

# Führung ohne Vielfalt?

Ein Teil der deutschen  
Börsenunternehmen  
bleibt bei der Erneuerung  
der Führungsstrukturen  
zurück.



AllBright

ALLBRIGHT BERICHT / SEPTEMBER 2017



**DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG** ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.



**HERAUSGEBER:**  
AllBright Stiftung gGmbH  
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin  
[kontakt@allbright-stiftung.de](mailto:kontakt@allbright-stiftung.de)  
[www.allbright-stiftung.de](http://www.allbright-stiftung.de)

**HINWEIS:** Dieser Bericht informiert über die Vorstände (bzw. die den Vorständen analogen Führungsgremien) und Aufsichtsräte der zum 1. September im DAX30, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet aber nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

**IMPRESSUM:** **Redaktion:** Wiebke Ankersen / Christian Berg – **Mitarbeit:** Hannah Busch, Miriam Meier und Christine Wartner – **Design:** Kristina Brusa, Leipzig – **Repro:** humme Leipzig – **Druck:** PögeDruck

# Inhalt

## EDITORIAL

4

## STATUS QUO

5

### NEUBESETZUNGEN IN DEN VORSTÄNDEN

Ausgewogenheit in 38 Jahren? Oder in sechs?

6

## MDAX STAGNIERT

Die 30 Großen treiben die Transformation der Führungsstrukturen voran

7

So homogen ist die Zusammensetzung sonst nirgends:

### DIE VORSTÄNDE IN MDAX UND SDAX

8

### ZUKUNFTSVISION? EIN VORSTAND OHNE FRAUEN

9

## DAS ALLBRIGHT-RANKING

So entwickeln sich die Unternehmen

10 – 11

### AUFSTEIGER UND ABSTEIGER 2017

12

### FIRMEN MIT FRAUEN IM VORSTAND

AllBrights Weiße und Graue Liste

13

### FIRMEN OHNE FRAUEN IM VORSTAND

AllBrights Schwarze und Doppelschwarze Liste

14 – 15

## DEUTSCHLAND & SCHWEDEN

im Vergleich

16

## FRAGEN AN PROF. ISABELL WELPE

Vielfalt im Management und Erfolgchancen

17

## SCHLUSSWORTE

18

# Transformation in zwei Geschwindigkeiten

**Eine Frau kann in Deutschland Kanzlerin werden, aber nicht CEO, stellte kurz vor der Bundestagswahl die New York Times verwundert fest. Und es stimmt: Die deutsche Politik ist der Wirtschaft in dieser Frage weit voraus und bildet die gesellschaftliche Realität mit zahllosen hervorragend qualifizierten und führungsstarken Frauen wesentlich besser ab. In den großen deutschen Börsenunternehmen dagegen gibt es noch nicht einen einzigen weiblichen CEO.**

Immerhin ist ein Teil der Unternehmen inzwischen auf dem Weg dorthin – unser Bericht dokumentiert zwei unterschiedliche Unternehmensgruppen:

Da sind auf der einen Seite die Progressiven. Sie haben begonnen, eine Vision in die Praxis umzusetzen: **EINE VON VIELFALT GEPRÄGTE NEUE FÜHRUNGSKULTUR**, die den zunehmend unvorhersehbaren Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist und in der Frauen eine selbstverständliche und wichtige Rolle spielen. Es sind überwiegend große Unternehmen, aber auch einige kleinere technologieorientierte, die zurzeit ihre Vorstände ganz bewusst internationaler und weiblicher besetzen. Mehr als die Hälfte aller weiblichen Vorstandsmitglieder arbeitet bereits in den 30 großen DAX-Unternehmen, und die Zahl der Unternehmen dort, die mehrere Frauen im Vorstand haben, wächst.

Und dann sind da die Zögerlichen, die von den neuen Herausforderungen offenbar noch Überforderten, die an alten Strukturen festhalten. Sie machen erstaunlicherweise den größten Teil der Unternehmen insbesondere in MDAX und SDAX, aus – und laufen mit ihrer fantasielosen Rekrutierung von fast ausnahmslos männlichen Wirtschaftswissenschaftlern Mitte fünfzig mit Ausbildung in Westdeutschland Gefahr, den Anschluss an eine moderne Führungskultur zu verlieren. Ihre Hinweise, es gebe nicht genug qualifizierte Frauen in Deutschland, sind längst gegenstandslos – diese Frauen arbeiten ja längst an der Spitze anderer, nämlich internationaler Unternehmen in Deutschland wie beispielsweise Microsoft, IBM oder Coca Cola.

Nicht ohne Grund sehen insbesondere angelsächsische Investoren die Präsenz von Frauen in den Führungsteams der Unternehmen als einen Indikator für eine offene, anpassungsfähige Unternehmenskultur. Nur in einer solchen Kultur werden auch Frauen bis nach ganz oben

befördert, nur dort erfahren sie die Wertschätzung im Führungsteam, die sie dort auch langfristig hält. Wie soll ein Unternehmen, dem nicht einmal das gelingt, flexibel genug sein, schnell und nachhaltig beispielsweise auf die Digitalisierung reagieren?

Überraschenden Umwälzungen, wie wir sie etwa im Bankensektor, in der Energiewirtschaft und nun aktuell in der Automobilindustrie erleben, ist weder mit »Business as usual« noch mit Führungsmannschaften wie in den fünfziger Jahren zu begegnen. Agilität und Innovationskraft sind ohne Vielfalt in der Führung nicht zu haben.

## **IN JEDEM JAHR WERDEN RUND 100 VORSTANDS-POSTEN IN DEN BÖRSENUNTERNEHMEN NEU BESETZT.**

AllBrights Weiße, Graue und Schwarze Liste geben einen schnellen Überblick: Welchen Firmen gelingt es am besten, Frauen zu finden und zu halten und welche sind damit besonders attraktiv für Männer und Frauen, die auf eine offene und inklusive Unternehmenskultur Wert legen? Wo geht es vorwärts? Wer bleibt zurück?

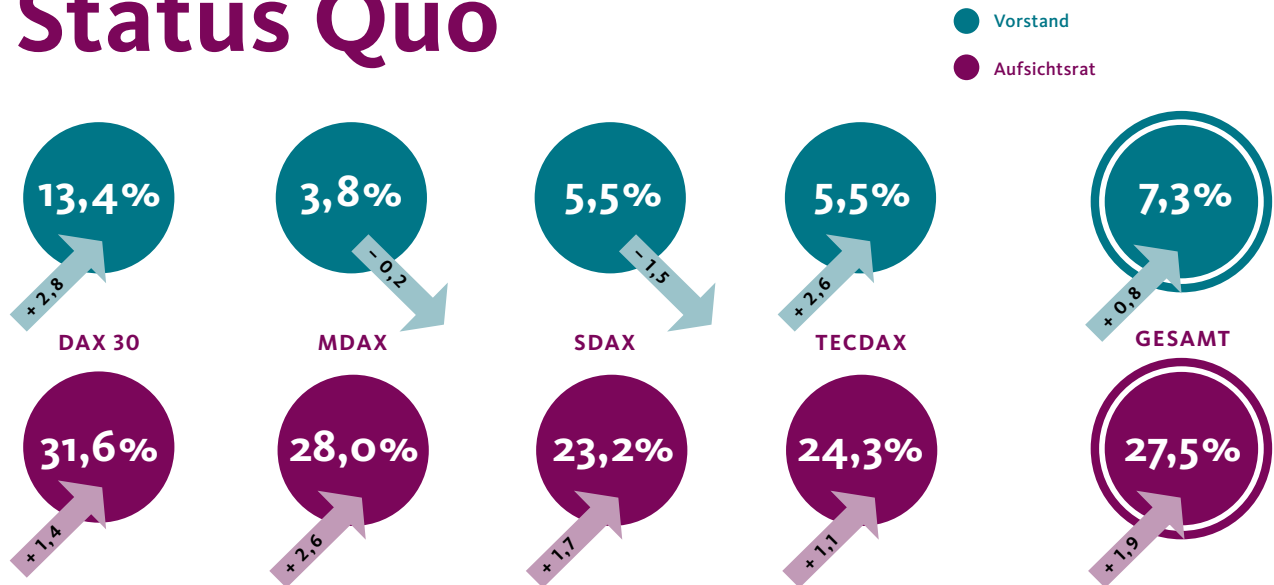
Bleibt die Frage: Wann kann eine Frau in Deutschland nicht nur Kanzlerin, sondern auch CEO werden? Wann ist das erste große DAX-Unternehmen bereit, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen und eine Frau an seine Spitze zu holen?



*Christian Berg & Wiebke Ankensen  
Geschäftsführer AllBright Stiftung*

# UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNG IN DEN VORSTÄNDEN, STEIGERUNG IN DEN AUFSICHTSRÄTEN

## Status Quo



Frauenanteil in den Führungsgremien der Unternehmen am 1. September 2017 (Pfeile: Entwicklung seit Sept. 2016 in Prozentpunkten)

### LEICHTE STEIGERUNG IN DEN VORSTÄNDEN, MEHR WEIBLICHE CEOS

Am 1. September 2017 sind die Vorstände der 160 Börsenunternehmen mit 633 Männern und 50 Frauen besetzt, das ist eine geringe Steigerung des Frauenanteils von 6,5 Prozent auf 7,3 Prozent: Der Männeranteil beträgt damit weiterhin knapp 93 Prozent. Drei von 160 Unternehmen haben einen weiblichen CEO (2016 nur eines): Angela Titzrath bei der **HHLA**, Dolores Schendel bei **Medigene** und Marika Lulay bei **GFT**.

### DIE GROSSEN UND DIE INNOVATIVEN ZIEHEN DAVON

Die deutsche Wirtschaft ist hier deutlich zweigeteilt: Mehr als die Hälfte (27) der 50 Frauen in den Vorständen arbeitet in den großen DAX-Unternehmen, die ihren Frauenanteil deutlich von 10,6 auf 13,4 Prozent gesteigert haben. Auch der TecDAX zeigt eine Steigerung auf nun 5,5 Prozent. Zwei der weiblichen CEOs an der Frankfurter Börse stehen an der Spitze von TecDAX-Unternehmen.

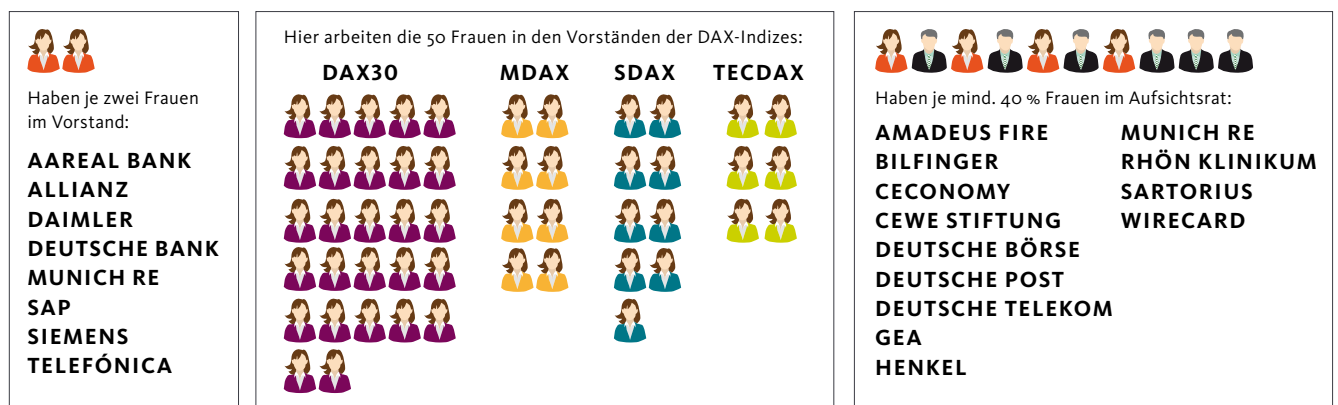
Im Kontrast zu dieser Entwicklung hat sich der Frauenanteil in den Vorständen der MDAX- und der

SDAX-Unternehmen sogar verringert: Im SDAX von 7 auf 5,5 Prozent, im MDAX von 4 auf 3,8 Prozent.

### AUFSICHTSRÄTE: GESETZEFFEKT KLINGT AB

Obwohl für viele Börsenunternehmen die gesetzliche Geschlechterquote von 30 Prozent gilt, hat sich in den Aufsichtsräten insgesamt erstaunlich wenig getan: Am 1. September 2017 sitzen hier 477 Frauen und 1260 Männer, das sind 41 Frauen mehr und 5 Männer weniger als vor einem Jahr und ein Frauenanteil von 27,5 Prozent. 22 von 160 Unternehmen haben noch immer einen Aufsichtsrat, in dem keine einzige Frau sitzt.

**Bilfinger** ist das einzige Unternehmen mit einem Aufsichtsrat, der je zur Hälfte aus Frauen und Männern besteht. Neu in der Gruppe der Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Aufsichtsrat (mind. 40 Prozent Frauenanteil) sind **Ceconomy**, **GEA**, **Henkel**, **Rhön Klinikum**, **Sartorius** und **Wirecard**. Den Frauenanteil im Aufsichtsrat verringert haben **Covestro** und **Fielmann**, dort fällt der Anteil unter 40 Prozent.



# Ausgewogenheit in 38 Jahren? Oder in sechs?

»Wir können wegen der Vertragslaufzeiten unserer bestehenden Vorstandsmitglieder in absehbarer Zeit keine Frau in den Vorstand holen« ist ein oft geäußertes Argument von Unternehmen ohne Frauen in der obersten Führungsebene. Tatsächlich ist die Fluktuation in den Vorständen aber sehr viel höher, als es die über Jahre laufenden Verträge der Vorstandsmitglieder erwarten lassen. Der Frauenanteil könnte durchaus zügig erhöht werden.

Von September 2016 bis September 2017 wurden insgesamt 102 Personen neu in die Vorstände der 160 Börsenunternehmen berufen. Das bedeutet, dass 15 Prozent aller Vorstandsmitglieder durch geplante und insbesondere ungeplante Neubesetzungen ausgetauscht wurden (im Vorjahr waren es gut 12 Prozent). Es gibt also viel Gelegenheit, den Frauenanteil zu erhöhen.

Von den 102 neu rekrutierten Personen waren 89 Männer und 13 Frauen. Das ergab unterm Strich (durch Weggang von Frauen und Zugang bzw. Abgang von Firmen mit Frauen im Vorstand) einen Zuwachs von 6 Frauen. Setzt sich die Entwicklung in diesem Tempo fort, gibt es erst 2055 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis mit 40 Prozent Frauenanteil in den Vorständen.

Im vergangenen Jahr wurden unter dem Druck der gesetzlichen Geschlechterquote für einen Teil der Börsenunternehmen insgesamt 41 hochqualifizierte neue Frauen für die Aufsichtsräte der Unternehmen gefunden. Rekrutierte man jährlich ebenso viele neue Frauen für die Vorstände, wäre ein ausgewogenes Verhältnis 2023 erreicht, wenn sie jeweils einen Mann ersetzen.

Auch im kommenden Jahr werden wieder etwa 100 Vorstandsposten neu besetzt werden. So haben auch die Unternehmen, die noch keine Frauen im Vorstand haben, Gelegenheit, für die freiwerdenden Stellen weibliche Kompetenz ins Team zu holen.

Beispiele für **Unternehmen ohne Frauen im Vorstand**, bei denen 2017 und 2018 **regulär** Vorstandsmandate auslaufen, die mit Frauen besetzt werden könnten:

**DAX30**

EON  
FRESENIUS MEDICAL CARE  
INFINEON  
LINDE  
VONOVIA

**MDAX**

DEUTSCHE EUROSHOP  
FIELMANN  
JUNGHEINRICH  
K+S  
LEONI  
OSRAM  
RTL  
WACKER CHEMIE

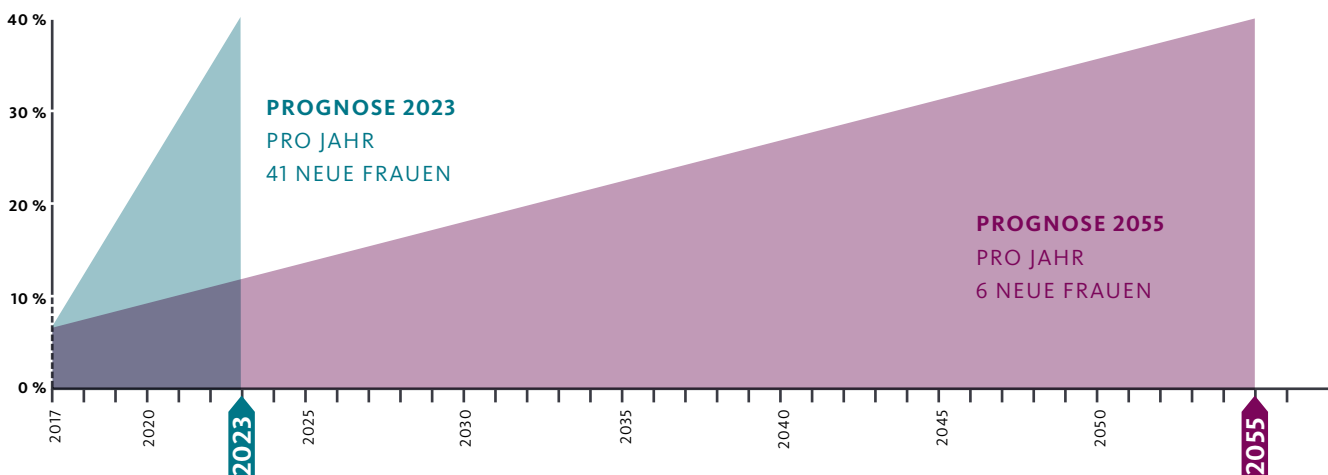
**SDAX**

GRAMMER  
HAPAG LLOYD  
ELRINGKLINGER  
KLÖCKNER & CO

**TECDAX**

ADVA  
AIXTRON  
CANCOM  
COMPUGROUP MEDICAL  
DRÄGERWERK  
DRILLISCH  
JENOPTIK  
SLM SOLUTIONS  
SOFTWARE

**PROGNOSE FRAUENANTEIL IN DEN VORSTÄNDEN (ALLE DAX-INDIZES)**



## MDAX STAGNIERT

# Die 30 Großen treiben die Transformation der Führungsstrukturen voran

Die Erneuerung in den Vorständen der deutschen Börsenunternehmen verläuft in zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten: während die Großunternehmen und die innovativeren kleineren Unternehmen davonziehen und ihre Führungsmannschaften vielfältiger aufstellen, stellen die kleineren und mittleren Unternehmen in MDAX und SDAX so gut wie ausschließlich einen immer gleichen Managertypus ein.

Es ist ein deutliches Bild: Die Großunternehmen rekrutieren am vielfältigsten und die Schere geht immer weiter auseinander. Jeder vierte neue Vorstand in den DAX30-Firmen war im vergangenen Jahr eine Frau, knapp 40 Prozent kamen aus dem Ausland. Hier wird ein bewusster Umbau der Führungsstrukturen betrieben und auf Diversität gesetzt. Mehr als zwei Drittel (21) der DAX-Unternehmen haben jetzt Teams mit Frauen an ihrer Spitze, wenn auch in den meisten Fällen bislang erst mit einer Frau.

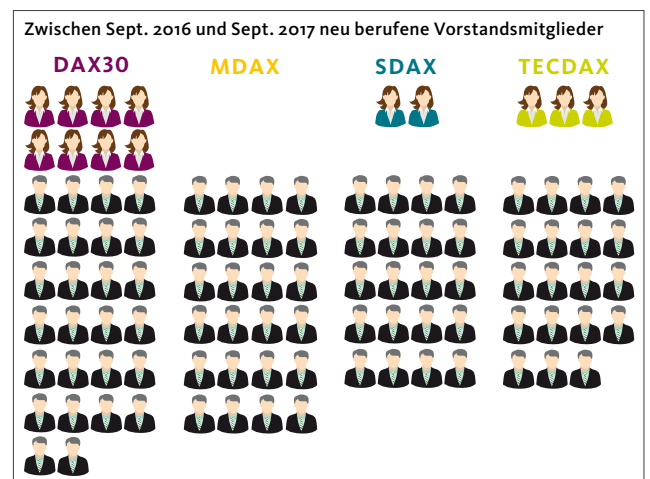
Zwar bewegt man sich im TecDAX (30 Unternehmen) insgesamt auf viel niedrigerem Niveau, doch wird auch dort gerade überdurchschnittlich vielfältig rekrutiert.

Ganz anders bei SDAX und MDAX: Mehr als 80 Prozent dieser Unternehmen hat überhaupt keine Frauen im Vorstand. In den 50 SDAX-Unternehmen wurden seit September 2016 nur zwei neue Frauen eingestellt, in den 50 MDAX-Unternehmen keine einzige. Auch die Anzahl der Einstellungen von Vorständen aus dem Ausland ist hier wesentlich niedriger.

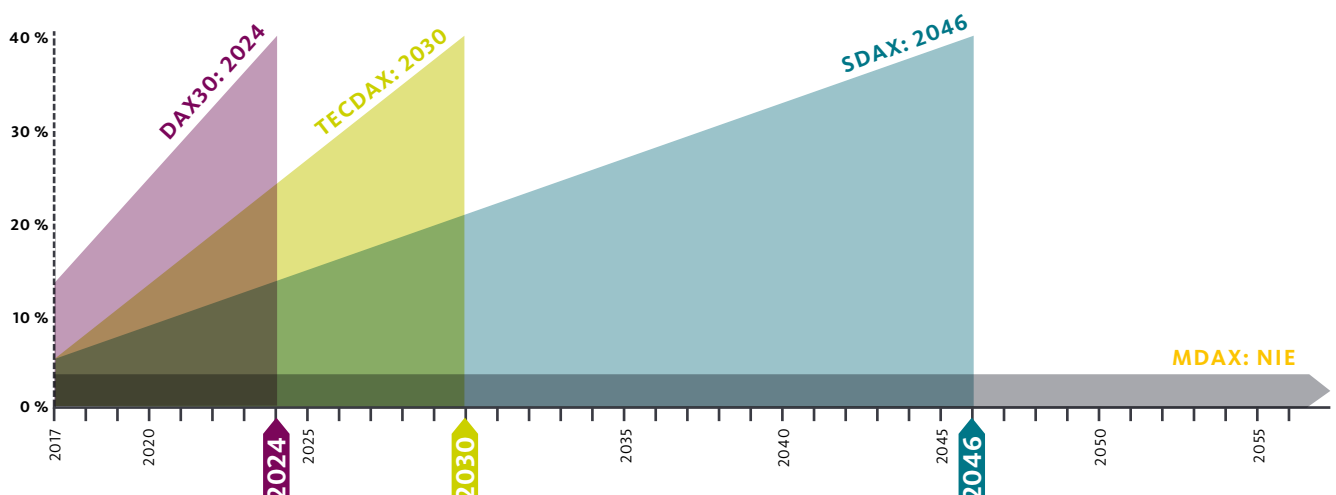
### NEUREKRUTIERUNGEN 2016 / 2017

	DAX30	MDAX	SDAX	TECDAX
ANTEIL FRAUEN	24 %	0 %	9 %	14 %
ANTEIL AUS DEM AUSLAND	38 %	21 %	14 %	32 %

Zwischen Sept. 2016 und Sept. 2017 neu berufene Vorstandsmitglieder



Würde weiterhin so rekrutiert wie im vergangenen Jahr, erreichten die Vorstände der einzelnen DAX-Indizes in folgendem Zeitraum einen Frauenanteil von 40 Prozent:



SO HOMOGEN IST DIE ZUSAMMENSETZUNG SONST NIRGENDS:

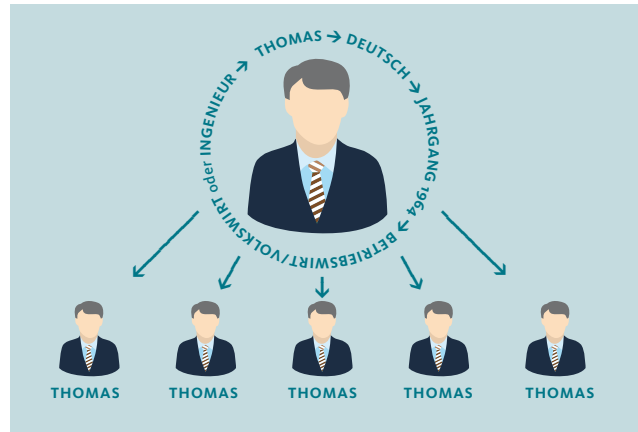
# Die Vorstände in MDAX und SDAX

**Die 100 kleineren und mittelgroßen Unternehmen in MDAX und SDAX rekrutieren ihre Vorstände stärker als alle anderen Unternehmen nach einem immer gleichen Muster. Das beharrliche Festhalten an diesem Muster hat zu einer Homogenität in der Zusammensetzung der Vorstände geführt, die seit Jahrzehnten nahezu unverändert ist.**

Insgesamt arbeiten in den Vorständen der in MDAX und SDAX notierten Unternehmen 355 Männer und 17 Frauen. In 84 dieser 100 Unternehmen sind die Vorstände rein männlich, in mehr als der Hälfte der Unternehmen sind sie auch ausschließlich deutsch.

In keiner anderen Unternehmensgruppe wird die »Thomas«-Schablone bei der Berufung der Vorstände so konsequent angewendet wie hier: Es gibt fast doppelt so viele, die Thomas oder Michael heißen (31), wie Frauen (17). Drei CEOs heißen Thomas, dagegen ist nur ein CEO eine Frau.

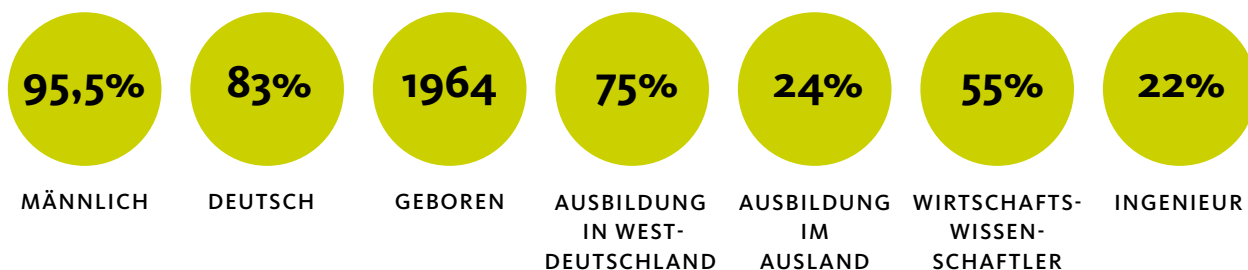
Die CEOs in MDAX und SDAX umgeben sich bevorzugt mit Spiegelbildern ihrer selbst: Da mit steigender Hierarchiehöhe objektivierende Auswahlmethoden mehr und mehr wegfallen, spielt in der Praxis die »Passfähigkeit« des Kandidaten die entscheidende Rolle bei der Beurteilung. Und so hat, wer Thomas oder Michael heißt, tatsächlich größere Chancen, hier Vorstand zu werden, als jede Frau – egal, wie sie heißt.



Solche Führungsteams verstehen sich erfahrungsgemäß ohne viele Worte. Die angestrebte Reibungslosigkeit führt jedoch zu einer Gleichheit, die einen begrenzten Erfahrungshorizont und ein verengtes Blickfeld im Team mit sich bringt. Inspirierende und korrigierende Elemente fehlen und ein starkes Group Think wird begünstigt.

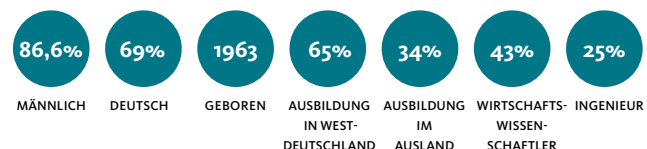
Die DAX30-Unternehmen versuchen, diese Risiken durch eine bewusstere Rekrutierung zu begegnen. Sie schlägt sich bereits in einer etwas vielfältigeren Zusammensetzung der Vorstände nieder.

DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IN MDAX UND SDAX IST ...



Nicht nur Geschlecht und Nationalität, auch Alter, Herkunft und Ausbildung der Vorstandsmitglieder sind nahezu identisch: 77 Prozent sind Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieure, drei Viertel sind in Westdeutschland ausgebildet (die meisten in Köln, Mannheim, Karlsruhe, München, Hannover oder Münster), weniger als ein Prozent in Ostdeutschland. In vielen Vorständen haben mehrere Vorstandsmitglieder dieselbe Universität besucht.

Das durchschnittliche Vorstandsmitglied in den DAX30-Unternehmen ist ...





# Zukunftsvision? Ein Vorstand ohne Frauen

Mit Abschluss der zum 31.12.2016 endenden Periode haben Vorstand und Aufsichtsrat Zielgrößen für den Folgezeitraum beschlossen. Insoweit hat der Aufsichtsrat für den Frauenanteil im Vorstand der SGL Carbon SE als Zielgröße wieder einen Anteil von 0% bis zum 31.12.2019 festgesetzt (Frauenanteil bei der Beschlussfassung: 0%). Der

SGL Carbon: Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a, 315 (V) HGB: Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der SGL Carbon SE gemäß § 161 Aktiengesetz(AktG)

legten Zielgröße von 0% entsprochen worden. Für den Zeitraum bis 31. Dezember 2020 hat der Aufsichtsrat der K+S AKTIENGESELLSCHAFT für den Frauenanteil im Vorstand erneut eine Zielgröße von 0% festgelegt.

K+S: Geschäftsbericht 2016, S. 54

## Frauen und Männer

Zur Vielfalt zählt für uns auch die Besetzung der Führungspositionen mit Frauen und Männern, die unsere Mitarbeiterstruktur repräsentativ abbildet. Im Konzern lag 2016 der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft bei 13% und in den oberen Führungspositionen bei 10%. Nach § 111 Abs. 5 AktG legt der Aufsichtsrat Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und Fristen zur Zielerreichung fest. Der Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG hat für die Vorstandsebene beschlossen den Status Quo von 0% zum 30.06.2017 auch für die Zeit vom 01.07.2017 bis zum 30.06.2020 als zu erreichende Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand beizubehalten.

[www.heidelbergcement.com/vielfalt](http://www.heidelbergcement.com/vielfalt)

## 4. Angaben zu Festlegungen der Frauenquote

Die Zielgrößen für den Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat wurden vom Aufsichtsrat im Berichtsjahr nach § 111 Abs. 5 AktG bis zum 31. Dezember 2020 entsprechend dem bestehenden Anteil in Höhe von 0% für den Vorstand und 16,67% für den Aufsichtsrat, also in unveränderter Höhe, neu festgelegt und im Berichtsjahr auch erreicht. Die Zielgrößen für den

Nordex: Geschäftsbericht 2016, S. 96

**Die Ausschnitte aus Geschäftsberichten und Webseiten einiger Unternehmen dokumentieren beispielhaft, dass sich einige Firmen, die keine Frauen im Vorstand haben, auch noch im Jahr 2017 die »Zielgröße Null« setzen. Sie verfolgen also das erklärte Ziel, in den kommenden Jahren im Vorstand einen Frauenanteil von genau null Prozent zu erreichen.**

### **KANN DAS WIRKLICH EINE ZUKUNFTSVISION SEIN? EIN REALISTISCHES STRATEGISCHES ZIEL?**

Die Argumente, mit denen die »Zielgröße Null« erklärt werden, sind in der Regel so schwach wie beim Beispiel oben: Natürlich bedeutet Vielfalt im Management nicht das Widerspiegeln der Zusammensetzung einer ohnehin schon nicht vielfältigen Belegschaft. Hier wird viel Energie dafür aufgewendet, ohne Frauen zu planen und dafür glaubhafte Erklärungen zu finden.

Deutlich wird dabei vor allem: hier fehlt eine positive Vision davon, wie Führung in Zukunft aussehen könnte – mit neuen, innovativen, agilen Führungsteams. Das beharrliche Festhalten an Altbekanntem ist hier ein zweifelhafter Weg, »business as usual« geradezu riskant.

Das im Geschäftsbericht dokumentierte Ziel »Null Frauen auf oberster Führungsebene« verschreckt inzwischen auch Investoren, die das Vorhandensein von Frauen in der Unternehmensführung als Indikator für eine gesunde, anpassungsfähige Unternehmenskultur sehen. Sie wissen, dass diese Unternehmen über eine höhere Innovationskraft verfügen und in der Regel profitabler sind. Angelsächsische Großinvestoren wie Blackrock und LGIM stellen längst klare Forderungen an die Vielfalt in den obersten Führungsgremien der Unternehmen, in denen sie sich engagieren.

## DAS ALLBRIGHT-RANKING:

# So entwickeln sich die Unternehmen

### NUR 2 UNTERNEHMEN MIT 40 % FRAUEN IM VORSTAND

Im September 2017 erfüllen nur zwei von 160 Unternehmen an der Frankfurter Börse das Kriterium für AllBrights Weiße Liste, nämlich mindestens 40 Prozent Frauen im Vorstand: Die **Aareal Bank**, im Vorjahr noch das einzige Unternehmen, und das 2017 neu im TecDAX notierte Biotech-Unternehmen **Medigene**. Mit einem 50-prozentigen Frauenanteil im Vorstand und einer Vorstandsvorsitzenden setzt sich **Medigene** an die Spitze des Rankings.

In der Biotech-Branche scheint weibliche Kompetenz besonders gewürdigt zu werden: Insgesamt kommen 3 der Top 10 Unternehmen im Ranking aus dem Biotech-Bereich.

### VIELE GROSSUNTERNEHMEN SIND AUF GUTEM WEG

Obwohl sich der Frauenanteil in den Vorständen der DAX30-Unternehmen verbessert hat und inzwischen 21 von 30 Unternehmen auf gemischte Führungsteams setzen, ist es noch keinem dieser Unternehmen gelungen, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Vorstand zu erreichen. **Siemens**, **SAP** und **Daimler** haben zurzeit mit je 25 Prozent den höchsten Frauenanteil im Vorstand und damit die besten Aussichten, das erste DAX30-Unternehmen mit einem ausgewogenen Vorstand zu werden.

### NUR EIN VIERTEL DER UNTERNEHMEN MIT FRAU IM VORSTAND

Die Zahl der Unternehmen auf AllBrights Grauer Liste (mind. eine Frau) hat sich seit September 2016 von 37 auf 40 erhöht: Damit hat nur ein Viertel der Unternehmen überhaupt eine Frau im Vorstand. **Adidas**, **Fresenius**, **HHLA**, **ProSiebenSat1** und **SAP** haben im vergangenen Jahr Frauen in den Vorstand berufen und es damit auf die Graue Liste geschafft. **Dialog Semiconductor** und **Patrizia Immobilien** ist sogar der Sprung von der Doppelschwarzen Liste (keine Frau in Vorstand & Aufsichtsrat) auf die Graue Liste gelungen.

### 118 UNTERNEHMEN NOCH OHNE FRAU IM VORSTAND

Fast drei Viertel der an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen haben noch immer keine Frau im Vorstand und landen damit auf der Schwarzen Liste – mit 118 sind es 4 Unternehmen weniger als im Vorjahr. Innerhalb dieser Gruppe gibt es 8 Unternehmen, deren Aufsichtsräte einen mindestens 40-prozentigen Frauenanteil

### WEISSE LISTE: ERSTER PLATZ

Herzlichen Glückwunsch, **Medigene** ist das einzige an der Frankfurter Börse notierte Unternehmen, das ebenso viele Frauen wie Männer im Vorstand hat – und eines von drei Unternehmen mit einer weiblichen Vorstandsvorsitzenden. Ist **Medigene** ein Unternehmen, das weibliche Kompetenz besser wahrnimmt als andere?



Ich möchte eines vorausschicken: Bei **Medigene** sind die Frauen schon lange in der Überzahl. Das liegt wohl daran, dass Frauen in der biologischen und medizinischen Forschung und im Labor traditionell sehr gut vertreten sind. Daraus erwachsen dann auch häufig die späteren Führungskräfte, wie das bei **Medigene** der Fall ist. Unser Management-Team ist fast zur Hälfte mit Frauen besetzt. An der Firmenspitze ergibt sich die gute Quote aber erst, seit der Aufsichtsrat mich mit dem Vorstandsvorsitz beauftragt hat. Durch die Übernahme meiner Firmenausgründung aus dem Helmholtz Zentrum hat sich **Medigene** 2014 strategisch neu auf Immuntherapien ausgerichtet. Dies ist das Spezialgebiet, in dem ich als Professorin für Immunologie und mein Wissenschaftlerteam seit Jahrzehnten geforscht haben.

Meiner Beobachtung nach entscheiden sich Frauen oft erst später in Ihrer Karriere für eine Führungsposition. Die Rahmenbedingungen einen solchen Führungsanspruch mit familiären Zielen zu vereinbaren, verbessern sich zwar derzeit, sind aber noch lange nicht optimal. Letztlich sind auch die Veränderungen auf Aufsichtsratsebene durch die Einführung von Frauenquoten hilfreich, um Frauen in entsprechende Vorstandspositionen zu befördern, da die etablierten »Altherrennetzwerke« damit zusehends durchbrochen werden. Je stärker bei der Besetzung von Vorstandspositionen nach Qualifikation statt nach anderen Kriterien vorgegangen wird, desto mehr Frauen werden wir aber in solchen Positionen zukünftig sehen.«

**PROF. DR. DOLORES SCHENDEL**  
VORSTANDSVORSITZENDE  
**MEDIGENE**



## WEISSE LISTE: PLATZ 2

Die Aareal Bank ist eines von zwei deutschen Börsenunternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis von Frauen und Männern im Vorstand. Welche Rolle spielt dabei Ihre Unternehmenskultur?

Fühlen sich junge Managerinnen bei Ihnen durch die Vorbilder im Vorstand besonders ermutigt, auch selbst Verantwortung zu übernehmen?



Die Aareal Bank steht seit Jahren für die Chancengleichheit aller Mitarbeiter. So ist es Teil unserer Unternehmenskultur, dass alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, sexuellen Identität und ihres Alters respektiert werden. Dies findet sich auch in unseren gruppenweiten Diversity-Grundsätzen sowie unserem Verhaltenskodex »Code of Conduct« verankert. Mit Blick auf die Auswahl geeigneter Kandidatinnen oder Kandidaten – gleich welcher Ebene – heißt dies, dass zuvorderst das Unternehmensinteresse sowie die Qualifikation und Erfahrung beachtet und die jeweils beste Bewerberin bzw. der beste Bewerber ausgewählt wird. Auf das Geschlecht kommt es dabei ebenso wenig an wie auf andere Diversitätsaspekte. Vakante Führungs- und gehobene Expertenpositionen werden im Rahmen unseres Stellenausschreibungsverfahrens ausgeschrieben, so dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf bewerben können.

Selbstverständlich wirkt die in unserem Vorstand gelebte Diversität in die Belegschaft hinein und motiviert unsere Mitarbeiterinnen, Verantwortung für eine Führungsposition zu übernehmen. Um diesen Effekt noch zu verstärken, setzen sich die beiden Vorstandskolleginnen aktiv für dieses Thema ein, indem sie grundsätzliche Diskussionen und initiierte Maßnahmen begleiten.«

**HERMANN J. MERKENS**  
**VORSTANDSVORSITZENDER**  
**AAREAL BANK**

erreichen. Hier könnte man erwarten, dass sich weibliche Kompetenz in Kürze auch in den Vorständen wiederfindet. So geschehen bei **GEA**: Dort wurde die Berufung von Martine Snels in den Vorstand für Anfang Oktober angekündigt, damit verlässt **GEA** die Schwarze Liste.

## 17 UNTERNEHMEN OHNE FRAUEN IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Auf der Doppelschwarzen Liste rangieren 17 Unternehmen (im Vorjahr 18), die weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine einzige Frau haben. Zwei Unternehmen sind seit September 2016 auf die Doppelschwarze Liste abgestiegen, indem die einzige vorhandene Frau den

Vorstand oder Aufsichtsrat verlassen hat (**RTL** und **Vossloh**). Da die einzige Frau bei **RTL** auch die Vorstandsvorsitzende war, fällt **RTL** im Ranking besonders tief.

## NEU GELISTETE UNTERNEHMEN LIEGEN HINTEN

Von den sieben seit September 2016 neu gelisteten Unternehmen gelingt es **Medigene**, sich direkt an die Spitze des Rankings zu setzen, **Innogy** platziert sich auf der Grauen Liste. Alle anderen Neuen landen auf der Schwarzen Liste, **Rocket Internet** und **S&T** sogar auf der Doppelschwarzen Liste ohne Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand.



## GRAUE LISTE: PLATZ 10

Telefónica hat in diesem Jahr zwei Frauen für den Vorstand rekrutiert. Von anderen Unternehmen hört man oft, es gebe zu wenig kompetente Frauen für hohe Führungspositionen. Sieht Ihr Unternehmen das anders?



Mitarbeiter mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen ergänzen sich und lernen voneinander. Das macht unser Unternehmen leistungsfähiger und erfolgreicher. Deswegen ist uns Vielfalt wichtig, auch jenseits von Vorstand und Aufsichtsrat. Quoten helfen uns dabei, dieses Vorhaben transparent zu steuern.

Telefónica Deutschland und auch die Telefónica Gruppe tun seit Jahren viel dafür, talentierte Frauen zu erkennen und zu fördern, damit sie in Führungspositionen aufsteigen und dort etwas bewegen können. Wir geben weiblichen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich an unserer Weiterbildungsstätte für Führungskräfte in Spanien weiterzubilden und globale, interdisziplinäre Netzwerke zu knüpfen. Außerdem prüfen wir regelmäßig, wie Managementstellen unter Diversitätsgesichtspunkten neu besetzt werden können. Flexible Arbeitszeitmodelle helfen insbesondere Eltern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Darüber hinaus testen wir, inwiefern sogenannte Jobtandems auch Teilzeitarbeit in Führungspositionen attraktiv machen.«

**VALENTINA DAIBER**  
**VORSTAND RECHT UND CORPORATE AFFAIRS**  
**TELEFÓNICA DEUTSCHLAND**

# Aufsteiger und Absteiger 2017

Die Listen sollen der Transparenz und der schnellen Orientierung dienen: Welchen Firmen gelingt es am besten, weibliche Kompetenz anzuerkennen und zu berücksichtigen und welche sind damit besonders attraktiv für Männer und Frauen, die auf eine offene und inklusive Unternehmenskultur Wert legen?

## GRAUE LISTE: AUFSTEIGER 2017



SAP hat im vergangenen Jahr gleich zwei Frauen für den Vorstand rekrutiert und gehört damit zu den wenigen Börsenunternehmen mit mehreren weiblichen Vorständen. Beide Managerinnen haben innerhalb des Unternehmens

Karriere gemacht und es bis ganz oben geschafft – bietet SAP dafür besonders gute Strukturen?



2011 hatte SAP einen Frauenanteil in Führungspositionen von lediglich 19 Prozent. Mitte 2017 haben wir die 25-Prozent-Marke überschritten – sechs Monate früher als geplant. Im Jahr 2022 sollen es bereits 30 Prozent sein. Diese Mission ist aber mehr als ein reines Zahlenspiel. Vielmehr ging es uns stets darum, die Vielfalt an Talenten zu erhöhen und somit aus einem größeren Potenzial individueller Perspektiven schöpfen zu können.

Vielfalt, Inklusion und Unvoreingenommenheit sind Werte, die SAP nach unserer Ansicht zu einem besseren Unternehmen machen. Sie fördern Innovation und verbessern den Umgang mit Kunden und Mitarbeitern. Und sie schaffen die Grundlage, um in einer sich schnell verändernden digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

Die verschiedenen Perspektiven der Geschlechter wirken sich unserer Ansicht nach direkt auf die Fähigkeit des Unternehmens aus, Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen und wahrzunehmen. Sie zwingen uns, eingefahrene Abläufe in Frage zu stellen und neue Herangehensweisen zu finden.

Kurz gesagt: Von einer Kultur der Gleichberechtigung profitieren Männer und Frauen gleichermaßen.«

**BILL MCDERMOTT**  
VORSTANDSVORSITZENDER  
SAP

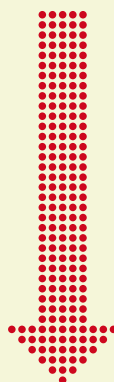
Unternehmen mit der größten positiven oder negativen Entwicklung des Frauenanteils in Vorstand und Aufsichtsrat zwischen September 2016 und September 2017. DAX-30-Unternehmen sind hervorgehoben.

## AUFSTEIGER



LISTENPLATZ	2017	(2016)
HHLA	5	(117)
DIALOG SEMICONDUCTOR	37	(143)
PATRIZIA IMMOBILIEN	41	(143)
<b>SAP</b>	<b>12</b>	<b>(107)</b>
CANCOM	57	(119)
INDUS HOLDING	57	(119)
WIRECARD	50	(109)
<b>ADIDAS</b>	<b>26</b>	<b>(84)</b>
SÜDZUCKER	56	(109)
SARTORIUS	44	(93)

## ABSTEIGER



LISTENPLATZ	2017	(2016)
TLG IMMOBILIEN	121	(109)
COVESTRO	57	(39)
VOSSLOH	144	(119)
<b>BEIERSDORF</b>	<b>121</b>	<b>(90)</b>
RIB SOFTWARE	140	(109)
HAPAG LLOYD	92	(50)
ELRINGKLINGER	94	(50)
TELE COLUMBUS	98	(50)
XING	121	(50)
RTL	144	(6)

**FIRMEN MIT MEHR  
ALS 40 % FRAUEN  
IM VORSTAND:  
AllBrights  
Weiße Liste**

2

Kriterium für die Weiße AllBright-Liste ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Vorstand der Unternehmen (entsprechend europäischem Standard mind. 40 Prozent des unterrepräsentierten Geschlechts).

Im September 2017 gibt es nur zwei börsennotierte Unternehmen, die einen mindestens 40-prozentigen Frauenanteil im Vorstand erreichen: Die Aareal Bank mit 40 Prozent und Medigene mit 50 Prozent Frauen im Vorstand und einer Vorstandsvorsitzenden.

- 1 Medigene
- 2 Aareal Bank

**ZUM RANKING:**

Die Daten entsprechen dem Stichtag 1. September 2017. Berücksichtigt wird der höchste Vorstand des in den DAX-Indizes notierten Unternehmens, also der Konzernvorstand.

Für die Abstufungen innerhalb der Listen werden folgende Kriterien berücksichtigt, in der Reihenfolge ihrer Gewichtung:

- Anteil Frauen im Vorstand in Prozent
- Weiblicher CEO
- Anteil Frauen im Aufsichtsrat in Prozent (keine Frau im Aufsichtsrat wirkt sich als Extrakriterium negativ aus)

**FIRMEN MIT  
MINDESTENS EINER FRAU  
IM VORSTAND:  
AllBrights  
Graue Liste**

40

Die 40 Unternehmen auf der Grauen Liste haben mindestens eine Frau im Vorstand, erreichen jedoch noch keine 40 Prozent Frauenanteil. 21 dieser Firmen gehören zu den 30 großen DAX-Unternehmen, aber auch 3 TecDAX-Firmen befinden sich hier unter den Top 10. Insgesamt 8 Unternehmen sind neu auf der Grauen Liste.

- 3 Deutsche Beteiligung
- 3 Deutz
- 5 HHLA
- 6 GFT
- 7 Evonik
- 8 KWS Saat
- 8 MorphoSys
- 10 Telefónica Deutschland
- 11 **Siemens**
- 12 **SAP**
- 13 **Daimler**
- 14 Fraport
- 15 **Munich Re**
- 16 **Allianz**
- 17 **Deutsche Börse**
- 18 Fuchs Petrolub
- 18 Grenke
- 20 **Lufthansa**
- 21 **Henkel**
- 22 **Merck**
- 23 **Deutsche Bank**
- 24 Innogy
- 25 **ProSiebenSat1 Media**
- 26 **Adidas**
- 27 **Deutsche Post**
- 28 **Fresenius**
- 29 **Bayer**
- 29 **Commerzbank**
- 31 **Deutsche Telekom**
- 32 **BMW**
- 33 **BASF**
- 33 **Continental**
- 35 Schaeffler
- 36 **Volkswagen**
- 37 Dialog Semiconductor
- 38 DIC Asset
- 38 TAG Immobilien
- 38 Zooplus
- 41 Patrizia Immobilien
- 41 WashTec

DAX30-Unternehmen sind hervorgehoben.

# AllBrights Schwarze Liste

Die 118 Unternehmen auf der Schwarzen Liste haben keine einzige Frau im Vorstand. Das sind 73,8 Prozent der 160 deutschen Börsenunternehmen.

118

Auch die Firmen der Doppelschwarzen Liste (S. 15) sind hier mit eingerechnet.

43 Bilfinger  
44 Sartorius  
45 Ceconomy  
46 Rhön Klinikum  
47 Amadeus Fire\*  
47 CEWE Stiftung  
47 GEA  
50 Wirecard  
51 Fielmann  
51 Hella  
51 **Infineon**  
51 Wüstenrot & Württembergische  
55 **Vonovia**  
56 Südzucker  
57 ADVA  
57 Alstria office Reit\*  
57 Bechtle  
57 Bertrandt  
57 Bet-at-home.com\*  
57 Biotest  
57 Brenntag  
57 Cancom\*  
57 Carl Zeiss Meditec\*  
57 Covestro  
57 CTS Eventim  
57 Deutsche Euroshop\*  
57 Deutsche Pfandbriefbank (pbb)  
57 Diebold Nixdorf  
57 Dürr  
57 Evotec  
57 Freenet  
57 **Fresenius Medical Care**  
57 Gerresheimer  
57 Grammer  
57 Grand City Properties\*  
57 Hamborner Reit\*  
57 Hannover Rück  
57 Indus Holding  
57 Jenoptik\*

57 Jungheinrich  
57 Koenig & Bauer  
57 Krones  
57 Osram  
57 SAF-Holland  
57 Siltronic\*  
57 Stada  
57 Ströer  
57 Symrise  
57 Uniper  
92 Hapag Lloyd  
92 Hochtief  
94 ElringKlinger  
95 **RWE\***  
96 Salzgitter  
97 **EON**  
98 Airbus  
98 DMG Mori  
98 Gerry Weber\*  
98 **HeidelbergCement**  
98 Heidelberger Druckmaschinen  
98 Hugo Boss  
98 Kion Group  
98 Leoni  
98 **Linde**  
98 Qiagen\*  
98 Rheinmetall  
98 SGL Carbon\*  
98 SMA Solar  
98 Talanx  
98 Tele Columbus  
98 **Thyssenkrupp**  
114 Axel Springer  
114 Zalando  
116 Aixtron  
116 Drillisch\*  
118 BayWa  
118 K+S  
118 WACKER Chemie

## KEINE FRAU IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT:

Die 17 Unternehmen der Doppelschwarzen Liste haben weder eine Frau im Vorstand noch eine einzige Frau im Aufsichtsrat. So belegen sie alle denselben Platz im Ranking.

# AllBrights Doppelschwarze Liste



121 Aurubis\*  
121 **Beiersdorf**  
121 CompuGroup Medical  
121 Drägerwerk  
121 Hornbach\*  
121 Klöckner & Co  
121 Lanxess  
121 LEG Immobilien  
121 MLP  
121 MTU Aero Engines  
121 Nordex  
121 Norma Group  
121 Puma  
121 Software  
121 Steinhoff International  
121 Takkt  
121 TLG Immobilien\*  
121 WCM\*  
121 Xing  
140 RIB Software  
141 BVB (Borussia Dortmund)\*  
141 Capital Stage  
141 Scout24\*

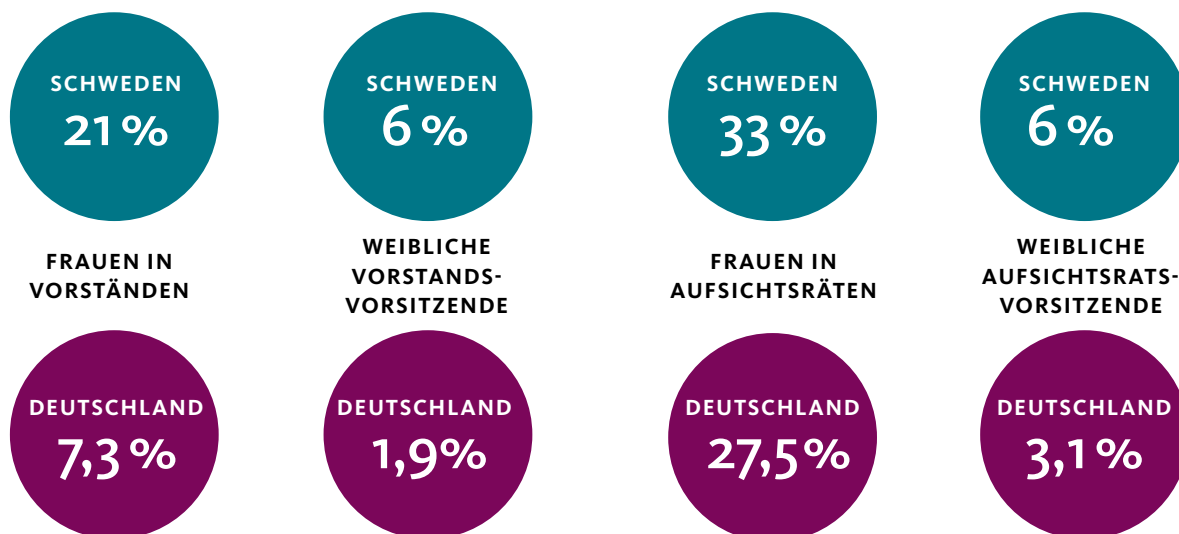
DAX30-Unternehmen sind hervorgehoben  
\* = Nur zwei Personen im Vorstand

144 ADLER Real Estate\*  
144 ADO Properties  
144 Deutsche Wohnen  
144 Hypoport  
144 Nemetschek  
144 Pfeiffer Vacuum  
144 Rational  
144 Rocket Internet  
144 RTL  
144 S&T  
144 Sixt  
144 SLM Solutions  
144 Stabilus  
144 United Internet  
144 Vossloh  
144 VTG  
144 Wacker Neuson

\* = Nur zwei Personen im Vorstand

# Deutschland & Schweden

## IM VERGLEICH



Frauenanteil in den Führungsgremien der Börsenunternehmen im April 2017 (Schweden) und September 2017 (Deutschland)

Die schwedische und die deutsche Wirtschaft sind sich strukturell sehr ähnlich, zwei starke Exportnationen stehen vor vergleichbaren Herausforderungen. Zwar ist der Frauenanteil in den Führungsteams der Börsenunternehmen in Schweden höher als in Deutschland, aber auch in Schweden gibt es noch kein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Vorständen und Aufsichtsräten und es geht zurzeit sehr langsam voran.

### DIE MEISTE BEWEGUNG GAB ES IN BEIDEN LÄNDERN IN DEN AUFSICHTSRÄTEN

In beiden Ländern war die größte Veränderung in den Aufsichtsräten zu beobachten: In Deutschland macht sich die gesetzliche Geschlechterquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte bemerkbar, in Schweden wird der aktuelle Frauenanteil von 33 Prozent in den Aufsichtsräten auch ohne eine gesetzliche Quote erreicht.

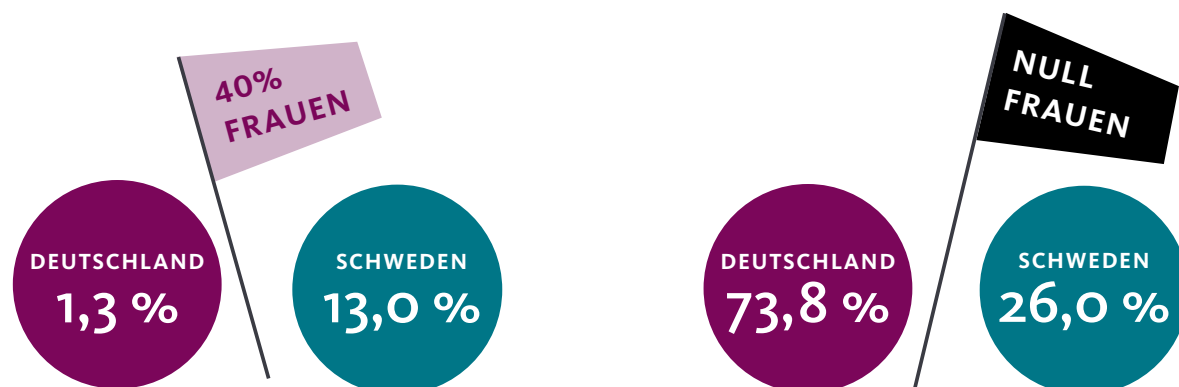
### SCHWEDEN: MEHR FIRMEN MIT MIND. 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND, WENIGER FIRMEN GANZ OHNE FRAUEN

In Schweden wie in Deutschland sind es die großen Unternehmen, die die Entwicklung aktiv vorantreiben, die

mittleren und kleinen hinken hinterher: Bei den 30 großen DAX-Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 13,4 Prozent, im MDAX bei 3,8 Prozent, in Schweden liegen die großen Unternehmen (Large Cap) bei 25 Prozent, die mittleren Unternehmen (Mid Cap) bei 19 Prozent.

Deutlich wird im Vergleich beider Länder: In Schweden ist das Wissen um den Mehrwert gemischter Führungsteams bereits fester in den Unternehmensführungen verankert. Es gibt sehr viel mehr Firmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis im Vorstand und sehr viel weniger Unternehmen, die gar keine Frauen für die oberste Führungsebene rekrutieren.

In Deutschland gibt es nur zwei Börsenunternehmen, die mindestens 40 Prozent Frauen in ihren Vorständen haben (von 160 = 1,3 Prozent). In Schweden sind es 39 (von 298 = 13 Prozent). Der größte Unterschied liegt bei der Zahl der Unternehmen, die gar keine Frauen im Vorstand haben: In Deutschland gibt es 118 Börsenunternehmen (= 73,8 Prozent) ohne Frauen im Vorstand, in Schweden nur 77 (= 26 Prozent).



Anteil der Börsenunternehmen, die mind. 40% Frauen im Vorstand haben

Anteil der Börsenunternehmen, die gar keine Frauen im Vorstand haben



# Wie beeinflusst Vielfalt im Management die Erfolgchancen der Unternehmen?

## 2 FRAGEN AN PROF. ISABELL WELPE



Prof. Dr. Isabell M. Welpe ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TU München und Direktorin des Bayerischen Staatinstituts für Hochschulforschung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Führung und Innovation sowie der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft.

**Frau Prof. Welpe, Sie sind Mitautorin der Studie »The Mix that Matters – Innovation through Diversity« der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit der TU München. Innovationsfähigkeit gilt als die zentrale Herausforderung für Organisationen der Zukunft. Welche Rolle spielt Vielfalt im Management für den zukünftigen Erfolg deutscher Unternehmen?**

»In unserer Studie haben wir gezeigt, dass die Vielfalt des Managements die Innovationsfähigkeit in Unternehmen fördern kann – Vielfalt spielt also eine sehr wichtige Rolle für den zukünftigen Erfolg deutscher Unternehmen. Die Ergebnisse der Studie zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Diversität in Bezug auf das Herkunftsland, die berufliche Laufbahn, den Branchenhintergrund und das Geschlecht. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation umso stärker, je größer und komplexer die Unternehmen sind.

Die Studie zeigt jedoch auch, dass der Effekt von Vielfalt auf Innovation nicht selbstverständlich ist. Wir haben in unserer Studie zum Beispiel auch Unternehmen gefunden, bei denen eine hohe Vielfalt nicht mit Innovation einhergegangen ist. Vielfalt war vor allem dann mit Innovation verbunden, wenn gewisse Rahmenbedingungen im Unternehmen vorhanden waren. Als zentrale Rahmenbedingungen haben wir dabei einen partizipativen Führungsstil, d.h., die Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse, sowie Offenheit für kognitive Diversität, d.h., die Akzeptanz und Wertschätzung von unterschiedlichen Meinungen und Herangehensweisen, gefunden. Insbesondere dann, wenn diese Rahmenbedingungen im Unternehmen vorhanden waren, hat sich der positive Zusammenhang zwischen Vielfalt und Innovation gezeigt.«

**Unser Bericht zeigt, dass insbesondere in den im MDAX notierten Unternehmen weiterhin fast ausschließlich aus einer extrem homogenen Managergruppe rekrutiert wird. Was sollten Unternehmen, die im Zeitalter der Digitalisierung besser aufgestellt sein wollen, konkret tun?**

»Die Ergebnisse geben zwei wichtige Handlungsimplicationen für Unternehmen, die nach wie vor durch eine extrem homogene Managergruppe charakterisiert sind.

Erstens: diese Unternehmen sollten die Vielfalt insbesondere im Management erhöhen. Dies ist umso schwerer, da die Forschung zeigt, dass die Tendenz von Individuen, Menschen, die ihnen ähnlich sind, zu mögen und für kompetent zu halten, auch Einstellungsentscheidungen beeinflusst. Darüber hinaus beeinflussen Stereotype, d.h., Rollenbilder über soziale Gruppen wie beispielsweise Frauen, Einstellungsentscheidungen. Wir replizieren uns gerne selbst und entscheiden auf Basis von Rollenbildern.

Da wir uns dieser Einflüsse nicht bewusst sind, ist ein besonderes Augenmerk auf die Ausgestaltung von Einstellungsprozessen notwendig. Für eine vielfaltsfördernde Ausgestaltung von Einstellungsprozessen sollten diese so 1. spezifisch (z.B. Suchkriterien), 2. breit (z.B. gezielte Ansprache von atypischen Kandidaten), 3. anonym (z.B. anonymisierte Bewertung von schriftlichen Unterlagen) und 4. strukturiert (z.B. Interviews) wie möglich sein. Darüber hinaus sollten Personalentscheidungen aktiv hinterfragt werden.

Zweitens sollten Unternehmen ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand stellen. Nur wenn Führungskräfte partizipativ agieren, neue und andere Ideen akzeptiert werden, Mitarbeiter kontinuierlich miteinander im Dialog stehen und sich insbesondere Top-Führungskräfte für Vielfalt einsetzen, hat Vielfalt die Möglichkeit sich zu entfalten und zu positiven Effekten insbesondere auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu führen.«

# Schlussworte



» Wenn ich nach meinem Beruf gefragt werde, sage ich oft: Serien-Unternehmer. Unternehmer sein ist großartig. Dazu gehören Neugier und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und Risiken einzugehen – die Grundlagen erfolgreichen Unternehmertums. Die Digitalisierung erfordert neue,

freiere Arbeitsweisen und damit auch eine ganz neue Art der Führung. Schnelligkeit, Kreativität und Flexibilität sind hier die Schlüsselwörter, und um sie zu erreichen braucht man Vielfalt. Vorstände, in denen unterschiedliche Geschlechter, Alter und Hintergründe vertreten sind, sind diesen Herausforderungen am besten gewachsen.

Als Unternehmer und Firmengründer finde ich es schade, in Deutschland nun dasselbe Muster zu sehen wie in Schweden, wo die kleinen und mittelgroßen Börsenunternehmen bei der Rekrutierung von Frauen für die Vorstände zurückliegen. Wo sind da Unternehmergeist und neues Denken?

Es ist natürlich erfreulich, dass die Großunternehmen den Mehrwert von gemischten Führungsteams sehen, aber ich hätte auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen mehr Modernität und Offenheit erwartet. In Schweden wie in Deutschland macht der Export knapp die Hälfte des BIP aus, und auch kleine und mittlere Unternehmen konkurrieren auf einem Weltmarkt, der durch die neuen Anforderungen der Digitalisierung geprägt ist. Sich in dieser Situation auf veraltete Führungsstrukturen zu verlassen, ist nicht nur fantasielos, sondern auch unvernünftig, wenn gleichzeitig die Konkurrenz mit vielfältigen und dynamischen Führungsteams das Vertrauen von Kunden und Investoren gewinnt.

Das Rennen ist noch nicht entschieden, aber Unternehmen, die glauben, dass ein Vorstand aus gleichaltrigen Männern mit gleichem Hintergrund und ähnlicher Kompetenz das Erfolgsrezept für die Zukunft ist, leben gefährlich. Sie sollten sich auf ihren Unternehmergeist besinnen und die Veränderung anpacken.

**SVEN HAGSTRÖMER**  
STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG

» Chancengleichheit für Frauen und Männer ist seit Jahren ein zentrales Anliegen der Wirtschaft. Unternehmen und IHK-Organisation engagieren sich hier insbesondere bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Nicht zuletzt dieses Engagement hat bereits positive Entwicklungen angestoßen. So ist die Erwerbstätigkeit von Frauen in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen. Dies ist ein großer Beitrag zur Fachkräftesicherung. Erfreulich ist auch, dass Frauen seit 2013 mehr als 40 Prozent aller Existenzgründungen für sich verbuchen können. In allen mittelständischen Unternehmen sind zudem ein Fünftel der Positionen in der Geschäftsführung weiblich besetzt. In kleinen und mittleren Unternehmen ist dabei öfter eine Frau an der Spitze zu finden als bei größeren.

Um all diese Potenziale noch stärker zu nutzen, ist eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf das A und O. Denn aktuell arbeitet fast jede zweite Frau in Teilzeit – oftmals um familiäre Aufgaben zu übernehmen. Wichtig ist daher vor allem ein bedarfsgerechtes Kinderbetreuungsangebot. Ein Rechtsanspruch auf einen Ganztagschulplatz ermöglicht es Eltern, ihre individuelle Lösung für Beruf und Familie zu realisieren.

Die Unternehmen fördern mit vielfältigen Angeboten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – sei es durch familienfreundliche Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Dabei brauchen

sie vor allem Spielraum für flexible Lösungen. Die IHKs organisieren zu den Themen »Vereinbarkeit« und »Frauen in Führungspositionen« Veranstaltungen und Netzwerktage in den Regionen. Dazu steht in jeder IHK ein Ansprechpartner für Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite.



Zudem hat der DIHK schon vor über zehn Jahren mit dem Bundesfamilienministerium das Unternehmensnetzwerk »Erfolgsfaktor Familie« mit inzwischen 6500 Mitgliedern – von DAX-Konzern bis zum Kleinunternehmen – ins Leben gerufen.

Die Chancengleichheit am Arbeitsmarkt wird auch in den nächsten Jahren ein Schlüsselthema für die Fachkräftesicherung sein. Wie die AllBright Stiftung haben wir angesichts des wachsenden Fachkräftemangels ein Interesse daran, hier möglichst alle Potenziale zu nutzen.

**DR. ERIC SCHWEITZER**  
PRÄSIDENT DES DEUTSCHEN INDUSTRIE- UND  
HANDELSKAMMERTAGES E. V.

# Schlussworte



» Deutschlands Kapital sind seine hellen Köpfe. Jeden einzelnen brauchen wir, um die Chancen Globalisierung und Digitalisierung zu nutzen und den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen. Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck ist für die starke deutsche Wirtschaft

immens. Wir brauchen die Besten in den Belegschaften der Unternehmen und natürlich in den Führungsgremien, um hier zu bestehen. Da Intelligenz und Leistungswille bekanntlich keine Frage des Geschlechts sind, reden wir hier selbstverständlich von Männern und Frauen.

Es ist ganz klar: Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Potenziale von Frauen für Führungsaufgaben zu verschenken. Wir wissen längst, dass gemischte Teams erfolgreicher sind. Die in ihnen versammelten unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen machen sie kreativer und innovativer. Außerdem haben Unternehmen mit Vielfalt in den Führungsgremien auch bei der Akquise von Fachkräften die Nase vorn.

Es könnte also eine echte Win-Win-Situation für alle sein: Die hervorragend ausgebildeten Frauen in Deutschland wünschen sich Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen mit Karrierechancen; wer als Arbeitgeber

attraktiv sein will, holt mehr Frauen in seine Vorstände und Aufsichtsräte. Diversität in der Belegschaft steigert den Unternehmenserfolg.

Und dennoch: Was im Jahr 2017 eine Selbstverständlichkeit sein sollte, ist es in der Realität immer noch nicht. Bei den börsennotierten deutschen Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei 7,3 Prozent, in den Aufsichtsräten bei 27,5 Prozent – MDAX und SDAX schneiden sogar noch schlechter ab als die Dax 30-Unternehmen.

Ich bin überzeugt: Damit sich das ändert, damit starke Frauen nach oben kommen, braucht das Thema noch mehr Sichtbarkeit in der Politik und in den Medien. Leuchtende Beispiele erfolgreicher Frauen machen Mut und ebnen nachfolgenden Generationen von weiblichen Führungskräften den Weg. Genau das steht auch hinter meiner Kampagne #starkefrauenstarkewirtschaft.

Und genau deshalb ist es so wichtig, dass auch die AllBright-Stiftung diese Öffentlichkeit mit ihren pointierten und aufklärenden Berichten über Frauen in Führungspositionen regelmäßig herstellt. Sie nennen die zukunftsfähigen Unternehmen beim Namen und ermutigen damit junge Frauen, ihren Weg zu machen – weiter so!

**BRIGITTE ZYPRIES**  
BUNDESMINISTERIN FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



# 2017

AM 1. SEPTEMBER 2017 IN DEN VORSTÄNDEN DER 160 DEUTSCHEN  
BÖRSENUNTERNEHMEN: 633 MÄNNER UND 50 FRAUEN.