

Wie frauenfeindlich sind deutsche Konzerne?

MANAGERINNEN Eine Exklusivstudie untersucht die Topetagen börsennotierter Gesellschaften – und liefert ernüchternde Ergebnisse.

VON GISELA MARIA FREISINGER UND URSULA SCHWARZER

Der Tag, an dem Ines Kolmsee zur Vorstandsvorsitzenden aufstieg, war trotz der historischen Einmaligkeit ein ganz normaler Tag in der Welt der Wirtschaft. Ein sich als Kronprinz wählender Kollege, ein gutes Stück älter als die damals 34-Jährige, ging davon aus, dass der Chefsessel ihm zugedacht sei und – selbstredend – auch zustehe.

Welch narzisstische Kränkung der Mitbewerber empfunden haben muss, dass dort jemand Jüngeres und auch noch eine Frau Platz genommen hatte, ließ

sich erst in der Folgezeit erahnen. Denn der Gedeimteste setzte von Stunde an ungeahnte Kräfte frei, die nur einem Ziel dienten: die Topfrau zu Fall zu bringen.

Heute, gut sechs Jahre später, ist Kolmsee auf den weiten Fluren der in einem Dax-Segment notierten Unternehmen immer noch die einzige Vorstandsvorsitzende. Der SKW Metallurgie nämlich, Zulieferer der Stahlindustrie, weltmarktführend bei der Herstellung spezieller Drähte, 380 Millionen Euro Umsatz, rund 1000 Mitarbeiter.

Ihr Vorstandsbüro liegt in München-Bogenhausen, in einer noblen Altbauetage mit hohen Stuckdecken und Eichenparkett. Jugendstil. Gegenüber ist „Käfer“, Umschlagplatz für Klatsch und Tratsch im Dschungelcamp des Who's who. Auch die Wirtschaftsvorderen treffen sich dort gern in den Séparées. Dann fällt schon mal die Frage: Wer ist diese Kolmsee eigentlich? Ein ganzer Kerl? Oder vielleicht doch eine Frau, vor der man sich ein bisschen fürchtet, weil man ihresgleichen so gar nicht kennt?

FOTO: ANDREAS POHLMANN FÜR MANAGER MAGAZIN



Ines Kolmsee,
Vorstandsvorsitzende
SKW Metallurgie

Sie bildet die große Ausnahme. Als einzige Frau führt Kolmsee ein Unternehmen, das in einem Dax-Segment notiert ist. Die Ingenieurin mit französischem Eliteabschluss ist verheiratet und Mutter von drei kleinen Kindern.



FOTO: DIETER MAYR

Nicola Leibinger-Kammüller
Trumpf-Chefin

Sie führt das eigene Familienunternehmen und überwacht als Aufsichtsrätin auch die Geschäfte der Deutschen Lufthansa, von Siemens und dem Axel Springer Verlag.



FOTO: TIM WEGNER/LAIF

Beatrice Weder di Mauro
Wissenschaftlerin

Die Professorin, Schweizerin, gehört als bisher erste und einzige Frau zu den fünf Wirtschaftsweisen. Sie sitzt zudem im Aufsichtsrat von ThyssenKrupp und im Board of Directors von Roche.



FOTO: RÜDIGER NEINZOW

Simone Bagel-Trah
Henkel-Oberkontrolleurin

Die Mikrobiologin ist die einzige Aufsichtsratsvorsitzende eines Dax-30-Unternehmens. Zudem leitet die Ururenkelin des Henkel-Gründers auch den Gesellschafterausschuss.

Als wir sie besuchen, kommt sie gerade aus der winterlichen Kälte, in eine Daunenjacke vergraben, trägt flaches Schuhwerk. Später schlüpft sie in Pumps, und der Gedanke lässt sich nicht verschrecken, dass man lange Beine wie ihre gewöhnlich auf Laufstegen sieht. Soziologisch betrachtet, ist Kolmsee tatsächlich Model, ein „Role Model“, das die Botschaft ausstrahlt: Die tradierten Rollen können verlassen werden. Entgegen aller Evidenz ist eine CEO-Karriere für Frauen in Deutschland doch möglich!

Berlin, Kurfürstendamm. Ebenfalls eine Altbauadresse mit Grandezza. Klassizismus. In einem der oberen Stockwerke liegt das Büro von Monika Schulz-Strelow. Die frühere Geschäftsführerin der BAO, einer Tochtergesellschaft der Berliner Industrie- und Handelskammer, ist jetzt Unternehmensberaterin und das Gesicht von Fidar.

In den deutschen Konzernen gibt es kaum einen Vorsitzenden, der die Fidar-Präsidentin nicht schon ins Haus gebeten hätte. Hie und da mag die Einladung schon mal wie eine Vorladung geklungen haben, aber stets sollte sie ihre Forderung doch persönlich erläutern: „Frauen in die Aufsichtsräte“, dafür steht Fidar. Der Name ist Programm.

Auch Schulz-Strelow rollt ihren Schreibtischstuhl auf solider Eiche, als sie zum wiederholten Mal und immer noch gut gelaunt vorbringt: Auf der Kapitalseite der deutschen Aufsichtsräte müssen mindestens 25 Prozent der Stühle von Frauen besetzt werden (siehe Interview Seite 104). Seit seiner Gründung 2006 geht es Fidar „nur“ um dieses eine Anliegen.

Zum Verein zählen neben Frauen aus der Wirtschaft genauso renommierte Männer der deutschen Konzernwelt. Thomas Sattelberger etwa, Personalchef der Deutschen Telekom, der im letzten Jahr die Quote einführte. Oder der Multi-aufseher und Oberkontrolleur von Beiersdorf, Reinhard Pöllath, ein Mann der alten Schule und keineswegs im Verdacht, ein Frauenversteher zu sein.

Viel ist in der sogenannten Gender-Frage seit Gründung des Fidar analysiert, debattiert und konkludiert worden. Alles ist mittlerweile gesagt. Aber wenig hat sich bewegt.

Nun zählt Fidar genau nach und präsentiert, exklusiv im manager magazin, erstmals den WoB: den Women-on-

Cherchez la femme Gesetzliche Lösungen im Ausland

| Land | vorgeschrieben für | Quote in Prozent | Ziel |
|-------------|--|------------------|----------|
| Norwegen | Aktiengesellschaften, Staatsbetriebe | 40 | erreicht |
| Spanien | Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten | 40 | 2015 |
| Niederlande | Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten | 30 | 2016 |
| Island | Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten | 40 | 2013 |
| Finnland | Staatsbetriebe | 40 | erreicht |
| Südafrika | Staatsbetriebe | 30 | erreicht |
| Schweiz | Staatsbetriebe | 30 | 2011 |
| Irland | Staatsbetriebe | 40 | erreicht |
| Frankreich | börsennotierte und große Unternehmen | 40 (20 bis 2014) | 2017 |

Quelle: mm-Recherche, Center for Corporate Diversity

Board-Index, der angibt, mit welchem Prozentsatz Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten (nur Berücksichtigung der Kapitalseite) vertreten sind (siehe Tabelle Seite 100/101).

Es soll endlich Schluss sein mit den Allgemeinplätzen, die jedem ein Schlupfloch eröffnen zwischen Fakt und Fiktion. Fortan nimmt Fidar jedes in einem Dax-Segment notierte Unternehmen unter die Lupe und beim Wort. Eine Nachhaltigkeit eigener Art soll so erzielt werden, wenn alle Jahre wieder aufs Neue nachgefragt wird:

- Wie viele Mitglieder hat der Aufsichtsrat, wie hoch ist die Anzahl der weiblichen Räte, seitens der Arbeitnehmer und seitens der Anteilseigner?
- Wie viele Mitglieder haben der Nominierungs-, Prüfungs- und Präsidialausschuss, und wie viele davon sind Frauen?
- Zu welchem Zeitpunkt sind die nächsten Änderungen zu erwarten?
- Wie viele Mitglieder hat der Vorstand, wie viele davon sind Frauen, ist eine von ihnen womöglich sogar Vorsitzende?

Die Ergebnisse der ersten Befragung sind so beschämend wie ernüchternd. 108 der 160 Firmen haben weder eine Frau im Vorstand, noch vertritt ein weibliches Aufsichtsratsmitglied die Kapitalseite. Unter den Chief Executives findet sich einzig Kolmsee, Oberkontrolleurinnen gibt es nur zwei: Simone Bagel-Trah, bei Henkel und Brigitte Zürn bei Centrotherm Photovoltaics. Und daneben Nicola Leibinger-Kammüller. Mit ihren drei Aufsichtsratsmandaten würde sie in Norwegen – wo Frauen in vielen Kontrollgremien vertreten sind – als „Goldröckchen“ gelten.

Im Durchschnitt beträgt der Anteil der Frauen an den Vorständen nur 3,01 Prozent. In den Aufsichtsräten ist der Prozentsatz knapp zweistellig – sofern man die Vertreterinnen der Arbeitnehmer dazuzählt. Wird nur die Zahl der aufsichtführenden Frauen auf Kapitalseite addiert, sinkt der Anteil auf 3,06 Prozent.

Genauso unerfreulich ist das Bild, wenn es um Diversity geht, um Vielfalt also von Alt und Jung, unterschiedlichen Kulturen und Nationen, von Männern und Frauen. Seit 2010 fordert der Deutsche Corporate Governance Kodex „eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ im Vorstand und im Aufsichtsrat. Obendrein verlangt das Regelwerk, dass die Kontrollgremien für ihre „Zusammensetzung konkrete Ziele benennen“. Doch die meisten Firmen begegnen dem Kodex mit purer Ignoranz:

- Fast die Hälfte von 160 Unternehmen verliert in ihrer Entsprechenserklärung kein Wort über Diversity.
- Ein weiterer Teil nimmt sich des Themas zwar an, aber nur mit vorgestanzten Floskeln. Engagement ist dahinter selten zu entdecken. Vielmehr, dass eine neue Maskerade Einzug gehalten hat, die Gender Political Correctness.
- 19 Firmen haben gar die Stirn, die Vorgaben des Kodex unverhohlen abzulehnen. Selbst namhafte Größen wie Lufthansa, Fresenius Medical Care, Dürr, Hornbach oder Sixt sind darunter.

Was also ist faul an der deutschen Wirtschaft? Ist sie tatsächlich frauenfeindlich, schottet sie sich ab und blockiert damit die künftige dynamische Entwicklung? Zerknirscht gibt man sich

Women on Board: Der WoB-Index gibt an, mit welchem Prozentsatz Frauen in den Spitzengremien eines

| WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand | WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand | WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand |
|-----------|---------------------------|----------------------------|------------------------|-----------|----------------------|----------------------------|------------------------|-----------|-------------------------|----------------------------|------------------------|
| 35,00 | GfK | 20 | 50 | 5,00 | Tui | 10 | 0 | 0,00 | ADVA Optical Networking | 0 | 0 |
| 25,00 | Deutz | 0 | 50 | 4,17 | Allianz | 8 | 0 | 0,00 | Air Berlin | 0 | 0 |
| 25,00 | Gerry Weber | 17 | 33 | 4,17 | BASF ² | 8 | 0 | 0,00 | Aixtron | 0 | 0 |
| 25,00 | SKW Stahl-Metallurgie | 17 | 33 | 4,17 | Bauer | 8 | 0 | 0,00 | Alstria Office | 0 | 0 |
| 19,64 | Q-Cells | 14 | 25 | 4,17 | Bechtle | 8 | 0 | 0,00 | Amadeus Fire | 0 | 0 |
| 16,67 | Centrotherm Photovoltaics | 33 | 0 | 4,17 | Beiersdorf | 8 | 0 | 0,00 | Aurubis | 0 | 0 |
| 15,00 | Siemens | 5 | 25 | 4,17 | Dürr | 8 | 0 | 0,00 | Balda | 0 | 0 |
| 12,50 | C.A.T. Oil | 0 | 25 | 4,17 | Jenoptik | 8 | 0 | 0,00 | Bayer | 0 | 0 |
| 12,50 | Gildemeister | 0 | 25 | 4,17 | SGL Carbon | 8 | 0 | 0,00 | BayWa | 0 | 0 |
| 12,50 | Morphosys | 0 | 25 | 4,17 | Software | 8 | 0 | 0,00 | BB Biotech | 0 | 0 |
| 12,50 | Phoenix Solar | 0 | 25 | 4,17 | Symrise | 8 | 0 | 0,00 | Bertrandt | 0 | 0 |
| 11,11 | Axel Springer | 22 | 0 | 3,13 | Fielmann | 6 | 0 | 0,00 | Bilfinger Berger | 0 | 0 |
| 11,11 | Sky Deutschland | 22 | 0 | 3,13 | Henkel | 6 | 0 | 0,00 | Carl Zeiss Meditec | 0 | 0 |
| 10,83 | Eon | 5 | 17 | 3,13 | K+S | 6 | 0 | 0,00 | Celesio | 0 | 0 |
| 10,00 | Drägerwerk | 0 | 20 | 3,13 | MAN | 6 | 0 | 0,00 | Centrotec | 0 | 0 |
| 10,00 | Evotec | 20 | 0 | 3,13 | Merck | 6 | 0 | 0,00 | CeWe Color | 0 | 0 |
| 9,64 | Rhön-Klinikum | 5 | 14 | 3,13 | Wacker Chemie | 6 | 0 | 0,00 | Colonia Real Estate | 0 | 0 |
| 8,33 | Biotest | 17 | 0 | 2,63 | Münchener Rück | 5 | 0 | 0,00 | Comdirectbank | 0 | 0 |
| 8,33 | Brenntag | 17 | 0 | 2,50 | Continental | 5 | 0 | 0,00 | Commerzbank | 0 | 0 |
| 8,33 | Douglas ¹ | 0 | 17 | 2,50 | Daimler ³ | 5 | 0 | 0,00 | Conergy | 0 | 0 |
| 8,33 | Infineon Technologies | 17 | 0 | 2,50 | Deutsche Bank | 5 | 0 | 0,00 | Constantin Medien | 0 | 0 |
| 8,33 | KWS Saat | 17 | 0 | 2,50 | Deutsche Lufthansa | 5 | 0 | 0,00 | CTS Eventim | 0 | 0 |
| 8,33 | Puma | 0 | 17 | 2,50 | Metro | 5 | 0 | 0,00 | Delticom | 0 | 0 |
| 8,33 | SAP | 0 | 17 | 2,50 | RWE | 5 | 0 | 0,00 | Demag Cranes | 0 | 0 |
| 7,50 | Fraport | 15 | 0 | 2,50 | ThyssenKrupp | 5 | 0 | 0,00 | Deutsche Beteiligungs | 0 | 0 |
| 5,56 | Qiagen | 0 | 11 | 0,00 | Aareal Bank | 0 | 0 | 0,00 | Deutsche Börse | 0 | 0 |
| 5,00 | BMW | 10 | 0 | 0,00 | Adidas | 0 | 0 | 0,00 | Deutsche EuroShop | 0 | 0 |

¹ Karen Heumann stellt sich im März 2011 als Kandidatin für den Douglas-Aufsichtsrat zur Wahl.
² Im Mai 2011 zieht Margret Suckale in den Vorstand von BASF ein.
³ Mit Christine Hohmann-Dennhardt erhält Daimler demnächst ein neues Vorstandsmitglied.
⁴ Ines Kolmsee soll im Frühjahr 2011 Mitglied im Fuchs-Petrolub-Aufsichtsrat werden

selbst im innersten Zirkel des Establishments. „Es gibt ganz viele Männer von tüchtigen Frauen, die alles tun, um ihren Frauen zu sagen: Bis hierher und nicht mehr weiter“, sagt Klaus-Peter Müller, der Vorsitzende der Kodex-Kommission. So mancher Mann könne es nicht ertragen, von Frauen auf der Karriereleiter überholt zu werden. Müller hat einen reichhaltigen Erfahrungsschatz und weiß: „Das ist ein gesellschaftlich tabuisiertes Thema“ (siehe Interview Seite 106).
 Muss der deutsche Mann, vorneweg der Manager, demzufolge therapiert werden? Hat er ein gestörtes Verhältnis zu Frauen? Legte Mathias Döpfner, der intellektuelle Salonlöwe unter den CEOs, deshalb vor Kurzem beim Empfang

von Springers „Welt“ den in stattlicher Zahl vertretenen Unternehmenslenkern übers Mikrofon ans Herz: „Meine Herren, lassen Sie die weibliche Seite in sich zu!“? Die Herren haben nicht nur mit dem ewig Weiblichen zu kämpfen. Zunehmend brüskieren deutsche Managertrupps die ausländischen, mehr auf Diversity eingeschworenen Führungsteams. Als innovationshemmend wird die Monokultur Mann empfunden, die sich einzig nach homosozialen Kriterien organisiert. Im Klartext: Unverbesserlich stur rekrutiert sich die hiesige Unternehmenselite nach dem Ähnlichkeitsprinzip und damit aus den eigenen Netzwerken.
 Der Grund, weshalb einem Vertreter der männlichen Garde der Sprung an die

Macht gelingt, ist gelegentlich kabarett-durchtränkt. Heinrich Hiesinger etwa wurde auf den Vorstandssitz bei ThyssenKrupp bugsirt mit dem Argument, der tüchtige Manager hätte bei Siemens, wo er Vorstand war, nie im Chefessel residieren können, weil den schon ein anderer Tüchtiger belegt. Hat man je von so viel Herz für eine Frau gehört?
 ThyssenKrupp gilt als Bastion der Traditionalisten, auch wenn die Kapitalseite des Aufsichtsrats durch Beatrice Weder di Mauro vertreten wird.
 Marijn Dekkers, der neue Vordenker von Bayer, ist zwischen den Maschen des deutschen Netzwerks durchgeschlüpft und bildet damit die Ausnahme. Für den Holländer, der eine steile Karriere in den

Unternehmens vertreten sind

| WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand | WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand | WoB-Index | Unternehmen | Anteil Frauen Aufsichtsrat | Anteil Frauen Vorstand |
|-----------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-----------|----------------------|----------------------------|------------------------|-----------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 0,00 | Deutsche Post | 0 | 0 | 0,00 | Homag Group | 0 | 0 | 0,00 | Rational | 0 | 0 |
| 0,00 | Deutsche Telekom | 0 | 0 | 0,00 | Hornbach | 0 | 0 | 0,00 | Rheinmetall | 0 | 0 |
| 0,00 | Deutsche Wohnen | 0 | 0 | 0,00 | Hugo Boss | 0 | 0 | 0,00 | Roth & Rau | 0 | 0 |
| 0,00 | Dialog Semiconductor | 0 | 0 | 0,00 | Indus | 0 | 0 | 0,00 | SAF-Holland | 0 | 0 |
| 0,00 | DIC Asset | 0 | 0 | 0,00 | IVG Immobilien | 0 | 0 | 0,00 | Salzgitter | 0 | 0 |
| 0,00 | Drillisch | 0 | 0 | 0,00 | Jungheinrich | 0 | 0 | 0,00 | Singulus Technologies | 0 | 0 |
| 0,00 | EADS | 0 | 0 | 0,00 | Kabel Deutschland | 0 | 0 | 0,00 | Sixt | 0 | 0 |
| 0,00 | Elexis | 0 | 0 | 0,00 | Klückner & Co. | 0 | 0 | 0,00 | SMA Solar Technology | 0 | 0 |
| 0,00 | ErlingKlinger | 0 | 0 | 0,00 | Koenig & Bauer | 0 | 0 | 0,00 | Solarworld | 0 | 0 |
| 0,00 | Freenet | 0 | 0 | 0,00 | Kontron | 0 | 0 | 0,00 | Stada | 0 | 0 |
| 0,00 | Fresenius | 0 | 0 | 0,00 | Krona | 0 | 0 | 0,00 | Stratec Biomedical Systems | 0 | 0 |
| 0,00 | Fresenius Medical Care | 0 | 0 | 0,00 | Kuka | 0 | 0 | 0,00 | Ströer Out-of-Home Media | 0 | 0 |
| 0,00 | Fuchs Petrolub ⁴ | 0 | 0 | 0,00 | Lanxess | 0 | 0 | 0,00 | Südzucker | 0 | 0 |
| 0,00 | Gagfah | 0 | 0 | 0,00 | Leoni | 0 | 0 | 0,00 | TAG Immobilien | 0 | 0 |
| 0,00 | Gea Group | 0 | 0 | 0,00 | Linde | 0 | 0 | 0,00 | Takkt | 0 | 0 |
| 0,00 | Gerresheimer | 0 | 0 | 0,00 | Manz Automation | 0 | 0 | 0,00 | Tipp24 | 0 | 0 |
| 0,00 | Gesco | 0 | 0 | 0,00 | Medion | 0 | 0 | 0,00 | Tognum | 0 | 0 |
| 0,00 | Grammer | 0 | 0 | 0,00 | MLP | 0 | 0 | 0,00 | Tom Tailor | 0 | 0 |
| 0,00 | Grenkeleasing | 0 | 0 | 0,00 | MTU Aero Engines | 0 | 0 | 0,00 | United Internet | 0 | 0 |
| 0,00 | H&R Wasag | 0 | 0 | 0,00 | MVV Energie | 0 | 0 | 0,00 | Volkswagen | 0 | 0 |
| 0,00 | HHLA | 0 | 0 | 0,00 | Nordex | 0 | 0 | 0,00 | Vossloh | 0 | 0 |
| 0,00 | Hannover Rückversicherung | 0 | 0 | 0,00 | Patrizia Immobilien | 0 | 0 | 0,00 | VTG | 0 | 0 |
| 0,00 | Hawesko | 0 | 0 | 0,00 | Pfeiffer Vacuum | 0 | 0 | 0,00 | Wacker Neuson | 0 | 0 |
| 0,00 | HeidelbergCement | 0 | 0 | 0,00 | Pfleiderer | 0 | 0 | 0,00 | Wincor Nixdorf | 0 | 0 |
| 0,00 | Heidelberger Druckmasch. | 0 | 0 | 0,00 | Praktiker | 0 | 0 | 0,00 | Wirecard | 0 | 0 |
| 0,00 | Highlight Communications | 0 | 0 | 0,00 | ProSiebenSat.1 Media | 0 | 0 | | | | |
| 0,00 | Hochtief | 0 | 0 | 0,00 | QSC | 0 | 0 | 3,04 | Alle 160 Unternehmen | 3,06 | 3,01 |

Quelle: Fidar

Vereinigten Staaten vorzuweisen hat, war es selbstverständlich, dass dort „Frauen auf allen Ebenen vertreten sind“. Er müht sich, sein Entsetzen über hiesige Verhältnisse in diplomatische Worte zu verpacken: „Mir war klar, dass die Situation in Europa noch anders ist, aber ich war schon überrascht, wie wenige Frauen Toppositionen bekleiden.“
 Umso interessanter ist es unter diesen Umständen zu erfahren, wie Ines Kolmsee es geschafft hat, die Leiter hochzuklettern, und das in rasantem Tempo. Was kann sie, das andere Frauen, die nach oben wollen, nicht können?
 Die Frage bereitet ihr Unwohlsein. Sie verweist auf die vielen Spitzenfrauen in Familienunternehmen. Warum ist es im

ZUR METHODE

Die Tabelle umfasst alle 160 Unternehmen im Dax, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax. Es wurde jeweils der Anteil der Frauen am gesamten Vorstand ermittelt sowie der Anteil der Kapitalvertreterinnen am Aufsichtsrat. Der aus den beiden Kennziffern gebildete Mittelwert ist der WoB-Index. Er gibt an, mit welchem Prozentsatz Frauen in den beiden Spitzengremien des jeweiligen Konzerns vertreten sind.
 Die Auswertung der Daten wurde am 14. Januar 2011 abgeschlossen.

Kosmos der Börsenkonzerne so anders? Verdankt Kolmsee ihre Karriere einem Beruf, den sich nur eine Minderheit der Frauen erträumt? Sie ist Ingenieurin mit einem MBA der französischen Elite-Institution Insead. Aber sie hat auch drei Kinder von sechs, vier und einhalb Jahren. Gewöhnlich ist das kein Turbobeschleuniger in Sachen Aufstieg. Ihr Mann unterstützt sie. Doch auch er ist eine eingespannte Führungskraft, wenngleich er beim ersten Kind bereit war, Teilzeit zu arbeiten. Sein Arbeitgeber, ein deutscher Energiekonzern, verweigerte damals die Genehmigung.
 „Entscheidend war in meinem Fall wahrscheinlich, dass ich mit der Firma gewachsen bin. Ich habe mir sozusagen

Gespaltene Reaktion Wie die Deutschland AG mit der Forderung nach mehr Frauenpower umgeht



Gerhard Cromme
Siemens und ThyssenKrupp



René Obermann
Deutsche Telekom



Mark Wössner
Heidelberger Druck



Reto Francioni
Deutsche Börse

Arroganz der Macht:

Gerhard Cromme gehört zu den Traditionalisten in Corporate Germany – und das lässt er die Ladys auch gern spüren. Bei einer Dinner Speech fühlte sich der Multikontrollleur bemüßigt, 200 renommierten Juristinnen und Managerinnen zu erklären: „Wissen Sie, meine Damen, ein Aufsichtsrat ist kein Kaffeekränzchen.“

Mut zur Selbstverpflichtung:

René Obermann führt als erster deutscher Konzernlenker im eigenen Unternehmen die Quote ein: Bis 2015 soll die Deutsche Telekom 30 Prozent aller Positionen auf der mittleren und oberen Führungsebene mit Managerinnen besetzen. „Mit mehr Frauen an der Spitze werden wir einfach besser“, hofft Obermann.

Widerstand gegen den Kodex:

Der Aufsichtsrat von Heidelberger Druck – angeführt von Mark Wössner – weigert sich, Frauen bei der Besetzung von Aufsichtsräten angemessen zu berücksichtigen. Er befindet sich in namhafter Gesellschaft. Auch Fresenius Medical Care, Lufthansa, Hornbach, Dürr oder Sixt folgen dem Corporate Governance Kodex nicht.

Nullquote in den Topgremien:

108 von 160 untersuchten börsennotierten Unternehmen in Deutschland haben weder eine Vorstandsfrau noch eine Repräsentantin der Kapitaleigner im Aufsichtsrat. Zum Männerbund gehört auch die von Reto Francioni geführte Deutsche Börse – obwohl ein Großteil der Beschäftigten im Finanzwesen weiblich ist.

mein eigenes indexnotiertes Unternehmen geschaffen“, erklärt Kolmsee. Die SKW Metallurgie ist eine Ausgliederung der Degussa. Aus der Geschäftsführerin wurde mit dem Börsengang die Vorstandschefin. „Ich musste nicht durch die klassische Konzernhierarchie.“

Nicht zu vergleichen mit der üblichen Unternehmenskultur ist auch ihr Führungsstil. Wenn sie nicht auf Reisen ist, wird zwischen 8 und 19 Uhr gearbeitet, dann ist Schluss. Alle können sich darauf verlassen, dass nach 17 Uhr keine Präsenztermine mehr angesetzt werden. Bei Führungstreffen gibt es statt nächtlicher Gelage Frühsport mit Fitnesstrainer.

Wie lange hat es gedauert, bis im hintersten Winkel des Konzerns akzeptiert wurde, dass der Chef langes blondes Haar trägt? „Das war den ausländischen Geschäftsführern überhaupt keine Erwähnung wert. Nur in Deutschland war es ein Thema.“

Im Laufe unserer Recherche hören wir ständig diesen Satz: Jenseits der Grenzen ist es gar kein Problem, wenn der Boss

eine Frau ist. Nur die Deutschen kommen damit nicht zurecht.

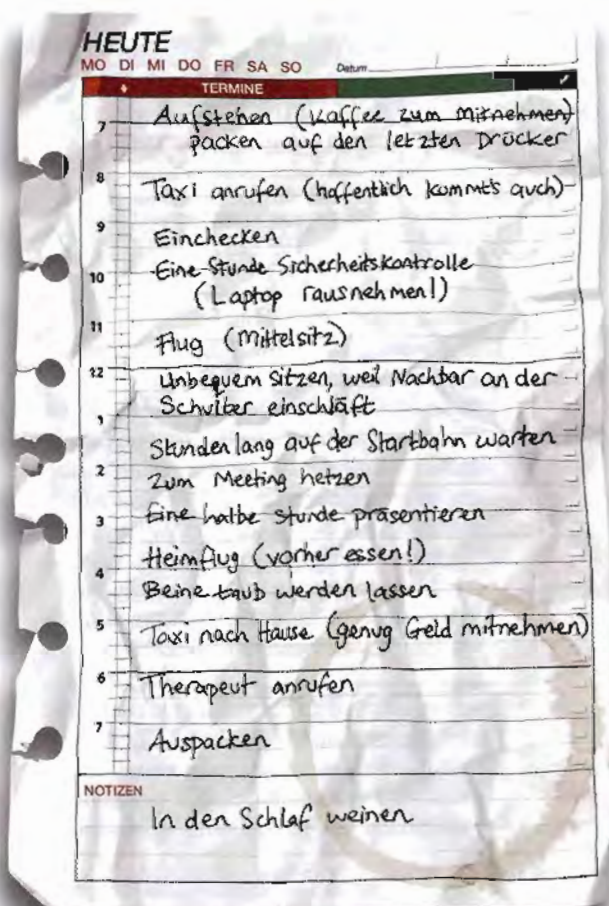
Monika Schulz-Strelow lächelt sibyllisch. Und rekapituliert noch einmal jene Szene, die damals 200 Topfrauen die Sprache verschlug. Das Ereignis liegt erst gut drei Jahre zurück und scheint doch Äonen entfernt: 2007 rief der Deutsche Juristinnenbund zu einer Corporate-Governance-Veranstaltung, und Gerhard Cromme, zu jener Zeit „Mr. Corporate Governance“, hielt die Dinner Speech. „Wissen Sie, meine Damen“, setzte der große Vorsitzende mit ernster Nachhaltigkeit an, „ein Aufsichtsrat ist kein Kaffeekränzchen.“ Es war der berühmte Tropfen, der bei den „Damen“ das Fass zum Überlaufen brachte. Zu Dutzenden traten sie in den im Jahr zuvor gegründeten Fidar ein.

Von Cromme übernahm Müller die Leitung der Kommission und hatte ein offenes Ohr für das Anliegen des Fidar. Ihm leuchtete ein, dass durch das Fernhalten der Frauen von den Schalthebeln der Macht eine durch nichts zu rechtfertigende Verschwendung stattfindet.

Unter Müllers Regie wurde in den Kodex die Empfehlung aufgenommen, Vorstand und Aufsichtsrat sollten für eine angemessene Beteiligung von Frauen sorgen. Eine windelweiche Formulierung, und doch löste sie in den Reihen der Traditionalisten heftigen Protest aus: meist hinter vorgehaltener Hand. Starjurist Michael Hoffmann-Becking, auch Berater von Konzernen, schimpft öffentlich.

Er ist grundsätzlich gegen den Kodex, weil der „im Hinterstübchen entsteht“ und der Kommission die Legitimation für gesetzesgleich wirkende Vorschriften fehle. Insbesondere das „Frauenthema“ gehöre nicht hinein, sei es doch eine gesellschaftspolitische Forderung, die nicht nur börsennotierte Unternehmen, sondern alle Organisationen in Staat und Wirtschaft betreffe. Aber „natürlich“ will auch Hoffmann-Becking die Frauen fördern, „um Qualitätsreserven zu heben“.

Erheitert, zynisch? Der Faktor Frau jedenfalls ist zum ökonomischen Faktor avanciert. „Wir können es uns nicht mehr leisten, Mitarbeiterinnen zu verlie-



**ÜBRIGENS:
ES GIBT AUCH
ONLINE-MEETINGS.**

Mit unserem preisgekrönten Online-Meeting Service GoToMeeting® führen Sie Präsentationen, Demos und Schulungen einfach online durch – direkt von Ihrem Schreibtisch aus. Unbegrenzt konferieren dank Flatrate. So sparen Sie Zeit und Geld.

GoToMeeting jetzt 30 Tage lang GRATIS testen.

Registrieren Sie sich jetzt auf GoToMeeting.de oder rufen Sie uns heute noch an: **0800 182 0591**

GoToMeeting®

by **CITRIX**

**Ihr Wechsel
ist uns Gold wert.**

Jetzt Depot übertragen und bis zu **50 g pures Gold** kassieren!



Das gibt es nur jetzt und nur für Neukunden! Eröffnen Sie bis 31.03.2011 ein kostenloses DAB Wertpapierdepot und Tagesgeldkonto – und sichern Sie sich satte 2,1% p. a. Zinsen bis 20.000 Euro – 1 Jahr garantiert. Doch das ist noch nicht alles: Wenn Sie Ihr bestehendes Depot übertragen – schenken wir Ihnen bis zu 50 g pures Gold dazu. Wie viel genau, hängt vom Wert der bis zum 16.05.2011 eingebuchten Wertpapiere ab.

- Unser Aktionsangebot¹ für Neukunden:**
- ▶ Bis zu 50 Gramm pures Gold für Depotübertrag.
 - ▶ Satte 2,1% Zinsen p. a. aufs Tagesgeld, Zins für 1 Jahr garantiert, bis 20.000 Euro.
 - ▶ Kostenloses Wertpapierdepot.

Investieren Sie nicht beim Erstbesten. Wechseln Sie jetzt zum Ersten und Besten!²

☎ **089 8895-7000** ▶ www.dab-bank.de/gold

DAB bank

Die Direkt Anlage Bank

Das Aktionsangebot gilt für Depotöffnungen bis 31.03.11, lautend auf geschäftstägige natürliche Personen, die in den letzten 6 Monaten kein Depot bei der DAB bank hatten, ausgenommen sind professionelle Finanzdienstleister und von diesen betreute Investoren. Sie erhalten 2,1% Tagesgeldzinsen p. a. bis 20.000 € Guthaben, der Rest 0,5% p. a. bis 99.05.12. Ab 01.04.12 gelten die Standardkonditionen für Tagesgeld gemäß Preis-Leistungsverzeichnis. Zusätzlich erhalten Sie einen Goldbarren, dessen Gewicht von einem Depotübertrag bis zum Stichtag 16.05.2011 abhängig ist: 1 g Goldbarren bei 2.500 - 10.000 € Volumen Depotübertrag; 2,5 g Goldbarren bei 10.001 - 20.000 € Volumen Depotübertrag; 5 g Goldbarren bei 20.001 - 40.000 € Volumen Depotübertrag; 10 g Goldbarren bei 40.001 - 100.000 € Volumen Depotübertrag; 20 g Goldbarren bei 100.001 - 350.000 € Volumen Depotübertrag; 50 g Goldbarren ab 350.001 € Volumen Depotübertrag. Entscheidend für die Bestimmung des Goldbarrens ist der Marktwert der Wertpapiere zum Zeitpunkt der Einbuchung. Es werden alle übertragenen Wertpapiere von Fremden freigegebenen Wertpapiere der DAB bank berücksichtigt, die bis zum Stichtag 16.05.11 in Ihr DAB Depot eingebucht sind. Nicht bewertet werden jeweils geschlossene Fonds, Wertpapiere ohne Börsennotierung/Preisfestlegung der Emittentengesellschaft sowie Kreditinhabern. Der Versand der Goldbarren erfolgt innerhalb von 8 bis 10 Wochen nach Stichtagsbestätigung. Der 50 g Goldbarren wird nicht versandt, sondern direkt in Ihr Depot eingebucht. *Zinsen fallen die im jeweiligen Preis- und Leistungsverzeichnis festgelegten Entgelte an. ²Erster Platz der besten Brokerage in Deutschland (seit 1994). Broker: 1. Platz „Aktive Trader“ (Euro am Sonntag, 30/10/10).

ren“, sagt Harald Krüger, Personalvorstand bei BMW. Dem Kodex folgend, hat der Autokonzern eine Zielvereinbarung verabschiedet, die besagt, dass der Frauenanteil in den Ebenen unter dem Vorstand bis 2020 bei 15 bis 17 Prozent liegen soll. Viel zu wenig!, rufen die Kritiker. „Das ist sehr ehrgeizig für unsere Branche“, kontert Krüger.

Wird also der War for Talent, das Ringen um die Nachwuchskräfte, kriegsentscheidend für den Aufstieg der Frauen? Wie es scheint, haben die Unternehmen gar keine andere Wahl mehr, als die Türen zur Machtetage zu öffnen, zumindest einen Spalt weit – wie Siemens, SAP, Eon, Daimler und BASF dies in den vergangenen Monaten tatsächlich getan oder angekündigt haben.

Auch die Riege der Personalberater ist aufgefordert, qualifizierte Frauen zu präsentieren. In Unternehmen wie der Telekom wird das Honorar um 10 Prozent gekürzt, wenn gegen die Vorgabe – mindestens eine Frau unter drei vorgeschlagenen Kandidaten – verstoßen wird. Im Wiederholungsfall gibt es ein halbes Jahr lang keinen Auftrag mehr.

Dax-Konzerne bemühen sich um mehr Managerinnen, weil sie im Rampenlicht stehen. Womöglich bald auch am Pranger. Wer keine weiblichen Leitbilder vorweisen kann, wird als Arbeitgeber für Frauen unattraktiv.

Doch trotz der größeren Offenheit gegenüber Frauen, verrät Headhunter Dieter Hofmann, „werden bei großen Unternehmen nach wie vor viele Positionen ausgekungelt, die Qualifikation ist oft zweitrangig“. Das Blockadegebaren wird natürlich nicht öffentlich zur Schau getragen. Nur diese und jene Bemerkung am Rande macht klar – ein Mann wäre halt schon passender.

Lange werden die Herren in ihren Trutzburgen nicht mehr verharren können. Denn Druck kommt nun auch von den Investoren. Henning Gebhardt von der Fondsgesellschaft DWS erläutert, man schaue zunehmend darauf, wie viele Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien säßen. Gilt das doch als Indikator dafür, wie viel Potenzial „die Unternehmen brachliegen lassen“ oder nutzen. Ähnlich argumentieren Fonds wie Ethos oder Verantwortliche des Dow Jones Sustainability Index, der Konzerne nach Nachhaltigkeitskriterien bewertet.

„Ich sehe genug qualifizierte Frauen“

Monika Schulz-Strelow über die Ausflüchte der Herrenzirkel

Frau Schulz-Strelow, als Präsidentin der Organisation „Frauen in die Aufsichtsräte“ – kurz: Fidar – fordern Sie einen Mindestanteil von 25 Prozent Frauen in den Kontrollgremien. Warum sind Ihnen gerade die Aufsichtsräte so wichtig?

SCHULZ-STRELOW Die Aufsichtsräte sind die zentralen Steuerungsinstrumente der Börsenfirmen. Über den Deutschen Corporate Governance Kodex wurde ihre Bedeutung gestärkt. Wenn wir mehr Frauen in die Kontrollgremien bekommen, können wir Veränderungen besser beeinflussen als ausschließlich über die Vorstände. Am „Basta“ der Kanzlerin sieht man, welche Widerstände es zu brechen gilt.

Um diese Quote zu erfüllen, bräuchten die 160 Firmen der Dax-Familie rund 200 zusätzliche weibliche Aufsichtsräte. Kritiker behaupten, so viele qualifizierte Frauen gebe es nicht.

SCHULZ-STRELOW Die Herren schieben das vor, um Frauen aus ihren Zirkeln herauszuhalten. Wenn ich durch die deutschen Lande gucke, sehe ich genug qualifizierte Frauen. Die müssen ja nicht unbedingt in der operativen Topposition eines Dax-Konzerns sein, wie häufig gefordert wird. Das ist bei den männlichen Räten auch nicht so.

Glauben Sie, dass die Männerbastion freiwillig die Zugbrücke für die Frauen herunterlässt?

SCHULZ-STRELOW Freiwillig nur sehr eingeschränkt. Aber der Druck von außen wird so immens, dass Männer es sich gar nicht mehr leisten können, weiter nach dem klassischen Muster des Old Boys' Network zu taktieren.

Fidar hat einen Women-on-Board-Index erstellen lassen, der erstmals den Frauenanteil in den Spitzengremien deutscher Börsenfirmen zeigt. Das Ergebnis ist so desillusionierend, wie es zu erwarten war. Warum dennoch der ganze Aufwand?

SCHULZ-STRELOW Unser Hauptanliegen ist, Transparenz zu schaffen und zu prüfen, ob die Vorgaben des Corporate Governance Kodex – näm-



FOTO: ALEX TREBUS

lich Frauen mit einem angemessenen Anteil in den Vorständen und Aufsichtsräten zu berücksichtigen – eingehalten werden. Wir werden den Index laufend aktualisieren und dann präzise darstellen, welche Veränderungen passieren und wo nur davon geredet wird.

Wir verstehen: Fidar is watching you. Werden die Mütter des Status quo jetzt einen Lachkrampf bekommen oder vielleicht doch ein bisschen Angst?

SCHULZ-STRELOW Wir bauen darauf, dass sich eine gewisse Eigendynamik entwickelt. Wir wollen Veränderungen aufzeigen, nicht anklagende Fragen stellen. Das wird helfen. Welches Unternehmen liest schon gern im manager magazin, dass es zu den 108 Konzernen gehört, die weder im Vorstand noch auf der Kapitalseite im Aufsichtsrat eine Frau haben?

Fidar hat auch geprüft, ob die Firmen in den Entsprechenserklärungen zum Thema Frauen Stellung nehmen. Ergebnis: Knapp die Hälfte von 160 Konzernen verliert kein Wort darüber. Brauchen wir angesichts von so viel Ignoranz eine Frauenquote?

SCHULZ-STRELOW Diese Vorgabe besteht erst seit 2010, darauf müssen sich viele Unternehmen noch einstellen. Gleichwohl brauchen wir eine gesetzliche Quote, die mindestens 25 Prozent Frauen auf der Kapitalseite der Aufsichtsräte festschreibt.

Das neue Dezennium ist gerade angebrochen. Was wird es für die Frauen bringen?

SCHULZ-STRELOW Es ist das Jahrzehnt der Frauen, davon können Sie ausgehen. ♦

Von sich reden machte in der Business-Community kürzlich der Zusammenschluss von Pax World, Calvert und Walden Asset Management. Gemeinsam verfügen diese drei Fonds über 73 Milliarden Dollar Investitionsmasse – und sie nutzen ihre Macht. Vergangenen Herbst forderten sie 54 Konzerne nachdrücklich auf, für eine bessere Geschlechterbilanz in ihren Organisationen zu sorgen. „Wenn Frauen mit am Tisch sitzen, ist die Diskussion wertvoller, der Entscheidungsprozess besser, das Management innovativer und kooperativer und das ganze Unternehmen stärker.“ So begründet Joe Keefe, Chef von Pax World, den ungewöhnlichen Vorstoß.

All das bewegt auch Arbeitsministerin Ursula von der Leyen. Bereits zu Beginn dieses Jahres hat sie im *manager magazin* ihre Absicht kundgetan, eine gesetzliche Quote zu fordern, falls nicht endlich weibliche Beförderung in beachtenswerter Zahl stattfindet.

Zu ihrer Zeit im Familienministerium rief sie eine Sachverständigenkommission ins Leben, die soeben den „Gleichstellungsbericht“ vorstellte. „Die deutsche Industrie ist nicht nur frauen-, sondern auch familienfeindlich“, resümiert deren Vorsitzende Ute Klammer.

Kristina Schröder, selbst eine Quotenfrau und stets gegen eine gesetzliche Festlegung, bringt plötzlich eine freiwillige Selbstverpflichtung zu einer Flexi-Quote ins Spiel. Justizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger ist allerdings dagegen, in trauter Einheit mit der FDP. Auch die Kanzlerin blockt. Dafür haben die Konzernherren gesorgt.

Die öffentliche Diskussion ist jedoch in Fahrt gekommen, angestoßen auch von den Franzosen, die jüngst eine gesetzliche Frauenquote verabschiedet haben (siehe Tabelle Seite 99). Der Kampf um und für die deutschen Spitzenfrauen hat derartig an Dynamik gewonnen, dass man bereits in Versuchung geraten könnte zu glauben, das Ganze werde ein Selbstläufer.

Monika Schulz-Strelow zieht die Augenbrauen hoch. Sie befürchtet eher das Gegenteil: dass im Krieg der Parteien das eigentliche Anliegen untergeht. Doch der Fidar wird, Quote hin oder her, nicht lockerlassen. In einem Jahr wird er den nächsten WoB-Index präsentieren und zum ersten Kontrollgang ansetzen. ◆

„Das ist ein gesellschaftlich tabuisiertes Thema“

Kodex-Hüter Klaus-Peter Müller über Männer, die ihre Frauen blockieren

Herr Müller, warum haben Sie in den Corporate Governance Kodex hineingeschrieben, dass sich die Firmen Zielkorridore setzen sollen, um mehr Frauen in den Führungsetagen zu positionieren?

MÜLLER Der Corporate-Governance-Kommission war es wichtig, ein deutliches Signal an die Unternehmen zu schicken, dass wir die sehr zögerliche Befassung mit diesem Thema für nicht länger akzeptabel halten. Ich will keine fremden Lorbeeren ernten, aber in den letzten zwölf Monaten sind mehr Frauen in die Vorstände großer Unternehmen berufen worden als in all den Jahren zuvor.

Was für Heldentaten. Genieren sich die Manager nun, dass sie bisher kaum Frauen neben sich geduldet haben?

MÜLLER Das ist nicht die Frage. Wir müssen fragen: Warum unterscheidet sich die Situation in Deutschland von der anderer Länder? Ich erinnere daran, dass wir bis heute kein funktionierendes Kita- und Ganztagschulsystem haben.

Sie legen den Finger in die Wunde. Studien zeigen aber, dass ein Gutteil der Frauen, die nach oben wollen, kinderlos ist und trotzdem nicht durchkommt.

MÜLLER Wir versuchen festzustellen, woran es liegt, dass sich Frauen für bestimmte Positionen nicht melden.

Zum Beispiel daran: Männer bewerben sich für einen höheren Posten, wenn sie nur 50 Prozent des geforderten Profils erfüllen, Frauen hingegen plagen sich noch bei 90 Prozent mit Selbstzweifeln.

MÜLLER Das bedeutet, dass Unternehmen den Talentepool Frauen anders behandeln müssen als den Männerpool. Man muss den Frauen sagen, dass sie den Mund aufmachen und an die Tür klopfen müssen, sonst wird das nichts mit der Karriere. Viele Frauen sind außerdem bereit, Opfer für die Karriere des Mannes zu bringen.

Sie spielen darauf an, dass die Frauen ihren Männern bei deren Beförderung hinterherziehen?



FOTO: MARCO URBAN

MÜLLER Sie tun es oft klaglos und manchmal unter Aufgabe ihrer eigenen, vielleicht sogar besseren Karriere. Es gibt darüber hinaus ganz viele Männer von tüchtigen Frauen, die alles tun, um ihren Frauen zu sagen: bis hierher und nicht mehr weiter. Das ist ein gesellschaftlich tabuisiertes Thema bei uns.

Die Männer blockieren die Frauen?

MÜLLER Ich will nicht pauschal argumentieren. Aber versetzen Sie mal eine Frau ins Ausland, wenn der Mann eine Stelle aufgeben müsste. Da ist was los, und zwar in den eigenen vier Wänden.

Sind Sie für Topmanager, von denen einige über den Frauenpassus im Kodex empört sind, zum Nestbeschmutzer geworden?

MÜLLER Wir leben in einer pluralistischen Gesellschaft. Es muss möglich sein, dass andere Meinungen bestehen.

Als Leiter der Kommission sind Sie zum Frauenverstehrer der Wirtschaft avanciert. Aber als Chef der Commerzbank haben Sie weder eine Frau in den oberen Zirkel vorgelassen, noch haben Sie als Aufsichtsratschef eine berufen. Glauben Sie eigentlich an Ihre eigene Mission?

MÜLLER Was meine Zeit im Vorstand der Commerzbank angeht, kann ich nur sagen: Sie brauchen ab der Einstellung 20 Jahre, um bis in die Führungsposition zu kommen. Wir hatten ohnehin viel zu wenige Frauen, und dann haben wir leider auf dem Weg zur obersten Stufe auch noch Frauen verloren – trotz aller Bemühungen, sie zu halten. Aber nur am Rande zurückgefragt: Wann ziehen eigentlich die Frauen in die Chefredaktion des *manager magazin* ein? ◆