

KARRIEREN

# Veränderung von oben

In diesem Jahr werden so viele Aufsichtsratsmandate neu besetzt wie nie zuvor: Die Konzerne suchen dringend Kandidatinnen. Auch die Zahl weiblicher Vorstände wächst – die Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote zeigt Wirkung.



Achleitner

DIETER MAYR / WIRTSCHAFTSWOCHEN



Weber-Rey

GABY GERSTER / LAIF



Schulz-Strelow

MAURICE WEISS / DER SPIEGEL



Leibinger-Kammüller

DIETER MAYR FÜR MANAGER MAGAZIN

**Einflussreiche Führungskräfte:** „Firmen lösen sich von früher üblichen Besetzungsmustern“

**B**ritte Lammers ist derzeit viel unterwegs, in Frankfurt am Main, München, Düsseldorf oder Hamburg, aber auch im Ausland, immer in besonderer Mission: Die Frau sucht Frauen, möglichst viele und möglichst gute.

Lammers, 49, leitet das Berliner Büro des Headhunters Egon Zehnder International, ihre Auftraggeber sind die großen Konzerne aus der Dax-Liga. Und die haben alle dasselbe Problem: Über Jahre vernachlässigten sie die Förderung von Frauen, jetzt haben sie zu wenig und suchen sie für ihre Führungsetagen, sowohl auf Vorstands- als auch auf Aufsichtsrats-

ebene. Mitte November vergangenen Jahres setzte die EU-Kommissarin Viviane Reding in der EU-Kommission eine Richtlinie durch, nach der bis 2020 alle Verwaltungs- und Aufsichtsräte großer Firmen zu 40 Prozent mit Frauen besetzt werden sollen. Spätestens seit diesem Zeitpunkt wissen auch die deutschen Firmen, dass es ernst wird. Fast verzweifelt bemühen sie sich plötzlich um jene Fachkräfte, die jahrelang kaum eine Rolle gespielt haben.

„Wir spüren den Trend sehr massiv, das ist kein vorsichtiger Trend, das ist einer, der sich seit 24 Monaten systematisch verstärkt hat“, sagt Lammers. „Gerade bei Aufsichtsratspositionen lösen sich Firmen von früher üblichen Besetzungsmustern.“

Üblich war, dass Vorstände in anderen Vorständen gesucht wurden und Aufsichtsräte in anderen Aufsichtsräten. Da es dort aber kaum Frauen gab, blieben die Männer unter sich. Lammers setzt bei ihrer Suche deshalb eine Etage tiefer an. Leiterinnen von Rechts- oder Compliance-Abteilungen seien genauso geeignet wie Partnerinnen in Unternehmensberatungen, Anwältinnen mit Fachgebiet Aufsichts- oder Finanzierungsrecht. Sie alle haben so gute Chancen wie nie zuvor, in die oberste Etage aufzusteigen.

2013 gilt als Superwahljahr bei Aufsichtsräten. Allein bei den Dax-30-Konzernen laufen in diesem Jahr 71 Mandate auf der Kapitaleseite in den Kontrollgremien aus (siehe Grafik), fast ein Drittel der Posten, die den Anteilseignern zustehen. Viele werden wieder an die bisherigen Inhaber gehen, etliche aber auch neu vergeben.

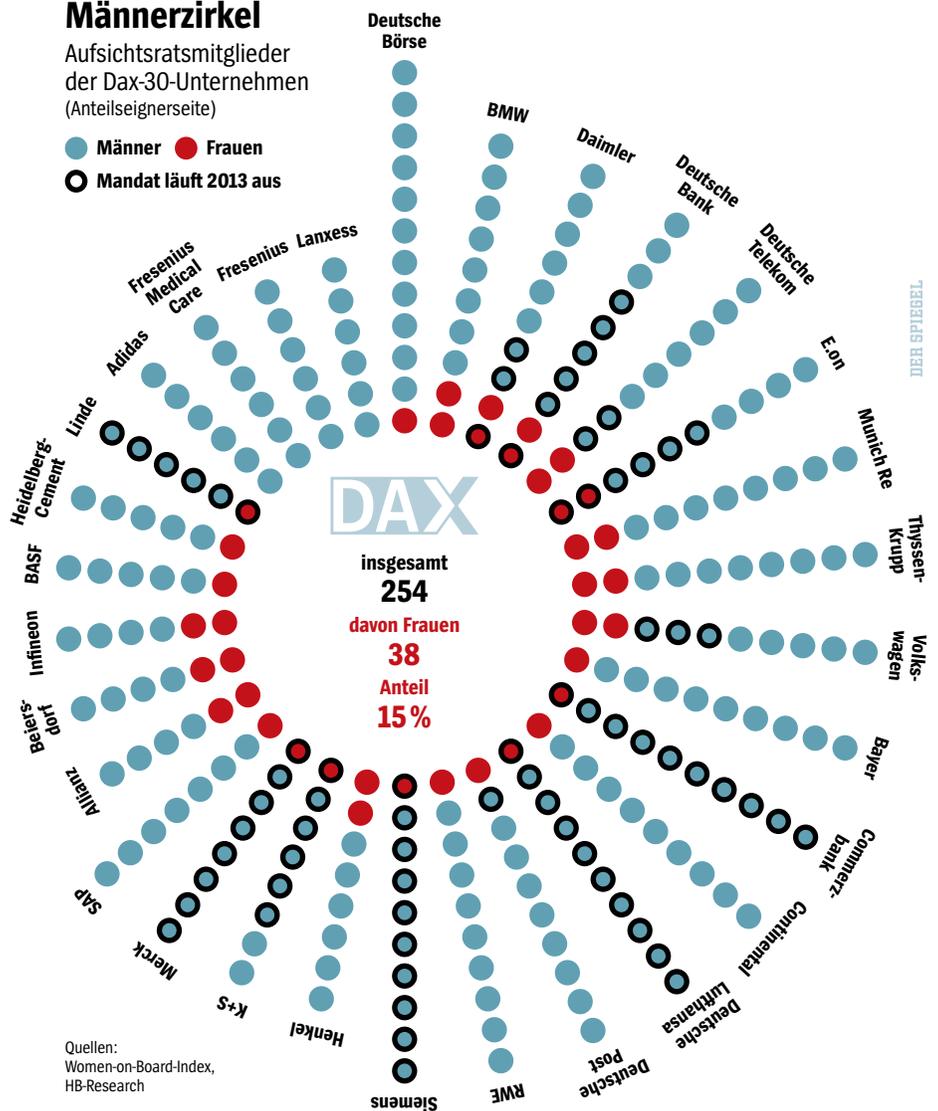
„Wir werden eine Welle weiblicher Unternehmenskontrolleure sehen“, prophezeit der langjährige E.on-Chef Wulf Bernotat. Aufsichtsräte können zwar nicht ins operative Geschäft eines Unternehmens eingreifen, aber sie bestellen das Vorstandspersonal. Je mehr Frauen in die Aufsichtsratsgremien einziehen, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch mehr Frauen in die Führungsebene der Konzernzentralen berufen.

Wenn kommende Woche die Siemens-Hauptversammlung ihren neuen Auf-

## Männerzirkel

Aufsichtsratsmitglieder der Dax-30-Unternehmen (Anteilseignerseite)

● Männer ● Frauen  
○ Mandat läuft 2013 aus



sichtsrat wählt, wird neben der Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller, 53, auch aller Voraussicht nach die türkische Managerin Güler Sabanci, 57, in das Gremium einziehen.

Bereits seit Anfang des Jahres ist Ann-Kristin Achleitner, 46, Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies an der TU München, in den Aufsichtsrat der Münchener Rück nominiert worden. Am 25. April soll sie offiziell von der Hauptversammlung gewählt werden. Sie wäre dann das fünfte weibliche Mitglied in dem 20 Personen starken Gremium.

Ann-Kristin Achleitner sitzt bereits beim Handelskonzern Metro, beim Energieversorger GDF Suez und bei der Linde AG im Kontrollorgan, bei Linde wird sie sogar als kommende Chefin der Runde gehandelt. Und in der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex engagiert sich die Münchnerin ebenfalls. Ihr Lebenslauf liest sich, als stammte er von drei Menschen und deren Karrieren. Kaum eine Frau in Deutschland hat mehr wirtschaftlichen Einfluss als sie, obwohl die frühere

McKinsey-Beraterin nie in einem Unternehmen operative Verantwortung trug.

Fühlt sie sich mächtig? Achleitners Antwort fällt knapp aus. „Nein. Ich fühle mich als berufstätige Frau.“ Für das neueste Mandat bei der Münchener Rück hat sich die Ehefrau des Aufsichtsratschefs der Deutschen Bank, Paul Achleitner, entschieden, weil sie sich in dieser Branche am besten auskennt. „Meine Stärken liegen in den Bereichen Finanzierung und Rechnungswesen.“

Dass Frauen in den Unternehmen bislang so wenig zu sagen hatten, erklärt Achleitner historisch. „Früher waren weniger Frauen erwerbstätig, also gab es auch weniger weibliche Führungskräfte. Die steigende Quote bei arbeitenden Frauen korreliert mit der steigenden Quote bei weiblichen Führungsjobs.“

Dass die Zahl der Frauen in Führungspositionen vor allem in der jüngsten Vergangenheit so stark zugenommen hat, lässt sich allerdings wohl eher mit dem starken gesellschaftlichen Druck und der Angst vor dem Gesetzgeber begründen. Noch im Oktober 2011 hatten von 160

börsennotierten Unternehmen aus dem Dax, dem MDax, SDax und dem TecDax nur 42 Frauen auf der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat. Im vergangenen Oktober hat sich die Zahl dieser Unternehmen mehr als verdoppelt.

Gleichwohl ist die Headhunterin Lammers skeptisch, wie ernst es die Unternehmen wirklich meinen. Viele seien „auf eine Steigerung der Zahl weiblicher Führungskräfte fixiert, ohne dass sie sich dabei kulturell verändern“. Frauen, die in einer von Männern geprägten Kultur reüssieren wollten, gelinge das meist nur durch Überanpassung, also gerade durch die Aufgabe spezifischer weiblicher Stärken und Blickwinkel.

Notwendig ist ihrer Ansicht nach das genaue Gegenteil: Frauen oder internationale Mitarbeiter dürften nicht nur formal in die Strukturen eingebunden werden, sondern sie müssten gerade in „ihrer

Vor einiger Zeit hatten sie und ihr damaliger Präsident einen Termin im Wirtschaftsministerium. Weil in der ganzen Stadt Stau war, habe sie den Vorgesetzten – versehen mit einem hellblauen Helm – kurzerhand hinten auf ihren pechschwarzen Motorroller gesetzt und sei mit ihm zum Treffen ins Ministerium gefahren, erzählt sie. Kurz vor der Ankunft habe der sie gebeten, doch bitte eine Ecke vorher anzuhalten, um den Rest zu Fuß gehen zu können. Hinrichs ignorierte den Wunsch.

Doch was bedeutet es für die Männer, wenn Unternehmen Führungspositionen zunehmend mit weiblichen Bewerbern besetzen? Müssen sie um ihre eigenen Karrierechancen fürchten?

Für Monika Schulz-Strelow sind solche Sorgen abwegig. „Haben Männer ihren Karriereaufbau in den vergangenen 40, 50 Jahren als Diskriminierung gegenüber Frauen empfunden?“, fragt Schulz-Stre-

setzte Finanzressort. Helga Jung rückte beim Versicherer Allianz in den Vorstand und leitet das Versicherungsgeschäft in Spanien, Portugal und Lateinamerika sowie die strategischen Beteiligungen und Firmenübernahmen. Auch für Recht und Compliance ist sie zuständig. Der Vorstand der Allianz selbst sprach bei ihrer Ernennung davon, dass dies nicht nur eine „nüchterne Meldung“ sei, sondern „eine Zäsur markiert“.

Die absoluten Zahlen sind noch bescheiden, vor allem im Vergleich zu einem Land wie Norwegen, in dem 2005 eine Frauenquote in allen Verwaltungsräten von 40 Prozent gesetzlich eingeführt wurde. In Deutschland sitzen nur in 13 der Dax-30-Konzerne Frauen im Vorstand.

Aber der Trend ist eindeutig: Einer Studie von Egon Zehnder International zufolge waren Mitte des vergangenen Jahres 12,8 Prozent der Mitglieder in Führungsgremien weiblich. Zwei Jahre zuvor waren es noch 8,7 Prozent. Der Anstieg um 47 Prozent in Deutschland liegt deutlich über dem EU-Schnitt. Zwischen Mitte 2011 und Mitte 2012 wurden 41 Prozent aller neuen Führungspositionen in Deutschland mit Frauen besetzt, 10 Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt von Europas größten Unternehmen.

Es gibt, neben der politischen Vernunft, durchaus rationale Gründe, warum Unternehmen Führungspositionen verstärkt mit Frauen besetzen: Die Bevölkerung schrumpft, künftig werden weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen. Mehr als die Hälfte der Absolventen europäischer Hochschulen sind weiblich. Es wäre eine Verschwendung von Talenten, sie bei wichtigen Personalentscheidungen nicht zu berücksichtigen.

Daniela Weber-Rey findet solche Argumente gar nicht so wichtig. Für sie steht das Unternehmensinteresse im Mittelpunkt, weniger das der Frauen und ihrer vermeintlich anderen Sichtweise. „Ich habe keinen reinen weiblichen Blickwinkel, sondern einen professionellen“, sagt Weber-Rey. „Es gibt aber genügend qualifizierte Frauen, auch außerhalb des Netzwerks der Dax-Vorstände, die eine wirkliche Bereicherung für die Aufsichtsräte wären.“ Die Juristin ist Partnerin bei Clifford Chance, einer international tätigen Kanzlei, die sich auf Firmenübernahmen spezialisiert hat. Zudem sitzt sie bei der französischen Bank BNP Paribas im Verwaltungsrat und ist wie Ann-Katrin Achleitner Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Auch Achleitner sagt, dass es nicht um Frauen allein gehe. „Aufsichtsräte ohne Männer wären genauso unausgewogen“, sagt sie. „Es geht um Diversität. Es müssen Wissenschaftler vertreten sein, Praktiker, internationale Gesichter, Männer und eben auch Frauen – das ganze Spektrum.“

JANKO TIETZ



**Geschäftsführerin Hinrichs:** Mit dem Roller zum Minister

Nonkonformität zur Geltung kommen und nicht zu Klonen der Meinungsführer oder vorherrschenden Gruppe im Unternehmen mutieren“, sagt Lammers.

Ulrike Hinrichs hat das geschafft. Seit knapp zwei Jahren ist sie Geschäftsführerin des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK), einer von Männern beherrschten Branche. Beim letzten „Deutschen Eigenkapitaltag“, dem jährlichen Branchentreff, hat Hinrichs unter 300 Männern 5 Frauen gezählt.

Die 43-Jährige, die früher Fernsehjournalistin war und danach Sprecherin des damaligen Verbraucherschutzministers Horst Seehofer (CSU), ging ziemlich unkonventionell ans Werk. Abteilungen, die bis zu ihrer Ankunft nur Referatstatus hatten, wertete sie auf und beförderte zu allererst eine Kollegin zur Abteilungsleiterin. Als Dienstwagen wählte sie keinen standesgemäßen Mercedes, sondern einen Renault Laguna, was innerhalb des Verbands einiges Kopfschütteln verursachte.

low, und diese Frage ist nicht provokant gemeint, eher pikiert.

Schulz-Strelow ist Präsidentin des Vereins FidAR in Berlin. Der Verein wurde Ende 2006 von Frauen in Führungspositionen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit dem Ziel gegründet, den Frauenanteil in den deutschen Aufsichtsräten signifikant und nachhaltig zu erhöhen.

„Noch reden viele Unternehmensführer eher plakativ von Frauenförderung“, sagt Schulz-Strelow. „Aber ebenso viele haben den Top-down-Ansatz begriffen. Sie leben, was sie ankündigen. Veränderung kommt von oben und nur durch Druck.“

Tatsächlich hat sich in den Unternehmen etwas verändert, nicht nur in den Aufsichtsräten. Die Zahl der Frauen, die auch im operativen Geschäft verantwortliche Positionen innehaben, wächst.

So leitet Andrea Fuder neuerdings als Vorstandsmitglied den Einkauf der VW-Tochter Scania. Simone Menne übernahm bei der Lufthansa im vergangenen Sommer das traditionell mit Herren be-

### Frauenanteil

... in den Führungsgremien großer Unternehmen, in Prozent



... an den Neuzugängen in Führungsgremien von Mai 2011 bis Mai 2012



\* Durchschnitt 17 europäischer Länder; Quelle: Egon Zehnder International