

Nachdruck aus dem Juni-Heft 2014

**NICHT NUR SUCHEN –  
AUCH FINDEN WOLLEN**

VON PETRA ARENBERG UND CAROLA ECK-PHILIPP

---



# NICHT NUR SUCHEN – AUCH FINDEN WOLLEN

Jetzt gilt's: 2016 kommt die gesetzliche Frauenquote für Aufsichtsräte, und betroffene Unternehmen müssen bald handeln. Vier Strategien helfen, das nächste frei werdende Mandat mit der bestmöglichen Kandidatin zu besetzen.

VON PETRA ARENBERG UND CAROLA ECK-PHILIPP

**S**ie ist eine große strategische Herausforderung für Unternehmen: die Frauenquote von 30 Prozent, die ab 2016 für die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen gelten soll. (Zu den Details des Gesetzes siehe Kasten Seite 92.) Wenn Aufsichtsratspositionen neu besetzt werden, muss der Konzern der Hauptversammlung geeignete Frauen vorschlagen. Die gewählten Aufsichtsrätinnen sollen aber nicht nur dabei helfen, die gesetzliche Quote zu erfüllen, sondern auch nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Fakt ist: Wenn die Quote kommt, fehlen deutschlandweit allein in den Kontrollgremien der größten börsennotierten Unternehmen 258 Frauen. Das hat die Managerinneninitiative „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) ausgerechnet. Obwohl großer Handlungsbedarf besteht, bleiben deutsche Unternehmen bislang weitgehend un-

Positionen mit kompetenten Persönlichkeiten besetzen zu können, müssen die Konzerne bereits jetzt mit der Suche nach geeigneten Frauen beginnen.

Doch können sie weiter suchen wie bisher? Aufsichtsratspositionen mit schillernden Prominenten zu besetzen galt lange Zeit als akzeptierter Weg. Mittlerweile stehen Aufsichtsräte aber selbst unter Aufsicht. Heftige Medienschelte gab es für Fehlentscheidungen bei der Auswahl von Vorständen und mangelhafte Kontrolle angesichts gescheiterter Millioneninvestitionen bei Übernahmen. Dies schärft das Bewusstsein der Öffentlichkeit, die zunehmend eine kompetenz- und unternehmensspezifische Besetzung des Kontrollgremiums fordert.

Durch die Quote bietet sich jetzt die Chance für Unternehmen, sich erfolgreiche und erfahrene weibliche Persönlichkeiten für dieses Gremium zu sichern. Denn es geht nicht darum, irgendeine Frau, sondern diejenige Frau

zu finden, die langfristig exzellente Arbeit im Aufsichtsrat leistet.

Norwegen war das erste Land der Welt, das mutig eine Frauenquote von 40 Prozent in Aufsichtsräten umgesetzt hat. Zu beobachten ist: Dort haben die wenigen hoch qualifizierten und motivierten Frauen zahlreiche Mehrfachmandate übernommen, zum Teil sogar mehr als ihre männlichen Kollegen. Das erscheint nicht sinnvoll. Wenn Unternehmen aus den Erfahrungen der Norweger lernen wollen, sollten sie sich öffnen und die Suche nach Aufsichtsrätinnen als strategischen Prozess begreifen. Das bedeutet, dass sie einen hinreichend großen Pool von qualifizierten Frauen in ihre Überlegungen einbeziehen müssen.

Aber: Wollen Frauen überhaupt ein Aufsichtsratsmandat? Verfügen sie über die nötigen Kompetenzen? Und was hält sie davon ab, sich für den Aufsichtsrat zu entscheiden? Diese Fragen waren der Ausgangspunkt für unsere

## WAS DIE BUNDESREGIERUNG PLANT

### AB 2015: ZIELE SELBST FESTLEGEN

Rund 3500 Unternehmen in Deutschland müssen sich ab 2015 verbindliche Ziele und Fristen zur Erhöhung des Frauenanteils setzen – sowohl für Aufsichtsrat und Vorstand als auch für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Dies gilt für alle Unternehmen, die mindestens eine von zwei Voraussetzungen erfüllen: Sie sind entweder börsennotiert oder voll mitbestimmungspflichtig, beschäftigen also mehr als 2000 Mitarbeiter. Nach Inkrafttreten des Gesetzes dürfen sie nicht hinter den jetzigen Stand zurückfallen und müssen ihre Fortschritte regelmäßig veröffentlichen. Erste Ziele müssen bis 2017 erreicht sein. Sollte ein Unternehmen seine selbst gesteckten Ziele verfehlen, drohen keine rechtlichen Konsequenzen. Bei fehlerhaften Berichten allerdings kann die Entlastung der Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder verweigert werden.

### AB 2016: 30-PROZENT-QUOTE

Zum 1. Januar 2016 kommt dann die fixe Geschlechterquote von 30 Prozent für Aufsichtsräte. Sie gilt für die Seite der Arbeitnehmer ebenso wie für die der Anteilseigner. Allerdings sind nur Unternehmen betroffen, die sowohl voll mitbestimmungspflichtig als auch börsennotiert sind. Deutschlandweit sind dies momentan 108 Unternehmen. Die 30-Prozent-Quote, die für beide Geschlechter gilt, muss nicht sofort erfüllt werden. Bestehende Mandate können bis zu ihrem regulären Ende auslaufen. Erst wenn Aufsichtsratsposten neu besetzt werden, müssen Unternehmen für das unterrepräsentierte Geschlecht sukzessive 30 Prozent der Plätze freimachen. Ein fester Zeitplan, bis wann die Quote erfüllt sein muss, existiert nicht. Hält ein Unternehmen die Quote nicht ein, ist die Wahl neuer Mitglieder des „falschen“ Geschlechts automatisch nichtig.

Studien über die Erfolgsstrategien, mit denen sich erfahrene Führungsfrauen finden lassen – auch unter schwierigen Umständen und hohem Zeitdruck.

### TYPISCHE HINDERNISSE

In zwei qualitativen Studien haben wir zwischen 2010 und 2014 insgesamt 21 Aufsichtsrätinnen und drei männliche Aufsichtsräte in fokussierten Interviews und Tiefeninterviews befragt. In diesem Semester starten an der SRH Fernhochschule Riedlingen weitere Studien zum Thema Führungsmotivation und Aufstiegskompetenzen von Managerinnen. Unsere Forschung zeigt, dass Frauen großes Interesse an der Tätigkeit im Aufsichtsrat haben; ihre Motivation hierfür ist also stark ausgeprägt. Weshalb übernehmen dann nur so wenige Frauen tatsächlich ein Aufsichts-

ratsmandat? Warum besteht eine Diskrepanz zwischen dem grundsätzlichen Willen, eine Aufsichtsrats-tätigkeit auszuüben, und der Entscheidung, diese aktiv anzustreben? Wir konnten folgende Hindernisse identifizieren:

### QUOTENSTIGMA

Die Aussage einer Aufsichtsrätin aus der Finanzbranche ist exemplarisch für die Denkmuster von Topmanagerinnen: „Ich persönlich finde eine Frauenquote beleidigend. Dadurch bekommt man eine bestimmte Position nicht wegen persönlicher Leistungen, sondern nur, um die Quote zu erfüllen.“

Frauen engagieren sich nicht, wenn sie das Gefühl haben, nur aus Quoten-gründen ausgewählt zu werden. Sie möchten Wertschätzung für ihre fachliche Qualifikation erfahren. Status

und Macht dagegen sind als Motivato-ren für Frauen weniger interessant als für Männer. Frauen interessieren sich für Gestaltungsmöglichkeiten; sie wollen Einfluss auf Entscheidungen nehmen, sich von einer Geschäftsidee oder von außergewöhnlichen Entwicklungsmöglichkeiten faszinieren lassen.

Was folgt daraus für Unternehmen? Wenn sie Frauen für ihren Aufsichtsrat finden wollen, müssen sie kompetenzbasierte Auswahlkriterien anlegen und diese auch transparent kommunizieren. Denn weil viele Auswahlprozesse für den Aufsichtsrat momentan auf rein persönlicher Basis zu laufen scheinen, lassen sich Objektivität und Unvoreingenommenheit mit einem solchen Ansatz besser gewährleisten.

### MÄNNERKLÜNGEL

Frauen bevorzugen ein Arbeitsklima, in dem sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen und ihr Arbeitsumfeld aktiv gestalten können. Fairness ist ihnen wichtig. Sie erleben jedoch männerdominierte Unternehmenskulturen, in denen Männerklüngel faire Behandlung und Gestaltungsfreiheit behindern. Weil sie nicht zum Inner Circle der Führungsetagen und des Aufsichtsrats gehören, werden sie ausgeschlossen; ihre Kompetenzen liegen brach.

Sich in dieser Männerwelt zu positionieren ist nach Aussagen der von uns befragten Topmanagerinnen kraftraubend und eine große Barriere. Immer wieder mussten die Frauen Rückschläge verarbeiten, was ihnen offenbar schwerer fällt als Männern. Auf die Frage, worauf sie ihren Erfolg zurückführt, antwortete eine Aufsichtsrätin: „Ich habe mich halt durchgebissen und nicht aufgegeben. Es wird aber einfacher, wenn frau oben angekommen ist.“

Hinzu kommt: Besetzungen in Aufsichtsratsgremien laufen de facto vor allem über die Zugehörigkeit zum Old Boys' Network. Aus unseren Erfahrungen und den wenigen Studien, die die Besetzungspraxis im Aufsichtsrat untersuchen, ist bekannt, dass vorwiegend der Aufsichtsratsvorsitzende selbst die

Rekrutierung vornimmt – und zwar mithilfe seines eigenen Netzwerks.

Das hat zur Folge, dass implizit der Effekt der interpersonellen Affinität wirksam wird, der auch aus anderen Bewerberauswahlverfahren bekannt ist: Wir finden vor allem jene Menschen sympathisch und kompetent, die uns selbst ähnlich sind – sei es aufgrund ihrer sozialen Herkunft, ihres Bildungsabschlusses, ihrer Freizeitgestaltung oder auch nur aufgrund des Geschlechts. Mit diesen Gleichgesinnten umgeben wir uns gern; sie sind uns nah. Hier öffnet sich die Tür zum Kontrollgremium umso leichter.

„Wir können uns abstrampeln, so viel wir wollen: Ohne dass die Männer umdenken, passiert gar nichts“, lautet daher das Fazit einer langjährigen Aufsichtsrätin.

#### **ANPASSUNGSDRUCK**

Darüber hinaus sehen sich Frauen als Minderheit in Aufsichtsräten einem ausgesprochen hohen Anpassungsdruck ausgesetzt. Grund hierfür sind gruppendedynamische Prozesse innerhalb des Gremiums. Auch ein Aufsichtsrat ist eine soziale Gruppe, in der die Mitglieder über Interaktionen unbewusst eine Gleichheit verfolgen. Ihnen ist daran gelegen, Werte, Einstellungen und Ziele innerhalb der Gruppe zu vereinheitlichen und alle Mitglieder zum Einhalten von Normen zu bewegen.

Je weniger sich die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder ähneln, desto stärker wird der Anpassungsdruck. Dieser würde jedoch drastisch sinken, sobald ein Drittel der Mandate mit Frauen besetzt ist. Innerhalb von Gruppen wird eine Verteilung von mindestens 30 zu 70 Prozent als kritische Masse angenommen, die dazu führt, dass die Verhaltensmuster der Mehrheit – in diesem Fall die der Männer – nicht mehr alternativlos sind.

#### **ABSCHIED VOM MYTHOS**

Was wir oben beschrieben haben, ist ein Teufelskreis. Doch Unternehmen können ihn durchbrechen, indem sie

die Suche nach Aufsichtsrätinnen als Prozess verstehen, um eine grundsätzlich frauenfreundliche Organisationsstruktur zu schaffen. Das kann die Unternehmenskultur insgesamt positiv verändern. Ausgangspunkt ist der Abschied von einem Mythos, der in Managementkreisen oft beschworen wird: „Bei der Besetzung von Aufsichtsräten geht es vor allem um Qualifikation. Und die meisten Frauen entsprechen einfach nicht dem Kompetenzprofil.“

Das ist schon deshalb Unsinn, weil als Anforderungskriterien nach wie vor nicht etwa formale Qualifikationen oder Kompetenzen im Vordergrund stehen: Das Old Boys' Network schafft sich seine eigenen Auswahlkriterien. Darüber hinaus haben in den vergangenen Jahren erheblich mehr Frauen zumindest eine mittlere Führungsposition er-

reicht, und auch an den Hochschulen sind Frauen in vielen Managementstudiengängen prozentual in der Mehrheit.

Wagen wir doch mal einen Blick in die Zukunft: Welche Auswahlverfahren werden Unternehmen künftig anwenden, um ihren Aufsichtsrat neu zu besetzen? In einem ersten Schritt müssen sie das Kompetenzprofil ihrer Aufsichtsratsmitglieder schärfen und sich fragen: Welche Kompetenzen haben wir bereits im Aufsichtsrat? Welche fehlen uns? Eine solche Kompetenzanalyse hilft dabei, die Vorteile von Heterogenität zu erkennen und glaubhaft nach außen darzustellen. Das wäre ein wichtiges Signal für Frauen.

Wie erfolgreich Unternehmen weibliche Aufsichtsräte rekrutieren können, zeigt die Entwicklung im Aufsichtsrat von Henkel. Die Mikrobio-

login Simone Bagel-Trah, Urenkelin des Firmengründers, übernahm dort 2008 den Vorsitz. Seither konnte sie zwei hochkarätige Frauen im Aufsichtsrat etablieren: Barbara Kux, ehemals Vorstandsmitglied bei Siemens, und Béatrice Guillaume-Grabisch, Vice President von Nestlé Suisse. Damit hat Henkel von allen Dax-Unternehmen den höchsten Frauenanteil auf Anteilseignerseite, nämlich 38 Prozent. Und weil auf Arbeitnehmerseite sogar die Hälfte aller Mandate mit Frauen besetzt ist, liegt der Frauenanteil im Henkel-Aufsichtsrat insgesamt bei beachtlichen 44 Prozent.

Betrachtet man die übrigen Spitzenreiter bei der Umsetzung der Frauenquote im Aufsichtsrat, beispielsweise Deutsche Post, Lufthansa oder Beiersdorf, wird deutlich, dass diese die

### **OFT NIMMT DER AUFSICHTSRATSVORSITZENDE SELBST DIE REKRUTIERUNG VOR – UND ZWAR MITHILFE SEINES EIGENEN NETZWERKS.**

Quote meist nur über die Seite der Arbeitnehmervertreter erreichen. Dagegen verfolgte die Deutsche Bank in den vergangenen sechs Jahren die Strategie, alle zwei Jahre eine Frau aus dem Ausland in den Aufsichtsrat zu iberufen. Aktuell sind unter anderem eine US-Amerikanerin, eine Britin und eine Kanadierin im Kontrollgremium der Deutschen Bank vertreten. Damit erfüllt es nun gleichzeitig die Diversity-Kriterien Internationalität und Gender.

Der Anteil kompetenter Aufsichtsrätinnen aus dem Ausland ist in Dax-Unternehmen auffällig hoch. Offensichtlich ist es für Frauen in anderen Ländern – etwa in Skandinavien, Großbritannien oder den USA – leichter als in Deutschland, eine Vorstandsposition zu erreichen und sich damit für den Aufsichtsrat zu qualifizieren.

## DIE VIER STRATEGIEN

Wie können Unternehmen nun das Frauenpotenzial im eigenen Land erkennen und gewinnen? Hierzu haben wir vier Strategien entwickelt, die Ihnen dabei helfen, eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent zu erreichen – auch auf der Seite der Anteilseigner.

### KONTAKTIEREN SIE FRAUENNETZWERKE

Aufsichtsräte und Vorstände agieren in der Regel in Männernetzwerken, denen sie seit Jahren angehören. Dass sich inzwischen auch etliche Frauennetzwerke entwickelt haben, ist vielen jedoch nicht bekannt. Eine Kontaktaufnahme und möglicherweise enge Kooperation

Aufsichtsrätinnen. Die Gründungsnetzwerke stammen aus Frankreich, Belgien, Norwegen, Finnland und Großbritannien. 170 Frauen sind bereits in der Datenbank zu finden. Deutschland gehört zur zweiten Runde von Beitrittsländern und kann vom Know-how und den bestehenden Verbindungen profitieren.

Vorteil der Netzwerkstrategie ist, dass Entscheidungsträger das beziehungsorientierte Vorgehen bei der Suche nach Aufsichtsräten bereits kennen – nur eben bislang in ihren Männernetzwerken. Erlernte und erprobte Verhaltensweisen können somit beibehalten und auf Frauennetzwerke übertragen werden. Neben den speziell für poten-

### BEAUFTRAGEN SIE HEADHUNTER

Seit einigen Jahren haben Executive-Search-Beratungen den Trend aufgenommen und sich auf Frauen-Headhunting spezialisiert (Webadressen siehe Servicekasten rechts). Sie halten kontinuierlich Kontakt zu Managerinnen. Motivierte Frauen melden sich bei diesen Agenturen selbst und signalisieren ihr Interesse. Auf den ersten Blick erscheint diese Strategie einfach und schnell durchführbar: Ein Anruf, und schon beginnt die Suche. Eine Gefahr kann allerdings darin liegen, dass Unternehmen die Steuerung des Auswahlprozesses aus der Hand geben.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Besetzung von Aufsichtsratsmandaten über diese Strategie sind klare Vorgaben und detaillierte Kompetenzprofile. Unternehmen sollten engen Kontakt zur Personalberatung halten und sich detailliert über die Rekrutierungswege und deren Intensität unterrichten lassen. Geeignet ist diese Strategie eher als Zusatzoption während der Suchphase.

## MACHEN SIE KANDIDATINNEN FRÜH ZU FANS IHRES UNTERNEHMENS. DANN SIND SIE EHER BEREIT, EIN MANDAT ZU ÜBERNEHMEN.

mit diesen Netzwerken kann suchenden Unternehmen Perspektiven öffnen und kompetente Unterstützung sichern. Einflussreiche Frauennetzwerke für potenzielle Aufsichtsrätinnen möchten wir im Folgenden vorstellen:

In der bundesweit bekannten Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR)“ engagieren sich knapp 400 Mitglieder, von denen sich viele in hohen Führungspositionen befinden. Der Verband ist überaus engagiert und vernetzt mit Expertinnen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft.

Die europäische Perspektive hat das Netzwerk „European Women on Boards“ (EWoB) im Blick, das sich im Juni 2013 als Zusammenschluss von Frauen gründete, die sich für Aufsichtsratspositionen bereithalten oder sie bereits bekleiden. Es möchte die Anzahl von qualifizierten europäischen Frauen in den Aufsichts- und Verwaltungsräten Europas erhöhen und versteht sich als erstes europäisches Netzwerk für

zielle Aufsichtsrätinnen konzipierten Netzwerken halten auch verschiedene Frauenorganisationen Datenbanken bereit, in denen sich zahlreiche Profile qualifizierter Managerinnen, Juristinnen, Politikerinnen und Wissenschaftlerinnen befinden. Auch das Land Baden-Württemberg hat eine Kontaktplattform initiiert, um künftig mehr Frauen in Gremien zu positionieren: „Spitzenfrauen“. Aktuell enthält diese über 100 Namen. (Webadressen der Netzwerke und weitere Datenbanken finden Sie im Servicekasten rechts.)

Kernproblem hierbei ist die grundsätzliche Schwäche jedes E-Recruiting-Prozesses: Er fördert nur solche Personen zutage, die aktiv auf der Suche sind und sich im Web multimedial gut präsentieren. Potenzialträgerinnen, die augenblicklich zwar keine Tätigkeit im Aufsichtsrat planen, aber aus interessanten Feldern wie Technik oder Ingenieurwesen kommen, sind damit kaum zu erreichen.

### STÄRKEN SIE IHR TALENTMANAGEMENT

Um mittelfristig die Suche nach High Potentials für den eigenen Aufsichtsrat voranzutreiben, können Unternehmen im HR-Management eine Karrierebeobachtung speziell für Frauen etablieren. Damit lassen sich nicht nur potenzialstarke Kandidatinnen identifizieren, sondern sie hilft auch, Frauen bei ihrer Karriere zu begleiten und den Kontakt über einen längeren Zeitraum zu halten. Wie wichtig es ist, solche Programme fest in der Unternehmenskultur zu verankern, machte eine der von uns befragten Aufsichtsrätinnen deutlich: „Diversity-Programme sind nice to have, aber wenn die Krise kommt, spart man natürlich da zuerst.“

Zwar gibt es bereits Aufsichtsratsvorsitzende, die die Entwicklung interessanter Fachfrauen beobachten. Zielführender ist es jedoch, diesen Prozess innerhalb der Organisation zu implementieren, da Unternehmen sich unabhängig von Einzelpersonen machen sollten. Nicht selten gehen durch einen

spontanen Wechsel des Aufsichtsratsvorsitzenden auch dieses Wissen und seine Verbindungen verloren.

Auch ein Mentoring für die Zielposition Aufsichtsrätin ist eine mögliche Option. Bereits jetzt gibt es Schulungsangebote, mit denen sich Kandidatinnen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats qualifizieren und ihre Kompetenzen weiterentwickeln können. Indem Unternehmen Aufsichtsratsmitglieder dazu anhalten, ihre Erfahrungen an aussichtsreiche Kandidatinnen weiterzugeben, schaffen sie Transparenz und senken die Eintrittsbarrieren.

Es gilt potenzielle Aufsichtsrätinnen möglichst früh für das Unternehmen zu begeistern und sie mit den Besonderheiten der Branche oder des Geschäftszweigs vertraut zu machen. Da Frauen mehr auf Faktoren reagieren, die intrinsisch motivieren, kann dies ein vielversprechender Ansatz sein. Eine Aufsichtsrätin formulierte es so: „Ich war schon immer ein Fan dieses Unternehmens und seiner innovativen Geschäftsstrategie. Nachdem man mich gefragt hat, war mir klar: Das will ich machen. Lange überlegt habe ich nicht mehr.“

Junge Frauen trauen sich Führung heute selbstverständlich zu. Dass dieses Selbstvertrauen und ihre Motivation auch einige Jahre später noch wirksam sind, lässt sich mithilfe eines geschickten Talentmanagements sicherstellen.


#### FRAGEN SIE STRIPPENZIEHERINNEN

„Kennst du nicht jemanden?“ – Diese Frage ist typisch für Machtmenschen und Strippenzieher. In unseren ersten Assoziationen sind diese Personen fast immer männlich. Es gibt allerdings auch Frauen, die einflussreich und bestens vernetzt sind. Daraus ergibt sich ein weiterer Ansatzpunkt für Unternehmen auf der Suche nach qualifizierten Kandidatinnen: Sie können Frauen ansprechen, die bereits Aufsichtsratsmitglied oder Aufsichtsratsvorsitzende sind. Die Stärke dieser Strippenzieher-

rinnenstrategie besteht darin, dass Aufsichtsrätinnen weibliche Aspiranten aus einer anderen Perspektive betrachten und divergierende Kriterien zu ihrer Beurteilung heranziehen.

#### FAZIT

Welche der beschriebenen Strategien tatsächlich zum Ziel führen, hängt von vielen Faktoren ab. Entscheidend ist aus Sicht des Unternehmens, dass es nicht nur sucht, sondern auch fest entschlossen ist, Kandidatinnen zu finden. Insofern ist ein ehrliches Commitment zu mehr weiblichen Mitgliedern im Aufsichtsrat die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Suche.

Innovative Prozesse sind immer mit Mut zur Veränderung und Reflexion der eigenen Vorgehensweise verbunden. Jedes einzelne Mitglied eines Aufsichtsrats ist gefordert, seine Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten kreativ zu nutzen, um die besten Frauen für das Unternehmen zu finden. Denn Vielfalt macht erfolgreicher. Neue Kompetenzprofile und heterogene Qualifikationen in der Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern sichern langfristig den Unternehmenserfolg. Und der ist Existenzgrundlage und originäre Aufgabe von Aufsichtsräten. 

---

#### PETRA ARENBERG

*ist Professorin für Sozialwissenschaften und Kompetenzentwicklung an der SRH Fernhochschule Riedlingen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Aufsichtsräte, Führungsverhalten und Führungserfolg.*

#### CAROLA ECK-PHILIPP

*coach und berät Frauen in Führung und Verwaltung. Sie hat sich auf die Prozessbegleitung von Frauen spezialisiert, die ein Aufsichtsratsmandat anstreben (www.wegeindenaufsichtsrat.de). Im Auftrag des internationalen Managerinnennetzwerks EWMD leitet sie die Studie WomenONBoard.*

---

## SERVICE

#### LITERATUR

SILKE MACHOLD ET AL. (HRSG.): Getting Women on to Corporate Boards. A Snowball Starting in Norway, Edward Elgar Publishing 2013.

---

#### HBM ONLINE

SCHWERPUNKT FRAUEN IM MANAGEMENT: „Emotional, zickig, zu brav. Welche Klischees die Karriere von Frauen behindern – und was Unternehmen dagegen tun können“, in: Harvard Business Manager, Oktober 2013, Seite 24–67.

MONIKA SCHULZ-STRELOW IM GESPRÄCH: „Bei Männern wird kaum nach der Qualifikation gefragt“, in: Harvard Business Manager, Juli 2009, Seite 10, Nachdrucknummer 200907010.

---

#### INTERNET

Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte“: [www.fidar.de](http://www.fidar.de)

Netzwerk „European Women on Boards“: [www.europeanwomenonboards.eu](http://www.europeanwomenonboards.eu)

Webportal „Spitzenfrauen“ des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg: [www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)

Weitere Datenbanken für potenzielle Aufsichtsrätinnen: [www.vdu.de/aufsichtsgremien/datenbank](http://www.vdu.de/aufsichtsgremien/datenbank) [www.female-board-pool.com](http://www.female-board-pool.com)

Auf Frauen in Führungspositionen spezialisierte Personalberatungen (Auswahl): [www.huntingher.com](http://www.huntingher.com) [the-female-factor.com](http://the-female-factor.com) [www.leading-women.de](http://www.leading-women.de)

---

#### KONTAKT

[petra.arenberg@hs-riedlingen.de](mailto:petra.arenberg@hs-riedlingen.de)  
[Eck-Philipp@online.de](mailto:Eck-Philipp@online.de)

---

#### NACHDRUCK

Nummer 201406090 oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2014 Harvard Business Manager

Jetzt mit Expertenbonus:

# 2x Harvard Business Manager mit über 34% Ersparnis und Dankeschön sichern!



**GRATIS  
zur Wahl!**

## HBM-Edition „Projektmanagement“

Effektive Lösungen für die Praxis:

- wertvolle Analysen, Studien und Prognosemodelle von Spezialisten
- optimal organisieren und kontrollieren

## Madison-Armbanduhr-Set II

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit über 34% Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- HBM-Edition (4045)  Madison-Armbanduhr-Set II (2695)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €18,90. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von zurzeit nur €14,50 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

- Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:  
**manager magazin  
Kunden-Service  
20637 Hamburg**

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) \_\_\_\_\_

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ \_\_\_\_\_ Kontonummer \_\_\_\_\_ Geldinstitut \_\_\_\_\_

**HB14-AVP**

**X**  
Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB14-AVP

☎ 040 3007-3400

💻 040 3007-857085

🌐 [www.harvardbusinessmanager.de/test](http://www.harvardbusinessmanager.de/test)

**Harvard  
Business  
manager**  
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg.  
Geschäftsführer: Ove Saftø. Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.