

# Mehr als Kosmetik, bitte!

**UPDATE.** Die gesetzliche Quote befeuert die Aktivitäten zur Frauenförderung in Unternehmen – sollte man meinen. In der Praxis bleibt das Thema ein mühsames Geschäft.

Von **Ruth Lemmer**

**S**eit Juli 2015 ist Frauenförderung wieder einmal Chefsache – korrekter: Chefinnensache. Bundeskanzlerin Angela Merkel tritt als Schirmherrin der „Initiative Chefsache“ an, in der sich Gründungsmitglieder wie Bayer, Allianz, Bosch, IBM, Siemens, aber auch das mittelständische Familienunternehmen Warema Renkhoff stark machen für die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern. Den wievielten Anlauf dieses Thema in der deutschen Wirtschaft nimmt, hat wahrscheinlich niemand nachgehalten, aber eine Voraussetzung ist neu: Die Quote hat einen Termin. Bis zum 30. September mussten rund 3.500 börsennotierte oder mitbestimmte Unternehmen sich eine flexible Frauenquote verordnen – für Aufsichtsgremien, Vorstand oder Geschäftsführung sowie die beiden Führungsebenen unter dem Vorstand.

## Unternehmen ducken sich weg

Aber es blieb bisher merkwürdig ruhig. Nur wenige Unternehmen sind bis Ende September mit ihren Zielen an die Öffentlichkeit gegangen. Die meisten nutzen die Spielräume, die ihnen das Gesetz erlaubt, und „verstecken“ ihre Zielgrößen im hinteren Teil ihres Geschäftsberichts für das Jahr 2015, der erst 2016 erscheint. Zudem haben einige Unternehmen, beispielsweise die Commerzbank oder BASF, bereits durchscheinen lassen, dass sie lediglich den Status Quo als Zielgröße festschreiben wollen. Sie verpflichten sich damit

also lediglich, den bisher erreichten Frauenanteil in den oberen Führungsebenen nicht mehr zu unterschreiten. Das Ziel des Gesetzes, die Frauenanteile zu erhöhen, läuft damit ins Leere.

## Unternehmen strategie- und planlos

Auch diverse Studien über unternehmerische Aktivitäten zur Gleichstellung machen wenig Hoffnung. Kienbaum bezifferte in seiner aktuellen HR-Trendstudie die Firmen mit Frauenförderstrategie auf ein Viertel, wobei 50 Prozent der Befragten keine Zielvorgabe für die Frauenquote definieren. 63 Prozent der von der DGFP zu „Frauen in Führungspositionen“ befragten Mitgliedsunternehmen setzen sich dafür ein, dass der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht wird, aber nur zwölf Prozent sehen darin ein strategisches Ziel und elf Prozent wollen in nächster Zeit Umsetzungspläne ausarbeiten. Und die HKP Group veröffentlichte eine Untersuchung, nach der weniger als 25 Prozent der Firmen Zielquoten und Fristen definiert hat und fast 20 Prozent fürchten, die Vorgaben des Gesetzgebers nicht einhalten zu können – auch weil der operative Aufwand zu hoch sei.

## Beratungen wittern ihr Geschäft

Katharina Heuer, DGFP-Geschäftsführerin, warnt davor „leichtfertig an die Quote heranzugehen“. Aber sie hält die Steigerung des Frauenanteils auch nicht für eine Geheimwissenschaft. „Man muss mit Augenmerk die Zielquote festlegen und bei Stellenbesetzungen die Talentpipeline im Blick haben“, sagt

Heuer. Die DGFP bietet Workshops zum „Wie“ an. Auch die Unternehmensberatungen stehen bereit und wittern beim Thema Frauenquote ihr Geschäft. So hat beispielsweise Kienbaum extra einen „Female Desk“ ins Leben gerufen,

---

Viele Unternehmen schreiben lediglich den Status Quo ihrer Frauenanteile als Zielgröße fest und unterlaufen so das eigentliche Ziel des Gesetzes.

---

an dem sich Expertinnen und Experten zur Frauenförderung zusammenfinden und Beratungsprojekte übernehmen. Die Beratungsgesellschaft KPMG positioniert sich mit dem Thema, indem sie den offiziellen Praxisleitfaden des Bundesministeriums zum Gesetz verfasst hat. Auch die HKP Group hat mit ihrer oben erwähnten Studie ihre Expertise in Sachen Frauenförderung öffentlichkeitswirksam untermauert.

## Ohne Ziele in Zahlen geht es nicht


Talent Management-Expertin Harriett Sebald, Senior Partnerin bei HKP in Frankfurt, rät den Zögerlichen zu klaren Besetzungs- und Personalentwicklungsregeln: „Ziele in Zahlen zu setzen ist die

Basis, weiter muss Transparenz über Entwicklungschancen herrschen und zur Nachfolgeplanung gehören Pools genauso wie Mindestanforderungen für die Long- und Shortlist.“



Zahlen frisieren oder nur kosmetische Ziele setzen, reicht nicht: Unternehmen müssen Umdenken und die Frauenquote endlich ernst nehmen.

### Vergleichbarkeit bleibt Knackpunkt

Da jedes Beratungsunternehmen auf das Thema Gleichstellung stoßen kann, werden in unterschiedlichsten Tools Kennzahlen hin und hergeschoben. Doch Tools wie der , die Kennzahlen zum Geschlechterverhältnis erfassen und messen, und Auditverfahren zum Arbeitgeberverhalten in Diversity-Fragen sind das eine, die Vergleichbarkeit der diversen Modelle, die Beratungsunternehmen im Portfolio haben, das andere. Einheitliche Standards gibt es

---

**Kennzahlen zu messen ist das eine, die Vergleichbarkeit das andere. Vor allem aber leiden alle Tools darunter, dass das Wollen nicht erzwingbar ist.**

---

noch nicht, lediglich die Zielquoten hat das Teilhabegesetz fixiert.

Vor allem aber leiden alle Tools darunter, dass das Wollen nicht erzwingbar ist, sondern auf einem Umdenken basiert – getrieben vom betriebswirtschaftlichen Ausschöpfen aller Potenziale im Talentmanagement. „Die Manager müssen sich bewusst machen, aus welchen Gründen sie sich für eine Führungskraft entscheiden“, betont Yvonne Ziegler, Betriebswirtschaftsprofessorin an der Frankfurt University of Applied Sciences. „Neben objektiven Kriterien spielen das Bauchgefühl und Vertrauen eine große Rolle.“ Vertrauen entsteht durch enge Zusammenarbeit und gemeinsame Erlebnisse – und die haben Männer eher mit Män-

nern. Zu einem Gleichstellungsplan gehört also auch, dass Frauen sichtbar werden, zum Beispiel in Projekten, damit im beruflichen Kontext Vertrauen aufgebaut werden kann. Und es gehört dazu, ernsthaft daran zu arbeiten, den „Gender Pay Gap“ zu schließen, wie unser Beitrag „Die Lohnlücke los werden“ (ab Seite 28) zeigt.

Auf Sichtbarkeit der Frauen zielt auch die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin EAF, wenn sie, gefördert vom BMFSFJ und vom Bundesjustizministerium, mit KPMG bis Sommer 2017 zur Frauenförderung forschen und beraten will. Eine B2B-Workshopreihe und Veröffentlichungen sollen das Thema pushen. Was unstrittig weiterhin nötig ist, wenn man die oben erwähnten müden Werte der Studien betrachtet.

### Vom Umdenken zur Veränderung

Um vom Umdenken zu realen Veränderungsschritten zu kommen, ist es unabdingbar, in jeder Firma neu nach den Voraussetzungen zu schauen. Die promovierte Diplomingenieurin Beate Ratzka, die von Jesteburg aus mit dem praxiserprobten Programm Equal Chance Objective (EChO) Unternehmen berät, stellt immer wieder die Frage: „Wie hoch ist der Frauenanteil, den ich bei Nachbesetzungen auf die nächste Ebene berücksichtigen kann und dann auch berücksichtigen muss?“ Da spielt die Branche eine Rolle – sind in Technikunternehmen oft 20 Prozent schon ein hohes Ziel, können es bei Finanzdienstleistern leicht 50 Prozent sein. Die Situation im Unternehmen entscheidet über Maßnahmen wie Mentoring oder die Formulierung der Stellenausschreibungen, Weiterbildung von Führungskräften, die in der Frage sensibilisiert werden müssen, oder die Entwicklung eines Talentpools. „Realistische Zielzahlen zu ermitteln, ist ein essenzieller Schritt“, beschreibt sie. „Denn nur dann werden die notwendigen Maßnahmen planbar und die Erfolge messbar.“

Ein Unternehmen, das sich von Ratzka hat beraten lassen, ist die Sparkasse Hannover. 2011 nahmen die Banker die Novelle des niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes zum Anlass, konkret zu werden: Sie zählten die Unter- und Überrepräsentanz von Mitarbeiterinnen und Managerinnen aus. Im Vorstand gab es keine Frau, auf Bereichsebene zehn und unter den Vertriebs- und Abteilungsleitern 19 Prozent. „Wir haben dann moderate Ziele definiert“, erinnert sich Personalbereichsleiterin Martina Dahncke, „denn wir wollen langfristig besser werden, und zwar betriebswirtschaftlich und in einem verträglichen Klima.“ In Stellenausschreibungen für Führungskräfte werden Empathie und Resilienz neben dem fachlichen Know-how gewichtet, Führung in Teilzeit ist akzeptiert, ein Team „Gleichstellung“ macht ebenso Mut wie der Vorstand und in einem Führungspool werden Kandidaten und Kandidatinnen für die Nachfolgeplanung erfasst. „Wir müssen nicht mit dem Geschlecht argumentieren, sondern besetzen eine Stelle mit dem oder der Besten“, sagt Dahncke. Im Vorstand verantworten heute zwei Frauen und zwei Männer gemeinsam das Geschäft, in der ersten Ebene sind es 25 und in der zweiten 26 Prozent – angestrebt waren 16 und 20. Im Januar 2016 werden neue Zielgrößen gesetzt.

Die Sparkasse Hannover hat umgesetzt, was diverse Ansätze vom FKl über Beratermodelle raten: Zählen, Ziele setzen und die Kennzahlen nachhalten. Ein weiteres Beispiel für erfolgreiche Frauenförderung ist die Linde Group, das wir im Beitrag „Frauen in Führung“ (ab Seite 32) vorstellen. Beide Unternehmen können damit für sich werben und müssen nicht fürchten, öffentlich angeprangert zu werden. Anders als die Firmen, die den Quotentermin Ende September nicht ernst genommen haben. ■

---

**RUTH LEMMER** arbeitet als freie Journalistin in Düsseldorf.

---