

## „Mit guten Worten allein ist es nicht getan“

Sie erklärt, wie Unternehmen frauenfreundliche Strukturen implementieren. Ein Gespräch mit Barbara Lutz, geschäftsführende Gesellschafterin des Frauen-Karriere-Index (FKI) und Gründerin des Impact of Diversity Award (IOD).



Frau Lutz, wie viel Einfluss haben Frauen in der deutschen Wirtschaft?

Frauen haben hierzulande durchaus Einfluss und auch eine vernünftige Sichtbarkeit. Sie nutzen ihren Einfluss jedoch unterschiedlich. Es gibt Frauen, die andere Frauen aktiv unterstützen, manche sind noch zurückhaltend.

Ist diese Sichtbarkeit auch in den Chefetagen gegeben?

Was wir sehen, ist, dass sich das Thema in Aufsichtsräten und Vorständen sehr positiv entwickelt. Aber die große Herausforderung ist die Entwicklung durch die gesamten Strukturen eines Unternehmens. Also wie Frauen es schaffen können, innerhalb eines Unternehmens von unten nach oben zu kommen. Damit und mit vielen weiteren Diversitätsmerkmalen beschäftigen wir uns beim Frauen-Karriere-Index.

In den vergangenen zehn Jahren haben mehr als 300 mittelständische und große Unternehmen in 15 Ländern bei uns teilgenommen.

Wie unterstützt der FKI Unternehmen beim Aufbrechen starrer Strukturen?

Erst einmal untersuchen wir, wie viele Frauen es im Gesamtunternehmen gibt und wie viele Frauen auf den unterschiedlichen Ebenen. Dann schauen wir uns an, ob es dem Unternehmen gelingt, das Potential an Frauen gleichmäßig auf den Ebenen zu verteilen.

Häufig beobachten wir, dass in den unteren Ebenen noch relativ viele Frauen arbeiten. Je weiter es nach oben geht, werden es dann immer weniger. Um zu verstehen, wie die Wirkzusammenhänge sind, haben wir unseren Index entwickelt. Mit ihm können wir genau belegen, an welchen Stellen Frauen ihren Weg ins Unternehmen finden und an welchen Stellen sie nicht mehr so präsent sind.

Das beginnt mit den Einstellungsprozessen, dann Trainings, Fortbildungen und Entwicklungschancen, sprich den ganzheitlichen Karrierewegen innerhalb eines Unternehmens. Und nicht zu vergessen: Eltern- und Familienprozesse, also zum Beispiel Elternzeitkonzepte. Jeder Prozess wird von uns ganz genau unter die Lupe genommen.

Zur Verbesserung haben wir 46 Maßnahmen entwickelt, von denen wir wissen, wie und wo sie am besten funktionieren. So sorgen wir für eine schnellere Durchlässigkeit der einzelnen Karriereebenen für Frauen. Die Ergebnisse analysieren wir im Durchschnitt von drei Betrachtungsjahren und können dadurch auch relativ gute Prognosen erstellen, wie die Maßnahmen in den Unternehmen fruchten werden.

Welche Maßnahmen sind das zum Beispiel?

Was der Erfahrung nach sehr gut funktioniert, ist, wenn Männer motiviert werden, Elternzeit zu nehmen. Damit werden klassische Erwartungen durchbrochen, und es hat sich gezeigt, dass dadurch generell eine größere Offenheit innerhalb der Organisation entstehen kann.

Eine weitere sehr gute Maßnahme ist die Einrichtung sogenannter Diversity-Councils, also das Implementieren eines Diversitätsverständnisses, das über Personalpolitik oder Diversity Management hinausgeht und dafür sorgt, dass alle operativen Einheiten involviert sind. Denn dort muss es gelingen, das Thema in den Strukturen zu implementieren.

Welchen Vorteil bietet die Messung mit einem Index?

Da wir mit Zahlen arbeiten, versachlichen wir die Debatte. Die Frage, wie Frauen sich entwickeln können, heben wir so aus einer emotionalen Debatte auf eine sehr sachliche KP-Diskussion. Das hilft nicht nur bei der Entscheidungsfindung, sondern auch dabei, mit den Männern zu reden. Weil es nicht um Schuldzuweisungen geht, sondern darum, gemeinsam einen in die Zukunft gerichteten Plan zu entwerfen.

Hilft es denn, dass das Thema Diversität aktuell eine besondere Aufmerksamkeit bekommt?

Es hilft sicherlich, dass darüber gesprochen wird. Dadurch steigt das Bewusstsein dafür, aber mit guten Worten allein ist es nicht getan. Ich beobachte, dass diejenigen, die sich schon lange mit diesem Thema auseinandersetzen, es teilweise als banalisierend empfinden, dass Diversität mancherorts als reines PR-Mantra genutzt wird. Wenn man



Diversität erhöht die Innovationskraft von Unternehmen.

FOTO NOMAD/STOCK

sich innerhalb eines Unternehmens ernsthaft mit Diversität auseinandersetzt, dann ist es ein ziemlich dickes Brett, was da zu bohren ist.

Wodurch wird Diversität in einem Unternehmen sichtbar?

Frauen sind bei der Personalentwicklung eines Unternehmens häufig die Sperspitze, aber es hilft allen Beteiligten, wenn sich der Arbeitgeber auch in anderen Bereichen engagiert. Auf welchen Positionen werden also zum Beispiel Menschen mit einer Behinderung oder einem internationalen Background eingestellt.

Außerdem schauen wir auch, ob sich ein Unternehmen mit dem Thema LGBTQ auseinandersetzt. Wenn alle nur ganz gebannt auf die Frauen schauen und damit auch auf die

Quote, baut das häufig unfreiwillig sehr viel Druck auf.

Ist eine Frauenquote denn ein geeignetes Mittel, um mehr Frauen in Führungspositionen zu heben?

Die Quote hilft dann, wenn es gelingt, das Bewusstsein in den gesamten Strukturen eines Unternehmens zu implementieren. Es bringt nichts, einfach nur zu verkünden, dass man 30 Prozent Frauen an der Spitze haben möchte. Dadurch ändert sich gar nichts. Man muss dafür sorgen, dass sich dieses Ziel in die gesamte Organisation überträgt. Wir sehen, dass Unternehmen auch ohne Quote sehr große Fortschritte machen können, allerdings nur dann, wenn das Top-Level-Management hundertprozentig hinter dieses Thema steht.

Können Unternehmen sich überhaupt noch leisten, das Thema zu ignorieren? Wenn sie überleben wollen, dann ein klares Nein. Ein Aufbrechen der Monotonie führt dazu, dass man eine größere Varianz an Innovationen und Ideenaustausch erhält. Insofern ist Diversität insbesondere für die Innovationskraft wichtig. Auch für Anleger wird dieses Thema immer zentraler. Denn wenn sich weiter verfestigt, dass diverse Unternehmen erfolgreicher sind, dann wird vorzugsweise in diese Unternehmen investiert.

Der FKI zeichnet jährlich Unternehmen aus, die sich in besonderem Maße mit Diversität auseinandersetzen. Was müssen Firmen leisten, um ein Gütesiegel von Ihnen zu erhalten?

Wir sind der Auffassung, dass jeder, der sich durch unseren 40-seitigen Erhebungsbogen arbeitet, sich tatsächlich auch sehr intensiv mit dem Thema beschäftigt. Alle müssen einmal anfangen. Wenn wir jedoch nur noch auf die schauen, die besonders gut sind, nehmen wir denjenigen die Motivation, die gerade erst starten. Mit den FKI-Awards honorieren wir auch insbesondere die Unternehmen, die sich außerordentlich entwickelt haben. Im Jahr 2022 vergeben wir sogar gleich drei Auszeichnungen für die besten Fortschritte. Denn alle Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, ist es im vergangenen Jahr gelungen, mehr Frauen einzustellen und mehr Männer in Eltern- und Teilzeit zu bringen – trotz der Coronapandemie. Wir haben phantastische Entwicklungen gesehen, und das ist etwas, was wir in diesem Jahr besonders würdigen wollen.

Das Interview führte Kim Berg.

## Die Digitalisierung als Chance

Durch den Digitalisierungsschub während der Corona-Pandemie sind flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice zunehmend zur Normalität geworden. Können Frauen von der neuen Situation beruflich profitieren?

VON LARA SOGORSKI

Durch die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung hierzulande einen enormen Schub erfahren. Flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice wurden zunehmend zur Normalität. Für Marlen Jurisch war es die richtige Veränderung zur richtigen Zeit. „Ich bin sehr dankbar für die neue Flexibilisierung. Dank Homeoffice konnte ich Arbeit und Familie über die vergangenen Monate einfacher miteinander vereinbaren. Auch mein Zeitbudget konnte ich aufstocken und in eine leitende Position wechseln.“

Jurisch arbeitet heute als stellvertretende Leiterin der Abteilung Digitalisierung und IT-Strategie im IT-Referat der Landeshauptstadt München. Sie ist mitverantwortlich für die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie der Stadt München, die unter anderem die Themen Gleichstellung sowie Diskriminierungs- und Barrierefreiheit behandelt.

Das Beispiel zeigt, wie Frauen beruflich vom Digitalisierungsschub und flexiblen Arbeitsmodellen profitieren können. Allerdings hat sich während der Pandemie auch die Kehrseite der Medaille gezeigt. Durch die plötzliche Umstellung mussten viele Frauen während der vergangenen Monate eher zurückstecken. „Für deutlich mehr Frauen als Männer war und ist es noch immer eine extreme Belastung, die Arbeit im Homeoffice mit der Betreuung von Kindern oder Angehörigen zu vereinbaren“, sagt Marlen Heltsche, Mitglied im Vorstand des Deutschen Frauenrates und dort Vertreterin der Digital Media Women (DMW).

Die sogenannte Sorgearbeit sei während der Pandemie in erster Linie an Frauen hängen geblieben, wodurch veraltete Rollenbilder wieder aufleben konnten und Frauen in ihrer Gleichstellung zurückgeworfen

wurden. „Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass die Digitalisierung und insbesondere das mobile Arbeiten für neue Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten von Frauen sorgen kann“, sagt Heltsche. Politik und Unternehmen seien jetzt allerdings gefragt, mit gesetzlichen und geeigneten betrieblichen Maßnahmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und dafür auch die richtigen Weichen zu stellen.

Frauen „digital absichtsstehend“

Warum noch einiges zu tun ist, zeigt auch ein Blick auf die Zahlen. Einerseits sind laut Bitkom in den vergangenen Monaten tatsächlich eine Vielzahl neuer konkreter Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt worden. Beispielsweise haben laut einer Verbandsstudie 92 Prozent der befragten Unternehmen Videokonferenzen statt persönlicher Treffen neu eingeführt oder ausgeweitet. Bei 81 Prozent der Unternehmen galt dies auch für das Homeoffice.

Andererseits zeigt eine DGB-Umfrage von Januar bis Mai 2020, dass nur 14 Prozent der weiblichen Befragten von zu Hause aus arbeiteten, während es bei den männlichen Befragten 22 Prozent waren. „Dieser Unterschied macht deutlich, dass Frauen vor allem in Berufen arbeiten, die weniger im Homeoffice stattfinden können“, sagt Martina Schraudner, unter anderem Professorin für „Gender und Diversity in der Technik und Produktentwicklung“ an der Technischen Universität Berlin.

Dazu kommt ein „Digital Gender Gap“. Die gleichnamige Sonderauswertung der Initiative D21 zu „Gender(ungleichheiten) in der digitalisierten Welt“ belegt, dass Frauen durchweg einen geringeren Digitalisierungsgrad erreichen als Männer. Dieser umfasst etwa die Geräteausstattung oder digitale Kompetenzen. Eine auf dem D21-Digital-Index basierende Typologie verortet Frauen überdurchschnittlich häufig in der Gruppe der „digital Absichtsstehenden“. Entsprechend lag der Frauenanteil in der IT-Branche in Deutschland 2021 bei nur 18 Prozent.

„Entscheidend ist jetzt, wie die Veränderungen, die durch die Pandemie angestoßen wurden, weitergeführt werden und wie sich mehr Flexibilität langfristig auf die Arbeitskultur und damit auf die berufliche Situation von Frauen auswirkt“, sagt Schraudner. Dank neuer digitaler Arbeitsmodelle und Werkzeuge eröffneten sich automatisch neue berufliche Möglichkeiten. „Wir brauchen für eine dezentrale Arbeitsweise, zum Beispiel eine neue Führungskultur, die auf Empathie sowie fachlichen und sozialen Kompetenzen

beruht“, erklärt die Professorin. Das sei deshalb interessant, weil diese Führungskompetenzen insbesondere Frauen zugeschrieben werden.

Laut Heltsche vom Deutschen Frauenrat sind auch die neuen Berufsbilder für Frauen interessant, die dank der Digitalisierung entstehen. „Für eine Reihe dieser Berufe gibt es noch keine formale Ausbildung, damit ist der Weg insbesondere für einen Quereinstieg offen.“ Die neuen Berufe seien in der Regel auch besser bezahlt, was ebenfalls für viele Frauen ein wichtiger Karriereaspekt sei.

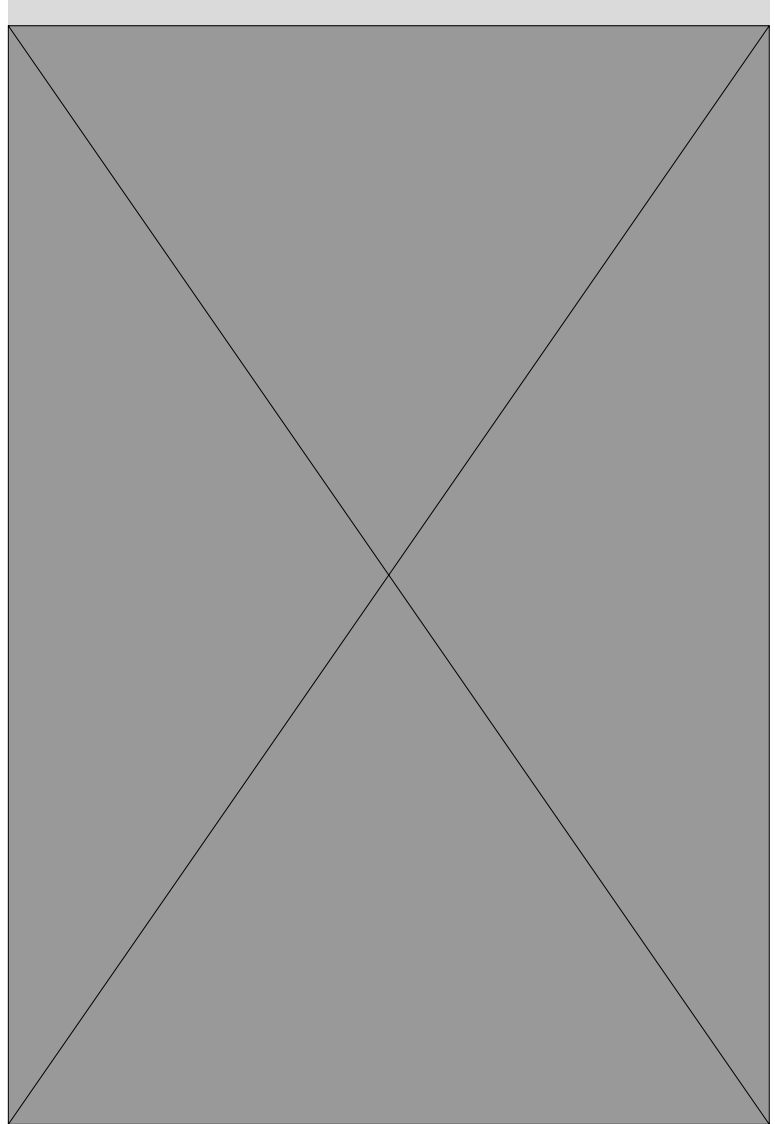
Gleichzeitig gehört dazu, sich digitale Kompetenzen anzueignen – etwa mithilfe neuer Weiterbildungsformate, die vielfach als Onlinekurse buchbar sind. „Dadurch können die Weiterbildungen unabhängig von Arbeitsort und Arbeitszeit durchgeführt werden und sind damit besser mit Familienaufgaben vereinbar“, so Heltsche.

Vorbehalte als Herausforderung

Eine Herausforderung könnten allerdings die Vorbehalte und Stereotype sein, die im Arbeitsumfeld oftmals gegenüber Frauen vorherrschen, glaubt Judith Beile, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens wmp consult. „Vor der Pandemie wurde Frauen zum Beispiel häufig das Arbeiten im Homeoffice verweigert. Der Vorbehalt: Sie würden zu Hause, anstatt zu arbeiten, die Hausarbeit erledigen.“ Die Pandemie und die Homeoffice-Pflicht hätten in dieser Hinsicht sicherlich vielen Unternehmen die Augen geöffnet. „Es gibt Anzeichen, dass sich das Bild nachhaltig zugunsten von Homeoffice – für Frauen und Männer – verbessert hat“, sagt Beile.

Eine andere Herausforderung sei, dass sich Frauen oftmals die Arbeit in digitalen Berufen weniger zutrauen. „Damit stoßen die, die es sich zutrauen, wiederum auf eine zweite Hürde. Nämlich dass sie erst einmal in ein Umfeld kommen, das vor allem von Männern bestimmt ist“, so Beile. Für viele Frauen sei dies eine Situation, in der sie sich besonders unwohl fühlten. „Das heißt, am Ende haben wir es weniger mit einer technischen, sondern vielmehr mit einer kulturellen Hürde zu tun.“

Auch Jurisch und ihr Team von der Stadt München sind sich dieser Herausforderungen bewusst. „Digitale Angebote und Medien sollten von Anfang an nutzerinnenfreundlich gestaltet werden, so dass die Nutzung selbst weniger Expertenwissen erfordert“, erklärt Jurisch. Wichtig sei auch, weibliche Vorbilder zu haben, die einen Weg aufzeigen können.



# „Weibliche Rollenvorbilder spielen eine entscheidende Rolle“

Noch immer der Anteil an Frauen in MINT-Berufen verhältnismäßig gering. Wieso es wichtig ist, das zu ändern, erklärt Bettina Stark-Watzinger, Bundesministerin für Bildung und Forschung, im Interview.



**Frau Stark-Watzinger, wieso gibt es bei der Eingliederung von Frauen in technischen und wissenschaftlichen Berufen immer noch Probleme?**

Die Studien- und Berufswahl ist eine sehr persönliche Entscheidung. Neben ihren Talenten, Vorstellungen und Lebensplänen orientieren sich junge Menschen dabei auch an ihrem Umfeld. Ein junges Mädchen wird vermutlich eher auf die Idee kommen, Physikerin werden zu wollen, wenn es bereits selbst einmal eine Naturwissenschaftlerin begegnet ist. Weibliche Rollenvorbilder im MINT-Bereich, aber auch die klischeefreie Ermutigung durch Schule und Elternhaus spielen eine entscheidende Rolle. Dies gilt auch für die Medien: Die Macht der Bilder ist ein zentraler Faktor, um junge Mädchen für MINT-Berufe zu begeistern.

**Welche Nachteile ergeben sich daraus, dass Frauen in der MINT-Branche bis heute stark unterrepräsentiert sind?**

In einer technisierten und digitalisierten Welt ist es für jede und jeden wichtig, sich mit MINT-Themen auseinanderzusetzen. Das ist eine Frage der gesellschaftlichen Teilhabe. Wirtschaftlich betrachtet, gehen uns enorme Potentiale verloren, wenn Frauen sich mehrheitlich gegen naturwissenschaftlich-technische Berufe entscheiden. Dies ist auch im internationalen Wettbewerb ein großer Nachteil, denn wir brauchen die besten Talente für die Innovationen von morgen. Außerdem sind gemischte Teams nachweislich erfolgreicher und kreativer. Diversität tut uns allen gut und ist nicht zuletzt auch ein Zeichen für eine starke Demokratie.

**Was sind die größten Hürden für Frauen in der Technikbranche?**

Mädchen verlieren oft im Jugendalter das Interesse an naturwissenschaftlich-technischen Themen. Sie unterschätzen sich nicht selten, sind selbstkritischer und haben weniger Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, was Naturwissenschaften angeht, als Jungen im gleichen Alter. Zudem verfügen viele Schülerinnen über zu wenig oder unzureichende Informationen über MINT-Berufe. Hinzu kommt, dass Frauen, die innovative Lösungen und Produkte entwickeln, dafür häufig weniger Anerkennung erfahren als ihre männlichen Kollegen und auch in der Technikbranche vom Gender-Pay-Gap betroffen sind. Frauen sind im MINT-Bereich oftmals deutlich weniger sichtbar und weniger präsent in der medialen Berichterstattung als Männer. Die Leistungen von Frauen im MINT-Bereich müssen also mehr Aufmerksamkeit bekommen. Denn eine stärkere Sichtbarkeit von Frauen in technischen Berufen kann dazu beitragen, dass sich andere Frauen an ihnen orientieren, ihr Selbstvertrauen gestärkt wird und tradierte Fächer- und Unternehmenskulturen aufbrechen.

**Wie können Frauen gezielter für die MINT-Branche begeistert werden?**

Indem wir den Beitrag der MINT-Fächer zur Lösung von Zukunftsfragen etwa beim Klimaschutz stärker herausstellen, können wir Frauen gezielter ansprechen und für den MINT-Bereich begeistern. Mädchen und junge Frauen brauchen darüber hinaus vor allem Identifikationsfiguren und Rollenvorbilder, die sie inspirieren und ihnen Orientierung bieten. Der MINT-Aktionsplan, der alle Aktivitäten des Bundesministeriums für Bildung

und Forschung in diesem Bereich zusammenführt, fördert eine Berufs- und Studienorientierung nach individuellen Interessen und Talenten, die von Geschlechterstereotypen und Rollenklischees unbeeinflusst ist. Darin enthalten sind auch außerschulische MINT-Initiativen. Mit Blick auf die Hochschulen sind zudem Mentoring-Programme, Netzwerktreffen und spezielle Coaching-Angebote für Studentinnen hilfreich, die eine Karriere

Potential für MINT ist dabei enorm. So machen sich rund 62 Prozent der jungen Frauen im Alter von 17 bis 24 große Sorgen um den Klimawandel. Auch durch eine stärkere Einbeziehung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen einschließlich der Chancen neuer Technologien in den Schulunterricht könnten mehr junge Frauen für eine Ausbildung oder ein Studium im MINT-Bereich gewonnen werden.

**Wie hat sich die Anzahl an MINT-Absolventinnen in den vergangenen Jahren entwickelt?**

Die Zahl der MINT-Studienanfängerinnen hat sich von 2008 bis 2019 in absoluten Zahlen von 60 000 auf 119 000 nahezu verdoppelt. Die Entwicklung geht in die richtige Richtung. Der prozentuale Anteil fällt geringer aus, was daran liegt, dass sich immer mehr Männer für ein MINT-Studium entscheiden. Es gibt zudem innerhalb der MINT-Fächer gravierende Unterschiede. So lag der Anteil der Studienanfängerinnen im Fach Chemie im Jahr 2020 bei 50,4 Prozent, in der Elektrotechnik hingegen nur bei 16,6 Prozent.

**Was tut die Politik, um MINT-Berufe für Frauen attraktiver zu gestalten?**

Mir ist es sehr wichtig, die Repräsentanz von Frauen im MINT-Potential weiter zu erhöhen und das MINT-Potential von Frauen nachhaltig zu stärken. Hierfür braucht es auch vor allem strukturelle Veränderungen und attraktive Angebote für jede neue Generation von Schulabsolventinnen. Mit der Förderlinie „MissionMINT – Frauen gestalten Zukunft“ unterstützt das Bundesforschungsministerium daher speziell die Gewinnung und den Verbleib von jungen Frauen in akademischen MINT-Berufen. Auch mit dem

Girls' Day, dem Mädchen-Zukunftstag, wird jedes Jahr ein wichtiger Beitrag geleistet. Geschlechterklischees gesamtgesellschaftlich zu überwinden, aber es ist nicht nur Aufgabe der Politik, für Veränderungen zu sorgen. Insbesondere sind hier die Unternehmen, Sozialpartner und auch die Fachverbände gefragt. Hier wurde auch schon einiges erreicht, beispielsweise im Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen.

**Welche Aufgabe fällt dabei den Unternehmen zu?**

Der Kulturwandel zu Chancengerechtigkeit und gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern im MINT-Bereich ist eine herausfordernde gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Die Unternehmen wollen attraktive Arbeitgeber für hervorragende qualifizierte weibliche MINT-Nachwuchskräfte sein. Sie haben in den vergangenen Jahren deshalb bereits viel in geschlechtersensiblen Personalrekrutierung und -entwicklung investiert. Damit es gelingt, die Talente und Potentiale von Frauen im MINT-Bereich künftig noch stärker nutzen zu können, müssen weiter innovative und transferorientierte Konzepte in der Arbeitswelt umgesetzt werden. Gendersensible Stellenausschreibungen, stereotypfreie Auswahlverfahren, neue Arbeitskonzepte wie geteilte Führung und Fachkarrieren, Maßnahmen für eine bessere Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, auch durch eine weitere Flexibilisierung im Zeitmanagement, sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur sind wichtige Stellschrauben für Unternehmen.

Das Interview führte Kim Berg.

## Mehr Diversität tut Unternehmen gut

Unternehmen machen Fortschritte bei der Gleichstellung von Mann und Frau. Es gibt aber noch Nachholbedarf. Weibliche Führungskräfte appellieren an Frauen, sich mehr zuzutrauen, lehnen aber starre Frauenquoten mehrheitlich ab.

VON HARALD CZYCHOLL

Christina Mayer hat es geschafft: Sie ist vor 13 Jahren als Auszubildende zur Industriekaufrau zum Tübinger Maschinenbau Zeltwanger gekommen – und ist dort heute Leiterin des Vertriebsdienstes. Die flexiblen Strukturen innerhalb des Familienunternehmens hätten es ihr dabei erlaubt, ihren Karrierepfad individuell zu gestalten, hebt sie hervor. Heute sehe sie sich als Frau in einer Führungsposition hinsichtlich ihrer Rolle und Aufgabe in keiner Weise gegenüber ihren männlichen Kollegen im Nachteil. Ein Unterschied besteht lediglich noch in der Außenperspektive. „Was es Frauen sicherlich etwas schwerer macht, ist die Denkweise, die in den Köpfen verankert ist“, so Mayer. „Frauen sind in Führungspositionen leider noch sehr wenig vertreten, sodass das Bild einfach ungewohnt ist. Eine Frau muss sich zunächst beweisen. Ein Mann muss das nicht.“

**Unternehmen müssen Rahmenbedingungen verbessern**

Laut einer Studie der internationalen Wirtschaftskanzlei Allen & Overy LLP machen die Unternehmen in Deutschland zwar Fortschritte bei der Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen. Es gebe aber immer noch deutliche Unterschiede. Der Studie zufolge strebt eine deutliche Mehrheit der im DAX und MDAX gelisteten Unternehmen an, mindestens eine Frau in den Vorstand zu holen. Gut jedes zehnte Unternehmen strebt sogar einen Frauenanteil von 30 Prozent oder mehr für seinen Vorstand an. „Es ist zweifellos noch ein weiter Weg bis zur Parität von Frauen und Männern in Führungspositionen“, sagt Katharina Stüber, Aktienrechtsexpertin bei Allen & Overy in Frankfurt und Autorin der Studie. „Unternehmen gehen das Thema aber an.“ Insbesondere für den Vorstand scheine es aber schwierig zu sein, die von der Politik gewünschten ambitionierten Ziele für den Frauenanteil umzusetzen. Gerade bei Familienunternehmen gebe es aber

mittlerweile eine Reihe von Unternehmerfamilien, denen die Frauenförderung sehr am Herzen liegt, betont Stefan Klemm, Gründer und Inhaber des Entrepreneurs Clubs.

Das zeige sich dann häufig an dem Engagement dafür, gezielt die Generierung von diversen Führungskräften aus der Mitte des Unternehmens voranzutreiben.

Zielführend wirken unter anderem Maßnahmen wie individuelle Weiterbildung, die Einführung von Führungspositionen in Teilzeit, ein Angebot der Kinderbetreuung, gezielte Anbindung und Einbindung von Mitarbeiterinnen durch Netzwerke und interne Aktivitäten auch während eventueller Babypausen sowie eine Fokussierung auf die zahlreichen Vorteile von Diversität auch als Einstellungskriterium“, so Klemm. Hier seien einerseits die Unternehmen selbst gefragt, die Rahmenbedingungen zu verbessern, aber auch Politik und Gesellschaft. „Und damit meine ich keine Frauenquote, die gerade auch von weiblichen Führungskräften eher abgelehnt wird“, erklärt der Gründer.

So hält etwa Petra Schmucker, Geschäftsführerin der Abrechnungs-Dienstleister Brunata-Metrona, nichts von einer starren Quotenregelung. „Zum einen stellt sie diejenigen Unternehmen, die keine geeigneten Kandidatinnen für bestimmte Führungspositionen finden, vor große Probleme“, so die Unternehmerin. „Zum anderen hafet den Quotenfrauen immer der nicht auszuraumende Verdacht an, nicht wegen ihrer Qualifikation, sondern zur Erfüllung der Quote auf ihre Position gekommen zu sein – auch wenn das gar nicht stimmt.“

**Es ist zweifellos noch ein weiter Weg bis zur Parität.**

Tatsächlich liegt in vielen Unternehmen der Hauptgrund dafür, Quotenregelungen nicht bis auf die Vorstandsebene hin auszuweiten, in der daraus resultierenden Beschränkung der unternehmerischen Freiheit bei der Neubesetzung von Stellen, die durch das Problem mit sich bringen kann. Generell gibt es das Führungspositionen-Gesetz bereits seit Mai 2015. Es beruhte bis dato auf zwei Säulen: Für die Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen galt eine fünf Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent. Die Zahl der Frauen in Aufsichtsräten in diesen Unternehmen hat sich seitdem auch signifikant von ursprünglich 13,9 Prozent im Jahr 2015 auf 35,2 Prozent im Jahr 2020 erhöht.

Die zweite Säule bestand bislang in der Meldepflicht einer Zielgröße für den Frauenanteil auf Vorstandsebene. Doch 80 Prozent der betroffenen Firmen gaben entweder gar kein Ziel oder das Ziel „null“ an. Im gleichen Zeitraum und unter Geltung dieser flexiblen Quotenregelung stieg der Frauenanteil hier dann auch lediglich von 4,9 Prozent auf 11,5 Prozent. Eine gesetzliche Neuregelung soll das ändern: Das im August 2021 in Kraft getretene Zweite Führungspositionen-Gesetz besagt, dass ein Vorstand, der aus mehr als drei Personen besteht, mindestens eine Frau und umgekehrt auch mindestens ein Mann angehören muss.

**Diversität bei Produktentwicklung unerlässlich**

Ein Vorzeigbeispiel in Sachen Geschlechterparität ist das Familienunternehmen Heinz-Glas aus dem oberfränkischen Kleintettau. Hier besteht die Geschäftsführung bereits jeweils zur Hälfte aus Frauen und Männern, so Carletta Heinz, CEO des Unternehmens. Um dies in der Breite der Unternehmen zu erreichen, sieht sie durchaus die Notwendigkeit einer Quote. „Es sei jedoch schade, dass es eine gebraucht habe.“

Denn am Ende würden die Unternehmen von einer weicheren Führungsebene profitieren, betont Entrepreneurs-Club-Inhaber Klemm. „Eine stärker weibliche und insgesamt diverse Führungsebene bringt auch diverse Sichtweisen in einen Geschäftsgang.“ Dies gelte sowohl mit Blick auf die Führungsebene als auch für innovative Produktentwicklungen. So seien früher etwa Autos nur für Männer konstruiert worden, selbst die Crashtest-Dummies seien männlich gewesen, woraus sich sicherheitsrelevante Nachteile für Frauen ergeben hätten, so Klemm. „Heute ist die Diversität sowohl für kaufkräftige Zielgruppen, deren Bedürfnisse es bereits bei der Produktentwicklung zu verstehen gilt, als auch bei nachrückenden Fachkräften von großer Relevanz, wenn ein Unternehmen konkurrenzfähig bleiben will.“

Zeltwanger-Vertriebschefin Mayer appelliert daher an Arbeitgeber, „Frauen aktiv anzusprechen, zu fördern und zu fordern“. Frauen rufe sie dazu auf, mutig zu sein, sich etwas zuzutrauen und den Blick nicht auf Hindernisse, sondern auf Möglichkeiten und Chancen zu konzentrieren. Wenn die Qualifikation und Leidenschaft für das Thema vorhanden ist und man selbstsicher und selbstbewusst in den Themen wirken kann, steht einer Führungsposition nichts im Weg. Die Strukturen eines mittelständischen Unternehmens habe sie dabei aufgrund des herrschenden Teamgeists und des starken Miteinanders als hilfreich für die Entwicklung ihrer Karriere empfunden, so Mayer. „Die lange Firmenzugehörigkeit sowie ein junges Team befördern dabei die Akzeptanz in der jetzigen Führungsrolle.“

Der Austausch in internationalen Netzwerken kann Frauen dabei helfen, ihre Karriere voranzubringen, sich gegenseitig zu stärken und sich grundsätzlich mehr Einfluss in der globalen Wirtschaft zu verschaffen.

VON STEFANIE HUTSCHENREUTER

Karriere ist überall eine Herausforderung“, sagt Kristin Theis. Sie ist eine von einem Dutzend Businessfrauen, die auf Spitzenfrauen-bw.de von ihren Erfahrungen während ihrer internationalen Berufslaufbahn berichten. Mit ihren Geschichten möchten sie anderen Frauen Mut machen, ihre eigene Karriere voranzubringen, und ihnen Tipps fürs Vorwärtskommen geben. Denn auch wenn es überall eine Herausforderung ist, Karriere zu machen, so sind die Rahmenbedingungen für Frauen in anderen Ländern oft ganz andere als in Deutschland. Nicht selten sind sie sogar besser.

Auch Kristin Theis hat diese Erfahrung während ihrer Zeit im Ausland gemacht, als sie im Bereich der Steuerberatung eine international agierende Beratungsfirma tätig war. „In Singapur ist man einen Schritt weiter, was die Gleichstellung angeht. Das hängt mit der starken chinesischen Prägung zusammen. In Norwegen habe ich erlebt, dass schwangere Frauen vor der Elternzeit die Kanzlei-Partnerschaft angeboten wurde. So wurde signalisiert, dass sie Sicherheit haben, dass man ihnen die Karriere zutraut und dass der Arbeitgeber Unterstützung gibt“, erzählt sie.

Wer sich die Geschichten aus dem Netzwerk der Spitzenfrauen BW durchliest, bekommt den Eindruck, dass es für Frauen in anderen Ländern häufig einfacher ist, beruflich voranzukommen, als in Deutschland. Noch immer scheint hierzulande die „gläserne Decke“ den Aufstieg hochqualifizierter Frauen in Führungspositionen – insbesondere in der obersten Führungsebene – zu unterbinden. Das deckt sich auch mit aktuellen Studienergebnissen. So lag in der Untersuchung der gemeinnützigen Allbright-Stiftung aus dem Herbst 2021 der Frauenanteil in den Vorständen der 160 deutschen Börsenunternehmen bei 13,4 Prozent. Von 113 neu berufenen Vorstandsmitgliedern waren 32 Frauen. Das sind zwar fast doppelt so viele Frauen wie im Vorjahr, im internationalen Vergleich hinkt Deutschland damit aber immer noch deutlich

hinterher – vor allem gegenüber Ländern wie den Vereinigten Staaten, Großbritannien, Schweden und Frankreich.

Die Leitstudie „Women in the Boardroom“ von 2022 zeichnet dagegen ein etwas positiveres Bild: Im internationalen Vergleich zur Geschlechtervielfalt in den Führungssetzen in 72 Ländern liegt Deutschland mit einem Frauenanteil von 28,9 Prozent auf Rang 12, also weit über dem Mittelmaß. Betrachtet man jedoch nur die EU-Länder, ist Deutschland auch in dieser Untersuchung gerade mal Durchschnitt.

**Austausch auf Augenhöhe**

Auch wenn sich in Sachen Gleichberechtigung der Geschlechter in der Wirtschaft inzwischen einiges zum Positiven verändert hat, darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass überall auf der Welt Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert sind. Eine, die aktiv etwas dagegen unternimmt, ist Tijen Onaran. Mit Global Digital Women (GDW) hat sie ein internationales Netzwerk von Gestalterinnen der Digitalbranche gegründet und setzt sich für die Sichtbarkeit von Frauen und mehr Diversität in der Wirtschaft ein. „Es braucht Vorreiter\*innen in allen Bereichen, die andere dazu motivieren, selbst an sich zu glauben und für sich selbst und andere einzustehen“, sagt die Unternehmerin, Investorin und Autorin. „Durch Netzwerke gelingt der Austausch auf Augenhöhe, das gegenseitige Ermutigen und das Zugehörig-Fühlen.“ Auf Basis dieses Gedankens führt sie mit ihrer Firma seit 2017 erfolgreich Events durch, bei denen der Community-Gedanke gestärkt wird und Türen durch persönliche Kontakte geöffnet werden. „Neben Events schaffen wir durch unser Netzwerk aber auch die Möglichkeit für Unternehmen, sich bewusster zu positionieren und damit step by step die Unternehmenskultur zu verändern“, so Onaran. Die Beratung spiele hier eine ebenso große Rolle. „Durch unser Netzwerk haben wir mitunter unsere Expertise gesammelt und bringen diese in das Management, um langfristig und nachhaltig nicht nur den Unternehmenserfolg durch Diversität zu steigern, sondern vor allem die Wirtschaft vielseitiger zu gestalten, um Chancengleichheit voranzutreiben.“

**Globales Denken und Handeln fördern**

Ein Ziel, das sich auch ein Frauennetzwerk, das mit über 30 000 Mitgliedern weltweit zu den größten und ältesten internationalen Verbänden beruhter Frauen gehört, auf die Fahnen geschrieben hat: die Business und Professional Women, kurz BPW. In über 100 Ländern eröffnet die Organisation Kontakte zu Frauen in aller Welt und fördert so globales Denken und Handeln

**IMPRESSUM**

Diversity und Chancengleichheit  
Verlagssezial der  
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH  
Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:  
Fazit Communication GmbH  
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Hannes Ludwig,  
Jonas Grashay  
Redaktion: Kim Berg,  
Christina Lynn Dier (verantwortlich)  
Layout: F.A.Z. Creative Solutions  
Anzeigen: Ingo Müller (verantwortlich) und  
Jürgen Maunier, REPUBLIC Marketing & Media  
Solutions GmbH, Mittelstraße 2-4, 10117 Berlin,  
www.republic.de  
Weitere Angaben siehe Impressum auf Seite 4.

## International netzwerken für die Karriere