

Frederike Probert

# ERFOLGREICH

*statt perfekt*

Wie Frauen wirklich  
Karriere machen

Persönliche  
Erfolgsgeschichten  
prominenter Frauen:  
Motsi Mabuse,  
Dagmar Wöhrl,  
Patricia Kelly und  
viele andere



FBV

Frederike Probert

**ERFOLGREICH**  
*statt perfekt*



Frederike Probert

# ERFOLGREICH *statt perfekt*

Wie Frauen wirklich  
Karriere machen

FBV

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Für Fragen und Anregungen**

[info@finanzbuchverlag.de](mailto:info@finanzbuchverlag.de)

Originalausgabe, 1. Auflage 2023

© 2023 by Finanzbuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Anne Büntig-Blietzsch

Korrektur: Anne Horsten

Umschlaggestaltung: Manuela Amode

Umschlagfotos: © Helen Fischer

Satz: Zerosoft

Druck: CPI

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-95972-669-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-287-0

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-288-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.finanzbuchverlag.de](http://www.finanzbuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	9
<b>Kapitel 1: Wo stehen wir?</b>	<b>11</b>
Immerhin in den Top Zehn – von unten	17
No Excuses: Wie sich Unternehmen vor Diversity in den Führungsetagen drücken	23
Aus dem echten Leben	31
<i>Dagmar Wöhrl: Scheitern und wieder aufstehen</i>	31
<i>Alina Bähr: Müssen Frauen überall perfekt und erfolgreich sein?</i>	33
<i>Jennifer Alves: Meine Vorbilder sind Frauen, meine größten Supporter sind Männer</i>	35
<i>Mirijam Trunk: Mein persönlicher Weg zum Erfolg</i>	42
<b>Kapitel 2: Warum ist es überhaupt wichtig, dass Frauen Karriere machen?</b>	<b>45</b>
Soziale Gerechtigkeit und kulturelle Notwendigkeit	48
Wirtschaftlicher Erfolg und maximaler Profit für Unternehmen	54
Aus dem echten Leben	61
<i>Isabella Erb-Herrmann: Warum paritätische Vorstände so wichtig sind – für die Gesellschaft und für Unternehmen</i>	61
<i>Stevie Schmiedel: Spielt dein Geschlecht eine Rolle bei der Karriere?</i>	66
<i>Angelika Alt-Scherer: Diverse Organisationen sind wirtschaftlich erfolgreicher</i>	68
<i>Christina Bösenberg: Leadership-Tipps für mehr Diversity in Unternehmen</i>	71
<i>Jenny Gruner: Frauenkarrieren sind wichtig – für Frauen, Unternehmen und Gesellschaft</i>	78
<i>Kathrin Rienecker: Mehr als »nice to have«: Warum Frauen in Führungspositionen dringend notwendig sind</i>	85
<i>Lisa Hassenzahl: Von dunkelblauen Anzügen, blinden Flecken und rosa Finanzen</i>	90
<b>Kapitel 3: Gleich ist nicht gleich gleich</b>	<b>97</b>
Es ist nicht alles Gold, was glänzt	101
Mehr Arbeit für weniger Anerkennung	106

Kinder als Karrierehemmer	III
Aus dem echten Leben	116
<i>Kasia Mol-Wolf: Karriere, Aussehen, Beziehung – Warum verspüren viele Frauen den Druck, perfekt sein zu müssen?</i>	116
<i>Nina Michahelles: Finde dein ganz eigenes »Perfekt«</i>	118
<i>Motsi Mabuse: Gleichbehandlung im Showbusiness</i>	126
<i>Julia Neuen: Warum Vereinbarkeit ein gesellschaftliches Thema ist</i>	128
<i>Britta Heer: Wie überzeugt man Männer, Frauen im Job zu stärken?</i>	134
<i>Renate Prinz: Kind oder Karriere? Wie wir dafür sorgen, dass sich diese Frage in Zukunft nicht mehr stellt!</i>	137
<i>Tatjana Kiel: Mein Weg ist bunt, unkonventionell und erfüllt</i>	144
<b>Kapitel 4: Warum Frauen keine »Männer« sein müssen, um Karriere zu machen</b>	<b>153</b>
Mehr Sichtbarkeit, Disziplin und Durchsetzungsfähigkeit – Stop fixing the women!	159
Aus dem echten Leben	167
<i>Lore Maria Peschel-Gutzeit: So bleiben Frauen authentisch und setzen sich durch</i>	167
<i>Meike Finkelnburg: Eine Einladung zu mehr Selbstüberschätzung</i>	171
<i>Laura-Marie Geissler: Was es für mich bedeutet, Karriere zu machen</i>	178
<i>Susanne Harring: Ein Führungsteam und mittleres Management ohne Stefans und Thomasse: Absicht oder Zufall?</i>	179
<i>Anna Pütz: Warum weiterkommen wichtiger als aufsteigen ist</i>	187
<i>Josephine Gerves: Aufstehen, Krone richten, weitermachen! Warum echter Erfolg darin besteht, mit Misserfolgen umzugehen</i>	189
<b>Kapitel 5: Als Frau erfolgreich Karriere machen – inspirierende Lebenserfahrungen</b>	<b>195</b>
<i>Jasmin Beshir: Passion statt Perfektion</i>	198
<i>Annette Kluger: Meine ganz persönliche Female-Empowerment-Taktik</i>	205
<i>Bettina Tietjen: Auch ich wurde schonmal unterschätzt</i>	213
<i>Carola Ferstl: So habe ich mich in einer Männerdomäne durchgesetzt</i>	215
<i>Christin Siegemund: Was mir gesagt wurde, was ich alles nicht kann, und wie ich es doch geschafft habe</i>	217
<i>Maria von Scheel-Plessen: Deine Karriere ist planbar – doch auch Chancen muss man sich erarbeiten</i>	222

<b>Kapitel 6: Gemeinsam stärker – Netzwerken im echten Leben</b>	<b>227</b>
<i>Corina Kurscheid: Mein perfekt unperfekter Weg nach vorn</i>	230
<i>Patricia Kelly: Ein Vergleich: Männer und Frauen im Showbusiness</i>	236
<i>Miriam van Straelen: Mut ist ein Muskel, der trainiert werden kann</i>	238
<i>Silke Reuter: Mein Erfolgsprinzip: »Jetzt erst recht!«</i>	241
<i>Anke Renz: Wie ich aus meiner Leidenschaft eine erfüllende Karriere geformt habe – ein erfolgreicher Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Wirtschaft</i>	244
<i>Stefanie Tannrath: Wege entstehen dadurch, dass man sie geht</i>	252
<b>Kapitel 7: Die Zukunft ist gleichberechtigt – und alle machen mit</b>	<b>259</b>
<i>Lunia Hara: Wir brauchen eine Diversitätsquote und nicht nur eine Frauenquote</i>	262
<i>Anaïs Cosneau: Paritätische Elternzeit für paritätische Karrieren!</i>	264
<i>Friederike Hohenstein: Frauen in Führungspositionen: Immer noch ein Problem?</i>	271
<i>Daniela Bojahr: Wie ich Thomas und Co. auf die Seite der Frauen bekommen habe</i>	277
<i>Jumana Al-Sibai: Stay female: Warum sich Frauen nicht in Männer verwandeln sollten, sobald sie in Führungsgremien sitzen</i>	284
<i>Linda Kurz: So ist es als Führungskraft in einer männlich dominierten Branche</i>	290
<i>Sigrid Nikutta: Gemeinsam für mehr Gleichberechtigung sorgen</i>	293
<b>Fazit und Dank</b>	<b>295</b>
<b>Über Frederike Probert</b>	<b>298</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>299</b>





## Vorwort

Oh, noch ein Karriereratgeber? Keine Sorge, hier handelt es sich nicht um ein weiteres Werk der Kategorie »Guck mal, wie toll ich bin. Hier meine 25 Tipps, die für alle funktionieren«.

Ich weiß, das ist gemein, aber meiner Ansicht nach ist es leider wahr. Wo man hinsieht, ob in die Ratgeberregale der Buchhandlungen, in Zeitschriften oder in Online-Medien: Überall wird – besonders – Frauen erzählt, was sie alles nicht können, was sie alles können sollten und warum es ihre Schuld ist, dass die Beförderung ausbleibt oder generell die Karriere im Sande verläuft. Da gibt es »5 Tipps how to dress for success« und »Mit diesen Argumenten gibt Ihnen Ihr Chef garantiert mehr Geld«.

*Bullshit.*

Warum ich das so krass sage? Weil es Unsinn ist, Frauen einzureden, dass sie perfekt sein müssen, um sich eine »Karriere zu verdienen«. Machen wir nicht alle schon genug? Arbeiten gehen, uns um die Familie – mit Kindern oder ohne – kümmern, den Haushalt schmeißen, hübsch aussehen und immer schön lächeln? Wird es nicht mal Zeit, dass wir dafür anerkannt werden, was wir leisten, und allein dafür bewertet werden? Ohne Tricks und doppelten Boden?

Ja, dafür ist es längst Zeit. Aber es gibt auch einen Grund, warum Frauen bis jetzt gesamtgesellschaftlich nicht genug wertgeschätzt werden. Deswegen werden wir in diesem Buch auch niemandem erzählen, was sie oder er – dieses Buch lässt sich nämlich auch prima von Männern lesen – tun oder lassen soll.

Vielmehr beleuchten wir auf Basis von Fakten, also wissenschaftlichen Studien, wie es in Deutschland, Europa und der Welt zum Thema Gleichberechtigung und Diversität in Führungsetagen bestellt ist. (Spoiler: Nicht so gut, wie man es 2023 erwarten würde.)

Gleichzeitig machen wir auch Mut und inspirieren – mit Geschichten von über 40 Frauen aus Unterhaltung und Wirtschaft, die sich einen Weg nach oben gebahnt haben. In sehr persönlichen Beiträgen berichten sie über ihre Erfolge, aber auch Misserfolge, und teilen Erfahrungen aus ihrem Leben, wie sie Gleichberechtigung und Diversität eingefordert haben.

Warum wir gleich so viele Frauen gefragt haben? Weil kein Mensch wie der andere ist – alle sind einzigartig. Genauso wie es jede Karriere ist. Daher finde ich, dass es auch nicht »den einen« Tipp für eine gelungene Karriere geben kann. Das Team von Mission Female sowie die Beiträgerinnen dieses Buchs sehen das genauso.

Wenn wir uns aber alle, egal welchen Geschlechts, gemeinsam für Diversität in der Arbeitswelt, faire Maßstäbe bei der Bewertung von Leistungen, mehr Vereinbarkeit von Karriere und Familie – kurz gesagt: für ein reales Abbild der Gesellschaft – sowohl im Alltag als auch in den Chefetagen einsetzen, gewinnen wir gemeinsam. Wir zeigen in diesem Buch verschiedene Wege, wie mehr Diversität gelingen kann – und an vielen Stellen schon gelingt.

Mich würde es freuen, wenn es wenigstens ein bisschen dazu beiträgt, dass sich mehr Menschen für dieses Thema begeistern – und wir die (Arbeits-)Welt so gestalten, dass wir die Erfolge erzielen, die wir uns wünschen. Ganz ohne perfekt sein zu müssen.

Viel Spaß beim Lesen!

*Ihre Frederike Probert*

# **Kapitel 1**

## **Wo stehen wir?**



Wenn das Thema Gleichberechtigung in Gesprächen aufkommt – egal ob es um Führungsgremien oder im Alltag geht –, begegnet mir bei männlichen Teilnehmern eine Reaktion, die sich mit »Oha, was wollt ihr denn noch?« zusammenfassen lässt. Dabei entsteht bei mir der Eindruck, dass Frauen nach Meinung dieser Personen etwas fordern, das über ein normalverständliches Maß hinausgeht. Ungefähr so wie Kinder nerven, die an der Kasse im Supermarkt nach Schokolade und Lutschern quengeln.

Nun ist es aber so, dass Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau immerhin seit 1957 in den Verfassungen der, damals noch beiden, deutschen Staaten steht. Es handelt sich also keineswegs um eine Sache, die ebenso optional ist wie Schokolade oder Lutscher. Im Gegenteil, es handelt sich um ein Recht, das allen Frauen in Deutschland zusteht und von dem wir fast 70 Jahre später immer noch weit entfernt sind.

Natürlich sind es nicht alle Männer, die so reagieren, und selbst wenn, ist es oft nicht »böse« gemeint. Ihre Wahrnehmung der Sachlage ist anders, nämlich, dass man(n) Frauen in vielen Bereichen schon entgegengekommen und jetzt alles prima sei. Abgesehen davon, dass die Faktenlage dem widerspricht, bleibt diese Reaktion unabhängig von ihrer Intention für Betroffene – also alle Frauen – verletzend, demotivierend und abwertend. Wir reden nicht ständig über Gleichberechtigung, weil es uns so viel Spaß macht. Nein, wir sind es auch leid, die ganze Zeit eine Sache einzufordern zu müssen, die eigentlich seit rund 70 Jahren selbstverständlich sein sollte. Aber: Die Lage ist nun einmal nicht so, wie sie sein sollte – nicht im Alltag und erst recht nicht in Führungsgremien. Daher fordern wir ein, worauf wir ein Recht haben, auch wenn es nervt.

Frauen begegnen dieser kaum verhohlenen Form der Abwertung ihrer Interessen jeden Tag – und das seit Generationen. Wenn wir einen kurzen Blick in die jüngere Geschichte werfen, wird klar, woher bei Männern die fixe Idee kommt, dass man(n) uns ja schon »so sehr entgegengekommen« sei.

## Ein kurzer Blick zurück

Während Frauen aus wirtschaftlicher und infrastruktureller Notwendigkeit im Zweiten Weltkrieg arbeiten mussten und sich als »Trümmerfrauen« einen legendären Status erwarben, wurden sie nach der Rückkehr der Männer von der Front wieder ins traute Heim zurück verbannt. Obwohl in der BRD und der DDR beide Verfassungen die Gleichberechtigung von Mann und Frau postulierten, sah die Umsetzung sehr unterschiedlich aus. Während in der DDR verschiedene Gesetze Frauen zum Beispiel das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit sicherten, waren Frauen bis 1977 in der BRD nicht einmal geschäftsfähig. Stattdessen legte der Gesetzgeber eine klare Rollenaufteilung fest: Der Mann war für das Einkommen und die Frau für den Haushalt zuständig. Empfanden Ehemänner oder Väter, dass der Haushalt nicht darunter leiden würde, konnte Frauen erlaubt werden, arbeiten zu gehen. Das änderte sich erst 1977 mit der Reform des Bürgerlichen Gesetzbuches: Frauen waren nun geschäftsfähig, konnten selbst Arbeitsverträge unterzeichnen und zum Beispiel ein Bankkonto eröffnen.

Ich finde, hier müssen wir mal einen Moment innehalten, um uns die Bedeutung dieser Sätze klarzumachen: Frauen, die 1977 volljährig wurden, gehen aktuell in Rente. Diese Frauen, die sich in Führungsgremien hochgearbeitet haben, sind die Ersten, die ohne Zustimmung ihres Vaters oder ihres Mannes entscheiden durften, ob sie einer Arbeit nachgehen möchten oder nicht. Viele von ihnen hätten vielleicht gerne früher eine Ausbildung gemacht oder erinnern sich an die Kämpfe ihrer Mütter – so etwas hinterlässt Spuren.

Außen vor bleibt bei reiner Betrachtung der Gesetzeslage aber der psychologische, soziale und wirtschaftliche Druck, der bis heute auf Frauen ausgeübt wird. In den späteren Kapiteln gehen wir genauer darauf ein, aber auch heutzutage müssen Frauen deutlich mehr als Männer zurückstecken, wenn sie gleichzeitig eine Karriere und eine Familie haben wollen. Ende der 1970er war dieser Druck noch stärker und machte es unseren Müttern und Großmüttern nicht leichter, ihre neuen Rechte in die Tat umzusetzen. Wer das

nicht glaubt, kann sich ja mal umhören, wie alleinstehende Frauen um ihre Existenz zu kämpfen hatten. Die Stigmata rund um Alleinerziehende waren damals noch schlimmer als heute. Obwohl es ihnen eigentlich zugestanden hätte, ist es daher wenig verwunderlich, dass viele unserer Großmütter, Mütter und Tanten lieber mit dem Plan mitgingen, den ihre Väter und Männer für sie hatten. Studien zeigen, dass 1968 nur 36,6 Prozent der Frauen in der BRD berufstätig waren und sich diese Zahl bis 1989 auf nur 50 Prozent erhöhte. Wie die Mehrheit der Männer zur weiblichen Berufstätigkeit stand, ist damit klar.

In der DDR sieht die Geschichte etwas anders aus, hier war es aus wirtschaftlicher Sicht notwendig, einen möglichst großen Teil der arbeitstauglichen Bevölkerung einzusetzen. Als Folge dessen hatten 1970 rund 71 Prozent der Frauen in der DDR eine abgeschlossene Berufsausbildung. Obwohl 1968 circa 80 Prozent der Frauen arbeiteten, nur 25 Prozent davon in Teilzeit, blieb es auch hier ihre Aufgabe, sich um den Haushalt und die Kinder zu kümmern. Bis 1989 stieg der Anteil der berufstätigen Frauen in der DDR auf 92,4 Prozent. Auch wenn die Zahlen auf den ersten Blick gut aussehen, gab es in der DDR ebenso wie in der BRD eine deutliche Trennung zwischen »Frauenberufen« zum Beispiel als Erzieherinnen, im Bildungs- und Gesundheitswesen sowie im Handel, die allesamt schlechter bezahlt wurden als die Berufe in Industrie, Handwerk sowie im Bau- und Verkehrswesen, in denen mehrheitlich Männer arbeiteten. Die Wiedervereinigung bedeutete für viele der berufstätigen Frauen aus der ehemaligen DDR hinsichtlich ihrer Berufstätigkeit einen Rückschritt, wobei aber 81 Prozent der Befragten einer Studie aus dem Jahr 1996 die Situation trotzdem besser als in der DDR empfanden.<sup>1</sup>

Obwohl seit der Wiedervereinigung über 30 Jahre ins Land gegangen sind und sich viele Missstände gebessert haben, wird sich im Vergleich mit dem aktuellen Zustand zeigen, dass sich die grundsätzliche Haltung, was berufstätige Frauen angeht, noch recht gleich ist: Geld nach Hause bringen? Ja, gerne. Unternehmen führen? Überlass das mal den Männern, Schätzchen.



## Augenmerk aufs Jetzt

Zu wissen, wie weit wir bereits seit den 1950er-Jahren gekommen sind, zeigt mir persönlich zweierlei Dinge: Es ist großartig, wie weit sich Frauen bereits emanzipiert haben, und daher umso wichtiger, dass wir nicht aufhören, für die Dinge, die uns zustehen, zu kämpfen. Damals ging es darum, eigenständig Verträge abschließen und aus eigenem Willen arbeiten gehen zu dürfen. Heute stehen diese beiden Punkte – zumindest in Europa – nicht infrage, aber es gibt immer noch genug Bereiche, in denen Frauen benachteiligt werden.

Auch 2023 müssen Frauen mehr Einschränkungen als Männer in Kauf nehmen, um Karriere zu machen, und trotz der 2016 eingeführten Frauenquote sind wir sechs Jahre später noch weit von einer paritätischen und diversen Besetzung deutscher Führungsgremien entfernt. Gleichzeitig stehen wir sowohl im europäischen als auch globalen Vergleich weit abgeschlagen da. Dabei sind paritätisch besetzte Führungsetagen heute kein Luxusthema mehr, sondern entscheiden in einer globalen, diversen Welt über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Gesellschaften.

Wenn Männer also das Thema Gleichberechtigung nicht ernst nehmen, realisieren sie nicht, dass sie gleichzeitig willentlich in Kauf nehmen, dass unsere Unternehmen und unsere gesamte Gesellschaft hinter anderen, fortschrittlicheren Nationen zurückbleiben. Was für ein unnötiger und leicht zu behebender Grund!

Da sich Gleichberechtigung, wie die meisten Themen, aus mehreren Blickwinkeln betrachten lässt – die »eine« Wahrheit gibt es schließlich nicht –, werfen wir in diesem Buch immer wieder einen detaillierten Blick auf möglichst aktuelles Zahlenmaterial und lassen gleichzeitig Frauen zu Wort kommen, die es trotz aller Widrigkeiten nach oben geschafft haben. Seit den 1950ern mag sich zwar vieles getan haben, aber bis wir nicht bei kompletter Gleichberechtigung angekommen sind, gehe ich Männern gerne mit stichhaltigen Argumenten weiter auf die Nerven.

## Immerhin in den Top Zehn – von unten

Mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von über 4 Milliarden US-Dollar im Jahr 2021<sup>2</sup> stellt Deutschland die viertgrößte Wirtschaftsmacht der Welt dar. Im Vergleich der EU-Mitgliedsstaaten liegt Deutschland damit auf dem ersten Platz. Wenn es uns wirtschaftlich so gut geht, werden wir sicherlich auch hinsichtlich paritätischer Führungsetagen vorangehen, oder?

Die Antwort ist leider enttäuschend: Allein im EU-Vergleich liegt Deutschland weit abgeschlagen auf Platz 9 – von unten. Während der durchschnittliche Anteil von Frauen in Führungspositionen 2019 in den – damals noch mit Großbritannien – 28 EU-Mitgliedsstaaten bei 34,4 Prozent lag<sup>3</sup>, bringt Deutschland nur magere 29,4 Prozent zustande. Damit liegen wir auf ähnlicher Höhe mit Malta (30 Prozent Frauenanteil, Platz 24 im BIP-Vergleich der EU<sup>4</sup>), Griechenland (28 Prozent, Platz 18 im BIP-Vergleich der EU) und Italien (27,8 Prozent, Platz 4 im BIP-Vergleich der EU).

Währenddessen zeigen besonders die skandinavischen Länder, wie es geht: Lettland übertrifft mit 45,8 Prozent deutlich den Durchschnitt und auch Polen (43 Prozent), Schweden (40,3 Prozent) und Slowenien (40,1 Prozent) liegen weit vor Deutschland. Liest man die Statistik etwas genauer, fällt auf, dass rund 13 der 28 Mitgliedsstaaten den Durchschnitt übertreffen – das Schlusslicht dieser Gruppe bildet Frankreich ganz knapp mit 34,6 Prozent. Erst die Slowakei mit 33,7 Prozent liegt erstmals unter dem EU-Durchschnitt und befindet sich selbst damit noch vor uns. Immerhin können wir uns damit trösten, dass noch acht Länder schlechter als wir abschneiden und Schlusslicht Zypern mit 21,3 Prozent Frauenanteil in Führungspositionen deutlich hinter uns ansteht.

Es stellt sich allerdings die berechtigte Frage, warum der Frauenanteil in Deutschland viel zu langsam wächst, obwohl vor sieben Jahren die Frauenquote und Selbstverpflichtungen von Unternehmen in Kraft traten. Schließlich lag 2016 der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 25 Prozent. Heute stehen wir bei 29,4 Prozent. Bei dem aktuellen Tempo, mit dem sich die paritätische Besetzung von Führungspositionen bewegt, dauert es laut AllBright Stiftung also nur noch rund 26 Jahre, bis eine Frauenquote unnötig wird<sup>5</sup> – wenn das mal keine Perspektive ist!

## **Wo die Frauenquote wirkt**

Ein Grund für die langsam steigende Anzahl von Frauen in Führungspositionen findet sich in der Ausgestaltung der Frauenquote. Die rechtlichen Vorgaben und damit verbundenen Sanktionen des Ersten Führungspositionen-Gesetzes galten nämlich bis 2021 nur für Aufsichtsräte und nicht für Vorstände. Während Verstöße gegen die Frauenquote in Ersteren mit Sanktionen geahndet wurden, galt für Vorstände nur eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft. Dass aber scheinbar nur Sanktionen wirken – und Selbstverpflichtungen nicht das Papier wert sind, auf dem sie stehen –, zeigt die aktuelle FidAR-Studie<sup>6</sup>: Diese untersucht die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der 160 im DAX, MDAX und SDAX notierten sowie von den 23 paritätisch mitbestimmten, im Regulierten Markt notierten Unternehmen, für die die Frauenquote gilt. So liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten Anfang 2022 bei durchschnittlich 33,48 Prozent, während nur 14,72 Prozent der Vorstandssitze in den untersuchten Unternehmen von Frauen besetzt werden.

Gerade wegen dieser Diskrepanz war es so wichtig, mit dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz die Lücke hinsichtlich der Vorstände zu schließen. So sind unter anderem seit dem 12. August 2021 Vorstände von börsennotierten oder paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern künftig verpflichtet, ein weibliches Mitglied zu haben. Unter dieses Mindestbeteiligungsge-

bot für Vorstände fallen 62 der 101 von der FidAR-Studie untersuchten Unternehmen. 16 dieser 62 Unternehmen – über 25 Prozent – verzeichnen aktuell keine einzige Frau im Vorstand. Streben sie eine »Zielgröße Null« hinsichtlich der Beteiligung von Frauen an, müssen sie dies nun begründen und werden sanktioniert, wenn sie keine Zielgröße oder Begründung melden – aktuell gilt dies für 3 der 16 Unternehmen. Es wäre sicher interessant zu sehen, welche Argumente hier ins Feld geführt werden.

## **Familienunternehmen in Not**

Nach den bisherigen Daten scheint es so, als ob mangelnde Diversity nur DAX-Unternehmen betrifft. Aber auch das Rückgrat der deutschen Wirtschaft hat ein Problem – und es ist komplett selbstgemacht. Wie eine aktuelle Studie von Russel Reynolds Associates zeigt, machen Familienunternehmen »90 % aller Unternehmen aus, sind für 58 % der Beschäftigten verantwortlich und erwirtschaften mehr als die Hälfte der Wirtschaftsleistung – und stehen trotzdem meistens im Schatten der DAX-Unternehmen«.<sup>7</sup>

Wie kommt das? Ein Grund ist sicherlich die deutliche Underperformance deutscher Familienunternehmen, wenn es um den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat geht: Während die 160 in DAX, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen auf einen Anteil von 14,3 Prozent weiblicher Führungskräfte in ihren Geschäftsführungen oder Vorständen kommen, sieht es bei den 100 größten Familienunternehmen düster aus: Der Frauenanteil liegt hier nur bei 8,3 Prozent.<sup>8</sup> Bei den Familienunternehmen dieser Gruppe, die sich komplett in Familienbesitz befinden, sind es sogar nur 4,9 Prozent. Nur zwei von 100 deutschen Familienunternehmen vertrauten die Leitung des Unternehmens einer Frau aus der Familie an – B. Braun Melsungen und Trumpf.<sup>9</sup>

Nur um Missverständnisse zu vermeiden: Hier geht es nicht um irgendwelche kleinen Familienbetriebe, sondern um große Namen wie Aldi, Fielmann, Bertelsmann, Otto oder Axel Springer. Das sind

allesamt Unternehmen mit großem Einfluss, die – gerade, wenn man sich die darunter vertretenen Medienunternehmen ansieht – die öffentliche Diskussion in vielen Bereichen prägen. Und gerade diese Unternehmen verweigern sich angemessener Diversität in ihren Aufsichtsgremien. Die Problematik des Frauenanteils stellt hier aber nur einen Aspekt dar, denn gleichzeitig fehlt es in den Aufsichtsräten auch an internationalen Einflüssen: In Familienunternehmen liegt der Anteil von Mitgliedern mit deutscher Nationalität bei 92 Prozent, in DAX-Unternehmen bei 71 Prozent und bei DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen zusammen bei 75 Prozent.<sup>10</sup>

## **Alles besser im Start-up?**

Progressiv, agil, modern – und einen Bürohund plus Obstschale gibt es noch obendrauf! Deutsche Start-ups verkaufen sich gerne als die besseren Unternehmen. Kratzt man allerdings an der Oberfläche, ist der Lack schnell ab: Bei kritischer Betrachtung sieht es in den Führungsetagen der 30 Börsenneulinge, die seit 2016 in DAX, MDAX oder SDAX aufgenommen wurden, genauso aus wie bei ihren etablierten Kollegen. Genauso? Nein, nicht ganz: Statt Thomas heißt hier die überwältigende Mehrheit der Vorstandsmitglieder Christian.

Gerade bei Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, wird Homogenität überraschenderweise besonders großgeschrieben: So sind die Vorstandsmitglieder in den zehn Jungunternehmen (unter 15 Jahre, notiert in DAX, MDAX oder SDAX) im Vergleich zu den regulären Börsenmitgliedern der gleichen Indizes noch häufiger männlich (95 Prozent zu 87 Prozent) und noch häufiger Wirtschaftswissenschaftler (59 Prozent zu 52 Prozent). Auch bei den anderen Faktoren bleibt alles beim Alten – obwohl, wie bereits erwähnt, die Vornamen abweichen und das Führungspersonal rund sechs Jahre jünger ist<sup>11</sup>.

## International im unteren Mittelfeld

Natürlich steht Deutschland nicht allein mit seinen Problemen hinsichtlich der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen da. Allerdings zeigt sich gerade im internationalen Vergleich, dass es Nationen gibt, die bei diesem Thema deutlich größere Fortschritte gemacht haben – und wirtschaftlich in einer ähnlichen Liga spielen wie wir. Das zeigt der BoardEx Global Gender Balance Report 2021,<sup>12</sup> in dem Forschende für jedes Land die im jeweiligen Leitindex – zum Beispiel für Deutschland der DAX – gelisteten Unternehmen hinsichtlich des Anteils von Frauen mit Board-Positionen verglichen.

Dabei fällt auf, dass Europa zur Zeit der Datenerhebung Ende 2020 deutlich in Führung lag: Der EU-Durchschnitt – hier ausgewertet anhand des Eurotop-Index – befand sich bei 36 Prozent, und Frankreich belegte in dieser Studie mit einem Frauenanteil von 44 Prozent sogar den ersten Platz. Als erstes nicht europäisches Land folgt auf Platz 11 Australien mit 34 Prozent, gefolgt von Kanada auf Platz 14 mit 31 Prozent. Erst auf Platz 15 taucht auch Deutschland mit 30 Prozent Frauen in Board-Positionen auf.

Auch wenn Deutschland im europäischen Vergleich recht abgeschlagen dasteht, sind paritätische Vorstände für andere große Wirtschaftsmächte ebenfalls eine Herausforderung: Mit 29 Prozent Frauenanteil liegen die USA auf Platz 17, Indien mit 17 Prozent auf Platz 23 und Russland bildet mit nur 12 Prozent das Schlusslicht dieses Vergleichs.

Besondere Aufmerksamkeit verdient an dieser Stelle aber Japan, das, seit die Studie 2014 zum ersten Mal erhoben wurde, sonst immer den letzten Platz belegte. Innerhalb eines Jahres konnte sich die asiatische Wirtschaftsnation um vier Plätze im Ranking von nur 8,8 Prozent Frauenanteil im Jahr 2019 auf 14 Prozent in 2020 verbessern. Grund dafür ist eine Empfehlung der japanischen Regierung, 30 Prozent der Executive- und Board-Positionen mit Frauen zu besetzen. Diese basiert – im Gegensatz zur deutschen Frauenquote – auf Freiwilligkeit und nicht auf Sanktionen, wirkt aber trotzdem besser.

Generell zeigt die vorliegende Studie trotz aller Zahlen, die zu wünschen übrig lassen, wie viel sich seit 2014 – als die Studie erstmals erhoben wurde – auf internationaler Ebene für Frauen geändert hat. Während 2014 noch 75 Prozent der in den ausgewerteten Indizes gelisteten Unternehmen Vorstände und Aufsichtsräte mit weniger als 25 Prozent Frauenanteil verzeichneten, hat sich die Situation seitdem in der Mehrheit der untersuchten Länder deutlich verbessert. Besonders beeindruckt dabei Irland, das 2014 mit 12 Prozent Frauenanteil startete und heute eine Verbesserung von 19 Prozent auf 31,3 Prozent verzeichnet. Ähnlich sieht es für Portugal mit 15,6 und Malaysia mit 15,2 Prozent Anstieg aus – und auch Deutschland verbesserte sich um 11,7 Prozent von 18 auf 29,7 Prozent. Mit nur 9,8 Prozent Steigerung haben sich beispielsweise die USA deutlich schwerer getan, und mit nur 6,4 Prozent Unterschied zu 2014 belegt Russland auch in diesem Bereich der Studie den letzten Platz.

Ähnlich wie in Deutschland zeigt sich auch auf internationaler Ebene eine große Schere zwischen dem Anteil von Frauen in Aufsichtsrats- und in Vorstandspositionen. Während nämlich der Frauenanteil in Aufsichtsräten bis zu über 48,5 Prozent ausmacht, sind weibliche Vorstände mit maximal 17,4 Prozent weiterhin deutlich in der Unterzahl. Es scheint also, dass viele Unternehmen versuchen, eine Balance zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen herzustellen, indem sie Frauen in Kontrollgremien positionieren und für Unternehmen wichtige Entscheidungen immer noch mehrheitlich von Männern treffen lassen.

# No Excuses: Wie sich Unternehmen vor Diversity in den Führungsetagen drücken

Es scheint ein Rätsel: Während Unternehmen in den letzten zehn Jahren Lösungen für Herausforderungen wie globale Wirtschaftskrisen, Pandemien und sogar zusammenbrechende Lieferketten gefunden haben, scheint Diversity in Führungsgremien ein unlösbares Problem darzustellen. So wirkt es zumindest, denn schließlich ist die Frauenquote schon so lange im Gespräch und trotzdem haben viele deutsche wie internationale Unternehmen keinen Plan, wie sich paritätische Führungsgremien umsetzen lassen. Oder besser gesagt: wirklich paritätisch aufgestellte Aufsichtsräte *und* Vorstände. Wie das vorige Unterkapitel zeigte, erreichen viele Unternehmen die Quote, indem sie Frauen in scheinbar »unkritische« Kontrollgremien befördern und Männern weiterhin die Zügel in die Hand geben.

Sind wir aber mal ehrlich: So wirklich rätselhaft ist daran gar nichts, denn ganz nach der Prämisse »Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg« mangelt es in vielen Unternehmen offensichtlich an besagter Entschlossenheit. Untersuchungen haben mehrere Barrieren identifiziert, mit denen Unternehmen sich – und vor allem Frauen – im Weg stehen<sup>13</sup>:

## 1. Passivität

Auch nach über zehn Jahren verfolgen Unternehmen beim Thema »Paritätische Vorstände« eine »Kopf-in-den-Sand«-Strategie: Anstatt Gleichstellung in Führungsgremien als Chance zu begreifen,



wird einfach abgewartet. Vielleicht erledigt sich das lästige Thema ja von allein? Natürlich tut es das nicht! Und so wird der Spielraum für Unternehmen, gerade in Anbetracht des neuen Führungspositionen-Gesetzes II und der damit verbundenen Sanktionen, immer enger.

Wo Selbstverpflichtungen jahrelang nicht gewirkt haben, sorgen Sanktionen nun für Bewegung – das bestätigt auch eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung<sup>14</sup>: Bei der Untersuchung ließ sich deutlich nachweisen, dass in Ländern, die die Frauenquote mithilfe einer Kombination von präzisen Vorgaben und Sanktionen durchdrücken, schneller paritätisch aufgestellte Führungsgremien zustande kamen als in Ländern, die beispielsweise auf Selbstverpflichtungen der Wirtschaft setzten. Dass die Bundesregierung zum gleichen Schluss kam, zeigt das Führungspositionen-Gesetz II – und plötzlich tut sich etwas. Wie die Justus-Liebig-Universität Gießen bei einer Untersuchung sämtlicher DAX-40-Unternehmen, 50 MDAX-Unternehmen und 70 SDAX-Unternehmen feststellte, liegt der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-40-Unternehmen nur bei 20 Prozent. Wären es 40 Prozent weniger, so die Zahl der Frauen, die allein 2021 aufgrund des Führungspositionen-Gesetzes II in diese Positionen gerückt sind, läge der Anteil sogar nur bei 11 Prozent.<sup>15</sup>

## **2. Verweigerung**

Klassischerweise ist Verweigerung ein Verhalten, das eher bei trotzig Kindern als bei erwachsenen Personen mit Führungsverantwortung zu vermuten wäre. Allerdings sprechen Handlungen lauter als Worte – und die Verweigerungshaltung vieler Unternehmen in Fragen der Gleichstellung spricht nicht mehr, sondern schreit förmlich. So verfügen 2022 49 Prozent der DAX-Unternehmen über keine einzige Frau im Vorstand – und bei den Unternehmen, die schon etwas weiter sind, existieren deutliche Unterschiede. So gehen DAX-40-Unternehmen mit gutem Beispiel voran, indem bei

85 Prozent von ihnen mindestens eine Frau im Vorstand sitzt. Bei SDAX-Unternehmen sind es dagegen nur noch 41 Prozent und bei MDAX-Mitgliedern sogar nur 38 Prozent.

Ist die Verweigerungshaltung jedoch einmal gebrochen, überzeugen die Ergebnisse wohl selbst hartnäckige Gegner: Wie die Forschenden aus Gießen feststellten, unterscheiden sich die Frauenanteile bei Unternehmen, die einmal angefangen haben, weibliche Vorstandsmitglieder zu berufen, nur noch marginal voneinander.<sup>16</sup>

### 3. Unconscious Bias

Auch Führungspersonen sind Menschen – mit Stärken, Schwächen und Vorurteilen. So weit, so normal. Problematisch entwickelt es sich allerdings, wenn diese Eigenheiten nicht reflektiert werden und Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen. Das passiert besonders dann, wenn den einzelnen Personen nicht bewusst ist, dass bei ihnen Vorurteile vorliegen – ein »Unconscious Bias«. Gerade in Bezug auf paritätische und diverse Führungsetagen tritt ein Bias besonders häufig auf, nämlich die Annahme »typischer« Talente bei Frauen und Männern: Demnach könnten Frauen gut mit Menschen, seien kommunikativ, nicht gut mit Zahlen und scheuten eher vor harten Entscheidungen zurück. Männer dagegen seien energisch, könnten durchgreifen, seien allerdings nicht so stark in der Kommunikation und täten sich mit »soften« Themen wie Unternehmenskultur oder Personal schwer.

Wer solchen Geschlechterrollen zustimmt, findet es absolut nachvollziehbar und sinnvoll, weiblichen und männlichen Vorständen bestimmte Zuständigkeitsbereiche zuzuweisen. Die sich kümmernden, sozial talentierten Frauen zum Beispiel machen sich nach dieser Logik perfekt als Chief Human Resources Officer (CHRO), Männer dagegen sind förmlich zum CEO geboren. Natürlich möchte man 2023 sagen, dass so ein Denken vollkommen überholt und bestimmt nicht verbreitet ist. Ist es aber doch, wie Abbildung 1 zeigt.

## Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der DAX40-Unternehmen

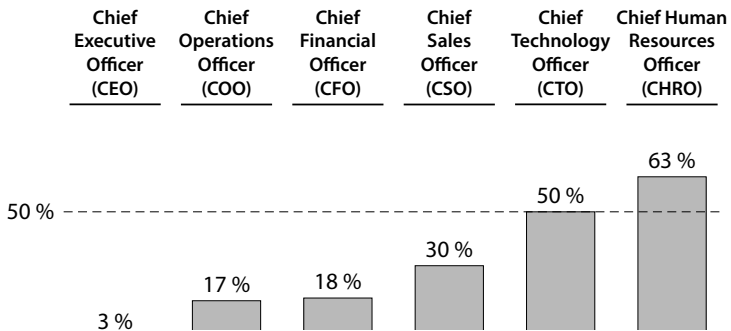


Abbildung 1: Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der DAX-40-Unternehmen. Quelle: Haas, Alexander und Melina Luisa Marasek, Warum Frauen nicht in die Vorstände kommen, Diskussionspapier der Professur für Marketing und Verkaufsmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen, November 2022, Gießen.<sup>17</sup>

So liegt der Frauenanteil in den Vorständen von DAX-40-Unternehmen für den Bereich Personal bei sagenhaften 63 Prozent – und als Chief Executive Officer (CEO) bei nur 3 Prozent. Auch die Jobs als Chief Operations Officer (COO) und Chief Financial Officer (CFO) liegen mit nur 17 Prozent respektive 18 Prozent weiblicher Führungskräfte fest in männlicher Hand. Dass immerhin 30 Prozent der Chief Sales Officers (CSO) Frauen sind, lässt sich vielleicht so verargumentieren, dass Vertrieb schon wieder mit Menschen zu tun hat und daher in das scheinbar weibliche Rollenbild passt. Eine positive Überraschung gibt es bei den DAX-40-Unternehmen aber auch: Die Position des Chief Technology Officer (CTO) teilen sich Frauen und Männer paritätisch auf. Das ist – gerade in Anbetracht der anderen Zahlen und dahingehend, dass CTOs je nach Branche großen Einfluss sowohl auf die Ausstattung des Unternehmens als auch auf Forschung, Entwicklung und das endgültige Produkt haben – positiv überraschend.<sup>18</sup>

In MDAX- und SDAX-Unternehmen sieht die Lage schon wieder etwas anders aus (siehe Abbildung 2). Während hier bei MDAX-Unternehmen eine Steigerung von 1 Prozent bei den CEO zu verzeichnen ist

und bei SDAX-Unternehmen sogar von 4 Prozent, sinkt der Frauenanteil bei allen anderen Führungspositionen rapide. Unter den COO machen Frauen nur 6 Prozent (MDAX) und 7 Prozent (SDAX) aus, und bei den CSO fällt ein sattes Minus von bis 22 Prozent auf – bei CTO sogar bis zu 44 Prozent. Sogar in der »Frauendomäne« Human Resources liegt der Frauenanteil von MDAX- und SDAX-Unternehmen deutlich unter denen der DAX 40. In MDAX-Unternehmen haben weibliche Board-Member nur 38 Prozent der CHRO-Posten inne und in SDAX-Unternehmen sogar nur 33 Prozent.<sup>19</sup>

**Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der MDAX- und SDAX-Unternehmen**

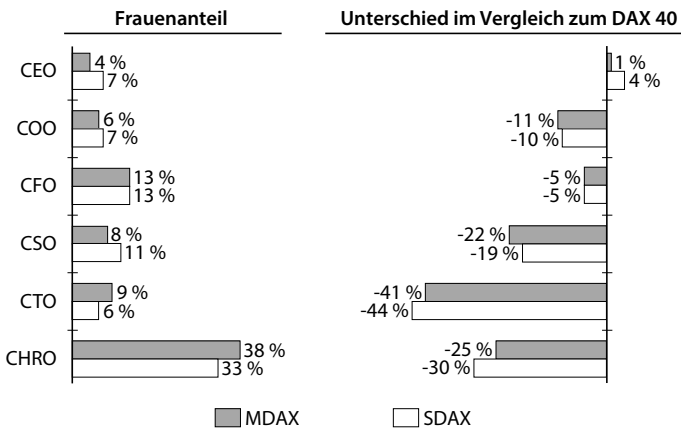


Abbildung 2: Frauenanteil ausgewählter Vorstandspositionen der MDAX- und SDAX-Unternehmen. Quelle: Haas, Alexander und Melina Luisa Marasek, Warum Frauen nicht in die Vorstände kommen, Diskussionspapier der Professur für Marketing und Verkaufsmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen, November 2022, Gießen.20

Auch wenn die vorgestellten Zahlen nur für deutsche Unternehmen sprechen, zeigen internationale Studien wie eine Untersuchung der International Labor Organization (ILO), dass Unconscious Biases gegenüber Frauen der am häufigsten genannte Grund war, der sie am Aufstieg in eine Führungsposition hindere. Viele Teilnehmerinnen erwähnten auch, dass ihnen immer wieder die Haltung

begegne, dass Management-Positionen »Männersache« seien und dass sich Gender-Stereotype auch bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden und bei Beförderungen deutlich zeigten.<sup>21</sup> Eine Studie von McKinsey and Company bestätigt, dass solche veralteten Rollenbilder in den Köpfen von Führungspersonen unsichtbare Barrieren bilden, die Frauen am meisten von allen Faktoren – sogar noch vor offenem Sexismus – am Weiterkommen hindern.<sup>22</sup>

#### **4. Scheinargumente**

Eng mit Gender-Stereotypen verbunden sind einige Scheinargumente, die immer noch viel zu häufig gegen paritätische Führungsgremien ins Feld geführt werden:

- Vorstände müssen eine bestimmte Größe haben, um Frauen aufnehmen zu können.
- Unternehmen müssen in »frauenspezifischen« Feldern agieren, um weibliche Vorstandsmitglieder sinnvoll einzusetzen.
- Die »Opt-out«-These: Frauen scheiden in einem gewissen Alter eh freiwillig aus, weil sie der Doppelbelastung von Führungsrolle und Familie nicht gewachsen sind.

Schauen wir uns diese Argumente einmal genauer an.

#### **Vorstandsgröße**

Lange dienten kleine Vorstände als ein Argument, die Zielgröße Null in Hinblick auf die Frauenquote zu rechtfertigen. Seit Inkrafttreten des Führungspositionen-Gesetzes II sind Unternehmen aber bereits ab einer Vorstandsgröße von drei Personen verpflichtet, mindestens eine Frau zu berufen. Dass dies ohne Probleme selbst bei Zwei-Personen-Vorständen funktioniert, zeigen DAX-Unternehmen wie die Hornbach Holding, das Software-Unternehmen SUSE,

der Geschäftsausstattungs-Händler TAKKT und besonders der Maschinenbaukonzern Pfeiffer Vacuum, den eine weibliche CEO und Aufsichtsratsvorsitzende leiten.

### **»Frauenspezifische« Felder**

Wer sich die DAX-Unternehmen mit dem größten Frauenanteil ab 40 Prozent ansieht, wird bemerken, dass keines davon in »typisch weiblichen« Bereichen wie Mode, Kosmetik oder anderen Konsumgütern agiert. Wie bereits erwähnt, tummeln sich hier vielmehr Aktiengesellschaften, die Vorurteile eher als »männlich« verorten, zum Beispiel Software (SUSE), Maschinenbau (Pfeiffer Vacuum), Medizintechnik und Pharma (Siemens Healthineers, Dermapharm, Fresenius Medical Care) oder Automobilteile wie Reifen und Fahrzeugsysteme (Continental).

### **»Opt-out«-These: »Die gehen ja eh, sobald sie Kinder bekommen«**

Unter den geschlechtsspezifischen Vorurteilen hält sich besonders eine Annahme besonders hartnäckig: Dass Frauen freiwillig ihre Karriere aufgeben, sobald sie Kinder bekämen. Daher lohne es sich nicht, sie überhaupt in Führungsgremien aufzunehmen.

Nun ist es zum einen fraglich, ob überhaupt alle Frauen Kinder möchten. Aber selbst wenn dem so wäre, lässt sich diese Annahme beweisen? Wenn ja, worin liegt dieses Verhalten begründet?

Tatsächlich lässt sich die sogenannte »Opt-out«-These nicht statistisch nachweisen, sondern ist, wenn überhaupt, nur rein anekdotisch zu begründen. Das liegt unter anderem daran, dass Unternehmen keine Daten vorlegen (können), warum Frauen oder Mitarbeitende generell gehen. Meistens gibt es sowieso nicht »den einen« Grund, sondern eine Gemengelage aus vielen persönlichen und wirtschaftlichen Faktoren.