



## **Rede bei der Verleihung des MESTEMACHER PREISES MANAGERIN DES JAHRES 2021“**

### **Fünf Gründe, warum Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen bringen sollten**

*Prof. Dr. Klaus Hurrelmann  
Hertie School – University of Governance Berlin*



Foto: Agentur Baganz

Warum sollten Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen aufnehmen? Was hat ein Unternehmen, was hat die Wirtschaft, was die Gesellschaft davon? Was haben die Frauen davon, was die Männer? Lohnt sich der Einsatz für dieses Ziel?

Die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland glaubt offenbar nicht daran. Mehr als die Hälfte der großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland hat keine einzige Frau im Vorstand. Helene Ott recherchierte vor kurzem in der Süddeutschen Zeitung, das gilt auch für öffentliche Unternehmen, zum Beispiel die Sparkassen: „Auf Deutschland verteilt beschäftigen die Institute 911 Vorstandsmitglieder. Würden sie sich zu einer Vollversammlung treffen, würden nur 53 Frauen den Saal betreten. Der Rest: Männer in Anzug und Krawatte... Im deutschen Mittelstand sieht es nur geringfügig besser aus. Dort liegt der Frauenanteil in Führungsgremien bei 13%“ (<http://sz.de/1.5381765>, 14. 8. 2021).

Wer denkt, junge Unternehmen stünden besser da, täuscht sich. Börsenneulinge rekrutieren stur auf Nummer sicher, und das heißt für sie: Die homogen männliche Führungskultur fortschreiben, besonders dann, wenn innovative Bereiche erschlossen werden. So kommt es, dass junge Unternehmen oft noch weniger Geschlechter-Diversität erreichen als bereits seit Langem etablierte. Das gilt auch für Startups – nur 16 % werden hierzulande von Frauen geleitet. In der Regel bekommen die weiblich geführten Startups auch weniger Risikokapital. Als Grund wird meist der hohe Erfolgsdruck angegeben, vor allem der Wachstumsdruck, der in den ersten Jahren besteht.

Und das, obwohl immer mehr ökonomische Studien zeigen, wie konterproduktiv der Ausschluss von Frauen ist. Dass es sich finanziell sehr wohl für ein Unternehmen lohnt, das kreative Potenzial von Frauen aufzugreifen. Denn Frauen im Top-Management machen ein



Unternehmen meist erfolgreicher, erst recht dann, wenn sie auch im mittleren Management und auf der Arbeitsebene gut vertreten sind: Die Kapitalrendite ist höher, die Betriebsergebnisse sind größer. Frauen als Gründer von Startups erwirtschaften insgesamt mehr Gewinn. Geschlechter-Diversität rechnet sich.

Dennoch ist das selbst für gewinnorientierte private Unternehmen kein entscheidender Grund, die Weichen umzustellen und ab sofort mehr Frauen in Führungspositionen aufzunehmen. Dieser Grund zieht nicht. Ich will deswegen versuchen, fünf nichtökonomische Gründe herausarbeiten, die vielleicht mehr Entscheidungsdruck ausüben.

Ich tue das als Bildungs- und Jugendforscher, der ein offenes Ohr für die Sorgen der jungen Generation hat. Junge Frauen und junge Männer setzen deutlich andere Prioritäten als die Angehörigen der älteren Generation. Für sie stehen die Bewältigung des Klimawandels, die Gestaltung der digitalen Transformation aller Lebensbereiche und der offene und faire Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen in der Rangliste von existentiellen Herausforderungen weit höher als bei ihren Eltern und Großeltern. Und noch etwas fällt auf: Es sind vor allem die jungen Frauen, die hier die Antreiber sind. Die Mehrheit der Frauen ist viel wertesensibler, geht anders mit Körper und Psyche und mit der sozialen und physischen Umwelt um als die Mehrheit der Männer. Junge Frauen gehen anders an die Lebensrealität heran, haben andere Ideen, eine andere biografische Erfahrung, einen anderen Umgang mit Mitmenschen als Männer.

Damit bin ich beim ersten Grund, warum Frauen in Führungsteams von Unternehmen vertreten sein sollten.

**Erster Grund: Frauen repräsentieren die Hälfte der Menschheit. Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie auch deren Blick auf die Welt berücksichtigen.**

Wenn eine Regierung, eine Schule, eine Universität, ein Medienhaus, ein Unternehmen keine Frauen in den Leitungsgremien hat, agiert diese Einrichtung an den Vorstellungen und Erfahrungen von 50 Prozent der Menschheit vorbei.

Vor kurzem riefen mich zwei Studierende der Rheinisch-Westfälischen Technischen Universität Aachen an, ein junger Mann und eine junge Frau, um die 24 Jahre alt. Sie knobelten an ihrer gemeinsamen Masterarbeit: Das Mobilitätsverhalten der jungen Generation. Schwerpunkt: Welche Rolle kommt dem Automobil künftig zu und wie entwickeln sich Kauf und Nutzung der Fahrzeuge? Die beiden waren bei ihren Recherchen auf deutliche Unterschiede zwischen den männlichen und den weiblichen Angehörigen der jungen Generation gestoßen. Junge Frauen verhalten sich sowohl als Mitarbeitende als auch als Kunden anders als Männer. Nun wollten sie von mir wissen, ob sich das mit den Erkenntnissen von Jugend- und Generationsforschung deckt.



Tut es, denn in der jungen Generation wird der Trend immer stärker, auf Produkte und Dienstleistungen zu setzen, die ethisch einwandfrei hergestellt sind, deren Lieferketten nachvollzogen und die nachhaltig genutzt werden können – deren Umweltbilanz sauber ist. Ob ich ein Auto kaufe oder in einer Autofabrik mitarbeite, das wird immer stärker hiernach entschieden. Und dieser Trend wird in erster Linie von den jungen Frauen angetrieben, die – wie wir aus den Shell Jugendstudien im Langzeitvergleich wissen – insgesamt wertgesteuerter sind und strengere ethische Maßstäbe anlegen als die jungen Männer.

Eine Autoindustrie, die diesen Trend ignoriert, kann langfristig nicht erfolgreich sein. Dieser für Deutschland so immens wichtige Wirtschaftszweig ist ein Beispiel für die männlich geprägte Unternehmenskultur, die in der Mehrzahl der Unternehmen dominiert. Das Auto als Statussymbol, als Zeichen von Macht, Einfluss und Potenz, mit dem anderen imponiert – den jungen Frauen ist ein solches Gebrauchsmuster immer schon fremd gewesen. In Zeiten des existenzbedrohenden Klimawandels verstärkt sich bei ihnen diese Einstellung, und der hegemoniale Führungsstil der *Winterkorns* der Branche mit den Betrugereien der Abgasmessung hat sie endgültig skeptisch werden lassen.

Will die Autoindustrie überleben, muss sie auf die Stimmen der Frauen hören. Ich musste nicht lange argumentieren, um die beiden Studierenden hiervon zu überzeugen, sie waren mit ihren Analysen schon selbst in diese Richtung unterwegs. Wir kamen zu dem Schluss, dass ein rein männliches Führungsteam in der Automobilindustrie innerhalb von wenigen Jahren – denn um Tempo geht es jetzt, wo alles auf Spitz und Knopf steht – den Anschluss an die Interessen der jungen Generation als Mitarbeitende ebenso wie als Käufer verpassen wird. Bei allen Entscheidungen müssen Frauen dabei sein, denn sie stehen nun einmal für andere Werte und Ansprüche, und sie haben ihre klaren Vorstellungen davon, welche Mobilität daraus erwächst.

Mal sehen, was die beiden Studierenden in der Masterarbeit aus dem Fachgespräch mit mir machen. Ihre Betreuer sind zwei männliche Professoren.

Mit „den anderen Werten und Ansprüchen“ sind wir beim zweiten Grund, warum Frauen in Führungsteams vertreten sein sollten.

### **Zweiter Grund: Frauen haben ihre Geschlechtsrolle in den letzten dreißig Jahren geöffnet und um traditionell männliche Komponenten erweitert.**

Aus den Shell Jugendstudien lässt sich ablesen, wie stark junge Frauen in den letzten dreißig Jahren die weibliche Geschlechtsrolle umgestaltet haben. Die Rollenperspektive „Hausfrau“ gibt es praktisch nicht mehr. Kinder, Küche, Kirche/Kommune – die traditionellen drei „K“ werden von der großen Mehrheit der Frauen weiter hochgehalten. Aber dazu ist wie selbstverständlich das K der beruflichen Karriere gekommen. Dieser traditionell männliche Bestandteil der Geschlechtsrollen wird heute von Frauen mit übernommen.



Die Folgen sind unübersehbar. Wie heißt es im Song der Männerband *Die Prinzen*: „Frauen sind die neuen Männer, so ist es fast schon auf der ganzen Welt. Sie können alles und sie leben länger. Ich frage mich, ob mir das gefällt“. Und weiter: „Männer sind die neuen Frauen. Sie weinen heimlich und lassen sich verhauen, während die Frauen sich heute alles trauen“.

Das trifft den Nagel auf den Kopf. In soziologischer Sprache praktizieren immer mehr junge Frauen ein Multi-Rollen-Handeln: Sie bewegen sich in vielen verschiedenen Lebensbereichen, beherrschen das Aushandeln von widersprüchlichen Interessen und Regeln und bewältigen so die unvermeidbaren sozialen, sachlichen und zeitlichen Konflikte. Sie sind einfühlsam bemüht, alle Lebensbereiche zu beachten und miteinander zu verbinden. Wie wir es in einer der Shell Jugendstudien einmal formuliert haben: Frauen wollen alles: Bildung, Ausbildung, Partner, Familie, Kinder, Haushalt – verbunden mit Spaß und Freude am Leben, aber auch mit Beruf und Karriere. Sie sind Meister darin, verschiedene Anforderungen auszuhalten und sie in flexibler Form zusammen zu bringen.

Die jungen Männer hingegen kleben immer noch mehrheitlich an einer stereotypen, auf Dominanz ausgerichteten Geschlechterrolle, die den Anforderungen des heutigen Lebens nicht mehr gerecht wird. Die Konsequenz: Die jungen Frauen haben in den letzten drei Jahrzehnten die jungen Männer bei allen alterstypischen Entwicklungsaufgaben abgehängt: Sie schneiden bei Bildungsabschlüssen und Studien- und Berufsqualifikation im Durchschnitt besser ab und liefern bessere Leistungen als die jungen Männer. Sie verhalten sich souveräner bei der Gestaltung ihrer sozialen Kontakte und Beziehungen, sind selbstständiger und lösen sich früher von ihren Eltern ab. Sie sind kontrollierter beim Umgang mit Wirtschafts-, Konsum- und Medienangeboten und gehören weitaus seltener zu denen, die abhängig von Suchtstoffen oder Computerspielen werden. Auch im Bereich der sensiblen Werteorientierung und des sozialen Engagements haben sie die Nase vorn.

Ein Unternehmen ist schlecht beraten, wenn es dieses Leistungspotential liegen lässt und die unübersehbaren, typischen weiblichen Fähigkeiten von Übersicht, Umsicht, Empathie und Flexibilität nicht abrufbar und in seine Leitungsgremien einbezieht.

Damit kommen wir zum dritten Grund.

### **Dritter Grund: Frauen können Krise**

Das Multi-Rollen-Management macht widerstandsfähig, es stärkt die Resilienz. Während der Lockdown-Phasen zur Eindämmung der Folgen der Corona Pandemie waren es meist die Frauen, die als Partnerinnen und als Mütter die Verantwortung für das Krisenmanagement übernommen haben. Hier hat sich gezeigt, wie geduldig und flexibel sie mit den komplexen Dreifachbelastungen von Homeoffice, Homeschooling und Haushaltsorganisation umgehen



können. Wie sie in Ausnahmesituation zupacken, wenn der Vierjährige jeden zweiten Tag einen Budenkoller bekommt und die Siebenjährige am Fernunterricht verzweifelt. Wie sie Trost und Zuversicht vermitteln, auch wenn sie selbst unter Stress stehen, weil im Büro ein terminiertes Projekt fertig werden muss.

Eine berufstätige Mutter, die ihrem Beruf nachgeht und gleichzeitig Kindererziehung und Haushaltsführung managt und eine liebende und attraktive Partnerin ist – wer wüsste besser, wie man mit verschiedenen sozialen Lebensbereichen, widersprüchlichen Impulsen und Erwartungen anderer Menschen und mit begrenzter Zeit umgeht und Ambiguitäts- und Frustrations-Toleranz praktisch einsetzt? Wie man in einer monatelangen Dauerkrise des öffentlichen und privaten Lebens die Nerven behält?

Frauen können Krise, obwohl sie unter beschämenden Rahmenbedingungen handeln müssen. Sie verdienen auch bei gleichen Jobs weniger als Männer. Sie schaffen es auch bei eigenem Wunsch nicht, Vollzeit berufstätig zu sein. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit sind sie zu fast 50 % in Teilzeit beschäftigt, die Männer nur zu 10 %. Sie verdienen zu wenig, um langfristig vorzusorgen, haben eine fragile Alterssicherung, vor allem, wenn sie Alleinerziehende sind. Und bekanntlich sind 90 % aller Alleinerziehenden Frauen. Für sie ist der Weg in die Altersarmut geradezu vorgezeichnet. Und nicht zuletzt: Sie müssen ihre Mehrfachbelastung ohne zureichende Kinderbetreuung schultern. Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln fehlen immer noch 340.000 Plätze in Kindergärten.

Alle diese Widrigkeiten haben Frauen nicht gehindert, während der Corona-Pandemie die wichtigsten Krisenmanager zu sein. Sie haben sich damit für Führungsrollen qualifiziert.

#### **Vierter Grund: Frauen sind gesundheits- und umweltsensibel.**

Durch ihre körperliche und psychische Entwicklung sind Frauen im wahrsten Sinne des Wortes von Natur aus gesundheitssensibler als Männer. Sie müssen früh lernen, auf Signale ihres Körpers zu achten und angemessen darauf zu reagieren. Entsprechend schätzen sie auch ihre gesundheitliche Lage selbstkritischer ein als junge Männer.

Das lässt sich verallgemeinern: Konstruktive Selbstkritik ist ein Markenzeichen von Frauen. Beispiel Bildung. Obwohl sie mit ihren Leistungen viel besser dastehen, ist ihr Selbstwertgefühl weit niedriger als das ihrer Geschlechtsgenossen. Der Vorteil ist, dass sie im Falle eines Misserfolges den Fehler bei sich selbst suchen. Die jungen Männer hingegen haben ein weit überzogenes Selbstwertgefühl und suchen im Fall des Scheiterns die Ursache nicht bei sich, sondern bei anderen. Diese Fremd-Attribuierung führt dazu, dass sie keine realistische Fehleranalyse hinbekommen, während Frauen schnell erkennen, wo es bei ihrer Performance hakt. Für unternehmerisches Handeln in einer komplexen, komplizierten und volatilen Welt ist



das heute eine der wertvollsten Qualifikationen. Wären Frauen in der Führungsetage bei Volkswagen gewesen, hätte es keine Betrügereien a la *Winterkorn* gegeben.

Junge Frauen sind nicht nur gesundheits-, sondern auch umweltsensibel. Nach den Shell Jugendstudien engagiert sich in der jungen Generation rund ein Drittel aktiv für Umweltsicherung und Klimaschutz. Die Umweltbewegung *Fridays for Future* ist das markanteste Beispiel. Diese Bewegung setzt auf Nachhaltigkeit und hat das Thema der Mobilität voll mit dem Blick. Sie ist sehr stark von Mädchen und jungen Frauen beeinflusst und trägt deren Handschrift. Eine Aktivistin wie Greta Thunberg steht vielen als soziales Modell für ihr eigenes engagiertes Verhalten Pate. Sie hat jungen Frauen Mut gemacht, sich politisch zu betätigen und gesellschaftlichen Einfluss auszuüben, sich sozial einzumischen und politisch zu betätigen. Politik machen – das war bis vor noch zehn Jahren eine Domäne der jungen Männer, die keine Angst vor Macht und Institutionen hatten. Inzwischen sind die jungen Frauen ebenso politisiert wie die jungen Männer – allerdings viel stärker inhaltlich orientiert und an der Sache ausgerichtet.

Für die Führungsgremien von Unternehmen ist das alles Gold wert. Denken wir noch einmal an die Automobilbranche: Es sind die jungen Frauen, die – inspiriert durch Greta Thunberg – ihre eigenen Eltern beim Kauf eines Autos auf Umweltfreundlichkeit drängen. Nachhaltig durchsetzen kann sich ein solcher Trend aber nur, wenn er in auch in den Führungsteams in Wolfsburg, Stuttgart und Ingolstadt verankert ist. Die einzige Garantie dafür ist deren geschlechterdiverse Zusammensetzung.

### **Frauen in Führungsgremien verändern sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlechtsrollenbild.**

Der größte Widerstand gegen einen höheren Frauenanteil in Führungsgremien liegt in den verkrusteten traditionellen Rollenbildern von Mann und Frau, die sich in Deutschland immer noch hartnäckig halten. Die Bundesregierung hat das schon vor fünf Jahren als Modernitätsblockade identifiziert und das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ verabschiedet. Es schreibt vom Jahr 2016 an eine Quote von mindestens 30 Prozent Frauen in Aufsichtsräten voll mitbestimmungspflichtiger und börsennotierter Unternehmen vor. In den Aufsichtsräten hat sich daraufhin der Frauenanteil von bei den 263 größten Unternehmen von 25 auf 36% erhöht. Ein Fortschritt, wenn auch ein erschreckend langsamer.

Nach langem internem Ringen hat die amtierende Bundesregierung jetzt erneut reagiert und das Gesetz über Führungspositionen erweitert. Nicht nur in Aufsichtsräten, sondern auch in Vorständen müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen künftig mindestens eine Frau in den Vorstand berufen, wenn der aus mehr als drei Personen besteht. Von dieser Regelung sind nach Angaben des Bundesministeriums für Familie Senioren, Frauen



und Jugend 66 Unternehmen betroffen, von denen 24 aktuell keine Frau im Vorstand haben. Die größte Regierungspartei CDU/CSU hat diese Novelle lange blockiert, weil sie die Unternehmen vor solch einem Eingriff in ihre Autonomie schützen wollte. Am Ende hat sich die kleinere Regierungspartei SPD durchgesetzt. Zum Glück, denn damit ist endlich ein weiterer Stein ins Wasser geworfen worden.

Auf politischen Druck hin wird es, wie Helena Ott es ausdrückt, künftig mehr Chefinnen in den Milliardenkonzernen geben, „die über die eigene Firma hinaus Rollenvorbilder sein“ können. Die Bundesregierung will in Unternehmen, an denen sie eine Mehrheitsbeteiligung hat, über die Regelung des Gesetzes sogar noch hinausgehen, und sie will auch in Körperschaften des öffentlichen Rechts wie den Krankenkassen und den Renten- und Unfallversicherungsträgern sowie der Bundesagentur für Arbeit eine Mindestbeteiligung von einer Frau in mehrköpfigen Vorständen festlegen. Davon sind dann hoffentlich auch die Sparkassen betroffen.

Die Impulse dieses politisch lange umkämpften Gesetzes strahlen aus. Einige Unternehmen setzen sich bereits ehrgeizige Ziele. Siemens zum Beispiel will bis 2025 einen Frauenanteil von 30 % auf allen Führungsebenen erreichen und durch einen Kraftakt auch versuchen, weiblichen Nachwuchs in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik fortzubilden. Hoffen wir, dass das erst gemeint ist. Denn nachhaltig lassen sich Rollenbilder nur verändern, wenn Frauen und Männer in allen Branchen und auf allen Ebenen gleichberechtigt zusammenarbeiten.

Helena Ott hat auch natürlich mit ihrem Hinweis Recht: Nur die Großunternehmen zu beeinflussen, reicht nicht aus. Das, was dort passiert, kommt nicht immer in der Fläche an. Für die vielen Tausend kleinen und mittleren Unternehmen gelten andere Bedingungen. „Erst wenn Gleichberechtigung überall ankommt, macht sie für die Masse einen Unterschied... Würden Chefinnen und Chefs künftig auch ihre Abteilungs- und Teamleiterstellen paritätisch besetzen, könnte Chancengleichheit in alle Niederungen der Arbeitswelt sickern. Dann werden auch Berufseinsteiger gleich gefördert. Und Anstrengungen, ungleiche Vergütungen abzuschaffen, werden realistisch, und vom Schreibtisch aus strahlen gleichberechtigte Geschlechterverhältnisse auch auf Partnerschaften und Familien zu Hause aus“.

Eins ist klar: Politische Eingriffe wie das Führungspositionen-Gesetz können kulturell tief sitzende Rollenvorstellungen von Mann und Frau nicht verändern. Aber sie stoßen Entwicklungen an und wirken langfristig.

### **Schlussbemerkung**

Ich hatte eingangs gefragt: Warum sollten Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen aufnehmen? Was hat ein Unternehmen, was hat die Gesellschaft davon? Was haben die Frauen davon, die auch so schon genug zu tun haben? Was haben die Männer davon? Lohnt sich der



Einsatz für dieses Ziel? Ich habe fünf auf den ersten Blick nichtökonomische Gründe vorgetragen, die eindeutig dafür sprechen, mehr Frauen in Führungspositionen aufzunehmen:

- Frauen repräsentieren die Hälfte der Menschheit. Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie auch deren Blick auf die Welt berücksichtigen.
- Frauen haben ihre Geschlechtsrolle in den letzten dreißig Jahren geöffnet und um traditionell männliche Komponenten erweitert.
- Frauen können Krise.
- Frauen sind gesundheits- und umweltsensibel.
- Frauen in Führungsgremien verändern sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlechtsrollenbild.

Könnte es sein, dass diese nichtökonomischen Gründe überzeugender sind und ihre Befolgung mehr Veränderung bringen würde als der bisher einzige in der Diskussion präsentierte rein ökonomische Grund der steigenden Renditen und Gewinne, den Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erzielen? Könnte es sein, dass die langfristigen Auswirkungen der Beachtung dieser fünf Gründe eine größere ökonomische Bedeutung haben würde, als es die Realisierung der kurzfristigen Gewinnziele vermag? Könnte es sein, dass die *Prinzen* in ihrem Song den alles entscheidenden Kern getroffen haben? „Frauen sind die neuen Männer“.