

**Faire Chancen für Frauen  
als Bestandteil guter Unternehmensführung:  
Zur Bedeutung von Transparenz und Wettbewerb**

Rede

Bundesministerin Dr. Kristina Schröder

auf der 11. Deutschen Corporate Governance Kodex Konferenz  
„Gute Corporate Governance: Vertrauen durch Transparenz  
und Klarheit der Information“  
am 14. Juni 2012

Sehr geehrter Herr Müller,

(Klaus-Peter Müller, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Commerzbank und der  
Regierungskommission Deutschen Corporate Governance Kodex)

verehrte Mitglieder der Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex,

Sehr geehrte Damen und Herren!

I.

Als Sie vor einigen Wochen die Unterlagen für die heutige 11. Corporate Governance Kodex Konferenz erhalten haben, stand mein Name noch nicht im Programm.

Sie haben ihn vermutlich auch nicht sofort vermisst. Schließlich sind die Themen der Frauen- und Familienministerin nur ein – wenn auch zentrales – Gebiet auf dem weiten Feld guter Unternehmensführung.

Umgekehrt wird es Sie aber vielleicht auch nicht sonderlich überrascht haben, dass Herr Müller mich kurzfristig noch eingeladen hat, den heutigen Konferenztag mit einer Rede zur Bedeutung fairer Chancen von Frauen und Männern als Teil guter Unternehmensführung einzuleiten.

Schließlich sind Sie täglich konfrontiert mit den Erwartungen der Politik, der Medien und der Öffentlichkeit, dass Frauen endlich auch in Vorständen und Aufsichtsräten in angemessener Zahl vertreten sein sollen.

Im Gegensatz zu früher unterliegt dieses Thema heute auch nicht mehr den üblichen medialen Konjunkturschwankungen – es ist ein Dauerbrenner.

Man mag von gesetzlichen Frauenquoten halten,  
was man will:

Zweifellos ist das Thema auch dank manch hitziger Debatte  
über die Quote dort angekommen, wo es hingehört:

- ganz oben auf der politischen Agenda
- und auch ganz oben in den Unternehmen:  
in den Vorstandsetagen und in den Aufsichtsgremien.

Jetzt geht es darum,  
gemeinsam geeignete Strategien zu entwickeln,  
um die viel beschworene „gläserne Decke“ zu beseitigen.

Ich glaube, dass wir dafür eine intelligente Quote brauchen  
die auf Transparenz und Wettbewerb setzt –  
und damit auf marktwirtschaftliche Prinzipien,  
die der Vielfalt der Ausgangsbedingungen in Unternehmen  
gerecht werden.

II.

Es ist natürlich ein bisschen, wie Eulen nach Athen –  
oder besser: wie Bären nach Berlin – tragen,  
dafür ausgerechnet bei der Regierungskommission  
„Deutscher Corporate Governance Kodex“  
zu werben.

Schließlich haben Sie, verehrte Mitglieder,  
vor drei Jahren eine Vielfaltsempfehlung in den Kodex  
aufgenommen, und sie 2010 präzisiert

- die ausdrücklich auf eine angemessene Beteiligung von Frauen an Führungspositionen abzielt.
- und die den Unternehmen insbesondere empfiehlt, sich konkrete Ziele für den Frauenanteil im Aufsichtsrat zu setzen und diese öffentlich zu machen.

Faire Chancen für Frauen, das haben Sie damit deutlich gemacht, ist Teil guter Unternehmensführung. Ohne faire Chancen für Frauen kein nachhaltiger Unternehmenserfolg!

Genau das ist auch der Grundgedanke der Flexi-Quote, für die ich mich stark mache.

Die Flexi-Quote ist eine Quote, deren Höhe Unternehmen

- erstens: selbst bestimmen
- und zweitens: öffentlich machen.

Da stellt sich natürlich sofort die Frage:

Kann das funktionieren?

Für viele Journalistinnen und Journalisten,  
mit denen ich in den letzten zwei Jahren über dieses Konzept  
gesprächen habe, war die Antwort klar:

Nie im Leben!

Wie könne man nur auf die Idee kommen,  
Unternehmen selbst über die Höhe  
des angepeilten Frauenanteils entscheiden zu lassen!  
Da würden die sich doch mit einstelligen Werten aus der Affäre  
ziehen – de facto also alles beim Alten lassen.

Diese Behauptung ist längst widerlegt:

Im Oktober des vergangenen Jahres haben die  
Personalvorstände der DAX 30 Unternehmen sich auf meine  
Initiative hin Flexi-Quoten (für die Führungsebenen unterhalb  
des Vorstands) gegeben.

Und: Diese Flexi-Quoten bewegen sich durchgehend im  
mittleren zweistelligen Bereich.

Diese Flexi-Quoten werden in den nächsten Jahren  
rund 5500 Frauen zusätzlich in Führungspositionen bringen  
– nur bei den DAX 30! (Berechnung IGES-Institut)

Wenn wir jetzt mal bei den DAX 30 bleiben  
und uns die Aufsichtsrats-Ebene anschauen,  
dann stellen wir fest:

Auch hier gibt es mittlerweile zahlreiche ambitionierte  
Flexi-Quoten!

- 24 der DAX 30 Unternehmen haben sich nach meinen Informationen im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine Flexi-Quote für den Frauenanteil im Aufsichtsrat gegeben und diese zusammen mit dem Zeithorizont im Geschäftsbericht 2011 veröffentlicht.
- 10 dieser 26 Unternehmen liegen zwischen 20 und 25 Prozent.
- Nur vier Unternehmen liegen unter 20 Prozent.
- Und zehn Unternehmen liegen sogar bei 30 Prozent oder mehr.

Auch hier, bei den Aufsichtsräten, zeigt sich also:

Der Wille zur Veränderung ist da – ebenso wie die Bereitschaft, sich an konkreten Zielen messen zu lassen.

Und auch an der Umsetzung wird intensiv gearbeitet, das höre ich immer wieder, wenn ich mit Personalberatern spreche.

Unter uns sind ja heute sicher auch einige, die das bestätigen können.

Die am Thema interessierte Öffentlichkeit erwartet, dass die Flexi-Quoten, die Unternehmen sich gemäß der Kodex-Empfehlung gegeben haben, auch entsprechend umgesetzt werden. Diese Erwartung habe auch ich!

III.

Dazu, meine Damen und Herren,  
wird es auf Dauer nicht reichen,  
Personalberater mit der Suche nach geeigneten Kandidatinnen  
zu beauftragen.

Dazu müssen Sie auch die Voraussetzungen dafür schaffen,  
dass mehr Frauen für ein Aufsichtsratsmandat  
in Frage kommen, sprich:  
Top-Management-Erfahrung mitbringen.

Deshalb ist es wichtig,  
auch die operative Ebene mit einzubeziehen,  
wenn wir über Frauen in Aufsichtsräten reden.

Denn im Top-Management und im Vorstand  
kommen bekanntlich nicht viele Frauen an,  
und das liegt gewiss nicht daran,  
dass sie schlechter qualifiziert sind oder weniger kompetent.

Es liegt auch daran, dass Karriere in den obersten Führungsetagen meist an nahezu uneingeschränkte Verfügbarkeit geknüpft.

Karriere wird nach Feierabend gemacht, wie es so schön heißt.

Dafür bezahlen diejenigen mit eingeschränkten Aufstiegschancen, die nach Feierabend nicht Karriere, sondern die Kinder bettfertig machen.

...mit dem Ergebnis, dass in den deutschen Führungsebenen überwiegend ein bestimmter Typus dominiert.

Von der allseits geforderten Vielfalt keine Spur!

Albert Einstein hat einen dazu sehr passenden Satz geprägt:  
„Um tadelloses Mitglied einer Schafherde sein zu können, muss man vor allem ein Schaf sein.“

Um Verstimmungen vorzubeugen: Es geht mir natürlich nicht darum, Männer mit Schafen gleich zu setzen! 😊

Es geht mir um die Monokultur im Management!

Frei nach Albert Einstein gilt für Top-Führungsetagen nämlich der Satz:



Um tadelloses Mitglied eines Gremiums zu sein,  
dessen Mitglieder

- frei von familiären Fürsorgeaufgaben
- und permanent verfügbar sind,

muss man selbst frei von familiären Fürsorgeaufgaben  
und permanent verfügbar sein.

Wenn wir mehr Frauen in Top-Führungspositionen  
und damit auch mehr potentielle Kandidatinnen  
für die Aufsichtsräte haben wollen,  
meine Damen und Herren,  
brauchen wir andere Arbeitsbedingungen  
und eine andere Unternehmenskultur!

IV.

Es geht bei dieser ganzen Diskussion also  
um weit mehr als nur um Quoten und Zahlen!

- Frauenförderung hat viel zu tun mit der Art,  
wie ein Unternehmen geführt wird,  
wie Leistung definiert und Arbeit koordiniert wird.
- Frauenförderung hat mit der Frage zu tun,  
ob Leistung das entscheidende Karrierekriterium ist  
und für Männer und Frauen gleich gewichtet wird.

- Frauenförderung hat viel zu tun mit der Frage,  
ob Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen möglich ist,  
ob Präsenz oder Effizienz belohnt wird,  
ob wichtige Besprechungen gewöhnlich vor 17.00 Uhr  
stattfinden – oder nach 19.00 Uhr.

Deshalb ist es mir so wichtig,  
dass sich die Kultur in den Unternehmen ändert!

Genau hier setzt das Konzept der Flexi-Quote an.

Die Flexi-Quote mag harmlos aussehen,  
weil Unternehmen selbst über die Höhe entscheiden.  
Zum scharfen Schwert wird sie  
durch Transparenz und Vergleich.

Das gilt insbesondere für Flexi-Quoten,  
die Unternehmen sich für die operative Ebene geben.  
Weil die Ziele öffentlich werden,  
müssen es Ziele sein, zu denen Unternehmen stehen können

- vor der eigenen Belegschaft,
- vor einer kritischen Presse,
- vor der interessierten Öffentlichkeit
- und insbesondere vor potentiellen Nachwuchskräften.

Die interne Verständigung auf diese Ziele wiederum setzt Diskussionen in Gang, was sich mit Blick auf faire Chancen für Frauen ändern muss.

Hinter einem individuellen Ziel stehen dann auch individuelle Lösungen und Strategien – und zwar abhängig

- von den Ausgangsbedingungen,
- von der Zusammensetzung der Belegschaft
- und vom Geschäftsmodell

des einzelnen Unternehmens.

Deshalb ist die Flexi-Quote die intelligente Quote, nach dem Motto:

„Nicht mit dem Kopf durch die Wand.

Sondern mit Köpfchen durch die gläserne Decke!“

V.

Bleibt die Frage, ob es dazu eines Gesetzes bedarf.

Meine Antwort ist: Ja!

Wir brauchen – bei aller Flexibilität, die ich für unverzichtbar halte – auch ein Maß an Verbindlichkeit, wie es in meinen Augen für Aufsichtsräte und Vorstände nur ein Gesetz herstellen kann.

Wir brauchen dieses Maß an Verbindlichkeit allein schon deshalb, weil wir sonst befürchten müssen, dass uns die EU ihre Vorstellung von Verbindlichkeit diktiert. Das wäre dann eine starre Quote für Aufsichtsräte.

Denn wenn die EU-Kommission einen Harmonisierungsvorschlag vorlegt, wird sie das auf der Grundlage der Regelungen tun, die in den einzelnen Ländern bereits bestehen.

Wenn Sie sich in Europa umschauen, gibt es da bisher nicht viele Varianten: die Länder, die eine gesetzliche Regelung haben, haben eine starre Quote.

Da gibt es nicht so viel zu „harmonisieren“, da nimmt man einfach das, was es schon gibt, und macht es für alle zur Pflicht.

Anders sieht die Lage aus, wenn es ein Alternativmodell wie mein Flexiquotengesetz gibt – und wenn wir Nachweise liefern können, dass dieses Modell auch funktioniert.

Sehen Sie meinen Gesetzentwurf deshalb auch als Chance, europäische Maßnahmen zu verhindern, die weder Sie noch ich für zielführend halten.

Ähnliches gilt im Übrigen auch  
für die politische Gemengelage in Deutschland:  
Im Moment gibt für eine gesetzliche Quotenregelung  
in der Koalition keine Mehrheit.  
Trotzdem ist hier das letzte Wort noch nicht gesprochen.

Wenn es nicht gelingt, in dieser Legislaturperiode  
eine gesetzliche Regelung auf den Weg zu bringen,  
ist das Thema damit ja nicht erledigt.  
Auch in meiner Partei wollen viele  
eine starre Quote im Wahlprogramm sehen.

Ich appelliere an Sie:  
Führen Sie mit mir gemeinsam den Nachweis,  
dass eine Flexi-Quote,  
die den Unternehmen Freiheit und Flexibilität gestattet  
und unterschiedliche Ausgangsbedingungen berücksichtigt,  
nicht nur intelligenter, sondern auch erfolgreicher ist.

VII.

Ich setze dabei auf die Kraft von Transparenz und Wettbewerb.

Dazu plane ich weitere Maßnahmen rund um die Flexi-Quote,  
die ich zum Schluss kurz andeuten möchte.

In zwei Wochen treffe ich mich mit den Dax 30-  
Personalvorstände, um zu schauen,  
was sich auf dem Weg zu ihren individuellen Zielen  
für die Führungsebenen unterhalb des Vorstands  
mittlerweile getan hat.

- Die Dax 30 berichten über ihre Fortschritte –
- ... und ich werde eine Website präsentieren, auf der wir  
Ausgangspunkt, Ziele und Fortschritte der Unternehmen in  
Sachen Frauenförderung für jeden nachvollziehbar  
zusammen fassen.

Denn Transparenz führt nur dann zum nötigen  
Wettbewerbsdruck, wenn in der Öffentlichkeit bekannt wird,

- wo Frauen gute Aufstiegschancen haben und faire  
Bedingungen herrschen
- und welche Unternehmen immer noch glauben,  
das Thema aussitzen können!

Diese Website, zunächst für die Dokumentation der Fortschritte  
der DAX 30, ist die erste neue Maßnahme.

Mittelfristig sollen sich auf der neuen Website  
auch andere Unternehmen mit einer Flexi-Quote  
präsentieren können.

Das ist eine Chance für diejenigen Unternehmen,  
die sehr aktiv sind in Sachen Frauenförderung,  
bisher damit aber kaum wahrgenommen werden,  
weil sie abseits vom öffentlichen Rampenlicht stehen.

Solche „Hidden Champions“ können sich hier  
als Arbeitgeber vorstellen,  
die Frauen faire Aufstiegschancen bieten.

[www.flexi-\(minus\)quote.de](http://www.flexi-(minus)quote.de) soll DER Ort des Vergleichs  
und damit des Wettbewerbs werden.

Was uns dazu im Moment noch fehlt,  
ist ein Instrument,  
mit dem sich der Status quo, die Fortschritte und die  
Maßnahmen der Unternehmen objektiv messen  
und zu einem Gesamtbild fügen lassen.

Das ist ein zweites, neues Vorhaben.

Es ist ja nicht so, dass es ein einzelnes Kriterium gibt,  
an dem sich ablesen lässt, ob ein Unternehmen Frauen  
faire Aufstiegschancen bietet oder nicht.

Dafür sind die Unternehmen einfach zu unterschiedlich:

- Es gibt Unternehmen wie MAN mit einem Frauenanteil von 12 Prozent in der Gesamtbelegschaft, und es gibt Unternehmen wie die Deutsche Bank mit knapp 50 Prozent Frauenanteil in der gesamten Belegschaft.
- Wenn MAN sich eine Flexi-Quote von 12 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen setzt, ist das also schon mal völlig anders zu gewichten, als wenn die Deutsche Bank sich mit 12 Prozent aus der Deckung wagt.

An diesem einfachen Beispiel wird schon deutlich: Der Blick auf die einzelne Zielquote sagt für sich genommen nicht viel aus.

Das ist wie früher bei den Bundesjugendspielen:

Da gab es diese Liste, für welche Leistung man in welcher Altersgruppe welche Punktzahl bekommen hat.

3,50 m im Weitsprung war bei den Älteren weniger wert als bei den Jüngeren.

Genau wie bei den Bundesjugendspielen brauchen wir auch beim Vergleich der Aufstiegschancen von Frauen in den unterschiedlichen Unternehmen einen fairen Beurteilungsmaßstab.

Deshalb will ich einen Frauen-Karriere-Index, der Klarheit darüber schafft, wo Frauen faire Chancen haben und wo nicht.



Und ich will, dass Wissenschaftler diesen Index entwickeln, denn Glaubwürdigkeit und Akzeptanz gewinnt dieses Instrument nur, wenn es objektiv und unabhängig ist.

Der Frauen-Karriere-Index soll, ganz grob gesprochen drei Dimensionen in die Bewertung mit einbeziehen:

- den Status quo: Wie ist die Ausgangslage?
- die Dynamik: Welche Veränderungen finden gerade statt?
- die Maßnahmen: Was wird konkret unternommen?

Das Ergebnis wird ein Koeffizient sein, der Auskunft gibt, wie es tatsächlich um faire Chancen in einem Unternehmen bestellt ist.

Und mit Hilfe dieser Koeffizienten lassen sich Unternehmen dann endlich auf einen Blick vergleichen!

Das ist bisher nicht möglich,

- und das schadet den Unternehmen, die faire Chancen für Frauen längst als Teil guter Unternehmensführung umsetzen
- und die bisher immer mitverhaftet werden, wenn es um gläserne Decken und weibliche Diskriminierung geht –

- und es nützt denjenigen Unternehmen,
  - die ihre mangelnde Veränderungsbereitschaft bisher mühelos verstecken
  - und darauf vertrauen können, dass die Erwartungen von außen sich mit ein paar Placebo-Maßnahmen erfüllen lassen.

Der Frauen-Karriere-Index wird die Spreu vom Weizen trennen, so dass engagierte Unternehmen auch als solche wahrgenommen werden und den verdienten Imagegewinn einstreichen können.

Weniger engagierte Unternehmen werden sich dann sehr genau überlegen müssen, wie lang sie sich ihre „gläserne Decke“ noch leisten wollen!

Das gilt selbstverständlich nicht nur für die Privatwirtschaft, sondern auch für öffentliche Unternehmen, wie Stadtwerke, Krankenhäuser, Wohnungsbaugesellschaften.

Denn auch hier sind Frauen in Spitzengremien deutlich unterrepräsentiert, und auch hier brauchen wir mehr Veränderungsdruck durch mehr Transparenz.

VI.

„Gläserne Decken“, meine Damen und Herren,  
wird sich im Übrigen nicht nur die Wirtschaft  
künftig nicht mehr leisten können.

Auch die Bundesregierung steht unter verschärfter  
Beobachtung, was den Frauenanteil in Führungspositionen  
betrifft – und das ist gut so!

Erst vor kurzem hat die Unternehmens- und Personalberatung  
Kienbaum dazu eine Studie veröffentlicht,  
die große Resonanz in den Medien gefunden hat.

Das Fazit:

- Die Bundesregierung ist erfolgreich bei der  
Frauenförderung und in Teilen weiter als die Wirtschaft.
- Trotzdem sind Frauen in Führungspositionen mit einem  
Anteil von rund einem Viertel auch im Kanzleramt und in  
den Ministerien deutlich unterrepräsentiert.

Was mein eigenes Ministerium betrifft,

könnte ich mich jetzt wunderbar selbst beweihräuchern:

- Bei uns wird viel Wert gelegt auf familienfreundliche  
Arbeitsbedingungen: Kita, Telearbeit, flexible  
Arbeitszeitgestaltung, Teilzeit in allen Varianten, Eltern-  
Kind-Büros – das gibt es alles.

- Und: Wir sind unter den Ressorts Spitzenreiter beim Frauenanteil in Führungspositionen!

Der liegt nämlich bei 50 Prozent, und das klingt doch gut, oder?  
Zur Wahrheit gehört aber auch,

- dass wir in der Gesamtbelegschaft einen Frauenanteil von zwei Drittel haben
- und dass vor allem die gehobenen Führungspositionen noch nicht zur Hälfte von Frauen besetzt sind.

Ich sage das hier so klar und deutlich,  
weil ich es für ziemlich peinlich hielte,  
mich als Ministerin mit governantenhaft erhobenem  
Zeigefinger vor Sie hinzustellen und so zu tun,  
als sei bei der Bundesregierung schon alles im grünen Bereich.

Das ist es nicht,  
und deshalb arbeiten wir intensiv daran, dass sich das ändert:  
Wir haben zum Beispiel seit März einige  
Unterabteilungsleitungen neu besetzt:  
Der Frauenanteil liegt nun auch hier bei 50 Prozent.

Gleichzeitig lege ich Wert auf die Feststellung,  
dass wir selbstverständlich nach Eignung  
und nicht nach Geschlecht besetzen.

Wenn jemand, der für einen Job eindeutig besser qualifiziert ist,  
ihn nur deshalb nicht bekommt,  
weil der Frauenanteil auf einer bestimmten Ebene  
gesteigert werden muss,  
dann ist das ein klarer Fall von Benachteiligung  
aufgrund des Geschlechts.

Da wird ein einzelner in Kollektivhaftung genommen  
für etwas, was Generationen vor ihm falsch gemacht haben!  
Und damit hätte ich ein Problem.

VII.

Auch deshalb wiederhole ich gern meine Devise:  
Nicht mit dem Kopf durch die Wand,  
sondern mit Köpfchen durch die gläserne Decke!

Was wir brauchen,  
um die Aufstiegschancen von Frauen zu verbessern  
sind innovative Ideen,  
wie Arbeit sich anders organisieren und einteilen lässt.

Da ist Kreativität in den Unternehmen selbst gefragt.  
Die Menschheit hat einst so undenkbare Dinge  
wie die minimal-invasive Chirurgie  
und den bargeldlosen Zahlungsverkehr erfunden.

Da wird es doch wohl möglich sein,  
Arbeit so zu organisieren,  
dass auch diejenigen Aufstiegschancen haben,  
die neben Führungsverantwortung  
auch Familienverantwortung übernehmen wollen!

Ich bin überzeugt:  
Die Arbeitswelt der Zukunft ist eine Arbeitswelt,  
in der Unternehmen aus Eigeninteresse  
auf gemischte Führungsteams setzen.

Das möglich zu machen, ist unsere gemeinsame Aufgabe!