Audit Committee Quarterly

extra

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen, die Vielfalt auf allen Ebenen fördern, sind wirtschaftlich erfolgreicher, attraktiver für Neueinsteiger und haben weniger Sorgen im Hinblick auf den demografischen Wandel. Das ist nicht nur das Ergebnis wissenschaftlicher Untersuchungen, sondern schon lange in den Unternehmen angekommen. Verschiedene Altersgruppen, Nationalitäten, Ausbildungen, Erfahrungen, Biografien – Diversity hat viele Aspekte. Leider wird Vielfalt häufig auf die sog. Gender Balance reduziert. Dabei hilft Vielfalt im weitesten Sinne gerade auch Mitarbeiterinnen, die sich von einem starken einheitlichen Rollenbild in den Führungsetagen eher entmutigt fühlten, selbst stärker in Führung zu gehen.

Mehr Frauen in die Unternehmen und in Führungspositionen zu bringen, ist kein Selbstzweck. Denn nur wer die besten Talente an sich bindet, kann im weltweiten Wettbewerb bestehen. In der BASF lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen Ende 2014 bei 19,1 Prozent. Damit sind wir auf einem guten Weg, insbesondere wenn man berücksichtigt, dass bisher nur 24 Prozent der Mitarbeiter weiblich sind. Und das ist auch ein wesentlicher Kritikpunkt an der Quotenregelung: Sie unterscheidet nicht zwischen den verschiedenen Branchen.

Wir haben uns bereits vor Jahren entschieden, die Gender Balance auf anderem Weg zu fördern. Dazu gehörte, die Rahmenbedingungen für Familien durch eine BASF-eigene Kinderkrippe zu verbessern. 250 Plätze bieten wir allein in Ludwigshafen. Während viele Frauen früher lange in Elternzeit gingen und nicht selten den Beruf an den Nagel hängen mussten, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie damit erheblich leichter geworden. Flexible Arbeitszeiten und Unterstützung beim Thema Pflege von Angehörigen gehören bei uns wie in vielen anderen deutschen Unternehmen heute ganz selbstverständlich zu einer modernen Personalpolitik.

Eine weitere konkrete Maßnahme, die auch der Gender Balance zugutekommt, ist die Wissensfabrik. Vor zehn Jahren hat BASF die Initiative mit acht anderen Unternehmen gestartet, heute engagieren sich rund 120 Mitgliedsfirmen deutschlandweit. Eines der Ziele: junge Menschen – Jungen wie Mädchen – für Naturwissenschaften und Technik begeistern.

Schließlich ist das Thema Unternehmenskultur entscheidend für eine gute Balance. Jeder von uns kennt den »hidden bias«, kaum jemand kann sich von Vorurteilen und Stereotypen ganz frei machen. Dieses Thema in Seminaren, Workshops und Gesprächen immer wieder in den Mittelpunkt zu bringen und aktiv daran zu arbeiten, bringt viel und langfristig mehr als eine staatlich verordnete Quote.

Margret Suckale

Margret Suckale
Mitglied des Vorstands der BASF SE

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

INHALT

2 Editorial
Margret Suckale

4 Kulturelle Vielfalt und Gender Balance: der Bayer-Ansatz für mehr Ausgewogenheit im Management
Dr. Antje Wessel

7 Mit Vielfalt die Zukunft gestalten
Dr. Bettina Volkens

10 Warum der »Great Man« Verstärkung braucht
Ursula Schwarzenbart

14 Frauenförderung bei der BMW Group – ein Praxisbericht aus Anlass des Gleichberechtigungsgesetzes
Milagros Caiña Carreiro-Andree

17 Exzellenz durch Women on Boards – das Fallbeispiel Großbritannien
Andrea Abt

20 »Am liebsten würde ich Frauen im Sixpack einstellen«
Dr. Uta Zybell

23 Tenure Track – Made in Mannheim
Prof. Dr. Ernst-Ludwig von Thadden

25 Frauenförderung – das Aufgabenfeld des Aufsichtsrats
Prof. Dr. Tim Drygala

28 Gelten die neuen Bestimmungen zur Frauenförderung auch für »mein« Unternehmen?
Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL.M., Astrid Gundel

35 Zielsicher – Mehr Frauen in Führung bringen

36 Die Definition der Führungsebenen – Schwierigkeiten vor allem im Konzern
Dr. Alexander Insam, M.A.

38 Weichen stellen für gemischte Führungsteams: strukturierter Entwicklungsprozess für gleichberechtigte Karrierechancen von Frauen und Männern
Dr. Marie-Claire Tietze

44 Die Festlegung von Zielgrößen – ein Fall für den Betriebsrat?
Dr. Stefan Middendorf

46 Berichterstattung und Prüfung der Frauenquote sowie der Zielgrößen
Angelika Huber-Straßer

49 Frauenanteil in Aufsichtsräten von Familienunternehmen ist ausbaufähig
Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Susanne Hüttemann und Astrid Gundel

51 Impressum

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Antje Wessel

Kulturelle Vielfalt und Gender Balance: der Bayer-Ansatz für mehr Ausgewogenheit im Management

Dr. Antje Wessel ist Global Head of Culture and Gender Balance der Bayer AG. Dr. Wessel war geschäftsleitend in Tochterunternehmen der Bayer AG und Schering AG tätig. Sie ist Mitglied im Business Women-Netzwerk »Generation CEO« und steht auf der Global Board Ready Women-Liste.

Seit Ende 2010 arbeiten wir bei Bayer intensiv daran, die Ausgewogenheit der Kulturen und Geschlechter in unseren Führungsteams zu verbessern. Wir stärken damit grundlegende Aspekte unserer Wettbewerbsfähigkeit und fördern entscheidende Erfolgsfaktoren:

1. INNOVATION: Kulturelle Vielfalt und ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen stärkt die Innovationskraft unserer Teams.

2. TALENT: Wir wollen das gesamte Potenzial nutzen, das die Männer und Frauen unterschiedlicher Nationalitäten in unserem global aufgestellten Unternehmen bieten. Dasselbe gilt im Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs. Frauen stellen heute bereits 60 Prozent aller Hochschulabgänger weltweit. In fünf Jahren werden vier von zehn Universitätsabsolventen aus China und Indien kommen.

3. KUNDEN: Wir müssen unsere weltweiten Kunden in ihrer gesamten Vielfalt verstehen und wollen diese Vielfalt auch in den Entscheidungsprozessen unseres Unternehmens verankern. 65 Prozent aller Kaufentscheidungen werden heute maßgeblich von Frauen beeinflusst. In zehn Jahren wird die Hälfte der weltweiten Verbraucher aus den heutigen Entwicklungsländern stammen.

Was ist das Besondere an unserem Ansatz?

Wir haben es hier weder mit einer Modeerscheinung zu tun noch mit »political correctness«.

Bei Bayer geht diese Initiative vom Top-Management aus, und der Hintergrund ist die geschäftliche Relevanz. Unser oberstes Management verantwortet den Prozess und treibt ihn aktiv voran. Das globale Steering Committee setzt sich aus den Mitgliedern des Konzern-

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

vorstands und den Vorstandsvorsitzenden der Teilkonzerne zusammen. Es setzt die Ziele und überwacht den Fortschritt und die Ergebnisse. Auf allen wichtigen globalen Konferenzen unserer obersten Führungsteams steht das Thema regelmäßig auf der Tagesordnung.

Damit verfolgen wir einen eigenen und innovativen Ansatz. **Wir fokussieren uns nämlich nicht auf die unterrepräsentierten Frauen oder Nationalitäten, sondern auf unsere Entscheidungsträger im Unternehmen: unsere Manager. Denn sie haben die Möglichkeit und die Verantwortung, die Dinge zu verändern.** Sie sind es, die darüber entscheiden, wer eingestellt, entwickelt und befördert wird.

Was haben wir konkret gemacht?

Unser Hauptanliegen ist es, unsere Führungskräfte dabei zu unterstützen, Mitarbeiter geschlechts- und kulturübergreifend optimal zu rekrutieren, zu entwickeln, zu fördern und zu befördern. Im Kern bedeutet das, geschlechts- und kulturbedingte Unterschiede in Bezug auf Fähigkeiten und Führungsverhalten kennenzulernen und sich der eigenen Bewertungsmuster bewusst zu werden. Diesen Lernprozess unterstützen wir in zwei unterschiedlichen eintägigen Seminaren:

- »**Strategic Debates** – Leading Across Cultures and Genders«: An unseren interaktiven strategischen Debatten zum Thema geschlechts- und kulturübergreifende Mitarbeiterführung haben weltweit mittlerweile rund 1.700 Führungskräfte teilgenommen. Das schließt u. a. die Mitglieder des Konzernvorstands und die Leiter der Konzernbereiche, aber auch die Führungsmannschaften unserer Teilkonzerne und fast aller Landesgesellschaften ein. Sie alle haben die konkrete geschäftliche Relevanz dieses Themas für ihren Bereich analysiert und schon damit viel Zeit und Energie in dieses Thema investiert.
- »**Leading Across Cultures**«: Seit Ende 2014 bieten wir spezielle Seminare zum Thema kulturübergreifende Führung an. Sie zeigen nicht einfach nur kulturelle Unterschiede auf, sondern behandeln speziell die Herausforderungen und Chancen bei der Führung multikultureller Teams.

Parallel statten wir die Fachabteilungen für Mitarbeiterentwicklung unserer Landesgesellschaften weltweit mit Schulungsunterlagen zum Thema kulturübergreifende Führung aus.

Auf unserer Intranetseite »Leading Across Cultures and Genders« haben unsere Führungskräfte Zugriff auf eine umfassende Sammlung von Filmen, Büchern, Studien, Präsentationen und Schulungen, die sie bei ihren Bemühungen unterstützt.

Unsere globale Online-Community zählt mittlerweile fast 10.000 Mitglieder und ist damit die größte und aktivste ihrer Art bei Bayer.

Wir ermuntern unsere oberen Führungskräfte auch, sich z. B. bei Auslandsreisen die Zeit zu nehmen, talentierte Mitarbeiter ihrer Bereiche näher kennenzulernen und über ihren eigenen Bereich hinaus bekannt zu machen. Viele Führungskräfte setzen gute Zeichen, indem sie

- Mentoren-Programme bewusst kultur- und geschlechtsübergreifend besetzen,
- als Sponsor auf eine möglichst vielfältige Gruppe der von ihnen betreuten Mitarbeiter Wert legen,
- auf eine ausgewogene Auswahl der Teilnehmer von Führungskräfte-Seminaren
- oder der Leitungsteams von aufmerksamkeitsstarken globalen Projekten achten. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Talentierten Mitarbeitern aus allen Teilen der Welt verhelfen wir mit zeitlich begrenzten Auslandseinsätzen zu mehr Sichtbarkeit. Vorreiter ist hier unser Teilkonzern Bayer HealthCare, der im vergangenen Jahr für 43 Prozent aller derartiger Einsätze verantwortlich zeichnete.

Wie messen wir unsere Fortschritte?

Wir erfassen die geschlechterspezifische Zusammensetzung unserer Mannschaften weltweit in einer speziell dafür aufgesetzten Datenbank »MORE«. Sie liefert uns konkrete Zahlen und Entwicklungen bezogen auf Geschäftsfelder, Länder und Funktionsbereiche, aber auch über die Zusammensetzung unterschiedlicher Hierarchien, Führungsfunktionen oder z. B. unserer Mitarbeiter in Auslandseinsätzen.

Wir haben ehrgeizige Ziele, und wir machen gute Fortschritte. Deshalb sehen wir auch die **Quotendiskussion** gelassen. Wir sind aus eigener Überzeugung auf einem guten Weg.

»Wir müssen Frauen nicht besser für Führungspositionen ausbilden – sie sind schon hervorragend ausgebildet! Wichtig ist, den Managern Genderunterschiede bewusst zu machen, damit sie diese wirksam zueinander ins Verhältnis setzen und die richtigen Entscheidungen beim Einstellen, Entwickeln und Fördern von Männern und Frauen treffen können.«

In Bezug auf das Geschlechterverhältnis bei Bayer bedeutet das:

- Unsere oberen fünf Führungsebenen sind heute zu 27 Prozent mit Frauen besetzt, verglichen mit 21 Prozent zu Beginn der gezielten Auswertung im Jahr 2010. Bis Ende 2015 wollen wir nahe an 30 Prozent sein.
- In unserem obersten globalen Kreis von 400 Führungskräften ist der Frauenanteil seit 2010 von 7 auf 13 Prozent gestiegen.
- 24 Prozent unserer Mitarbeiter im Auslandseinsatz (Expatriates) sind heute Frauen, verglichen mit 17 Prozent vor fünf Jahren.
- Der Anteil der Frauen unter unseren Landessprechern (Senior Bayer Representatives) ist seit 2010 von 0 auf 11 Prozent gestiegen.

Im Hinblick auf die kulturelle Ausgewogenheit sehen unsere Fortschritte so aus:

- In unseren oberen fünf Führungsebenen ist der Anteil der Manager, die weder aus Westeuropa noch aus den USA kommen, in den letzten zwei Jahren von 18 auf 20 Prozent gestiegen. Bis Ende 2015 wollen wir uns der 25-Prozent-Marke weiter nähern.
- Der gleiche Kreis stellt heute 8 Prozent unserer weltweit 400 obersten Führungskräfte – die Zahl hat sich seit 2012 verdoppelt.
- Der Anteil unserer Expatriates, der nicht aus Westeuropa oder den USA kommt, ist im gleichen Zeitraum von 27 auf 32 Prozent gestiegen …
- … und der der Landessprecher von 16 auf 21 Prozent.

Auskunft über den Fortschritt im Bewusstsein, über die Veränderung von Einstellung, Wissen und Wahrnehmung liefern uns interne Umfragen und vertrauliche Interviews mit Führungskräften. In einer Befragung von oberen Führungskräften zwei Jahre nach Beginn unserer Initiative verwies ein hoher Prozentsatz ungestützt auf die entscheidende Führungsrolle des Top-Managements und erläuterte überzeugend die geschäftliche Relevanz des Themas. Die Befragungsergebnisse zeigen für den gleichen Zeitraum auch ein deutliches Ansteigen des Wissensstands bei interkulturellen und geschlechterspezifischen Verhaltensfragen. 85 Prozent der mehr als 600 Teilnehmer einer Onlinebefragung, die mit der Initiative vertraut waren, bezeichneten sie als interessant und relevant.

Wie geht es weiter?

Sind wir damit am Ziel? Sicher nicht. Wir stehen erst am Anfang eines grundsätzlichen Einstellungswandels, aber wir kommen gut voran. Und wir werden unseren Weg mit ungebremstem Engagement fortsetzen. Das ist eine unternehmerische Notwendigkeit.

Erst kürzlich wurde Bayer als Mitglied in das »Gender Parity Council« des renommierten World Economic Forums (Weltwirtschaftsforum, WEF) in Davos aufgenommen. Der globale »Think Tank« zum Thema Geschlechter-Balance besteht aus 16 Vertretern aus den Bereichen Academia, Unternehmensberatung und Wirtschaft und fungiert als Steering Committee für das World Economic Forum. Parallel zu unseren internen Aktivitäten wollen wir das Thema auch im externen globalen Kontext zunehmend mitgestalten. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Bettina Volkens ist seit dem 1.7.2013 Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG und als Vorstandsmitglied verantwortlich für das Ressort »Personal und Recht«. Seit dem 1.5.2014 ist sie in Personalunion auch Mitglied des Passagevorstands und für den Bereich »Personal und Dezentrale Stationen« verantwortlich.

Dr. Bettina Volkens

Mit Vielfalt die Zukunft gestalten

Dr. Bettina Volkens zu Gender Diversity, aktuellen Initiativen und Kulturwandel bei der Lufthansa Group

Wir stehen aktuell mitten im gravierendsten Werte- und Marktumbruch, den Lufthansa und die gesamte Branche bisher in ihrer Geschichte erlebt haben. Unser erprobtes und in der Vergangenheit oft beneidetes System zeigt nicht mehr die gewohnte Wirkung und erreicht in der Folge nicht mehr die gewünschten und benötigten Ergebnisse. Daher sind wir massiv gefordert, ganz neu zu denken, zu agieren und zu kollaborieren.

Uns als Human Resources-Funktion ist klar, dass dieser Wandel nur durch Bewegung, Durchmischung und Neuausrichtung möglich sein wird. Das heißt konkret:

- Wir werden die vorhandene Vielfalt besser nutzen.
- Wir haben den Mut, *uns neu aufzustellen* (»right fit at right time and right place«).
- Wir brauchen – trotz Abbauzielen – regelmäßig »frischen Wind« und neue Ideen von außen.

Frauenquote und -förderung als Teil des Kulturwandels

Um unsere Chancen zu erhöhen, erfolgreich in die Zukunft zu gehen, müssen und wollen wir mehr aus den vorhandenen Potenzialen in unserem Unternehmen machen. Interne Statistiken zeigen, dass die Aufteilung bei Hochschulabsolventen und Berufseinsteigern noch bei 50 : 50 liegt, jedoch bei Teamleitern der Frauenanteil bereits auf 25 Prozent sinkt und in den Managementebenen dann bei unter 20 Prozent liegt.

Diese Lücke macht uns Sorgen. Und nicht nur wegen der bekannten »Glasdecke«, die Frauen nach wie vor am Aufstieg in Führungsrollen hindert, sondern genauso wegen des spürbaren und wachsenden Bedarfs an guten Führungskräften. Um das volle Potenzial unseres Unternehmens ausschöpfen zu können, wollen wir in Zukunft besser sicherstellen, dass in jedem Entscheidungs- und Planungsgremium möglichst viele verschiedene Sichtweisen und Erfahrungsspektren vertreten sind. Daher soll jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin mit der Intelligenz, dem Wunsch und der Ausdauer zum Führen eine faire Chance erhalten, sein/ihr Talent und Potenzial zu entfalten und so einen persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten!

Um diesen Weg weiter zu beschreiten, haben wir bereits seit 2011 gemeinsam mit anderen großen deutschen Unternehmen freiwillige Zielquoten festgelegt. Die Ergebnisse sind bisher noch nicht ganz auf dem gewünschten Niveau angekommen und nicht in der Breite zu erkennen. Daraus haben wir gelernt, dass echter Fortschritt nur durch konkrete Maßnahmen und Programme zur Förderung erreicht werden kann. Erste spürbare Erfolge können wir seit Einführung von Diversity-Kriterien im Besetzungsprozess der Führungspositionen erkennen. Daher begrüßen wir die aktuelle gesetzliche Initiative als zusätzlichen Impuls, der bereits zu intensiven konzernweiten Diskussionen über weitergehende Maßnahmen und die Beschleunigung des Kulturwandels geführt hat. Dabei stehen vor allem flexible Arbeitsbedingungen/Familienvereinbarkeit, Pipeline-Management und Verankerung der Diversity-Ziele im Zielvereinbarungsprozess für Vorstände und Führungskräfte im Fokus. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Da jedes Geschäftsfeld unterschiedliche Anforderungen mit sich bringt, ist es uns wichtig, einerseits einen einheitlichen konzernweiten Ansatz zu erarbeiten, der uns gemeinsam ans Ziel bringt, aber andererseits ausreichend Gestaltungsfreiraum der einzelnen Konzerngesellschaften zulässt, um den unterschiedlichen Voraussetzungen gerecht zu werden. Daher werden wir neben einer Konzernquote unter anderem geschäftsfeldspezifische Quoten für Frauen in Führungspositionen definieren.

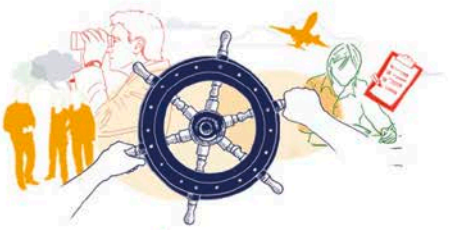
Gender Diversity und Frauenförderung als Teil des Diversity-Ansatzes in der HR- und Unternehmensstrategie

Viele Veränderungen, die die Lufthansa Group angestoßen hat, erfordern ein Umdenken bei Mitarbeitern und Führungskräften. Wir wollen innovativer, mutiger und risikobereiter agieren. Dies setzt u. a. voraus, dass wir unsere Teams in Bezug auf Alter, Geschlecht, kulturellen Hintergrund, Erfahrung und Kompetenz vielfältiger zusammenstellen, da dies nachweislich zu besseren Ergebnissen und Leistungen führt.

Quelle: Lufthansa – Corporate Talent Management

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Entscheidend ist dabei auch, kreative Anstöße zu geben, um Gewohntes infrage zu stellen. Wir haben daher nicht nur Jobrotation auf Führungspositionen mit maximal fünf Jahren Verweildauer eingeführt, um mehr Bewegung zwischen den Geschäftsfeldern zu fördern und häufiger die Perspektive zu wechseln. Zusätzlich wurde ein Pilotprojekt gestartet, damit Mitarbeiter sich durch standardisierte Wechselkonditionen möglichst reibungslos zwischen den Airlines und über Ländergrenzen hinweg innerhalb der Lufthansa Group entwickeln können.



Talente gestalten ihre eigene Zukunft!

Ambition und Eigeninitiative sind die treibenden Kräfte der beruflichen Entwicklung. Talente können – und sollen – ihre nächsten Entwicklungsschritte selbst in die Hand nehmen.

Der Fokus liegt auf der Führung von Menschen!

Erfolgssicherung und Umgang mit positiven sowie negativen Konsequenzen ist Bestandteil der Führungsagenda. HR stellt dabei die entsprechenden Werkzeuge und Prozesse zur Verfügung.

Arbeitgeber der Wahl!

Alle Talent Management Aktivitäten zielen darauf ab, sowohl für unsere derzeitigen als auch für unsere zukünftigen Mitarbeiter der Arbeitgeber der Wahl zu werden - in allen Märkten, in denen wir tätig sind.

Zwei wesentliche Elemente, in denen der Vielfalt-Ansatz bereits bei uns verankert wurde, sind:

- **Diversity als Grundsäule der Lufthansa Group Talent Management-Philosophie:** Unserer Talent Management-Philosophie liegt Vielfalt zugrunde. Vielfalt muss sich in allen Produkten, Prozessen und Tools, die wir als Konzern im Bereich HR einführen, widerspiegeln (siehe Abbildung)

- **Diversity-Kriterien im Stellenbesetzungsprozess für Führungskräfte:** Bei jeder neuen Besetzung einer Managementposition wird sichergestellt, dass auf der Shortlist Kandidaten und Kandidatinnen sind, die mindestens drei von sechs möglichen Diversity-Kriterien erfüllen. Dazu zählen: Gender, Nationalität, Aufsteiger, geschäftsfeldübergreifende Rotation, funktionsübergreifende Rotation oder externe/r Kandidat/in.

Arbeitskultur, Vertrauen und neue Leistungsgedanken

Die Werte, Ansprüche und Motivatoren unserer Mitarbeiter wandeln sich zurzeit gewaltig. Dies bedeutet, dass wir auch die Kulturthemen und die Arbeitsbedingungen entsprechend mit- und vor allem vordenken müssen.

Es ist meine persönliche Überzeugung, dass Leistungsfähigkeit auch mit sinnstiftender Arbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter zusammenhängt. Heute gibt es immer weniger Trennung zwischen Arbeit und Privatem, das heißt für uns jedoch auch, dass es nicht mehr auf Anwesenheitspflichten und feste Bürozeiten ankommt, sondern darauf, dass jeder Einzelne sein Potenzial in den neuen Arbeitswelten bestmöglich entfalten kann. Intrinsisch und thematisch motivierte Arbeit wird immer wertvoller, die Veränderung von einer Wissens- zur Willensarbeit ist spürbar. Produktive Arbeit hat dann nichts mehr mit »FaceTime«, sondern mit der Erreichung von Zielen zu tun. Genauso wird es selbstverständlich, dass Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten oder nachmittags früh aus dem Büro gehen können – natürlich ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Es geht aus Führungsperspektive nicht mehr um strikte Regularien, sondern vielmehr um Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter und deren Befähigung, die Herausforderungen zu meistern und den Wandel zu gestalten. Dabei müssen wir Führungskräfte Vorbild sein.

Unser Ziel ist es, diesen kulturellen Wandel bei der Lufthansa weiter voranzutreiben. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ursula Schwarzenbart ist Head of Talent Development & Diversity der Daimler AG. Ihre Überzeugung ist, dass Unternehmen, die gute Arbeitgeber für Frauen sind, gute Arbeitgeber für alle sind.

Seit Januar 2014 ist Ursula Schwarzenbart im Daimler Konzern weltweit verantwortlich für Talent Recruiting & Development, Performance & Potential Management sowie für Diversity Management. Durch die Integration von Diversity Management und Personalentwicklung sind die Voraussetzungen geschaffen, den weltweiten Talentpool des Unternehmens zu nutzen.

Ursula Schwarzenbart ist Vorstandsmitglied des Global Summit of Women, Washington, im Beirat der Universität Konstanz. Seit August 2014 ist Frau Schwarzenbart ordentliches Beiratsmitglied der Antidiskriminierungsstelle der Bundesrepublik Deutschland.

Ursula Schwarzenbart

Warum der »Great Man« Verstärkung braucht

Das Spannungsfeld der Anforderungen, in dem wir uns bei Daimler bewegen, ist fordernd, und zugleich ist es unser Weg in die Mobilität der Zukunft: Vielfältige Teams und Entscheidungsstrukturen sind erfolgreicher als homogene. Und innovativer! Um Diversity Management fest in der Struktur unseres Unternehmens zu verankern, hat der Vorstand 2006 ein klares Ziel gesetzt: Bis 2020 soll der Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen bei 20 Prozent liegen. Als die Entscheidung getroffen wurde, lag der Anteil bei 5 Prozent – heute sind es gut 14. Wir sind also auf Kurs und stellen uns einem Transformationsprozess, in dem wir uns mit den Veränderungen im Umfeld und in der Industrie auseinandersetzen. Diversity Management ist eine tragende Säule dieser Veränderung – und nach wie vor ist Gender Diversity gerade in der Automobilindustrie eine große Herausforderung.

Der »Great Man« weicht dem »Great System«

Charismatisch, intelligent, machtvoll – Sie erkennen ihn womöglich schon, den klassischen Protagonisten der »Great Man Theory«. Von Luther bis Obama liegen höchste Hoffnungen auf den Schultern solcher Männer: Wenn sie die Welt nicht retten können, so sollen sie diese zumindest besser machen. Zumindest vom Präsidenten der Vereinigten Staaten wissen wir, dass er ein diverses Team gewählt hat, um ihn zu beraten. Denn in Zeiten rasanter Informationsgeschwindigkeit, wirtschaftlicher Volatilität und zunehmend kürzerer Innovationszyklen hat sich gezeigt: Ein heroischer Einzelkämpfer kann niemals alleine alle Fähigkeiten mitbringen, um in einem Umfeld multirationaler Anforderungen erfolgreich zu bestehen. Selbst Lionel Messi hatte Anfang des Jahres ein Tief und musste damit kämpfen, von Fans und Medien entwertet zu werden. Macht ein »Great Man« einen Fehler, folgt der öffentliche Fall sofort. Doch das ist deutlich zu viel erwartet – denn das Denken und Handeln Einzelner, auch das Handeln einer einzelnen Führungskraft folgt einer bestimmten, ihr eigenen, Logik. **In einem pluralistischen Umfeld** »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

jedoch sind viele Logiken gefragt. Unterschiedliche Denkansätze, Kenntnisse und Handlungsmuster müssen zusammengeführt werden. Das kann nur in heterogenen Teams mit ganz unterschiedlichen Führungskräften gelingen: Männer und Frauen, verschiedene Nationalitäten und Generationen, unterschiedliche Fachbereiche. **Vielfalt auf Führungs- und Teamebene macht erfolgreich!**

Um unser 2020-Ziel zu erreichen, haben wir uns kulturell bedingten Widerständen und tief verankerten Stereotypen gestellt. Es muss tragfähige Gründe – letztlich den Business Case – geben, die die Menschen im Unternehmen davon überzeugen, einen strategischen Wandel zu gestalten. **Für Daimler liegen diese vor – wir wissen, dass Umfeld und Rolle an Führungskräfte heute hochkomplexe Anforderungen stellen. Sie sind u. a. als Stratege, Coach, Mentor und Mediator gefragt – für viele unterschiedliche Experten, die sie an einem Tisch zusammenbringen müssen, um vielfältige Aufgaben zu lösen.** Damit ist die Ära des »Great Man« vorbei – heute brauchen wir »Great Systems«, um auch künftig die besten Autos der Welt zu bauen.

Diversity zwischen qualitativer Anforderung und quantitativer Messbarkeit

Seit das Diversity Management 2005 als strategische Initiative im Konzern verankert wurde, fördern wir Vielfalt in den Dimensionen Geschlecht, Internationalisierung, Generationen und Working Culture. Für jeden Bereich haben wir klare Ziele gesetzt, zum Beispiel 20 Prozent Frauen in leitenden Führungspositionen für die Dimension »Geschlecht« oder 40 Prozent Anteil internationaler Teilnehmerinnen und Teilnehmer an unserem Traineeprogramm in der Dimension »Internationalisierung«. Die Grundlage, um diese Ziele zu erreichen, ist das Commitment des Vorstands – diesen Rückenwind braucht der Veränderungsprozess. Zudem wird die Relevanz des Diversity Management bei Daimler dadurch bekräftigt, dass unsere Führungskräfte u. a. daran gemessen werden, wie gut sie Vielfalt fördern. Das Ergebnis wirkt sich direkt auf den Bonus aus. **In einer zahlengetriebenen Ingenieurswelt ist es entscheidend, Ziele messbar zu machen, um ein qualitatives Thema in den Fokus zu stellen.** Hinter allen Zahlen steht die Überzeugung, dass die unterschiedlichen Kompetenzen, Perspektiven und Erfahrungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Innovationskraft unseres Unternehmens steigern.

Insbesondere der Wandel hin zu mehr Frauen in Führungspositionen löste in der Belegschaft auch Unsicherheit und Widerstand aus. Gibt es jetzt überhaupt noch Chancen, als Mann Führungskraft zu werden? Was bedeutet diese Entwicklung für das Familienleben? Werden Stellen eigentlich noch nach Leistung besetzt? **Neben offenen Fragen trafen wir auf unbewusste Rollenklischees und Vorurteile – Unterschiedlichkeit kann anstrengend sein; Annäherung, Anpassung und Auseinandersetzung eingeschlossen.** Wer hingegen mit seinem »Mini-Me« arbeitet, hat es deutlich leichter, weil er seine eigene Arbeitsweise und seine eigenen Denkmuster wiedererkennt.

Besonders bei Besetzungsprozessen ist es wichtig, Transparenz und Akzeptanz für solche unbewussten Vorgänge zu schaffen. Wir haben frühzeitig damit begonnen, gegenzusteuern und alternative mentale Muster anzubieten: In Workshops und Seminaren sensibilisieren wir unsere Führungskräfte für unbewusste Vorurteile und Rollenklischees. Außerdem haben wir in Deutschland, Südafrika, den USA und Asien Diversity-Konferenzen durchgeführt, bei denen sich Führungskräfte zu Hindernissen und Best Practises in einer Kultur der Vielfalt austauschen und neue Verhaltensweisen erproben konnten. Und nicht zuletzt wurde der Kulturwandel dadurch vorangetrieben, dass wir Lösungen für unterschiedliche Lebensmodelle bieten: Zum Beispiel haben wir über 700 betriebseigene Betreuungsplätze für den Nachwuchs unserer Mitarbeiter und flexible Arbeitszeitmodelle, die allen Männern und Frauen, einschließlich der Führungskräfte im Unternehmen, offen stehen. Einen Beitrag leisten auch unsere Mentoring-Programme. Sie sind so aufgebaut, dass ein Austausch zwischen weiblichem Führungsnachwuchs und langjährigen männlichen Führungskräften zustande kommt. Dadurch entsteht gegenseitiges Verständnis für die Ziele und Bedürfnisse des jeweils anderen. Alle Maßnahmen zusammen haben dazu geführt, dass wir einen Kulturwandel anstoßen konnten und unser Frauenanteil in Führungspositionen seit Start der Initiative jährlich um einen Prozentpunkt wächst.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vielfalt ermöglicht Höchstleistung in einem anspruchsvollen Umfeld

Ein »Great System« kann nur entstehen, wenn Männer und Frauen, unterschiedliche Nationalitäten und Generationen auf allen Ebenen motiviert zusammenarbeiten. **Um Nutzen aus der Vielfalt im Konzern zu schöpfen, müssen wir die Ansprüche aller beteiligten Stakeholder kennen.** Wie verteilen sich die Ansprüche? Wer hat Ansprüche? Dieses Spannungsfeld gilt es zu analysieren und zu gestalten.

Frauen in unserer Belegschaft haben den Anspruch, zunehmend mehr Verantwortung zu übernehmen und begleitend auf maßgeschneiderte Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zurückzugreifen. Um dem gerecht zu werden, haben wir das 2020-Ziel gesetzt und die geschilderten Maßnahmen umgesetzt. Männer in unserem Unternehmen teilen diesen Anspruch: Sie wollen ihre Gestaltungsspielräume behalten und ausbauen und zugleich in ihrem Lebensmodell unterstützt werden. Auch hier greifen unsere Maßnahmen wie Jobsharing oder flexible Arbeitszeiten, was das Lebensmodell betrifft. **Den Ängsten bezüglich der Entwicklungschancen treten wir mit Fakten entgegen.** Denn trotz unserer Zielsetzung ist es so, dass zwei von drei Stellen von einem Mann besetzt werden können. Allerdings: Um unser Ziel bis 2020 zu erreichen, müssen wir auch in Zukunft deutlich mehr qualifizierte Kolleginnen befördern. Doch bei der gängigen Praxis bleiben immer noch ca. 70 Prozent aller Beförderungen für die Männer im Unternehmen. Würden wir weniger Frauen in Funktionen befördern, könnten wir das prozentuale Niveau zwar halten, aber nicht steigern. Im Jahr 2014 wurden zum Beispiel 28 Prozent Frauen befördert – was übrigens auch heißt, dass über zwei Drittel der Beförderungen Männer waren. Dieser seit nunmehr zehn Jahren funktionierende Ansatz sorgt bei Daimler für ein angemessenes Wachstum von Frauen in Führungspositionen. Wir werden diesen bisher erfolgreichen Weg auch in der derzeitigen politischen Diskussion weiterverfolgen.

Betrachten wir nun den Anspruch unserer Kunden, so legen diese Wert auf die besten Fahrzeuge der Welt, durchdachte Mobilitätsleistungen und perfekten Service. Um das auch künftig zu erreichen, brauchen wir ein Hochleistungsteam, ein »Great System«. Heißt: **Der bestqualifizierte Kandidat bekommt die Stelle, unabhängig von Geschlecht, Alter und Herkunft.**

LEITFRAGEN

- Werden Diversity und Pluralismus von der Unternehmensleitung gefördert und gefordert?
- Wie genau sehen realistische Zielwerte aus: Quantifizierung und Präzisierung des Diversity Management
- Welche Maßnahmen werden eingesetzt, um unterbewusste Vorurteile und Rollenklischees abzubauen?
- Wie genau wird die Transparenz von Besetzungsprozessen sichergestellt?
- Welche Ansprüche stellen die Stakeholder – wie könnte ein gemeinsamer Nenner aussehen? «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Milagros Caiña Carreiro-Andree

Frauenförderung bei der BMW Group – ein Praxisbericht aus Anlass des Gleichberechtigungsgesetzes

Über etwas zu sprechen, das bereits entschieden ist, lohnt sich eigentlich nicht. Denn das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst – die »Frauenquote« – ist seit dem 1.5.2015 in Kraft getreten.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Milagros Caiña Carreiro-Andree ist Mitglied des Vorstands der BMW AG, verantwortlich für Personal- und Sozialwesen sowie Arbeitsdirektorin.

Mehr noch als eine Quote brauchen wir in Deutschland eine nachhaltige Frauenförderung

Durch die intensiven Debatten in Politik und Öffentlichkeit über die Frauenquote ist freilich der Handlungsbedarf hinter dem Gesetz in Vergessenheit geraten.

Denn was Unternehmen und Frauen tatsächlich viel stärker brauchen als eine gesetzliche Regelung, ist eine nachhaltige und umfassende Förderung weiblicher Talente.

Eine Quote, die Unternehmen dazu zwingt, eine bestimmte Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu bringen, leistet dazu keinen substanziellen Beitrag. Auch die Veränderungen von Rahmenbedingungen – wie Kinderbetreuung, Teilzeit und Mobilarbeit – helfen zwar, greifen aber insgesamt zu kurz.

Eine nachhaltige Förderung von Frauen bis in höchste Führungsfunktionen muss eine kulturelle Veränderung in der Gesellschaft als Basis haben. Dieser Wandel bedarf der Anstrengung aller gesellschaftlichen Kräfte. Denn er muss nicht nur die prägenden Faktoren für Mädchen und junge Frauen kritisch hinterfragen, sondern auch den breiten gesellschaftlichen Konsens zum Ziel haben, dass Kindererziehung nicht allein Frauensache ist. Fakt ist: Traditionelle und durch familienpolitische Maßnahmen wie Betreuungsgeld und Ehegattensplitting zusätzlich geförderte Rollenbilder von Männern und Frauen vermag keine Quote aufzulösen.

Frauenförderung in Unternehmen ist Ausdruck zukunftsorientierten Unternehmertums

Unternehmen fördern die Karriere ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon aus eigenem wirtschaftlichem Interesse. Denn aufgrund geringer Geburtenraten und der Überalterung der Gesellschaft sinkt in Deutschland das überhaupt verfügbare Erwerbspotenzial.

Der Wettbewerb der Unternehmen um Talente verschärft sich dadurch weiter – insbesondere um weibliche Talente. Die bedeutendsten deutschen Industriezweige Automobilbau, Maschinenbau und Elektrotechnik – traditionell Männerdomänen – stehen hier vor großen Herausforderungen.

Gleichzeitig sind für Unternehmen Innovationskraft und Höchstleistung unverzichtbar, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Gerade die Kern- und Zukunftsthemen des Automobilbaus wie Digitalisierung, Fahrzeugvernetzung und energieeffiziente Technologien werden dabei mit deutschen Unternehmen in Verbindung gebracht.

Eine vielfältige Belegschaft aus Frauen und Männern, aber auch aus Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft mit ganz persönlichen Erfahrungen stellt hier den besten Mix aus Stärken und Talenten und das größte Innovationspotenzial dar. Ebenso gilt: Mehr denn je ist Höchstleistung heute Teamleistung – das Gesamtoptimum der besten Köpfe in der richtigen Kombination.

Die Gewinnung und Förderung weiblicher Talente auf allen Ebenen der Hierarchie ist deshalb ein Ausdruck zukunftsorientierten Unternehmertums.

Das Konzept der BMW Group: klare Ziele und Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Kulturveränderung

Die BMW Group hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Unternehmen stark zu erhöhen. Gleichermaßen in der Gesamtbelegschaft und bei unseren Führungskräften streben wir bis 2020 einen Frauenanteil zwischen 15 und 17 Prozent an.

Über den Anteil und die Entwicklung der weiblichen Führungskräfte berichtet der Vorstand dem Personalausschuss und dem Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen, mindestens einmal jährlich. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

In unserem Konzept zur nachhaltigen Förderung weiblicher Führungskräfte greifen Maßnahmen zu ihrer gezielten Gewinnung und konsequenten Entwicklung in Leitungsfunktionen ineinander. Die dritte Säule des Konzepts besteht aus Maßnahmen zur Kommunikation und Verankerung von Frauenförderung in der Führungspraxis unserer Führungskräfte.

Gewinnung weiblicher Talente durch Einstiegsprogramme und interne Potenzialerkennung

Mit dem Global Leader Development Program, unserem internationalen Traineeprogramm, sprechen wir gezielt weibliche Studierende und Absolventen an. Der Ablauf des Programms ist mit zwei Inlands- und zwei Auslandsstationen nur grob festgelegt. Während der gesamten Dauer berät eine Führungskraft aus dem Fachbereich des Trainees als Mentor bei der detaillierten Gestaltung. Aktuell haben wir in dem 18 Monate dauernden Programm einen Frauenanteil von über 40 Prozent.

Die Identifikation künftiger Führungskräfte erfolgt im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung für alle Mitarbeiter der BMW Group und über den nachgelagerten Potenzialmanagementprozess, in dem die Potenzialträger validiert und Fördermaßnahmen eingeleitet werden. Die strikte Gleichbehandlung weiblicher und männlicher Talente hat für uns dabei eine zentrale Bedeutung. Deshalb schulen wir unsere Personalmanager intensiv zu Gender Diversity.

Entwicklung weiblicher Talente durch interne Förderprogramme und Coaching

Insbesondere die Karriere weiblicher Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management unterstützen wir mit unserem umfangreichen Förderprogramm Inspired Lead. Das Programm besteht aus Bausteinen zu Themen wie Selbstreflexion, Werteorientierung, Klarheit und wirksamem Führungsverhalten in einem komplexen Umfeld, aber auch aus Elementen zu Führungsambitionen, Auftreten und Durchsetzungskraft, der Bedeutung von Ritualen und Netzwerken und der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Eine besondere Rolle bei Inspired Lead haben die Vorgesetzten der Teilnehmer, in der Regel obere Führungskräfte, die den Entwicklungsprozess als Mentoren und Sparringspartner unterstützen und den Teilnehmern Freiräume verschaffen, um das Programm erfolgreich zu durchlaufen. Mehr als die Hälfte aller bisherigen Teilnehmer bei Inspired Lead sind Frauen.

Kulturveränderung durch Führungskräfte-Dialog und Kommunikation

In der Führungspraxis stößt Frauenförderung mitunter auf tief verwurzelte traditionelle Denkweisen. So stellt sich mancher Manager die Frage, weshalb er weibliche Nachwuchskräfte fördern soll, die, wenn sie Kinder bekommen, zeitweise nicht mehr verfügbar sind.

Auch eine Präsenzkultur, die Leistung mit Anwesenheit gleichsetzt, und Mitarbeiter, die ihre Kinder nachmittags abholen müssen – meistens Frauen – automatisch abwertet, steht der Entwicklung weiblicher Talente in der Praxis im Wege. Und schließlich kann auch das eigene Verhalten weiblicher Potenzialträger einen Einfluss darauf haben, ob sie in eine höhere Führungsposition gelangen. Denn viele weibliche Talente lassen sich durch Rückschläge und Widerstände entmutigen und scheuen sich, ihre beruflichen Erfolge aktiv zu vermarkten.

Sicher ist, dass auch das Verhalten der Führungskräfte einen beträchtlichen Anteil am Erfolg von Frauenförderung hat. Aus diesem Grund haben wir Bausteine zu Gender Diversity in allen Programmen der BMW Group-Führungskräftequalifizierung für neue und etablierte Führungskräfte verankert. Dadurch stellen wir in unserem Management einen permanenten konstruktiven Dialog über Frauenförderung sicher.

Parallel dazu setzen wir auf eine breit angelegte Kommunikation zu Gender Diversity. Die Botschaften werden dabei auf internen Veranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie in Foren und in den internen Medien der BMW Group kommuniziert.

Unsere zentrale Botschaft dabei lautet: Wir streben bei der BMW Group eine offene und von gegenseitigem Respekt geprägte Unternehmenskultur an, in der jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter seine individuellen Stärken voll einbringen kann. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Andrea Abt

Exzellenz durch Women on Boards – das Fallbeispiel Großbritannien

In jedem Board der 100 größten Unternehmen an der Londoner Börse sitzt heute mindestens eine Frau, nur 23 Boards der nächsten 250 Unternehmen sind ausschließlich männlich besetzt. Hat Großbritanniens »Old Boys' Network« versagt? Nein, ganz im Gegenteil: Mitten aus ihm heraus entstand eine Initiative, die sich zum Ziel setzte, hervorragende Frauen in Boards zu holen, um insgesamt die Qualität zu steigern.

Die ehemalige Siemens-Managerin **Andrea Abt** ist Non-Executive Director der börsennotierten Brammer plc, dem FTSE 250-Unternehmen SIG plc sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Gerresheimer AG.

Mit Zielen statt gesetzlichen Quoten haben Großbritanniens Boards in den vergangenen vier Jahren den Frauenanteil in den Boards der 100 größten Unternehmen an der Londoner Börse (FTSE 100) von 12,5 Prozent im Jahr 2011 auf 23,5 Prozent im März 2015 erhöht. Für den kleineren FTSE 250-Index entwickelte sich der Frauenanteil von 7,8 (2011) auf 18 Prozent (März 2015). Bis Ende 2015 soll zumindest der Anteil weiblicher Board-Mitglieder im FTSE 100 bei 25 Prozent liegen[1]. Damit sind in den vergangenen vier Jahren nicht weniger als 478 Frauen in FTSE 350-Boards aufgenommen worden. Das sind fast doppelt so viele, wie der DAX30 insgesamt an Aufsichtsratsmandaten für die Kapitalseite umfasst. Geeignete Frauen scheinen in Großbritannien keine Mangelware zu sein. »

1 https://www.gov.uk/government/news/women-on-boards

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Doch diese Sicht ist relativ neu. Von 2004 bis 2010 ist der Frauenanteil in britischen Boards nur um drei Prozentpunkte von 9,4 auf 12,5 Prozent gestiegen. Anlass genug für Lord Mervyn Davies, den ehemaligen CEO und späteren Chairman der Standard Chartered Bank, auf Einladung der Regierung eine Initiative zu gründen, die sich zum Ziel setzte, ohne gesetzliche Quoten dafür zu sorgen, dass weibliches Talent seinen Weg in die Aufsichtsgremien findet.

Vier Jahre später nennt Lord Davies drei wesentliche Erfolgsfaktoren: fokussierte öffentliche Aufmerksamkeit, eine engagierte, überzeugte Leitung der Initiative und Transparenz aufseiten der Unternehmen. Auf diese drei Grundprinzipien lassen sich auch die Empfehlungen reduzieren, die sich Lord Davies und seine Kommission im Jahre 2010 gegeben haben und die teilweise im britischen Corporate Governance Code im Sinne eines »Comply or Explain« festgeschrieben wurden.

Die zehn Empfehlungen, deren Umsetzung kontinuierlich kontrolliert wird, sind:

- Erreichen eines Frauenanteils von 25 Prozent in FTSE 100-Boards bis Ende 2015; das gleiche Ziel gilt für FTSE 250-Boards über einen längeren Zeitraum.
- Alle FTSE 350-Unternehmen müssen den Frauenanteil im Board, in leitenden Positionen und in der Gesamtbelegschaft im Geschäftsbericht offenlegen.
- Alle FTSE 350-Unternehmen müssen Ziele für Frauen im Board, den Frauenanteil in der Organisation insgesamt und die Diversity Policy berichten.
- Die Nominierungskomittees aller FTSE 350-Unternehmen müssen ihren Auswahl- und Ernennungsprozess erläutern und offenlegen, wie Diversity in der Organisation behandelt wird.
- Proaktives Engagement der Investoren in Bezug auf Diversity in Boards
- Gelegentliche öffentliche Ausschreibung von Board-Positionen
- Ein freiwilliger Code of Conduct der Personalberatungen, der die gleichwertige Behandlung von Frauen vorsieht und Best Practice-Beispiele verbreitet
- Aufsetzen von Initiativen, mit denen sichergestellt wird, dass Frauen für Board-Mandate ausgewählt und aktiv gefördert werden
- Aufsetzen der Davies Steering Group, die mit prominenten Persönlichkeiten besetzt ist und zweimal im Jahr zusammenkommt, um den Fortschritt der Initiative zu kontrollieren. Einmal pro Jahr erscheint im März der Davies Report.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Erfolgreich ist diese Initiative zunächst einmal deshalb, weil sie aus dem System heraus selbst getrieben wird. Lord Davies und die Mitglieder des Steering Boards sind Teil des Establishments, sie sind mit anderen Chairmen auf Augenhöhe und können bei Bedarf Überzeugungsarbeit leisten. Man muss sich das so vorstellen, als würden in Deutschland Gerhard Cromme oder Ulrich Lehner eine solche Initiative führen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Umfeld der Corporate Governance in Großbritannien. Um als unabhängig zu gelten, darf ein Non-Executive Director gemäß Corporate Governance Code in der Regel nicht länger als neun Jahre im Amt sein. Teilweise rotieren die Board-Direktoren auch bereits nach sechs Jahren, sodass die frei werdenden Posten neu ausgeschrieben werden.

Drittens wird in Großbritannien die Mehrzahl der Mandate durch Personalberater besetzt, während dies in Deutschland nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel ist. Die Anforderungsprofile sind detailliert und klar, die Auswahlprozesse transparent und im Geschäftsbericht beschrieben. Da eher komplementäre Boards zusammengestellt werden, muss auch nicht jeder im Vorstand eines börsennotierten Unternehmens gewesen sein, was automatisch die Anzahl der potenziellen Anwärterinnen steigen lässt.

Viertens kommentieren nicht wenige der sogenannten Proxy Advisor-Firmen vor den Hauptversammlungen die Diversity Policy der Unternehmen und stimmen teilweise auch gegen die Wiederwahl bestimmter Chairmen, die sich den Empfehlungen der Initiative widersetzen.

Last, but not least versucht die Davies-Initiative, nicht nur die Symptome zu behandeln, sondern die Krankheit zu kurieren. So gibt es inzwischen viele Initiativen, die qualifizierten Frauen helfen, in den Hierarchien hochzusteigen, und Netzwerke anbieten, in denen sie bekannt werden können. Dazu gehören auch Veranstaltungen, bei denen Chairmen geeignete Board-Kandidatinnen treffen können.

In diesem Sinne hat es Lord Davies geschafft, den Frauenanteil in britischen Boards signifikant zu erhöhen. Viel wichtiger jedoch ist, dass selbst die Anzahl derjenigen, die hinter vorgehaltener Hand gegen die Initiative wettern, äußerst überschaubar ist. Großbritanniens Business-Elite hat offensichtlich die Vorteile erkannt, die komplementär besetzte Boards bringen können.

Die »härteste Nuss« jedoch, die es zu knacken gilt, ist nun der Frauenanteil in Executive-Positionen, denn in diesem Bereich hat sich hier wie dort wenig bewegt. Es gibt viel zu tun – fangen wir damit an. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Foto: Katrin Binner

Dr. Uta Zybell ist Frauenbeauftragte der TU Darmstadt und Koordinatorin des Careerbuilding-Programms der Femtec in Darmstadt.

Dr. Uta Zybell

»Am liebsten würde ich Frauen im Sixpack einstellen«

Erst ab einem Anteil von 30 Prozent einer unterrepräsentierten Gruppe ändert sich die Kultur der gesamten Gruppe. Ein Kulturwandel wird nötig sein, um im Kampf um die Talente die Nase vorn zu haben. Das gilt für Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen.

Frauen gelten für Frauen als Führungsleitbild. Weibliche Führungskräfte und Professorinnen wirken als Ansporn für den weiblichen Nachwuchs.

Dreiklang der Frauenförderung an der Technischen Universität (TU) Darmstadt

An der TU Darmstadt wird Gleichstellung als Querschnittsaufgabe verstanden: Universitätsstrategie, Forschung und Lehre. Der Ansatz ist ein Dreiklang von Strategie, Prozesssteuerung und zielgruppenspezifischer Förderung. Ziel ist, in allen Bereichen Gleichstellung zu verankern, besonders auch weibliche Talente zu gewinnen und zu fördern, Verantwortlichkeit und Sensibilisierung von allen zu stärken und einen Benefit durch Vernetzung zu erzeugen.

Förderung von Studentinnen: Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen

Die Basis für weibliche Führungskräfte muss in der Universität gelegt werden; der weibliche Führungsnachwuchs muss hier gezielt und nachhaltig aufgebaut werden. Dies haben auch namhafte Unternehmen erkannt und kooperieren z. B. mit Femtec oder im Rahmen des MentorinnenNetzwerks für Frauen an hessischen Hochschulen.

Das **Femtec.Network** ist eine Förderallianz der neun führenden deutschen Technischen Universitäten und der ETH Zürich für Frauen in Naturwissenschaft und Technik. Jährlich werden ca. 100 weibliche »High Potentials« in das auf drei Semester angelegte Führungsnachwuchsprogramm aufgenommen. Neben Trainings, Workshops und Innovationswerkstätten in den mehr als zehn Partnerunternehmen zählen u. a. Praktika im In- und Ausland zu den Bausteinen des Programms. Ein wesentlicher Bestandteil ist das Netzwerk der Studentinnen untereinander und vor allem mit den ca. 900 Femtec Alumnae.

Im Laufe des Förderprogramms stellen die Partnerunternehmen wiederholt fest, welche besondere Innovationskraft von den Studentinnen ausgeht. Diese Ergebnisse überzeugen auch doppelt die Skeptiker in den Unternehmen.

Diese Kraft entwickeln die Studentinnen durch ihre hervorragende Ausbildung, ihre Kooperationsfähigkeit im **Netzwerk** untereinander sowie im Austausch mit den weiblichen Führungskräften. Das Erleben, keine technikbegeisterte »Exotin« zu sein, sondern Teil einer lebendigen Gemeinschaft, die gestalten und bewegen will, beflügelt die jungen Frauen oft zusätzlich. Circa ein Drittel der Femtec-Alumnae promovieren; oft gefördert von einem kooperierenden Unternehmen, das diesen Weg für die Gewinnung weiblicher Talente nutzt.

Auch das **MentorinnenNetzwerk für Frauen an hessischen Hochschulen** wird von Unternehmen erfolgreich als Personalentwicklungsprogramm genutzt. In

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

diesem europaweit größten Mentoring-Netzwerk werden für ein Jahr Tandems aus Unternehmens-Mentorin und Studentin gebildet. Shadowing im Unternehmen, Potenzialanalysen, Praktika, Abschlussarbeiten und der Kontakt mit dem Netzwerk der weiblichen Führungsperson sowie Trainings bilden zentrale Bausteine dieses Programms. Viele Tandems werden auch nach dem offiziellen Ende weitergeführt, und die jungen Frauen empfehlen sich durch Leistung, Engagement und Eigeninitiative für den Berufseinstieg.

Beweggründe für die Unternehmen, sich an diesen Programmen zu beteiligen, sind der Imagegewinn als modernes, diversitätsorientiertes und innovatives Unternehmen, der direkte Zugang zu hoch qualifizierten Frauen aus den MINT-Fächern, konkrete Führungskräfteentwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen durch Mentoring und Erfahrungsweitergabe, Stärkung von Netzwerken und letztlich auch gesellschaftliches Engagement.

Vorteil für Unternehmen

Wer im Kampf um die Talente die Nase vorn haben möchte, muss sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und in den Nachwuchs investieren. Eine glaubwürdige Förderung von Frauen bis in die Führungspositionen und ein damit einhergehender Wandel der Führungskultur sind erforderlich, um auch künftig die besten Kräfte an sich zu binden.

Die Frauen dürfen sich aber nicht auf ihr Frauennetzwerk beschränken; die Pflege weiterer fachbezogener Netzwerke ist ebenso bedeutsam.

Wichtig ist zu erkennen, dass Frauen nicht fachlich gefördert werden müssen, denn sie sind hervorragend ausgebildet – wie ihre männlichen Kollegen. Da ihr Arbeits- und Kommunikationsstil jedoch teilweise von der bisherigen Norm abweicht und noch immer Vorbehalte gegenüber starken Frauen existieren und zudem zu wenig Aufstiegsförderung betrieben wird, sind sie in Top-Positionen noch unterrepräsentiert.

Viele Frauen, die auch jetzt schon Führungspositionen innehaben, mussten sich den männlich geprägten Spielregeln der Macht anpassen. Ihr großes Potenzial entfalten sie allerdings, wenn sie ihre eigene Herangehensweise und Innovationskraft authentisch einbringen und umsetzen können und ihnen mit Offenheit und Wertschätzung begegnet wird.

Ein wichtiger Hinweis an Unternehmen kann dazu nur sein: Überdenken Sie den herrschenden Arbeitszeit- und Anwesenheitsmythos, investieren Sie in geschlechtergerechte Führungskultur, betreiben Sie gezielte Aufstiegsförderung von Frauen durch Trainings, Mentoring und Sponsoring und machen Sie weibliche Vorbilder im Unternehmen sichtbar!

»The tone comes from the top« und Haltungen prägen unser Verhalten

Entscheidend ist das Commitment der **Unternehmensleitung,** das hinter dem Kulturwandel stehen muss. Dazu sollten interkulturelle Kompetenz und Genderkompetenz in den Fokus der Unternehmenslenker und Aufsichtsgremien rücken und als fester Punkt auf der Agenda der strategischen Unternehmensziele stehen.

Erst wenn unbewusste Stereotype bewusst gemacht und hinterfragt werden, können sie überwunden und damit mittel- und langfristig auf allen Hierarchieebenen die besten Teams zusammengestellt werden – eine zwingende Voraussetzung für Unternehmen, um am Markt und im Wettbewerb zu bestehen. Letztlich trägt ein echter Kulturwandel mit einer diversitätsgerechten Führungskultur signifikant zur Überwindung des Fach- und Führungskräftemangels bei. Führen in Teilzeit sowie Elternzeit für weibliche und männliche Beschäftigte sind – um nur zwei Beispiele zu nennen – nicht mehr klassische Karrierebruchstellen, sondern die neue Norm.

Handeln statt abwarten!

Wie man den Prozess beschleunigen kann? Wichtig ist vor allem: sich nicht auf die Vorarbeit von anderen zu verlassen, sondern Eigeninitiative zu ergreifen. Im Klartext bedeutet dies: Nicht weiterhin um die leider viel zu wenigen Top-Frauen konkurrieren und sie sich gegenseitig »wegrekrutieren«, sondern stattdessen den qualifizierten und motivierten weiblichen Nachwuchs von Anfang an in den Blick nehmen, gezielt einbinden und kontinuierlich aufbauen. Jeder und jede sollte im eigenen Einflussbereich die Verantwortung übernehmen. Und: **Männer müssen zu Verbündeten gemacht werden.** Sie sind häufig die Entscheidungsträger und sollten motiviert werden, Frauen zu fördern und dazu beizutragen, dass nicht ein Gegeneinander, sondern ein Miteinander den Mehrwert bildet. Nur gemeinsam, im Dialog und mit kreativen Ideen kommen wir zum Ziel, von dessen Erreichung alle profitieren: Frauen und Männer, Wissenschaft und Wirtschaft und nicht zuletzt die Gesellschaft insgesamt. **«**

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Frauenförderung fordert nicht allein die Wirtschaft heraus, sondern gleichermaßen die Hochschulen. Eingeengt durch das öffentliche Dienstrecht sind sie im Wettbewerb um die besten Köpfe zu personalpolitischen Innovationen gezwungen. Aus der Kaderschmiede der deutschen Wirtschaftswissenschaften berichtet der Rektor der Universität Mannheim, eine der führenden Wirtschaftshochschulen in Europa. Das mag auch für die Leitungen von um den künftigen Führungsnachwuchs besorgten Unternehmen von Interesse sein.

Die Redaktion

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Ernst-Ludwig von Thadden

Tenure Track – Made in Mannheim

Dr. Ernst-Ludwig von Thadden ist Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Mikroökonomik und Finanzmärkte, an der Universität Mannheim.

Tenure Track ist ein Verfahren zur Besetzung von Professorenstellen, das systematisch Berufungen auf der Ebene der Juniorprofessur vornimmt und die Juniorprofessur als Instrument der Qualifizierung für die Berufung auf eine volle Professur im Hause einsetzt. Das außerhalb Deutschlands weit verbreitete Konzept bindet promovierte Nachwuchswissenschaftler/innen, die eine akademische Karriere anstreben, frühzeitig als selbstständige Mitglieder in die Fakultäten ein und gibt ihnen eine langfristige, allerdings nicht garantierte, Entwicklungsperspektive an der Fakultät. Dies ist insbesondere für weibliche Wissenschaftler im Blick auf die Familienplanung attraktiv. Das Fehlen von Tenure Track-Karrieren ist nach meiner Erfahrung ein wichtiger Grund für die schwache Vertretung von Frauen auf Lehrstühlen deutscher Universitäten.

Obwohl Tenure Track in der deutschen Wissenschaftspolitik seit Jahren diskutiert wird, wird es an deutschen Universitäten praktisch nirgendwo wirklich umgesetzt. Der Grund hierfür ist vermutlich die kameralistische Verwaltung deutscher Universitäten, die für jeden Professor oder für jede Professorin eine entsprechende haushaltsrechtliche »Stelle« braucht. Juniorprofessoren und -professorinnen, die sich auf ihrer sechsjährigen W1-Stelle bewährt haben, können also nur dann befördert werden, wenn eine entsprechende Stelle (W2 oder W3) zur Verfügung steht. Im kameralistischen System ist dies schwierig und macht es üblicherweise erforderlich, bei der Berufung auf die Juniorprofessur bereits eine entsprechende höherwertige Stelle vorzuhalten.

Dies kann erreicht werden, indem man eine W1-Juniorprofessur genau sechs Jahre vor dem erwarteten Freiwerden einer W3-Stelle einrichtet. Dieser in Deutschland manchmal eingeschlagene Weg ist zwar für die ausgewählten Nachwuchswissenschaftler/innen im Einzelfall erfreulich, in systemischer Hinsicht allerdings unbefriedigend, da Juniorprofessoren und -professorinnen nur mit gewisser Wahrscheinlichkeit bleiben und befördert werden und da die Fluktuation von W3-Professuren nicht systematisch sechs Jahre im Voraus absehbar ist. Ein anderer Behelf ist, W3-Professuren durch die Berufung von Juniorprofessoren und -professorinnen unterzubesetzen und diese dann bei der Berufung bevorzugt zu berücksichtigen. Dies ist für die beteiligten Fakultäten häufig schwierig, da sie knappe volle Professorenstellen über viele Jahre unterbesetzt lassen müssen und da dadurch im Mittelbau eine Zweiklassengesellschaft von »perspektivlosen« befristeten promovierten Mitarbeitern und »unterbesetzten« Juniorprofessoren entsteht.

Ein echtes Tenure Track-Modell erfordert also eine Abkehr vom bisherigen deutschen Berufungsprinzip, das Personen haushaltsrechtlichen Stellen zuordnet. Nötig hierfür ist ein Systemwechsel nach dem Prinzip »Stelle folgt Mensch«, das Juniorprofessuren flexibel in volle Professuren umwandelt und umgekehrt.

Mit dem Landeshochschulgesetz von 2014 und dem Haushaltsplan 2015/16 ist das Land Baden-Württemberg zwei wichtige Schritte in diese Richtung gegangen. Erstens entfällt unter dem neuen Landeshoch- ››

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

schulgesetz der bisherige »Stellenvorbehalt«, der die Universität verpflichtet, eine W3-Stelle schon bei der Berufung des W1-Professors zur späteren Besetzung auszuweisen. Dies allein allerdings wäre wenig nützlich, denn der oder die erfolgreiche Juniorprofessor/in muss ja gegebenenfalls in der Tat nach sechs Jahren auf eine W3-Stelle des Landesstellenplans berufen werden. Zweitens ist deshalb wichtig, dass der neue Landeshaushalt es erlaubt, eine mit Tenure Track besetzte W1-Stelle aus eigenen Mitteln für bis zu sechs Jahre auf W3 »überzubesetzen«. Dies gibt der Universität eine gewisse Flexibilität, die frei werdenden W3-Stellen mit den Bedürfnissen der nachwachsenden Wissenschaftlergeneration in Einklang zu bringen.

Die Universität Mannheim plant, diese Möglichkeiten so weit wie möglich auszuschöpfen und das **Prinzip »Stelle folgt Mensch«** jedenfalls im Prinzip einzuführen. Das Mannheimer Modell sieht dafür das Konzept der »Laufbahnprofessur« vor (L-Professur), das flexibel von der Berufung direkt nach der Promotion bis zur hoch dotierten Professur besetzt werden kann. Eine in einem internationalen Rekrutierungsverfahren ausgewählte, promovierte/r Nachwuchswissenschaftlerin (oder -wissenschaftler) wird zunächst für die Dauer von sechs Jahren auf eine L-Professur berufen, die mit einer W1-Stelle unterlegt ist. Während dieser Zeit wird ihr ein älterer Kollege der Fakultät als Mentor zugewiesen, und sie wird nach drei Jahren in der Fakultät konstruktiv begutachtet. Im Laufe des sechsten Jahres der L-Professur wird sie von einem Komitee der Fakultät unter maßgeblicher Verwendung externer Gutachten evaluiert. Wenn das Komitee die Beförderung befürwortet und der Fakultätskonvent dies billigt, prüft der universitäre Berufungsausschuss den Fall. Der Berufungsausschuss besteht aus Mitgliedern des Rektorats, des Senats und anderen Universitätsvertretern und wird vom Rektor geleitet. Stimmt der Berufungsausschuss der Berufung zu, wird sie dem Senat zur Bestätigung vorgelegt. Nach erfolgter Bestätigung ernennt der Rektor die L-Professorin auf Lebenszeit. Wird die Beförderung zur vollen Professur vom Beförderungskomitee, der Fakultät, dem universitären Berufungsausschuss oder dem Senat abgelehnt, so kann sie ein weiteres Jahr als Professorin an der Fakultät bleiben und muss spätestens nach dem siebten Jahr die Universität verlassen.

Dieses Modell bedeutet insofern einen Systemwechsel, als dass die im Haushaltsplan des Landes vorgegebenen Stellen im Rahmen der Sechsjahresregel des Landeshaushalts regelmäßig flexibel geändert werden müssen: Bei der Berufung einer L-Professorin auf Lebenszeit muss die unterliegende W1-Stelle temporär auf W3 aufgewertet werden, während bei der Nachfolge eines ausscheidenden Lebenszeitprofessors die unterliegende W3-Stelle an die zuletzt beförderte L-Professorin geht und die frei werdende W1-Stelle als Startposition einer neuen L-Professur verwendet wird.

Die Möglichkeit, ausscheidende Lebenszeitprofessoren wie bisher durch volle Professoren zu ersetzen, bleibt in dem neuen System erhalten. Solche Berufungen sind insbesondere dann nötig, wenn der eigene Nachwuchs in einem Fach nicht den Anforderungen der Fakultät genügt oder wenn aus Reputationsgründen etablierte Wissenschaftler als »Leuchttürme« von außen berufen werden sollen. Jede solche Berufung verringert allerdings die Beförderungsperspektiven der eigenen Juniorprofessoren und muss deshalb sorgfältig abgewogen und gerechtfertigt werden.

Aus dem Vorangegangenen geht hervor, dass der L-Professor bei der Beförderung auf eine Lebenszeitprofessur nicht notwendigerweise einen vollen Lehrstuhl deutscher Prägung erhält. Solche Lehrstühle zu schaffen, erfordert einen finanziellen Aufwand, den zumindest die Universität Mannheim nicht flexibel leisten kann. Tenure Track bietet eine langfristige persönliche Perspektive für Nachwuchswissenschaftler/innen, aber nicht mehr. Dies ist auch der wettbewerbliche Vergleichsmaßstab, den das Ausland vorgibt. Die Ausstattung einer neuen Kollegin mit Sachmitteln, Personalmitteln und anderen Ressourcen ist Verhandlungssache, hängt von der finanziellen Situation der Universität ab und kann sich auch über die Zeit verbessern. Insbesondere der Moment, zu dem der beförderte L-Professor auf die nächste frei werdende W3-Stelle des Staatshaushaltsplans wechselt, kann der Zeitpunkt für eine solche Verbesserung sein. **Bei der Frage der Ausstattung von Nachwuchswissenschaftlern sieht die Universität eine interessante Möglichkeit für Stiftungen und andere Helfer, die Universität im Strukturwandel zu unterstützen. «**

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Tim Drygala ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht an der Juristenfakultät der Universität Leipzig. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zu Fragen der Corporate Governance.

Prof. Dr. Tim Drygala

Frauenförderung – das Aufgabenfeld des Aufsichtsrats

Seit dem 1.5.2015 bestehen für Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, besondere Regeln zur Frauenförderung. Sie wenden sich in ganz zentralen Punkten auch an die Aufsichtsräte. Da Zielgrößen für die Frauenanteile im Vorstand, im Aufsichtsrat und in den zwei oberen Führungsebenen des Unternehmens schon zum 30.9. dieses Jahres festgelegt werden müssen, besteht für die Aufsichtsräte der 3.500 betroffenen Unternehmen akuter Handlungsbedarf.

I. Die harte und die weiche Quote treten in Kraft

Das Gesetz über die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen ist seit Anfang Mai 2015 in Kraft. Damit ist eine rechtspolitische Debatte zu Ende gegangen, in der das Für und Wider einer solchen Regelung lange und intensiv diskutiert wurde. Durchgesetzt hat sich dabei die politische Mehrheitsmeinung, wonach die Frauenförderung durch eine Quotenregelung aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit erforderlich und angemessen ist. Die am meisten diskutierte Neuregelung besteht darin, dass der Aufsichtsrat bei börsennotierten *und zugleich* paritätisch mitbestimmten Unternehmen ab dem 1.1.2016 sukzessive so besetzt werden muss, dass mindestens 30 Prozent Frauen und 30 Prozent Männer vertreten sind. Die Regelung gilt ausnahmslos und ohne Vorbehalt gleicher Eignung. Sie wird deshalb auch als die »harte Quote« bezeichnet.

Nicht weniger wichtig ist aber die Regelung über die Setzung von Zielvorgaben zur Frauenförderung, auch »weiche« oder »flexible« Quote genannt. Sie gilt für bedeutend mehr Unternehmen, denn hier genügt schon, dass die Gesellschaft entweder börsennotiert oder mitbestimmt ist. Es wird geschätzt, dass die weiche Quote ca. 3.500 Unternehmen betrifft, verglichen mit ca. 110, die den engeren Vorgaben zur harten Quote unterfallen. Darunter sind viele Unternehmen mit einem drittelbeteiligt besetzten Aufsichtsrat, die nicht in der Rechtsform der AG, sondern als GmbH oder eG verfasst sind. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Bei der Festsetzung der Zielgrößen für die Frauenförderung gilt ebenfalls eine 30-Prozent-Regelung: Liegt der Frauenanteil im fraglichen Gremium unter 30 Prozent, darf die Zielgröße nicht unter dem aktuellen Frauenanteil liegen. Es gilt also ein Verschlechterungsverbot; das Ziel muss darin bestehen, den aktuellen Frauenanteil wenigstens zu halten. Beträgt der Frauenanteil bereits mehr als 30 Prozent, kann die Zielgröße auch tiefer liegen.

II. Die Zeit drängt

Die Regelung zur harten Quote tritt am 1.1.2016 in Kraft und gilt für alle nachfolgenden Wahlen sowie gerichtlichen Ersatzbestellungen zum Aufsichtsrat. Das bedeutet zum einen, dass der amtierende Aufsichtsrat im Amt bleibt und bestehende Mandate zu Ende geführt werden können. Zum anderen kann in der Hauptversammlung 2015 noch einmal ohne Rücksicht auf die Quote gewählt werden.

1. Auswahlprobleme in der Übergangsphase
Die gleitende Übergangsregelung ab dem 1.1.2016 bedeutet aber auch, dass bei Freiwerden eines einzelnen Mandats nach dem 1.1.2016, etwa infolge von Rücktritt oder Erkrankung, zwingend eine Frau gewählt bzw. bestellt werden muss, sofern dem Aufsichtsrat weniger als 30 Prozent Frauen angehören – was gegenwärtig in vielen Unternehmen der Fall sein dürfte. Diese Nachbesetzung kann sich schwierig gestalten, wenn das ausscheidende Mitglied innerhalb des Aufsichtsrats ein bestimmtes Kompetenzfeld abgedeckt hat und keine Frau mit Kompetenzausweis auf dem gleichen Feld rekrutiert werden kann. Den einzigen Fachmann in Produktionsfragen durch eine Frau mit Schwerpunkt Personalwesen zu ersetzen, ist keine gute Lösung. Eben das wird aber vom Gesetzgeber verlangt, der an dieser Stelle der sozialpolitischen Zielsetzung den Vorrang einräumt. Umso dringender ist es, sich nach geeigneten weiblichen Kandidaten umzusehen.

2. Entscheidung zwischen Gesamt- oder Getrennterfüllung
Bei zukünftigen Wahlen zum Aufsichtsrat besteht ein Wahlrecht zwischen Gesamt- und Getrennterfüllung der Quote durch Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite. Bei Gesamterfüllung kommt eine Übererfüllung durch die Arbeitnehmerseite der Anteilseignerseite zugute und umgekehrt. Widerspricht eine der beiden Seiten durch ihren Mehrheitsbeschluss der Gesamterfüllung, müssen Anteilseigner und Arbeitnehmer die Quote jeweils getrennt erfüllen. Aufgrund der Rundungsvorschriften hat dies Rückwirkung auf die Gesamtzahl der erforderlichen weiblichen Mitglieder. Eine rechtzeitige Abstimmung mit der Arbeitnehmerseite ist sinnvoll, damit man bei der Kandidatensuche von den richtigen Voraussetzungen ausgeht.

3. Festlegung von Zielgrößen schon in der nächsten Sitzung
Noch drängender ist das Herangehen an die weiche Quote. Die Übergangsfrist ist hier ausgesprochen kurz. Es ist eine Festlegung von Zielgrößen schon zum 30.9. dieses Jahres erforderlich. Das Thema gehört daher zwingend auf die Tagesordnung der nächsten Aufsichtsratssitzung. Eine Überprüfung der Zielerreichung ist dann erstmals zum 30.7.2017 vorgesehen. Danach kann der Aufsichtsrat die Fristen für die Zielerreichung und für die Überprüfung frei bestimmen; diese dürfen allerdings nicht länger als fünf Jahre sein. Über die Erreichung der Ziele oder Gründe für ihre Verfehlung ist nach § 289a HGB in der Erklärung zur Unternehmensführung zu berichten.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

III. Organpflichten bei der Zielgrößenbestimmung und Zielgrößenerreichung

Die Regelung zur weichen Quote hat drei unterschiedliche Wirkrichtungen:

- Vom Vorstand in Richtung auf die beiden nachgeordneten Führungsebenen: Der Vorstand muss für diese Ebenen Zielgrößen für den Frauenanteil unter den Beschäftigten festlegen.

- Vom Aufsichtsrat in Richtung auf den Vorstand: Der Aufsichtsrat muss Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand festlegen.

- Vom Aufsichtsrat in Richtung auf sich selbst: Der Aufsichtsrat muss Zielgrößen für seine eigene Zusammensetzung festlegen.

Dass die beiden letztgenannten Wirkrichtungen den Aufsichtsrat unmittelbar angehen, ist offenkundig. Aber auch die Entscheidung des Vorstands in Bezug auf die nachgeordneten Führungsebenen betrifft den Aufsichtsrat, denn die Maßnahme hat Auswirkung auf die Personalplanung, die der Berichtspflicht nach § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG unterfällt. Das Thema ist zudem von erheblicher Bedeutung für die Reputation des Unternehmens. Der politische Druck in Richtung auf eine proaktive Umsetzung der weichen Quote ist groß. Erst kürzlich wurden Fresenius und Porsche von der zuständigen Ministerin öffentlich als Schlusslichter bei der Frauenförderung angeprangert. Und dass VW kürzlich die beiden außerplanmäßig frei gewordenen Aufsichtsratssitze weiblich nachbesetzt hat, dürfte auch kein Zufall gewesen sein.

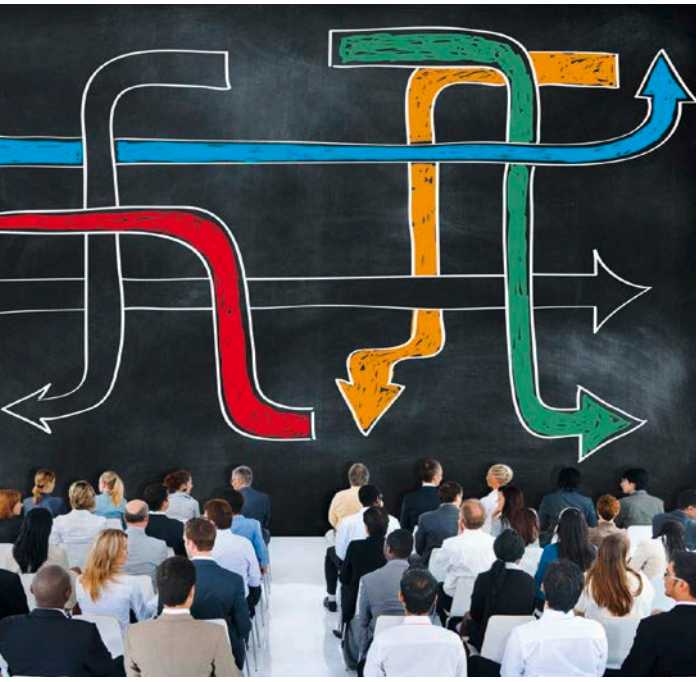
Aufgrund der hohen Bedeutung der Thematik sollten Vorstand und Aufsichtsrat daher schon in der nächsten Sitzung das Thema Frauenförderung auf der Grundlage eines Vorstandsberichts umfassend erörtern und diesbezüglich eine gemeinsame Herangehensweise beschließen. Soweit im Unternehmen schon Frauenförderpläne bestehen, sind diese auf ihre Übereinstimmung mit den neuen gesetzlichen Regeln zu überprüfen. Zudem sollte durch den Vorstand im Hinblick auf die anstehende Überprüfung der Zielerreichung Mitte 2017 und die daran anschließende Berichtspflicht nach § 289a HGB eine klare Zuständigkeit (etwa innerhalb der Personalabteilung) etabliert werden. Zu einem sorgfältigen Umgang mit dem Thema gehört auch, dass der Vorstand Schritte zur Zielerreichung übernimmt. Es besteht eine Pflicht, die Zielgröße nicht nur festzusetzen, sondern die Erreichung auch aktiv anzustreben. Zielgrößen zur Frauenförderung sollten im Unternehmen nicht anders behandelt werden als andere unternehmerische Ziele, also z. B. Vertriebs- oder Ertragsziele. Der Aufsichtsrat hat zu überwachen, ob der Vorstand dazu hinreichende Schritte unternommen hat.

Diese Pflichten gelten auch für den Aufsichtsrat, soweit er Zielgrößen hinsichtlich des Vorstands und für seine eigene Besetzung festlegt. Wichtig sind realistische Planungen und konkrete, glaubwürdige Schritte zur Zielerreichung. Eine lediglich formale Behandlung schadet der Frauenförderung mehr, als sie nützt. Ähnlich wie bei Compliance-Maßnahmen muss der »Tone from the Top« erkennen lassen, dass das Thema ernst genommen und auch tatsächlich gelebt wird. Kann das angestrebte Ziel in der Planungsperiode nicht erreicht werden, sind die Gründe dafür in der Erklärung zur Unternehmensführung anzugeben. Es tritt daher durch die Festlegung der Zielgröße eine mittelbare Bindungswirkung ein, ähnlich wie dies beim Corporate Governance Kodex und dem Comply or explain-Mechanismus der Fall ist: Eine spätere Abweichung bleibt möglich, aber sie wird zur begründungsbedürftigen Ausnahme. Auch das ist ein Grund, die Bedeutung des Themas nicht zu unterschätzen, von vornherein realistische Ziele festzulegen und konkrete Maßnahmen zur Erreichung vorzusehen.

IV. Fazit

Das Thema »Frauenförderung« gehört zwingend auf die Agenda der nächsten Aufsichtsratssitzung aller Unternehmen, die mitbestimmt oder börsennotiert sind. Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in den nachgeordneten Führungsebenen zu überwachen und zu beraten. Zudem muss er selbst festlegen, welche Zielgrößen er für die Besetzung des Vorstands und für seine eigene Zusammensetzung anstrebt. Die Pflicht umfasst nicht nur die Festsetzung von Zielgrößen, sondern erfordert auch Maßnahmen zu ihrer Verwirklichung. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL.M., Astrid Gundel

Gelten die neuen Bestimmungen zur Frauenförderung auch für »mein« Unternehmen?

Übersichten zur Anwendbarkeit der neuen Bestimmungen

Die folgenden Ausführungen und Grafiken sollen es dem Aufsichtsrat ermöglichen, schnell Gewissheit über die Frage zu erlangen, ob »sein« Unternehmen die neuen Bestimmungen zur Frauenförderung beachten muss. Im Konzern ist diese Frage für jede einzelne Gesellschaft zu stellen.

Dabei gilt:

Die **gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent** trifft den Aufsichtsrat von Gesellschaften

- in der Rechtsform einer AG, KGaA oder SE,
- die paritätisch mitbestimmt sind, d. h. in der Regel mehr als 2.000[1] Arbeitnehmer beschäftigen, **und**
- die börsennotiert sind.

Die **Verpflichtung zur Festsetzung von Zielgrößen** für den Frauenanteil im Leitungs- und Aufsichtsorgan sowie in den beiden obersten Führungsebenen trifft Gesellschaften

- in der Rechtsform einer AG, KGaA, SE, GmbH, eG oder VVaG,
- die mitbestimmt sind,[2] d. h. in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen, **oder**
- die börsennotiert sind.

1 Im Anwendungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes und des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes genügen in der Regel mehr als 1.000 Mitarbeiter.

2 Es besteht noch eine gewisse Unsicherheit, wie die Voraussetzung der Mitbestimmung im Hinblick auf die SE auszulegen ist.

Mitbestimmung

Außer bei der Europäischen Gesellschaft (SE) kommt es nicht darauf an, ob die Gesellschaft tatsächlich über einen mitbestimmten Aufsichtsrat verfügt. Entscheidend ist allein, ob auf das Unternehmen eines der Gesetze zur unternehmerischen Mitbestimmung Anwendung findet. Dies ist u. a. abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter.

Anzahl der Arbeitnehmer im Konzern
Im Konzern gilt hierbei vereinfacht gesagt: Nach dem Mitbestimmungsgesetz werden der Konzernspitze die inländischen Arbeitnehmer von Konzernuntergesellschaften zugerechnet. Nach dem Drittelbeteiligungsgesetz erfolgt eine solche Zurechnung nur, wenn zwischen der Konzernspitze und der jeweiligen Tochtergesellschaft ein Beherrschungsvertrag besteht oder diese eingegliedert wurde.

Nach herrschender Meinung in der juristischen Literatur sind die im Ausland beschäftigten Mitarbeiter, insbesondere auch diejenigen ausländischer Konzernunternehmen, bei der Berechnung der Anzahl der Arbeitnehmer nicht mitzuberücksichtigen. Das Landgericht Frankfurt am Main hat eine Berücksichtigung dieser Arbeitnehmer jedoch in einer jüngeren Entscheidung bejaht (Beschluss des Landgerichts Frankfurt am Main vom 16.2.2015 – 3-16 O 1/14, nicht rechtskräftig).

Anzahl der Arbeitnehmer in der (Kapital-)Gesellschaft & Co. KG
Die neuen Bestimmungen gelten nicht für Personengesellschaften – sehr wohl aber für die Komplementärgesellschaften in der Rechtsform einer AG, KGaA, GmbH oder eG in Kommanditgesellschaften (KG). Gemäß dem

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

RA StB Dr. Stefan Wilhelm Suchan, LL.M., Standortleiter Frankfurt am Main und Leiter der Practice Group Gesellschaftsrecht der KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

RA Astrid Gundel, Audit Committee Institute e.V.

Mitbestimmungsgesetz werden die Arbeitnehmer der Kommanditgesellschaft der Komplementärgesellschaft zugerechnet, wenn

- die Mehrheit der Kommanditisten über die Stimmen- oder Anteilsmehrheit an der Komplementärgesellschaft verfügt und die Komplementärgesellschaft nicht über einen eigenen Geschäftsbetrieb mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern verfügt oder
- die KG selbst die Mehrheit der Anteile an der Komplementärgesellschaft trägt.

Nach dem Drittelbeteiligungsgesetz findet eine solche Zurechnung nicht statt.

Zur Illustration der Zurechnung von Arbeitnehmern im Konzern und in der (Kapital-)Gesellschaft & Co. KG haben wir für das Backoffice des Aufsichtsrats zwei Grafiken erstellt, die die rechtlichen Voraussetzungen *vereinfacht* darstellen. Im Bereich der Zurechnung von Arbeitnehmern sind viele rechtliche Fragen höchstrichterlich noch nicht geklärt. Dies trifft insbesondere auf Gesellschaften in den folgenden Rechtsformen zu:

- der AG bzw. GmbH & Co. OHG und
- der AG bzw. GmbH & Co. KGaA.

Bei Zweifelsfragen empfehlen wir, rechtlichen Rat in Anspruch zu nehmen.

Tendenzunternehmen
Schließlich ist zu beachten, dass die Mitbestimmungsgesetze keine Anwendung auf sogenannte Tendenzunternehmen – d. h. Unternehmen mit unmittelbar und überwiegend ideeller (z. B. politischer) Zielsetzung oder die unmittelbar und überwiegend der Berichterstattung bzw. Meinungsäußerung dienen (Presse, Funk, Film) – sowie Religionsgemeinschaften findet.

Börsennotierung

Der Begriff Börsennotierung setzt voraus, dass die Aktien der Gesellschaft zu einem Markt zugelassen sind, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum mittelbar oder unmittelbar zugänglich ist (§ 3 Abs. 2 AktG). Hierunter fällt die Zulassung zum regulierten Markt, nicht aber der Freiverkehr. Es muss sich nicht um eine deutsche Börse handeln, allerdings muss der Satzungssitz der Gesellschaft in Deutschland liegen.

Ausländische Gesellschaften

Noch nicht abschließend geklärt ist schließlich die Frage, ob die neuen Bestimmungen auch auf Auslandsgesellschaften mit hinreichendem Inlandsbezug Anwendung finden *(vgl. hierzu Quarterly I/2015, S. 43 f.).*

Banken

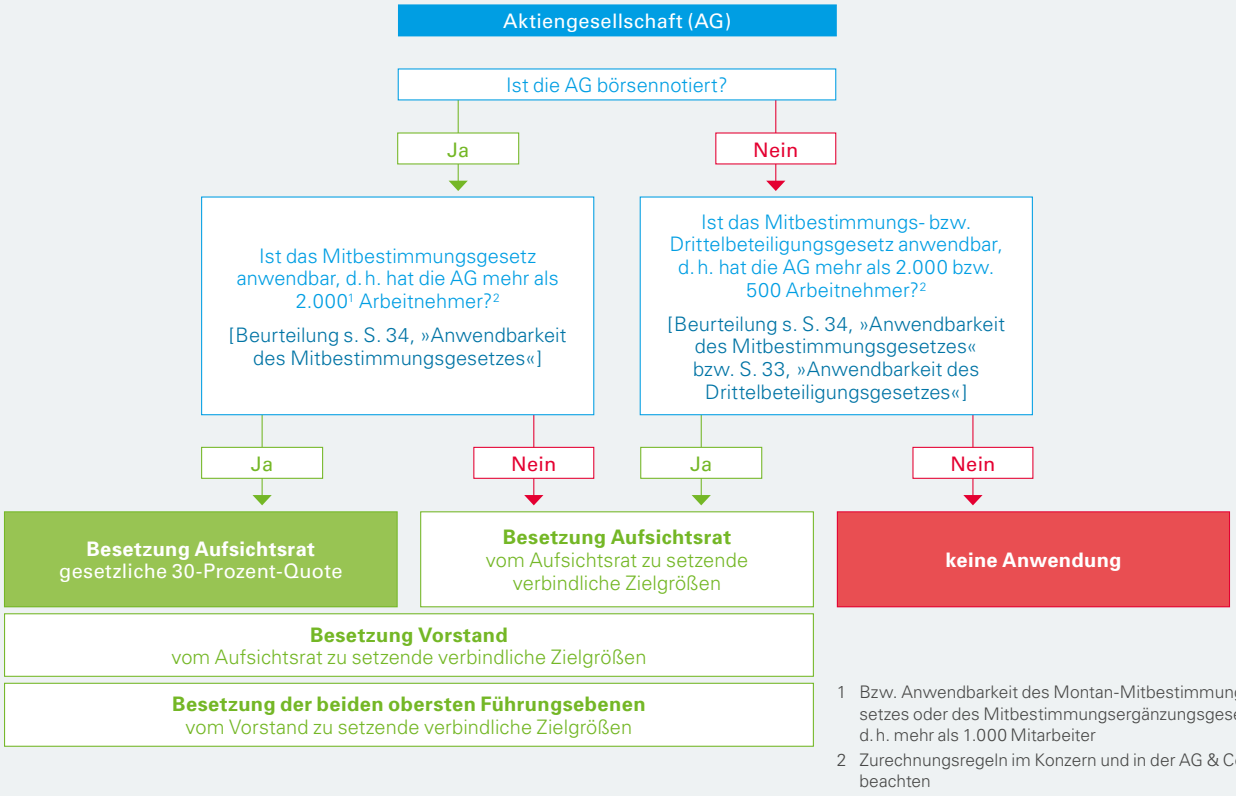
Im Kreditwesengesetz heißt es: Der Nominierungsausschuss unterstützt das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan bei der Erarbeitung einer Zielsetzung zur Förderung der Vertretung des unterrepräsentierten Geschlechts im Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan sowie einer Strategie zu deren Erreichung (§ 25d Abs. 11 S. 2 Nr. 2 KWG). Nach dem Gesetzeswortlaut gilt die Vorschrift nur für CRR-Institute von erheblicher Bedeutung. Nach Ansicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht handelt es sich hierbei jedoch um ein Redaktionsversehen des Gesetzgebers: Die Vorschrift sei auf alle Institute anzuwenden. Gemäß der Gesetzesbegründung zum Frauenförderungs-Gesetz soll diese Bestimmung des Kreditwesengesetzes als lex specialis gegenüber dem Frauenförderungs-Gesetz fortgelten.[3] Dies betrifft die Festsetzung von Zielgrößen für den Aufsichtsrat. Unberührt bleibt hiervon die gesetzliche 30-Prozent-Quote für den Aufsichtsrat, d. h. diese findet auch auf Aufsichtsräte von Instituten Anwendung, die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind. »

3 BT-Drucks. 18/3784, S. 124

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

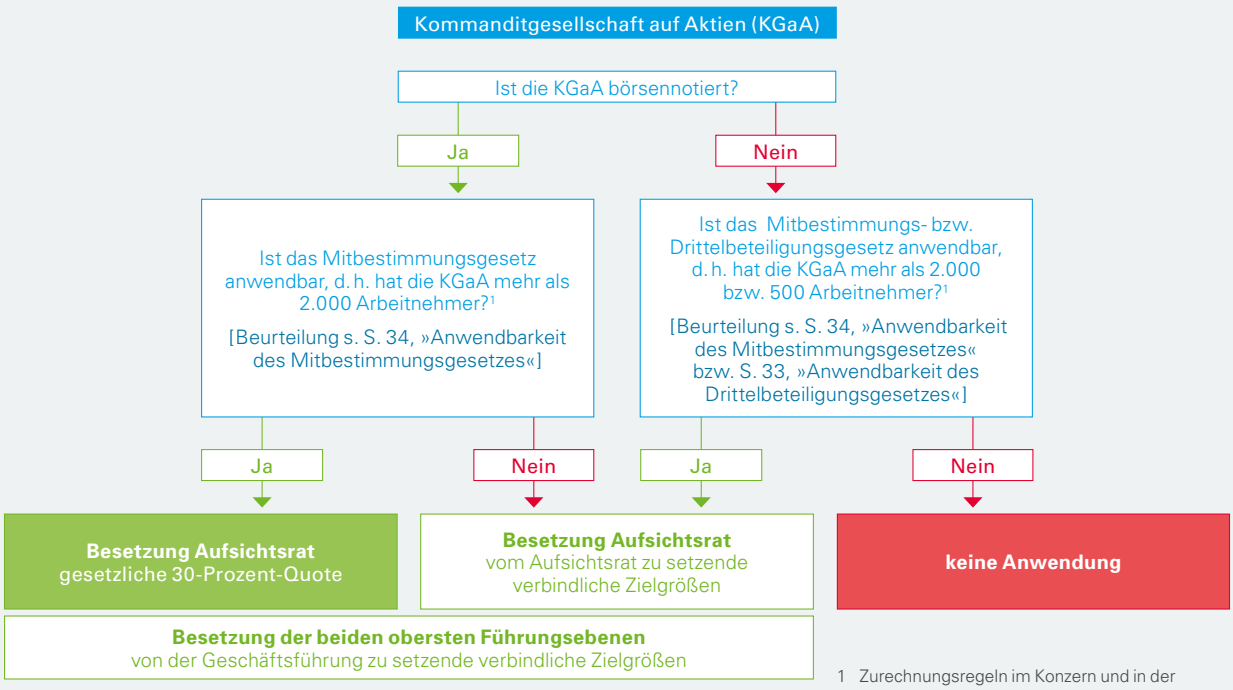
Inwieweit gelten die neuen Bestimmungen für »meine« Gesellschaft?

Übersichten nach Rechtsformen



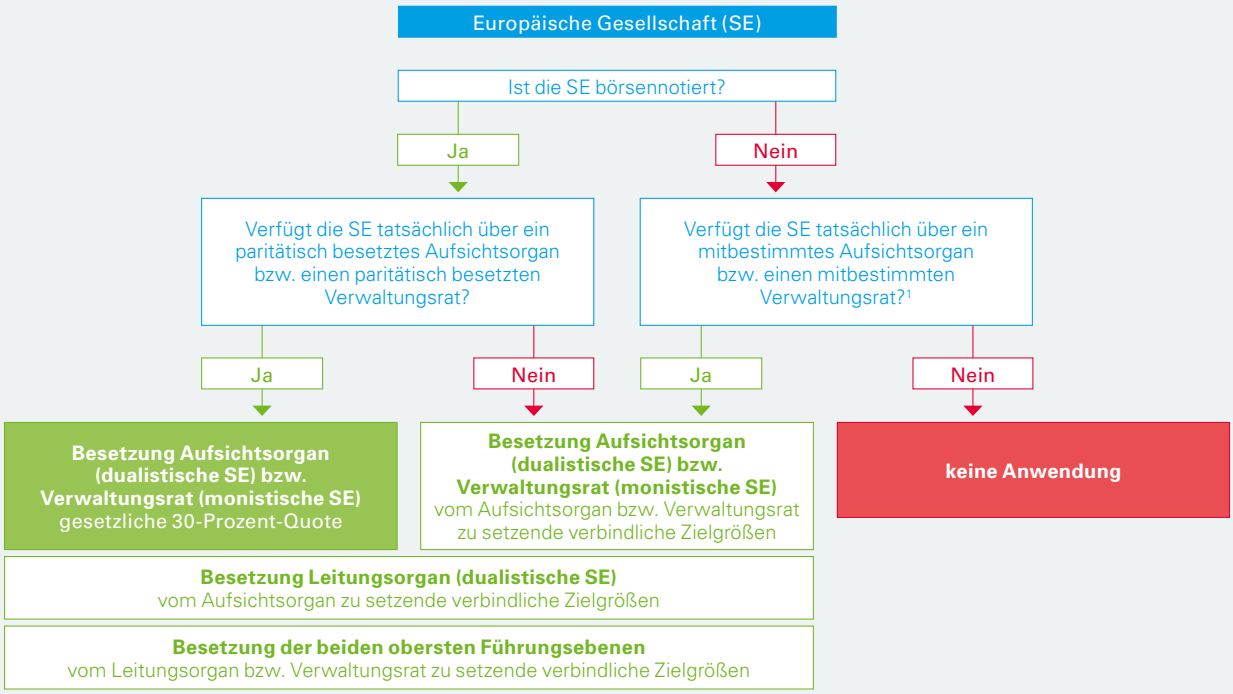
1 Bzw. Anwendbarkeit des Montan-Mitbestimmungsgesetzes oder des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes, d. h. mehr als 1.000 Mitarbeiter

2 Zurechnungsregeln im Konzern und in der AG & Co. KG beachten

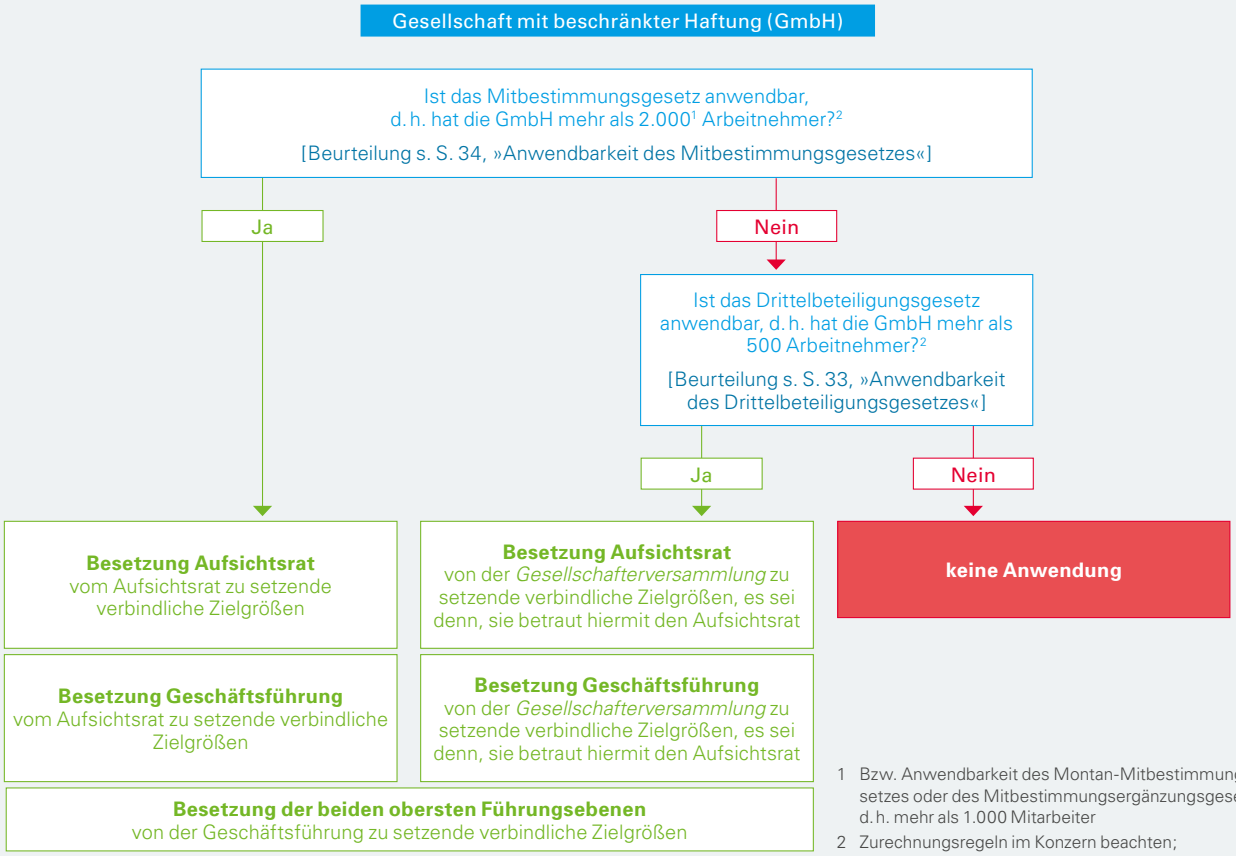


1 Zurechnungsregeln im Konzern und in der KGaA & Co. KG beachten

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



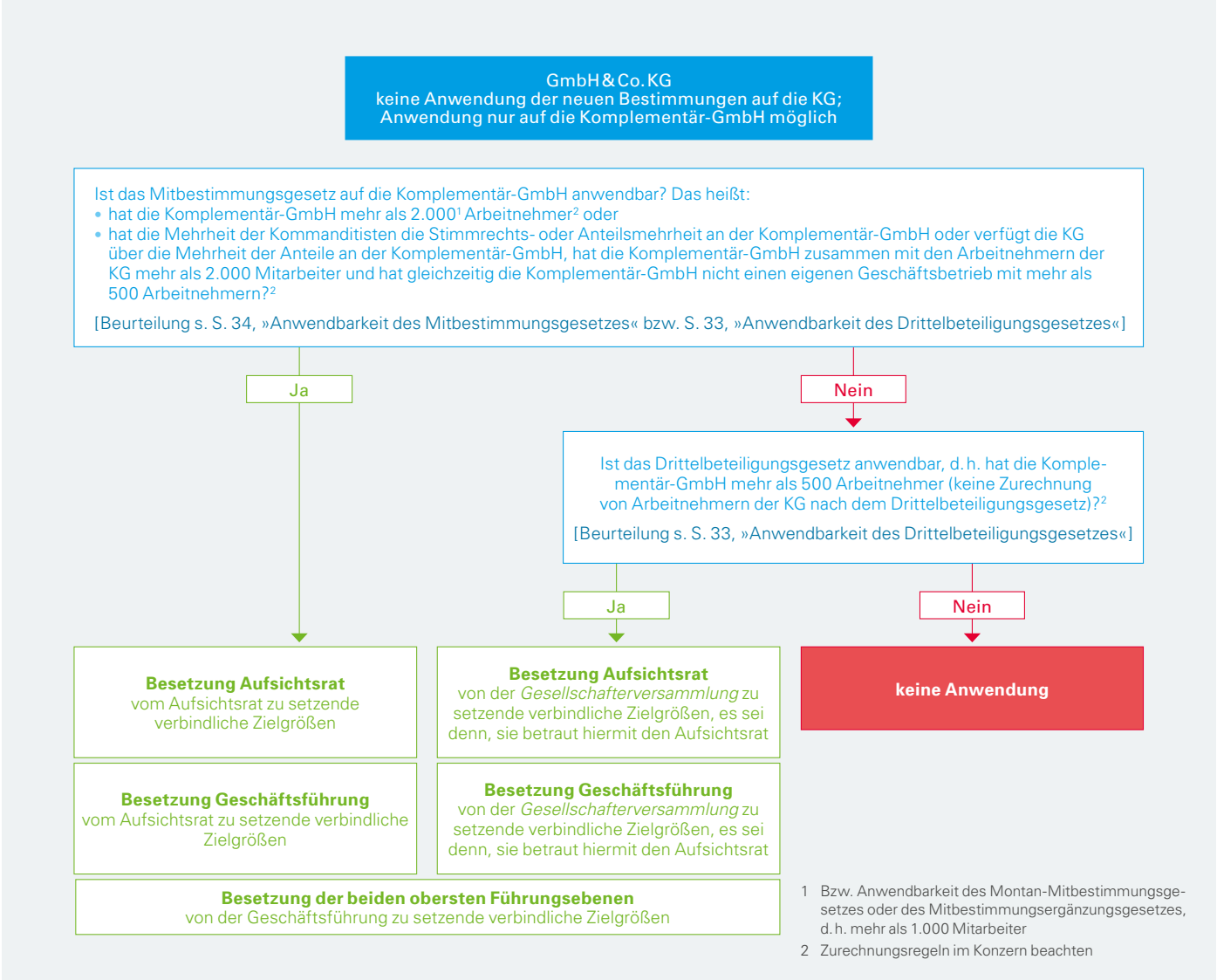
1 Es besteht noch eine gewisse Unsicherheit, wie die Voraussetzung der Mitbestimmung hier auszulegen ist.



1 Bzw. Anwendbarkeit des Montan-Mitbestimmungsgesetzes oder des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes, d. h. mehr als 1.000 Mitarbeiter

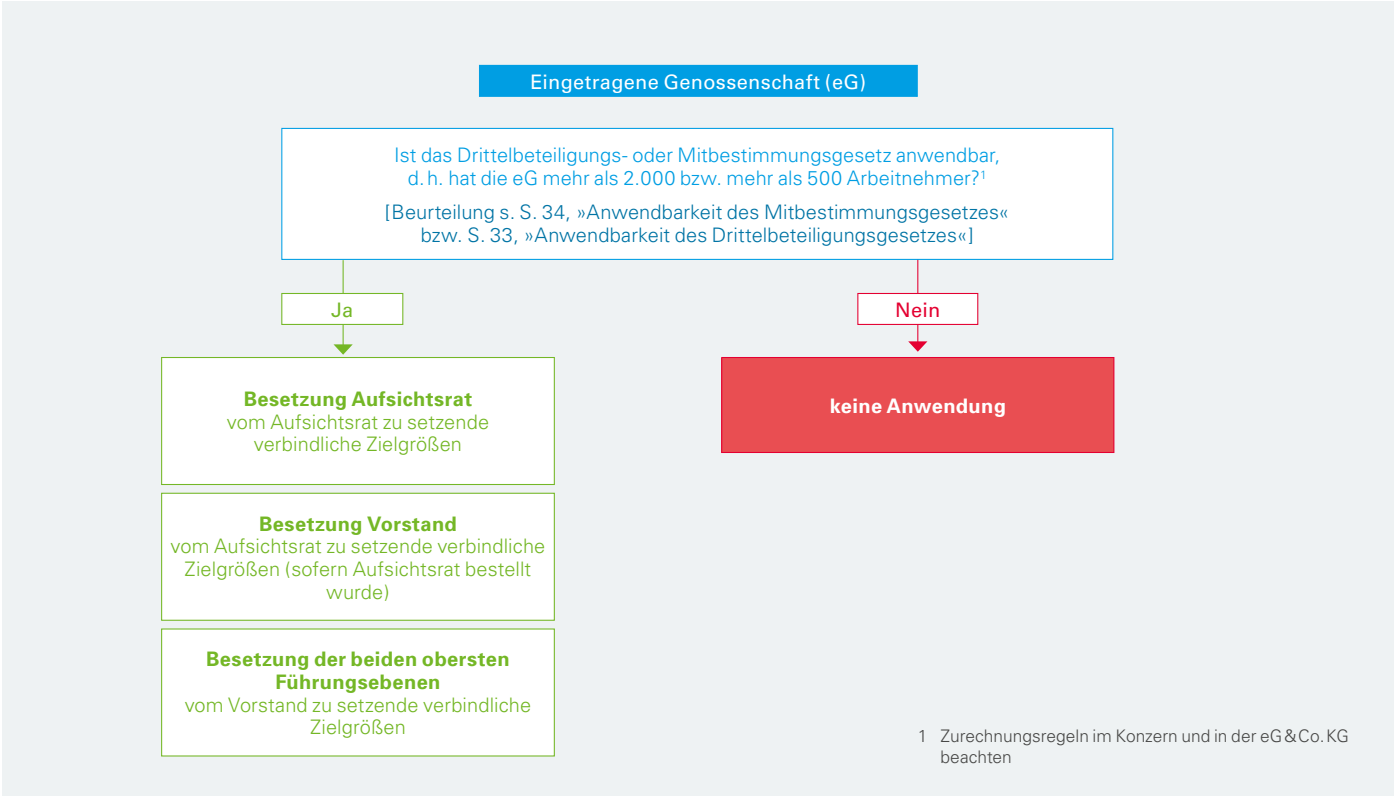
2 Zurechnungsregeln im Konzern beachten; zur GmbH & Co. KG vgl. folgende Grafik

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



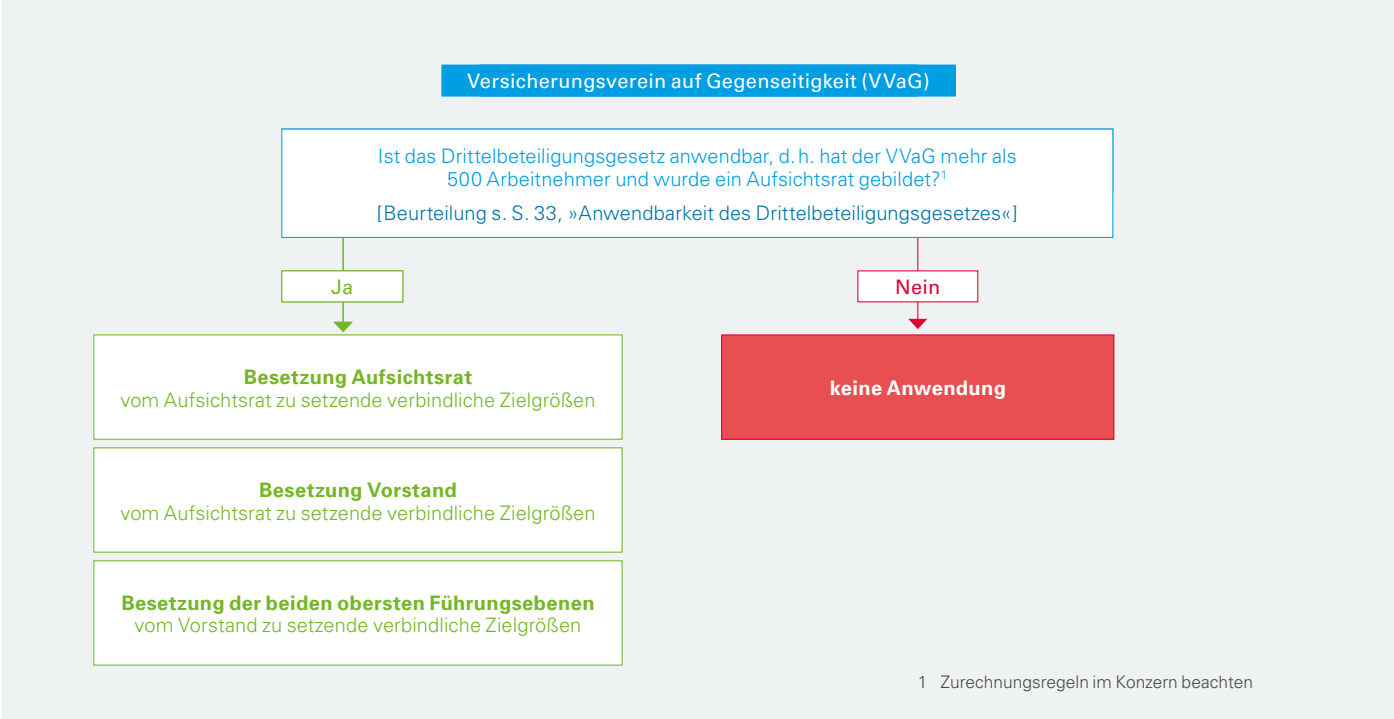
1 Bzw. Anwendbarkeit des Montan-Mitbestimmungsgesetzes oder des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes, d. h. mehr als 1.000 Mitarbeiter

2 Zurechnungsregeln im Konzern beachten



1 Zurechnungsregeln im Konzern und in der eG & Co. KG beachten

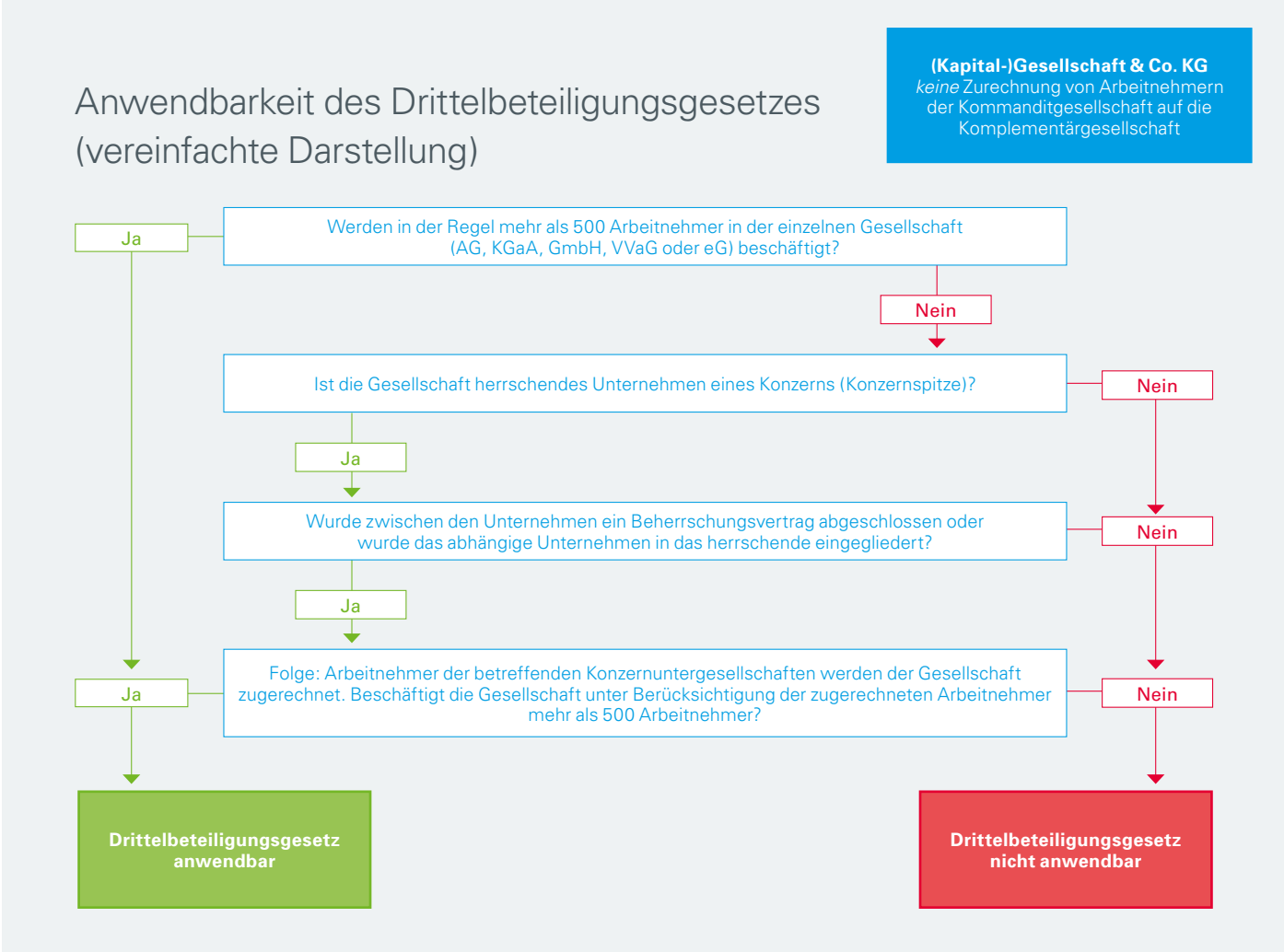
© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



1 Zurechnungsregeln im Konzern beachten

Unterliegt »meine« Gesellschaft der Mitbestimmung?

Übersichten zum Drittelbeteiligungs- und zum Mitbestimmungsgesetz

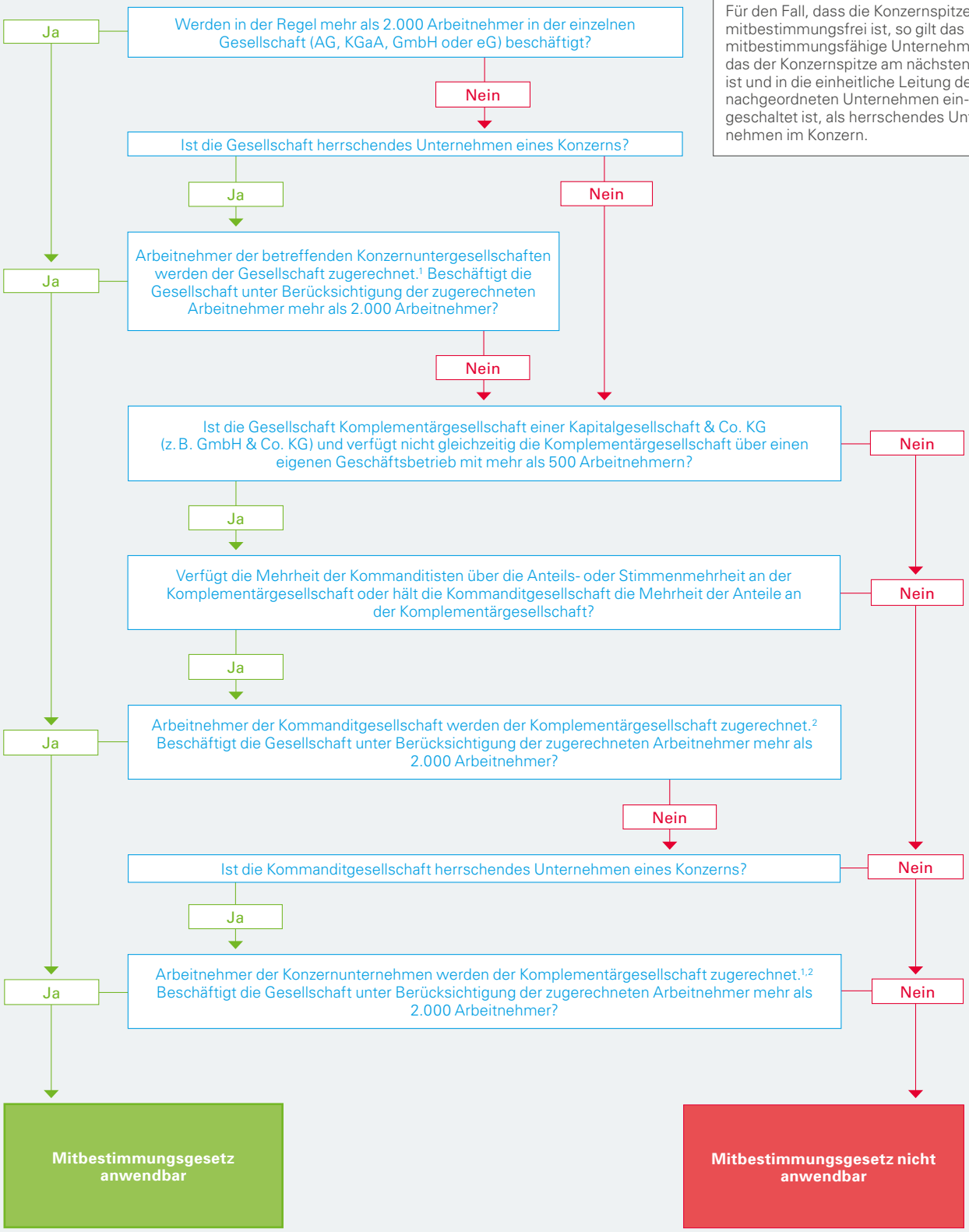


© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Anwendbarkeit des Mitbestimmungsgesetzes

Sonderfall: Konzernleitung durch ein Unternehmen, das aufgrund seiner Rechtsform nicht der Mitbestimmung unterliegt (z. B. ausländische Gesellschaft)

Für den Fall, dass die Konzernspitze mitbestimmungsfrei ist, so gilt das mitbestimmungsfähige Unternehmen, das der Konzernspitze am nächsten ist und in die einheitliche Leitung der nachgeordneten Unternehmen eingeschaltet ist, als herrschendes Unternehmen im Konzern.

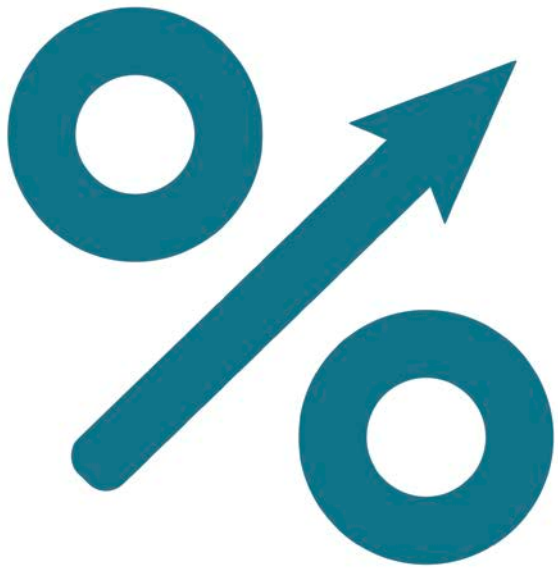


1 Auch die Arbeitnehmer einer Komplementärgesellschaft einer abhängigen Konzern-Kommanditgesellschaft werden zugerechnet.

2 Ist die Kommanditgesellschaft persönlich haftender Gesellschafter einer anderen Kommanditgesellschaft, so werden auch deren Arbeitnehmer der Komplementärgesellschaft zugerechnet.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Zielsicher – Mehr Frauen in Führung bringen



Unterstützung bei der praktischen Umsetzung einer an Chancengleichheit und Vielfalt orientierten Unternehmenskultur bietet Ihnen der Praxisleitfaden »Zielsicher«. Schnell und umfassend informiert er über die Eckpunkte des aktuellen Geschlechterquotengesetzes und beantwortet von Unternehmen häufig gestellte Fragen: Wie können Unternehmen Ziele für Frauen in Führungspositionen definieren? Welche Transparenz ist notwendig, um realistische Zielgrößen zu definieren und welche internen Stellen sollen in den Prozess der Zielfindung eingebunden werden? Hilfreich sind auch die Hinweise zur strukturierten Kommunikation von Zielgrößen und Fristen. Außerdem berichten Unternehmen wie Bayer, Commerzbank, Continental oder Deutsche Bahn über ihre Erfahrungen und Initiativen.

Der Praxisleitfaden ist eine Maßnahme des Programms »Zielsicher«, das die unabhängige Forschungs- und Beratungsorganisation EAF Berlin (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V.) in Kooperation mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchführt. Sie werden gemeinsam mit Unternehmen innovative Ansätze und Instrumente für mehr Frauen in Führungspositionen in Workshops entwickeln. Ein Beirat mit Vertreter/innen aus Politik, Wirtschaft und Verbänden begleitet das von den Bundesministerien der Justiz und für Familien geförderte Programm.

Der Leitfaden ist in Kürze online abrufbar unter:
www.bmfsfj.de/zielsicher

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Alexander Insam, M.A.

Die Definition der Führungsebenen – Schwierigkeiten vor allem im Konzern

Dr. Alexander Insam, M.A.
Partner, RA, FAfArbR, Mediator, CHRO-Services Deutschland

Dr. Insam ist Ansprechpartner des CHRO für alle integrativen und strategischen HR-Beratungsdienstleistungen von KPMG und KPMG Law.

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FührposGleichberG) sieht neben der Festlegung einer Geschlechterquote im Aufsichtsrat die Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, im Vorstand, in der Geschäftsführung sowie in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung vor. Während der betroffene Personenkreis im Fall von Aufsichtsräten, Vorständen und Geschäftsführern gesetzlich klar umrissen ist, bleibt er bei den Führungsebenen vage und stellt Unternehmen häufig vor Schwierigkeiten. Vor allem im Konzern stößt die Definition der Führungsebenen in der Praxis auf Schwierigkeiten: Laut Gesetzesbegründung sind die Führungsebenen für die vom Gesetz betroffenen einzelnen Konzerngesellschaften – und nicht für den Konzern insgesamt – festzulegen. Dies wird der Unternehmenswirklichkeit vor allem im zentral organisierten Konzern nicht gerecht. Hier kann es sinnvoll sein, die Führungsebenen über die Konzerngesellschaften hinweg und nicht für die einzelnen Konzerngesellschaften festzusetzen. Eine solche Vorgehensweise entspricht zwar derzeit noch nicht dem Willen des Gesetzgebers, wird andererseits aber gesetzlich nicht sanktioniert. Die Unternehmen sollten die gewählte Definition der Führungsebene dann im Lagebericht ausführlich erläutern; so kann auch die Öffentlichkeit von ihrer Sinnhaftigkeit überzeugt werden. Schließlich kann eine entsprechende Unternehmenspraxis dem Gesetzgeber helfen, diese Möglichkeit zukünftig explizit vorzusehen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Einbeziehung der Führungsebenen unterhalb des Leitungsorgans verfolgt das Ziel, die Anzahl von hoch qualifizierten Frauen mit operativer Leitungserfahrung zu vergrößern. Dadurch soll eine ausreichende Auswahlmöglichkeit zur Besetzung der Spitzenpositionen im Unternehmen geschaffen werden. Die Festlegung muss erstmals bis zum 30.9.2015 erfolgen. Das Unternehmen hat über die festgelegten Zielgrößen und deren Erreichung zu berichten.

Führungsfunktion auf gleicher Hierarchieebene

Eine gesetzliche Definition des Begriffs »Führungsebene« existiert nicht. Sie kann auch nicht mit den leitenden Angestellten im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gleichgesetzt werden. Die Bedeutung muss daher autonom unter Heranziehung der Gesetzesbegründung[1] sowie teleologischer und organisatorischer Gesichtspunkte ermittelt werden.

Eine Führungsebene setzt begriffsnotwendig die Wahrnehmung von Führungsaufgaben voraus. Führungskräfte zeichnen sich durch das Tragen von Personal- oder Budgetverantwortung aus. Sie bilden eine Hierarchieebene, wenn sie zueinander gleichberechtigt sind und einer gemeinsamen Führung unterstehen.

Die Feststellung der Führungsebene kann insbesondere in Mehrliniensystemen wie z. B. Matrixorganisationen schwierig sein.

Bestimmung der relevanten Hierarchieebene

Die Bestimmung der Führungsebenen ist ausweislich der Gesetzesbegründung anhand der im Unternehmen tatsächlich eingerichteten Hierarchieebenen vorzunehmen. Unergiebig ist die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise, die nach Top-, Middle- und Lower-Management unterscheidet. Sie gibt keine Auskunft darüber, wie sich das hier relevante Middle-Management zusammensetzt und wer zu dessen beiden obersten Führungsebenen gehört.

Verfügt das Unternehmen nur über eine Führungsebene unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung – also über eine flache Hierarchie –, wird es durch das FührposGleichberG nicht verpflichtet, eine zweite Führungsebene einzurichten.

Den Unternehmen steht bei der Festlegung ein großer individueller Spielraum zu.

1 BT-Drucks. 18/3784, S. 119
2 BT-Drucks. 18/4227, S. 21

Einordnung von Stabsstellen

Eine besondere Herausforderung stellt sich für die Einordnung von Stabsstellen. Diese sind im Gegensatz zu Linienstellen horizontal und ohne Weisungsbefugnis in die Unternehmenshierarchie eingebunden (z. B. Datenschutzbeauftragte). Ist eine solche Stelle der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene oder der ersten Führungsebene zugeordnet, würde sie aufgrund ihrer organisatorischen Stellung automatisch zur ersten oder zweiten Führungsebene unterhalb des Leitungsorgans gehören. Es bedarf in diesen Fällen einer genauen Prüfung, ob die Stabsstelle tatsächlich mit den infrage kommenden Linienstellen gleichberechtigt ist und eine Führungsaufgabe wahrnimmt.

Konzern oder Konzerngesellschaft?

Für die Bestimmung der Führungsebenen ist ausweislich der Beschlussempfehlung des Ausschusses für Familie, Senioren, Frauen und Jugend[2] und (wohl auch) des Gesetzeswortlauts nicht auf den Konzern, sondern auf die vom Gesetz betroffene einzelne Konzerngesellschaft abzustellen. Dies bedeutet, dass der Vorstand bzw. die Geschäftsführung sowie die Mitarbeiter von Konzerngesellschaften für die Festlegung der Führungsebenen in der Konzernholding keine Rolle spielen, solange sie nicht auch in der Konzernholding angestellt sind. Eine Konzernholding ohne Mitarbeiter muss keine Führungsebenen festlegen.

Im Konzern mit einer dezentralen Führungsorganisation scheint diese Vorgehensweise sinnvoll. In einem Einheitskonzern mit zentralisierter Führung, in dem die Konzerngesellschaften nur aus »formalen« – beispielsweise steuerrechtlichen – Gründen gebildet wurden, wird diese Vorgehensweise der Unternehmenswirklichkeit nicht gerecht. Sie verkennt, dass sich Führungsebenen eines Konzerns häufig – nicht zuletzt aufgrund von Drittanstellungsverhältnissen – über mehrere Konzerngesellschaften erstrecken und nicht auf eine rechtliche Einheit beschränkt sind. So erscheint es fragwürdig, dass die Geschäftsführerin der größten Konzerngesellschaft aus Sicht der Konzernholding keiner der beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung angehört und somit für die Einhaltung der Quote nicht zählt.

Fazit

Das FührposGleichberG billigt den Unternehmen bei der Festlegung der Zielgrößen einen großen individuellen Spielraum zu. Die Unternehmen müssen hierbei die konkreten unternehmensindividuellen Umstände, insbesondere horizontale und vertikale Gesichtspunkte der tatsächlichen Aufbauorganisation sowie Aspekte der Personal- und Budgetverantwortung, heranziehen. Eine besondere Herausforderung stellt die Bestimmung bei Mehrliniensystemen dar. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Marie-Claire Tietze

Weichen stellen für gemischte Führungsteams: strukturierter Entwicklungsprozess für gleichberechtigte Karrierechancen von Frauen und Männern

Mit dem im Mai 2015 in Kraft getretenen Gesetz verfolgt der Gesetzgeber das Ziel, den Anteil von Frauen in den Führungsgremien von Wirtschaft und Verwaltung wesentlich zu erhöhen. Der folgende Beitrag gibt Empfehlungen zur Strukturierung eines Entwicklungsplans und zeigt die wesentlichen Schritte für eine nachhaltige Umsetzung im Unternehmen auf.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Marie-Claire Tietze ist Senior Managerin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit dem Arbeitsschwerpunkt Diversity Management. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Thema Frauen in Führung.

Voraussetzungen

Passgenaue Ansätze statt Königsweg
Bei der Umsetzung des Gesetzes zur »Frauenquote« gibt es keinen »goldenen Schlüssel« für mehr Gender Balance auf den obersten Führungsebenen. Jedes Unternehmen agiert aus seiner spezifischen Ausgangssituation heraus – und benötigt daher ein an seine individuellen Gegebenheiten angepasstes Umsetzungsprogramm. Hier unterstützen Frauenförderpläne: Sie zielen darauf ab, potenzielle Benachteiligungen und Unterrepräsentanzen von Frauen im Unternehmen aufzuzeigen, die Ursachen zu analysieren und konkrete Maßnahmen zu entwickeln, um eine ausgewogene Geschlechterverteilung zu erreichen. Wichtig sind insbesondere detaillierte Aktionspläne mit verbindlichen Ziel- und Zeitvorgaben, an denen sämtliche Unternehmensentscheidungen ausgerichtet sein sollten.

Dimension des Wandels verstehen
Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist zunächst, im Unternehmen ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass nichts weniger als ein Kulturwandel angestrebt wird – und dies entsprechend zu kommunizieren. Denn es gilt nicht nur, Frauen eine faire Chance zur Entwicklung in oberste Führungspositionen zu gewähren, sondern sie auch nachhaltig auf diesen Ebenen zu etablieren. Dazu ist ein Umdenken hin zu einer geschlechterübergreifenden »Diversity of Minds« gefragt: Querdenker und Visionärinnen mit neuen Denk-, Verhaltens- und Vorgehensweisen sowie einem breiten Spektrum an Fähigkeiten – unabhängig vom Geschlecht. Infolgedessen werden sich auch tradierte Anforderungsprofile an Führung wandeln und verstärkt Sozial- oder Teamkompetenzen Berücksichtigung finden. Kurzfristige Fortschritte dürfen dabei nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um ein fortdauerndes Veränderungsprogramm handelt. Damit dieses nachhaltig in der Organisation greifen kann, bedarf es kontinuierlicher Aufmerksamkeit und angemessener Ressourcen – sowohl personell als auch finanziell. Erforderlich ist vor allem ein klares Bekenntnis des Vorstands zur gesamtstrategischen Umsetzung.

Erfüllung der »Frauenquote« ist Chefsache
Das Gesetz zur »Frauenquote« zieht insgesamt gravierende Veränderungsprozesse im Unternehmen nach sich – die Umsetzung muss daher »Chefsache« sein. Ist die »hohe Aufhängung« des Themas beim Vorstand nicht gegeben, droht ein generelles Scheitern. Die mit der Umsetzung beauftragten Stellen müssen mit ausreichenden Ressourcen (finanziell und personell), weitreichenden Entscheidungsbefugnissen und dem Zugang zu den wesentlichen Gremien ausgestattet sein. Zuständigkeiten sollten klar definiert werden.

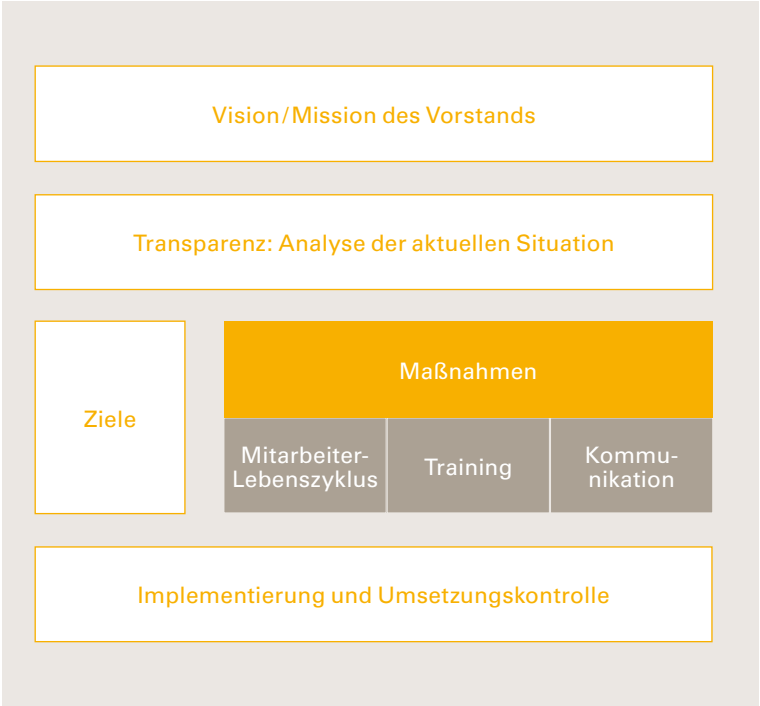
Ein zu kurz gedachtes Programm greift nicht, sondern führt unter Umständen sogar zu Kollateralschaden. Wer die Frauenförderung nur als »Pro-forma-Maßnahme« erlebt, wird sie nicht mittragen – Geschlechtergleichheit muss glaubwürdig sein und im Unternehmen »gelebt« werden.

Klare Verantwortlichkeiten – gemeinsames Anliegen
Erforderlich ist zudem die Entwicklung einer Transformationsarchitektur. Um den Wandel im Unternehmen nachhaltig zu gestalten, müssen alle relevanten Akteure – Frauen und Männer verschiedenster Altersstufen –, sämtliche operativen Bereiche und Human Resources in möglichst diversen Teams eingebunden werden. Auf diese Weise werden Betroffene zu Verantwortlichen – eine wesentliche Basis für dauerhaftes Gelingen. »

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind – und nur dann –, kann ein tragfähiges Programm aufgesetzt werden, das die spezifischen Anforderungen des Unternehmens berücksichtigt. Besteht hinsichtlich aller Erfordernisse ein einheitliches Verständnis, erleichtert das Gesetz zur »Frauenquote« die Umsetzung von Diversity im Unternehmen – klare Richtlinien, eindeutige Verfahrensweisen und konkrete Ziele können definiert werden. Zugleich wird dadurch Handlungsdruck aufgebaut.

Welche Bestandteile ein Entwicklungsplan für gleichberechtigte Karrierechancen von Frauen und Männern berücksichtigen sollte, ist in der folgenden Übersicht dargestellt:



©2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Schritt 1 Transparenz

Klarheit schaffen – zu dem Stand der Dinge und möglichen Entwicklungen

Wichtig ist zunächst, die aktuelle Situation des Unternehmens in den Blick zu nehmen sowie anhand qualitativer und quantitativer Analysen Transparenz hinsichtlich des Status quo zu schaffen. Dabei sollte auch die historische Entwicklung der Organisation betrachtet werden. Ein Vergleich aktueller und früherer Personalzahlen sowie derzeitiger und vergangener Vergütungsstrukturen gibt beispielsweise Aufschluss darüber, wie es im Unternehmen tatsächlich um die Gleichbehandlung der Geschlechter bestellt ist – jenseits von Wunschdenken und diffusen Wahrnehmungen.

Auch Kriterien wie Beurteilungsdifferenzen im Unternehmensalltag sowie Beförderungsgeschwindigkeiten zwischen Männern und Frauen auf den verschiedenen Führungsebenen und die aktuelle Zahl weiblicher Talentträger ermöglichen eine erste Bestandsaufnahme.

Spiegelbild der Realität

Um fundierte Aussagen zu treffen, sind darüber hinaus qualitative Analysen erforderlich. So lässt sich beispielsweise anhand von Interviews herausfiltern, welche weiblichen Führungskräfte sich für neue Aufgabenbereiche interessieren, wer sich höhere Positionen zutraut, welche Erwartungshaltungen vorhanden sind, wo Chancen gesehen werden, welche potenziellen Vorbehalte bestehen und wie diese ausgeräumt werden können. Neben diesen Gesprächen sollte die aktuelle Situation mit ausgewählten Schlüsselpersonen in der Organisation reflektiert werden. Auch die Analyse neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse oder die Betrachtung der Wettbewerber rundet das Bild ab.

Die genaue Untersuchung der Ursachen und Hintergründe sowie vertiefte Schwachstellen- oder GAP-Analysen unterstützen dabei, sich eine klare Vorstellung von der Istsituation im Unternehmen zu verschaffen. Erst auf dieser Basis können realistische Steuerungsgrößen und Kennzahlen definiert werden.

Unterschiedliche Szenarien prüfen

Ratsam ist zudem eine Simulation der Mitarbeiterentwicklung für die nächsten zehn Jahre. Leider vernachlässigen viele Unternehmen diesen Schritt – um jedoch eine Vorstellung davon zu erhalten, was realistisch machbar ist und sich umsetzbare Ziele zu setzen, sind Simulationen besonders hilfreich. So können beispielsweise anhand der bisherigen Einstellungsquoten (etwa: »Wie hoch ist jeweils der Prozentsatz an Männern und Frauen, die sich im Unternehmen beworben

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

haben?« oder »Welche Aufstockung des weiblichen Anteils ist im Branchenvergleich möglich?«), Beförderungsgeschwindigkeiten und Fluktuationsquoten Rückschlüsse gezogen werden, welche Steigerungen realistisch sind. Auf dieser Basis können fundierte Prognosen erstellt bzw. konkrete Ziele gesetzt werden. Dabei ist weniger der große Wurf gefragt als Glaubwürdigkeit. Auch vermeintlich kleine Schritte können wirkungsvoll sein – wichtig ist jedoch, dass diese konkret machbar sind.

Fokus auf Umsetzbarkeit und Verbindlichkeit legen

Unternehmen sollten daher ihre diesbezügliche Vision genau definieren. Unter Umständen empfiehlt es sich, diese nicht nur auf das Gesetz oder eventuell in der Realität nicht haltbare Zahlen zu beziehen, sondern weiter gefasste Ziele zu formulieren – wie etwa: »Wir möchten, dass die Verweildauer von Frauen und Männern auf bestimmten Karriereebenen identisch ist.« So können messbare Erfolge erreicht werden.

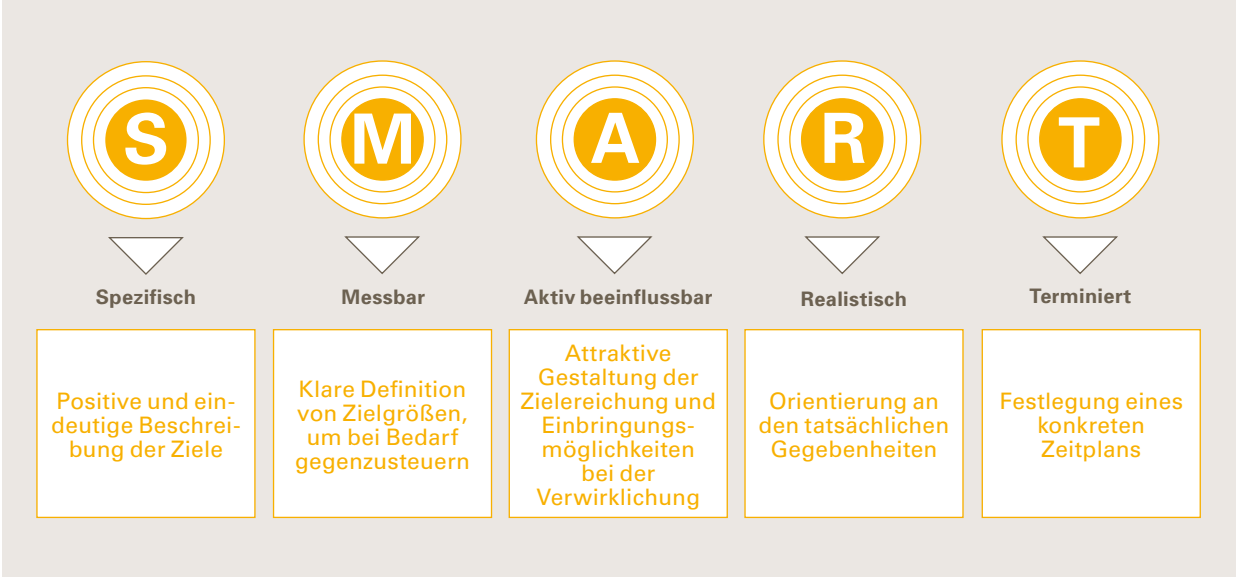
Schritt 2 Ziele setzen

Passgenaue Planung

Die erfolgreiche Umsetzung eines Frauenförderplans im Unternehmen hängt wesentlich von der passgenauen Definition der Ziele ab. Eine eindeutige Festlegung dessen, was erreicht werden soll, trägt dazu bei, dass alle Beteiligten identische Vorstellungen und gleiche Erwartungen haben – und letztlich auch mit dem Ergebnis zufrieden sein werden. Daher sollte man diesem Schritt große Aufmerksamkeit widmen. Zu berücksichtigen sind vor allem die Erkenntnisse, die bei der Untersuchung der aktuellen Situation und der Historie gewonnen wurden, die in der GAP-Analyse identifizierten Ursachen sowie die in der Simulation aufgezeigten Potenziale. Orientierung geben die sogenannten SMART-Ziele – das Erreichte sollte spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert sein. Von wesentlicher Bedeutung für die Wirksamkeit ist, dass sie auf Vorstandsebene beschlossen werden und die Umsetzung dort regelmäßig nachgehalten wird.

Messbarkeit der Ergebnisse

Um den Verlauf und die Fortschritte des Projekts verfolgen zu können, sollten die Ziele messbar sein, um im Bedarfsfall gegensteuern zu können. Ist in der Praxis eine direkte Messbarkeit nicht gegeben, könnten beispielsweise Mitarbeiterbefragungen (Situation vorher/nachher) zum Einsatz kommen. Erforderlich ist zudem ein Abgleich des rechnerisch machbaren Frauenanteils mit den strategischen Zielen sowie das Gegenüberstellen interner und externer Erwartungshaltungen. »



©2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Schritt 3 Entwicklung eines Maßnahmenprogramms

Um die angestrebten Ziele erreichen zu können, bedarf es der Entwicklung eines Maßnahmenprogramms. In diesem ist detailliert festzulegen, welche Schritte wann mit welchem Aufwand und unter welcher Prämisse durchgeführt werden sollen. Dabei orientieren sich die Maßnahmenpakete an den Schwerpunkten Mitarbeiter-Lebenszyklus, Training und Kommunikation.

1 Mitarbeiter-Lebenszyklus
Wichtig ist zunächst, alle Prozesse im Unternehmen hinsichtlich einer gleichgeschlechtlichen Gestaltung zu überprüfen – vom Eintritt über die Personalentwicklung bis hin zum Ausstieg der Beschäftigten. Im Fokus des Maßnahmenprogramms sollte vor allem die gendersensible Ausrichtung sämtlicher betrieblichen Handlungsfelder stehen:

©2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dreh- und Angelpunkt ist ein Personalmanagement, das sich an der Lebensverlaufsperspektive der Beschäftigten orientiert. Eine ausgewogene Life Balance wird als Gestaltungselement im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte beiderlei Geschlechts immer wichtiger – sowohl bei der Rekrutierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als auch im Hinblick auf die Bindung an das Unternehmen.

Um High Potentials zu gewinnen und zu halten, muss auch das Talentmanagement so ausgerichtet sein, dass Frauen und Männern die gleichen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung offenstehen. Erforderlich hierfür sind unter anderem transparente Beurteilungen, einheitliche Beförderungs- und Nominierungsprozesse sowie gezielte Förderprogramme. Insbesondere muss eine chancen- und leistungsgerechte Vergütung gegeben sein. Weitere Voraussetzung ist eine flexible, innovative Arbeitsorganisation (wie etwa Job-Sharing-Modelle), die es ermöglicht, Karriere und Familie zu vereinen. Dabei kommt insbesondere Führungskräften Vorbildcharakter zu. So tragen beispielsweise Vorgesetzte, die eine leitende Position in Teilzeit ausüben, um mehr Zeit für die Familie zu haben, wesentlich dazu bei, Gender Balance im Unternehmen zu verankern. Ihr Beispiel ermutigt – es verdeutlicht, dass Unterstützung gewährt wird und Chancengleichheit kein Lippenbekenntnis ist.

Insgesamt sollten Art und Umfang der Maßnahmen, die sich ausschließlich an Frauen richten, so niedrig wie möglich, jedoch so umfangreich wie notwendig gehalten sein. Ein wahlloses Gießkannenprinzip birgt die Gefahr, intern Frauen zu stigmatisieren (»Quotenfrau« oder »Frauen müssen zum Ziel getragen werden«). Gleichwohl werden in den allermeisten Unternehmen noch speziell auf Frauen zugeschnittene Programme notwendig sein, um in der Vergangenheit entstandene Chancenunterschiede auszugleichen und Frauen in einzelnen Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen damit quasi auf die gleichen Startbedingungen wie ihre männlichen Kollegen zu bringen.

2 Training
In einem weiteren Schritt gilt es, die Belegschaft gezielt für Diversity Management im Unternehmen zu sensibilisieren und ein Bewusstsein für dessen strategische Bedeutung zu schaffen – etwa indem Zusammenhänge zwischen der Diversity-Strategie und den Unternehmenszielen aufgezeigt werden. Hierbei können spezifische Trainings unterstützen. Auch die Bedeutung von Diversity Management für die eigene Person bzw. den direkten Unternehmensbereich und das gesamte Team sollte herausgestellt werden.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dabei empfiehlt es sich, nicht nur die an die Männer gestellten Anforderungen zu betonen, sondern vielmehr konkrete Vorteile durch sich wandelnde Rollenmuster für alle Beteiligten aufzuzeigen – etwa indem bestimmte Diversity-Ziele an Zielvereinbarungen geknüpft werden. Dies würde zugleich untermauern, welch hohe Relevanz die Unternehmensleitung dem Thema beimisst.

Zudem: Auch Männer sind nicht alle gleich. In Unternehmen ist eine Vielfalt an Führungsstilen und Managertypen gefragt. Dem Ausbau individueller Fähigkeiten gepaart mit Offenheit kommt auf dem Karriereweg hohe Bedeutung zu – wer Diversity Management als natürlichen Bestandteil der eigenen Führungskompetenz erkennt, dürfte erfolgreicher sein.

Stereotype Bilder schaden: Sie greifen beispielsweise beim Recruiting oder bei Karrieregesprächen. Da sie auf Vereinfachung abzielen, bleiben Stärken im Unternehmen ungenutzt – wertvolle Potenziale gehen verloren. Wichtig ist daher, Stereotype zu erkennen und die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen, um einen professionellen Umgang mit Diversity zu gewährleisten. Auch hier können Mitarbeitertrainings Unterstützung bieten.

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass sich gemischte Teams positiv auf das Unternehmen auswirken. Letztere stellen jedoch auch gänzlich neue Anforderungen an Vorgesetzte. Damit die Vielfalt an Fähigkeiten optimal genutzt werden kann, empfiehlt es sich, Führungskräfte diesbezüglich durch Schulungen fit zu machen.

3 Kommunikation

Bei der Umsetzung der »Frauenquote« kommt vor allem der richtigen Kommunikation hohe Bedeutung zu, sowohl intern als auch extern. Ein wichtige Aufgabe – an der in der Realität jedoch viele Unternehmen scheitern. Damit ein einheitliches Verständnis besteht und alle die gesetzten Ziele mittragen, müssen sie im Unternehmen transparent gemacht werden. Kommunizierte Erfolge stärken den Zusammenhalt und steigern das Image.

Das Thema »Diversity« weckt Emotionen und löst Ängste aus. Männer befürchten insgeheim mehr Konkurrenz durch ihre Kolleginnen oder sehen sich nun doppeltem Druck ausgesetzt. Den weiblichen Führungskräften wiederum droht das Etikett der »Quotenfrau« – gepaart mit der Angst vor einem Scheitern. Mit der Umsetzung des Gesetzes betreten die Unternehmen unbekanntes Terrain. Vorbilder für einen erfolgreichen Umgang mit den neuen Herausforderungen gibt es bislang keine. All dies ruft Unsicherheit hervor. Umso wichtiger ist daher eine sensible und professionelle Begleitung durch adäquate Kommunikationsmaßnahmen.

Eine authentische, zielgruppenspezifische Kommunikation unterstützt dabei, intern Transparenz zu schaffen, Ängste abzubauen und die Belegschaft gezielt für Diversity Management zu sensibilisieren. So können etwa in Form eines Storytelling verschiedenste Vorbilder im Unternehmen porträtiert werden – zum Beispiel Frauen in hohen leitenden Positionen, männliche Führungskräfte in einer Teilzeitstelle oder Väter in Elternzeit.

Schritt 4 Implementierung und Umsetzungskontrolle

Die Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmenprogramme und damit das Erreichen der gesteckten Ziele erhöht sich deutlich, sofern die Maßnahmen des Entwicklungsplans in bereits bestehende Unternehmensprozesse und -strategien eingebettet werden und die gesetzten Ziele Berücksichtigung in den Scorecards der Geschäftsbereiche finden.

Zudem empfiehlt sich eine kontinuierliche Pfadsicherung der flankierenden Prozesse wie etwa Qualifizierungsmaßnahmen und interne Kommunikation (Erfolge sollten fortlaufend kommuniziert werden). Bei eventuell veränderten Rahmenbedingungen muss eine rasche Anpassung der gesetzten Ziele möglich sein.

Fazit

Ein strukturierter Prozess für Frauenförderpläne ist ein wirkungsvolles Instrument, um ein ausgewogeneres Verhältnis von Frauen und Männern auf allen Führungsebenen zu etablieren – sofern der erforderliche Rückhalt im Unternehmen gegeben ist. Der Wandel muss Chefsache sein und auf den notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen basieren, damit er nachhaltig greifen kann. Eine halbherzige Herangehensweise richtet hier eher Schaden an. Innovative Ideen und Ansätze versickern im Unternehmensalltag oder laufen gänzlich ins Leere – und bewirken letztlich Demotivation statt Ansporn. Konsequent umgesetzt, wird ein Unternehmen von einer »Diversity of Minds« nachhaltig profitieren. Findet Vielfalt in ihm Raum und wird in der Realität »gelebt«, so gewinnt die Organisation einen entscheidenden Schlüssel zur Bewältigung der zunehmend komplexeren Anforderungen. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Stefan Middendorf

Die Festlegung von Zielgrößen – ein Fall für den Betriebsrat?

Das »Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst« sieht neben der fixen Mindestquote von 30 Prozent im Aufsichtsrat eine Pflicht zur Festlegung von bestimmten Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand, Aufsichtsrat und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands vor, und zwar nicht nur für börsennotierte Unternehmen, sondern auch für solche, die der Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz unterliegen.

In der **Praxis** wirft die Festlegung der Zielgrößen eine Vielzahl von Problemen auf. Dies beginnt mit der Festlegung und Abgrenzung der betroffenen Führungsebenen und reicht über die Frage, ob für die Feststellung des Status quo eine kumulative oder auf die einzelne Zielgröße bezogene Betrachtung zu erfolgen hat, bis hin zur Notwendigkeit der Beteiligung des Betriebsrats oder des Sprecherausschusses bei der Festlegung der Zielgrößen.

Im Hinblick auf den letztgenannten Aspekt ist zunächst festzustellen, dass eine **Zuständigkeit des Betriebsrats** nur in Betracht kommt, soweit es sich bei den oberen beiden Führungsebenen des jeweiligen Unternehmens nicht um leitende Angestellte handelt. Bei der Beurteilung dieser Frage empfiehlt sich allerdings unternehmensseitig eine einheitliche und konsistente Betrachtungsweise. Der Einfachheit halber wird man sich daran orientieren, ob die betroffenen Arbeitnehmergruppen an den Betriebsratswahlen teilnehmen.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Stefan Middendorf ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf. Er leitet bei der KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft bundesweit die Practice Group Arbeitsrecht.

Soweit nicht leitende Arbeitnehmer von der Festlegung der Zielgrößen betroffen sind, richtet sich die mögliche Beteiligung des Betriebsrats nach den bekannten Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), da das Gesetz keine eigenständige Regelung zur Beteiligung des Betriebsrats trifft. In Betracht kommt insofern allein eine Beteiligung des Betriebsrats nach § 92 BetrVG, der vorsieht, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung umfassend zu informieren hat und zudem verpflichtet ist, sich mit ihm über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen zu beraten. Bezüglich der Entscheidung sowohl über die Festlegung der Zielgrößen selbst als auch über den Umsetzungszeitraum steht dem Betriebsrat also kein Mitbestimmungsrecht zu. Insbesondere bedarf der Arbeitgeber diesbezüglich nicht der Zustimmung des Betriebsrats.

Ein Mitbestimmungsrecht lässt sich auch nicht aus § 95 BetrVG ableiten, der die Einführung von Auswahlrichtlinien von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig macht. Eine Auswahlrichtlinie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie konkrete Vorgaben für personelle Auswahlentscheidungen – also etwa Einstellungen oder Beförderungen – für den Einzelfall macht. Die Festlegung der Zielgrößen definiert demgegenüber eine allgemeine und unverbindliche Zielvorstellung, ohne Vorgaben für deren Erreichung zu machen. Etwas anderes gilt freilich, wenn ein Unternehmen zur Erreichung der Zielgrößen konkrete Maßnahmen bei Auswahlentscheidungen einführt – etwa durch Vorgabe von Besetzungsparametern. In diesem Fall wäre der Anwendungsbereich des § 95 BetrVG eröffnet.

Der **Sprecherausschuss der leitenden Angestellten** hat schon von Gesetzes wegen keine echten Mitbestimmungsrechte. Er ist vielmehr lediglich gemäß § 25 Abs. 2 SprAuG über Belange der leitenden Angestellten, zu denen sicher auch die Vorgabe der Zielgrößen gehört, zu unterrichten. Der Zustimmung des Sprecherausschusses bedarf die Festlegung der Zielgrößen also nicht, selbst eine Beratungspflicht sieht das Sprecherausschussgesetz nicht vor.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Festlegung der Zielgrößen selbst weder der Zustimmung des Betriebsrats noch der des Sprecherausschusses bedarf. Die Unternehmen sind jedoch gut beraten, die Festlegung der Zielgrößen nicht mit konkreten Maßnahmen zu verknüpfen, da sich ansonsten ein mittelbares Zustimmungserfordernis aus § 95 BetrVG ergäbe.

Und noch aus einem weiteren Grund ist bei der Einführung von Auswahlrichtlinien als Mittel zur Erreichung der festgelegten Zielgrößen Vorsicht geboten: Eine solche Auswahlrichtlinie begründet möglicherweise die Vermutung der Benachteiligung von Männern und führt damit zu einer Beweislastumkehr im Sinne des § 22 AGG. Wenn insofern keine Korrektur durch den Gesetzgeber erfolgt, droht denjenigen Unternehmen, die die Umsetzung der Zielgrößen aktiv betreiben wollen, ein erhöhtes Risiko von Klagen abgelehnter männlicher Stellenbewerber. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Angelika Huber-Straßer

Berichterstattung und Prüfung der Frauenquote sowie der Zielgrößen

Deutsche Unternehmen, die börsennotiert *und/oder* mitbestimmungspflichtig sind, müssen intern spätestens bis 30.9.2015 ihre individuellen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand sowie auf den Leitungsebenen eins und zwei beschließen bzw. ab dem 1.1.2016 teilweise sogar eine Frauenquote von 30 Prozent bei neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten erfüllen. Diese Regelung betrifft rund 3.500 Unternehmen, darunter auch viele Banken und Versicherungen. Gesetzliche Grundlage dafür ist das am 27.3.2015 vom Bundesrat verabschiedete »Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst.«

Der enge Zeitrahmen bedeutet, dass das Thema Zielgrößen noch vor Ende September auf die Agenden der Aufsichtsrats- bzw. Vorstandssitzungen gebracht werden muss, da bis 30. September jeweils ein gültiger Beschluss benötigt wird.

Wie und durch wen werden die Frauenquote sowie die Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und den Leitungsebenen eins und zwei festgelegt?

Für Unternehmen, die börsennotiert *und* paritätisch-mitbestimmt (nach MitbestG, Montan-MitbestG oder MitbestErgG) sind – d. h. große Publikumsgesellschaften mit den Rechtsformen AG, KGaA und SE (in Deutschland ca. 100 Unternehmen) –, gilt für den Aufsichtsrat die gesetzliche Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent Frauen (»Frauenquote«) und 30 Prozent Männern gemäß § 96 Abs. 2 und 3 AktG. Die Frauenquote gilt für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten ab dem 1.1.2016, bestehende Mandate können bis zum regulären Ende auslaufen. Bei MitbestG und MitbestErG unterliegen Verfahren, die 2015 eingeleitet, aber erst im Jahr 2016 abgeschlossen werden, ebenfalls dem Gesetz.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Angelika Huber-Straßer ist Bereichsvorstand Corporates der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Sie verantwortet die Betreuung aller börsennotierten Mandate über alle Dienstleistungsbereiche von KPMG (Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory) und Branchen hinweg.

Für den Vorstand und die Leitungsebenen eins und zwei dieser Unternehmen sowie grundsätzlich für Unternehmen, die börsennotiert *oder* mitbestimmungspflichtig (auch drittmitbestimmt) sind, d. h. zusätzlich Unternehmen mit den Rechtsformen GmbH, eG und VVaG (in Deutschland ca. 3.500 Unternehmen), müssen individuelle Zielgrößen für den Frauenanteil in diesen Gremien definiert werden.

Für Unternehmen, die börsennotiert *oder* mitbestimmungspflichtig sind, legt der Aufsichtsrat Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat und Vorstand gemäß § 111 Abs. 5 AktG bzw. § 52 Abs. 2 GmbHG fest. Darüber hinaus bestimmt der Vorstand dieser Unternehmen bzw. die Geschäftsführer von Unternehmen, die der Mitbestimmung unterliegen, entsprechende Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung gemäß § 76 Abs. 4 AktG bzw. § 36 GmbHG.

Die Definition der beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung erfolgt nicht nach betriebswirtschaftlicher Lehre, sondern nach den im konkreten Unternehmen eingerichteten Hierarchieebenen – also jenen organisatorischen Einheiten, die gleichberechtigt zueinander sind, aber einer gemeinsamen Führung unterliegen. Wichtig bei global gesteuerten und agierenden Konzernen ist, dass der Bezugspunkt für die Ermittlung der Zielgrößen nicht der Konzern, sondern die juristische Person ist.[1] Es muss also ggf. eine Berichtsebene geschaffen werden, die nicht die Steuerungsebene des Konzerns widerspiegelt.

Welche Mindestzielgrößen gibt es und welche Fristen müssen eingehalten werden?

Abgesehen von der obigen Frauenquote gibt es keine weitere Mindestzielgröße. Allerdings müssen börsennotierte Unternehmen bzw. GmbHs gemäß § 111 Abs. 5 AktG sowie § 76 Abs. 4 AktG bzw. § 52 Abs. 2 GmbHG und § 36 GmbHG beachten, dass die Zielgrößen den bisher erreichten Frauenanteil nicht unterschreiten dürfen, wenn dieser bei Festlegung der Zielgrößen unter 30 Prozent liegt. Grundsätzlich sind somit auch Zielgrößen von 0 Prozent möglich.

Die Zielgrößen für den Frauenanteil sind von den jeweiligen Unternehmen bis 30.9.2015 festzulegen. Zur Erreichung der Zielgrößen sind Fristen zu bestimmen. Dabei darf die erstmalige Frist den 30.6.2017 nicht überschreiten. Danach dürfen die Fristen jeweils nicht länger als fünf Jahre sein.

Wie und wann erfolgt die Kommunikation der Frauenquote und der Zielgrößen?

Damit die Frauenquote und die festgelegten Zielgrößen ihre entsprechende Wirkung erzielen können, müssen sie öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden und die Erreichung bzw. die Gründe für das Nichterreichen innerhalb der Frist müssen transparent gemacht werden. Die Pflicht zur Kommunikation ist im Gesetz verankert. »

1 Vgl. hierzu auch den Beitrag von Dr. Insam auf S. 36

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Für börsennotierte Unternehmen müssen die entsprechenden Angaben zur Frauenquote sowie zu den Zielgrößen gemäß § 289a Abs. 2 Nr. 4 und 5 HGB in die bestehende Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB aufgenommen werden. Diese ist in einem gesonderten Abschnitt im Lagebericht gemäß § 289 HGB abzugeben. Alternativ kann sie auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht werden, wobei dann ein Hinweis im Lagebericht aufgenommen werden muss, der die Angabe der Internetseite enthält.

Für GmbHs muss im Lagebericht gemäß § 289a Abs. 4 HGB erstmalig eine Erklärung zur Unternehmensführung aufgenommen werden, um die entsprechenden Angaben zu den Zielgrößen in den Gremien zu veröffentlichen.

Unternehmen können die Frauenquote und die Zielgrößen auch in der Berichterstattung von nicht finanziellen Leistungsindikatoren als bedeutsamen Indikator für die Unternehmenssteuerung im Lagebericht definieren und aufnehmen. Beispiele für die Dokumentation, die im Rahmen der Prüfung herangezogen wird, sind Aufsichtsratsprotokolle, Vorstandsprotokolle, Personal-Statistiken usw.

Die Angaben zur Frauenquote im Aufsichtsrat sind erstmals auf Jahresabschlüsse anzuwenden, die sich auf Geschäftsjahre mit einem nach dem 31.12.2015 liegenden Abschlussstichtag beziehen; die Angaben zu den Zielgrößen in den entsprechenden Gremien hingegen schon auf Jahresabschlüsse, die sich auf Geschäftsjahre mit einem nach dem 30.9.2015 liegenden Abschlussstichtag beziehen. Anschließend hat eine fortlaufende Berichterstattung zu erfolgen. Dabei sind Zielgrößen und Fristen jährlich zu berichten, der Status zur Erreichung und ggf. die Gründe für das Nichterreichen mindestens zum Ende der Frist.

Was prüft der Abschlussprüfer?

Erfolgt die Erklärung zur Unternehmensführung in einem gesonderten Abschnitt im Lagebericht, muss der Wirtschaftsprüfer die Angaben und Zielgrößen nicht inhaltlich prüfen. Gemäß § 317 Abs. 2 Satz 3 HGB muss er jedoch prüfen, ob die Pflichtbestandteile enthalten sind und ob diese gemäß IDW PS 202 im gesonderten Abschnitt zusammengefasst wurden. Zudem erfolgt eine kritische Durchsicht der Erklärung zur Unternehmensführung.

Wird die Erklärung zur Unternehmensführung auf der Internetseite veröffentlicht und gibt es einen Hinweis dazu im Lagebericht, so ergibt sich gemäß § 317 Abs. 2 Satz 3 HGB ebenfalls keine inhaltliche Prüfungspflicht. Jedoch wird der Abschlussprüfer eine Prüfung des Vorhandenseins des Hinweises im Lagebericht und eine Prüfung der Vollständigkeit der Erklärung vornehmen.

Soweit die Frauenquote und die Zielgrößen auch als nicht finanzieller Leistungsindikator im Lagebericht definiert und aufgenommen werden, unterliegen sie gemäß § 317 Abs. 2 Satz 1 HGB der Prüfungspflicht. Es gelten dann die allgemeinen Grundsätze der Lageberichtsprüfung. Der Abschlussprüfer wird in diesem Fall auch die Unterlagen, die der Berichterstattung zugrunde liegen, einer Prüfung unterziehen.

Fazit

Die Kommunikation der Frauenquote und Zielgrößen ist meines Erachtens nicht nur Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften, sondern hat auch eine strategische Dimension. Eine gesetzliche Sanktion bei Nichterfüllung der kommunizierten Zielgrößen tritt zwar nicht ein, Unternehmen sollten bei der Festlegung und Kommunikation der Zielgrößen aber auch berücksichtigen, dass der Markt darauf reagieren wird. Kunden, insbesondere die öffentlichen Hand, werden die Zielgrößen als Entscheidungskriterium bei Ausschreibungen miteinbeziehen. Potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die Diversity-Ziele bei der Suche eines neuen Arbeitgebers als wesentlichen Faktor miteinbeziehen – was eine besondere Dimension in Zeiten des War for Talents bedeutet. Zudem werden auch Investoren und Analysten die Zielgrößen in ihre Bewertung bei Investitionsentscheidungen miteinbeziehen. Deshalb sollte das Thema Zielgrößen sowohl bei Vorständen als auch Aufsichtsräten oben auf der Agenda stehen. «

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Wirtschaftsmediator und Spezialist für Familienunternehmen mit dem Fokus auf Nachfolge, Aufsichtsrat und Family Business Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er promovierte zum Thema »Beiräte in Familienunternehmen«. Sein neues Buch »Der Beirat« erscheint im Herbst im F.A.Z.-Verlag.

Susanne Hüttemann ist Partnerin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Steuerlast von Familienunternehmen, die Nachfolge und Frauen in Führung.

Angaben zur Person von **Astrid Gundel** s. S. 29

Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Susanne Hüttemann und Astrid Gundel

Frauenanteil in Aufsichtsräten von Familienunternehmen ist ausbaufähig

Eine Studie von KPMG[1] untersucht, inwieweit die 100 größten deutschen Familienunternehmen von der 30-Prozent-Frauenquote für den Aufsichtsrat und der Verpflichtung zur Festlegung von Zielgrößen für dieses Gremium betroffen sind. Zudem zeigt sie, wie es derzeit um den Frauenanteil im Aufsichtsrat dieser Unternehmen bestellt ist.

Insgesamt konnte für 53 Unternehmen eine klare Aussage zur Anwendung der neuen Bestimmungen zur Frauenförderung getroffen werden. Bei den übrigen Unternehmen konnte nicht abschließend geklärt werden, ob auf sie eines der Mitbestimmungsgesetze Anwendung findet.

30-Prozent-Quote

Auf 14 der untersuchten Familienunternehmen findet die 30-Prozent-Quote im Aufsichtsrat Anwendung. Nur drei dieser Unternehmen erfüllen die Quote bereits *(vgl. Abb. 1)*. Insgesamt fehlen den Unternehmen 24 Frauen zur Erfüllung der Anforderung.

Zielgrößen

28 der Unternehmen müssen Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat festlegen. Bei einem weiteren Unternehmen lässt sich nicht abschließend feststellen, ob es nur Zielgrößen festlegen muss oder ob sogar die 30-Prozent-Quote gilt. Der derzeitige Frauenanteil im Aufsichtsrat liegt mit Ausnahme eines Unternehmens bei allen Befragten unter 30 Prozent; in zehn Unternehmen sind gar keine Frauen im Aufsichtsrat vertreten *(vgl. Abb. 2)*. Laut wissenschaftlichen Studien soll sich ab einem 30-Prozent-Anteil die Zusammenarbeit im Gremium nachhaltig ändern. Die 30-Prozent-Marke ist außerdem insofern von Bedeutung, als dass die Zielgröße von Unternehmen, deren tatsächlicher Frauenanteil im Aufsichtsrat zum Zeitpunkt der Festsetzung der Zielgröße unter 30 Prozent liegt, nicht unter dem tatsächlich erreichten Wert liegen darf.

Würden diese Unternehmen alle eine Zielgröße von 30 Prozent anstreben, so würden ihnen hierzu derzeit noch 63 Frauen fehlen. Langfristig will die Politik – wie aus der Gesetzesbegründung ersichtlich – durch die Zielgrößen eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats erreichen.

Fazit und Handlungsempfehlung

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Auch in Familienunternehmen bleibt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten noch weit hinter den Zielen des Gesetzes zur Frauenförderung zurück. Unterstellt man, dass sich »

1 Stand: 15.6.2015

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

alle vom Gesetz betroffenen 43 Familienunternehmen der 100 größten Familienunternehmen in Deutschland eine Mindestzielgröße von 30-Prozent im Aufsichtsrat oder in vergleichbaren Gremien setzen, würden diesen noch 87 Frauen fehlen.

Familienunternehmen, die keinen mitbestimmten Aufsichtsrat haben, sollten im Zweifelsfall prüfen, ob eines der Mitbestimmungsgesetze auf sie Anwendung findet. Für die Anwendung der neuen Bestimmungen kommt es darauf an, ob eines der Mitbestimmungsgesetze auf die Gesellschaft Anwendung findet und nicht, ob die Gesellschaft tatsächlich einen mitbestimmten Aufsichtsrat hat (Ausnahme: SE).

Ein Teil der GmbHs, für die keine Aussage getroffen werden konnte, ob sie unter das Gesetz zur Frauenförderung fallen, haben Beiräte gebildet. Hier sollten die Unternehmen prüfen, ob es sich bei diesen Beiräten um Aufsichtsräte im rechtlichen Sinne handelt. Falls ja, müssten sie auch Zielgrößen festlegen, wenn die Gesellschaft einem der Mitbestimmungsgesetze unterliegt. Beiräte sind dann – unabhängig von ihrer Bezeichnung – Aufsichtsräte im rechtlichen Sinne, wenn sie tatsächlich die Kompetenz zur Überwachung der Geschäftsführung haben. «

Abb 1: Derzeitiger Frauenanteil im Aufsichtsrat von Unternehmen, auf die die 30-Prozent-Quote Anwendung findet

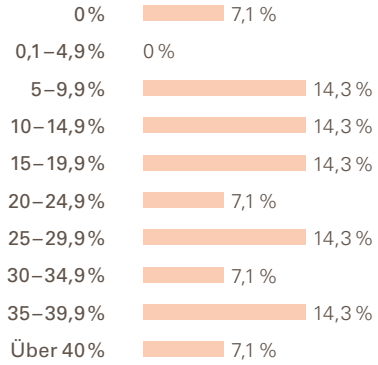
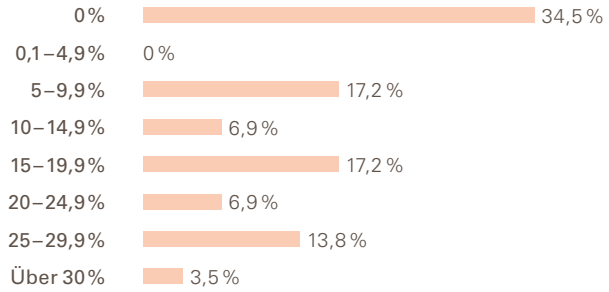


Abb 2: Derzeitiger Frauenanteil in Unternehmen, die Zielgrößen festlegen müssen



Der Mix in Aufsichtsräten von Familienunternehmen muss stimmen

Familienunternehmen sollten die neuen Vorgaben zur Frauenförderung auch als Chance begreifen:

- Der demografische Wandel, die Werte der Generation Y und der Imagegewinn machen gezielte Programme für die Förderung von Frauen in Führungsgremien lohnenswert.
- Die neuen Bestimmungen können zum Anlass genommen werden, sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats bzw. Beirats in Bezug auf Geschlecht, Alter, Branche, Kompetenz, Familie und Externe bewusst zu machen.

Generell sollten in Aufsichts- und Beiräten von Familienunternehmen folgende Punkte sichergestellt werden:

- Die Zusammensetzung des Gremiums sollte den Herausforderungen des Unternehmens und der Familie jederzeit gerecht werden. Das kann bedeuten, es alle drei bis fünf Jahre anzupassen.
- Vor der Suche nach neuen Kandidaten sollten neben dem angestrebten Mix und Frauenanteil im Gremium auch die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die einzelnen Mitglieder festgelegt werden. Sie sollten besondere Persönlichkeitsmerkmale mitbringen, damit sie ihr Mandat nicht als »Ja-Sager« ausüben oder missbrauchen. Sie sollten den festen Willen haben, zum Erfolg des Familienunternehmens beizutragen und die Ziele und Werte der Familie berücksichtigen.
- Es sollte klar definiert werden, wer von den Gesellschaftern im Gremium vertreten ist. Dabei haben familienexterne Mitglieder den Vorteil, dass sie unabhängig sind und keinen Zwängen aus der Familie unterliegen. Andererseits sind Gesellschafter gerade am Erfolg ihres Unternehmens interessiert.
- Ein Mitglied sollte auf Nachfolgeregelungen und Familienbelange spezialisiert sein. Nicht vertreten sein sollten der Hausanwalt, der eigene Steuerberater, ein Vertreter der Hausbank oder nicht hinreichend qualifizierte Familienmitglieder und Freunde.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber:	Audit Committee Institute e.V. (ACI)
ViSdP:	Matthias Vogler (ViSdP)
Wissenschaftliche Leitung:	Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff
An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:	Christina Gasser, Astrid Gundel, Dr. Jochen Haußer
	Audit Committee Institute e.V. (ACI) THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040 E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de
Gestaltung und Satz:	stereobloc, Berlin
Druck:	Das Druckteam Berlin
Stand:	16.7.2015
Bildnachweise:	S. 1 ©flammenhannes/photocase.com; S. 5 ©tratong/shutterstock.com; S. 11 ©Sportstock/istockphoto.com; S. 14 ©Ursula Deja/fotolia.com; S. 17–19 ©pogonici/shutterstock.com, ©Globe Turner/shutterstock.com; S. 22 ©jomi/photocase.com; S. 24 ©stereobloc; S. 26 ©www.BillionPhotos.com/shutterstock.com; S. 36 ©gabs0110/photocase.com; S. 38 ©Francesca Schellhaas/photocase.com; S. 44 ©tai111/fotolia.com; S. 46 ©Cattari Pons/photocase.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2015 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**