Unternehmen hierzu keine verwertbaren Angaben macht. Die gute Nachricht: Die Hälfte der 30 DAX-Unternehmen verzeichnet einen Aufstieg von Frauen in die erste und/oder die zweite Führungsebene; bei den weiteren börsennotierten Unternehmen liegt der Anteil etwas darunter.[44] Ein Drittel der 30 DAX-Unternehmen schlüsselt in ihren Angaben den Frauenanteil beim Aufstieg in die erste und in die zweite Führungsebene getrennt voneinander auf;[45] von den weiteren börsennotierten Unternehmen sind dies nur etwas weniger.[46] Die schlechte Nachricht: Frauen sind bei den 30 DAX-Unternehmen, die hierzu getrennte Angaben machen, beim Aufstieg in die erste Ebene nur mit rund 17 Prozent und in die zweite Ebene sogar nur mit 11 Prozent beteiligt.[47] Das bedeutet:

Mehr als **83 Prozent der Beförderungen** in die erste Führungsebene begünstigen **Männer**, in die zweite Ebene sind es sogar 89 Prozent.

Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen haben Frauen einen Anteil an den Beförderungen in die erste Ebene von 22 Prozent und in die zweite Ebene von 38 Prozent. In Anbetracht der geringen Berücksichtigung von Frauen bei den Beförderungen muss bezweifelt werden, dass sich auf den oberen Führungsebenen in absehbarer Zeit Grundlegendes ändert.

40 Frauenanteile bei den weiteren Unternehmen liegen auf der ersten Führungsebene bei 13 Prozent, auf der zweiten bei 20 Prozent, auf der dritten bei 26 Prozent und auf der vierten Ebene bei 22 Prozent.

41 Die Differenzen betragen bei den 30 DAX-Unternehmen für die erste Führungsebene circa 20 Prozentpunkte, für die zweite Ebene circa 18 Prozentpunkte; bei den 46 Unternehmen betragen die Differenzen für die erste Führungsebene circa 23 Prozentpunkte, für die zweite Ebene circa 19 Prozentpunkte.

42 Vgl. für das Vorjahr Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 14, 78. Auch 2013 gibt es immer noch sehr wenige Annäherungen (auf 3 Prozentpunkte); vereinzelt übersteigt der Anteil von Frauen in den unteren Führungsebenen den Anteil von Frauen an den Beschäftigten.

43 Spitzenwerte von jeweils circa 40 Prozentpunkten hinsichtlich der Differenz des Frauenanteils an den Beschäftigten von demjenigen an den Führungspositionen lassen sich für jeweils unterschiedliche Unternehmen auch in Bezug auf die erste und zweite Führungsebene finden.

44 Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen liegt der Anteil bei 44 Prozent.

45 Fünf weitere der 30 DAX-Unternehmen machen Angaben zum Aufstieg von Frauen in die erste und zweite Führungsebene. Sie unterscheiden aber nicht zwischen den beiden Ebenen, sondern nennen jeweils nur eine Prozentzahl zur Beteiligung von Frauen an diesen Beförderungen. Durchschnittlich beläuft sich der Frauenanteil an den Beförderungen hier auf 17 Prozent, wobei die Angabe eines Unternehmens nicht verwertbar war.

46 Durchschnittlich liegt bei diesen Unternehmen der Anteil von Frauen an den Beförderungen auf die erste Ebene bei 26 Prozent, an den Beförderungen auf die zweite Ebene bei 29 Prozent. Neun weitere Unternehmen machen Angaben zu Beförderungen in die erste und zweite Führungsebene, nennen aber stets nur eine Zahl für beide Ebenen. Im Durchschnitt ergibt sich hier eine Beteiligung von Frauen an den Beförderungen von 29 Prozent. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Douglas mit 70 Prozent einen sehr hohen Wert angibt. Das bereinigte Ergebnis ergibt einen durchschnittlichen Frauenanteil an den Beförderungen auf die erste und zweite Führungsebene von 24 Prozent.

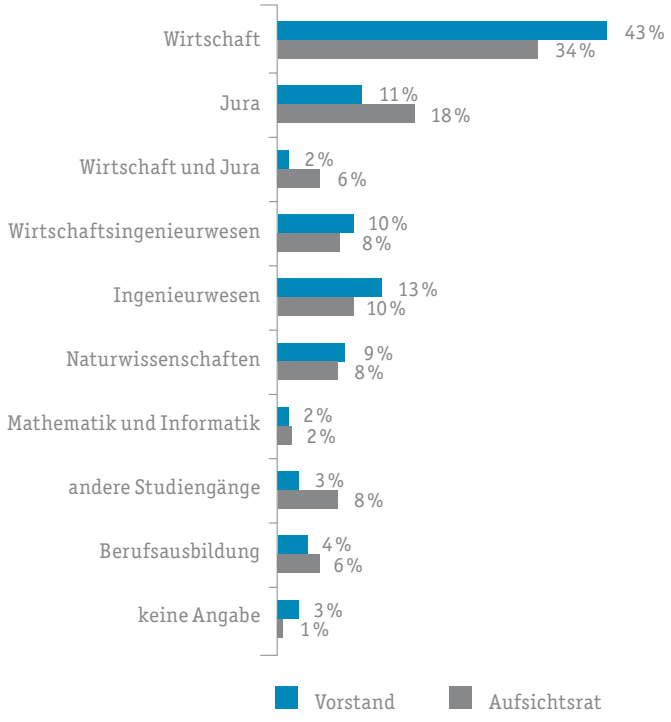
47 Die Berechnung basiert auf Angaben der zehn Unternehmen, die getrennte Zahlen für die erste und zweite Ebene nennen.

# Personalauswahl

Als weiterer zentraler Teil des djb-Projekts werden die Verfahren der Personalauswahl analysiert. Zum einen wird überprüft, ob die Äußerungen der Unternehmensleitungen in Bezug auf notwendige Qualifikationen mit den aktuellen Besetzungen übereinstimmen. Zum anderen wird bei allen Neubestellungen im Vorstand und Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat auf den Hauptversammlungen hinterfragt, wie Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder rekrutiert werden und ob es öffentlich zugängliche Anforderungsprofile gibt.

## Bildungsabschlüsse der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder

**Abbildung 3: Bildungsabschlüsse der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in den 30 DAX-Unternehmen 2013 (Basis: 188 Vorstands- und 250 Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite)**




Nicht selten rechtfertigen Unternehmen ihren niedrigen Frauenanteil an Führungspositionen, insbesondere auch Vorstands- und Aufsichtsratspositionen, noch immer mit der Aussage, es fehle schlichtweg an Frauen mit hinreichender technischer oder naturwissenschaftlicher Qualifikation.[48] Die Stichhaltigkeit dieser Argumentation kann untersucht werden, indem die berufliche Qualifikation aller Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten auf Anteilseignerseite – weiblich wie männlich – untersucht wird. Nach 2010[49] hat der djb diese Untersuchung 2013 für die 30 DAX-Unternehmen wiederholt; bedeutende Veränderungen sind ausgeblieben.[50]

Fast **60 Prozent** der DAX-Vorstands- und Aufsichtsratspositionen sind 2013 mit Absolventinnen und Absolventen von **Wirtschafts- und Rechtswissenschaften** oder einer Kombination beider besetzt.

Das Ergebnis: Tatsächlich ist weniger als ein Viertel der Vorstands- und Aufsichtsratspositionen mit Personen besetzt, die ein rein technisches oder naturwissenschaftliches Studium absolviert haben. In Verbindung mit der Tatsache, dass alleine im Netzwerk „VDI Frauen im Ingenieurberuf" des Vereins Deutscher Ingenieure e. V. im Juli 2013 über 10.000 qualifizierte Frauen organisiert sind, wird deutlich, dass sich die wenigen Frauen in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen auf Anteilseignerseite nicht mit fehlenden Absolventinnen technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge in den vergangenen Jahrzehnten erklären lassen.

48 2013 wurde die Argumentation von ElringKlinger, Fresenius Medical Care, Fresenius, Gildemeister, Infineon, Linde, Rheinmetall und SAP in dieser Form verwendet. Weitere Unternehmen ließen eine ähnliche Argumentationslinie erkennen.

49 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 51 f.

50 Für die Auswertung wurden geeignete Kategorien aus Studiengängen ähnlicher Ausrichtung gebildet. Zu „Wirtschaft" zählen u. a. Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Abschlüsse in den Studiengängen Economics, Business und Finance sowie MBA-Abschlüsse. Neben dem Abschluss „Wirtschaftsingenieur/-in" fielen auch alle Doppelstudien in den Bereichen Wirtschaft einerseits und Naturwissenschaften, Mathematik, Informatik oder Technik andererseits in die Kategorie „Wirtschaftsingenieurwesen". Untersuchungseinheit waren die Vorstands- und Aufsichtsratspositionen von Anteilseignerseite, nicht die Personen, die häufig zwei oder mehr Positionen gleichzeitig innehatten.

## Vorstände

Unternehmen rekrutieren ihre Vorstände bevorzugt und überwiegend intern. Dies ist das Ergebnis der Befragungen auf den Hauptversammlungen 2010.[51] Damit liegt es bei den Unternehmen, Frauen aus den eigenen Reihen in den Vorstand zu bestellen. Die Wirklichkeit sieht allerdings anders aus: Fast zwei Drittel der seit 2008 in die Vorstände der 30 DAX-Unternehmen berufenen Frauen wurden extern ausgewählt.[52] Das lässt den Schluss zu, dass innerhalb der Unternehmen noch immer zu wenige Frauen für Vorstandspositionen vorgesehen sind. Die Unternehmen versäumen es, frühzeitig Talente zu identifizieren und zu fördern. 2012 gibt weniger als ein Viertel der 30 DAX-Unternehmen an, bereits aktiv zu sein, um Frauen für Vorstandspositionen zu entwickeln. Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen fällt das Ergebnis noch geringer aus.[53]

Auch erstellen weder die 30 DAX-Unternehmen noch die weiteren börsennotierten Unternehmen ein öffentlich zugängliches Anforderungsprofil – so das Ergebnis der Befragung 2013. Bei aktuellen Besetzungen seit der letzten Hauptversammlung 2012 gibt es zu wenige Bemühungen um Frauen.

Nur circa **ein Viertel** aller befragten Unternehmen sucht bei Neubesetzungen gezielt nach Frauen.

Auffällig ist, dass die Vorstandsfrauen überwiegend für Personal, Recht und Compliance zuständig sind. Teilweise wurde der Vorstand hierfür einfach um die entsprechende Position erweitert.[54] Die Konzentrierung auf ein Arbeitsgebiet stellt eine Einschränkung der Arbeit von Frauen in den Vorständen an sich dar. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, dass Vorstandsfrauen nachfolgend nicht für den Vorstandsvorsitz in Betracht gezogen werden, da die Person für den Vorstandsvorsitz erwiesenermaßen eher aus denjenigen Bereichen, die zum operativen Geschäft gehören, rekrutiert wird.[55] Die Anstrengungen der Unternehmen, Frauen für den Vorstand zu entwickeln und Vorstandspositionen mit Frauen zu besetzen, sind als ungenügend zu bewerten.

## Aufsichtsräte

Bei der Suche nach neuen Aufsichtsratsmitgliedern nimmt 2012 circa ein Drittel der untersuchten Unternehmen Personalberatungen in Anspruch[56]; 2013 nur noch jedes zehnte Unternehmen[57]. Einige Unternehmen geben 2012 ungefragt an, für die Suche nach Aufsichtsratsmitgliedern überwiegend eigene Netzwerke zu nutzen.[58] Tatsächlich spricht vieles dafür, dass über die Wahlvorschläge für neue Aufsichtsratsmitglieder vorwiegend innerhalb geschlossener Systeme entschieden wird.

Eine Möglichkeit, mehr Positionen in den Aufsichtsräten mit Frauen zu besetzen, wäre es, bei den Wirtschaftsprüfer-, den Steuerberater- oder Anwaltskammern explizit nach geeigneten Kandidatinnen zu fragen. Am 1. Januar 2012 sind 2.044 Wirtschaftsprüferinnen und 51.585 Rechtsanwältinnen in der Wirtschaftsprüferkammer bzw. bei der Rechtsanwaltskammer registriert. Dies wird den Unternehmen 2012 auf den Hauptversammlungen vorgehalten.[59] Obwohl in Ziff. 5.3.2 DCGK die Bildung eines Prüfungsausschusses durch den Aufsichtsrat verlangt und die Mitarbeit in diesem Gremium besondere Sachkenntnisse in den Bereichen Rechnungslegung, Compliance und Risikomanagement erfordert, nehmen die Unternehmen diese Möglichkeiten nicht in Anspruch und erkundigen sich nicht nach kompetenten Frauen bei den zuständigen Kammern.[60] Dies zeigt, dass relevante „externe" Möglichkeiten ungenutzt bleiben. Gleiches gilt auch für die Suche in Datenbanken.

Welche Anforderungsprofile es tatsächlich für Aufsichtsratsmandate gibt, bleibt unklar. Anforderungsprofile dienen dazu, die Voraussetzungen für ein Amt – unabhängig von einer anstehenden Wahl – zu konkretisieren. Auf ihrer Grundlage kann gezielt nach einer qualifizierten Kandidatin bzw. einem qualifizierten Kandidaten gesucht werden. 2011 geben die Unternehmen nur vage Auskünfte: Am häufigsten werden Qualifikation, Kompetenz und Eignung genannt, gefolgt von Fachkenntnissen der Branche. Als Kriterien werden häufig des Weiteren Spezialkenntnisse sowie internationale Erfahrung und Führungserfahrung genannt.[61] Obwohl die Commerzbank bereits 2010 ein detailliertes Anforderungsprofil für die Aufsichtsratspositionen auf ihrer Webseite veröffentlicht[62], findet dies nicht viele Nachahmer. Auf Nachfrage kann 2013 jeweils circa ein Viertel der hier untersuchten Unternehmen auf ein öffentlich zugängliches Anforderungsprofil in ihrem Geschäftsbericht verweisen. Die Angaben in den Geschäftsberichten offenbaren allerdings, dass hier meistens nur die Voraussetzungen, die der DCGK verlangt, zitiert werden, aber kein detailliertes, auf das Unternehmen zugeschnittenes Anforderungsprofil erstellt wird. Die Stellen werden zudem nicht öffentlich ausgeschrieben. Wenn aber nicht bekannt gegeben wird, dass eine Aufsichtsratsposition neu besetzt werden soll und welche Anforderungen die zu besetzende Stelle hat, können sich qualifizierte und interessierte Frauen und Männer auch nicht bewerben.

Die Frage, ob zukünftig gezielt nach Frauen für den Aufsichtsrat gesucht werden solle, bejahen 2013 zehn von zwölf der 30 DAX-Unternehmen, denen die Frage gestellt wird. Anders bei den weiteren börsennotierten Unternehmen: Nur sechs der 28 Befragten wollen zukünftig gezielt nach Frauen suchen.[63]

51 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 26 ff.
52 Extern wurden neun Frauen berufen: Milagros Caiña Carreiro-Andree, Bayerische Motoren Werke; Elke Strathmann, Continental; Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Daimler; Hauke Stars, Deutsche Börse; Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa; Angela Titzratz, Deutsche Post; Claudia Nemat und Prof. Dr. Marion Schick, Deutsche Telekom; Barbara Kux, Siemens. Bereits im Unternehmen gearbeitet haben fünf Frauen: Dr. Helga Jung, Allianz; Margret Suckale, BASF; Simone Menne, Deutsche Lufthansa; Kathrin Menges, Henkel; Brigitte Ederer, Siemens.
53 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 44 ff.
54 So geschehen bei der Bestellung von Milagros Caiña Carreiro-Andree, Bayerische Motoren Werke, Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Daimler, und Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa.
55 Die Untersuchung derjenigen Geschäftsbereiche, für die die aktuellen Vorstandsvorsitzenden der 30 DAX-Unternehmen vor ihrer Ernennung verantwortlich waren, zeigt: Zwei der 30 DAX-Vorstandsvorsitzenden waren zuvor für Personal, keiner für Recht und/oder Compliance zuständig. Neben der Zuständigkeit für einen operativen Geschäftsbereich ist auch ein vorheriger Vorstandsvorsitz Auswahlkriterium; jeweils ein Drittel der 30 DAX-Vorsitzenden war bereits Vorstandsvorsitzender eines anderen Unternehmens.
56 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 12.
57 2010 bezieht sich die Frage ausschließlich auf Aufsichtsräte. Möglicherweise schließen die Unternehmen 2010 aber auch die Suche nach Vorständen in ihre Antwort mit ein. 2013 geben vier Unternehmen an, die vorgeschlagene Frau sei ihnen bereits bekannt gewesen.
58 Konkret handelt es sich um jeweils neun der 30 DAX- und der weiteren börsennotierten Unternehmen, in: Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 43. Vgl. ebd., S. 34 ff. zur Rekrutierung von Aufsichtsratsmitgliedern.
59 Am 1.7.2013 sind es 2.222 Wirtschaftsprüferinnen; am 1.1.2013 53.175 Rechtsanwältinnen.
60 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 13.
61 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 62 f.
62 https://www.commerzbank.de/media/konzern_1/konzerninfo/aufsicht/Anforderungsprofil_Aufsichtsrat.pdf, Zugriff: 14.8.2013.
63 Diese Frage wurde grundsätzlich nur den Unternehmen gestellt, bei denen 2013 keine Aufsichtsratswahl stattfand.

# Personalentwicklungskonzepte und deren Evaluation

2011 hat mehr als die Hälfte der 30 DAX-Unternehmen spezielle Programme zur Entwicklung des weiblichen Führungsnachwuchses; bei den weiteren börsennotierten Unternehmen wird der zweistellige Prozentbereich nur knapp erreicht. Die Unternehmen arbeiten u.a. mit Coachings, Netzwerken und Mentoring-Programmen. Darüber hinaus gibt es flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familien-/Privatleben und Beruf. Fast alle Unternehmen bieten diese an – oft schon seit langer Zeit:[64] von flexibler Bestimmung von Arbeitszeit und -ort über Kinderbetreuung bis zu Regelungen für den Fall der Pflege von Angehörigen.

Auf Nachfrage des djb 2011 gibt es mehr als **200 Nennungen** für flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familien- bzw. Privatleben und Beruf.

Unabhängig von einer speziell auf Frauen ausgerichteten Förderung geben 2013 fast alle 30 DAX-Unternehmen an, Personalentwicklungskonzepte für alle Alters- und Karrierestufen anzubieten; bei den weiteren Unternehmen sind es mehr als zwei Drittel.[65]

Diese Angebote der Unternehmen haben aber offensichtlich nicht den gewünschten Erfolg. Der erste Gleichstellungsbericht der Bundesregierung kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen bei der Weiterbildung benachteiligt sind.[66] Nach Interviews mit fünf Managerinnen aus verschiedenen Unternehmen vermutet der djb einen Verlust von Führungskräften in einer bestimmten Lebensphase. Der Eindruck der Managerinnen ist, dass Frauen über 40 nicht mehr gefördert und oft auch nicht mehr befördert würden.[67] Die Befragungen durch den djb ergeben weiterhin, dass die Managerinnen die aktuellen Beförderungskriterien für nicht mehr zeitgemäß halten. Verlangt würden z.B. Aufenthalte im Ausland oder an anderen Standorten in einer Lebensphase, in der Frauen dies häufig nicht mit ihrem Familienleben vereinbaren könnten. Es sei grundsätzlich nicht vorgesehen, dass diese Karriereschritte zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden könnten. Wenn Beförderungen aber in dieser Lebensphase ausbleiben, hat dies auch auf lange Zeit drastische finanzielle Auswirkungen auf Frauen.[68]

Den djb interessiert deshalb, wie viele Frauen an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, die Altersstruktur in den Programmen, ob die Programme evaluiert werden und ob es Berichtsketten über den Vorstand bis hin zum Aufsichtsrat gibt. Das Ergebnis: 56 Prozent der 30 DAX-Unternehmen und 41 Prozent der weiteren börsennotierten Unternehmen erfassen, wie viele Frauen an Programmen teilnehmen. Daten dazu, wie viele Frauen in Personalmaßnahmen über 40 und wie viele unter 40 Jahre sind, werden dabei allerdings viel zu selten erhoben.[69]

2013 geben nur **wenige der 30 DAX-Unternehmen** an, wie viele Frauen, die an Personalentwicklungskonzepten teilnehmen, unter bzw. über 40 Jahre alt sind.

Bei den weiteren börsennotierten Unternehmen ist es circa ein Viertel. Die Möglichkeiten der Evaluation scheinen nicht ausreichend genutzt zu werden, da der Aspekt Alter keine entscheidende Rolle zu spielen scheint. In der Folge kann weder identifiziert werden, in welchem Lebensalter es zu Karrierebrüchen von Frauen kommt, noch kann diesem Verlust gezielt entgegengesteuert werden. Das ist insofern bedauerlich, als die von den Unternehmen aufgebauten Strukturen grundsätzlich geeignet sind, diese Informationen auszuwerten und entsprechend zu reagieren; die Programme werden überwiegend evaluiert[70] und es gibt Verantwortliche für diese Projekte – oft ist es die Personalabteilung. Darüber hinaus sind Berichtsketten bis zu den Vorständen oder auch in die Aufsichtsräte ebenfalls bereits installiert.[71]

64 Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2011, S. 81 ff., und Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung, BMFSFJ Berlin, 2010, S. 38 f.

65 Bei den 30 DAX-Unternehmen antworten 28, bei den weiteren börsennotierten Unternehmen 34 Unternehmen.

66 Erster Gleichstellungsbericht, BMFSFJ Berlin, 2012, S. 240 f.

67 Zu diesem Schluss kommt auch die Studie „Managerinnen 50plus" von Prof. Dr. Christiane Funken, die von einem Karrierebruch ab spätestens Ende 40 spricht. Vgl. ebd., BMFSFJ Berlin, 2011, S. 55.

68 Zu den institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland, die ebenfalls negative Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen haben, vgl. Wrohlich, Katharina: Das deutsche Steuer-Transfer-System und seine Anreizwirkungen bezüglich des Arbeitsangebotes von Frauen, in: Gender Studies, Tagung des DIW Berlin, 9.10.2012.

69 Vier der 30 DAX-Unternehmen geben Daten für Frauen bis 40, fünf Unternehmen für Frauen über 40 Jahre an; elf der weiteren börsennotierten Unternehmen geben Daten für Frauen bis 40, neun Unternehmen für Frauen über 40 Jahre.

70 24 der 30 DAX- und 27 der weiteren börsennotierten Unternehmen evaluieren ihre Personalentwicklungskonzepte.

71 Als verantwortlich werden von den 30 DAX-Unternehmen fünfmal die Personalabteilung genannt, siebenmal andere Bereiche. Berichtsketten bestätigen zwei Drittel der 30 DAX-Unternehmen; 14-mal reichen diese bis zum Vorstand, achtmal bis zum Aufsichtsrat. Von den weiteren börsennotierten Unternehmen geben 22 Berichtsketten an: Diese reichen 21-mal bis zum Vorstand, 12-mal auch in den Aufsichtsrat.

# Unternehmenspolitik und Veränderungsbereitschaft

2013 fragt der djb die Unternehmen, wie sie die Belegschaft und das Management hinsichtlich eines angestrebten Wandels zu mehr Frauen in Führungspositionen konkret ansprechen. Bei den Antworten fällt auf, dass die Komponente Geschlechtervielfalt in den seltensten Fällen für sich alleine betrachtet wird. Die Unternehmen beziehen in den Großteil ihrer Antworten die jeweilige konzernweite Diversity-Strategie mit ein. Damit finden auch weitere zu Diversity gehörende Themen Berücksichtigung, allen voran Internationalität und Alter. Diese Tendenz in den Antworten ist jedoch bei denjenigen Unternehmen seltener zu finden, die sich bereits Ziele zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ➔ S. 16 gesetzt haben. Häufig wird dann nur auf diese Selbstverpflichtung verwiesen.

**Der Wandel als gelebte Praxis?**

Annähernd zwei Drittel der befragten Unternehmen sprechen das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen" und den damit verbundenen angestrebten Wandel gezielt an.

**83 Prozent** der 30 DAX- und **50 Prozent** der weiteren börsennotierten Unternehmen kommunizieren einen angestrebten Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen.

Hierzu verwenden die Unternehmen interne Kommunikationsmittel wie das Intranet, Mitarbeiterbefragungen, Publikationen oder Seminare. Vorrangiges Ziel ist es, die Mitarbeitenden für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Karrierechancen und Führungspositionen zu sensibilisieren. Oftmals werden obere Führungskräfte und Personalverantwortliche zusätzlich speziell geschult, um die Thematik als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auf allen Hierarchieebenen anzusprechen und somit langfristig einen Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen.

Neben der Verwendung interner Kommunikationsmittel wird das Thema Geschlechtervielfalt auch nach außen kommuniziert. Bevorzugte Instrumente sind die Webseite und Publikationen des Unternehmens; hier spielt der jährlich erscheinende Geschäftsbericht eine herausragende Rolle. Viele Unternehmen bringen darüber hinaus spezielle Personal-, Nachhaltigkeits- bzw. Corporate-Responsibility-Berichte heraus. Damit verfolgen sie das Ziel, ihre Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Umwelt und die Maßnahmen, mit denen sie dieser gerecht werden (wollen), darzustellen. Tendenziell erscheinen diese jedoch unregelmäßig und nicht immer wird darin auch das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen" angesprochen. Die Mehrzahl der Unternehmen hat auf ihrer jeweiligen Webseite einen eigenen Bereich zu Diversity angelegt. Jedoch unterscheiden sich Informationsgehalt und -tiefe erheblich voneinander. Die wenigsten Unternehmen belegen ihre strategisch gesetzten Aussagen zur angestrebten Vielfalt im Unternehmen auch mit erhobenen Daten ➔ S. 19, die eine mögliche positive Entwicklung auch von außen nachvollziehbar machen könnte.

Um eine positive Außenwirkung auch in der Öffentlichkeit zu erzielen, gibt es zahlreiche Initiativen wie die Charta der Vielfalt oder den UN Global Compact, denen sich Unternehmen anschließen können. Jeweils mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat beide Initiativen unterzeichnet. Darüber hinaus werden Veranstaltungen genannt, auf deren Podien Unternehmensvertreterinnen und -vertreter zum Thema sprechen.

**Keine Notwendigkeit zu einer veränderten Unternehmenspolitik?**

Ein Drittel der Unternehmen hingegen spricht das Thema „Mehr Frauen in Führungspositionen" gegenüber der Belegschaft nicht an – vorrangig mit der Begründung, dies werde schlicht als nicht notwendig erachtet. Diese Antwort wird auffallend oft von Unternehmen gegeben, die entweder bereits über einen hohen Frauenanteil – zumindest in der Belegschaft, nicht jedoch automatisch auch in den höheren Führungsebenen – verfügen oder in einer männlich dominierten Branche angesiedelt sind. Zur weiteren Erklärung führen einzelne Unternehmen Argumente an wie „Qualifikation, Entwicklungspotenzial und Erfahrung seien entscheidend", „Alle Mitarbeitenden würden gleich behandelt" oder „Man sei im Vergleich zu anderen Unternehmen bereits gut aufgestellt".

Trotz unzählig aufgeführter Kommunikationsmittel und -weisen zum Thema Diversity lässt sich häufig keine zielführende Strategie zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen ableiten. Nur die wenigsten Unternehmen bestimmen Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt und Erfüllungsgrad ihrer Zielsetzung auch gemessen werden können. Der in der Mehrzahl befürwortete Wandel kann so nicht erreicht werden.

**Unternehmensinteresse bejaht, aber kaum strategisch umgesetzt**

Der mangelhafte strategische Ansatz in der Unternehmenspolitik verdeutlicht sich in den Antworten auf die im Anschluss gestellte Frage: Hat sich das Unternehmen bereits strategisch damit befasst, ob ein höherer Anteil von Frauen auf allen Führungsebenen im Unternehmensinteresse liegt, u. a. mit Blick auf seine Kundinnen und Kunden, seinen Markt und im Wettbewerb? Hintergrund dieser Frage ist, ob und inwiefern die Unternehmen Geschlechtervielfalt als Business Case betrachten und folglich einen erhöhten Frauenanteil in Führungspositionen auch hinsichtlich seiner möglichen Wirtschaftlichkeit und Rentabilität für das Unternehmen in ihre Unternehmenspolitik strategisch mit einbeziehen.

Fast zwei Drittel der Unternehmen signalisieren ihr grundsätzliches Interesse an gemischtgeschlechtlichen Führungsteams. Jedoch nur eine Minderheit belegt dieses Interesse mit konkreten Aussagen. Entsprechend sind nur wenige Unternehmen von einem betriebswirtschaftlichen Mehrwert durch geschlechtlich ausgewogene Teams überzeugt, zu deren Zusammenstellung der Anteil an Frauen in Führungspositionen erhöht werden müsste. Einige Unternehmen wünschen dies ausdrücklich, sehen sich aber handlungsunfähig in Anbetracht von scheinbar nur wenig entsprechend qualifizierten Frauen. Der Äußerung eines Unternehmens zufolge „spiegele der geringe Anteil an Frauen in Führungspositionen die Marktsituation wider und nicht die Wunschvorstellung des Unternehmens“. Dieses Begründungsmuster tritt auffallend häufig bei technisch orientierten Unternehmen auf ➔ S. 25. Zur Lösung des Problems setzen die Unternehmen verstärkt darauf, möglichst frühzeitig Mädchen und junge Frauen als zukünftige Arbeitnehmerinnen zu erreichen. Dies geschieht über Initiativen wie den Girls’ Day, Mentoring für Ingenieurinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen oder auch Meisterinnen, Aufbau von Karrierenetzwerken wie Femtec, Veranstaltungen an Schulen und Universitäten etc. Die Wirkung dieser Maßnahmen kann hier nicht abschließend beurteilt werden. Jedoch bleibt offen, warum die Unternehmen die Lösung des Problems mangelnder weiblicher Fach- und Führungskräfte um weitere 20 Jahre in die Zukunft verlegen, anstelle bereits jetzt ausgebildete Frauen im eigenen Unternehmen zu fördern.[72]

Vereinzelt führen Unternehmen auch den erwarteten Fachkräftemangel als Handlungsgrund an, personalpolitische Rahmenbedingungen so zu gestalten, „dass Familie und Beruf besser miteinander vereinbar sind, um auf diese Weise – nicht zuletzt für Frauen – auf dem Arbeitsmarkt noch attraktiver zu sein“. Bestrebungen der Unternehmen reichen von einer grundsätzlichen Erweiterung des Kreises auf potenzielle Bewerberinnen für Führungspositionen bis zur Einführung einer Besetzungsrichtlinie, welche eine angemessene Berücksichtigung von Frauen sicherstellen soll.

Ein strategisches, da ein handfest betriebswirtschaftliches Interesse zeichnet sich am deutlichsten ab, wenn das jeweilige Unternehmen seine Kundinnen und Kunden sowie Märkte in den Blick nimmt. Deren Vielfalt, so das Credo, solle sich auch „in den internen Unternehmensstrukturen widerspiegeln“.

**50 Prozent** der 30 DAX- und **75 Prozent** der weiteren börsennotierten Unternehmen haben sich noch nicht betriebswirtschaftlich damit befasst, ob ein höherer Anteil von Frauen auf allen Führungsebenen im Unternehmensinteresse liegt.

Nur ein Unternehmen hat hierfür seine Käufergruppen nach Geschlecht evaluiert, mit dem Ergebnis, dass sich ein enormes Wachstumspotenzial ergibt, wenn junge und gut ausgebildete Frauen als Käuferinnen und als diejenigen, die häufig die Kaufentscheidungen treffen, berücksichtigt werden. Die Mehrheit der Unternehmen erfasst Frauen als Kundinnen in ihrem Kaufverhalten jedoch nicht. In der Vielfalt der Mitarbeitenden wiederum liegt für eine Mehrzahl der Unternehmen dessen Leistungsfähigkeit und somit wirtschaftlicher Erfolg begründet. Ergo kann hier auf ein zumindest implizit vorhandenes Interesse der Unternehmen an einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung in der Belegschaft geschlossen werden. Jedoch wird das vorhandene weibliche Potenzial nicht dementsprechend ausgeschöpft. ➔ S. 19 f

**Unternehmenserfolg durch Geschlechtervielfalt?**

Ein Drittel der Unternehmen verneint es, ein Interesse an einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu haben bzw. macht hierzu keine Angaben. Explizite Begründungen für diese Positionierung sind auch hier rar: Man habe bisher „keinen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfolg des Unternehmens und dem Geschlecht der Mitarbeitenden in den Führungsetagen feststellen können“ oder „[M]an gehe prinzipiell nicht von so entstehenden Wettbewerbsvorteilen aus“. Letzteres bezeugt vor allem die bereits kritisierte fehlende strategische Auseinandersetzung mit der Thematik. Andere Unternehmen sehen, wie auch bei der vorhergehenden Frage, keine Notwendigkeit hierzu – sei es, „weil gesetzte Ziele bereits erreicht worden sind“, weil „der Kundenstamm männlich“ sei oder weil „prinzipiell kein Handlungsdruck vorhanden“ sei.

Der wirtschaftliche Vorteil von Geschlechtervielfalt wird nur von wenigen Unternehmen (an-)erkannt. In der Folge mangelt es an betriebswirtschaftlichen Geschäftsszenarios, die den Mehrwert des Unternehmens sowie entstehende Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen, dem Markt und seinen Kundinnen und Kunden infolge eines höheren Anteils von Frauen in Führungspositionen berücksichtigen.

72 Eine aktuelle Studie des DGB zu „Frauen in MINT-Berufen“ identifiziert klassische Rollenmuster und Vereinbarkeitsprobleme von Beruf und Familie – und nicht den Mangel an in technischen Berufen ausgebildeten Frauen – als ausschlaggebend, warum hier Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, in: arbeitsmarktaktuell 3/2013.

# Hinweise zur Methodik

Die Studie ist Ergebnis der Erhebungen auf den Hauptversammlungen von insgesamt 80 besuchten börsennotierten Unternehmen, die in der Projektlaufzeit – also von 2009 bis 2013 – besucht wurden:[73]

Aareal Bank
Adidas
AIXTRON
Allianz
Aurubis
Axel Springer
BASF
Bauer
Bayer
Bayerische Motoren Werke
Beiersdorf
Bilfinger
Celesio
Commerzbank
Continental
Daimler
Deutsche Bank
Deutsche Börse
Deutsche Lufthansa
Deutsche Post
Deutsche Postbank
Deutsche Telekom
Douglas Holding
ElringKlinger
E.ON
Fielmann
Fraport
Fresenius Medical Care
Fresenius
GEA
Gerresheimer
Gerry Weber International
Gildemeister
Hamburger Hafen und Logistik
Hannover Rück
HeidelbergCement
Heidelberger Druckmaschinen
Henkel
Hochtief
Hugo Boss
Infineon Technologies
Jenoptik
Klöckner & Co.
K+S
Lanxess
Linde
MAN
Merck
Metro
MorphoSys
MTU Aero Engines
Münchener Rück
Nordex
Pfeiffer Vacuum Technology
Phoenix Solar
Porsche
ProSiebenSat.1 Media
Rational
Rheinmetall
Rhön-Klinikum
RWE
Salzgitter
SAP
SGL Carbon
Siemens
SMA Solar Technology
Software
SolarWorld
STADA Arzneimittel
Südzucker
Terex (eh. Demag Cranes)
ThyssenKrupp
TUI
United Internet
Volkswagen
Vossloh
Wacker Chemie
Wincor Nixdorf
Wirecard

Die jährliche Zusammensetzung der besuchten Unternehmen variiert dabei leicht. Im Schnitt wurden 75 Unternehmen pro Jahr besucht, darunter immer alle 30 DAX-Unternehmen. 73 Unternehmen wurden konstant im Erhebungszeitraum besucht. Die erste Erhebung frauenspezifischer Daten erfolgte 2010 und wurde in den Folgejahren 2011, 2012 und 2013 fortgesetzt. Einheitlicher Stichtag der Erhebungen ist – ohne Ausnahme – jeweils das Datum der Hauptversammlung. Der jährlichen Erhebung lag jedes Mal ein Fragenkatalog zugrunde, welcher in Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Victoria Koch-Rust, Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, entwickelt wurde.

Neben den Daten, die durch die Auswertung der auf den Hauptversammlungen gegebenen Antworten der Unternehmen auf die Fragenkataloge erhoben wurden, wurden weitere Werte – wie die Zusammensetzung der Vorstände und Aufsichtsräte sowie weiterer Gremien – über öffentlich zugängliche Informationen der Unternehmen (Geschäftsberichte, Unternehmenswebseiten etc.) und auf schriftliche Nachfrage des djb bei den Unternehmen ermittelt und durch den djb ausgewertet. ➔ S. 13–15

73 Eine detaillierte Auflistung der untersuchten Unternehmen, der jährlich zugrunde liegende Fragenkatalog, Dokumentationen zu den Veranstaltungen, bisher erschienene Publikationen sowie ein umfangreicher Presse- und Medienspiegel sind auf der Webseite des Projekts auffindbar: http://www.djb.de/Projekt_HV/, Zugriff: 30.7.2013.

# Unterstützer/-innen des Projekts

Foto: Fragomen Global LLP

*Nach wie vor bestätigen Personalberater der großen Beratungsunternehmen für C-Level-Recruitment, dass Frauen nicht für Boardpositionen in Betracht gezogen werden. Diese subjektive Wahrnehmung, die sich nur aus Einzelgesprächen ergibt, bestätigt das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" durch transparente Darstellung der Fakten. Wenn hier Gleichberechtigung erreicht werden soll, muss es – neben anderen Maßnahmen – eine Geschlechterquote geben.*

**Uta Behrens,**
Rechtsanwältin, Frankfurt am Main

*Die Selbstregulierung der Wirtschaft, die den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten nicht wesentlich verbessert hat, dürfte auch im neuen Gewand einer „Flexiquote" nicht viel mehr bringen. Was wir brauchen ist – endlich! – eine gesetzliche Frauenquote.*

**Dr. Melitta Büchner-Schöpf,**
Ministerialdirigentin a. D./Unternehmerin, Berlin/Karlsruhe

Foto: privat

Foto: privat

*Der djb hat mit seiner Aktion viel bewegt und wesentlich dazu beigetragen, dass „Frauen in Führungspositionen" für alle zum Thema geworden ist und heute in einzelnen – noch zu wenigen – Fällen auch gezielt Frauen für Führungspositionen gesucht und (natürlich auch) gefunden werden.*

**Dr. Margarete Gräfin von Galen,**
Rechtsanwältin, Berlin

*Als Mitglied des djb und von Soroptimist International ist mir das Engagement für mehr gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe von Frauen ein besonderes Anliegen. Das Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" hat das öffentliche und unternehmerische Bewusstsein verändert. Es zeigen sich erste Erfolge.*

**Susanne Hattenkerl-Fischer,**
Rechtsanwältin/Steuerberaterin, Hannover

Foto: Marion Coers, Fotografie Hannover

# Unterstützer/-innen des Projekts

Foto: privat

*„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" ist ein einzigartiges Projekt, das mich mit seinem einfachen, aber genialen Konzept wirklich begeistert hat. Durch die bloße Macht der Fragen von uns djb-Frauen in den Hauptversammlungen der Unternehmen wurde die Männerriege in den Vorständen und Aufsichtsräten gezwungen, Farbe zu bekennen, sich der öffentlichen Debatte über mehr Frauen in Führungspositionen zu stellen und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.*

**Margarete Hofmann,** djb-Vizepräsidentin/Direktorin in der EU-Kommission, Brüssel

*Are there any alternatives for Germany to adapt formal regulations of gender balance in the boardroom? How successful have alternatives been? When will there be a minimum of 40 % of women in Aufsichtsräten and Vorständen? I do not think that there will be other solutions for Germany than to use formal regulations, but the regulations should be closely followed by developing boards and how they may benefit from diversity.*

**Prof. Dr. Morten Huse,**
Witten-Herdecke Universität, Reinhard-Mohn-Lehrstuhlinhaber in Unternehmensführung, Witten-Herdecke

Foto: Witten-Herdecke Universität

Foto: privat

*European companies need and deserve the best persons in leadership positions, not just the best men. Changing old traditions and attitudes does not happen by itself. Proactive measures are needed, such as the very important and successful campaign „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" of Deutscher Juristinnenbund. I trust that we will see many more women on boards of German companies in the future.*

**Leena Linnainmaa,**
Deputy Chief Executive, Finland Chamber of Commerce, Helsinki

*Warum ich an dem Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" teilgenommen habe? Es ist eine rechtlich klassische und doch unorthodoxe Herangehensweise, um dem Thema Gleichberechtigung einen großen Schubs in die richtige Richtung zu geben.*

**Sigrun Mast,**
Maître en Droit/Rechtsanwältin, Hamburg

Foto: privat

# Unterstützer/-innen des Projekts

*Nachdem ich eine Hauptversammlung eines Unternehmens mit dem Deutschen Juristinnenbund besucht hatte, habe ich erst gemerkt, wie bedeutend ein solches Projekt wirklich ist. Gerade wenn man um die Bedeutung der Aktionärinnen und Aktionäre für Corporate Governance weiß, ist die Haltung vieler Aktionärinnen bzw. Aktionäre bezüglich Frauen in Führungspositionen (noch) erschreckend.*

**Sebastian Nagel,**
Doktorand am Institut für Soziologie mit dem Schwerpunkt Märkte, Organisationen und Governance, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Foto: Hans-Jürgen Herrmann, Frankfurt/Main

Foto: Kanzlei Apitzsch Schmidt

*Mit dem Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" hat der djb eine sehr elegante, weil systemimmanente Möglichkeit gefunden, öffentlichkeitswirksam auf die bestehenden Defizite in der Corporate Governance der DAX-Unternehmen hinzuweisen und deren Beseitigung bei denjenigen anzumahnen, die dafür Verantwortung tragen.*

**Prof. Dr. Marlene Schmidt,**
Rechtsanwältin, Frankfurt/Main

*Ich engagiere mich im djb für mehr Richterinnen in roten Roben. In den Topetagen der Unternehmen, wo Maßanzüge und Maßschuhe zur Berufskleidung avanciert sind, sieht es mit der Gleichberechtigung von Frauen und Männern noch viel schlechter aus.*

**Eva Schübel,**
djb-Vizepräsidentin/Bundesanwältin beim Bundesgerichtshof, Karlsruhe

Foto: Lorch Fotostudio Landau/Pfalz

Foto: privat

*Mit seinem Projekt „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung" zeigt der djb, was Shareholder-Value heute meint: Anteilseignerinnen (= Miteigentümerinnen) wünschen sich in Chefetagen mehr als eine Alibi-Frau! Diversität ist Voraussetzung nachhaltigen Unternehmenserfolgs.*

**Eva M. Welskop-Deffaa,**
Ministerialdirektorin a. D./ver.di-Bundesvorstand, Berlin

# Unterstützer/-innen des Projekts

Thorsten Alsleben, Anja Ahlers, Sarah Bachmann, Anne Backer, Dr. Diana Bartoszky, Hannah Becker, Lieselotte B. Becker-Gmahl, Anna Beining, Jella S. Benner-Heinacher, Stephanie Berger, Karin Bergs, Sigrid Beyer, Daniela Bick, Gesche Blanken, Dr. Andrea Bockey, Johan Bösch, Dr. Eugenia Bolognini, Martina Bosch, Sybille Böttger, Nina Brandi, Annette Bruhns, Dorothee Burkhardt, Ingrid Claas, Anja Costas-Pörksen, Dr. Annelie Cremers, Dr. Claudia R. Cymutta, Cornelia Dahlitz, Dr. Katharina Dahm, Barbara Devin, Johanna Dickschen, Dr. Imke-Ilse Drews, Gustav Düsing, Dr. Olga Engelking, Sabine Erber-Hass, Angelika Ewert-Schulze, Susanne Fabry, Ariane Fenger, Freia Freitag, Tania Frevert, Ina Frost, Markus Gehrlein, Anke Gimbal, Ulrich Gimbal, Claudia Glasmann, Prof. (Asoc.) Dr. Jutta Glock, Nadine Goebel, Agniezka Goscinska, Diana Gotzmer, Alexandra Goy, Carmen Grebe, Ana-Cristina Grohnert, Silvia C. Groppler, Birgit Grube, Melanie Regine Hack, Iris Hartlage-Stewes, Dr. Esther Hartwich, Sué González Hauck, Christiane Hauschildt, Dr. Sigrid Hegels, Petra Heidenfelder, Ingeborg Heinze, Peter Heinze, Doris Hellmuth, Astrid Henriksen, Beatrice Hesselbach, Dr. Eva Högl, Alexandra Evalis Hornung, Jitka Hrubant, Mechthild Immenkötter, Dr. Berit Jaeger, Imke Janssen, Tatjana Jedig, Gerda Joswig, Kirsten Verena Junga-Suhr, Inez Jürgens, Birgit Kersten, Sabine Kilper, Gabriele C. Klug, Rowena Knöppel, Prof. Dr. Angela Kolb, Prof. Dr. Victoria Koch-Rust, Almuth Kollmorgen, Dr. Karin E. M. Kopp, Marion Kostinek, Simone Krämer, Ina Krauß, Eva Kuhn, Prof. Dr. Silke Laskowski, Katrin Lange, Sybille Lauritschk, Dr. Eva-Dorothee Leinemann, Birgit Lemme, Daniela Leukert-Fischer, Clara Lienicke, Juliane Lindner, Kirsten Look, Christina Lorenz, Gisela Ludewig, Dace L. Luters-Thümmel, Renate Maltry, Angelika Manzke, Chiara Martuscelli, Sonnhild Ursula Matterne, Dr. Annette Matthias-Werner, Ursula Matthiessen-Kreuder, Dr. Christina Maurer, Dr. Judith May, Dr. Anja Mengel, Brigitte Meyer-Wehage, Gabriele Moog, Dr. Angelika Nake, Lydia Niewerth, Ulli Nissen, Sarah Nußbaum, Christa Oehlert, Lena Oerder, Sonja Ortgies, Anke Ortmann, Gabriele Ostermeier, Kathrin Otto, Sabine Overkämping, Viola Paul, Pashalia Pazarli, Renate Perleberg-Kölbel, Petra Pflugfelder, Angela Plantz, Dr. Anna-Dorothea Polzer, Sandra Pössel, Prof. Dr. Erika Regnet, Sonja Reiff, Cäcilia Therese Rennert, Annette Rieke-Baumeister, Monika Roas, Anja Roer, Gudrun Rößler, Barbara Roth, Claudia Röttger, Christina Rowek, Patricia Rudek, Annemarie Rufer, Andrea Rupp, Manuela Schauerhammer, Sarah Scherwitzki, Ursula Scheubel, Irmingard Schewe-Gerigk, Anna E. Schmaus-Klughammer, Andrea Schmermbeck, Anneliese Schmid-Kaufhold, Dr. Hella Schmidt-Naschke, Karen Schnöller, Anke Schröder, Anja Schulz, Ute Schütz, Ina Schwarz, Brigitta Schwenneker, Jessica Schwittek, Simone Sczcerbak, Christa Seeliger, Prof. Dr. Ulrich Seibert, Dr. Ulrike Seifert-Kraus, Kivilcim Simsek, Britt Söker, Hedda Sperling, Brigitta Spitzer, Susanne Staude, Kristin Steinbring, Anke Stelkens, Aagoth Elise Lossius Storvik, Regine Striepen, Elena Tchoupetlovska, Ariane Thiele, Johanna Thumm, Yvonne Tietje, Dr. Christina Tinkl, Lara Track, Zümrüt Turan-Schnieders, Sybille Uken, Ulrike-Christine Urban-Tönnies, Annette Vees, Henrike von Scheliha, Noreen von Schwanenflug, Stefanie Vrey, Carola Wallner-Unkrig, Ingrid Weber, Beatrix Weber-Monecke, Christa Weigl-Schneider, Vivien Weigt, Ute Wellner, Susanne Weßler-Hoth, Karin Wieckhorst, Kirsten Wiese, Sabine Wildfeuer, Klaus Willikonsky, Gudrun Winkelmann, Prof. Dr. Carsten Wippermann, Katharina Wolf, Barbara Wurster, Dr. Monika Zumstein und viele weitere ...

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

www.djb.de

**Impressum:**
**Deutscher Juristinnenbund e. V.**
Vereinigung der Juristinnen, Volks- und Betriebswirtinnen
Bundesgeschäftsstelle
Anklamer Str. 38
10115 Berlin
Telefon: +49 30 4432700
Telefax: +49 30 44327022
geschaeftsstelle@djb.de
http://www.djb.de

**Projektteam:**
**Anke Gimbal,** Ass. Jur./Geschäftsführerin,
Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin
**Birgit Kersten,** Rechtsanwältin/Projektmitarbeiterin
„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung",
Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin
**Simone Krämer,** Projektmitarbeiterin „Aktionärinnen fordern
Gleichberechtigung", Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin
**Katrin Lange,** Dipl.-Pol./Projektmitarbeiterin (Büroleitung)
„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung",
Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin
**Kivilcim Simsek,** Rechtsanwältin/Projektmitarbeiterin
„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung",
Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin
**Johanna Thumm,** Dipl.-Pol./Projektmitarbeiterin
„Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung",
Deutscher Juristinnenbund e. V., Berlin