

The background of the page is filled with a series of light green, wavy lines that flow from the left side towards the right, creating a sense of movement and depth. The lines vary in thickness and curvature, some appearing as thin ribbons and others as thicker bands.

Eine Frage der Kultur

Mehr Frauen in Führung –
ein Perspektivwechsel

EgonZehnder

 *fgs* global

Blaupause Mann?

Zählt man Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, dann hat die deutsche Wirtschaft trotz vieler Bemühungen auch im Jahr 2024 weiter Nachholbedarf. Die Kommunikationsberater von FGS Global sind dem Problem gemeinsam mit der Leadership-Advisory-Firma Egon Zehnder nachgegangen. Ihr Fazit: Es mangelt nicht an Erkenntnis, alle Empfehlungen liegen auf dem Tisch. Wenn wir wollen, dass Deutschlands oberste Führungsgremien weiblicher werden, müssen wir jetzt an unserer Einstellung arbeiten. Für nachhaltigen Wandel braucht es eine Veränderung der Kultur – und dabei kommt der Führungsspitze in Vorstand und Aufsichtsrat eine zentrale Rolle zu.

Selten gelingt es, ein hochkomplexes, vielschichtiges Thema auf eine ganz einfache Formel herunterzubrechen. In einem der Interviews, die FGS Global und Egon Zehnder in den vergangenen Monaten mit 20 Vorständinnen und Aufsichtsratsmitgliedern geführt haben, ist das Kunststück geglückt. Trotz gesetzlicher Quoten und obwohl Unternehmen einige Maßnahmen ergreifen, um die Geschlechterdiversität in Vorständen zu erhöhen, gibt es immer noch wenige Frauen in Top-Führungsgremien. Eine Managerin sagt in den Interviews mit FGS Global und Egon Zehnder dazu: **„Der Grundfehler ist, dass wir alles an der Blaupause Mann messen. An einem männlichen CEO“.**

Bei Quoten und dazugehörigen Maßnahmen darf es also nicht enden. Die Aufgabe, die jetzt vor allem ansteht, ist der Wandel hin zu einer inklusiven Kultur. Die Herausforderung liegt weniger darin, dass die Notwendigkeit dieses Wandels nicht bekannt wäre. Im Gegenteil, das zeigen die Gespräche mit Top-Führungspersönlichkeiten. Es ist vielmehr der

Umstand, dass es die Personen in den Führungsgremien selbst sind, die ihn vorantreiben und gestalten müssten: die Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten. Doch diese tun sich damit schwer, was unter anderem daran liegt, dass Gremien in Deutschland bisher immer noch sehr homogen sind. Nach all den Debatten der vergangenen Jahre über Frauenquoten und Diversität mag man es kaum glauben, doch das durchschnittliche Mitglied eines deutschen Vorstands ist nach wie vor männlich, deutsch, 1969 geboren und in Westdeutschland ausgebildet – meist in Wirtschaftswissenschaften.¹

Das führt zu enormen Beharrungskräften und bremst den Wandel auf Zeitlupentempo. Zwar steigt der Frauenanteil in den Top-Führungsgremien der 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen durchaus, bei Vorständen im vergangenen Jahr um immerhin mehr als drei Prozent, bei Aufsichtsräten wenigstens um zwei. Dennoch ist Deutschland im Vergleich zu anderen großen Volkswirtschaften immer noch abgeschlagen.

In deutschen Aufsichtsräten sitzen auf etwas mehr als jedem dritten Posten Frauen (gut 36 Prozent). In Vorständen sind es gerade einmal 17,4 Prozent. Die Top-40-Unternehmen aus dem DAX stehen zwar etwas besser da, doch der internationale Vergleich ist insbesondere mit Blick auf die Vorstände auch bei den Großen wenig schmeichelhaft: In den USA liegt der Anteil bei immerhin 32,6 Prozent. Auch Gremien in Großbritannien (29,5 Prozent), Frankreich (27,9) und Schweden (27,2) sind weiter als Deutschlands Top-40-Vorstände (23,2).

Die Frau im Vorstand: Immer noch nicht Normalität

Offenbar hat sich eine gewisse Ermüdung eingeschlichen. Das Ziel ist noch lange nicht erreicht, doch Unternehmen richten sich, nachdem sie die alte Norm überwunden haben (im Vorstand gibt es nur Männer), in einer neuen Norm ein, schreiben die Autorinnen und Autoren des aktuellen

Frauen in Vorständen der Top-40- Unternehmen:	
USA	32,6%
Großbritannien	29,5%
Frankreich	27,9%
Schweden	27,2%
Deutschland	23,2%

1 AllBright Stiftung, Oktober 2023: Einsam an der Spitze: Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine

2 Statistisches Bundesamt, 2023: Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert

AllBright Berichts. Demnach gehört heute in jeden Vorstand eine Frau. Aber eben nur eine. Das ist die Realität in 71 der 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen. Nur eine Minderheit (23 Unternehmen) wird von Vorständen mit mehr als einer Frau geführt. Gerade einmal fünf Unternehmen (das sind drei Prozent) haben je drei oder mehr Frauen im Vorstand. 66 werden weiter von rein männlichen Vorstandsrunden geführt.

Auch wenn man nicht nur die Top-Führungspositionen betrachtet, sondern Führungspositionen insgesamt – und damit den Talentpool derjenigen, die in den kommenden Jahren in Vorstandsposten und danach in die Aufsichtsräte aufsteigen könnten –, ist Deutschland laut Statistischem Bundesamt weit abgeschlagen:² In deutschen Führungsetagen arbeiteten im Jahr 2022 rund 29 Prozent Frauen. Im EU-weiten Ranking der 27 Mitgliedstaaten war das Platz 21, und der Durchschnittswert lag bei rund 35 Prozent.

„Es wird schon akzeptiert, dass Frauen im Vorstand sind“, so fasst es eine der Interviewten zusammen. „Aber sie sind immer noch etwas Besonderes. Wir sind noch nicht in der Normalität.“

Auf der Suche nach Lösungsansätzen: Raus aus der Klischeefalle

Auf der Suche nach Lösungsansätzen haben FGS Global und Egon Zehnder aktuelle Forschungsergebnisse ausgewertet und darauf aufbauend Interviews mit 20 aktiven und ehemaligen Vorständinnen sowie mit Aufsichtsratsmitgliedern der größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands geführt – männlich wie weiblich. Ihre Erkenntnisse haben sie außerdem mit der Organisationsforscherin Professor Dr. Isabell M. Welp von der TUM München (siehe Interview auf Seite 26) gespiegelt. Dabei sind sie der Frage nachgegangen: Warum kommt der Wandel nur so langsam in Gang, wo es doch Quotenregeln gibt und es auch an Bekenntnissen zu mehr Diversität nicht mangelt?

Die wesentlichen Befunde lauten: Ein quantitativer Ansatz wie die Quote allein genügt ganz offensichtlich nicht, um Dinge grundsätzlich zu ändern. Nur ein echter Kulturwandel wird die Blaupause des männlichen Anführers aus den Köpfen bekommen – und die Klischees, die damit verbunden sind, etwa das Bild der vereinsamten Spitze. Und ein echter Kulturwandel bedeutet fundamentales Umdenken und das Erlernen neuer Verhaltensmuster – das bei jedem und jeder Einzelnen beginnt. Sprich: Wir alle müssen uns bewegen, wenn wir wollen, dass Deutschlands Top-Gremien in Unternehmen weiblicher werden, vor allem aber Vorständinnen und Vorstände sowie die Aufseherinnen und Aufseher der Unternehmen. Das gilt in besonderem Maße für CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende.

Ich bin dann mal weg: Warum es Frauen nicht lange in Vorständen hält

Die Spitzen von Vorstand und Aufsichtsrat müssen und können Agentinnen und Agenten des Wandels werden. Sie können zum Beispiel ganz konkret bei den Arbeitsbedingungen und dem kommunikativen Umgang in Deutschlands Top-Gremien ansetzen. Zahlen dazu liegen vor allem für die Vorstandsetagen vor, und sie zeichnen das Bild einer oft unwirtlich wirkenden Umgebung. Frauen, die es bis dorthin geschafft haben, bleiben jedenfalls nicht lang. Forscherinnen und Forscher der Universität Düsseldorf haben 2023 im Auftrag der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (FAS) die Zusammensetzung von Vorständen der DAX- und MDAX-Unternehmen seit 2010 untersucht.³ Ergebnis: Der Mann bleibt durchschnittlich sechs Jahre und elf Monate im Vorstand, die Frau durchschnittlich nur drei Jahre und zwei Monate – also nicht mal halb so lang.

Das hat auch organisatorische und kulturelle Dimensionen. Erstens gibt es in den meisten Unternehmen schlicht noch zu wenige interne Kandidatinnen für ein Vorstandsressort, deshalb kommen viele Bewerberinnen von außen. Überdurchschnittlich oft rekrutieren Unternehmen weibliche Vorstandsmitglieder zudem aus dem nicht deutschsprachigen

³ Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Juni 2023: Warum Frauen nicht lange im Vorstand bleiben

⁴ Handelsblatt, März 2021: Was Frauen auszeichnet, die es zum Dax-Vorstand gebracht haben

⁵ Nach eigener Recherche

⁶ Glass & Cook, 2015: Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling

≈ 36 %

der deutschen Aufsichtsratsmitglieder, und somit etwas mehr als jeder dritte Posten, sind Frauen

Gerade einmal

17,4 %

der deutschen Vorstandsmitglieder sind Frauen

Ausland, hat die Managementberatung Horváth & Partners 2021 im Auftrag des Handelsblatts ermittelt.⁴

Das Problem: Wer eine Organisation nicht kennt, dort keine Netzwerke hat, der scheitert generell häufiger. Dabei ist nachhaltiger Erfolg ohne diese Netzwerke und die Fähigkeit, situativ Allianzen zu schmieden, um Herausforderungen zu meistern, nicht vorstellbar. Das gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. „Von außen in ein Unternehmen zu kommen, ist grundsätzlich schwieriger, als intern befördert zu werden“, sagt eine Interviewpartnerin. „Externen fällt es oft schwer, die Codes zu erkennen, die sich nicht in offensichtlichen Zahlen widerspiegeln, wie beispielsweise, welche informellen Netzwerke das Unternehmen in seiner Kultur prägen.“

Wenn eine Frau intern in den Vorstand befördert wurde, blieb sie im Durchschnitt gut 40 Monate im Amt – externe Kandidatinnen behielten den Posten im Mittel nur 35 Monate.⁵ Dabei kommen diese externen Vorständinnen häufig auch noch aus dem Ausland, was wie ein negativer Verstärker wirkt – allerdings nicht, weil Nichtdeutsche schlechtere Vorstände wären. Die Neue am Vorstandstisch ist dann aber schlicht dreifach anders als ihre meist männlichen deutschen Kollegen: Sie kommt von außen, ist eine Frau. Und keine Deutsche. Die Folge: Hatte eine neuberufene Vorständin die deutsche Staatsbürgerschaft, lag die durchschnittliche Amtszeit bei etwas über 43 Monaten. Bei einer Nichtdeutschen bei rund 32 Monaten.

Zweitens zeigen Studien aus den USA, dass Frauen in Top-Führungspositionen schon strukturell höheren Erwartungen unterliegen, die kaum zu erfüllen sind – sie wurden häufiger entlassen oder zum Rücktritt gezwungen, hatten im Mittel kürzere Amtszeiten.⁶ Unabhängig von ihrer Qualifikation und den Rahmenbedingungen müssen Vorständinnen offenbar immer auch beweisen, dass sie besser sind als ihre männlichen Kollegen. Zugleich können diese es aber oft schlecht aushalten, wenn die Vorstandskolleginnen sie überflügeln. Oder, wie es in einem Interview auf den Punkt

gebracht wurde: „**Es können immer noch viele nicht damit leben, wenn du als Frau fordernd und bestimmt auftrittst. Ein Mann akzeptiert einen starken Mann eher als eine starke Frau. Viele der Frauen, die in letzter Zeit vorzeitig aus dem Vorstand gegangen sind, waren starke Frauen.**“ Zum vollständigen Bild gehöre aber auch, dass der Grund für die kürzeren Verweildauern weiblicher Vorstände nicht nur in organisatorischen und kulturellen Dimensionen liegen. Es gäbe natürlich „**auch immer wieder einzelne Fälle unzureichender Leistung – wie bei Männern auch.**“

Vorständinnen sind drittens überdurchschnittlich oft in Querschnittsfunktionen tätig: etwa in Human Resources oder Finanzen. Nur zwei Prozent der 2022 neuberufenen Vorständinnen wurden laut Zahlen der AllBright Stiftung CEO – gegenüber 14 Prozent der neuberufenen Männer. Allerdings halten sich auch Männer in Querschnittspositionen kürzer als in anderen Positionen, schreibt die FAS unter Berufung auf Vorstandskreise. Insbesondere wenn sie Personalvorständinnen sind, beschränken die Männer im Gremium Frauen dann oft zu sehr auf ihr Thema, sagt eine Interviewpartnerin. „**Ihre Ansichten zu operativen Themen werden nicht gehört, weil andere ihnen da keine Kompetenzen zutrauen.**“ Noch schlimmer: „**Zu ihrem Verantwortungsbereich hat wiederum der komplette Vorstand eine Meinung, jeder ihrer Vorschläge wird also kommentiert.**“

Gemeinschaftsaufgabe: Unternehmen und Gesellschaft profitieren von mehr Führungsdiversität

Immerhin: Langsam scheint sich das Blatt zu wenden. Im vergangenen Jahr wurden erstmals mehr Frauen aus dem eigenen Unternehmen in den Vorstand befördert, nachdem sich die Aufsichtsräte in den Jahren zuvor überwiegend für externe Bewerberinnen entschieden hatten. Der Frauenanteil ist in allen DAX-Indizes gewachsen, am stärksten bei den MDAX-Unternehmen: um 5,3 Prozentpunkte. Zum Redaktionsschluss hatten die Börsenunternehmen die Berufung von 11 neuen Vorständinnen angekündigt. Eine

Von 160 Unternehmen in DAX, MDAX und SDAX haben ...

71
eine ...

18
zwei ...

5
drei oder mehr ...

66
keine ...

Frau/en
im Vorstand.

kleine Gruppe von DAX40-Unternehmen hat sogar schon mindestens 40 Prozent Frauen im Vorstand: Beiersdorf, Merck, Siemens Healthineers und Zalando. Seit Januar 2024 zählt auch die Allianz dazu mit vier Vorständinnen.

Diese Unternehmen könnten von ihrer Vorreiterrolle profitieren, und das nicht nur im Hinblick auf die positive Außenwirkung eines geringen „Gender Gap“ bei Führungspositionen. Diverse Teams steigern die Unternehmensperformance, sofern es eben durch eine inklusive Führung gelingt, kulturelle Normen zu durchbrechen, das gilt statistisch inzwischen als gesichert. Zuletzt hat diesen Zusammenhang noch einmal eine Studie des Vermögensverwalters BlackRock bestätigt.⁷

Die Studienlage zeigt also klar: Unternehmen profitieren von Gender-Diversität in den Führungsetagen. Und am besten fassen Frauen in den Vorständen Fuß, die intern aufsteigen. Wer nachhaltig mehr Diversität in den Führungsgremien durchsetzen will, muss also vor allem gleiche Aufstiegschancen für Frauen wie Männer schaffen. Und das wiederum erfordert eine echte Veränderung der Unternehmenskultur.

Es gibt bislang viele quantitative Analysen, aber noch wenig qualitative Erkenntnisse, wie Deutschland auf dem Weg zur Gender-Diversität schneller vorankommen kann. Das haben FGS Global und Egon Zehnder in Tiefeninterviews mit Vorständinnen und Aufsichtsratsmitgliedern herausgearbeitet. In allen Gesprächen zeigte sich: Um den „Gender Gap“ in den Führungsgremien zu beseitigen, ist ein vielschichtiger und tiefgreifender Ansatz notwendig. Die Veränderung wird nur gelingen, wenn Gesellschaft und Unternehmen – und weniger die Frauen selbst, wie so oft behauptet – an sich arbeiten. Es geht um eine Veränderung tief verwurzelter kultureller Standards.

⁷ BlackRock, November 2023:
Lifting financial performance by
investing in women

Stimmen aus unserer Studie:

„Dadurch, dass Frauen in hohen Positionen hierzulande noch selten sind, fehlt in vielen Unternehmen ein gewisses Selbstverständnis. Da sind Frankreich und die USA zum Beispiel schon deutlich weiter. Es grassieren dort auch weniger Vorurteile. Es gibt emotionale und rationale Personen, stille und laute. Mit dem Geschlecht wird das nicht in Verbindung gebracht.“

„In UK oder Skandinavien sind Frauen auf der Vorstandsebene eine völlige Normalität. Nicht wie bei uns nach dem Motto: Da ist der Vorstand, und da ist unsere Frau.“

„Der gesellschaftliche Rahmen macht es Frauen in Deutschland schwerer, beruflich erfolgreich zu sein. Wir müssen in der westlichen Welt noch viele Mythen entzaubern. Beispielsweise den Mythos, im Vorstand ganz auf sich gestellt zu sein und keine Freunde oder Zeit mehr zu haben. Natürlich ist man auch fremdbestimmt, aber nicht so fremdbestimmt wie auf den Ebenen darunter, denn du kannst deinen Tag besser selbst organisieren.“

„Ich war gegen die Quote im Aufsichtsrat, und das war ein Fehler. Die Quote ändert die Atmosphäre, auch für andere Minderheiten wie beispielsweise Nichtdeutsche. Ich stelle häufig fest, dass ausgerechnet Frauen beim Integrieren anderer Minderheiten Vorteile haben.“

Old Boys Networks

„In der Regel sind die Vorstandsmitglieder gemeinsam in dem Unternehmen groß geworden“, fasst es eine Interviewpartnerin zusammen. Die gemeinsame (Aufstiegs-)Geschichte schweißt sie zusammen, zudem handelt es sich mit hoher statistischer Wahrscheinlichkeit (siehe oben) ohnehin um eine Gruppe von Männern ähnlicher Herkunft. Vorständinnen sind hier also automatisch „die Neuen“. Das Ergebnis ist eine historisch gewachsene, von Männern dominierte Kultur. Frauen fallen tendenziell – genauso wie andere diverse Kandidaten – durchs Raster.

Eine Unternehmenskultur, vulgo: „die Art, wie Dinge hier funktionieren“, wird top-down geprägt. Wenn die Führung homogen ist, setzt dies den Standard, an dem jeder und jede andere zu messen ist. Das gilt für verschriftlichte und sichtbare Regeln genauso wie für nicht kodifizierte, unsichtbare Gepflogenheiten.

Die Interviewpartnerinnen und -partner haben vielfach Frustration darüber geäußert, dass sich Corporate Germany an solchen alten Strukturen und Mustern festbeißt und sich insgesamt nur langsam verändern möchte. „Auf den richtigen Machtpositionen sind die Frauen noch nicht flächendeckend angekommen“, sagt einer. „Und solange das nicht passiert, sind es andere Netzwerke, die Besetzungen und Kandidaten ziehen.“

Derzeit prägen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Männer den Umgang in Top-Führungsgremien. Männer in Vorständen, beobachtet eine Interviewpartnerin, seien zum Beispiel „viel emotionaler, viel weniger kontrolliert, viel weniger im Einklang mit der Stimmung im Raum“ als ihre

weiblichen Kolleginnen. „Männer haben das Gefühl, dass es bei Erfolg um Macht, Geld, Position und Ansehen geht und nicht um etwas Ausgewogeneres“, lautet ein weiteres Zitat der Top-Managerin.

In ihrem Umgang mit Vorständinnen scheinen sich die männlichen Kollegen dann plötzlich überraschend einig – denn weibliche Führungspersönlichkeiten berichteten in einer Studie, dass sie sich systematisch von wichtigen Entscheidungen ausgeschlossen fühlen.⁸ Die bereits etablierten Mitglieder des Gremiums – meist eben Männer – beziehen sie weniger ein, ignorieren sie sogar manchmal. Kulturell männlich dominierte Unternehmen zeigen also die Tendenz, Frauen in Top-Positionen – wie im Vorstand – nicht als vollwertige Mitglieder der Gruppe zu behandeln.

Aufsichtsratsmitglieder und CEOs beiderlei Geschlechts können diese männliche Hegemonie zementieren. Sie haben aber auch die Macht, den Kreislauf zu durchbrechen, wenn es darum geht, dass sich Kultur und Umgang ändern hin zu gelebter Diversität. Im ersten Schritt gilt es dabei zu akzeptieren, dass eine solche kulturelle Herausforderung nicht mit einigen wenigen Maßnahmen und schon gar nicht innerhalb kurzer Zeit zu bewältigen ist. Doch wenn Aufsichtsrätinnen und -räte und vor allem die CEOs Diversität und die Entwicklung einer inklusiven Unternehmenskultur wirklich ernst nehmen, zeigen sie, dass es dabei nicht nur um eine quantitative Zielerfüllung geht – dann kann sich ein diverses und leistungsstarkes Team entwickeln. Eine besondere Rolle fällt dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu, der „sehen kann, ob ein CEO eine diverse Kultur im Vorstand fördert oder nicht.“ Sollte das nicht der Fall sein, liege es in seiner Verantwortung, das Thema intensiv mit dem CEO zu erörtern.

Zuallererst müssen sich CEO und Vorstand bei einer Erweiterung oder Neubesetzung im Vorstand klar darüber werden, wie die bestehende Teamdynamik aussieht und welchen Beitrag jedes einzelne Vorstandsmitglied dazu leistet. Alle Mitglieder müssen sich bewusst machen, wie die neue Vorständin

⁸ Harvard Business Review, 2013: Dysfunction in the Boardroom

dieses Team ergänzen wird, für was sie steht, welche Ambitionen sie verfolgt, welche Persönlichkeit sie einbringen wird. Daran sind viele CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende noch nicht gewöhnt – Raum zu schaffen, um sich gegenseitig auf einer tieferen menschlichen Ebene kennenzulernen, über ihre professionelle Identität hinaus: Was hat mich geprägt? Was macht mich als Person aus? Sich diesen Fragen individuell und vor allem im Team zu stellen, unabhängig von der Gender-Frage, ist ein erster Schritt in Richtung besserer Kultur in Führungsgremien. Dadurch können sie erkennen, wie sich die Dynamik im Vorstandsteam mit neuen Mitgliedern verändern wird und was sie beitragen sollten, damit das Team zusammenwächst. Sie sollten Zeit und Energie investieren, um sich in neuer Konstellation einzuspielen. Es ist offensichtlich, dass sich eine Teamdynamik verändert, wenn eine Frau, insbesondere als die einzige, in den Vorstand einzieht. Die Veränderung liegt aber bei allen Teammitgliedern – und nicht, wie so oft angenommen, bei der neuen Vorständin alleine. Nur so wird Diversität gelebt.

Aufgabe des gesamten Aufsichtsrats ist es, Benchmarks für die Vielfalt im Top-Management festzulegen. Es liegt dann in der Verantwortung des Vorstands, den Onboarding-Prozess auszuführen. Eine oftmals übersehene Rolle fällt den Aufsichtsratsvorsitzenden zu, ebenso den Personal-, Nominierungs- und Präsidialausschüssen, die eine wichtige Lenkungsfunktion haben: **„In meinem Fall hat die Aufsichtsratsvorsitzende ihr Netzwerk für mich geöffnet und mich anderen Personalvorständen vorgestellt“**, berichtet eine Vorständin. Wichtig dabei ist immer, die Vorständin als Fachfrau sichtbar zu machen – nicht als Pionierin der weiblichen Führung. Ein Gesprächspartner stellte zutreffend fest, dass man sich den hier vorhandenen „Kooptationsmechanismus“ bewusst machen müsse, **„der von den beteiligten Personen geprägt ist und der darüber entscheidet, ob konservative oder offenere Personalentscheidungen möglich sind“**. Formelle Ausschüsse zum Thema Vielfalt werden hingegen von vielen männlichen wie weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern als nicht zielführend angesehen.

Zentrale unternehmensbezogene Faktoren

Unternehmenskulturen sind top-down geprägt. Männlich dominierte Führungsgremien strahlen sehr oft geschlechtsstereotype Vorurteile in die Organisation hinein, die Frauen in Top-Führungspositionen wie Fremdkörper erscheinen lassen.

Weil die Performance von Unternehmen mit diversen Vorständen höher ist, muss der Aufsichtsrat sich als Teil seines Mandats mit einer diversen Besetzung des Vorstands befassen und die Verantwortung für gelebte Diversität übernehmen.

Der oder die CEO muss nicht nur Diversitätsvorbild sein, sondern gemeinsam mit den anderen Vorstandskolleginnen und -kollegen (Organverantwortung) einen Raum schaffen, in dem sich alle Teammitglieder kennenlernen, um neue Teammitglieder bewusst einbeziehen zu können. Auch eine Charta der Zusammenarbeit, also konkrete Verabredungen für das gemeinsame Arbeiten, kann auf diesem Weg enorm hilfreich sein. Solche beispielhaften Schritte schaffen die notwendige Veränderung hin zu einer inklusiven Kultur.

Stimmen aus unserer Studie:

„Die Unterstützung vom Aufsichtsratsvorsitzenden ist ein wichtiges Signal.“

„Wie bei jeder kulturellen Veränderung, wenn der oder die CEO das nicht will, dann passiert das auch nicht. Das heißt, der eigentliche Punkt ist, embraced der CEO diese Idee der Bereicherung, der Veränderung? Dann sind die Chancen aus meiner Sicht sehr gut.“

„Wenn der Aufsichtsrat generell divers besetzt ist, ist ein Assessment von Kandidaten und Kandidatinnen strukturierter und neutraler. Außerdem zeigt sich, dass Frauen im Aufsichtsrat durch ihr Netzwerk viel mehr Frauen in den Besetzungsprozess einbringen können.“

„Wir brauchen mehr weibliche Aufsichtsratsvorsitzende, und wir brauchen mehr Frauen in den Komitees. Außerdem würde ich mir mehr paritätische Aufsichtsräte wünschen, die alle mitnehmen und maximale Transparenz schaffen.“

„Es sollte eigentlich Good Practice sein, dass neu ankommende Vorstandsmitglieder – egal ob Männer oder Frauen – im Aufsichtsrat eine Ansprechperson oder besondere Ansprechpersonen bekommen. Der Aufsichtsrat hat eine gewisse Verantwortung, insbesondere wenn eine neue, externe Person kommt.“

Die Regel von der Ausnahme

Fragt man Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte nach dem Bild, das die deutsche Gesellschaft von Frauen in Top-Führungspositionen hat, fällt das Urteil sehr schlecht aus. „In Deutschland“, sagt ein Interviewpartner, „grassieren Vorurteile“. Das gesellschaftliche Modell hierzulande habe sich nicht in der Geschwindigkeit entwickelt, in der sich die öffentliche Meinung zum Thema Parität der Geschlechter in den Führungsrollen entwickelt hat, heißt es in einem anderen Gespräch. Der Grund: Tradierte Rollenmuster entfalten immer noch ihre Wirkung.

Wenn Organisationen von oben männlich geprägt sind (siehe unternehmensbezogene Faktoren), wirken nicht nur intern, sondern auch nach außen bestimmte geschlechtsspezifische Stereotype, die unweigerlich in teils unbewusste Erwartungen münden. Frauen, die bis in die Vorstandsetage Karriere machen, werden diese Erwartungen zwangsläufig enttäuschen – weil es kein gelerntes Bild von Frauen in Top-Führungsrollen gibt.⁹

Das ist der Grund, so sagen Interviewpartnerinnen und -partner von FGS Global und Egon Zehnder, warum die Leistung von Frauen oft abgewertet wird. Man verweigere ihnen die Anerkennung für ihre Erfolge, bestrafe sie gar noch für ihre Kompetenz – und für Verhaltensweisen, die bei Männern positiv bewertet würden. In einem der Interviews bringt es die Interviewte auf den Punkt: „Man muss sich bewusst sein, dass man als Frau auf einem schmalen Grad wandelt: Bestimmtes Verhalten ist bei Männern kompetent, durchsetzungsstark und sympathisch“, sagt sie. „Bei Frauen gilt es vielleicht noch als durchsetzungsstark, eventuell als kompetent, aber mit Sicherheit nicht mehr als sympathisch.“

⁹ Heilman, 2001: Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder

¹⁰ FGS Global, März 2020: Die Ausnahme, die Rabenmutter, die Kämpferin. Bias in der medialen Darstellung von Top-Managerinnen / FGS Global, März 2021: Von Star-Gründerinnen und Quotenfrauen. Bias in Interviews mit Top-Managerinnen

¹¹ Shor, van de Rijt & Kulkarni, 2022: Women Who Break the Glass Ceiling Get a "Paper Cut": Gender, Fame, and Media Sentiment

Gleichzeitig ist die gesellschaftliche Erwartung in Deutschland an Frauen mit Kindern immer noch vorhanden, den Nachwuchs möglichst lange selbst zu betreuen. In den Interviews berichten Führungspersönlichkeiten von Mitarbeiterinnen, die von Kolleginnen und Kollegen kritisiert wurden, weil sie kein ganzes Jahr Elternzeit genommen hatten. „Die gesellschaftlichen Normen und Denkweisen machen es Frauen sehr schwer, das zu tun, was sie für das Beste halten“, lautet ein prägnantes Zitat hierzu aus einem der Interviews.

Auch die öffentliche Berichterstattung ist immer noch nicht frei von Genderstereotypen. Wenn Redaktionen männliche Vorstände befragen, stehen berufliche Aspekte im Vordergrund, das hat FGS Global in Studien zum Thema ermittelt.¹⁰ In Interviews mit weiblichen Board-Mitgliedern ist dagegen häufiger Privates Thema: ihre Familie oder Kindheit etwa. Auch Äußerlichkeiten wie Frisur, Make-up und Kleidung spielen in der Berichterstattung viel häufiger eine Rolle als bei Männern.

Sentiment-Analysen zeigen, dass die Medienberichterstattung über Frauen generell schneller ins Negative kippt als bei Männern, sobald die Person bekannter wird.¹¹ Soziologisch ausgedrückt verstoßen sie gegen soziale Erwartungen an typisch weibliches Verhalten. Die Kritik an Frauen in öffentlichen Positionen ist in Sozialen Medien dabei auffällig schärfer, beleidigender und bedrohlicher als an Männern. Und wenn eine erfolgreiche Frau scheitert, tut sie das in der Berichterstattung selten als Einzelfall, sondern sehr häufig stellvertretend für die Sache aller Frauen.

„Pionierinnen kriegen den meisten Ruhm, aber auch die meiste Prügel“, sagt eine Vorständin. „Dass sie oft scheitern, ist normal. Wir sind jetzt in einer Zwischenphase, in der Frauen nicht das Gefühl haben, ganz allein zu sein. Jetzt geht es darum, den Schritt in die Normalität zu schaffen und nicht mehr eine Ausnahme sein zu müssen.“ Eine andere Interviewpartnerin geht noch einen Schritt weiter: „Es heißt dann immer: Die Frau ist gescheitert“, sagt sie.

„Aber nie: Und wieder hat ein Konzern es nicht geschafft, eine Frau zu integrieren.“

Viele Medien haben diese Schieflage durchaus erkannt und versuchen, aktiv gegen Stereotype anzuarbeiten. Auch indem sie Vorständinnen und anderen weiblichen Top-Führungspersönlichkeiten sehr bewusst Sichtbarkeit verschaffen. Etwa durch Top-100-Frauen-Listen. Einige der Interviewpartnerinnen sahen das aber nicht nur positiv: Solche „Toplisten“ – so eine Stimme – würden die ohnehin vorhandene Knappheit an weiblichen Führungsvorbildern zusätzlich überzeichnen und den Eindruck zementieren, dass Frauen an der Spitze eine „Besonderheit“ sind.

Mediale Motive entstehen natürlich nicht im luftleeren Raum, sondern sie reflektieren gesellschaftliche Grundstimmungen. Sie spiegeln letztlich wider, was Wortführende und Entscheiderinnen und Entscheider denken und äußern.

Auch in der unternehmenseigenen Kommunikation finden sich Stereotype. Eine Studie der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit der TUM hat 2022 gezeigt, dass in Pressemitteilungen zu Führungswechseln männlichen Führungspersönlichkeiten häufiger Leadership- und Business-Kompetenzen zugeschrieben werden als weiblichen Führungspersönlichkeiten, deren Kompetenzen vor allem im Talent- und Projektmanagement genannt werden.¹²

Es lässt sich also zusammenfassen: Alle gesellschaftlichen Akteure sind in der Pflicht, an ihrer Perspektive zu arbeiten.

¹² Boston Consulting Group, Dezember 2022: Gender Diversity Index

Zentrale gesellschaftliche Faktoren

In Deutschland sind tradierte Rollenmuster für Frauen und Männer immer noch vorhanden und auch in der öffentlichen Berichterstattung zu finden.

Frauen, die sich entgegen dem Rollenmuster verhalten, werden besonders kritisch beurteilt, ihr Scheitern wird gerne als ein Scheitern „aller Frauen“ verallgemeinert.

Um eine kulturelle Veränderung zu erreichen, stehen alle gesellschaftlichen Akteure in der Verantwortung, ganz besonders aber die Medien.

Stimmen aus unserer Studie:

„Uns fallen zwischen Mitte 20 und Mitte 30 immer noch zu viele Frauen raus, die zwar danach wiederkommen und arbeiten, aber zu allein sind in der Frage: Wer schultert die familiäre Verantwortung? Da übernehmen die Frauen in Deutschland einfach mehr.“

„Bei Frauen kommt noch dazu, dass es einen sozialen Prototyp gibt von: Wie sieht eine ideale Frau aus, die vielleicht Mutter ist, die alle mögen? Die Frauen sind in einem Spannungsfeld: Will ich eigentlich diesem sozialen Prototyp genügen? Oder mache ich mich davon frei?“

„Sie haben meine Kleidung kommentiert, wie ich von der Persönlichkeit her bin. Ich habe eine Stunde über Inhalte gesprochen, aber das Portrait über mich als Frau war nicht inhaltlich, sondern immer nur: Wie organisiert sie ihren Alltag usw.“

„Ich glaube, viele Frauen sehen das so: Sie haben keine Lust, sich mit Konflikten zu beschäftigen, die aus irgendwelchen statusgetriebenen und egoistischen Motiven entstehen.“

„Wenn Frauen erfolgreich sein wollen, müssen sie die männlich geprägten Spielregeln kennen. Sie können dann immer noch entscheiden, was sie davon annehmen und was nicht.“

„Ich rate den Frauen, stärker auf den Tisch zu hauen. Ich habe immer wieder erlebt, dass die Moderationsfähigkeit und der Drang, Konsens herzustellen, Frauen auf die Füße fällt. Solange Frauen in den Gremien weiterhin in der Unterzahl sind, wird diese Diskussionskultur ein Problem bleiben.“

„Wenn man von außen kommt, sollte man sich am Anfang wirklich viel Zeit nehmen, um die einzelnen Stakeholder kennenzulernen.“

„Früher dachte ich, dass ich kein professionelles Networking brauche. Ich dachte, wenn ich gut bin und meine Arbeit gut mache, werde ich wahrgenommen. Aber ich habe erkannt, dass Männer das anders sehen. Für Männer ist das Knüpfen von Kontakten ein Teil der Arbeit.“

Eine neue und bessere Kultur entsteht, wenn viele Sichtweisen zusammenkommen können und ein neues Ganzes bilden. Unsere Studie ist nur ein Beitrag dazu. Wir glauben an Ko-Kreation und möchten Sie einladen, Ihr Feedback mit uns zu teilen:



EgonZehnder



fgs global

Die Rolle der Frauen Ist es das wert?

Die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (FAS) widmete dem Thema einen Aufmacher: „Warum Frauen nicht lange im Vorstand bleiben“, lautete die Zeile im Juni 2023. Im Text zählt der Autor die spektakulären Demissionen von Vorständinnen auf, die sich „zuletzt gehäuft“ hatten: „Wer sich in Vorständen und Aufsichtsräten umhört, bemerkt: Es gibt systematische Gründe dafür, dass Frauen in den Vorständen deutscher Konzerne nicht so lange bleiben wie Männer.“

Tatsächlich behalten Vorständinnen ihre Posten statistisch gesehen signifikant kürzer als männliche Kollegen – und das längst nicht immer, weil andere sie zum Aufgeben zwingen. **„Frauen entscheiden sich oft selbst aktiv dafür, nicht zu verlängern“**, sagt eine Top-Managerin in den Gesprächen, die FGS Global und Egon Zehnder geführt haben. **„Sie gehen früher, weil sie sich manches nicht antun möchten: die politische Taktiererei zum Beispiel. Da ihnen das Prestige häufig weniger wichtig ist, ziehen sie sich dann eher raus.“** Zu viele potenzielle Vorständinnen, sagt eine Interviewpartnerin, stellen sich gar nicht erst dem Wettbewerb. **„Sie wollen sich nicht verbiegen. Manchmal sind sie auch zufriedener mit Spezialisten-Positionen auf der zweiten oder dritten Ebene.“**

Wenn Frauen börsennotierte Unternehmen führen wollen, müssen sie sich der besonderen Rahmenbedingungen bewusst sein, die ihr Status als „die Neue“ mit sich bringt und ihre Stakeholder kennen. Sie müssen die ungeschriebenen Gesetze des Umfelds verstehen und dann – wie jeder andere auch – darauf eingehen können, ohne ihre Authentizität zu verlieren. Natürlich müssen sie sich auch auf das männlich geprägte „Spiel mit der Macht“ einlassen. Etwa indem sie

durchschauen, „wann es klug ist, laut zu sein und auf den Tisch zu hauen, und wann leisere Töne gefragt sind“, wie es eine Interviewpartnerin formuliert. So, sagt die Top-Managerin, könnten sie dann auch schneller Verbündete finden. „Die sind enorm wichtig, denn sie können etwa vor möglichen Fallstricken warnen. Es geht also um Diplomatie im besten Sinne.“

Frauen warteten – so einige der Interviewten – zudem tendenziell eher ab, bis jemand sie „entdeckt“, statt sich selbst proaktiv und sichtbar ins Spiel zu bringen. Das gelte auf dem Weg zum Vorstandsposten. Aber auch selbst dann noch, wenn sie schon im Führungsgremium sitzen: „Um im Vorstand erfolgreich zu sein, musst du als Frau wissen, wie du dir deinen Raum nehmen und wie du dich positionieren kannst“, formuliert es eine Interviewpartnerin.

Dass Vorständinnen vorzeitig die Segel streichen, liegt laut FAS-Recherche auch daran, dass in den Aufsichtsräten – für die Unternehmen ja Quoten zu erfüllen haben – ein noch größerer Mangel an geeigneten Kandidatinnen herrscht. Die Folge: Wenn die Arbeitsatmosphäre im Vorstand nicht stimmt, entscheiden sich Top-Managerinnen manchmal für das „selbstbestimmtere, etwas freiere Leben“ einer Aufsichtsrätin. So folgert es jedenfalls die FAS.

Bei all dem rät die Mehrheit der Interviewpartnerinnen und -partner zu Authentizität. Frauen sollten sich nicht der Mehrheit unterwerfen, sondern bei sich bleiben. „Wie in allen Führungspositionen braucht man eine gewisse Ausdauer und Zuversicht“, heißt es in einem Gespräch. „Am Ende kann man nur so sein, wie man ist. Und wenn man dann das Gefühl hat, dass man in diesem Umfeld authentisch nicht erfolgreich sein kann, dann ist es nicht das richtige Umfeld.“ Letztlich ist es das System, das sich ändern muss – nicht die Frauen.

Zentrale individuelle Faktoren

Das Stakeholder-Ökosystem zu kennen und seine Dynamiken zu verstehen, ist Kernaufgabe jeder neuen Vorständin oder Aufsichtsrätin. Sie muss sich über die vorhandenen Stereotypen bewusstwerden und einen Umgang damit finden.

Vorständinnen und Aufsichtsrätinnen dürfen nicht unterschätzen: Sie sind auch im Jahr 2024 Vorbilder, und es kann sehr wichtig sein, dass sie als solche sichtbar werden.

Sie müssen sich proaktiv und visibel positionieren, in einer authentischen Art und Weise.

Professor Dr. Isabell M. Welpé

„Menschen orientieren sich am ‚Tone from the Top‘“

Isabell Welpé ist Professorin für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München. In ihrer Forschung hinterfragt sie, wie Teams funktionieren, Unternehmen aufgebaut sind und wie Wandel gelingen kann – nicht zuletzt der zu einer diverseren Führungsetage.

Frau Welpé, alle wissen, dass es mehr Frauen in Führungspositionen braucht. Der Anteil weiblicher Vorstandsglieder steigt aber nur im Schneckentempo. Warum?

Nach all den Jahren, in denen wir dazu geforscht und Unternehmen selbst besucht haben, kann ich sagen: Wir haben kein Erkenntnisproblem. Der Weg von Führungskarrieren von Frauen und Männern in Unternehmen ist mittlerweile sehr gut – oft auch mittels Experimenten – erforscht. Man kennt inzwischen sogar viele kausale Zusammenhänge.

Die Herausforderung im Kern besteht darin, dass wir alle, Männer wie Frauen, gleiches Verhalten, gleiche Leistung, gleiche Lebensläufe aufgrund sozialer und demografischer Merkmale unterschiedlich beurteilen. Und genau da müsste man für eine Veränderung auch ansetzen.

Wo können wir als Gesellschaft ansetzen, um den Wandel in Gang zu bringen?

Medien haben einen großen Einfluss auf Stereotype. In einer Studie in Brasilien wurde den Menschen einer ausgewählten Favela der Zugang zu Kabelfernsehen ermöglicht, und die Ergebnisse legen nahe, dass speziell Seifenopern, und nicht nur das Fernsehen allgemein, individuelle

Entscheidungen beeinflussten, erkennbar an Namensmustern bei Kindern, veränderten Geburtenraten und Inhalten der Seifenopern. Es gibt auch zu deutschen Unternehmen eine spannende Untersuchung zu den Wirtschaftsbildern in der Fernsehunterhaltung, die herausgefunden hat, dass die häufigste Berufsposition des Verdächtigen im Tatort nun ausgerechnet „Unternehmer“ ist. Das wird wohl leider auch Auswirkungen haben. Medien prägen uns sehr viel stärker als wissenschaftliche Forschung.

Wie lässt sich das auf Unternehmen übertragen? Wie schaffen wir es dort, mehr Frauen in leitende Positionen zu bekommen?

Grundlage für objektive auf tatsächliches Verhalten und Performance ausgerichtete Auswahl- und Beurteilungsprozesse ist zunächst die Unternehmenskultur, die sich in Bildern und Sprache zeigt und durch diese geprüft und verändert wird. Das Ziel sollte sein, dass alle Mitarbeitenden sich zum Unternehmen zugehörig fühlen. Da Unternehmen über Ziele geführt werden, sollten sie sich Ergebnis- oder Prozessziele setzen, wie z. B. diverse Longlisten, oder die Mitarbeitenden einmal im Jahr nach ihren Beiträgen zu einem Thema fragen.

Eine weitere wichtige Maßnahme besteht darin, sich die eigenen Daten zu Karriereverläufen, Leistungsbeurteilungen und Gehaltsentwicklungen anzusehen. Das ist oft aufschlussreicher als irgendwelche Laborexperimente. Auch Trainings spielen eine wichtige Rolle, allerdings sollten sie auf kollektive und nicht individuelle Stereotype fokussieren. Strukturen und Prozesse, die es wahrscheinlicher machen, eine objektive Beurteilung zu treffen, gehören außerdem zu einem wirksamen Maßnahmenpaket. Viele Unternehmen werden in den kommenden Jahren sicherlich diese und weitere Ansätze verfolgen, da bis 2028 immer mehr Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen werden. Und zu den ESG-Kriterien gehört auch der soziale Aspekt, unter den auch das Thema Diversität in Führungspositionen fällt.

Wir hören immer davon, wie wichtig Vorbilder für solche Entwicklungen sind ...

... und das stimmt auch! Die Gesichter des Unternehmens oder der Marke sind wie bei allen strategischen Fragen entscheidend. Es heißt nicht umsonst neudeutsch „**Seeing is Believing**“; und Menschen in Unternehmen orientieren sich nun einmal am „**Tone from the Top**“.

Gibt es Länder, in denen es besser läuft als in Deutschland? Die uns sozusagen als Vorbilder dienen können?

Es läuft noch nirgendwo perfekt. aber ich sage immer: „**The Trend is our Friend**“. Damit meine ich: Wir bewegen uns, es gibt Fortschritte. ■

Herzlichen Dank

Für die Publikation haben FGS Global und Egon Zehnder 20 Interviews mit (ehemaligen) Vorständinnen und (Multi-) Aufsichtsrätinnen und -räten großer, international tätiger Konzerne mit Hauptsitz in Deutschland – überwiegend börsennotiert im DAX und MDAX – geführt. Unsere Gesprächspartnerinnen und -partner waren unter anderem:

Dr. Astrid Arndt

Dr. Werner Brandt

Dr. Stephanie Caspar

Prof. Dr. Elke Eller

Dr. Elke Frank

Antje Leminsky

Prof. Ernst-Moritz Lipp

Daniela Mattheus

Simone Menne

Dr. Ariane Reinhart

Sybille Reiß

Christine Scheffler

Clara Streit

Quellen

AllBright Stiftung, Oktober 2023: Einsam an der Spitze: Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine

BlackRock, November 2023: Lifting financial performance by investing in women

Boston Consulting Group, Dezember 2022: Gender Diversity Index

FGS Global, März 2020: Die Ausnahme, die Rabenmutter, die Kämpferin. Bias in der medialen Darstellung von Top-Managerinnen

FGS Global, März 2021: Von Star-Gründerinnen und Quotenfrauen. Bias in Interviews mit Top-Managerinnen

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Juni 2023: Warum Frauen nicht lange im Vorstand bleiben

Glass & Cook, 2015: Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling

Harvard Business Review, 2013: Dysfunction in the Boardroom

Handelsblatt, März 2021: Was Frauen auszeichnet, die es zum Dax-Vorstand gebracht haben

Heilman, 2001: Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder

Shor, van de Rijt & Kulkarni, 2022: Women Who Break the Glass Ceiling Get a "Paper Cut": Gender, Fame, and Media Sentiment

Statistisches Bundesamt, 2023: Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert

An dieser Studie haben seitens
FGS Global und Egon Zehnder gearbeitet:

Julia Caspers (FGS Global)

Eva Christiansen (FGS Global)

Lena Kilee (Egon Zehnder)

Martin Klusmann (Egon Zehnder)

Anna-Lena Lämmle (FGS Global)

Brigitte Lammers (Egon Zehnder)

Catharina Roltsch (Egon Zehnder)

Sandra Scharf (Egon Zehnder)

© Egon Zehnder und FGS Global 2024 –
Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche
Genehmigung von Egon Zehnder und FGS Global
weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch,
mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder
anderweitig veröffentlicht werden.

Design: Vogler Soujon

