



## Offener Brief zur Frauenquote

Sehr geehrte Aufsichtsratsvorsitzende,  
sehr geehrte Vorstandsvorsitzende,

heute wende ich mich an Sie mit dem dringenden Aufruf, in Sachen „Frauen im Topmanagement“ schnell tätig zu werden, um eine gesetzliche Quotenregelung vielleicht doch noch zu verhindern.

Der Anlass für dieses Schreiben ist Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen, die in der jüngsten Ausgabe des „Spiegel“ davon spricht, noch dieses Jahr eine Gesetzesvorlage für eine Frauenquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte und Vorstände börsennotierter deutscher Unternehmen einführen zu wollen. Die Nicht-Erfüllung soll mit Sanktionen belegt werden. Damit geht sie weit über das in Frankreich Beschlossene hinaus: Hier ist nicht nur von den Kontrollgremien die Rede, sondern auch vom operativen Management! Konkret wird diese Initiative dazu führen, dass alle betroffenen Unternehmen binnen fünf Jahren rund ein Drittel aller Toppositionen neu besetzen müssen. Auch die Ihren.

Die Ministerin droht mit einer gesetzlichen Lösung, weil jede freiwillige Vereinbarung mit der Wirtschaft „krachend gescheitert“ sei.

Meine Herren, lassen Sie sich in Ihrem Handlungsspielraum nicht ohne Widerstand einschränken. Kein Vorstandsvorsitzender kann eine gesetzliche Regelung wollen, die ihm vorschreibt, wie künftig sein wichtigstes Führungsteam auszusehen hat. Außerdem scheint es nahezu unmöglich, innerhalb von fünf Jahren genug ausreichend qualifiziertes weibliches Potenzial für die fraglichen Vorstandspositionen zu finden.

Meiner langjährigen Erfahrung als Personalberater nach liegt der Anteil der karrierebewussten Frauen, die tatsächlich an einer Top-Position im Großunternehmen interessiert sind, bei maximal 20 Prozent. Erfahrungen aus Norwegen legen das übrigens ebenfalls nahe: gesetzestkonform gibt es da nun mehr als 40 Prozent weibliche Aufsichtsräte, im operativen Management allerdings ist der Frauenanteil fast so niedrig wie vor Einführung der Quote.

### Die Ultima ratio

Selbst Bundesfamilienministerin Kristina Schröder sieht in der gesetzlichen Quote nur die ultima ratio, weil auch die Regierung weiß, dass bürokratische Lösungen in der Regel nicht zu den besten Ergebnissen führen, sondern stattdessen zu ökonomischen Verzerrungen. Auch haben Gesetze die unangenehme Eigenart, nie mehr zu verschwinden, selbst wenn das dahinter liegende Problem längst verjährt ist.

Ich möchte Sie daher dringend dazu aufrufen, das Thema Frauen im Topmanagement sofort ganz oben auf Ihre persönliche Agenda zu nehmen und eilig tätig zu werden. Am besten auch gemeinsam mit den Vorsitzenden der anderen Dax-Konzerne in einer konzertierten Aktion. Zwingen Sie Ihre Unternehmen gemeinsam, alle Talente für Führungsaufgaben auf allen Ebenen in den Blick zu nehmen, denn erst dann ändert sich der Blick auf die ganze Belegschaft. Nur so können sich im Zeitverlauf auch die Potenziale entfalten, auf die es in Zukunft ankommt. Werden Sie selber tätig, sonst wird Ihnen das Heft der Handlung aus der Hand genommen. Schaffen Sie Sanktionen im Betrieb für die Herren, die blocken, sonst werden am Ende Sie selber mit Sanktionen belegt.

### Vorbild Familienunternehmen

Als Inspiration sei ein Blick in die deutschen Familienunternehmen empfohlen, wo laut der jüngsten Intes-Studie zum Thema der Frauenanteil in der Geschäftsführung bis zu 25 Prozent liegt. Familiengesteuerte Unternehmen übernehmen damit eine Vorbildfunktion, da dank ihrer langfristigen Ausrichtung und ihrer Prägung durch familiäre Werte die Potenziale von Frauen ganz offenbar eine größere Rolle spielen als die Geschlechterfrage. Das ist intelligent, denn wie jeder weiß, sind Unternehmen mit einer diversen Führungsstruktur erfolgreicher als die mit einer homogenen. Nicht zuletzt das sollte zu denken geben.

Es grüßt Sie ganz herzlich

Ihr Heiner Thorborg