

# Die Macht der Monokultur

**Erst wenigen  
Börsenunternehmen  
gelingt Vielfalt  
in der Führung**



**AllBright**

ALLBRIGHT BERICHT / SEPTEMBER 2018



**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:** Theresa Köchl, Naima Middendorf und Lucie Schibel – **Design:** Kristina Brusa, Leipzig – **Repro:** humme Leipzig – **Druck:** PögeDruck

# Inhalt

## EDITORIAL

4

## STATUS QUO

5

## NEUBESETZUNGEN IN DEN VORSTÄNDEN

Ausgeglichenes Verhältnis erst in 38 Jahren?

6

## IN DEN VORSTÄNDEN:

Anzahl der Thomasse & Michaels wächst stärker als Anzahl der Frauen

7

## DIE »ZIELGRÖSSE NULL« WIRD ZUR SELF FULFILLING PROPHECY

8

## ZIEL: EIN VORSTAND OHNE FRAUEN

9

## SO ENTWICKELN SICH DIE UNTERNEHMEN

10 – 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

Die 30 Großunternehmen im Vergleich

16

Im internationalen Vergleich:

## DAX-KONZERNE SIND SCHLUSSLICHT

17

## ZWEI FRAGEN AN PROF. IRIS BOHNET

18

## SCHLUSSWORTE

19

# Der Wandel gelingt in allen Branchen – wenn er gewollt ist

**Der Zuwachs an Frauen in den Vorständen der 160 deutschen Börsenunternehmen war im vergangenen Jahr so gering, dass er in etwa dem gleichzeitigen Zuwachs an Männern entspricht, die Thomas heißen. An den Unternehmensspitzen dominiert eine männliche Monokultur, die sie nicht abzuschütteln vermögen: Thomas rekrutiert Thomas und der wiederum einen Thomas, der ihm sehr ähnlich ist. Von der Vielfalt in der deutschen Gesellschaft kommt in diesen Führungsetagen wenig an – attraktiv für deutsche Top-Managerinnen ist das nicht.**

Zwar gab es im vergangenen Jahr endlich eine Verbesserung des Frauenanteils in den Vorständen der mittelgroßen Unternehmen im MDAX, doch in den großen DAX-Konzernen, bislang der stärkste Veränderungsmotor, stagniert der Anteil auf Vorjahresniveau, und die Unternehmen fallen damit im internationalen Vergleich immer weiter zurück. In den USA und Schweden verläuft die Entwicklung weiter wesentlich schneller und der Frauenanteil in den Vorständen ist dort schon jetzt doppelt so hoch.

## **DIE »ZIELGRÖSSE NULL« IST EIN STARKES SIGNAL**

Die Hälfte der 160 Börsenunternehmen besteht aus Firmen, die keine Frauen im Vorstand haben und die laut Geschäftsbericht auch nichts daran ändern möchten: ganz überwiegend streben sie in den kommenden Jahren ausdrücklich einen Frauenanteil von 0 Prozent an. Diesen Unternehmen kann nicht bewusst sein, was für ein verheerendes Signal sie mit dieser »Zielgröße Null« aussenden: an die Managerinnen im Unternehmen (Ihr werdet hier nichts), an interessierte externe Top-Managerinnen (Ihr seid hier nicht willkommen), an die Öffentlichkeit (Wir sind nicht fähig und willens, uns an veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Voraussetzungen anzupassen).

## **FÜR DEN ERFOLG BRAUCHT ES DAS ENGAGEMENT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Ob Gabelstapler-Hersteller, Medienkonzern, Telekommunikationsunternehmen oder Bank – wenn Unternehmensführer wie **Mathias Döpfner**, **Tim Höttges**, **Marija Korsch** oder **Gordon Riske** (Statements auf S. 10–12) Vielfalt als strategisches Unternehmensziel begreifen, lässt sich die Monokultur im Management aufbrechen. So werden sie attraktiv für Top-Talente, die auf eine offene und inklusive Unternehmenskultur

Wert legen. Und sie werden zu Vorreitern, die zeigen, wie Führungsteams aussehen können, wenn die Besten anstelle der immer Gleichen rekrutiert werden.

Hier geben AllBrights Weiße, Graue und Schwarze Liste einen schnellen Überblick: Welchen Firmen gelingt es am besten, Frauen für das Top-Management zu finden und zu halten und welche sind damit besonders attraktiv? Wo geht es vorwärts? Wer bleibt zurück? Dass die Branche dabei keine Rolle spielt, zeigen auch die die DAX-Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil an der Spitze: die Traditionsunternehmen **Siemens** und **Daimler** gehören ebenso dazu wie der Software-Riese **SAP**, der Immobilienkonzern **Vonovia**, der Versicherer **Allianz**, die **Lufthansa** und der Neuling im DAX, das Fintech-Unternehmen **Wirecard**.

Monokulturen sind übrigens nur bei konstanten Bedingungen effizient; in einer sich verändernden Umwelt jedoch sind sie anfällig und wenig anpassungsfähig. Nur, wer den Blickwinkel ändert und die Monokultur überwindet, wird in dieser schnell veränderlichen Zeit am Ende erfolgreich sein.



*Wiebke Ankersen & Christian Berg  
Geschäftsführer AllBright Stiftung*



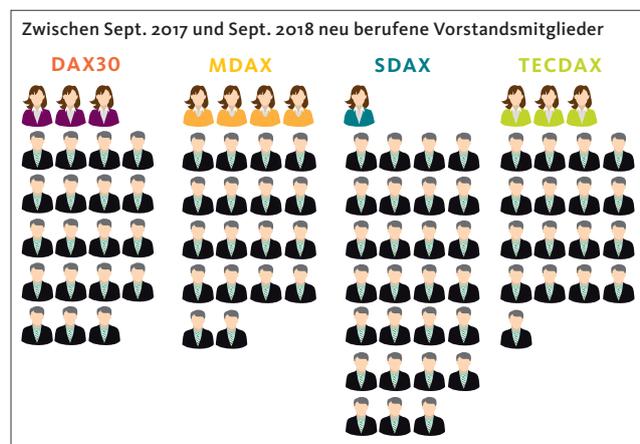
## Ausgeglichenes Verhältnis erst in 38 Jahren?

**In den Vorständen ist unverändert viel Bewegung: Insbesondere durch ungeplante Umstrukturierungen gibt es regelmäßig viel mehr Neubesetzungen, als man aufgrund der laufenden Verträge der Vorstandsmitglieder erwarten könnte. Der Frauenanteil in den Vorständen könnte angesichts dieser zahlreichen Neubesetzungen durchaus zügig erhöht werden.**

### TROTZ HOHER FLUKTUATION IN DEN VORSTÄNDEN: WEITERHIN WENIGE NEUE FRAUEN

Von September 2017 bis September 2018 wurden insgesamt 92 Personen neu in die Vorstände der 160 Börsenunternehmen berufen. Das bedeutet, dass 13,5 Prozent aller Vorstandsmitglieder durch geplante und ungeplante Neubesetzungen ausgetauscht wurden (im Vorjahr waren es 15 Prozent).

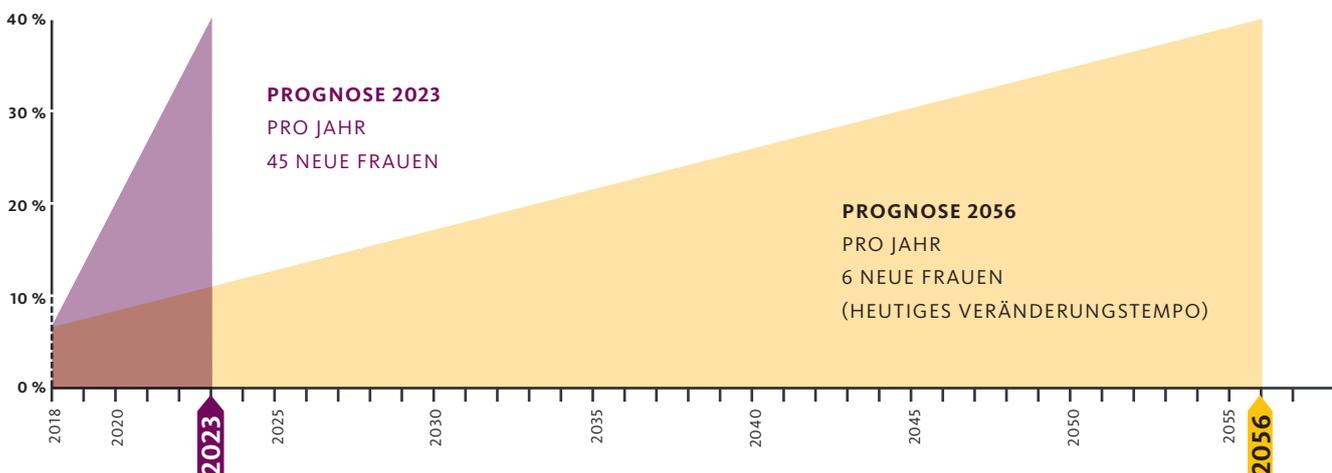
Von den 92 in diesem Zeitraum neu rekrutierten Personen waren 81 Männer und 11 Frauen. Das ergab unterm Strich (durch Weggang von Frauen und Zugang bzw. Abgang von Firmen mit Frauen im Vorstand) einen Zuwachs von 6 Frauen und entspricht exakt der Vorjahresziffer. Setzt sich die Entwicklung in diesem Tempo fort, gibt es erst im Jahr 2056 ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis mit 40 Prozent Frauenanteil in den Vorständen der Börsenunternehmen.



### 45 NEUE FRAUEN FÜR DIE AUFSICHTSRÄTE GEFUNDEN – DAS IST AUCH FÜR VORSTÄNDE MÖGLICH

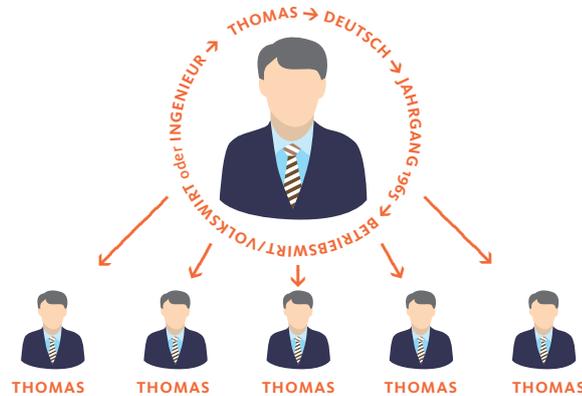
Zwischen dem 1. September 2017 und dem 1. September 2018 wurden insgesamt 45 hochqualifizierte neue Frauen für die Aufsichtsräte gefunden. Rekrutierte man jährlich ebenso viele Frauen für die Vorstände, wäre schon im Jahr 2023 ein Anteil von 40 Prozent erreicht.

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



## IN DEN VORSTÄNDEN:

# Anzahl der Thomasse & Michaels wächst stärker als Anzahl der Frauen



Die deutschen Börsenunternehmen rekrutieren ihre Vorstände seit Jahrzehnten nahezu unverändert nach immer gleichem Muster, so dass die Vorstandsmitglieder sich in bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung sehr ähnlich sind: überwiegend männliche westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler Mitte Fünfzig.

So ist ein »Thomas-Kreislauf« in der Rekrutierung der Vorstände entstanden: Thomas ist im September 2018 der häufigste Name in den Börsenvorständen, und es gibt mehr Thomasse und Michaels (60) als Frauen insgesamt (56).

Thomas ist auch der häufigste Name unter den Vorstandsvorsitzenden: 7 Vorstandsvorsitzende heißen Thomas, nur 4 Vorstandsvorsitzende sind Frauen.

Und dieser Kreislauf setzt sich ungebrochen fort. Die Zahl der Thomasse ist im vergangenen Jahr sogar weiter gestiegen – in ungefähr gleichem Maße wie die Zahl der Frauen: Es gab in den Vorständen einen Zuwachs von 5 Thomassen und 6 Frauen. Gleichzeitig stieg die Anzahl der Michaels um 3, und so gab es einen größeren Zuwachs an Thomassen und Michaels als an Frauen in den deutschen Börsenvorständen.

Nicht nur in Geschlecht und Nationalität, auch in Alter, Herkunft und Ausbildung entsprechen die neu rekrutierten Vorstandsmitglieder der »Thomas-Schablone« und sind nahezu exakte Spiegelbilder der bestehenden Vorstände. Die einzige Veränderung: sie werden internationaler.

DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IST:



UND SO WURDE ZWISCHEN 1. SEPTEMBER 2017 UND 1. SEPTEMBER 2018 REKRUTIERT:

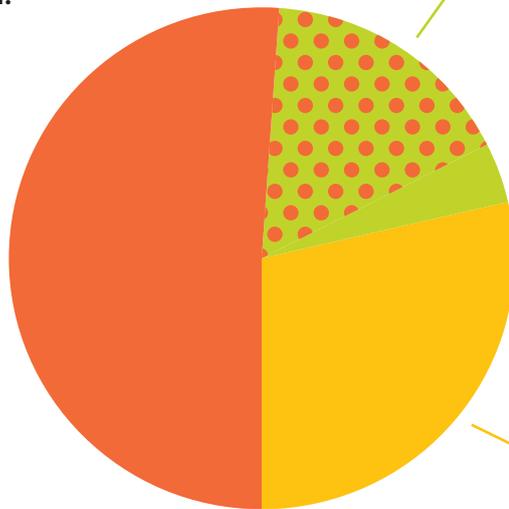


## NULL AMBITION FÜHRT ZU NULL ERFOLG:

# Die »Zielgröße Null« wird zur Self Fulfilling Prophecy

Seit dem 30. September 2015 sind die börsennotierten Unternehmen gesetzlich verpflichtet, feste Zielgrößen für die Steigerung des Frauenanteils in ihren Vorständen zu veröffentlichen – aktuell für den Zeitraum bis 2022. Es ist allerdings möglich, hierbei die »Zielgröße Null« anzugeben – also null Frauen im Vorstand anzustreben. Von dieser Möglichkeit machen die Unternehmen ausgiebig Gebrauch.

79 UNTERNEHMEN HABEN KEINE FRAU IM VORSTAND UND MÖCHTEN DAS AUCH NICHT ÄNDERN



31 FIRMEN OHNE FRAUEN IM VORSTAND PLANEN, EINE FRAU ZU BERUFEN

6 UNTERNEHMEN MIT FRAUEN IM VORSTAND PLANEN EINE ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS

44 UNTERNEHMEN HABEN SCHON FRAUEN IM VORSTAND UND PLANEN, DEN STATUS QUO BEIZUBEHALTEN

### ZIELGRÖSSE NULL IST EIN STARKES SIGNAL

Die Zielgröße Null ist ein starkes Signal der Unternehmen – sowohl an die eigenen Managerinnen (»Das trauen wir euch unter keinen Umständen in den kommenden Jahren zu«) als auch nach außen (»Hier bleibt alles beim Alten, wir haben kein Interesse an weiblicher Kompetenz«) – und wird so zur Self Fulfilling Prophecy.

Unter den 160 Börsenunternehmen gibt es 79 Firmen, die keine einzige Frau im Vorstand haben und die sich für die kommenden Jahre entweder gar kein Ziel oder aber das Ziel gesetzt haben, keine einzige Frau im Vorstand zu haben. Das ist die Hälfte aller an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen (2016 waren es noch 110 Unternehmen). Nur 37 Unternehmen planen tatsächlich eine konkrete Erhöhung des aktuellen Frauenanteils.

### JE KLEINER DAS UNTERNEHMEN, DESTO GERINGER DIE AMBITIONEN

Nur die Hälfte der MDAX-Unternehmen plant, mehr Frauen in den Vorstand zu holen, im SDAX sind es 40 Prozent der Unternehmen. Im TecDAX hat nur ein Viertel der Unternehmen sich das Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Vorstand zu erhöhen.

### NUR NOCH ZWEI DAX30-UNTERNEHMEN MIT DER ZIELGRÖSSE NULL

Waren es im Jahr 2016 noch neun Großunternehmen, die mit ausschließlich männlichen Führungsteams planteten, gibt es im September 2018 mit **Heidelberg-Cement** und **RWE** nur noch zwei, die so demonstrativ ihr Desinteresse an einer Modernisierung der Führungsstrukturen signalisieren.

### EIN EINZIGES UNTERNEHMEN HAT EIN AUSGEGLICHENES GESCHLECHTERVERHÄLTNIS ZUM ZIEL

Dass es auch anders geht, zeigt **Covestro**: Das Chemieunternehmen hat sich vorgenommen, bis 2022 im Vorstand einen Frauenanteil von 40 Prozent zu erreichen – zur Zeit beträgt der Anteil 0 Prozent. Damit steht das Unternehmen unter den 160 Börsenunternehmen ganz allein da.

Unter den 30 DAX-Unternehmen haben sich die **Allianz** mit 30 Prozent (aktuell 20 Prozent), die **Deutsche Telekom** mit 28,5 Prozent (aktuell 12,5 Prozent) und die **Lufthansa** mit 30 Prozent (aktuell 20 Prozent) nach **Covestro** die höchsten Ziele gesteckt.

# Ziel: Ein Vorstand ohne Frauen

**Zahlreiche Firmen, die keine Frauen im Vorstand haben, setzen sich weiterhin die »Zielgröße Null«: Sie verfolgen das erklärte Ziel, in den kommenden Jahren (in der Regel bis 2022) im Vorstand einen Frauenanteil von null Prozent zu erreichen. Die eher schwachen Begründungen sind auch in diesen beispielhaften Ausschnitten aus Geschäftsberichten und Webseiten dokumentiert.**

Für die Zeit nach dem 30. Juni 2017 wurden vom Aufsichtsrat die Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat und im Vorstand der Sixt SE erneut auf jeweils 0 % mit einer Umsetzungsfrist bis zum 30. Juni 2022 festgelegt, da derzeit nicht beabsichtigt ist, den Aufsichtsrat oder Vorstand zu erweitern oder personelle Änderungen herbeizuführen. Der Vorstand hat die

SIXT: Geschäftsbericht 2017, S. 17

Für den Vorstand der TLG IMMOBILIEN AG liegt die Mindestzielgröße für den Frauenanteil bei Null. Diese Zielgrößen sollen bis zum 30. Juni 2022 nicht unterschritten werden.

TLG Immobilien: Corporate Governance Bericht März 2018, S. 49

Die Fielmann Aktiengesellschaft entscheidet bei der Besetzung von Vorstandspositionen stets nach bester Qualifikation und Eignung zum Wohle des Unternehmens. Wir sind mit der aktuellen Besetzung gut ausgestattet. Vor diesem Hintergrund legen wir die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand für die Zielerreichungsfrist bis zum 30. Juni 2022 mit null Prozent fest. Wenn eine Vorstandsposition neu zu besetzen ist, plant Fielmann, den Frauenanteil zu erhöhen, dieses aber nicht zum einzig leitenden Kriterium bei der Auswahl heranzuziehen.

Fielmann ist ein modernes Unternehmen. Unser Frauenanteil beträgt in Deutschland über 70 Prozent. Un-

Fielmann: Erklärung zur Corporate Governance Dez. 2017, [www.corporate.fielmann.com](http://www.corporate.fielmann.com)

In seiner Sitzung vom 15. März 2017 hat der Aufsichtsrat nach erneuter Abwägung beschlossen, am bislang bestehenden Frauenanteil im Vorstand festzuhalten und die bis zum 30. Juni 2020 zu erreichende Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand erneut auf 0 % festzulegen, wobei diese Festlegung ausdrücklich unberührt lässt, dass der Aufsichtsrat bemüht ist, wie bisher insgesamt eine Diversität bei Personalentscheidungen zu berücksichtigen. Hintergrund dieser Entscheidung ist, dass bisher noch keine Frauen im Unternehmen identifiziert werden konnten, die in diesem Zeitraum die hohen Anforderungen für die Besetzung einer Vorstandsposition unserer Gesellschaft erfüllen würden. Zu den

HeidelbergCement: Geschäftsbericht 2017, S. 11

- Nach § 111 (Abs. 5) Aktiengesetz legte der Aufsichtsrat eine Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand der KRONES AG von 0 % fest. Grund hierfür war, dass der Aufsichtsrat bislang keine geeignete Kandidatin für den Vorstand finden konnte und davon ausgeht, dass dies auch in naher Zukunft schwierig bleibt.

Krones: Geschäftsbericht 2017, S. 121

gemäß § 111 Abs. 5 AktG mögliche Maximalfrist bis zum 30. Juni 2017 hinaus. Der Aufsichtsrat hat nach dem Ablauf der Maximalfrist sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat eine Beibehaltung der Zielgröße von 0 Prozent und eine Umsetzungsfrist bis zum Ablauf des 30. Juni 2022 beschlossen. Diese Zielgröße wahrt den aktuellen Stand.

Rocket Internet: Corporate Governance Bericht 2017, S. 15

Vorstand befasst. Derzeit liegt die Frauenquote im Vorstand bei 0 Prozent. Der Aufsichtsrat ist der festen Überzeugung, dass es im Unternehmensinteresse liegt, die Vorstände langfristig an das Unternehmen zu binden und im Unternehmen zu halten. Eine Änderung in der Besetzung des Vorstands ausschließlich zum Zweck der Erhöhung der Frauenquote hält der Aufsichtsrat nicht für sinnvoll. Daher steht auch eine mögliche Aufstockung des Vorstands zur Sicherstellung einer Frauenquote nicht zur Diskussion. 2015 wurde eine Zielgröße für den Vorstand von 0 Prozent festgelegt. Frist zur Erreichung war der 30. Juni 2017. Die Zielgröße wurde erreicht. Eine Änderung dieser Quote erscheint aus heutiger Sicht mittelfristig als unrealistisch. Der Aufsichtsrat hat daher die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand mit Wirkung ab dem 1. Juli 2017 bis zum 30. Juni 2022 wiederum auf 0 Prozent festgelegt.

Bechtle: Geschäftsbericht 2017, S.53

auf Vielfalt (Diversity) achten. Darüber hinaus hält es der Aufsichtsrat nicht für im Interesse der Gesellschaft, höhere Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand festzulegen. Daher ist hier die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand weiterhin null. Diese Zielgröße wurde 2017 unverändert erreicht.

Norma Group: Geschäftsbericht 2017, S. 42

# So entwickeln sich die Unternehmen

### NUR ZWEI UNTERNEHMEN

#### MIT 40 PROZENT FRAUEN IM VORSTAND

Im September 2018 erfüllen unverändert 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** (MDAX) und das im TecDAX notierte Biotech-Unternehmen **Medigene**. Mit einem 50-prozentigen Frauenanteil im Vorstand und einer Vorstandsvorsitzenden steht **Medigene** bis auf weiteres (der Posten des Finanzvorstands ist vakant) wieder an der Spitze des Rankings.

Die **Aareal Bank** wird schon im Oktober durch eine Erweiterung des Vorstands um einen zusätzlichen Mann das ausgewogene Geschlechterverhältnis verlieren und auf einen Frauenanteil von 33 Prozent zurückfallen. Ihren Platz im Ranking wird dann die **KION Group** einnehmen, die von Oktober an eine zweite Frau im Vorstand und damit einen Frauenanteil von 40 Prozent haben wird.

### GROSSUNTERNEHMEN:

#### MEHR ALS ZWEI DRITTEL MIT FRAU IM VORSTAND

Keines der 30 großen deutschen Börsenunternehmen erreicht einen Frauenanteil von 40 Prozent. Den höchsten Frauenanteil erreichen **Siemens**, **Daimler**, **Vonovia** und **SAP**. Auch die **Deutsche Telekom** ist auf einem guten Weg: Das Unternehmen hat mit Birgit Bohle eine zweite Frau ab Januar 2019 angekündigt. Es wird langsam schwierig für DAX30-Unternehmen, einen frauenlosen Vorstand zu präsentieren: Inzwischen haben 22 von 30 Unternehmen gemischte Teams an der Spitze.

### FAST JEDES DRITTE ALLER BÖRSENUNTERNEHMEN

#### HAT NUN EINE FRAU IM VORSTAND

AllBrights Graue Liste wächst: Immer mehr Unternehmen haben zumindest eine Frau im Vorstand, insgesamt sind es nun 50 von 160 Unternehmen (im vergangenen Jahr noch 42). **Airbus**, **Axel Springer**, **Beiersdorf**, **Fresenius Medical Care**, **GEA Group**, **KION Group**, **Pfeiffer Vacuum**, **Qiagen**, **Vonovia** und **Wirecard** haben jeweils eine erste Frau in den Vorstand berufen und damit die Schwarze Liste verlassen. Die **KION Group** wird im Oktober sogar eine zweite Frau im Vorstand begrüßen.

Eine einzelne Frau im Vorstand bedeutet allerdings noch keine nachhaltige Vielfalt. Das wird deutlich, wenn diese Frau den Vorstand verlässt: Drei Unternehmen, die im vergangenen Jahr auf der Grauen Liste geführt wurden, haben ihre Vorstandsfrauen verloren und landen so 2018 auf der Schwarzen Liste.

### AAREAL BANK (WEISSE LISTE)



Frau Korsch, Sie sind eine der wenigen weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden in den börsennotierten deutschen Unternehmen. Nur ein Unternehmen hat am 1. September 2018 einen höheren Frauenanteil im Vorstand als die Aareal Bank. Entscheiden Sie bei der Auswahl konsequenter aufgrund von Qualifikation als andere?



Für die Aareal Bank Gruppe hat das Thema Diversität schon seit langem eine große Bedeutung. Das betrifft sowohl die kulturelle und sprachliche Vielfalt, die wir als internationales Unternehmen brauchen. Das betrifft aber auch die Frage, welche unterschiedlichen Lebensmodelle wir in unserem Unternehmen ermöglichen. Ich denke dabei etwa an mobile Arbeit oder die Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

In diesem breiteren Kontext sehen wir auch die Frage der Förderung von Frauen. Hier ist die Aareal Bank sicher weiter als manch anderes Unternehmen unserer traditionell von Männern dominierten Branche. Der Aufsichtsrat ist mit fünf weiblichen von insgesamt zwölf Aufsichtsratsmitgliedern annähernd paritätisch besetzt, auch mit unseren zwei weiblichen Vorstandsmitgliedern sind wir weiter als andere. Und auch in den Führungsebenen unterhalb des Vorstands entwickeln wir uns in die richtige Richtung.

Frauen und Männer haben bei der Aareal Bank die gleichen Chancen. Wir treffen sämtliche Personalentscheidungen strikt nach Kompetenz und Leistung. Das ist ein Gebot der Fairness, aber auch eine Voraussetzung für eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung. Denn nur mit den besten Talenten und einer auf größtmögliche Diversität und Vielfalt ausgerichteten Personalentwicklung können wir unsere Zukunft erfolgreich gestalten.«

**MARIJA KORSCH**

**AUFSICHTSRATSVORSITZENDE, AAREAL BANK**

## KION GROUP (GRAUE LISTE, AB OKTOBER WEISSE LISTE)

Die KION Group wird ab Oktober einen Frauenanteil im Vorstand von 40 Prozent erreichen und eines der wenigen Unternehmen mit mehreren Frauen im Vorstand sein. Andere Unternehmen führen oft an, es gebe zu wenig qualifizierte Frauen auf der Top-Ebene. Sieht Ihr Unternehmen das anders?



» Der weibliche Teil unserer Gesellschaft hat genau das gleiche Potenzial und die gleichen Fähigkeiten wie der männliche. Es wäre geradezu fahrlässig, wenn wir uns nur auf einen Teil fokussieren würden. Zudem sorgen gemischte Teams immer für neue Impulse und Denkweisen, die uns voranbringen. Diversity ist ja kein Selbstzweck.

Wir besetzen die Positionen in unserer Konzerngruppe nach Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeit – nicht nach Gender. Das gilt im Vorstands- und Führungskräftebereich ebenso wie bei Mitarbeitern. Gleichwohl freue ich mich, wenn die paritätische Verteilung von klugen Köpfen sich auch in unserer Personalstruktur widerspiegelt. Und diese klugen Köpfe müssen Unternehmen mittlerweile auch erst einmal für sich gewinnen.

Für Bewerber zählen heute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenso wie internationale Karriereoptionen, schlanke Unternehmensstrukturen und spannende Tätigkeiten in einer Zukunftsbranche. KION und seine Marken sind da beileibe keine schlechte Wahl – für Männer ebenso wie für Frauen.«

**GORDON RISKE**  
VORSTANDSVORSITZENDER, KION GROUP

## 110 VON 160 UNTERNEHMEN NOCH OHNE FRAU IM VORSTAND

Die Schwarze Liste der Unternehmen, deren Vorstände ausschließlich aus Männern bestehen, umfasst im September 2018 mit insgesamt 110 Unternehmen nun acht Unternehmen weniger als noch im Vorjahr. Das sind jedoch noch immer weit mehr als zwei Drittel aller Unternehmen.

## 15 UNTERNEHMEN GANZ OHNE FRAUEN IN VORSTAND ODER AUFSICHTSRAT

Auch die Doppelschwarze Liste mit Unternehmen, die weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine einzige Frau haben, wird langsam aber stetig kürzer: Zurzeit werden 15 der 160 Unternehmen an der Frankfurter Börse von reinen Männermannschaften in Vorstand und Aufsichtsrat geführt.

## NEU GELISTETE UNTERNEHMEN FAST IMMER OHNE FRAUEN IM VORSTAND

Die im Laufe des vergangenen Jahres neu an der Frankfurter Börse gelisteten Unternehmen haben – wie auch schon in den Vorjahren – einen auffallend niedrigen Frauenanteil im Top-Management. Zwei der neu gelisteten Firmen (**Aumann** und **Corestate Capital**) landen direkt auf der Doppelschwarzen Liste, die meisten anderen im unteren Bereich der Schwarzen Liste (**Aroundtown**, **HelloFresh**, **Isra Vision**, **Jost Werke**, **Siemens Healthineers**). **Delivery Hero** landet auf Platz 70. Die **DWS Group** ist das einzige neue Unternehmen, das eine Frau im Vorstand hat und sich damit auf der Grauen Liste platziert.

## DEUTSCHE TELEKOM (GRAUE LISTE)

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben für Januar 2019 Birgit Bohle in den Vorstand der Deutschen Telekom berufen und gehören dann zu den wenigen Börsenunternehmen mit mehreren Frauen im Vorstand. Wie ist Ihnen das gelungen?



» Danke für den Glückwunsch – aber die Berufung einer Frau in einen Dax-Vorstand sollte doch mittlerweile ein Stück Normalität sein. Um ein Zitat von Justin Trudeau aufzugreifen: Because it is 2018!

Jedenfalls war es bei uns recht pragmatisch: Wir stellen uns bei Personalentscheidungen drei entscheidende Fragen: Wer bringt die gesuchten Qualifikationen mit? Wer passt zu unseren Werten? Wer bringt das Team weiter? Deshalb haben wir bei der Telekom schon heute eine gute Mischung im Vorstandsteam (und auch auf weiteren Management-Ebenen). Um nur drei Beispiele zu nennen: Claudia Nemat ist Physikerin und leitet das Ressort Technik und Innovation, Adel Al-Saleh stammt aus den USA und war lange Zeit für IBM tätig. Nun managed er die T-Systems. Und der Chef unseres Europa-Ressorts, Srini Gopalan, hat lange für indische und britische Unternehmen gearbeitet.

Ab Januar wird Birgit Bohle weitere Perspektiven und Erfahrungen einbringen, die uns heute noch fehlen. Diese Vielfalt ist gut für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, für das Vorstandsteam, für unser Unternehmen. Und im Kern geht es doch genau darum!«

**TIM HÖTTGES**  
VORSTANDSVORSITZENDER, DEUTSCHE TELEKOM

# Aufsteiger und Absteiger 2018

### AXEL SPRINGER (GRAUE LISTE)



Herzlichen Glückwunsch, durch den Einzug von Frau Dr. Caspar in den Vorstand gehört Axel Springer zu den Aufsteigern des Jahres. Sie hatten sich ursprünglich eine Zielgröße für den Frauenanteil von null Prozent bis Mai 2019

gesetzt – und haben trotzdem eine Frau für den Vorstand gefunden.



Dass wir durch die Berufung von Stephanie Caspar in den Vorstand von Axel Springer ein >Aufsteiger des Jahres< sind, das freut uns natürlich sehr. Noch mehr gefreut hat uns, dass bei ihrer Berufung niemand im Unternehmen gesagt hat, die ist es geworden, weil sie eine Frau ist. Sie hat allein mit ihrer Leistung und ihrer Persönlichkeit überzeugt. Wir brauchen ihre Technologie-Kompetenz und ihr modernes Management-Verständnis.

Frauenförderung ist keine politisch korrekte Strafarbeit, sondern unverzichtbar im Interesse des Unternehmenserfolges. Dass Frauen Vorstandsverantwortung übernehmen, sollte einfach eine Selbstverständlichkeit sein.«

MATHIAS DÖPFNER

VORSTANDSVORSITZENDER, AXEL SPRINGER

### DIE AUFSTEIGER DES JAHRES

Bei diesen Unternehmen hat sich im vergangenen Jahr besonders viel getan: Der Maschinenbauer **Pfeiffer Vacuum**, im September 2017 noch auf der Doppelschwarzen Liste ohne Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat, hat nun mit Ayla Busch eine Aufsichtsratsvorsitzende und mit Nathalie Benedikt eine weibliche CFO. So macht das Unternehmen von Platz 144 auf Platz 17 den größten Sprung – von ganz unten nach ganz oben.

**Axel Springer** verlässt endlich die Schwarze Liste und platziert sich im Mittelfeld der Grauen Liste: Stephanie Caspar ist neue Vorstandin für Technologie und Daten; außerdem wurde ein Mann im Aufsichtsrat durch eine Frau ersetzt: **Axel Springer** klettert so von Platz 114 auf Platz 21.

Auch der Nivea-Konzern **Beiersdorf** hat mit Dessi Temperley eine neue Finanzvorständin und damit nun die Schwarze Liste verlassen. Der Konzern erhöht auch den Frauenanteil im Aufsichtsrat und klettert damit von Platz 121 auf Platz 37.

Schon ohne die für Oktober angekündigte zweite neue Vorstandin Susanna Schneeberger macht der Gabelstapler-Hersteller **KION Group** den großen Schritt von der Schwarzen Liste auf die vordersten Plätze: Die Berufung von Anke Groth als Vorstandin bringt das Unternehmen zum Stichtag 1. September von Platz 98 auf Platz 14. Von Oktober an wird die **KION Group** dann an erster Stelle stehen mit dem höchsten Frauenanteil aller an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen.

### DIE ABSTEIGER DES JAHRES

**Bayer** (von Platz 29 auf 110), **Deutz** (von 3 auf 70) und **Morphosys** (von 8 auf 70) haben im vergangenen Jahr aus unterschiedlichen Gründen ihre einzige Vorstandsfrau verloren (die **Morphosys**-Vorständin hat sich aus privaten Gründen zurückgezogen, die **Deutz**-Vorständin ging in den Ruhestand). Hier wird deutlich, wie wenig nachhaltig die Vielfalt im Top-Management ist, wenn sie nur in einer einzelnen symbolischen Frau besteht – alle drei Unternehmen fallen im Vergleich weit zurück.

Ein einziges Unternehmen ohne Frauen im Vorstand hat nun auch die vorhandene Frau im Aufsichtsrat entfernt: **TLG Immobilien** rutscht damit nach unten auf die Doppelschwarze Liste.

## ZUM RANKING:

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

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

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

## FIRMEN MIT MINDESTENS 40 % FRAUEN IM VORSTAND:

# AllBrights Weiße Liste

Kriterium für die Weiße AllBright-Liste ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Vorstand der Unternehmen mit mind. 40 Prozent des unterrepräsentierten Geschlechts.

Im September 2018 gibt es wie schon im Vorjahr nur zwei börsennotierte Unternehmen, die einen mindestens 40-prozentigen Frauenanteil im Vorstand erreichen: die Aareal Bank und Medigene.

Im Oktober 2018 wird auch die KION Group (jetzt Platz 14 Graue Liste) einen Frauenanteil von 40 Prozent im Vorstand erreichen.

- 1 Medigene
- 2 Aareal Bank

2

DAX30-Unternehmen sind hervorgehoben.

\*\* Wirecard ersetzt Ende September 2018 die Commerzbank im DAX30.

## FIRMEN MIT MINDESTENS EINER FRAU IM VORSTAND:

# AllBrights Graue Liste

Die 48 Unternehmen auf der Grauen Liste haben mindestens eine Frau im Vorstand, erreichen jedoch noch keine 40 Prozent Frauenanteil. 22 dieser Firmen gehören zu den 30 großen DAX-Unternehmen.

48

- 3 DIC Asset
- 4 Deutsche Beteiligung
- 4 TAG Immobilien
- 6 Grenke
- 6 HHLA
- 8 KWS Saat
- 8 **Wirecard\*\***
- 10 Telefónica Deutschland
- 11 Evonik Industries
- 11 **Siemens**
- 13 **Vonovia**
- 14 KION Group
- 15 **Daimler**
- 15 Fraport
- 17 Pfeiffer Vacuum Technology
- 18 **SAP**
- 19 GEA Group
- 20 **Lufthansa**
- 21 **Allianz**
- 21 Axel Springer
- 21 Fuchs Petrolub
- 21 ProSiebenSat1 Media
- 25 **Deutsche Börse**
- 26 **Henkel**
- 26 **Merck**
- 28 **Deutsche Post**
- 28 Innogy
- 30 **Adidas**
- 31 **Commerzbank\*\***
- 31 **Fresenius Medical Care**
- 33 **BASF**
- 33 **Fresenius**
- 35 **BMW**
- 36 Qiagen
- 37 **Beiersdorf**
- 38 **Munich Re**
- 39 **Deutsche Telekom**
- 40 DWS Group
- 41 **Continental**
- 42 **Deutsche Bank**
- 42 **Volkswagen**
- 44 Schaeffler
- 45 Dialog Semiconductor
- 46 Airbus Group
- 47 Zooplus
- 48 Grand City Properties
- 48 Patrizia Immobilien
- 48 WashTec

# AllBrights Schwarze Liste

110

Die 110 Unternehmen auf der Schwarzen Liste haben keine einzige Frau im Vorstand. Das sind 69 Prozent der 160 deutschen Börsenunternehmen.

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

51 Steinhoff International  
52 Cewe Stiftung  
53 Biotest  
53 Hornbach\*  
55 Osram Licht  
56 Ceconomy  
56 Metro  
58 Hannover Rück  
59 Rhön-Klinikum  
60 Bilfinger  
60 DMG Mori  
60 Sartorius  
63 Norma Group\*  
64 Fielmann  
64 Hella  
64 **Infineon**  
64 SGL Carbon\*  
64 Wüstenrot & Württembergische  
69 Südzucker  
70 Alstria Office REIT\*  
70 Aurubis\*  
70 Bechtle  
70 Bertrandt  
70 Brenntag  
70 Cancom  
70 Carl Zeiss Meditec\*  
70 **Covestro**  
70 Delivery Hero\*  
70 Deutsche EuroShop\*  
70 Deutsche Pfandbriefbank  
70 Deutz  
70 Drägerwerk  
70 Dürr  
70 ElringKlinger  
70 Evotec  
70 Freenet  
70 Gerresheimer  
70 Grammer  
70 Hamborner REIT\*  
70 **HeidelbergCement**  
70 Heidelberger Druckmaschinen

70 Indus  
70 Jenoptik\*  
70 Jungheinrich  
70 Koenig & Bauer  
70 Leoni  
70 **Linde**  
70 Morphosys  
70 MTU Aero Engines  
70 SAF-Holland  
70 Scout24\*  
70 Siltronic\*  
70 Ströer  
70 Symrise  
70 Uniper  
106 **Thyssenkrupp**  
107 Hapag-Lloyd  
107 Hochtief  
107 Talanx  
110 **Bayer**  
110 **RWE\***  
112 **EON**  
112 Salzgitter  
114 CTS Eventim  
114 Hugo Boss  
114 K+ S  
114 Krones  
114 Lanxess  
114 Rheinmetall  
114 SMA Solar Technology  
114 Tele Columbus\*  
114 Wacker Chemie  
123 Siemens Healthineers  
123 Zalando  
125 Aixtron\*  
125 HelloFresh  
127 Aroundtown  
127 CompuGroup Medical  
127 Deutsche Wohnen  
127 1&1 Drillisch  
127 Isra Vision  
127 Jost Werke

## KEINE FRAU IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT:

Die 15 Unternehmen der Doppelschwarzen Liste haben weder eine Frau im Vorstand noch eine einzige Frau im Aufsichtsrat. So belegen sie alle denselben Platz im Ranking. Die Unternehmen der Doppelschwarzen Liste sind in die Schwarze Liste mit eingerechnet.

# AllBrights Doppelschwarze Liste

15

127 Klöckner & Co  
127 LEG Immobilien  
127 Nordex  
127 Puma  
127 Software  
127 Takkt  
127 Vossloh  
127 VTG  
127 XING  
142 RIB Software  
143 BVB (Borussia Dortmund)  
143 Encavis\*  
145 RTL Group\*

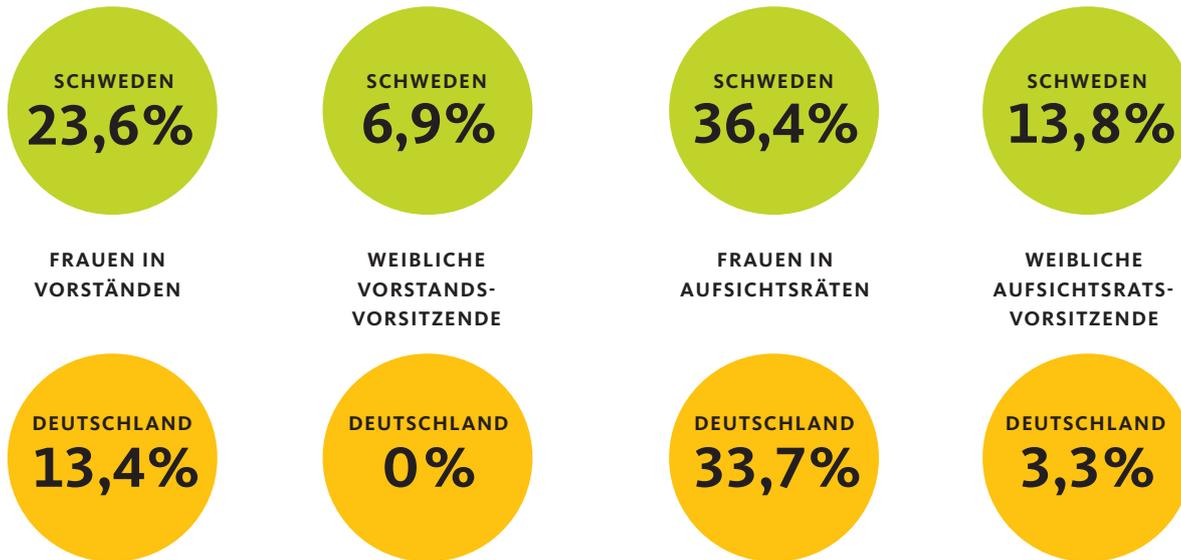
DAX30-Unternehmen sind hervorgehoben  
\* = Nur zwei Personen im Vorstand

146 Adler Real Estate  
146 ADO Properties  
146 Aumann\*  
146 Corestate Capital  
146 Hypoport  
146 Nemetschek  
146 Rational  
146 Rocket Internet  
146 S&T  
146 Sixt  
146 SLM Solutions Group  
146 Stabilus  
146 TLG Immobilien\*  
146 United Internet\*  
146 Wacker Neuson

\* = Nur zwei Personen im Vorstand

# Deutschland & Schweden

## DIE 30 GROSSUNTERNEHMEN IM VERGLEICH



Frauenanteil in den Führungsgremien der 30 größten Börsenunternehmen in Schweden (OMX30) und Deutschland (DAX30) am 1. September.

**Schweden und Deutschland sind zwei Länder mit ähnlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Der Frauenanteil in den Führungsteams der größten schwedischen Börsenunternehmen ist jedoch wesentlich höher als in Deutschland (in den Vorständen ist er etwa doppelt so hoch). Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in Vorständen und Aufsichtsräten wird allerdings auch in den schwedischen Unternehmen noch nicht erreicht.**

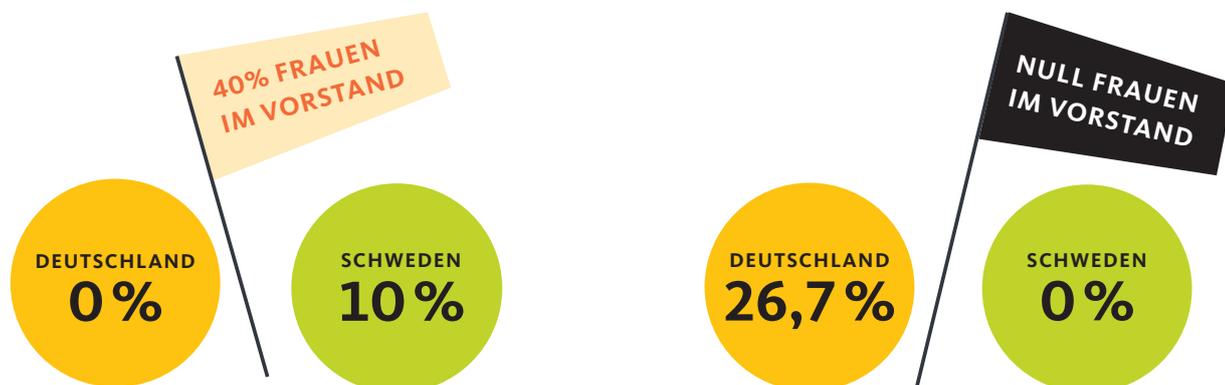
### BEI DEN SCHWEDISCHEN GROSSUNTERNEHMEN IST EIN FRAUENLOSER VORSTAND NICHT MEHR DENKBAR

Ein deutlicher Unterschied ist der Anteil von Unternehmen mit einem rein männlichen Vorstand. In Deutschland sind das noch mehr als ein Viertel der Großkonzerne, in Schweden ist eine solche Führungsmannschaft praktisch nicht mehr denkbar: Sämtliche 30 Großkonzerne haben gemischte Vorstände.

Ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Top-Management erreichen in Schweden bereits 10 Prozent, in Deutschland kein einziges der 30 großen Börsenunternehmen. Zwei bekannte schwedische Großkonzerne haben sogar mehr als 50 Prozent Frauen im Vorstand: **Hennes & Mauritz** und **Investor**.

### IN SCHWEDEN WIRD AUCH OHNE QUOTE EIN HÖHERER FRAUENANTEIL IM AUFSICHTSRAT ERREICHT ALS IN DEUTSCHLAND

Hier sind die deutschen Unternehmen nur noch knapp 3 Prozentpunkte von den schwedischen Unternehmen entfernt. Diese allerdings erreichen einen Frauenanteil in den Aufsichtsräten von fast 37 Prozent ganz ohne gesetzliche Quotenregelung: Die unternehmerischen Vorteile gemischter Führungsteams sind in Schweden bereits breiter in den Unternehmensführungen verankert als in Deutschland.



Anteil der Börsenunternehmen (DAX30 und OMX30), die mind. 40 % Frauen im Vorstand haben

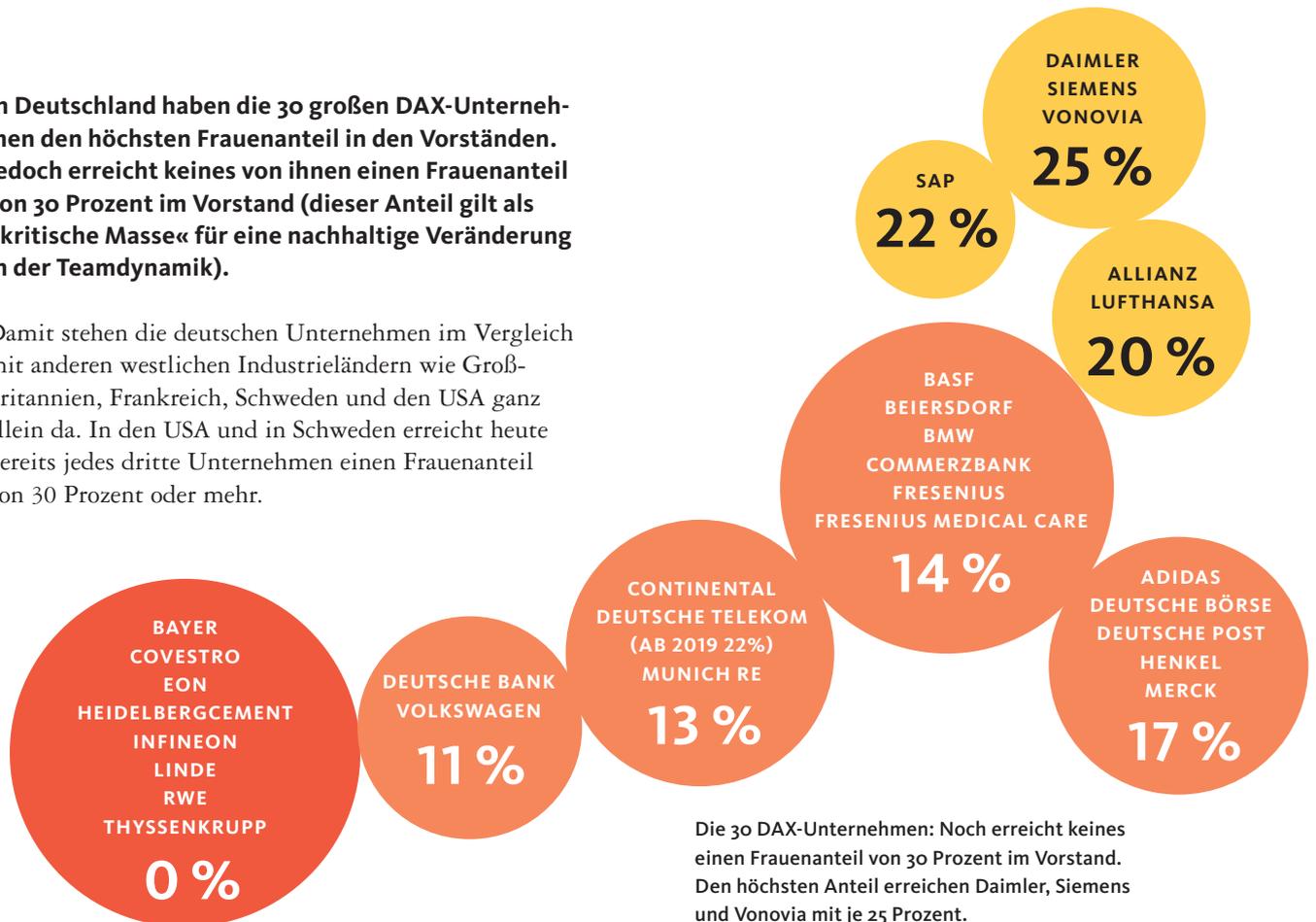
Anteil der Börsenunternehmen (DAX30 und OMX30), die gar keine Frauen im Vorstand haben

## IM INTERNATIONALEN VERGLEICH:

# DAX-Konzerne sind Schlusslicht

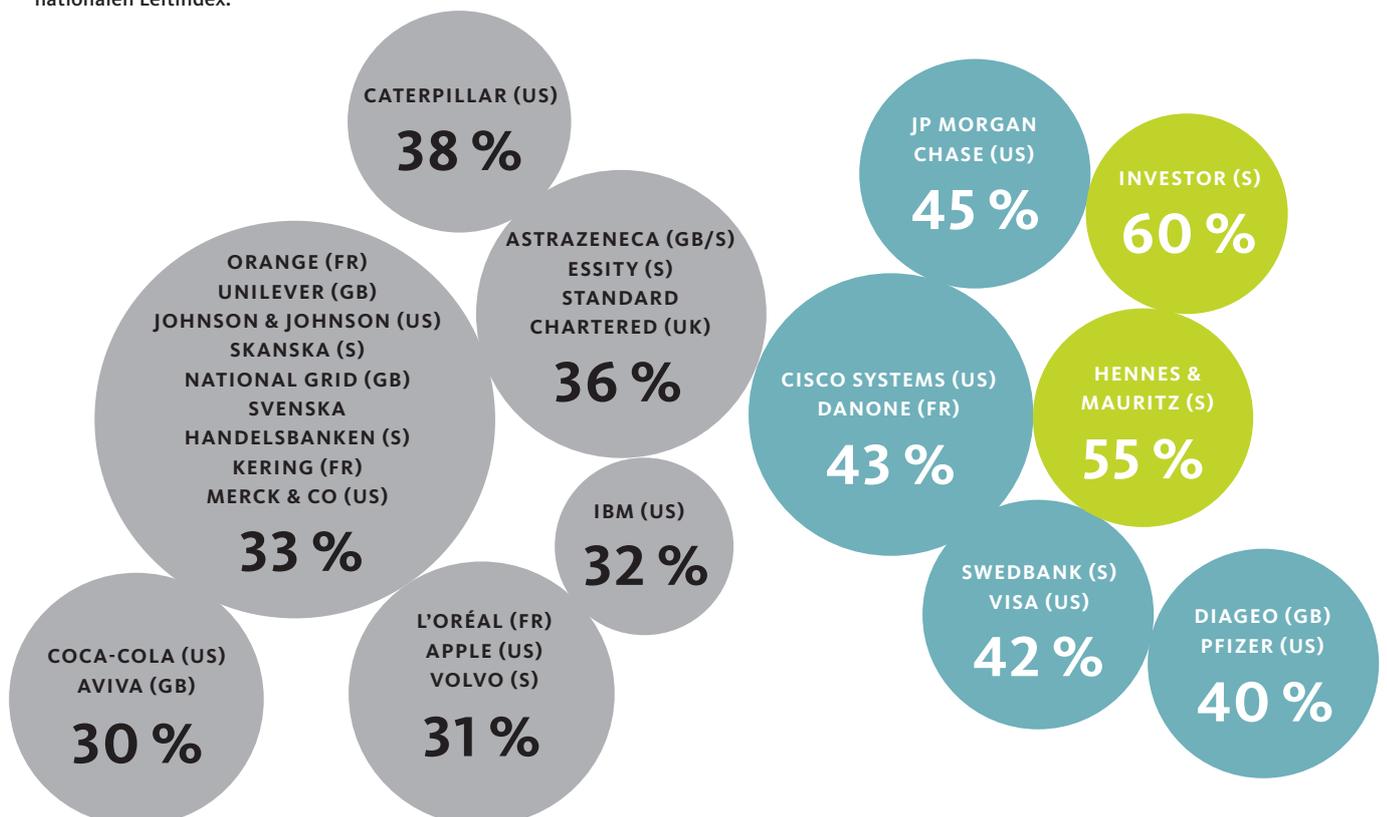
In Deutschland haben die 30 großen DAX-Unternehmen den höchsten Frauenanteil in den Vorständen. Jedoch erreicht keines von ihnen einen Frauenanteil von 30 Prozent im Vorstand (dieser Anteil gilt als »kritische Masse« für eine nachhaltige Veränderung in der Teamdynamik).

Damit stehen die deutschen Unternehmen im Vergleich mit anderen westlichen Industrieländern wie Großbritannien, Frankreich, Schweden und den USA ganz allein da. In den USA und in Schweden erreicht heute bereits jedes dritte Unternehmen einen Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr.



Die 30 DAX-Unternehmen: Noch erreicht keines einen Frauenanteil von 30 Prozent im Vorstand. Den höchsten Anteil erreichen Daimler, Siemens und Vonovia mit je 25 Prozent.

Unten: Einige Beispiele für Unternehmen in Großbritannien, Frankreich, Schweden und den USA, die am 1. September 2018 einen Frauenanteil von 30 Prozent und mehr im Vorstand haben. Wie die DAX-Unternehmen gehören sie zu den jeweils 30 größten Börsenunternehmen in ihrem nationalen Leitindex.



# Wie schafft ein Unternehmen ein Umfeld, in dem alle faire Chancen haben?

**Frau Prof. Bohnet, wir beobachten in der deutschen Debatte um den geringen Frauenanteil im Top-Management eine starke Fokussierung auf die Frauen und was sie vermeintlich alles falsch machen: Sie netzwerken zu wenig, setzen sich nicht durch, lehnen Angebote ab. Die Unternehmen bieten dann in der Regel Trainings und Frauennetzwerke an. Kann das die Lösung sein?**

Die empirische Evidenz sieht da leider nicht vielversprechend aus. Wir werden keine merklichen Veränderungen sehen, solange wir die Rahmenbedingungen in den Unternehmen nicht verändern.

Viele Prozesse in unseren Personalentscheidungen sind heute von Verzerrungen und Vorurteilen geprägt. Das unstrukturierte Interview etwa ist nachweislich eines der schlechtesten Prognoseinstrumente, um zukünftigen Erfolg in einem Unternehmen vorherzusagen. Zudem ist es ebenso nachweislich von Stereotypen behaftet.

Ich argumentiere daher, »best practice« durch »best evidence« zu ersetzen – nicht nur in unseren Ingenieur- und Finanzabteilungen, sondern auch im Personalwesen.

**Wenn man nun ein Umfeld schaffen will, in dem alle faire Chancen haben und ihr Potential voll entfalten können: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten drei Maßnahmen für das Unternehmen?**

**1. Chancengleichheit beginnt mit Daten.** Wenn wir mit einem Unternehmen arbeiten, messen wir zunächst mal, was Sache ist.

Wie viele Männer und Frauen werden eingestellt – ist das proportional zum Markt? Ist die Wahrscheinlichkeit, dass Männer und Frauen, die gleich gute Leistung bringen, befördert werden, identisch? Verdienen diese dann auch gleich viel? Wer verlässt die Firma, und aus welchen Gründen? Und so weiter. Ich empfehle immer, mit einer Diagnose des Problems zu beginnen, bevor irgendwelche Medizin verabreicht wird. Das passiert aber heute zu selten. Da werden Förderprogramme und ähnliches eingeführt, ohne zu wissen, wo es denn brennt.

**2. Chancengleichheit beginnt im Einstellungsverfahren.** Sogenannte »blinde« Verfahren machen das Geschlecht und die Herkunft der Bewerber und Bewerberinnen unkenntlich und konzentrieren sich nur auf deren Kompetenzen und Qualifikationen.

Forschung zeigt etwa, dass der Anteil von Musikerinnen in den Spitzensymphonieorchestern in den USA durch derart blinde Evaluationsverfahren (Vorspielen hinter einem Vorhang) signifikant angestiegen ist (von ca. fünf Prozent in den siebziger Jahren auf knapp 40 Prozent heute).

**3. Chancengleichheit heißt auch, Karrieremöglichkeiten gerecht zu verteilen.** Dies passiert aber in den meisten Unternehmen nicht. In unserer Arbeit mit Anwaltskanzleien fanden wir heraus, dass dieser »performance-support bias« bereits im ersten Jahr beginnt. Da wählen die Partner nämlich die jungen Anwälte aus, mit denen sie zusammenarbeiten und die sie fördern wollen. Und die sehen dann so aus wie die Partner selbst, nämlich männlich.



**PROF. DR. DR. H.C. IRIS BOHNET**

ist Verhaltensökonomin und Professorin an der Kennedy School of Government der Harvard University, wo sie als Dekanin das Institut »Women and Public Policy« leitet. Sie ist Autorin des preisgekrönten Buches »What works: Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann« (2017). Die Schweizerin berät Regierungen und Unternehmen, ist Verwaltungsrätin bei Credit Suisse und leitet das Programm für die Young Global Leaders des Weltwirtschaftsforums an der Kennedy School.

# Schlussworte



» Frauen können alles – auch Unternehmen führen und in großen Unternehmen Verantwortung übernehmen. Wir wissen längst, dass gemischte Teams erfolgreicher sind und positive Auswirkungen haben. Aber manchmal muss man nachhelfen, damit aus fundierter Einsicht und gerechtfertigtem Anspruch auch gelebte

Praxis wird. Es braucht gesetzliche Anstöße, um den Frauenanteil in Führungspositionen weiter zu erhöhen und Gleichstellung nachhaltig zu verankern.

Vor gut drei Jahren ist das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG) in Kraft getreten. Seitdem sind mehr Frauen in die Führungsebenen der Unternehmen aufgestiegen. In den Aufsichtsräten, für die die verbindliche Quote gilt, wirkt sie auch. Mehr als unbefriedigend ist demgegenüber der immer noch viel zu geringe Anteil von Frauen in Unternehmensvorständen. Dort ist in den drei Jahren nach Inkrafttreten des Gesetzes keine große Veränderung zu verzeichnen. Zielgröße Null im Vorstandsbereich,

von der viele Unternehmen Gebrauch machen, ist weder zeitgemäß noch gerecht oder gar lohnend. In dieser Legislaturperiode wird die Bundesregierung ein besonderes Augenmerk auf Unternehmen haben, die sich eine Zielgröße Null setzen.

Gesetzgebung allein aber reicht nicht aus. Um den Kulturwandel in den Unternehmen weiter voranzutreiben, braucht es auch eine kritische Öffentlichkeit: Menschen und Initiativen, die hinschauen, was Unternehmen tun und in Debatten Stellung beziehen. Eine dieser Initiativen ist die AllBright Stiftung, die mit ihren regelmäßigen Berichten Missstände aufzeigt, internationale Vergleiche zieht, Fakten und Argumente liefert für ein Management, in dem die Besten vorankommen und nicht nur die Männer einer bestimmten Generation und Herkunft, die häufig Thomas oder Michael heißen: ein anschauliches Bild der AllBright Stiftung für die übertriebene Homogenität deutscher Führungsetagen.

Frauen können alles – das ist Feststellung und Forderung zugleich. Ich danke der AllBright Stiftung für ihren Einsatz für eine moderne, gerechte Wirtschaft mit gleichen Chancen für Frauen und Männer.

**DR. FRANZISKA GIFFEY**  
BUNDESMINISTERIN FÜR FAMILIE, SENIOREN,  
FRAUEN UND JUGEND



Die häufigste Führungsformation ist in Deutschland im Jahr 2018 noch immer ein Vorstand, der zu hundert Prozent aus Männern besteht. Hundert Prozent Männer. Entspricht das der Verteilung von Talent und Qualifikation bei Männern und Frauen heute in Deutschland? Wurden da wirklich die Besten ausgewählt? Oder ist es nicht vielleicht eher so, wie ich es auch aus Schweden kenne – Unternehmensführer wollen am liebsten Kopien ihrer selbst im Vorstand sehen?

Natürlich sind Talent und Qualifikation zwischen Männern und Frauen so nicht verteilt. Und es ist höchste Zeit, das jetzige Verständnis von Qualifikation infrage zu stellen. Es gibt genug qualifizierte Frauen für jede Führungsebene, nur besteht ihr Hauptverdienst eben nicht darin, geklonte Kopien der Männer zu sein, die dort schon sitzen.

In den Aufsichtsräten gibt es eine gute Entwicklung. Im vergangenen Jahr wurden das zweite Jahr in Folge mehr als 40 Frauen für die Aufsichtsräte der deutschen Börsenunternehmen gefunden und sie nähern sich nun einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis an. Möglicherweise ist das vor allem dem politischen Druck zu verdanken – besser wäre allerdings, wir hätten es mit einem



Ausdruck von Pragmatismus und Meritokratie zu tun. Ich bin sicher: Wäre es von den Unternehmen gewollt, könnten wir dieselbe Dynamik auch in den Vorständen sehen. Aber dort enden die Ambitionen. Mir als Unternehmer ist das völlig unbegreiflich, denn vielfältige Vorstände versprechen eine höhere Effektivität und Profitabilität – und der enorme Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft erfordert es doch, so effektiv wie möglich zu sein.

Lassen Sie sich von den Unternehmensführern inspirieren, die in diesem Bericht erklären, warum sie auf Frauen und Männer in der Führung setzen: Diese Unternehmen sind fit für die Zukunft. Ich hoffe, es werden im nächsten Jahr sehr viel mehr!

Lassen Sie sich von den Unternehmensführern inspirieren, die in diesem Bericht erklären, warum sie auf Frauen und Männer in der Führung setzen: Diese Unternehmen sind fit für die Zukunft. Ich hoffe, es werden im nächsten Jahr sehr viel mehr!

**SVEN HAGSTRÖMER**  
STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG



AM 1. SEPTEMBER 2018 IN DEN VORSTÄNDEN DER 160 DEUTSCHEN BÖRSENUNTERNEHMEN: 641 MÄNNER UND 56 FRAUEN.