

Die Bankrotterklärung

Gleichberechtigung Seit Jahresbeginn greift die gesetzliche Quote für Aufsichtsräte. Dennoch ist der Frauenanteil nach wie vor erschreckend gering. Viele Unternehmen scheinen noch nicht einmal begriffen zu haben, dass sie unter das Gesetz fallen.

Manchmal tut es gut, sich an die Vergangenheit zu erinnern, wenn einem die Gegenwart etwas grau erscheint. Etwa an das Jahr 2001, als der damalige Deutsche-Bank-Vorstand und spätere Aufsichtsratschef Clemens Börsig auf einem Kongress vor europäischen Wirtschaftsfrauen auftrat. Und den rund tausend versammelten Teilnehmerinnen riet, sich in ihrem Karrierestreben nicht nur vertikal, sondern auch „horizontal“ zu orientieren. Man könne doch auch wechselnde Positionen im mittleren Management beziehen, anstatt immer auf Vorstandsposten zu spielen.

Börsig soll mit Unverständnis reagiert haben, als die Frauen ihn auslachten.

Heute, so der tröstliche Gedanke dabei, käme einem Deutsche-Bank-Vorstand solche Sätze ebenso wenig über die Lippen wie den Vorständen und Aufsichtsratschefs anderer großer Unternehmen. Zu selbstverständlich gehören Frauen inzwischen zur Führungsriege der deutschen Wirtschaft, zu qualifiziert sind weibliche Universitätsabsolventen, zu groß ist die Wertschätzung und der Wunsch nach einem kollegialen Miteinander. Und zu hoch ist der politische und gesellschaftliche Druck, sich der gleichen Teilhabe von Frauen an Führungspositionen, Spitzenämtern und damit an der Macht nicht mehr zu verschließen.

Ach, wirklich?

Seit Mai vergangenen Jahres gilt das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“. Es soll dafür sorgen, dass in gut hundert Großunternehmen 30 Prozent aller Aufsichtsratsposten weiblich besetzt werden. Seit 1. Januar dieses Jahres müssen diese Firmen freie Aufsichtsratsposten so lange mit Frauen besetzen, bis die 30-Prozent-Schwelle erreicht ist. Außerdem müssen rund 3500 Unternehmen, die börsennotiert oder mitbestimmungspflichtig sind, „Zielgrößen“ für Aufsichtsräte, Vorstände und die oberen Managementebenen vorlegen.

Es ist ein Gesetz, das vor allem eines zeigt: dass sich seit Börsigs entlarvenden Äußerungen zum Thema Frauenförderung doch nicht so viel verändert hat.

Denn obwohl seit zwei Jahren bekannt ist, dass die Quote verbindlich wird, liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der

102 börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen aktuell immer noch bei 23,1 Prozent. Im vergangenen Jahr ist er, aller verbalen Aufgeschlossenheit zum Trotz, gerade mal um 1,8 Prozentpunkte gestiegen. Der Frauenanteil auf Arbeitnehmerseite liegt mit 12,8 Prozent etwas vor dem der Anteilseignerseite (10,4 Prozent), 16,7 Prozent der Firmen haben auf der Kapitaleseite nach wie vor keine einzige Frau sitzen.

Noch viel deprimierender sieht es beim Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen aus. Er beträgt nur 5,5 Prozent, was einer Steigerung von 0,6 Prozentpunkten seit Beginn des Jahres 2015 entspricht. Immerhin gibt es nur noch zwei Unternehmen, bei denen sich weder im Aufsichtsrat noch im Vorstand Frauen finden.

All das geht aus einer Untersuchung hervor, die die Initiative Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) für das Frauenministerium erstellt hat. Sie bedeutet, wenn man so will, eine Bankrotterklärung der deutschen Wirtschaft.

Ebenjener Wirtschaft, die bereits vor 15 Jahren in einer freiwilligen Selbstverpflichtung versprochen hatte, den Frauenanteil zu erhöhen. Die sich dann, nachdem sie jahrelang nichts dafür getan hatte, fürchterlich beklagte, als die gesetzliche Quote eingeführt wurde. Und die jetzt, so scheint es, das Gesetz, das ihr nicht passt, gern ignorieren würde.

Tatsächlich dürfte es kaum ein Gesetz geben, auf das sich deutsche Unternehmen weniger vorbereitet haben als auf die Frauenquote. Nur 59 der 102 befragten Unternehmen haben laut dem FidAR-Report bereits, wie vom Gesetz vorgeschrieben, verbindliche Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand sowie erster und zweiter Managementebene festgelegt. Davon planen knapp 60 Prozent für den Aufsichtsrat „eine Steigerung zum Status quo“, 27 Prozent sehen eine Erhöhung des Frauenanteils von über zehn Prozentpunkten vor.

Noch ernüchternder sind die Pläne für den Vorstand. Hier planen nur 11 von 102 Unternehmen einen Zuwachs, nur 6 halten eine Steigerung von über zehn Prozentpunkten für möglich.

„Wir kriechen langsam zum Ziel“, sagt Elke Holst und lacht. Holst ist Forschungsdirektorin im Vorstandsbereich des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung

(DIW) und untersucht seit Jahren das Thema Gleichberechtigung. „Die Unternehmen kommen sicherlich auch deshalb so langsam voran, weil in den Führungsetagen hauptsächlich Männer mit anderen Lebensrealitäten sitzen“, sagt sie. „Sie leben meist in Haushalten, in denen Frauen ihnen den Rücken freihalten. Im Büro arbeiten Frauen ihnen zu: als Sekretärin, Referentin – aber kaum auf gleicher Ebene, als Gegenüber auf Augenhöhe.“

Der Staat fördere die tradierte Aufgabenteilung im Haushalt etwa mit dem Ehegattensplitting. „Dann kann man zwar ein Gesetz vorlegen, von dem man hofft, dass es befolgt wird“, sagt Holst. „Ohne entsprechende Rahmenbedingungen und wirksame Sanktionen bleibt der Fortschritt ein mühsamer Ritt auf der Schnecke – immerhin geht es hier auch um Macht und um Geld, das gibt keiner freiwillig auf.“

Sanktionen aber sind im Gesetz nicht vorgesehen. Unternehmen, die den notwendigen Frauenanteil im Aufsichtsrat nicht erreichen, droht nur der „leere Stuhl“. Ein unbesetzter Posten im Kontrollorgan kann vielleicht zu einem Reputationsschaden führen – aber nur bei Unternehmen, die im Licht der Öffentlichkeit stehen. Alle anderen müssen keinerlei Konsequenzen fürchten, sollten sie die gesetzlichen oder die selbst gesteckten Ziele nicht erreichen.

Dass das nicht gut aussieht, ist inzwischen auch Bundesfrauenministerin Manuela Schwesig (SPD) aufgefallen, unter deren Federführung das Gesetz entstanden ist. Gemeinsam mit ihrem Kabinettskollegen, Bundesjustizminister Heiko Maas (SPD), mahnte sie kürzlich die Unternehmen, das Gesetz ernst zu nehmen. Was irgendwie hilflos klang – und in der Wirtschaft auch so angekommen sein dürfte.

Immerhin, ein paar Lichtblicke gibt es. Den Frankfurter Energieerzeuger Mainova beispielsweise, der mit einem fast ausschließlich männlichen Management wie ein typisch regionaler Versorger wirkt: Im Vorstand sind drei Herren in den besten Jahren wieder unter sich, seit die erste und bislang einzige Frau des Gremiums kürzlich von der Konkurrenz abgeworben wurde. Auch im Aufsichtsrat ist das sogenannte starke Geschlecht bislang noch in der Überzahl, 15 Männern stehen 5 Frauen gegenüber – weniger als die gesetzlich vor-

**Nicola Leibinger-Kammüller,
Trumpf-Chefin und
u. a. Siemens-Aufsichtsrätin**



**Christine Hohmann-Dennhardt,
Daimler-Vorständin**

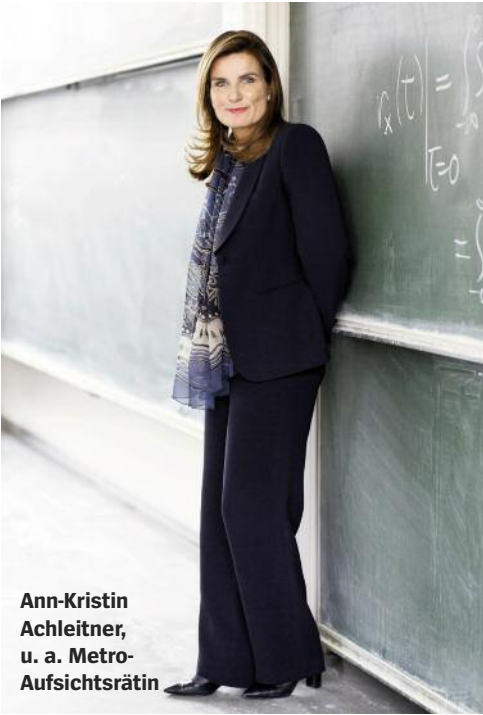


**Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann, u. a.
Continental-Aufsichtsrätin**



DANIEL BOCKWOLDT / PICTURE ALLIANCE / DPA

SVEN SIMON



**Ann-Kristin Achleitner,
u. a. Metro-Aufsichtsrätin**

ANDREAS MÜLLER / VISUM



**Annika Falkengren,
u. a. VW-Aufsichtsrätin**

GETTY IMAGES



**Renate Köcher,
u. a. Allianz-Aufsichtsrätin**

SOEREN STACHE / PICTURE ALLIANCE / DPA

**Simone Bagel-Trah,
u. a. Aufsichtsratschefin Henkel**



OBS



**Sari Baldauf,
u. a. Daimler-Aufsichtsrätin**

ANADOLU AGENCY / GETTY IMAGES



**Lisa Davis,
Siemens-Vorständin**

HANNIBAL / REUTERS

Weibliche Führungskräfte deutscher Großunternehmen: „Wir kriechen langsam zum Ziel“



HANS CHRISTIAN PLAWBECK / LAIF

Bundesfrauenministerin Schwesig: Hilfloses Mahnen

geschriebenen 30 Prozent. Dass Mainova trotzdem als Vorbild der Branche gilt, liegt an den Ebenen darunter. Weil die Firmenspitze bereits vor Jahren begann, weibliche Angestellte gezielt zu fördern und in Schulen oder auf Ausstellungen um weibliche Absolventinnen zu werben, sind heute immerhin 17 Prozent aller Führungsjobs mit Frauen besetzt, die Mitbewerber bringen es auf 5 Prozent.

Unternehmen wie Mainova sind die Ausnahme in der großen Masse der mittelständischen Firmen. Denn während rund hundert börsennotierte Großunternehmen in fast jeder Statistik und Untersuchung auftauchen, ist von den kleineren Firmen mit 500 bis 2000 Mitarbeitern so gut wie nichts zu hören oder zu lesen. Dabei werden auch sie von dem Gesetz erfasst, wenn sie börsennotiert oder verpflichtet sind, einen Aufsichtsrat mit Drittelbeteiligung der Arbeitnehmerseite einzurichten. Auch sie mussten bis Ende September klären, welche Zielgrößen sie für den Anteil weiblicher Manager bis zum Sommer 2017 anpeilen.

Passiert ist bei diesen Unternehmen bisher wenig. „Viele haben noch nicht begriffen, dass sie unter das neue Gesetz fallen“, kritisiert der Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg, „und dass ihnen Geldbußen von bis zu 50000 Euro drohen, wenn sie keine Zielgrößen festlegen.“

Auf eine Anfrage des SPIEGEL bei rund zwei Dutzend Firmen mit über 500 Beschäftigten meldete sich nur rund ein Viertel zurück. Von den wenigen, die sich äußerten, gaben manche an, sie seien von der Neuregelung gar nicht betroffen. Andere versicherten, sie hätten sehr wohl Zielvorgaben beschlossen, Genaueres wolle man allerdings erst mit der Vorlage der Geschäftszahlen im Lauf des Jahres 2016 bekannt geben.

Von Anfang an hatten Kritiker vor den Schwächen des Quotengesetzes gewarnt. So fallen etwa fast keine Kommanditgesellschaften unter dieses Gesetz. Rund 18000 Unternehmen dieser Rechtsform

gibt es bundesweit, darunter so namhafte wie der Haushaltsgerätehersteller Miele. Der will seinen Frauenanteil von derzeit 17 Prozent immerhin auf eigene Initiative „deutlich ausweiten“. Was immer das heißt.

Eine weitere Schwäche: Wer unter das Gesetz fällt, ist vor allem davon abhängig, ob das Unternehmen mitbestimmt ist. Doch gerade kleinere und weniger bekannte Firmen drücken sich gern davor – und damit auch vor dem Quotengesetz.

So besitzen mehr als die Hälfte aller mittelständischen GmbH überhaupt keinen Aufsichtsrat, obwohl sie qua Mitarbeiterzahl und Rechtsform dazu verpflichtet wären. Das haben die Gesellschaftsrechtler Walter Bayer und Thomas Hoffmann von der Friedrich-Schiller-Universität in Jena kürzlich in einer breit angelegten Untersuchung festgestellt. Dazu gehören durchaus bekannte Firmen wie Media Saturn Deutschland, der Pauschalreiseprozessor Alltours Flugreisen oder der Maschinenbauer Kannegeiser. Von den drei Unternehmen äußerte sich auf Anfrage des SPIEGEL nur Alltours zu dem Thema. Man sei der Auffassung, dass man nicht unter das Gesetz falle, teilte ein Sprecher mit.

Wie aber kann es sein, dass Unternehmen, die sich mit viel Hingabe Innovationen jeglicher Art widmen, beim Thema Gleichberechtigung so komplett versagen?

„Die deutsche Wirtschaft ist nach wie vor sehr konservativ“, sagt DIW-Frau Holst. Man habe in vielen Bereichen Nachholbedarf, etwa bei flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen für Frauen und Männer. Notwendig sei eine Umstrukturierung der Unternehmensorganisation mit dem Ziel, die Wechselfälle des Lebens generell stärker zu berücksichtigen. „Auch junge Väter wollen das Aufwachsen ihrer Kinder weit mehr als frühere Generationen miterleben“, sagt Holst. „Dass jüngere Generationen nicht mehr nach dem Einverdienerprinzip leben, sondern die ‚Dual Career Couples‘ gerade unter den Hochqualifizierten eine gesellschaftliche Realität sind, ist

in seiner Konsequenz bei den Unternehmen noch nicht angekommen.“

Auch Monika Schulz-Strelow staunt über die Zähigkeit, mit der große Teile der männlichen Führungsriege an ihren Privilegien festhalten. „Wie viel Zeit und Energie viele von ihnen in den vergangenen Jahren darauf verwendet haben, sich zu verschließen und Veränderung abzuwehren, ist schon erstaunlich“, sagt die FidAR-Chefin. „Wie halten es Unternehmen politisch überhaupt noch durch, zu sagen: ‚Wir brauchen nicht mehr Frauen?‘“

Es ist scheinbar das letzte Aufbäumen einer Elite, die nicht anerkennen will, dass Gleichberechtigung nicht das huldvolle Gewähren einzelner Beförderungen, sondern in Zeiten von Fachkräftemangel und hoch qualifizierten Frauen ökonomisch geboten ist. Vor allem aber, dass Frauen und Männer im Grundgesetz gleichgestellt sind. Was übersetzt heißt: Bei gleicher oder besserer Qualifikation gibt es keinen Grund, sich nicht für die Frau zu entscheiden.

Davon aber scheinen bisher mehrheitlich nur Frauen zu träumen. „Wenn es um das Thema Chancengleichheit geht, fühlen sich die meisten Männer nicht angesprochen“, hat Allyson Zimmermann, Europachefin der Beratungsfirma Catalyst, beobachtet. „Für sie ist das allein eine Sache der Frauen.“ Dazu komme die Angst, den Job an eine Kollegin zu verlieren oder mit mehr Konkurrenz bei Beförderungen kämpfen zu müssen. Deshalb hoffen die Unternehmen landauf, landab wohl darauf, das Gesetz ignorieren zu können.

Das aber dürfte schwierig werden. Denn gemeinsam mit den Wirtschaftsprüfern von KPMG haben das Bundesfrauen- und das Bundesjustizministerium einen Leitfaden entwickelt, der ziemlich simpel ist. Mithilfe von vier Fragen können Konzernchefs, Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsräte klären, ob ihr Unternehmen unter das Gesetz zur Frauenquote fällt. Das Herausreden dürfte also schwierig werden.

Tatsächlich bekommt Ministerin Schwesig ausgerechnet von den Wirtschaftsprüfern unerwartete Hilfe. Zwar gilt die Branche nicht gerade als frauenfreundlich, aber die Prüfer werden dafür bezahlt, dass die von ihnen betreuten Unternehmen Gesetze einhalten. Einige renommierte Vertreter der Zunft raten ihren Klienten derzeit dringend, das Problem auf keinen Fall auszusitzen. Andernfalls, warnen sie, drohe ihnen ein Warnvermerk im Prüfungsbericht.

Vielleicht hilft das ja – wenn Argumente nicht überzeugen.

Susanne Amann, Dinah Deckstein, Ann-Katrin Müller



Animation: Die Frauenquote im EU-Vergleich

spiegel.de/sp012016quote
oder in der App DER SPIEGEL