



POSITIONSPAPIER 2015

FRAUENQUOTE IN AUF SICHTSRAT UND VORSTAND

KPMG FRAGT NACH

VORWORT





Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

nach jahrelanger kontroverser Debatte ist sie nun gesetzlich verankert: die Frauenquote. Die Politik erhöht damit den Druck auf rund 3.500 deutsche Unternehmen, die börsennotiert und/oder mitbestimmungspflichtig sind, sich dieses Themas anzunehmen. Bis Ende September 2015 müssen sie Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und auf den Leitungsebenen eins und zwei beschließen. Für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten gilt teilweise sogar eine fixe Frauenquote von 30 Prozent ab dem kommenden Jahr.

Zugleich sieht das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“ vor, dass die betroffenen Unternehmen ihre Ziele – auch wenn sie diese nicht erreichen – öffentlich kommunizieren, das heißt in der Erklärung zur Unternehmensführung festhalten müssen. Dies gilt erstmalig für Geschäftsjahre mit Abschlussstichtag nach Ende September bzw. Ende Dezember 2015.

Dabei dient die Kommunikation der Zielgrößen nicht nur der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften, sondern hat meiner Meinung nach auch eine strategische Dimension: Das neue Gesetz schafft eine hohe Transparenz – und im Wettbewerb um die besten Talente, um Investoren oder gar um Aufträge werden soziale Aspekte wie Gender-Gleichstellung künftig eine wichtige Rolle spielen.

Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen deutlich: Das Thema bewegt, polarisiert und fordert allen beteiligten Akteuren den Willen zur Veränderung ab.

KPMG möchte einen Beitrag zur öffentlichen Diskussion leisten und aufzeigen, wie Unternehmen der Verpflichtung begegnen und welche Handlungsoptionen möglich

sind, um den Weg für Frauen in Führungsgremien zu ebnen. Daher haben wir – ergänzend zu unserem letztjährigen Diskussionspapier – Aufsichtsräte und Vorstände deutscher Topunternehmen weiter befragt, wie sie sich auf das neue Gesetz vorbereiten.

Unter den befragten Unternehmen gibt es Wegbereiter, die durch ihr frühzeitiges Engagement heute schon weiter sind als andere. Das ist jedoch nur der Anfang. Im Fokus der Diskussion müssen ein nachhaltiger Kulturwandel in Unternehmen unter Mitnahme der Mitarbeiter sowie ein gesellschaftliches Umdenken stehen – und dabei müssen die Männer mit ins Boot. Die Frauenquote kann hier als regulatorischer Impuls dienen.

An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei der Personalberatungsfirma Comites für die Unterstützung bei der Durchführung der Befragung, bei Frau Prof. Dr. Isabell M. Welpé von der Technischen Universität München für ihren interessanten Gastbeitrag sowie bei allen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

Angelika Huber-Straßer



Angelika Huber-Straßer

Bereichsvorstand Corporates
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

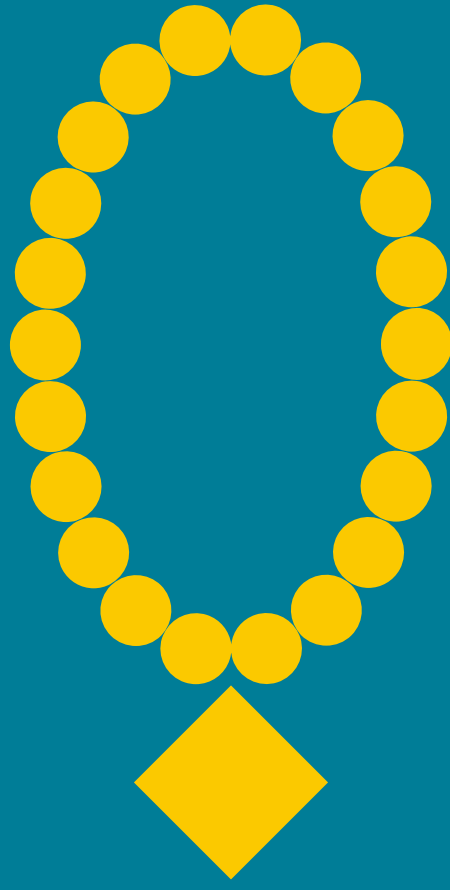


INHALT



Inhaltsverzeichnis

 VORWORT		
 EINLEITUNG		
Wendepunkt oder steiniger Weg?		
Ausblicksthesen		
Ergebnisse im Überblick		
Wesentliche Elemente des Gesetzes		
 DIE AKTUELLE SITUATION		
Ergebnisse im Detail		
 AUF DER ZIELGERADEN?		
Anforderungen und Erwartungen an Frauen in Führungspositionen	20	
KPMG fragt nach	21 23	
	2	 NACHGEHAKT 24
		Frauenquote in Aufsichtsrat und Vorstand 25
	6	
	7	 FAZIT 26
	7	
	8	Ergebnisse und Empfehlungen 27
	10	
	12	 ANHANG 28
		Mehr Details für Sie 29
	13	



EINLEITUNG



Wendepunkt oder steiniger Weg?

Deutsche Unternehmen, die börsennotiert und/oder mitbestimmungspflichtig sind, müssen intern spätestens bis 30.9.2015 ihre individuellen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand sowie auf den Leitungsebenen eins und zwei beschließen. Teilweise ist sogar eine feste Frauenquote von 30 Prozent bei neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten bis zum 1.1.2016 umzusetzen. Diese Regelung betrifft rund 3.500 Unternehmen, darunter auch viele Banken und Versicherungen.

Grundlage ist das am 27.3.2015 vom Bundesrat verabschiedete „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Es ist das Ergebnis der seit Jahren geführten Diskussion zur Veränderung der Geschlechterverteilung in den Chefetagen, nachdem der Appell einer freiwilligen Selbstverpflichtung an die Wirtschaft nicht zum gewünschten Erfolg geführt hatte.

Um zu untersuchen, wie sich Unternehmen auf die lang diskutierten Verpflichtungen vorbereiten, hat KPMG seit Sommer 2014 Aufsichtsräte und Vorstände führender deutscher Unternehmen um ihre Einschätzung zum Thema gebeten. Aus zwei Dritteln der DAX30-Unternehmen haben Verantwortliche dazu online und in persönlichen Gesprächen ein Feedback gegeben. Das vorliegende Positionspapier präsentiert die Ergebnisse und gibt Denkanstöße. Dabei lassen sich anhand der gewonnenen Erkenntnisse drei wesentliche Thesen ableiten.



Ausblicksthese

THESE 1

„Diversity of Minds“ ist ein unabdingbarer Erfolgsfaktor der „neuen“ Arbeitswelt.

Insbesondere angesichts unserer immer komplexeren Arbeitswelt zeigen sich deutlich die Vorteile einer Unternehmenskultur, die Offenheit für soziale Vielfalt beweist und diese wertschätzt. Im Firmenalltag praktizierte Chancengleichheit birgt umfängliche Potenziale – für den einzelnen Mitarbeiter und das Unternehmen. Das neue Gesetz kann als Impulsgeber für einen Wandel der Unternehmenskultur dienen.

THESE 2

Gleichberechtigung der Geschlechter ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Die Einführung der gesetzlichen Frauenquote ist ein Schritt in die richtige Richtung – ein Allheilmittel ist sie jedoch nicht. Denn eine ausgewogene Repräsentanz von Frauen und Männern in den obersten Führungsebenen ist nicht allein die Aufgabe der Wirtschaft. Hierfür sind Anstrengungen auf breiter Ebene, wie etwa in den Medien, der Politik, der Wissenschaft und Kunst, erforderlich. Es gilt, die Vorteile und die Notwendigkeit ins Blickfeld zu rücken – und gemeinsam neue Rahmenbedingungen zu schaffen.

THESE 3

Cultural Change erfordert einen nachhaltigen Wandel auf freiwilliger Basis.

Nachdem die freiwillige Selbstverpflichtung wenig Wirksamkeit gezeigt hat, verstärkt nun das Gesetz den Druck auf die Unternehmen. Dennoch: Nachhaltiger dürfte eine freiwillige Umsetzung sein – verbunden mit einem dauerhaften, tief greifenden Kulturwandel im Unternehmen unter Mitnahme aller Mitarbeiter sowie auf Basis gelebter Chancengleichheit.

Ergebnisse im Überblick



01

Die Mehrheit der Befragten zeigt sich skeptisch gegenüber der gesetzlichen Quote – befürchtet wird die Beeinträchtigung unternehmerischer Entscheidungsfreiheit.



02

Frauen sind in den Aufsichtsräten und Vorständen der DAX30-Unternehmen noch immer stark unterrepräsentiert. Allerdings bestehen Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen.



03

Frauen in Führungspositionen sind meistens die stereotypen „weiblichen“ Unternehmensbereiche vorbehalten: Diese „Pink Ghettos“ zementieren Geschlechterklischees.



04

Als Hürden für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen mit Frauen werden insbesondere fehlende persönliche Netzwerke sowie mangelnde operative Erfahrung von Frauen in den beiden obersten Führungsgremien genannt.



05

In eine Vorstandsposition zu gelangen, ist für Frauen besonders schwierig – die lukrativen, einflussreichen Stellen sind heiß umkämpft. Wenn es gelingt, wird meist der „Mann plus“ erwartet.



06

Der „gute Draht“ entscheidet – bei der Besetzung der höchsten Führungsebenen kommt informellen Berufungsprozessen große Bedeutung zu. Weiterbildung ist also keine weibliche Geheimwaffe.



07

Nachhaltige Erfolge versprechen sich die Unternehmen insbesondere durch die Eigenentwicklung weiblicher Talente und den Ausbau interner Frauenförderprogramme.



08

Die „Frauenquote“ setzt die Firmen unter Zugzwang: Aufgrund des aktuell herrschenden Mangels an geeigneten weiblichen Führungskräften gilt es für die Unternehmen, Topkandidatinnen langfristig zu binden.



09

Für eine möglichst egalitäre Besetzung der Spitzenpositionen sind Anstrengungen über die Frauenquote hinaus erforderlich. Diversity muss in den Kontext gesellschaftspolitischer Dimensionen gesetzt werden.



Wesentliche Elemente des Gesetzes



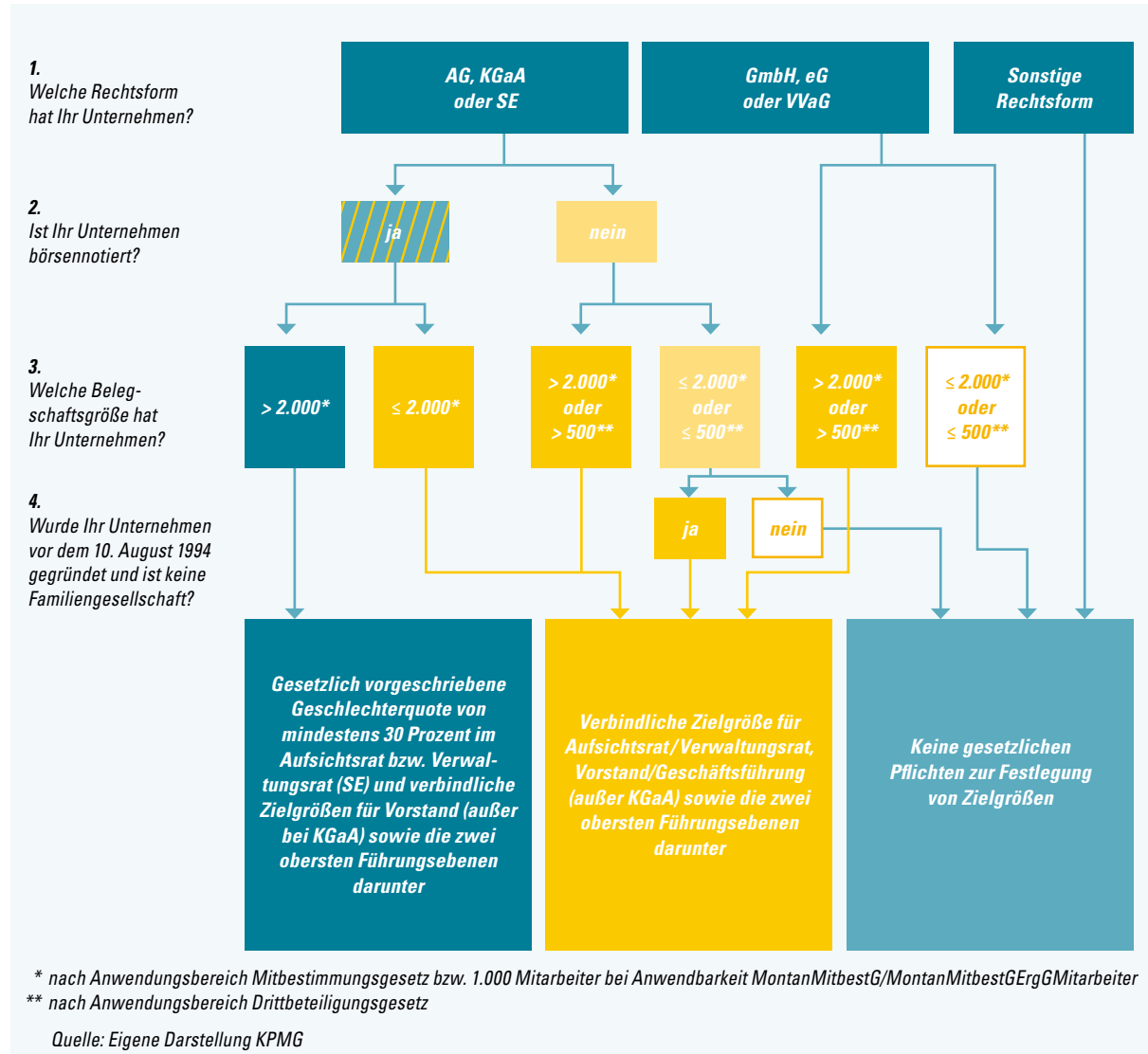
Welche Anforderungen kommen durch das Gesetz auf die Unternehmen zu?

Das Gesetz sieht vor, dass im Aufsichtsrat von Unternehmen, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind, die gesetzliche Geschlechterquote von mindestens jeweils 30 Prozent Frauen und Männern erfüllt sein muss. Diese sogenannte Frauenquote gilt für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten ab dem 1.1.2016. Bestehende Mandate können bis zum regulären Ende auslaufen. Wird bei der Wahl eines neuen Aufsichtsratsmitglieds der vorgegebene Prozentsatz nicht erreicht und die Position nicht mit dem unterrepräsentierten Geschlecht besetzt, muss sie offen bleiben.

Für den Vorstand und die Leitungsebenen eins und zwei dieser Unternehmen sowie grundsätzlich für Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, müssen individuelle Zielgrößen für den Frauenanteil in diesen Gremien definiert werden.

Für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen setzt der Aufsichtsrat verbindliche Zielgrößen für den Vorstand. Letzterer wiederum legt die Zielgrößen für die Führungsebenen eins und zwei fest.

Für Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, gibt der Aufsichtsrat Zielgrößen für den Frauenanteil sowohl im Aufsichtsrat als auch im Vorstand vor. Darüber hinaus bestimmen auch hier der Vorstand dieser Unternehmen bzw. die Geschäftsführer von Firmen, die der Mitbestimmung unterliegen, entsprechende Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung.



Die Zielgrößen für den Frauenanteil müssen von den jeweiligen Unternehmen bis 30.9.2015 festgelegt werden. Zur Erreichung der Zielgrößen sind Fristen zu bestimmen. Dabei darf der erstmalige Umsetzungstermin den 30.6.2017 nicht überschreiten. Danach dürfen die Fristen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.

Damit die Frauenquote und die festgelegten Zielgrößen ihre entsprechende Wirkung erzielen können, müssen sie öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Insbesondere die Erreichung bzw. die Gründe für das Nichterreichen innerhalb der Frist müssen transparent gemacht werden.

Die Nichtbeachtung der Zielgrößen zieht nicht unmittelbar eine Sanktion nach sich. Eine fehlende Festlegung der Zielgrößen und Fristen führt jedoch dazu, dass die Berichtspflicht nicht eingehalten wird. In diesem Fall greifen bei unvollständigen Lageberichten die gesetzlichen Sanktionen.

Trotz der seit Langem geführten Diskussion haben es die meisten deutschen Firmen bisher versäumt, Frauen für ihre obersten Gremien aufzubauen – nun erhöht das neue Gesetz den Druck.

Fixe Mindestquote für Aufsichtsräte – 30 Prozent Frauenanteil

Ab 2016 müssen Frauen 30 Prozent der Sitze in neu gewählten Aufsichtsräten erhalten. Diese Quotenregelung gilt für börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen. In Deutschland sind es insgesamt rund 200 Firmen, die dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen. Sie müssen – da sie hierzulande mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen – einen entsprechend besetzten Aufsichtsrat einrichten. Bei Unternehmen mit einem Aufsichtsrat nach dem Drittelbeteiligungsgesetz, also mit 500 bis 2.000 Arbeitnehmern, greift die gesetzliche Quotenregelung dagegen nicht.

Die 30-Prozent-Quote muss sowohl von der Arbeitnehmer- als auch von der Anteilseignerseite erfüllt werden. Dabei kann eine Übererfüllung auf der einen Seite nicht durch eine eventuell geringere Anzahl auf der anderen Seite ausgeglichen werden. Bei der Berechnung wird zur nächstvollen Personenzahl aufgerundet. Wird die Quote nicht erreicht, müssen die für das unterrepräsentierte Geschlecht vorgesehenen Sitze im Aufsichtsrat frei bleiben.

Zusätzliche Selbstverpflichtung der Unternehmen

Auch für den Vorstand und das obere Management gelten künftig feste Zielgrößen, um den dortigen Frauenanteil zu erhöhen. Anders als bei der Quotenregelung sind die Vorgaben bezüglich weiblicher Vorstände allerdings nicht verbindlich. Vielmehr setzt die Bundesregierung hier auf eine Selbstverpflichtung der Firmen. Diese Regelung gilt für Unternehmen, die entweder börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen (in Deutschland circa 3.500 Gesellschaften). Aufsichtsrat und Vorstand bestimmen ihre Zielvorgaben jeweils selbst. Die Unternehmen sind jedoch verpflichtet, ihre Zielgrößen zu veröffentlichen und transparent darüber zu berichten. Erfolgt die Darlegung unvollständig oder gar fälschlich, kann die Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder verweigert werden. Eine Verletzung der Quote zieht keine Entlastungsverweigerung nach sich, sofern transparent über die Bemühungen zu deren Erfüllung berichtet wurde.



DIE AKTUELLE SITUATION



Ergebnisse im Detail

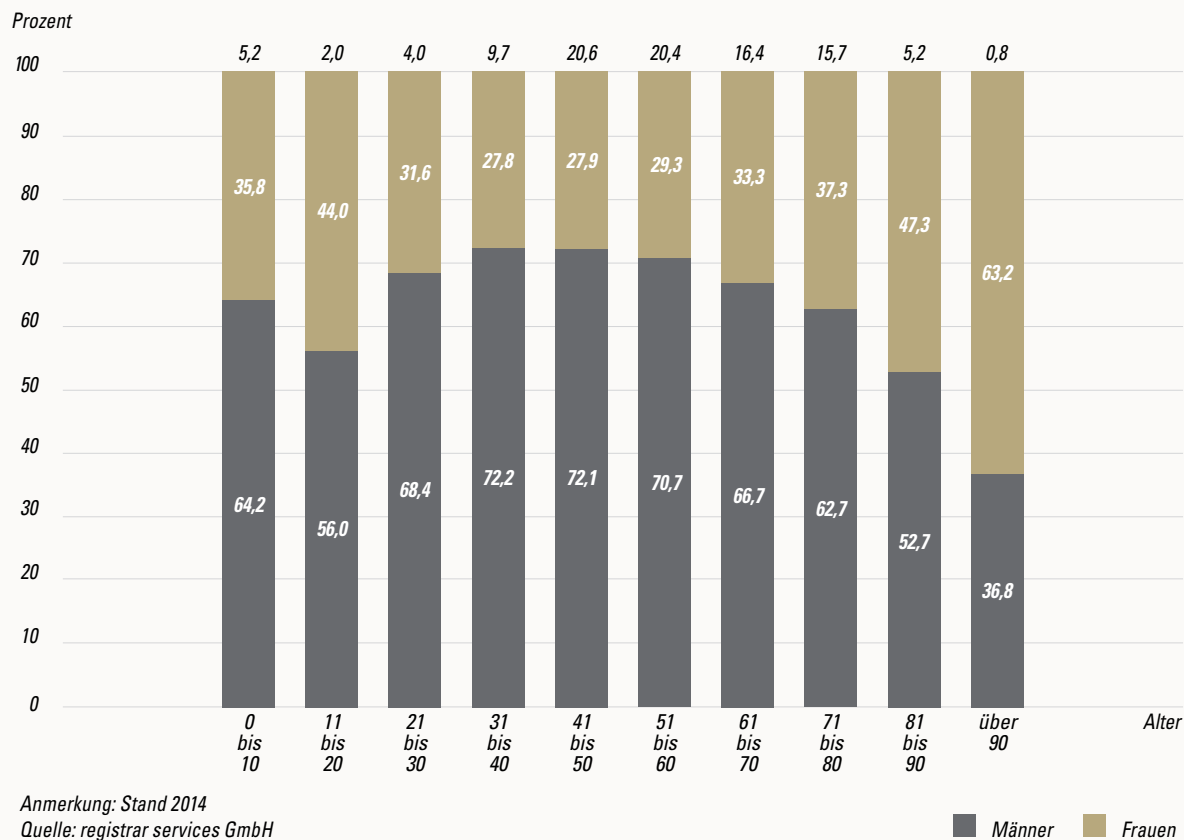
01

Skepsis gegenüber gesetzlicher Quote – Beeinträchtigung unternehmerischer Entscheidungsfreiheit befürchtet

Die KPMG-Umfrage zeigt: Eine gesetzliche Mindestquote für Frauen in Führungspositionen lehnen die Unternehmen mehrheitlich ab. Als Grund wird nach wie vor die unzureichende Zahl geeigneter Kandidatinnen genannt. Darüber hinaus wird befürchtet, dass die Beförderung unerfahrener Frauen in den Vorstand oder Aufsichtsrat einen potenziellen „Flurschaden“ nach sich ziehen könnte – sowohl für die eigene Organisation als auch für die Frauen selbst.

Einige Unternehmen betonen zudem, es solle der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit der Anteilseigner bzw. des Eigentümers vorbehalten sein, inwieweit dieser eine Frauenquote im Aufsichtsrat erfüllen möchte. Mit anderen Worten: Wenn der Aufsichtsrat – als Repräsentant der Anteilseigner – sich gegen eine größere Geschlechtervielfalt entscheidet, wäre dies sein Recht, da die Mitglieder des Gremiums die daraus resultierenden Konsequenzen zu tragen haben. Diese Sichtweise wirft die Frage auf, ob sich die Geschlechterverteilung aufseiten der Investoren (Aktionäre) in den Gremien widerspiegelt. Denn auch die Aktionärsstruktur in Deutschland weist klare Unterschiede auf: Nach wie vor dominieren über alle Altersgruppen hinweg Männer den Besitz von Aktien. Allerdings ist in Deutschland der Anteil weiblicher Aktionäre mit mindestens 30 Prozent bereits recht groß, wobei er in den USA noch deutlich höher liegt. Bei der Diskussion der Frauenquote sind also zusätzlich Dimensionen wie der weibliche Belegschafts-, Kunden- und Investorenanteil zu berücksichtigen.

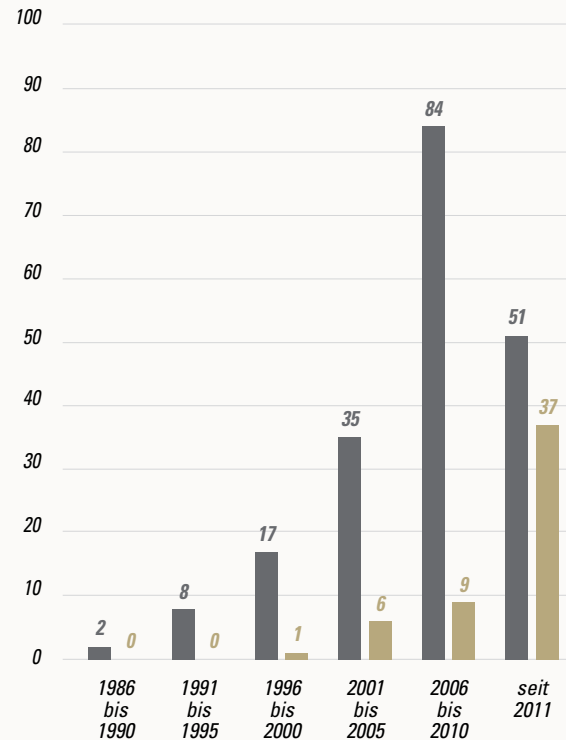
Zahlen zur Aktionärsstruktur, August 2014
Aktionäre nach Altersgruppen und Geschlecht; in Prozent



02

Trendwende – deutlich mehr Frauen werden in den Aufsichtsrat bestellt

DAX30: Bestellung zum Aufsichtsrat auf Anteilseignerseite (197 Männer und 53 Frauen)



Anmerkung: Stand August 2014
Quelle: BoardEx

■ Männer ■ Frauen

Frauen sind stark unterrepräsentiert, allerdings bestehen Unterschiede nach Branchen

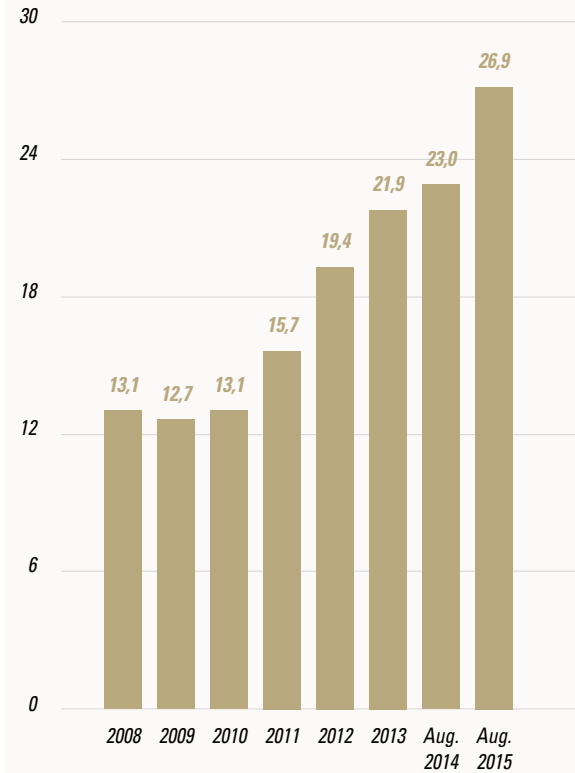
Gemäß dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) betrug Ende 2014 die Frauenquote in den Aufsichtsräten der 200 größten Unternehmen in Deutschland 18,4 Prozent. In deren Vorständen sind noch weniger Frauen vertreten – hier betrug der Anteil lediglich 5,4 Prozent.

Allerdings bestehen große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen und Branchen. So liegt die Frauenquote mancher Firmen bereits über den geforderten 30 Prozent in den Aufsichtsräten, wie zum Beispiel bei Henkel, Merck und Munich RE. In anderen Unternehmen hingegen weist das Vorstandsgremium bisher kein einziges weibliches Mitglied auf.

Die Spitze ist noch heißer umkämpft: Mit Blick auf den Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. dessen Stellvertreter wird ein deutliches Ungleichgewicht der Geschlechter ersichtlich. Trotz der wachsenden Sensibilität für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen ist die Tendenz in der Praxis eher rückläufig.

Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder steigt

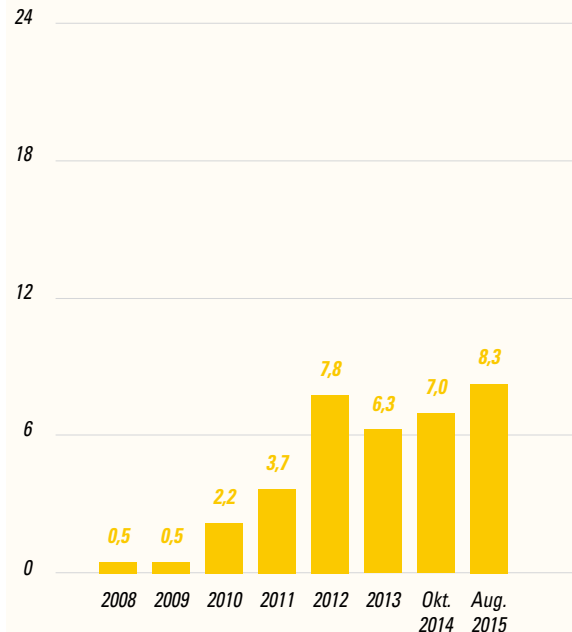
DAX30: Anteil der Frauen im Aufsichtsrat (Entwicklung seit 2008; in Prozent)



Anmerkung: 2008 bis 2013, jeweils zum Jahresende
Quelle: DIW, eigene Berechnungen

03

**Leichte Aufwärtstendenzen
in Bezug auf weibliche Vorstände**
DAX30: Anteil der Frauen im Vorstand
(Entwicklung seit 2008; in Prozent)



Anmerkung: 2008 bis 2013, jeweils zum Jahresende
Quelle: DIW, eigene Berechnungen

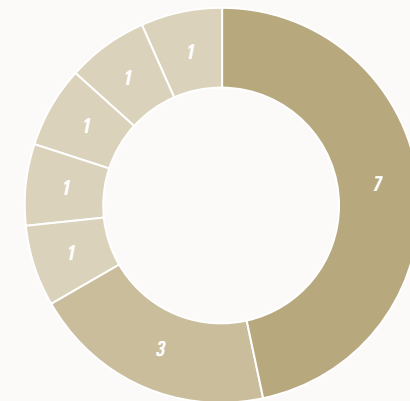
„Pink Ghetto“ – zementierte Geschlechterklischees

Auch wenn in den Unternehmen ein erstes Umdenken begonnen hat und Frauen nun auch per Gesetz gestärkt werden – in den prestige- und karriereträchtigen Bereichen wie Finanzen oder Forschung und Entwicklung sind die Männer weiterhin unter sich. Die höchsten Managementebenen werden selten mit Frauen besetzt. Ihnen sind vielmehr in der Regel stereotype „weibliche“ Unternehmensbereiche wie Human Resources, PR und Kommunikation vorbehalten, die vorwiegend als weniger relevante Funktionen eingestuft werden. In diesen Bereichen – die einem tradierten Rollenbild entsprechen – können angeblich weibliche Stärken besser genutzt werden. Laut einer aktuellen Auswertung des Bearing Point Institutes ist im vergangenen Jahrzehnt allerdings jeder vierte Chief Financial Officer (CFO) der Europäischen Fortune Global 500 zum Chief Executive Officer (CEO) aufgestiegen. Der Einstieg in „Pink Ghetto“-Positionen kann also zu einem Stolperstein in der Karriere werden.

Hier ist ein verändertes Bewusstsein gefragt. Zum einen seitens der Männer: Auch Frauen beherrschen den Umgang mit harten Fakten und haben den „richtigen“ Biss beim Kunden. Zum anderen seitens der Frauen selbst: Signalisieren Sie Ihre Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen – und erobern Sie sich vermeintlich „männliche“ Aufgabenbereiche!

Klassische Vorstandsressorts für Frauen

DAX30: Aufteilung der weiblichen Vorstände auf Ressorts



- Ausschließlich bzw. auch Personal, HR, Arbeitsdirektorin
- Regionen-/Länderverantwortung (u. a.)
- Finanzen
- CEO Segment
- Legal
- IT & Data
- Segmentvorstand

Anmerkung: Stand August 2015
Quelle: eigene Auswertung

Solange es männliche Kollegen gibt, deren Frauen nicht berufstätig sind, wird sich nichts ändern – sie werden Frauen im Job kritisch hinterfragen bzw. haben einen gänzlich anderen Lebensentwurf.

04

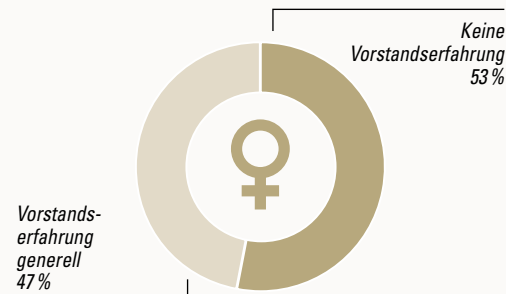
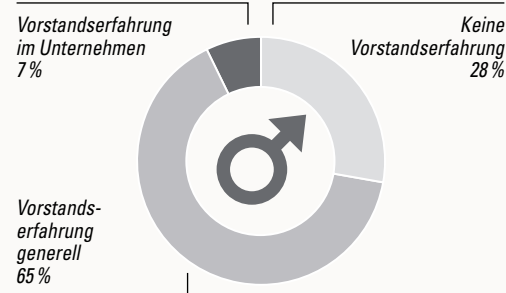
Größte Hürden sind fehlende Netzwerke und mangelnde Erfahrung

Als wesentliche Hürde für die Geschlechterparität nennen die Unternehmen – sowohl hinsichtlich des Aufsichtsrats als auch bezüglich des Vorstands – einen Mangel an qualifizierten Kandidatinnen. Die Befragten geben zwar an, durchweg über Frauen mit einem geeigneten Profil zu verfügen – insgesamt jedoch sind es zu wenige. Als mögliche Lösung des Dilemmas wird erwogen, entsprechende interne Entwicklungsprogramme aufzubauen, qualifizierte weibliche Führungskräfte aus anderen Unternehmen abzuwerben oder Personal- und Beratungsunternehmen mit der Suche zu betrauen. Dies verdeutlicht ebenfalls, wie wichtig die Entwicklung eigener Talente ist.

Generell entscheidendes Kriterium ist operative Erfahrung – idealerweise auf TopEbene in Großunternehmen (DAX) und in der jeweiligen Branche. Insbesondere Führungserfahrung, Kommunikationsfähigkeit sowie Lösungs- und Ergebnisorientierung werden als wichtige

erforderliche Eigenschaften weiblicher Vorstände genannt. Die Rekrutierung auf diesen Ebenen erfolgt weniger anhand von Interviews, sondern vorwiegend auf der Grundlage persönlicher Eindrücke aus der Praxis. „Man muss die Frau bereits in Projekten oder Arbeitskreisen

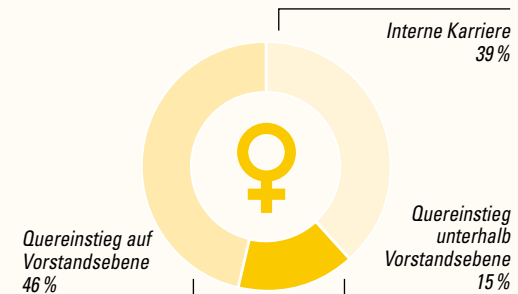
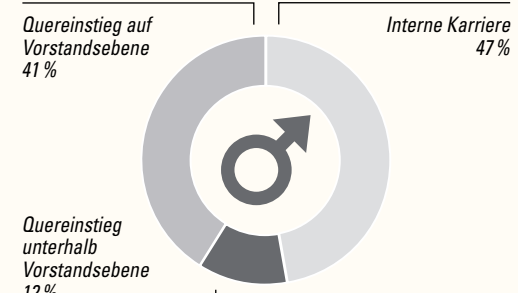
Frauen im Aufsichtsrat bringen weniger Vorstandserfahrung mit
DAX30: Vorstandserfahrung von männlichen und weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern auf Anteilseignerseite



Anmerkung: Stand August 2014
Quelle: BoardEx

■ Männer ■ Frauen

Deutlich mehr Frauen im Vorstand kommen von außen
DAX30: Karriereweg männlicher und weiblicher Vorstandsmitglieder



Anmerkung: Stand Oktober 2014
Quelle: BoardEx

■ Männer ■ Frauen

erlebt haben“, so die Mehrheit der Befragten, die sich ihr eigenes, unmittelbares Bild von der Eignung und Qualifikation der Kandidatinnen machen möchten. Es fehle jedoch an Plattformen und Möglichkeiten, um Frauen mit Führungspotenzial kennenzulernen. Mangelnde Gremien- erfahrung gilt insbesondere bei der Besetzung des Aufsichtsrats als Ausschlusskriterium. Diese Erfahrung kann auch im Mittelstand, in Stiftungen oder Verbänden erworben worden sein.

Wir suchen nicht die Beste, sondern die Richtige.

Das persönliche Netzwerk sowie die Sichtbarkeit in Gremien, Verbänden und Stiftungen erweisen sich als wesentliche Voraussetzung, um mit den Vorständen eine Diskussion auf Augenhöhe führen zu können. Ohne einen solchen beruflichen Hintergrund haben die Kandidatinnen kaum Chancen – die Unternehmen halten das Risiko des Scheiterns für zu hoch. Entsprechend wurde in der Umfrage Gremien- erfahrung an erster Stelle der Anforderungen genannt. Dagegen rangierte (technisches) Expertenwissen lediglich an siebter Stelle – nach Kontroll- und Teamkompetenz, Branchenerfahrung, Finanzkompetenz und Internationalität.

Insbesondere das fehlende persönliche Netzwerk kann für die Kandidatinnen einen Stolperstein darstellen – ohne dieses werden Frauen kaum wahrgenommen. Die Einführung der Frauenquote dürfte dieses eng gefasste Denken allerdings aufbrechen: Um den geforderten 30-Prozent-

Anteil zu erfüllen, müssen die Unternehmen künftig auch außerhalb ihres direkten Netzwerks nach geeigneten Kandidatinnen suchen.

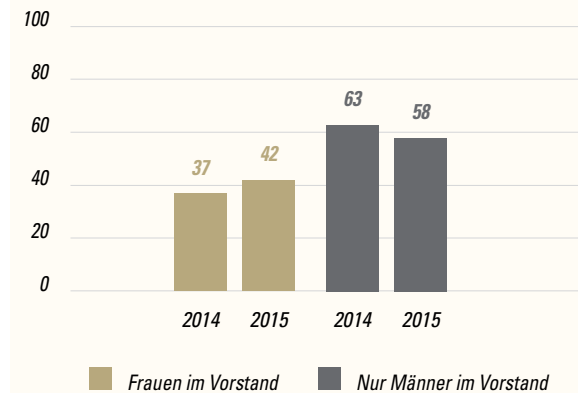


Vorstandspositionen besonders heiß umkämpft – gesucht wird der „Mann plus“

Bereits um in einen Aufsichtsrat berufen zu werden, müssen Frauen zahlreiche Hürden überwinden. Ungleich schwieriger wird es für sie jedoch, eine Vorstandsposition zu erreichen. Zum einen begehen ihnen in diesem Gremium größere Vorbehalte, da es bislang nur einen kleinen Kreis von Unternehmen mit diesbezüglichen Erfahrungen gibt. Zum anderen sind diese Positionen hoch begehrt und sowohl mit lukrativen Gehältern als auch mit großer Einflussnahme verbunden. Daher werden sie umso heftiger verteidigt.

Bereits nach zwei ‚Damen- beförderungen‘ heißt es: Jetzt muss aber mal wieder ein Mann drankommen.

Frauenanteil im Vorstand leicht steigend
DAX30: Unternehmen mit Frauen im Vorstand; in Prozent



Anmerkung: 13 von 30 DAX-Unternehmen haben weibliche Vorstandsmitglieder (Stand August 2015)
Quelle: eigene Berechnungen

Selbst wenn es einer Frau letztendlich gelingt, in diese Männerdomäne vorzustoßen, muss sie dauerhaft größeres Durchsetzungsvermögen beweisen: In der Regel befindet sie sich im Vorstand noch mehr in der weiblichen Minderheit als im Aufsichtsrat. Veränderungen in der Gruppendynamik werden hier vom Einzelnen meist wesentlich intensiver empfunden als in Aufsichtsräten, da das Vorstandsgremium enger zusammenarbeitet und häufiger Sitzungen stattfinden. Auch der öffentliche Druck ist für Frauen größer: Weibliche Vorstände stehen stärker im Rampenlicht als ihre männlichen Kollegen – ein eventuelles Scheitern erfährt demnach deutlich höhere mediale Aufmerksamkeit.

Die Verweildauer von Männern im Vorstand ist oft auch sehr niedrig, aber das verschwindet in der Menge.

„Mann plus“ – hohe Erwartungen an Frauen

Im Zuge guter Unternehmensführung werden zwar verstärkt qualifizierte externe Kandidatinnen berücksichtigt – doch davon gibt es aktuell nur wenige: Die Frauenquote in DAX30-Vorständen beträgt derzeit lediglich 8,3 Prozent. Zusätzlich erschwert wird die Situation durch die hohe Erwartungshaltung an die Kandidatinnen: Gesucht wird der „Mann plus“. So sollen die für die Spitzenpositionen gewünschten Frauen zwar exakt das gleiche Profil aufweisen wie ihre männlichen Kollegen, zudem aber noch die weibliche Sicht einbringen – etwa in Form ausgeprägter Sozialkompetenz und positiver Beeinflussung der Teamatmosphäre. Vor dem Hintergrund dieser hohen Erwartungen kann man die Frage stellen, ob in den Gremien wirklich Diversität gewünscht wird.



PLATZ FÜR NOTIZEN UND IDEEN



**AUF DER
ZIELGERADEN?**



Anforderungen und Erwartungen an Frauen in Führungspositionen

Steiniger Weg an die Spitze

Um in die obersten Führungsgremien deutscher Unternehmen zu gelangen, müssen Frauen bei gleicher Qualifikation deutlich mehr Hürden nehmen als Männer. Generell hat sich das Anforderungsprofil der Spitzenpositionen gegenüber früheren Jahren stark verändert – und wird künftig weiteren Entwicklungen unterliegen.

06

Der „gute Draht“ entscheidet – Weiterbildung ist keine weibliche Geheimwaffe

Ohne den Kontakt zum bestehenden Aufsichtsrat werden Frauen von diesem gar nicht erst als potenzielle Kandidatinnen wahrgenommen. Welche große Bedeutung dem „guten Draht“ beigemessen wird, zeigt folgende Einschätzung eines Befragten: „Das wesentliche Hindernis für Frauen sind die informellen Berufungsprozesse in den Vorstand oder Aufsichtsrat. Das läuft über persönliche Beziehungen, nicht über Assessment Center oder Headhunter.“ Die Konsequenz könnte sein: Die „Old Boys“-Networks“ müssen auch für Frauen geöffnet werden.

Viele Frauen setzen verstärkt auf den Ausbau ihres Fachwissens, um fehlende Netzwerke und Kontakte auszugleichen. Die Nachfrage nach Aufsichtsratsseminaren ist groß: Sie weisen mittlerweile auffällig viele Teilnehmerinnen auf. Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) beispielsweise hatte beim Start ihres Aufsichtsratsprogramms doppelt so viele Bewerberinnen wie freie Plätze. Verstärkt angeboten werden auch Schulungen speziell für weibliche Aufsichtsräte. Die Weiterbildung führt allerdings nicht automatisch zum Mandat. „Ein Aufsichtsrat muss Bilanzen lesen können. Das lernt man nicht

in einem Kurs, dazu benötigt man jahrelange Erfahrung“, meinte ein Befragter. Dennoch kann eine Weiterbildung dazu beitragen, „den Teilnehmerinnen die nötige Sicherheit zu geben, sich ihren Weg in die Adressbücher zu bahnen“.¹

Ein Tipp: Manches muss man einfach weglächeln.

07

Nachhaltiger Erfolg durch Eigenentwicklung weiblicher Talente und Intensivierung interner Förderprogramme

Um die Lücke an geeigneten Kandidatinnen zu schließen, greifen Unternehmen bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen unter anderem auf die Unterstützung durch Personal- und Beratungsunternehmen zurück oder setzen auf persönliche Empfehlungen. Diese Möglichkeit wird von den Befragten an zweiter Stelle genannt. Auf persönliche Kontakte vertrauen ebenfalls viele der Unternehmen: Sie nutzen bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen verstärkt ihr Unternehmensnetzwerk. Als weniger geeignet bei der Suche nach Kandidatinnen werden Wissenschaft, Politik und Datenbanken empfunden. Diese Einschätzung ist wenig überraschend angesichts der großen Bedeutung, die die Befragten einer langjährigen operativen Erfahrung in einem Großunter-

nehmen zur adäquaten Ausübung der Aufsichtsrats-tätigkeit beimessen.

In den letzten Jahren wurden bei der Besetzung von Vorständen häufig externe Kandidatinnen gewählt. Dies erweist sich allerdings nicht immer als Königsweg – wie etwa die Tatsache zeigt, dass sieben der acht in den letzten vier Jahren abgelösten weiblichen DAX30-Vorstände unmittelbar vor ihrer Aufnahme in den Vorstand von außen in das Unternehmen berufen wurden. Als Neuzugang fehlt es an internen Netzwerken; zudem ist man noch nicht mit den Aufgaben und Arbeitsabläufen – die auf Führungsebene im Regelfall wichtige Entscheidungskompetenzen beinhalten – vertraut. Ein gezieltes „Onboarding“ findet selten statt, was die Wahrnehmung der neuen Aufgaben auf tönernen Füßen stellt.

Dieser Aspekt untermauert, wie wichtig die gezielte Förderung des eigenen weiblichen Führungsnachwuchses ist: Wer bereits mit den Besonderheiten des Unternehmens vertraut ist, kann fundierter Entscheidungen treffen und verfügt von Anfang an über das erforderliche Standing gegenüber den männlichen Vorstandskollegen, da sich diese schon im Unternehmensalltag ihr eigenes Bild von der Qualifikation machen konnten.

Zur Entwicklung eigener weiblicher Talente ist zudem eine gezielte strategische Verankerung in den entsprechenden Unternehmensprogrammen unerlässlich. Es gilt, Frauen nachhaltig und auf sämtlichen – insbesondere auch den unteren – Karriereebenen zu fördern.

¹ Vgl. Anne-Sophie Lang: „Gute Arbeit genügt nicht. In Seminaren sollen Frauen lernen, wie sie in den Aufsichtsrat kommen“. In: ZEIT ONLINE, Die ZEIT Nr. 40/2014. Stand: 11.10.2014. <http://zeit.de/2014/40/weiterbildung-frauen-aufsichtsratsraete> (abgerufen am 14.10.2014)

08

Topkandidatinnen langfristig binden

Die Erfüllung der gesetzlich geforderten 30-Prozent-Quote stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen – beklagt wird insbesondere ein Mangel an qualifizierten Spitzenkräften. Die Versäumnisse der letzten Jahre zeigen sich deutlich: Da in der Vergangenheit in den Unternehmen nicht ausreichend Frauen mit entsprechendem Profil für die obersten Ebenen aufgebaut wurden, fehlt es laut den befragten Aufsichtsräten an weiblichen Vorständen, die ins Kontrollgremium berufen werden könnten.

Frauenförderung muss daher frühzeitig einsetzen und systematisch betrieben werden, um einen hinlänglich großen weiblichen Talentpool sowohl für die Vorstandsnominierung als auch für die Ebenen darunter zu erhalten. Da bislang der Ausbau eigener Entwicklungsprogramme für Frauen mit Führungspotenzial in den Firmen eher zögerlich verlief, ist das Abwerben weiblicher Spitzenkräfte mittlerweile Usus. Viele der Befragten nutzen diese Vorgehensweise, um „sichere“ Kandidatinnen für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Dabei handelt es sich allerdings um ein zweischneidiges Schwert, da auch umgekehrt die Gefahr besteht, dass qualifizierte Frauen aus der eigenen Organisation abgeworben werden. Die gezielte Entwicklung eigener weiblicher Führungskräfte und die Intensivierung diesbezüglicher Förderprogramme ist die eine Seite. Dazu kommen müssen Maßnahmen wie etwa lebensphasenorientierte Karrieremodelle oder an die Talententwicklung gekoppelte Incentivierungen (inklusive detaillierter Umsetzungspläne und Evaluierungsinstrumente), um die aufgebauten Topkandidatinnen nachhaltig an das eigene Unternehmen zu binden.

09

Für einen nachhaltigen Effekt muss Diversity in den Kontext gesellschaftspolitischer Dimensionen gesetzt werden

Der Handlungsbedarf ist groß – und wird künftig durch den demografischen Wandel noch verschärft. Je weniger Arbeitskräfte vorhanden sind, desto stärker sind die Unternehmen gezwungen, ihre Vorbehalte gegenüber weiblichen Spitzenkräften aufzugeben. Zugleich wird die Gewinnung junger weiblicher Talente am Bewerbermarkt durch eine größere Geschlechterparität im Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen erleichtert.

Wichtig ist also eine Professionalisierung des Themas durch eine Verankerung über sämtliche Bereiche, Prozesse und Zuständigkeiten im Unternehmen hinweg. Chancengleichheit muss glaubwürdig sein und im Alltag „gelebt“ werden. Dies bedingt eine von Offenheit und Vielfalt geprägte Unternehmenskultur. Um ihr nachhaltig Kraft und Bedeutung zu verleihen, muss Diversity „hoch aufgehängt“ sein. Die Förderung weiblicher Potenziale ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – und damit Chefsache.

Um den Mitarbeitern die Unternehmensziele und Maßnahmen in Bezug auf Diversity zu vermitteln, Bewusstsein für die Herausforderungen zu wecken und alle Beteiligten „mit ins Boot zu holen“, ist eine klare Kommunikation nach innen und außen von großer Bedeutung. Dies intensiviert den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens, fördert die Motivation der Mitarbeiter und stärkt das Unternehmensimage sowohl bei Bewerbern als auch gegenüber Stakeholdern.

KPMG fragt nach

Welches Profil sollten potenzielle weibliche Aufsichtsratsmitglieder mitbringen? (Ranking)



Unternehmerische/operative Erfahrung



Kontrollkompetenz



Teamkompetenz



Branchenerfahrung



Finanzkompetenz



Internationalität



Expertenwissen (technisch)

Wie findet man Frauen mit geeigneten Profilen am ehesten? (Ranking)



Über Personal- und Beratungsunternehmen



Über persönliche Empfehlungen



Über Netzwerke sowie in den Aufsichtsräten und Vorständen anderer Unternehmen



Durch den Aufbau im eigenen Unternehmen



NACHGEHAKT



Frauenquote in Aufsichtsrat und Vorstand

KPMG fragt nach:

Fünf Fragen an Prof. Dr. Isabell M. Welp

Inhaberin des Lehrstuhls Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung.

Unsere Studie zeigt, dass die Gremien den „Mann im Rock“ suchen, wenn es um die Nachbesetzung der Stellen im Aufsichtsrat und Vorstand geht. Wie kann diese tradierte Sicht Ihrer Meinung nach aufgebrochen werden, um das Potenzial „weiblicher“ Fähigkeiten und wahrer Vielfalt auszuschöpfen?

Wird eine Position besetzt, sucht man ja grundsätzlich nach Kandidaten, die über eine sehr gute Passung für die jeweilige Stelle verfügen. Für Führungspositionen werden nach wie vor „agentische“² Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke und strategisches Denken als „passend“ angesehen. Diese Eigenschaften schreiben wir also sowohl Männern als auch Frauen – jedoch immer noch eher Männern – zu, wie auch ganz aktuelle Studien aus Deutschland zeigen. Die Eigenschaften Kommunikation und Empathie, die wir eher Frauen als Männern zuschreiben, spielen bei der Besetzung von Führungspositionen eine untergeordnetere Rolle im Anforderungsprofil.

Es ist natürlich richtig und verständlich, wenn Unternehmen nach adäquaten Besetzungen für Positionen suchen. Es ist aber grundsätzlich wenig hilfreich, von männlichen oder weiblichen Fähigkeiten zu sprechen. Entscheidend für den Erfolg ist die Fähigkeit von Unternehmen, Talent für die jeweilige Position in allen „Formen und Farben“ zu erkennen und auch „auszuschöpfen“, also zum Beispiel auch den volltätowierten IT-Spezialisten einzustellen und sein/ihr Talent in der Wertschöpfung einzusetzen. Es geht schließlich um Wettbewerbsvorteile und Innovation, die in einer Wissensökonomie nun mal in den Köpfen stecken.

Eine „Demokratisierung“ im Unternehmen wird vor allem von der Generation Y eingefordert. Einige Organisationen gehen dabei so weit, dass sich Mitarbeiter ihre Aufgaben und Chefs selbst auswählen können. Halten Sie dies für eine Chance oder für ein Risiko im Hinblick auf eine bessere Integration von Frauen in Führungspositionen?

Wissenschaftliche Studien zeigen einen Wertewandel, was die Erwartungen an die Erwerbsarbeit angeht – übrigens auch bei den älteren Arbeitnehmern, nicht nur bei den jüngeren Mitarbeitern, der sogenannten Generation Y. Bei den jüngeren fällt es nur eventuell mehr auf, weil sie neu in die Unternehmen kommen. Digitalisierung, Informationstechnologie und soziale Medien fördern ganz grundsätzlich die großen Trends der Demokratisierung und Partizipation – mit allen positiven und auch negativen Folgen. Der Wunsch nach Teilhabe an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entscheidungen ist schon lange vorhanden, doch erst die Entwicklung der Informationstechnologien der letzten Jahrzehnte ermöglichen Teilhabe aus technischer und Kostensicht.

Ihre These lautet: „Don't fix the women, fix the organization“. Wie können sich Ihrer Ansicht nach die Unternehmen aufstellen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen?

Die Forschung zeigt, dass es nicht in erster Linie Kompetenzlücken sind, sondern unbewusste Rollenerwartungen, die sich entlang der Karriereentwicklung von Frauen (und natürlich auch Männern) auswirken. Einen belegbar positiven Effekt hat die Prävention von unbewusster Rollenerwartung auf organisatorischer Ebene durch Strukturmaßnahmen, kleine Stolpersteine in Entscheidungsprozessen und Kulturveränderung, was wir dann „fix the organization“ nennen.

Unser Positionspapier zeigt, dass Unternehmen fürchten, zu wenig qualifizierte Kandidatinnen für ihre Gremien zu finden. Um die „Pipeline“ – also die Anzahl an Frauen in den Führungsebenen unter dem Vorstand – im eigenen Unternehmen aufzubauen, sind ein Umdenken und schnelles Handeln im Talent Management gefordert. Was sind Ihre Tipps an die Unternehmen?

Ein Schlüsselfaktor ist dabei das Commitment der oberen Führungsebene, die dazu sprech- und überzeugungsfähig sein muss. Hilfreich ist es zudem, bei den Auswahl- und Beurteilungsprozessen anzusetzen. Ein sinnvolles Ziel könnte es sein, die Diversität von Studiengängen zum Beispiel in Bezug auf Geschlecht und Nationalität auch in den eingehenden Bewerbungen anzustreben. Abweichungen gilt es entsprechend zu beobachten und zu analysieren.

Wie können Ihrer Meinung nach Männer dazu beitragen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen?

Alle Menschen im Unternehmen sollten das Thema ernst nehmen, da auch alle – in der einen oder anderen Form – betroffen sind. Die Beurteilung von Menschen anhand äußerer Kategorien wie Alter, Geschlecht, Nationalität, usw. ist nicht nur falsch, sondern auch uninspirierend; und inspirierende Unternehmen, die das Potenzial von Menschen erkennen und ausschöpfen können, sind nun mal die Grundlage von Innovation und Erfolg in der Wissensökonomie.

² „Agency“ eingeführt durch David Bakan als eine der beiden Dimensionen menschlicher Existenz neben „Communion“



FAZIT



Ergebnisse und Empfehlungen

Die aktuelle Befragung zeigt: Die Erwartungshaltung an die weiblichen Führungskräfte ist hoch. Angesichts der Dimension der Herausforderungen ist die Suche nach dem „Mann im Rock“ jedoch der falsche Ansatz. Die Frauenquote setzt ein Zeichen – der Anfang ist gemacht. Für eine möglichst egalitäre Besetzung der Spitzenpositionen sind allerdings Anstrengungen über die gesetzlichen Regelungen hinaus erforderlich. Aktuell wird echter Vielfalt aber noch immer wenig Raum gegeben; häufig wird sie sogar als Störung erachtet. Ein Ende des Weges ist erst in Sicht, wenn die Unternehmen die Frauenquote dauerhaft „leben“ und über das geforderte Maß hinaus freiwillig umsetzen – verbunden mit einem tief greifenden Culture Change.

„Diversity of Minds“: unabdingbarer Erfolgsfaktor der „neuen“ Arbeitswelt

Inwieweit das neue Gesetz nachhaltig als „Meilenstein der Gleichberechtigung“ fungieren wird, bleibt abzuwarten. In jedem Fall dürfte es als Impulsgeber dienen: Um den komplexen Herausforderungen einer umfassenden Digitalisierung, der Bevölkerungsentwicklung und dem Trend zur Individualisierung begegnen zu können, ist eine umfassende Transformation von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft unabdingbar. Mehr denn je sind künftig Querdenker und Visionäre mit neuen Denk-, Verhaltens- und Vorgehensweisen sowie einem breiten Spektrum an Fähigkeiten – unabhängig vom Geschlecht – gefragt. Insbesondere angesichts der immer vielschichtigeren Arbeitswelt zeigen sich deutlich die Vorteile einer Unternehmenskultur, die Offenheit für soziale Vielfalt beweist und diese wertschätzt. Im Firmenalltag praktizierte Chancengleichheit birgt umfängliche Potenziale für das Unternehmen und den einzelnen Mitarbeiter.

Wandel als gesamtgesellschaftliche Aufgabe

Um nachhaltig eine ausgewogene Repräsentanz von Frauen und Männern in den obersten Führungsebenen zu erreichen, sind Anstrengungen auf breiter Ebene erforder-

lich. Die Wirtschaft erhofft hier einen Beitrag zum Wandel von Politik und Gesellschaft. Eine öffentlich geführte Debatte zwischen Politik und Wirtschaft sowie Medien, Wissenschaften und Kunst muss der Frage nachgehen, warum Deutschland hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen noch immer hinter vielen europäischen Nachbarn herhinkt. Diese Diskussion muss die Kluft zwischen tradiertem Rollenbild der Frau und Erwartungen an Führungskräfte verringern. Es gilt, die Vorteile und die Notwendigkeit eines ausgewogeneren Geschlechterverhältnisses in den Spitzenpositionen von Unternehmen ins Blickfeld zu rücken – und hierfür gemeinsam neue Rahmenbedingungen zu schaffen.

Culture Change erfordert nachhaltigen Wandel auf freiwilliger Basis

Nachdem der Appell freiwilliger Selbstverpflichtung wenig Wirksamkeit gezeigt hat, verstärkt nun das Gesetz den Druck auf die Unternehmen. Nachhaltiger dürfte jedoch eine freiwillige Umsetzung sein – verbunden mit einem dauerhaften, tief greifenden Culture Change. Diversity erfordert einen Kulturwandel im Unternehmen unter Mitnahme aller Mitarbeiter – sowohl der weiblichen als auch der männlichen.

Um für die Anforderungen der Zukunft gewappnet zu sein, muss sich die gesamte Firmenkultur verändern und für Vielfalt öffnen – Potenziale zu vergeuden, kann sich keine Organisation leisten. Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, eine positive und wertschätzende Kultur zu etablieren, ist es in der Lage, seine Mitarbeiter zu motivieren. Im Fokus sollte stehen, den Herausforderungen – freiwillig – mit der richtigen Strategie zu begegnen. Dies steigert nicht nur die Verbundenheit mit dem Unternehmen und wirkt sich positiv auf dessen Image aus, sondern fördert zugleich Innovationen und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere Letztere – ebenso wie ihr Bild nach außen – sollten Unternehmen frühzeitig in den Blick nehmen

und diesbezüglich eine langfristige und regelkonforme Umsetzung anstreben. Denn die Öffentlichkeit wird auch künftig europaweite Vergleiche in Bezug auf den Anteil von Frauen und Männern in Spitzenpositionen ziehen und ergründen wollen, weshalb deutsche Unternehmen hier noch immer ein Schlusslicht bilden.

Die langjährige, sehr kontrovers geführte Diskussion zeigt, wie emotional und komplex das Thema ist. Gelingen kann daher der erforderliche Wandel nur gemeinsam. Dabei ist Umdenken gefragt: Es gilt, die Situation als Chance zu begreifen. Dies bedeutet vor allem, das Bewusstsein für die Notwendigkeit und Potenziale von Diversity zu schärfen – und Vielfalt nicht nur zuzulassen, sondern sie bewusst zu fördern. Das ist auch eine Chance für die Männer

Erfolg durch Vielfalt

Der Kampf um gleichberechtigte Anerkennung wird nicht nur in der Wirtschaft gefochten, sondern auch in Bereichen wie Medien, Wissenschaften, Kunst und Kultur. So waren beispielsweise in den Siebzigerjahren Frauen in den fünf renommiertesten amerikanischen Orchestern deutlich unterrepräsentiert – der Anteil weiblicher Musiker betrug nur 5 Prozent. Um ihn zu erhöhen und Vorurteile wie „Je mehr Frauen in einem Orchester, desto schlechter der Sound“ zu entkräften, wurde schließlich ein neues Einstellungsverfahren durchgesetzt. Mittels sogenannter Blind Auditions, bei denen entweder die Bewerber selbst oder die Mitglieder des Auswahlgremiums versteckt hinter einem Vorhang saßen, wurde sichergestellt, dass die Musiker nach ihrem Können und nicht nach ihrem Geschlecht beurteilt wurden. Mit großem Erfolg: Der Anteil der weiblichen Orchestermitglieder stieg auf über 30 Prozent.



ANHANG





Mehr Details für Sie

KPMG fragt nach:

16 Fragen zur aktuellen Situation

Wie bereiten sich die DAX30-Unternehmen auf die Frauenquote vor? Folgende Fragen wurden im Rahmen der Untersuchung an die Unternehmen gestellt:

Befragung des Aufsichtsrats

1. Was behindert aus Ihrer Sicht die Geschlechterparität im Aufsichtsrat?
2. Werden Sie aller Voraussicht nach bei einer erfolgreichen Verabschiedung des Gesetzes die gesteckte Mindestquote von 30 Prozent ab Januar 2016 erfüllen können?
3. Planen Sie über die aktuell in der Leitlinie vorgesehene Mindestquote von 30 Prozent hinauszugehen?
4. Welche Eigenschaften und Erfahrungen sollte eine potenzielle Aufsichtsratskandidatin mitbringen?
5. Wo findet man Ihrer Erfahrung nach Frauen mit einem solchen Profil am ehesten?
6. Falls Sie aktuell nicht ausreichend Frauen mit geeignetem Profil für eine Aufsichtsratsposition kennen, was werden Sie unternehmen, um diese Lücke zu schließen?
7. Welche externe Unterstützung bei der Einführung der Quote würden Sie gerne in Anspruch nehmen?

Befragung des Vorstands

1. Was behindert aus Ihrer Sicht die Geschlechterparität im Vorstand?
2. Spielt bei der Neubesetzung dieser Positionen das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ der Regierungskoalition für Ihr Unternehmen eine Rolle?
3. Wird aktuell bei Ihnen bewertet, welche Implikationen eine Verabschiedung dieser Leitlinie als Gesetz für Ihr Haus haben würde?
4. Beabsichtigen Sie eine Erhöhung des weiblichen Anteils?
5. Welche verbindlichen Zielgrößen für einen weiblichen Anteil im Vorstand werden Sie sich bei einer erfolgreichen Verabschiedung des Gesetzes setzen?
6. Welches Profil sollten potenzielle weibliche Vorstände mitbringen?
7. Haben Sie in Ihrem Haus Frauen mit einem derartigen Profil?
8. Falls Sie aktuell nicht ausreichend Frauen mit geeignetem Profil für eine Vorstandsposition kennen, was werden Sie unternehmen, um diese Lücke zu schließen?
9. Welche externe Unterstützung bei der Einführung der Quote würden Sie gerne in Anspruch nehmen?

Die in dieser Publikation verwendeten Zitate haben wir den beiden Befragungen entnommen.

Beteiligte

Über KPMG

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit mehr als 162.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 9.600 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Die Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt das hohe fachliche Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Wirtschaftsbranchen wurde eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen der KPMG-Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

www.kpmg.de

Projektteam

Catherine Ortner, Senior Manager, Corporates
Petra Lichtenau, Senior Manager, Corporates

Über Comites

Comites ist eine Personalberatung mit fünf globalen Standorten: München, Boston und Charlotte sowie Tokio und Perth. Damit ist das Unternehmen in der Lage, international zu agieren und seinen Klienten weltweit zur Seite zu stehen.

Der Arzt und Ökonom Dr. Andreas Föllner ist einer der Gründer und Geschäftsführer der Comites GmbH, die seit 2003 besteht. Die besondere Kombination aus Mediziner und Betriebswirt sowie die bei seinen vielfältigen Tätigkeiten erworbenen Kenntnisse – beispielsweise als Arzt in der Uniklinik München, als Mitglied der Geschäftsleitung einer europäischen Managementberatung sowie als Headhunter und Managing Partner Europe bei dem weltweit größten Executive-Search-Unternehmen – prägen den Beratungsansatz des Unternehmens.

www.comites.com



Über Prof. Dr. Isabell M. Welpé

Isabell M. Welpé ist Inhaberin des Lehrstuhls Strategie und Organisation an der Technischen Universität München sowie Direktorin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Innovation, Strategie & Führung, New Public Management, Führung, Arbeits- und Organisationskonzepte der Zukunft, Auswirkungen der Digitalisierung und sozialer Netzwerke sowie strategische Innovation.

Isabell M. Welpé unterrichtet Führung, Strategie, Human Resource Management und Führung von Leuten und Organisationen. Sie unterrichtete an der Fakultät der Claremont University, EM Lyon, Ludwig-Maximilians-Universität und Universität Bern, Schweiz. Sie ist Redaktions- und Reviewmitglied von mehreren akademischen und professionellen Zeitschriften und Autorin von mehreren Büchern und Herausgeberbänden sowie von mehr als 60 Artikeln und Buchkapiteln. Ihre Forschung wird in Zeitschriften wie *Human Relations*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Personnel Psychology*, *Organization Studies* und anderen publiziert.

Ausgewählte Publikationen:

Welpé, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L., & Schwarzmüller, T. (Eds.). (2015). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. [Selection of men and women as leaders: Perspectives from business, research, media and politics.]. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mölders, S., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpé, I. M. (2015). Zu wenig bekannt, aber durchaus akzeptiert: Die öffentliche Wahrnehmung von Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. In I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Eds.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lotzkat, G., & Welpé, I. M. (2015). Gibt es Geschlechtsstereotype in der Wahrnehmung von Berufsgruppen? In I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Eds.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ritzenhöfer, L., Brosi, P., & Welpé, I. M. (2015). Erfolgreiche Auswahl und Beurteilung von Führungskräften – Ansatzpunkte für Individuen, Unternehmen und Politik. In I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Eds.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welpé, I. M. (2015). Reducing perceived lack-of-fit: Promoting women's success by training stereotype-proof selection procedures. In I. M. Welpé, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Eds.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Angelika Huber-Straßer

Bereichsvorstand Corporates
T +49 89 9282-1142
ahuberstrasser@kpmg.com

Susanne Hüttemann

Partner
T +49 69 9587-2215
shuettemann@kpmg.com

Dr. Marie-Claire Tietze

Senior Manager
T +49 89 9282-4820
mtietze@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.