

# Die Quote allein reicht nicht

## Eine qualitative Studie zu Erfahrungen von Frauen auf dem Weg in den Aufsichtsrat

Carola Eck-Philipp und Angelika Krämer (wissenschaftliche Begleitung und Mitarbeit)

### 1. Einleitung

Am 1. Mai 2015 ist das „Gesetz für die Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in Kraft getreten. (29.09.2015, #diequotegilt <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html>)

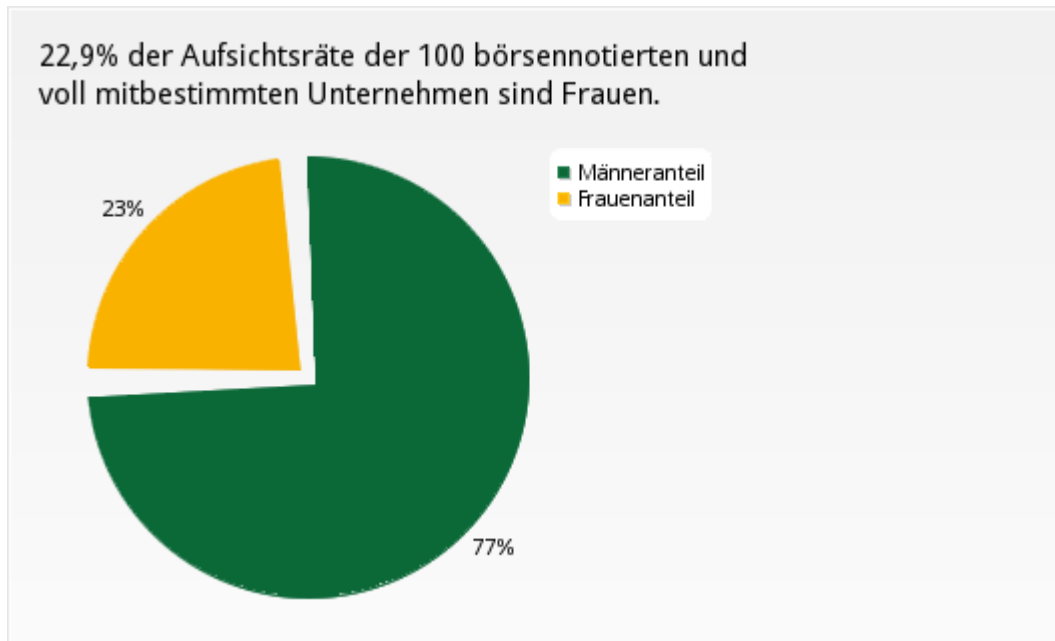
Das bedeutet, seit Januar 2016 gilt für rund 108 börsennotierte und voll mitbestimmungspflichtige Unternehmen eine verbindliche Geschlechterquote von 30 Prozent bei Neubesetzungen in den Aufsichtsräten. Börsennotierte oder mitbestimmungspflichtige Unternehmen sind seit September 2015 verpflichtet, Planzahlen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Management-Ebenen im Bundesanzeiger zu veröffentlichen. Dies gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien und auch für GmbH, eingetragene Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit in der Regel mehr als 500 Arbeitnehmern. In der Summe unterliegen etwa 3500 Unternehmen der Zielgrößenverpflichtung.

Mit dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat die Politik ein deutliches Signal - „eine historische Wegmarke“ - wie Manuela Schwesig, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sagt - gesetzt, um mehr Frauen in Führung zu bringen - insbesondere in Vorstände und Aufsichtsräte.

### Warum war eine gesetzliche Regelung überhaupt notwendig?

Die freiwilligen Vereinbarungen mit der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten brachten keine nennenswerten Erfolge. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierter Unternehmen liegt 2015 bei 21,4 Prozent im Vergleich zu 10 Prozent 2011 (‘Frauen in die Aufsichtsräte‘ (FidAR)).

Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (<http://www.dcgk.de>), der in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung formuliert und der ganz klar Diversität in der Aufsichtsratsbesetzung fordert, wurde von den bundesdeutschen Wirtschaftsführern weitgehend ignoriert. Der Women-on-Board-Index 100 von der Interessenvertretung ‚Frauen in die Aufsichtsräte‘ (FidAR) beleuchtet den Status quo am 11. Juni 2015 der vom Gesetz betroffenen Unternehmen, für die die Geschlechterquote gilt:



Quelle: FidAR\*\*\*\*\*

Von den 100 betroffenen Unternehmen erreichen laut FidAR

- 26 eine Quote von 30 Prozent und mehr Frauen im Aufsichtsrat
- 74 Unternehmen erfüllen die Vorgaben allerdings bislang nicht
- Die Frauenquote in den Aufsichtsräten beträgt derzeit im Durchschnitt 23 Prozent (25 Prozent sind es auf der Arbeitnehmer- und 21 Prozent auf der Anteilseignerseite).

Besonders auffällig sind die großen Diskrepanzen bei den Unternehmen:

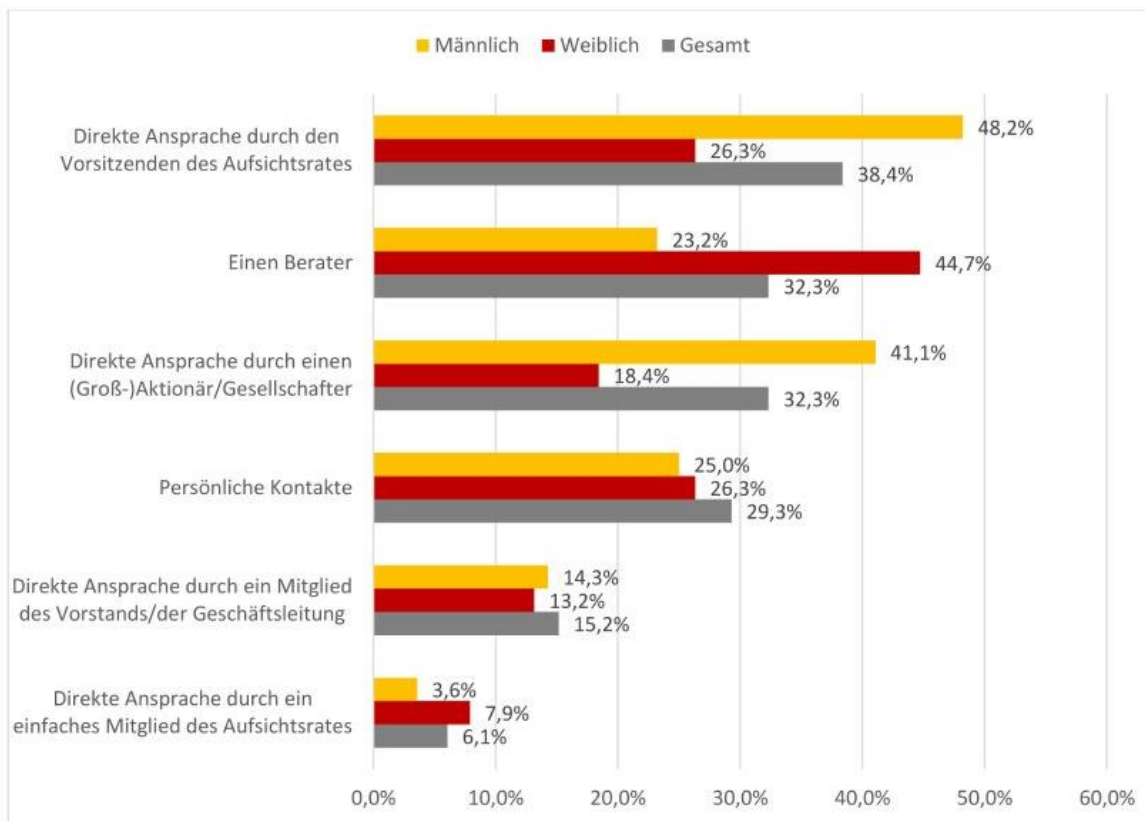
- die Henkel AG & Co. KGaA z.B. hat eine Frauenquote von 44 %.
- die Fresenius AG oder die Porsche AG haben überhaupt keine Frau im Aufsichtsrat.

Es besteht also erheblicher Bedarf, in den kommenden Jahren mehr Frauen in die Aufsichtsräte zu berufen.

### **Wie stehen Aufsichtsräte in Deutschland zur Einführung der Quote?**

In der aktuellen Studie: „Aufsichtsräte in Deutschland“ (2015) von Hengeler Müller, Heiner Thorburg und dem Deutschen Kundeninstitut (DKI) zeigt sich, dass männliche Aufsichtsräte überwiegend nicht erwarten, dass sich die Arbeit in quotengerecht zusammengesetzten Aufsichtsräten verbessern wird. Im Gegensatz dazu ist ein hoher Anteil der weiblichen Befragten (83 %) davon überzeugt.

Auch zeigt sich, wie unterschiedlich der Weg in den Aufsichtsrat für Männer und Frauen verläuft. „Weibliche Aufsichtsräte haben ihr Mandat erheblich häufiger über einen Berater erhalten als Männer (ca. 45 % vs. 23 %). Bei den Männern dominiert die direkte Ansprache durch den Aufsichtsratsvorsitzenden (48 %).



Grafik: Hengeler Mueller / Heiner Thorborg / Deutsches Kundeninstitut (DKI)), Manager Magazin 22.12.2015 Klaus Wehrle:

Exklusiv-Befragung von Aufsichtsräten: Männliche Aufseher sind vom Sinn der Frauenquote nicht überzeugt.

Eine der Schlussfolgerungen der o.a. Studie:

„Die Neubesetzung wird als Herausforderung gesehen, Aufsichtsratsnetzwerke werden aufgebrochen und Frauen professionell über Berater angesprochen.“

Ob die von uns in Interviews befragten Frauen, die auf den Weg in den Aufsichtsrat sind, auch diese Erfahrungen gemacht haben, wird unsere Untersuchung zeigen.

## **Was wollten wir wissen und warum?**

2010 haben wir mit der Studie WOMEN ON BOARD (Eck-Philipp, C. und Krämer, A., 2010) im Auftrag des European Women's Management Development Network (EWMD) und der Helga Stödter-Stiftung die Situation von Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat im deutschsprachigen Raum (DACH-Deutschland, Österreich, Schweiz) untersucht. Deren Wege ins Top-Management wurden mit Interviews erhoben und Erfolgsbarrieren und Hindernisse identifiziert.

Ausgelöst durch die Quotendiskussion, die Einführung der Quote und durch langjährige Erfahrungen in der Strategie-Beratung speziell für Frauen, die ein Aufsichtsratsmandat anstreben, interessierte uns aktuell, welche konkreten Erfahrungen Frauen heutzutage machen, wenn sie sich das Ziel Aufsichtsrätin gesetzt haben.

Uns interessierte:

- was der Auslöser war und warum und Frauen eine Position im Aufsichtsrat anstreben,
- wieviel Zeit sie investieren und wie sie vorgegangen sind
- welche Erfahrungen sie mit männlichen und weiblichen Unterstützern gemacht haben,
- welche persönlichen Erfolge sie errungen haben,
- welche Hindernisse sie erfahren haben,
- welche Auswirkungen der Quote sie spüren und ob die Quote sie unterstützt,
- was sie auf dem bisherigen Weg überrascht hat.

Es war uns wichtig, Betroffene selbst zu befragen, sie direkt zu Wort kommen zu lassen, nicht zu spekulieren, sondern empirisch zu arbeiten. Die Unabhängigkeit von Parteien, Institutionen und Netzwerken objektiviert die Erkenntnisse in der vorliegenden Studie.

Aus den Antworten und deren Häufigkeiten haben wir Erkenntnisse gewonnen und Empfehlungen abgeleitet, um die Erfahrungen unserer Interviewpartnerinnen auch für andere Frauen nutzbar zu machen und Männern Ansatzpunkte zu liefern, wie es gelingt, qualifizierte Frauen für Aufsichtsgremien zu finden. Von unseren Interviewpartnerinnen wurden weitere Forderungen an Politik und Medien formuliert.

## **2. Die Untersuchung**

Die Fragestellung: „Was erleben Frauen aktuell auf dem Weg in den Aufsichtsrat?“ wurde methodisch im Rahmen qualitativer Sozialforschung (vgl. Mayring 20025) mit Leitfaden gestützten, narrativen Interviews mit Frauen untersucht, die gezielt Mandate in Aufsichtsräten anstreben oder bereits Mandatsträgerinnen sind (N= 18).

Die qualitative Studie ermöglicht, Trends sichtbar zu machen und Erfahrungen in der Tiefe zu erheben. Es wurden Indikatoren identifiziert, die zu Thesenbildungen führen und Hinweise für weitere Forschungsfragen geben, aber auch allen Personen (Männern und Frauen), die an der Aufsichtsrats- Besetzung beteiligt sind, konkrete Handlungsoptionen beschreiben.

Die Befragungen fanden zwischen Juni und Dezember 2015 durch die Autorinnen statt. Die zu befragende Population wurde durch Empfehlungen rekrutiert, durch laufende Coach-Begleitungen (<http://www.wegeindenaufsichtsrat.de>) und darüber hinaus durch interessierte Frauen.

Die befragten 18 Frauen zeichneten sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie sind bereits im AR oder streben ein Mandat an
- Sie befassen sich im Durchschnitt drei Jahre gezielt mit dem Thema Aufsichtsrat
- Sie sind Selbständige oder Angestellte
- Sie sind zwischen 38 und 56 Jahren alt
- Sie sind qualifiziert quer durch viele Fachrichtungen mit Jahrzehnte langer Berufserfahrung in leitenden Positionen:
  - z. B. Juristin in der Finanzdienstleistungsbranche, promovierte Diplomkauffrau in der Energiewirtschaft, Diplom-Volkswirtin im Top-Management der

Gesundheitswirtschaft, promovierte Chemikerin mit MBA-Abschluss in der Chemie und Pharmaindustrie

- Sie leben regional verteilt in Deutschland.

In Kenntnis vorhergehender Studien und Literaturrecherchen wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der in sieben Pretests verifiziert wurde. Daraus konnten deduktiv Antwortkategorien entwickelt werden mit der Option, diese im laufenden Erhebungsverfahren zu erweitern.

Die Interviews wurden auf Tonträger mitgeschnitten, im Anschluss schriftlich protokolliert, um die Angaben den entwickelten Antwortitems zuzuordnen bzw. neue Kategorien aufzunehmen.

Entlang von 9 Leitthemen garantierte die explorative Befragungsmethode, dass die Vielfalt der Erfahrungen und Meinungen der Befragten in die Ergebnisse einfluss.

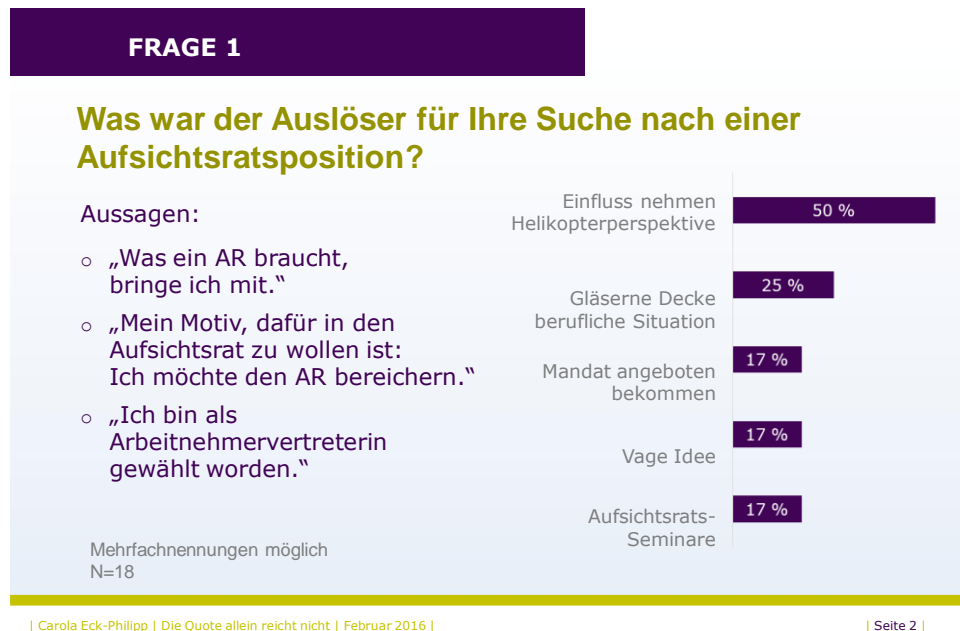
### 3. Ergebnisse der Studie

Die Erfahrungen der interviewten Frauen sind vielfältig. Die Quote allein reicht nicht, ist aber eine Erfahrung, die fast alle interviewten Frauen gemacht haben.



## Was tun Frauen selbst auf diesem Weg?

Zu dieser Fragestellung wollten wir wissen, was für Frauen der Auslöser für ihre Suche nach dem Aufsichtsratsmandat war, wieviel Zeit sie dafür monatlich investiert haben und wie sie konkret vorgegangen sind.



Der Auslöser für die Suche nach einer Aufsichtsratsposition ist bei mehr als 50 % der Befragten: sie sind qualifiziert, möchten ihr Know-how einbringen. Sie haben keinen Zweifel an ihrer Eignung: Verantwortung in einem Aufsichtsratsgremium zu übernehmen scheint attraktiv, besonders die Möglichkeit, die „Helikopter-Perspektive“ einzunehmen und einen anderen Blick auf das Unternehmen zu werfen. Kurz: Frauen möchten Einfluss gewinnen, um positive Veränderungen durchsetzen zu können.

Konkret benennen 25 % die Unzufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation als zusätzlichen Auslöser, denn „die Karrieren der meisten erfolgreichen Managerinnen um die Fünfzig stagnieren. Sie leiden darunter, dass sie an relevanten Entscheidungen nicht teilhaben, denn aus ihrer Sicht wären viele der fehlerhaften Entscheidungen und Prozesse im Unternehmen vermeidbar“ (Funken, 2011).

Nur einer geringen Zahl von Frauen (18 % der von uns Interviewten) wird ein Aufsichtsratsmandat angeboten. Dieser für Männer übliche Weg ist für Frauen die Ausnahme.

Selbst in renommierten Kanzleien, in denen es selbstverständlich ist, männliche Mitarbeiter anzusprechen, werden die Mitarbeiterinnen bei absolut gleicher Qualifikation nicht als zukünftige Aufsichtsratskandidatinnen gesehen.

Einen positiven Effekt hat die Diskussion um die Frauenquote gebracht. Schon deutlich vor Einführung des Gesetzes hat sie unsere Interviewpartnerinnen ermutigt, sich für ein Aufsichtsratsmandat zu interessieren und gezielt zu qualifizieren. Auch Seminare haben Frauen unterstützt und motiviert, Aufsichtsrätin zu werden. Hier wurde häufig speziell das Seminar des Verbandes der deutschen Unternehmerinnen (VDU) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers (PwC) genannt und dem von PwC für deren Absolventinnen gegründeten Netzwerk sowie Veranstaltungen von FidAR.

## FRAGE 2

### Wieviel Zeit investieren Sie?

Aussagen:

- Überwiegend: 1-2 Tage im Monat
- Es variiert relativ stark
- Es läuft parallel – keine Zeitangabe möglich
- Es ist ein Entwicklungsprozess

Die von uns befragten Frauen waren im Schnitt drei Jahre auf der Suche nach einer Position, haben ca. ein bis zwei Tage im Monat für die Suche investiert. Dieses Kontingent unterliegt großen Schwankungen. Bei Seminarteilnahme, Veranstaltungen, Vortragsvorbereitung liegt das zeitliche Engagement deutlich höher. Der Zeitaufwand nimmt über die Jahre eher zu, macht aber auch mehr Freude. Das Ganze ist ein Entwicklungsprozess, wie eine Befragte resümierte.



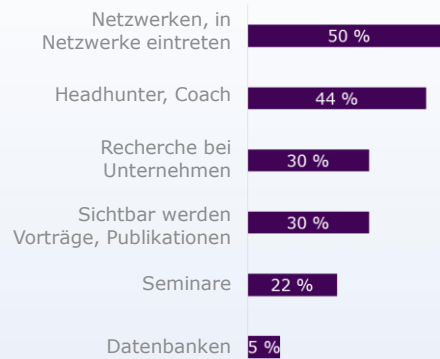
### FRAGE 3

#### Wie sind Sie vorgegangen?

##### Aussagen:

- „Ich habe meine beruflichen Kontakte genutzt.“
- „Ich habe mich nicht geschämt, mein Ziel zu erwähnen.“
- „Ich habe gezielt „Raum für Zufälle“ geschaffen.“

Mehrfachnennungen möglich  
N=18



Allen Frauen gemeinsam ist eine intensive Situationsanalyse zu rechtlichen Grundlagen, fachlichen Aufgaben des AR, Quotenrealisierung in den Unternehmen, Anforderungen an den AR und vor allem auch Haftungsrisiken.

Auch das Wissen um die eigenen, unverwechselbaren Kompetenzen ist ein entscheidender Punkt in der Vorbereitung. Nur wer den eigenen unique selling point, (USP) kennt, ist in der Lage, zu beschreiben, für welche Unternehmen bringe ich einen Nutzen und für welche nicht. Das sollte man sich im Vorfeld klarmachen, darauf weisen die Interviewten mehrfach hin.

Einzelne vertiefen diese Strategie. Sie fragen sich: welche Unternehmen kommen für mich in Frage und wie kann ich mich dort platzieren? Diese Strategie wird meist unterstützt von einem Coach oder Förderer.

22 % der Befragten bereiten sich in der Anfangsphase auf ihre Tätigkeit als Aufsichtsrätin durch Seminarbesuche vor. Dies bringt ihnen einen zusätzlichen Kompetenzgewinn und Sicherheit.

50 % der Befragten starten mit aktivem Netzwerken: berufliche Kontakte nutzen, mit vielen sprechen, Frauen, die ein AR-Mandat haben, gezielt ansprechen, aber auch Männer und frühere Förderer. Rührige Netzwerkerinnen, die mit offenen Augen unterwegs sind, haben Erfolg. Häufig werden Veranstaltungen zum Netzwerken genutzt: „Neue Kontakte

aufzubauen ist das Schwierigste an der Übung“, seufzt eine unserer Befragten. Da lineares strategisches Vorgehen nicht möglich zu sein scheint, wird gezielt Raum für „Zufälle“ geschaffen.

Der nächste Schritt, den fast alle befragten Frauen machen, ist die Kontaktaufnahme zu einem Personalberater oder Headhunter. In nur einem Fall lohnte sich der Kontakt. Die meisten Frauen waren von dem Sekundärmarkt sehr enttäuscht. Sie versprachen sich mehr davon. „Es kostet Zeit und Geld und sie tun nichts für uns.“ Hierbei war es unerheblich, ob der Kontakt zu einem Headhunter oder einer Headhunterin bestand.

Nach dem Motto „Frauen, seid sichtbar!“ (3. Businessfrauentag der IHK in München 2. Juli 2015) sind ein Drittel der befragten Frauen aktiv geworden und bemühen sich um Visibilität, z.B. durch Veröffentlichungen von Artikeln in Fachzeitschriften, Vorträgen und Teilnahme an Diskussionsrunden.

Aber: der Erfolg stellt sich nicht unmittelbar ein.

Wichtig scheint es zu sein, mehrere Wege auszuprobieren und seine beruflichen und privaten Kontakte zu nutzen. „Innerlich aktiv zu werden ist der entscheidende Punkt, sich einen breiteren Blick zu trauen ist von Vorteil“, fasst es eine unserer interviewten Frauen zusammen.

### **Wer unterstützt Frauen auf dem Weg in den Aufsichtsrat?**

Neben dem Zutrauen in die eigene Stärke und die individuelle fachliche Eignung ist das private Umfeld - Familie, Partner, Freunde - ein wesentlicher unterstützender Faktor.

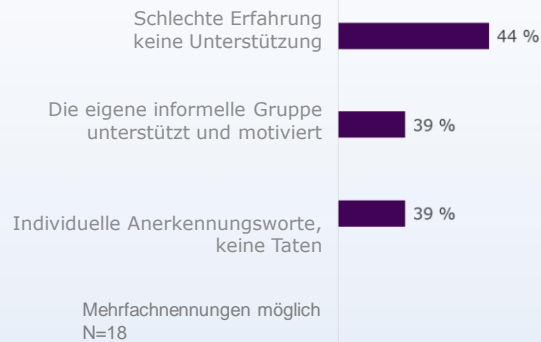
Sich für die angestrebte Aufgabe speziell zu qualifizieren (z.B. in Seminaren für Aufsichtsräte) und sich mit gleichgesinnten Frauen regelmäßig auszutauschen, ist gerade in der Anfangsphase motivierend.

#### FRAGE 4 A

### Was haben Sie auf dem Weg in den Aufsichtsrat als unterstützend empfunden? Wie verhalten sich Frauen?

#### Aussagen:

- „Es gibt wenige Frauen, die in der Lage sind, zu helfen.“
- „Ich glaube, es braucht einen Reifeprozess. Wenn wir uns unterstützen, sind wir erfolgreich.“
- „Man kann mit Frauen besser auf der persönlichen Ebene kommunizieren.“



| Carola Eck-Philipp | Die Quote allein reicht nicht | Februar 2016 |

| Seite 5 |

Wir haben unsere Interviewpartnerinnen gefragt, ob sie Unterschiede im Verhalten der Geschlechter bei der Unterstützung bei der Suche nach einer Aufsichtsratsposition wahrgenommen haben. Nur eine unserer Interviewpartnerinnen sieht keinen Unterschied.

Die anderen Frauen gaben an, dass sie zuerst mit Frauen über das Thema „Aufsichtsrätin“ gesprochen haben. Mit ihnen können sie besser auf der persönlichen Ebene reden, sie sind sehr unterstützend mit Worten, emotional aufbauend. Die Bereitschaft zu unterstützen ist vorhanden, wird aber nicht konkret, sie helfen nicht mit Taten. Das Fehlen der weiblichen Machtpositionen macht sich bemerkbar.

Einer der ersten Schritte ist häufig die Mitgliedschaft in einem bekannten Frauennetzwerk. Dieser Weg erweist sich nach Aussage der Interviewpartnerinnen als phasenweise unterstützend aber nicht zielführend. Die Netzwerkfrauen vermitteln einander keine Kontakte, viele sind auch auf der Suche. „Frauennetzwerke machen nicht das, was sie machen sollen: sich untereinander gezielt ins Spiel bringen.“ - so das Fazit einer Befragten.

So berichten Frauen von schlechten Einzel-Erfahrungen: Konkurrenz und Neid spielen häufig eine Rolle. „Die greift nach den Sternen“, wird missgünstig formuliert.

Seilschaften auf der Karriereleiter zu bilden ist Frauen fremd.

Diese Tatsache wird von den meisten interviewten Frauen sehr bedauert. Es wäre besser, wenn sich Frauen unterstützen würden, aber es beginnt wohl erst allmählich ein Reifeprozess mit der Erkenntnis: Wenn wir uns unterstützen, sind wir erfolgreich!

#### FRAGE 4 B

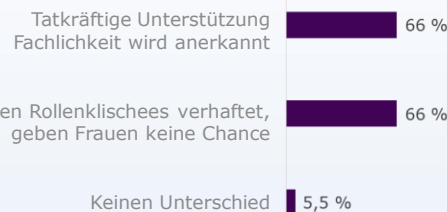
### Was haben Sie auf dem Weg in den Aufsichtsrat als unterstützend empfunden? Wie verhalten sich Männer?

Aussagen:

- „Ältere Herren reagieren positiv und unterstützend.“
- „Männernetzwerke bleiben unter sich.“
- „Es gibt eine breite Palette: von altem Hierarchiedenken bis zur rationalen, sachlichen Auswahl.“

Mehrfachnennungen möglich  
N=18

Frauen erleben beides



Bei der Frage: Wie verhalten sich Männer als Unterstützer? ist das Ergebnis zwiespältig:

66 % der Befragten haben keine positiven Erfahrungen gemacht. Männer sind immer noch in Rollenklischees verhaftet. „Was will die hier?“ ist der Eindruck - von einer Interviewten formuliert. Männer, die sonst sehr unterstützend agieren, haben bei dem Thema ein Problem. Lukrative Aufsichtsratsposten will man als Mann lieber selbst übernehmen oder einen Weggenossen empfehlen. Auch in Männernetzwerken bleibt man am liebsten unter sich - so sind die Erfahrungen, die die Frauen mit einem Teil der Männer machen.

Aus Sicht der befragten Frauen gibt es aber eine gleichgroße Gruppe von Männern (auch 66 %), die anders reagieren. Sie sind zuerst überrascht, sie kommen nicht von alleine darauf, Frauen für den Aufsichtsrat zu empfehlen, aber sie reagieren mit offener Neugier, anerkennend, konkreter und sachlicher in der Unterstützung als Frauen. Und sie liefern auch konkrete Namen und Vorschläge.

Besonders positiv wird das Verhalten älterer Männer erwähnt: Von ihnen fühlen sich Frauen verstanden. Die erfahrenen Herren reagieren positiv und unterstützen tatkräftig. Einen Mann als Förderer im Bekanntenkreis zu haben, zahlt sich aus.

Männer anzusprechen, muss Frau sich trauen und sie machen es ihr nicht immer leicht. Die Einstellung einer unserer Interviewten hilft: „Als Unternehmerin bin ich immer auf gleicher Augenhöhe und stoße damit bei Männern auf offene Neugier.“

## Was sind Hindernisse?



| Carola Eck-Philipp | Die Quote allein reicht nicht | Februar 2016 |

| Seite 7 |

„Eigentlich nichts, Entschluss fassen ist das Wichtigste“, aber das sagt nur eine der interviewten Frauen.

Als größte Hürde empfinden die Frauen die alten Strukturen: männliche Netzwerke und männliche Seilschaften. Es geht immer darum: Kenne ich Leute in meinem männlichen Netzwerk, die für die AR-Position in Frage kommen? „Als Mann hätte ich schon längst drei bis vier Aufsichtsratspositionen“, so ist eine Meinung. Die Besetzung von

Aufsichtsratspositionen hat viel mit Vertrauen zu tun. Wen man nicht kennt, dem vertraut man nicht.

Eine Rolle spielt auch das Beharren auf veralteten Anforderungen: Wer in den Aufsichtsrat will, muss Vorstandserfahrung mitbringen, schließt Frauen bei der aktuellen 5,2 % Quote im Vorstand (FidAR) weitgehend aus. Managementenerfahrungen und auch Erfahrungen als Unternehmerin bringen fast alle Befragten mit. Dass Entscheider sich offen und neugierig mit ihren Kompetenzen auseinandersetzen, vermissen mehrere der Interviewten.

Auch die Erfahrungen mit Headhuntern und Personalberatern sind größtenteils negativ. Sie tun nichts für mich, ist die Erfahrung von mehreren. Dies ist umso interessanter, als in dem aktuellen Diskussionspapier der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG (2014) „KPMG fragt nach: Sind deutsche Unternehmen bereit für die Frauenquote?“ zu lesen ist, dass der Weg über Headhunter und Personalberater der meist genannte Weg der befragten Unternehmen war.

In Frauennetzwerken, wo das Netzwerken leichter fällt, ergeben sich keine konkreten Kontakte, die die Frauen ihrem Ziel Aufsichtsrätin näher bringen.

Bei der Intransparenz des Marktes ist es schwierig, eine Strategie zu finden, sichtbar zu werden, Vorträge zu halten, etc: den Stein ins Rollen zu bringen. Die Motivation dabei nicht zu verlieren, weiterhin genügend Zeit für die Suche neben dem Job und den Alltagsaufgaben zu reservieren und die eigenen Zweifel zu bekämpfen sind Hürden, die 17 % der Befragten erleben.

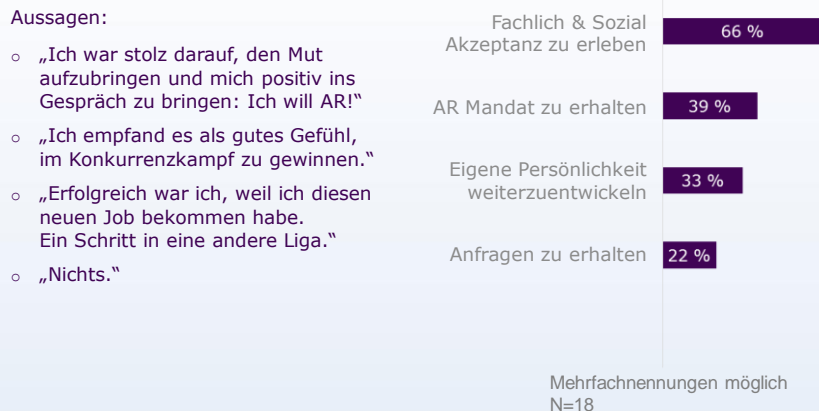
Oft stellen sich die Frauen die Frage: Wo treffe ich Entscheider, wie komme ich in Kontakt und wie baue ich Vertrauen auf?

## Was sind persönliche Erfolge?

### FRAGE 6

#### Was haben Sie persönlich als Erfolg empfunden?

Aussagen:



Was als persönlicher Erfolg gewertet wird, ist in erster Linie abhängig davon, ob die Befragten bereits ein Aufsichtsratsmandat innehaben oder nicht.

- Bei sieben Befragten war dies der Fall. „Besonders wenn man schon mit 30 für kompetent gehalten wird und ein Mandat erlangt und auch Akzeptanz in diesem Gremium erfährt“. Auch das zweite Mandat, das man erfolgreich im Konkurrenzkampf erworben hat, macht stolz. Für gute Arbeit in den Aufsichtsrat wiedergewählt, auf 10 Jahre Aufsichtsratsarbeit mit Mitte 40 zurückblicken zu können, ist ein großer Erfolg.
- Auf eine Liste für eine zukünftige Besetzung eines Aufsichtsrates zu gelangen oder eine Anfrage zu erhalten - auch bei Nichterfolg - sowie gelungenes Sichtbarwerden in Vorträgen und Artikeln werden als positive Schritte auf dem steinigen Weg in den AR betrachtet.
- Den Mut aufzubringen, sich positiv ins Gespräch zu bringen: „Ich will Aufsichtsrätin werden“, Netzwerken zu lernen, einen neue Job zu finden, der einen als ersten Schritt in eine andere Liga bringt, werden als persönliche Weiterentwicklung geschätzt.

- Fachlich und sozial kompetent wahrgenommen zu werden, ist für alle Frauen von entscheidender Bedeutung.

## Was hat Sie überrascht auf Ihrem Weg?

### FRAGE 7

#### Was hat Sie überrascht auf dem Weg in den AR?

- „Man(n)“ stellt sich der Quote nicht konstruktiv
- AR – Positionen noch vor Einführung der Quote 2015 mit Männern besetzt „Schadensbegrenzung“
- Männer nehmen kompetente Frauen nicht wahr
- Wie wenig Informationen man bekommt – wie stark männliche Seilschaften sind
- Die Aussage: Frauen hätten keine Qualifikation für AR (heutzutage)
- Frauen, die immer noch sagen: Quote braucht man nicht
- Wie unglaublich schwer es ist, als Frau AR zu werden
- AR – Nominierungen haben einen langen zeitlichen Vorlauf – das habe ich falsch eingeschätzt
- Dass Netzwerken so viel Zeit in Anspruch nimmt
- Wie schnell und unkompliziert es manchmal gehen kann

| Carola Eck-Philipp | Die Quote allein reicht nicht | Februar 2016 |

| Seite 9 |

Es gibt viele qualifizierte Frauen, die in den Aufsichtsrat wollen. Das hat die meisten Frauen überrascht. Sie sind zu der Erkenntnis gekommen, dass der Mangel an Interessentinnen offenbar herbeigeredet wird. Es geht nicht allein um Leistung, entsprechend qualifizierte Frauen sind keine Mangelware, aber man braucht ein Vertrauensverhältnis zu den Männern und das ist ein langer Weg.

Über die „Weinerlichkeit“ der Männer und dass sie demnächst keine Chance haben, antwortet eine unserer interviewten Frauen nur lapidar: „Na klar, wenn sie nicht qualifiziert sind - sonst schon.“

Wie schwer es ist, die alten Strukturen aufzubrechen, wie stark die Seilschaften weiterhin sind und wie mühsam es ist, alte Vorurteile abzubauen, haben Frauen erlebt, die ein Mandat anstreben. Es ist leichter in den Vorstand zu kommen als in den Aufsichtsrat, ist das Fazit einer Befragten. Ärger und Frustration machen sich nach einiger Zeit bei den Frauen breit, es



noch nicht geschafft zu haben, nichts aus eigener Kraft bewegen zu können, den Schlüssel noch nicht gefunden zu haben, ist schwer einzusehen für eine, „die will und kann“.

Im Gegensatz dazu auch die positive Überraschung: Es kann auch schnell gehen, leicht und unkompliziert sein. Positiv war auch die Erfahrung, wie die eigene Netzwerk-Kompetenz sich im Laufe der Zeit positiv verändert, mehr Zeit in Anspruch nimmt, mehr Spaß macht und man einen neuen Teil seiner Persönlichkeit entdecken lernt.

Die eigene Entwicklung wird von fast allen Interviewten positiv beurteilt:

- „Ich bin selbstbewusster geworden.“
- „Die positive Resonanz auf meine Veröffentlichungen hat mich gefreut.“
- „Ich bin mir meiner Stärken bewusster geworden.“
- „Ich bin kein Mitläufer, lasse mich nicht kirre machen, gehe dosiert vor.“
- „Mein Blick ist breiter geworden.“
- „Die Arbeit im Aufsichtsrat, besonders an wichtigen Unternehmensentscheidungen mitzuwirken, macht Sinn und Spaß.“

## Wie unterstützt oder behindert die Quote den Weg in den Aufsichtsrat für Frauen?



Als Auslöser für die Suche nach einer Aufsichtsrats-Position war die Quotendiskussion sehr hilfreich. Die Idee wuchs: „Das könnte was für mich sein“ - so berichteten die Interviewpartnerinnen.

Die Quote als Gesetz, das im Mai 2015 in Kraft getreten ist, unterstützt nach Ansicht von zwei Dritteln der Befragten ihr Vorhaben Aufsichtsrätin zu werden.

Sie sind der Meinung, ohne Quote läuft gar nichts, von alleine würden Männer nicht auf die Idee kommen, Frauen in den AR zu berufen. Heutzutage braucht ein Aufsichtsratsvorsitzender sich nicht mehr zu rechtfertigen, wenn er eine Frau in den AR holt.

Bei mittelständischen Unternehmen dagegen wird die Freiwilligkeit bleiben und bei den Industrie- und Handelskammern (IHK) ist das Thema noch gar nicht angekommen. Was die Frauen ärgert, ist die Tatsache, dass die Unternehmen sich der Quote nicht konstruktiv stellen. Sie sitzen die Flexiquote aus.

Positive Auswirkungen der Quote spüren bisher nur wenige der Interviewten. Das Denken muss sich ändern, ist ihre Botschaft. Vielfalt muss als Bereicherung gesehen werden, Umdenken der Entscheider wird gefordert - ohne das geht es nicht. Die Politik muss dranbleiben, es muss sich das Bewusstsein ändern.

Als Quotenfrau bezeichnet zu werden, finden fast alle nicht diskriminierend. Selbstbewusst sagen sie: „Damit kann ich gut umgehen, ich habe deswegen keine Komplexe, wir sind alle qualifiziert, sonst hätten wir keine Chance.“

Das Alter spielt dabei eine entscheidende Rolle: „Mit 20 hätte ich keine Quotenfrau sein wollen“, gestehen zwei von ihnen.

## 4. Erkenntnisse

### ERKENNTNISSE

- Es gibt genug qualifizierte Frauen- aber männliche Erfolgsstrategien greifen nur selten
- Frauen unterstützen sich nicht mit Taten
- Frauennetzwerke helfen nicht
- Headhunter sind keine Türöffner
- Männliche Seilschaften und Intransparenz machen den Weg schwer
- Männliche Förderer sind extrem hilfreich
- Die Quote wirkt unterstützend - ist aber noch zu wenig spürbar

| Carola Eck-Philipp | Die Quote allein reicht nicht | Februar 2016 |

| Seite 11 |

### **Es gibt genügend qualifizierte Frauen!**

Es gibt genügend qualifizierte Frauen. Diese Erfahrung verwundert die Interviewten. Sie scheinen offensichtlich die Äußerungen der Männer: „Wir finden keine qualifizierten Frauen“, ernst genommen zu haben. Wie viele es sind, sehen sie in Veranstaltungen, z. B. bei FidAR, Seminaren und Netzwerktreffen. Heutzutage von nicht ausreichend qualifizierten Frauen zu sprechen, empört sie. Die Abwertung „Quotenfrau“ tangiert keine von ihnen. Frauen auf dem Weg in den Aufsichtsrat wenden zwar dieselben Erfolgsstrategien an wie Männer, die Aufsichtsrat werden wollen, aber bei ihnen führen diese wesentlich seltener zum Erfolg. Im Weiteren führen wir die wichtigsten Gründe dafür auf:

### **Frauen unterstützen sich nicht mit Taten**

Die befragten Frauen waren zum Teil sehr enttäuscht von der mangelnden Unterstützung durch ihre Geschlechtsgenossinnen. Sich gegenseitig unterstützen geht offenbar nur in langjährigen, vertrauten Beziehungen. „Sie sind es nicht gewöhnt, sich die Bälle zuzuspielen, das kann man mit ihnen nicht absprechen“.

### **Frauennetzwerke helfen nicht**

Frauen sind natürlich nicht so oft in Machtpositionen, aber sich beruflich Wege ebnen, Kontakte herstellen, Empfehlungen aussprechen ist bei Ihnen bisher leider die Ausnahme. Auch sich in Frauennetzwerken zu engagieren, Zeit dafür aufzuwenden ist positiv – allerdings dient dies eher zur Stärkung der eigenen Motivation und um Erfahrungen auszutauschen. Zur Vergabe von AR-Mandaten oder wenigstens, um Entscheider zu erreichen, hilft das Netzwerken unter Frauen wenig.

### **Headhunter sind keine „Türöffner“!**

Die Erfahrungen mit Headhuntern sind bis auf wenige Ausnahmen von den Interviewten als eher enttäuschend beschrieben worden. Diese Strategie erfordert Zeit und Geld, führte aber bei den Befragten nur selten zum Erfolg,

In den Umfragen wird der Weg über Headhunter als der für Frauen erfolgreiche Weg empfohlen (Aufsichtsräte in Deutschland 2015). Auch Unternehmen geben an, dass der Weg über Personalberater der übliche Weg zu sein. (KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft(2014) Unsere Befragten bestätigen dies nicht.

### **Männliche Seilschaften und Intransparenz machen den Weg schwer**

Eine Strategie für den Weg in den Aufsichtsrat zu entwickeln, ist für viele Frauen schwierig. Sie bauen eher auf Qualifikation, erwerben Zertifikate für den AR in Seminaren. Die Intransparenz des Marktes, das Old Boys Network und die alten Muster aufzubrechen, ist trotz Quote schwierig. Netzwerken auf Augenhöhe, Männer neugierig machen, andere Wege gehen, sich nicht einschüchtern lassen, führt aber mehreren der Befragten zum Erfolg.

### **Aber: Männliche Förderer sind extrem hilfreich**

Männern dagegen ist es vertraut, sie verstehen sich ohne Worte, Erwartungen werden ausgetauscht, „Mann“ kennt sich und steigt gemeinsam auf der Karriereleiter nach oben. Einer zieht den anderen nach. Ihr Netzwerk funktioniert und jeder in der Seilschaft profitiert. Die Unterstützung eines gut vernetzten Mannes zu gewinnen, ist für Frauen ein sehr erfolgversprechender Weg.

## **Die Quote wirkt unterstützend!**

Die öffentliche Diskussion um die Quote bleibt wichtig. Interessant ist, dass schon die Ankündigung der Quote für zahlreiche Frauen ein Auslöser für Ihr Ziel Aufsichtsrätin war.

Aber die Realität sieht so aus: Unternehmen, die gezielt Frauen für AR-Positionen suchen und versuchen, aktiv die Quote umzusetzen sind noch eher die Ausnahme, besonders bei den 3500 Unternehmen, die keine Sanktionen zu befürchten haben. Oder noch schlimmer: Die neu zu besetzenden AR-Posten werden in 2015 vorsorglich mit Männern besetzt, um „Schaden zu begrenzen“.

Eine Ursache dafür kann sein, dass männliche Aufsichtsräte sich keine Verbesserung ihrer Aufsichtsratsarbeit durch einen höheren Frauenanteil in ihrem Gremium vorstellen können, dass sie keine Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Frauen in diesem Gremium haben und ihnen die Suche nach geeigneten Aufsichtsrätinnen schwer fällt (vgl. Aufsichtsräte in Deutschland 2015).

## **Erfolgswege von Mandatsträgerinnen**

Der schnellste und einfachste Weg in den Aufsichtsrat ist ein für Männer typischer Weg: Sie werden von AR-Vorsitzenden angesprochen oder ihnen empfohlen. Für Frauen ist dieser Prozessverlauf eher selten. Damit er möglich ist, brauchen Frauen männliche Förderer aus dem beruflichen oder privaten Umfeld, die Zugang zu den entsprechenden Aufsichtsratsnetzwerken haben,

Welche AR-Materie kann ich beurteilen und wie kann ich mich dort platzieren, diese Strategie mit aktivem Netzwerken und der Einstellung: „Ich kommuniziere auf Augenhöhe“ erweitert, sind eine gute Ausgangsbasis für den Erfolg.

Zwei Beispiele zeigen etwas ungewöhnliche Wege zu einem Aufsichtsratsmandat, die aber durchaus eine interessante Möglichkeit sind:

Beispiel 1: Frauen kommen über die Politik in den Stadtrat und erlangen aus dieser Position ein erstes Aufsichtsratsmandat, in dem sie Erfahrungen sammeln. Der Weg zu einem zweiten Mandat ist dann deutlich leichter.

Beispiel 2: Ein ganz anderer Weg: Frauen stellen sich als Arbeitnehmervertreterin zur Wahl, führen Wahlkampf und engagieren sich für das Unternehmen, in dem sie arbeiten und bekannt sind. Im Aufsichtsratsgremium haben Frauen dann die Möglichkeit, durch gute Arbeit zu überzeugen und damit die Arbeitgeberseite auf sich aufmerksam zu machen. Man(n) kennt und schätzt sich aus der Zusammenarbeit im AR, daraus kann sich ein weiteres Aufsichtsratsmandat ergeben.

### **Unsere Empfehlungen an Frauen**

- **Fordern Sie eine Aufsichtsrats-Position selbstbewusst ein**

**"You get in life what you have the courage to ask for."** - Oprah Winfrey.

Das Gesetz ist eine Chance. Die Unternehmen müssen sich mit der Frauenquote beschäftigen. Für alle Aufsichtsräte ist es entweder verpflichtend, die Quote zu erreichen oder die aktuellen und die angestrebten Zahlen in diesem Gremium für die nächsten Jahre zu veröffentlichen.

Die Frauen sind entsprechend qualifiziert und für das Aufsichtsratsgremium eine Bereicherung. Ihre Führungserfahrung, ihre fachliche, internationale, sowie ihre Branchen Expertise ist für das Kontrollorgan der Unternehmen wichtig und nutzbringend.

Sichtbar werden bei Diskussionen und Vorträgen, beim Netzwerken, Redner und Diskussionsteilnehmer ansprechen, neue Kontakte aufbauen und im Wettbewerb mit anderen um das AR-Mandat sich behaupten - das alles braucht Mut und Kampfgeist.

Selbstbewusst auf Augenhöhe ihr Ziel zu verfolgen, Männer dafür zu gewinnen, heißt nicht, sich anzubiedern. Frauen müssen sich für ihre eigenen Ziele einsetzen. Voraussetzung dafür ist, von den vorhanden eigenen Kompetenzen überzeugt zu sein und nicht an ihnen zu zweifeln.

- **Gehen Sie in Solidarität mit anderen Frauen**

Frauen haben zum eigenen Geschlecht einen emotional besseren Zugang. Mit ihnen wird zuerst diskutiert, welche Ziele man erreichen will. Stärkend und unterstützend sind sie in den

meisten Fällen. Was fehlt und von fast allen Frauen gefordert wird, ist die aktive konkrete Hilfe:

- Sinnvolle Kontakte herstellen,
- die eigene Machtposition einsetzen, um andere Frauen zu fördern.
- Zusammenschluss mit anderen Frauen und sich gegenseitig aktiv bei der Zielerreichung unterstützen.

Jede Frau kann ihr Verhalten in diesem Punkt überprüfen. Die Frauennetzwerke sollten sie dabei unterstützen: Ihren Einfluss als Netzwerk und ihre Kontakte zum Karriere-Aufstieg ihrer Mitgliedsfrauen nutzen.

### **Unsere Empfehlungen an Männer**

- **Weniger Gleichgültigkeit und Weinerlichkeit- dafür aktive Unterstützung!**

Laut Manager-Monitor-Umfrage der ULA (United leaders association Monitor 01 2016) bei 300 Führungskräften bewerten Männer und Frauen das Gesetz sehr unterschiedlich: Frauen sehen es mehrheitlich positiv, Männer mehrheitlich negativ. Die positivere Bewertung des Gesetzes durch die weiblichen Befragten korreliert mit ihrer Unzufriedenheit mit dem aktuellen Stand von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen. Drei Viertel der Frauen geben an, mit dem Status quo nicht zufrieden zu sein. Mehr als die Hälfte der befragten männlichen Führungskräfte hingegen beurteilt den aktuellen Stand von Frauen in Führungspositionen in ihrem Unternehmen als eher bis sehr zufriedenstellend. Damit einher geht auch die mehrheitliche Ablehnung des Gesetzes durch die männlichen Führungskräfte.

Nicht nur Gleichgültigkeit sondern auch Ängste machen sich breit. Das starke Geschlecht ist alarmiert. Mehr als 32 Prozent der männlichen Manager klagen über negativen Einfluss von Frauenförderprogrammen auf die eigene Karriere. Das ergab eine Umfrage des Verbands VAA, der Fach- und Führungskräfte der Chemiebranche vertritt. Für die Zukunft rechnet sogar jeder zweite befragte Mann mit Beeinträchtigungen des eigenen Aufstiegs durch die Maßnahmen - während fast 40 Prozent der weiblichen Manager von positiven Folgen ausgehen. Karrierepläne müssen umgeschrieben werden. Unter den Herren der Schöpfung ist

bereits die Rede von einer verlorenen Generation männlicher Führungskräfte, die ihre feinsiselierten Karrierepläne nun um- oder gleich abschreiben müssten, weil das Y-Chromosom in den Chefetagen nicht mehr en vogue sei. Auch Frauen tappen in diese Mitleidsfalle. Qualifizierte Männer haben nach wie vor dieselben Chancen. Für nicht ganz so qualifizierte wird es enger. Eine Männerquote von 70 % wird angestrebt. Deutschland ist von wirklicher Teilhabe noch weit entfernt.

Aktive Unterstützung durch männliche Förderer ist - wie schon erwähnt - für Frauen ein erfolgreicher Weg. Gäbe es mehr von diesen Männern, die Frauen den Weg ebnen, sie empfehlen, wie sie auch Männer empfehlen, sie in ihre Netzwerke einladen, wäre die Quote schnell erreicht.

## **Unsere Empfehlungen für Unternehmen**

- **Diversity installieren**

Frauen stehen für mehr Qualität im AR. „An der Qualität kann man etwas verbessern, das fällt Frauen auf, die im AR sitzen“. Sie setzen sich sehr ernsthaft mit der Frage auseinander: „Bin ich für diesen AR geeignet?“, prüfen es erst, sagen nicht leichtfertig zu, stellen Bedingungen.

Wenn Vielfalt nicht bei der Besetzung berücksichtigt wird, mangelt es dem Gremium an entscheidender Kompetenz. „Ein Prozent mehr Vielfalt beim Geschlecht der Beschäftigten steigert den Umsatz um drei Prozent – bei der ethnischen Herkunft sogar um neun Prozent. Mehr Vielfalt in Unternehmen ist Triebkraft für Innovation und trägt zu Steigerung der Bruttowertschöpfung bei“, sagt Rocio Lorenzo, Partnerin und Autorin der Studie 'Frau Dich!' der Boston Consulting Group (BCG). „Hätten Frauen die gleichen Aufstiegschancen wie Männer, müssten sie um 40 Prozent mehr im Spitzenmanagement vertreten sein“, sagt Lorenzo. Das gilt sowohl für die Privatwirtschaft als auch für den öffentlichen Sektor. Ganz entscheidend ist jedoch, dass eine offene Kultur, durch konsequentes und glaubwürdiges Vorleben im Topmanagement gefestigt wird und Fortschritte gemessen und transparent gemacht werden.

Es ist die Aufgabe eines Aufsichtsratsvorsitzenden, Diversity im AR zu installieren und jede Gruppe mit ihrer Kompetenz auf Dauer zu integrieren. Die AR-Vorsitzenden sind



aufgefordert, den Fokus bei der Besetzung offener AR-Positionen nicht nur auf Männer zu legen, sondern aktiv auch Frauen zu suchen.

Klare ehrgeizige Zielvereinbarungen für den Aufsichtsrat und den Vorstand (wie hoch ist der Anteil der Frauen heute, bis wann soll er wie wachsen), die konsequent umgesetzt und kommuniziert werden, sind ein deutlicher Schritt zu mehr Diversity.

Es ist schon auffällig, dass man heutzutage weiterhin in vielen Aufsichtsräten auf Homogenität setzt. Diversity wird ausgeblendet, obwohl oft der unternehmerische Nutzen in Studien bewiesen wird. Dass Männer in der Zusammenarbeit mit Frauen nur gewinnen können und dass das Thema nicht etwa peinlich, sondern sehr geschäftsrelevant ist, wird häufig ignoriert.

### **Einfluss der Politik und Rolle der Medien**

Faktisch hat Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten kaum Fortschritte beim Thema Frauenförderung gemacht.

Die Einführung des neuen Gesetzes ist der erste sinnvolle Schritt, aber die erfolgreiche Umsetzung wird noch weitere politische Maßnahmen erfordern. „Deutschland muss die starre Arbeitskultur ändern, mehr Flexibilität und persönlichen Freiraum schaffen, damit Frauen trotz Familie Chancen haben“, sagt eine international erfahrene Managerin in unserer Studie.

Monika Schulz-Strelow, Präsidentin des FidAR e.V.: „Die Unternehmen arbeiten sich sehr schwerfällig an das Gesetz heran. Bis das Bewusstsein für einen Kulturwandel in allen Institutionen angekommen ist, müssen noch viele Beteiligte wachgerüttelt werden. Es geht doch – aber wann? ist wohl eher die Frage.“

Ein wichtiger Punkt ist die regelmäßige Überprüfung der Zahlen. Transparenz herzustellen und immer wieder die veröffentlichten Zahlen kommentieren, Negativ-Beispiele benennen und selbst im öffentlichen Dienst mit positivem Beispiel vorangehen, wären sinnvolle flankierende Maßnahmen.

Ob die Sanktionen des Gesetzes ausreichen, der sogenannte „leere Stuhl“ bei der fixen Geschlechterquote von 30 % und die Verpflichtung zur Transparenz der Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und die ersten beiden Führungsebenen, bleibt abzuwarten.

Die Medien spielen dabei eine wichtige Rolle. So könnten sie den Erfolg der Quote unterstützen:

- Dranbleiben am Thema Umsetzung der Frauenquote
- über Fortschritte ausführlich berichten
- aber auch „schwarze Schafe“ nicht wie bisher ungeschoren lassen, sondern
- kritisch darüber berichten
- Frauen nicht nur als Ausnahmen zu Wort kommen lassen
- respektlose Männerkommentare kritisch hinterfragen.

### **Fazit:**

Die Quote allein reicht nicht und männliche Erfolgsstrategien greifen für Frauen zu wenig: Männer nehmen die Kompetenzen der Frauen nicht wahr, sie bieten ihnen kaum AR-Positionen an, sie nehmen sie nicht in ihre Netzwerke auf, um sie näher kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen und Headhunter sind für Frauen selten Türöffner.

Und Frauen untereinander nutzen ihre Kontakte und ihren Einfluss zu wenig, um sich beim Aufstieg zu unterstützen. In Frauennetzwerken sich nur emotional zu unterstützen und zu motivieren ist eine gute Basis, aber der nächste Schritt fehlt häufig: aktive Unterstützung.

Männer wie Frauen könnten dies sofort ändern.

Frauen sollten ihre Positionen mutig gemeinsam einfordern,

Männer sich aktiv an dem Prozess beteiligen, Diversity auf allen Ebenen, aber besonders im Vorstand und Aufsichtsrat zu etablieren.

Die Politik ist aufgefordert, die Chancengleichheit für Frauen weiterhin intensiv zu verfolgen und zu beobachten, ob die gegenwärtigen Sanktionen wirklich ausreichen.

## 8. Literaturverzeichnis

Arenberg, Petra und Carola Eck-Philipp: Nicht nur suchen - auch finden wollen. In: Harvard Business Manager. Juni/2014. Deutschland; S.91-95.

Eva Buchhorn : BCG Studie: Wie Frauen die Wirtschaft ankurbelten - wenn man sie ließe“  
In Manager Magazin vom 18.12.2015  
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/frauen-in-fuehrungspositionen-so-profitiert-die-wirtschaft-a-1066924.html>.

EAF Berlin, Diversity in Leadership ,KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Hrsg.  
(2015) Zielsicher. Mehr Frauen in Führung. Praxisleitfaden zum Gesetz, Berlin

Eck-Philipp, Carola und Angelika Krämer (wiss. Begleitung) (2010): Women on Board. Wege ins Top-Management. Eine international vergleichende Studie in den DACH-Ländern zu Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat. Im Auftrag von European Women's Management Development (EWMD) und der Helga Stödter-Stiftung. [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org).

Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR e.V.) (2015): Women on Board Index 100. Studie zum Frauenanteil in Führungspositionen der rund 100 börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen in Deutschland. Berlin. <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index-100/aufsichtsrat.html>.

Funken, C. (2011). Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmittele. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend. Download am 7.9.2015 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=169342.html>.

Hengeler Mueller / Heiner Thorborg / Deutsches Kundeninstitut (DKI) in Manager Magazin  
22.12.2015. Klaus Werle:

Exklusiv-Befragung von Aufsichtsräten: Männliche Aufseher sind vom Sinn der Frauenquote  
nicht überzeugt.

KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft(2014): KPMG fragt nach: Sind deutsche  
Unternehmen bereit für die Frauenquote? Diskussionspapier 11.11.2014

<https://home.kpmg.com/de/de/home/insights/2014/11/frauenquote-in-aufsichtsrat-und-vorstand.html>.

Mayring, Philipp (20025): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Beltz Studium.  
Weinheim und Basel.

Monika Schulz Strelow: Das Gesetz ist nur ein Etappensieg in VDI-Nachrichten vom  
18.12.2015 <http://www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere> Ausgabe Nr.51.

Süssmuth. Prof. Dr. Rita: Engagiert und glaubwürdig. Interview. In: Bertelsmann Stiftung  
(Hrsg.): change. Das Magazin der Bertelsmann Stiftung. 2/2015.Gütersloh; S.28

ULA(United leaders association, Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände)  
Monitor 01 /2016: Mehr Frauen in Führungspositionen.

### **Autorinnen**

**Carola Eck-Philipp:** verfügt über langjährige Erfahrungen in der strategischen Beratung und  
Leitung von Change-Management Projekten in einem internationalen DAX-Konzern. Sie  
berät das Top-Management von Organisationen bei der Erreichung ihrer Diversity-Ziele und  
coacht Frauen, die ein Aufsichtsratsmandat anstreben

<http://www.wegeindenaufsichtsrat.de/>

**wissenschaftliche Begleitung und Mitarbeit: Angelika Krämer**  
Diplompädagogin und Dozentin, Schwerpunkt Sozialforschungen