

# AUF SCHÜRZEN- JAGD

**DIVERSITY** Die Quote für Aufsichtsräte hat einen harten Kampf um topqualifizierte Frauen entfacht. Alle buhlen um die gleichen Profile. Verschärft wird die Knappheit durch überholte Suchraster und alte Vorurteile.

**W**enn Unternehmen mit einem stark ausbaufähigen Frauenanteil Dinosaurier sind, dann ist Fresenius im Dax der T. Rex. Frauen im Vorstand: null. Frauen im Aufsichtsrat: null. Umdenken seit Beginn der Debatte über mehr weibliche Topführungskräfte: null. Lieber vermerkte der Herrenklub im Geschäftsbericht mit brachialem Stolz die bewusste Entscheidung gegen eine Quote. Diese, urteilte bündig Dieter Schenk, der starke Mann im Fresenius-Hintergrund, sei „weder im Interesse der Unternehmen noch der zu fördernden Frauen“.

Dinosaurier gelten als träge, wenig intelligent und ganz allgemein als Tiere, die den Schuss der Evolution nicht gehört haben. Möglich ist, dass die Evolution ein zu kleines Kaliber verwendete. Tatsächlich kann selbst ein T. Rex seine Einstellung überdenken, wenn es nur laut genug knallt.

Das tat es am 6. März, als der Bundestag eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte großer Unternehmen beschloss. Heißt für Fresenius: Zur Aufsichtsratswahl 2016 muss die Anteilseignerseite drei Aufseherinnen präsentieren, zwei für Fresenius und eine für Fresenius Medical Care.

Offiziell wird an der Macho-Linie zwar nicht gerüttelt. Doch hinter den Kulissen ist eine Revolution im Gange: Fresenius hat inzwischen Personalberater auf Expedition in die Damenwelt geschickt. Ihre Mission: mehr Rock im Aufsichtsrat. Unter den Profisuchern ist Florian Schilling, der sich mit der Besetzung von Kontrollgremien einen Namen gemacht hat.

Auf den Mann dürften schwierige Gespräche zukommen. „Zu viele Unternehmen haben das Thema zu lange verdrängt und seine Dringlichkeit bis heute nicht erkannt“, sagt Nicole Bernthaler, die als geschäftsführende Gesellschafterin von Exxecta eine Managerinnendatenbank verwaltet. Die Quote kommt eh nicht, so lautete lange Zeit das Mantra. Dabei war die Richtung längst eindeutig: Bei den zahlreichen Aufsichtsräten, die etwa Headhunter Schilling in den vergangenen zwei Jahren suchte, verlangte der Klient in neun von zehn Fällen eine Frau.

Wer nicht rechtzeitig um die Damen geworben hat, wird ernsthafte Probleme bekommen. Denn jetzt jagen alle die gleichen Profile – und deren Zahl ist endlich. Zudem können die Topqualifizierten nicht unbegrenzt Mandate annehmen; weibliche Leuchttürme wie Renate Köcher oder Nicola Leibinger-Kammüller sind bereits Multiaufsichtsrätinnen. „Die Unternehmen haben intern nicht genug Frauen ►



**BEGEHRTE AUFSEHERINNEN** (im Uhrzeigersinn): Trumpf-Chefin **Nicola Leibinger-Kammüller** kontrolliert unter anderem Siemens; Henkel-Personalvorständin **Kathrin Menges** sitzt im Adidas-Aufsichtsrat; Lufthansa-CFO **Simone Menne** passt bei diversen Tochterfirmen auf und Telekom-Vorstandsrau **Claudia Nemat** bei Lanxess



nachgezogen, und heute suchen viele mit zu engen Kriterien“, sagt Christine Stimpel von Heidrick & Struggles. Ressourcenknappheit heißt so etwas im Fachjargon.

Jetzt rächt sich die zögerliche Frauenförderung der Vergangenheit. Beinahe jedes neu zu vergebende Aufsichtsratsmandat der nächsten zwei Jahre wird an eine Frau gehen, rechnen Insider vor. So manche Besetzung könnte als Stoff für einen Krimi taugen, forcierte Ablösungen männlicher Mandatsträger nicht ausgeschlossen. Die ausgeweitete Baggerzone wird zur Kampfarena.

Für die Unternehmen steht viel auf dem Spiel. Börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Konzerne – insgesamt 108 – müssen bei allen neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen ab 2016 die Quote von 30 Prozent einhalten. Gelingt das nicht, droht der „leere Stuhl“: Das Mandat bleibt unbesetzt. Was dramatische Folgen haben kann: Erfüllt die Kapitaleseite die Vorgaben nicht und bringen gleichzeitig die Arbeitnehmer genügend Frauen in Stellung, sind die Anteilseigner einer weniger. „In dieser Situation wird auch die Zweitstimme des Vorsitzenden problematisch – denn die entscheidet nur bei Patt“, sagt Thomas Tomkos, Deutschland-Chef von Russell Reynolds. Die Arbeitnehmerseite hätte dann unverhofft die Mehrheit im obersten Gremium.

Da verwundert es nicht, dass die Nervosität in der Wirtschaft steigt. Zwar fehlen „nur“ rund 170 weibliche Aufsichtsräte – doch die Zeit wird knapp, und die Firmen starten mit höchst unterschiedlichen Voraussetzungen. Vor allem Chemiekonzerne und Maschinenbauer tun sich schwer. Jedes dritte der 160 Unternehmen in Dax, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax hat noch keine einzige Dame auf Eignerseite im Aufsichtsrat, insgesamt liegt der Anteil bei mageren 10 Prozent. „Das ist mehr als dreimal so viel wie 2011, aber immer noch weit weg vom Zielwert“, sagt Monika Schulz-Strelow, Präsidentin der Fidar-Initiative („Frauen in die Aufsichtsräte“).

Am besten sieht es noch da aus, wo Image die größte Rolle spielt: Im Dax erfüllen zwölf Firmen schon jetzt die Quote, darunter Henkel, Telekom, Allianz und Adidas. Düsterer stellt sich die Lage in der klassischen Industrie dar: Heidelberg-Cement, Volkswagen oder RWE sind noch weit entfernt vom Ziel. Gleiches gilt etwa für das Tech-Vorzeigeunternehmen SAP.

Besonders unter Druck geraten notorische Quotenspötter wie Manfred Schnei-



FOTOS: CHRISTIAN BURKERT / LAIF, OLIVER BERG / PA / DPA, PR (2)

**AUFSICHTSRATSTAUGLICH** (im Uhrzeigersinn): Die ehemalige Conti-Personalchefin **Elke Strathmann**; Ex-Celesio-CEO **Marion Helmes**; **Angela Titzrath**, bis Juli 2014 oberste Post-Personalerin; **Saori Dubourg**, Mitglied im erweiterten Führungskreis der BASF

der. Bis zur Neuwahl des RWE-Aufsichtsrats im kommenden Jahr muss der Chefaufseher noch zwei Frauen als Kontrolleurrinnen verpflichten. Nicht gerade eine Lieblingsbeschäftigung von Schneider, der aus seiner Ablehnung der Quote („Das geht zulasten der Qualität“) keinen Hehl macht. Am liebsten wäre Schneider wohl Ann-Kristin Achleitner, die er schon bei Linde in den Board holte. Die aber ist mit ihren Mandaten (Linde, Metro, Münchener Rück, GDF Suez) bereits bestens ausgelastet. Schneider wird wohl nicht umhinkommen, einmal mehr seine bevorzugten Headhunter von Egon Zehnder einzuschalten.

Anders als sein oberster Aufseher ist RWE-Vorstandschef Peter Terium ein bekennder Vielfaltfan. Freudig stimmte er zu, als seine Diversity-Managerin Marga Edens vorschlug, fehlende Aufsichtsrätinnen einfach selbst auszubilden. Gemeinsam mit Fidar entwarf Edens ein Programm, in dem weibliche Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen

gezielt für Aufsichtsratsmandate im weitverzweigten RWE-Reich trainiert werden.

In drei Modulen lernten bislang 50 Teilnehmerinnen die Finessen von Bilanzen, Steuerrecht, Führung und aufsichtsratsadäquater Gravitas im Auftritt. Das Programm, das es ähnlich etwa auch bei der Telekom gibt, läuft seit gut zwölf Monaten, 40 Prozent der beteiligten Frauen haben inzwischen eines der 700 Mandate in den Boards von RWE-Tochterfirmen oder -Beteiligungen inne. „Die Initiative ist so erfolgreich, dass sich auch immer mehr Männer dafür interessieren“, sagt Edens.

Sogar Fresenius hätte Motiv, Ansporn und Chance gehabt: Immerhin gehört Klaus-Peter Müller dem Aufsichtsrat dort an. Und als ehemaligem Vorsitzenden der Corporate-Governance-Kommission hätte ihm die Frauenfrage eigentlich Herzenssache sein müssen. Zumal es bereits Ruffel von Aktionärsvertretern gab und zuletzt, nachdem Gerhard Rupprecht tödlich verunglückt war, die Gelegenheit, seinen Platz im Aufsichtsrat an eine Frau zu

geben. Nominiert wurde stattdessen Allianz-Grande Michael Diekmann.

Für viele Unternehmen werden sich die nächsten Monate anfühlen wie der Kinderspielklassiker „Reise nach Jerusalem“: Wer nicht schnell genug ist, geht leer aus. So wie Lanxess: Mit Claudia Nemat (Telekom) sitzt eine Frau auf der Anteilseignerbank, aber eine zweite wäre noch besser. Ein halbes Jahr lang, heißt es unter Personalberatern, habe Chefaufseher Rolf Stomberg gesucht, mit rund einem halben Dutzend Frauen persönlich gesprochen – ohne Erfolg. Keine von den Damen, die er gern gehabt hätte, wollte oder konnte. Auf der Hauptversammlung am 13. Mai werden mit Lawrence Rosen (Deutsche Post) und Matthias Wolfgruber (Altana) wieder zwei Männer zur Wahl antreten.

### Die Angst der Chefs vor Overboarding

Ein glücklicheres Händchen als Schürzenjäger bewies Hellmut Albrecht, scheidender Chefaufseher von Hugo Boss. Er hatte, mithilfe einer Personalberatung, eine Dame gefunden, die bereit war, ab der Hauptversammlung im Mai die weibliche Seite im Rat zu stärken. Die Freude währte nicht lange: Wenige Tage bevor die Liste mit den Kandidaten endgültig beschlossen werden sollte, sprang die Frau ab – ihr Aufsichtsratschef hatte das Zusatzenagement verboten. Entsetzen, hektische Telefonate, Blitzkonferenzen, binnen wenigen Stunden kamen mehrere neue Kandidatinnen ins Spiel. Dann doch das Happy End: Einer der Boss-Anteilseigner schlug die Investmentbankerin Kirsten Kistermann-Christophe vor. Sie sagte zu.

Es ist eine Sache, eine passende Aufsichtsrätin zu finden. Und eine andere, sie dann auch zu kriegen. Natürlich wollen alle dieselben – erfahrene Managerinnen wie Simone Menne (Lufthansa), Tina Müller (Opel), Anke Schäferkordt (RTL) oder Christine Bortenlänger (Deutsches Aktieninstitut). Doch bei den meisten von ihnen ist das Werben aussichtslos: Tina Müller etwa will sich, wie zu hören ist, zunächst auf die Wiederbelebung von Opel konzentrieren; andere sind mit bestehenden Mandaten ausgelastet.

„In den vergangenen zwei Jahren hatte ich sicher ein Dutzend Anfragen“, sagt Ines Kolmsee, bis März 2014 Vorstandsvorsitzende der SKW Stahl-Metallurgie Holding. „Die meisten musste ich absagen, weil ich das zeitlich nicht geschafft hätte.“ Die Managerin kontrolliert unter anderem die belgische Umicore und die französische Suez Environnement; weil sie im Mai

ihren Vorstandsjob beim Energieversorger EWE beginnt, gab sie ihr Mandat bei der Telekom, das sie erst Ende Januar antrat, wieder ab. Nachfolger: männlich.

Ähnlich begehrt ist RTL-Frontfrau Schäferkordt, die für die BASF und die Software AG im Aufsichtsrat sitzt. Sie zieht Ende April ins Kontrollgremium der französischen RTL-Tochter M6 ein – zusammen mit Sylvie Ouziel von der Allianz ist dann auch dort die 40-Prozent-Quote geschafft, die in Frankreich ab 2017 gilt. Ihren Sitz bei der Software AG, wo sie dem besonders arbeitsintensiven Prüfungsausschuss angehört, wird Schäferkordt auf der Hauptversammlung im Mai abgeben; das Pensum wäre sonst nicht zu stemmen.

„Frauen nehmen ihre Mandate ernst und überlegen genau, welcher Aufwand nötig ist, um einen ordentlichen Job zu machen“, sagt Sabine Hansen, Geschäftsführerin von Delta Management Consultants, „Männer sagen eigentlich immer sofort zu, da geht es viel um Prestige“.

Kolmsee und Schäferkordt reduzieren die Zahl ihrer Mandate aus freien Stücken. Nicht selten aber sind es die eigenen Bosse, die ihrer fleißigen Vorstandsdame verbieten, anderweitig als Aufsichtsrat anzuheuern. Als ihr nach anderthalb Jahren ein Mandat in der Autobranche angeboten wurde, erzählt eine ehemalige Dax-Personalvorstandsfrau, lehnte ihr CEO ab: Das sähe ja so aus, als ob sie ihre Vorstandsarbeit mit links mache und Ablenkung brauche. Dabei hatte die HR-Expertin ausdrücklich angeboten, für ihren Kontrollleurstjob jeweils Urlaub zu nehmen. Ein Jahr später ein neues Angebot, wieder kassierte sie ein Nein vom Chef. Begründung diesmal: „Ihre männlichen Kollegen haben auch kein Mandat im Dax, das würde nur Neid provozieren.“

Die meisten Vorstände sind vertraglich verpflichtet, für Aufsehermandate die Genehmigung ihres Aufsichtsratschefs einzuholen. Ungeschriebene Faustregel: Mehr als ein, zwei Kontrollleurstposten neben dem Vorstandsjob sind nicht machbar. Die Vorgabe gegen Overboarding gilt für Weiblein wie Männlein. „Immer wieder aber klagen Frauen, dass sie bei ihnen besonders rigide angewendet wird“, sagt Fidar-Präsidentin Schulz-Strelow.

Den Kampf um bestens qualifizierte Frauen für Aufsichtsräte erleichtert das nicht. Zumal es Kandidatinnen gibt, die tauglich sind, aber offenbar auf Vorbehalte stoßen. So wie Elke Strathmann, die vergangenes Jahr am Halbstarkengehabe ihrer männlichen Kollegen im Conti- ➤

Vorstand scheiterte. Sie besitzt bis heute kein einziges Aufsichtsratsmandat.

Warum verzichten Firmen trotz ihrer Not auf die Expertise dieser Frauen? Offiziell will darauf niemand antworten. Erst hinter vorgehaltener Hand wird bestätigt, dass sich CEOs wie Oberkontrolleure mit solch starken – und unbequemen – Rätinnen nicht auseinandersetzen wollen. Wenn schon Quote, dann lieber jemand, der keinen Ärger macht.

Wertvolles Potenzial bleibt so ungenutzt. Als Reaktion darauf könnte, fürchten Kritiker, das Niveau sinken. „Vor drei bis vier Jahren standen bei einer Suche die Qualifikationen an erster Stelle, mit dem Zusatz: Eine Frau würden wir sehr schätzen“, sagt Personalberater Schilling. „Heute muss es regelmäßig eine Frau sein, selbst wenn wegen des in manchen Bereichen dramatisch kleinen Suchfelds bei den Qualifikationen Abstriche gemacht werden müssen.“

Führt die Quote am Ende also dazu, dass „Anforderungen heruntergeschraubt werden und die Qualität der Aufsichtsräte abnimmt“, wie Headhunter-Doyen Dieter Rickert fürchtet?

#### Homöopathisch dosierter Fortschritt

Es spricht jedenfalls Bände, dass männliche Personalberater gern die Knappheit an geeigneten Frauen betonen, während die meisten ihrer weiblichen Pendanten „nicht das geringste Problem“ sehen, ausreichend Topdamen für Aufsichtsräte zu rekrutieren, wie Headhunterin Hansen sagt. Sicher: Wer erfahrene Vorstandsfrauen aus Deutschland mit operativer Verantwortung, möglichst noch aus der gleichen Branche, möchte – der kann zumeist lange suchen. „Dieses klassische Profil ist doch längst überholt“, sagt Hansen. „In ihrem ureigensten Interesse sollten Unternehmen Aufsichtsräte internationaler, jünger und inhaltlich breiter aufstellen.“ Heißt: verstärkt im Ausland suchen, in Politik und Wissenschaft, unter Beraterinnen und Anwältinnen. Damit erledige sich auch das Problem der aus Norwegen bekannten „Goldröcke“: eine Gruppe von Frauen mit sehr vielen Aufsichtsratsmandaten.

Einige Unternehmen haben ihr Recruitment bereits breiter ausgerichtet: Adidas holte sich im vergangenen Jahr neben Henkel-Personalvorständin Kathrin Menges auch Katja Kraus in den Aufsichtsrat, Chefin von Jung von Matt/Sports. Bei Eon kontrolliert die Juristin Karen de Segundo, Metro heuerte die Britin Gwyn Burr an. Der Aufsichtsrat der Deutschen

## TOPFRAUEN

### WICHTIGE MULTIAUFSICHTSRÄTINNEN UND IHRE MANDATE\*

#### RENATE KÖCHER

Geschäftsführerin,  
Institut für Demoskopie Allensbach  
■ Allianz, BMW, Infineon, Bosch, Nestlé Dtl.

#### NICOLA LEIBINGER-KAMMÜLLER

Vorsitzende der Geschäftsführung, Trumpf  
■ Axel Springer, Lufthansa, Siemens, Voith

#### ANN-KRISTIN ACHLEITNER

Professorin für Entrepreneurial Finance, TU München  
■ Linde, Metro, Münchener Rück, GDF Suez

#### ANTOINETTE P. ARIS

Lehrbeauftragte für Strategie, Insead  
■ Jungheinrich, ProSiebenSat.1, Kabel Deutschland

#### SUSANNE KLATTEN

Unternehmerin  
■ BMW, SGL Carbon, Altana

#### MARGARETE HAASE

Finanzvorständin, Deutz  
■ ElringKlinger, Fraport, ZF Friedrichshafen

#### SARI BALDAUF

ehemalige Nokia-Managerin  
■ Daimler, Deutsche Telekom, Akzo Nobel, Fortum

#### SIMONE BAGEL-TRAH

Unternehmerin  
■ Henkel, Bayer, Heraeus

#### KATJA WINDT

Präsidentin, Jacobs University Bremen  
■ Deutsche Post, Fraport

#### CHRISTINE BORTENLÄNGER

Geschäftsführende Vorständin,  
Deutsches Aktieninstitut  
■ Osram Licht, SGL Carbon, Tüv Süd, Ergo

\*Auswahl; Rangfolge nach Zahl der Mandate in den 160 Unternehmen von Dax, M-Dax, Tec-Dax und S-Dax.

Quelle: Fidar, mm-Recherche. Stand: 15. April 2015

Börse wird nach der Hauptversammlung im Mai durch Amy Yok Tak Yip verstärkt, Mitglied der Geschäftsführung des Hongkonger Fonds Rays Capital Partners.

Die Finanzmanagerin wird dann neben Monica Mächler die zweite Frau auf Anteilseignerseite sein. Zusätzlich soll der Aufsichtsrat demnächst von 18 auf 12 Per-

sonen verkleinert werden. Das tut das Geschlechterverhältnis zusätzlich.

Dabei müsste sich die Börse gar nicht an die Quote halten. Wie für rund 3500 andere Unternehmen auch, die nur börsennotiert oder – nicht voll – mitbestimmungspflichtig sind, gilt für sie der zweite Teil des Gesetzes: Danach sollen sich diese Firmen bis Ende September eigene Ziele für den Frauenanteil in Vorstand, Aufsichtsrat und den obersten Managementebenen setzen. Die Deutsche Börse strebt bis 2020 im mittleren und oberen Management eine Quote von 20 und im unteren Management von 30 Prozent an. Das Soll im Vorstand hat sie mit der Berufung von Hauke Stars schon 2012 erreicht.

Diese Selbstverpflichtung unter politischem Druck „wird die Unternehmen noch viel stärker beschäftigen als die Quote für Aufsichtsräte“, prophezeit Headhunter Heiner Thorborg. „Und es ist auch die viel wichtigere Weichenstellung.“ Denn während der Frauenanteil in den Kontrollgremien in den vergangenen Jahren deutlich anstieg (wenn auch vor dem Hintergrund der Quotendebatte), kommt der Fortschritt im Operativen allenfalls in homöopathisch dosierten Schritten voran.

Ende 2014 lag der Frauenanteil in den Vorständen der 200 umsatzstärksten Unternehmen laut DIW bei mageren 5 Prozent. Betrachtet man das gesamte Senior-Management, sind hierzulande 59 Prozent der Firmen auf dieser Ebene frauenlos – schlechter ist nur noch Japan.

Natürlich, gut qualifizierte Frauen lassen sich „nicht aus dem Hut zaubern“, wie Ulrich Lehner gern klagt. Doch sie zu finden hat bisweilen weniger mit ihrer Zahl zu tun als mit Mut und eigenem Willen. Multiaufseher Lehner (ThyssenKrupp, Porsche, Eon, Telekom) weiß das aus eigener Erfahrung. Eigentlich wollte er, so wird kolportiert, als Personalvorstand bei der Telekom unbedingt eine Frau. Eine Personalberatung suchte ein Jahr lang und präsentierte eine Liste, angeblich mehrere Hundert Namen, darunter viele Damen.

Doch wie das so ist: Die einen passten Lehner nicht, andere verspürten wenig Lust auf die unselige HR-Position, die sich zuletzt oft als Schleudersitz erwiesen hatte. Schließlich wurde man mit Christian Illek fündig, Chef von Microsoft Deutschland und davor lange bei der Telekom.

Es war eine Entscheidung für das Altbekannte, schön in der maskulinen Komfortzone. Und für einen Mann, der noch nie als Personaler gegläntzt hat.

Ursula Schwarzer/Klaus Werle