

# „Deutsche Firmen fördern Frauen, aber befördern sie nicht“

Wiebke Ankersen von der Allbright Stiftung war zu Gast beim Frankfurter Business Women's Day 2019 und erklärt, warum Deutschland hinterher hinkt

„Mehr Frauen in Führung“ ist das Motto des Business Women's Day 2019 der Stadt Frankfurt vor wenigen Tagen gewesen. Kommen tatsächlich zu wenige Frauen in der Spitze an?

Der Frauenanteil in Unternehmensvorständen liegt bei neun Prozent, das ist schon extrem wenig. Seit vielen Jahren machen mehr Frauen als Männer einen Abschluss in Betriebswirtschaft. Sie starten auch in den Unternehmen, aber auf der obersten Führungsebene finden wir am Ende 91 Prozent Männer. Mehr als die Hälfte der Top-Manager sind Wirtschaftswissenschaftler – dass es so wenige Frauen in die Vorstände schaffen, bedeutet also: Es findet keine Bestenauslese statt, sondern eine andere Art der Auslese. Männer rekrutieren hier vor allem Männer, die ihnen ähnlich sind.

Sie arbeiten für eine schwedische Stiftung, die sich für mehr Frauen und Diversität in Führungspositionen einsetzt. Sieht es in Schweden besser aus?

Schweden ist wesentlich weiter. Dort ist jeder vierte Vorstandsposten mit einer Frau besetzt, 24 Prozent sind es, und in jedem fünften Unternehmen gibt es ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Vorstand, also 40 Prozent oder mehr.

Braucht es dann noch Förderung?

Niemand will sich mit 24 Prozent Frauenanteil in den Vorständen zufriedengeben, wenn der Frauenanteil in der Bevölkerung bei mehr als 50 Prozent liegt.

Gibt es einen zentralen Unterschied in der Art der Förderung im Vergleich zu Deutschland?

In Deutschland bieten Unternehmen den Frauen häufig Schulungen an, um sie fit zu machen für den männlich geprägten Unternehmensalltag. Das reicht von der Stimmbildung bis zum selbstbewussteren Auftreten. In Schweden dagegen befördert man Frauen. Es wird akzeptiert: Frauen sind in Ordnung, so wie sie sind. Man will nicht die Frauen ändern, sondern die Unternehmenskultur.

Wie gehen Sie als Stiftung vor, um auf die Missstände in den Führungsebenen in Deutschland aufmerksam zu machen?

Ein wichtiger Teil unserer Arbeit ist es, Daten zur Verfügung zu stellen. Wir dokumentieren, wer da an den Unternehmensspitzen wen rekrutiert und wie. Das tun wir auch in Form einer Liste mit Firmen, die noch keine einzige Frau im Vorstand

haben. Das sind derzeit 103 von 160 börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Also fast zwei Drittel. Wir haben auf der anderen Seite auch eine Liste der Firmen, die ein ausgeglichenes Verhältnis im Vorstand haben. Das sind aktuell drei. Wir zeigen besonders gern, wo es vorbildlich zugeht, so dass sich andere daran orientieren können – leider gibt es noch nicht so viele gute Beispiele.

Die Firmen müssen Zielvorgaben benennen, um Frauen zu fördern. Klappt das?

Unternehmen sind gesetzlich verpflichtet, ihre Planung für einen höheren Frauenanteil auf den obersten drei Führungsebenen zu veröffentlichen. 58 von 160 Firmen haben im aktuellen Geschäftsbericht als Ziel angegeben, bis 2022 null Prozent Frauen im Vorstand erreichen zu wollen. Das zeigt ein – vorsichtig ausgedrückt – recht geringes Ambitionsniveau.

Wer steht auf dieser „Null-Liste“?

Da stehen Unternehmen wie Rheinmetall oder RWE – aber auch solche, von denen man es überhaupt nicht erwarten würde wie beispielsweise Fielmann oder XT, aber auch Rocket Internet, Xing oder Zalando. Bei denen ist es völlig unverständlich, denn sie verstehen sich als fortschrittlich und zukunftsweisend, das ist Teil ihrer DNA. Warum sollte es bei Ihnen keine einzige Frau bis nach oben schaffen? Xing und Zalando sind dann auch in diesem Herbst umgeschwenkt.

Was ist passiert?

Zalando hatte jahrelang das Ziel „Null Frauen“ damit begründet, dass sie eine „schlanke Vorstandsstruktur“ haben, bestehend aus den drei Gründern. Im Frühjahr sind allerdings zwei Männer dazugeholt worden. Das stieß auf Unverständnis bei Kunden und Mitarbeitern, es gab einen regelrechten Shitstorm in den sozialen Medien. Jetzt hat Zalando eine strategische Kehrtwende eingeleitet und will den Frauenanteil im Vorstand und auf höheren Führungsebenen bis 2023 auf mindestens 40 Prozent bringen. Auch Xing ist vom Ziel „Null Frauen“ abgerückt und hat für 2020 eine Vorstandsvorsitzende berufen. Das hat natürlich eine starke Signalfunktion. Ein Unternehmen, das sich als modern und zukunftsfähig versteht, kommt heute nicht mehr ohne Frauen im Topmanagement aus.

Bundesjustizministerin Christine Lambrecht (SPD) hat eine gesetzliche Quote gefordert. Ist das der richtige Weg?



Fordert eine andere Unternehmenskultur: Wiebke Ankersen

Foto Allbright Stiftung

Sich konkrete Ziele zu setzen und zuzusehen, dass sie auch erreicht werden – das ist das A und O, wenn man eine grundlegende Veränderung im Unternehmen erreichen will. Ob die gesetzlich vorgegeben sein müssen, das ist nicht so sicher: Die Länder, die einen viel höheren Frauenanteil an den Unternehmensspitzen haben als Deutschland, wie beispielsweise Schweden, die Vereinigten Staaten oder Großbri-

tannien, die haben alle keine gesetzliche Quote. Dort hat aber in den Unternehmen ein echtes Umdenken stattgefunden, das in Deutschland bislang ausgeblieben ist – vielleicht auch, weil man sich immer in dieser Quotendiskussion verhakt, die eher eine Abwehrreaktion auslöst, anstatt darüber zu reden, welche Vorteile die deutsche Wirtschaft von diverseren Führungsteams hätte.

## Zur Person, zur Stiftung

Wiebke Ankersen ist promovierte Skandinavistin. Seit 2016 leitet sie gemeinsam mit Christian Berg in Berlin die deutsche Schwesterniederlassung der schwedischen Allbright Stiftung. Sie wurde 2011 vom schwedischen Unternehmer Sven Hagströmer in Stockholm gegründet und setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Nach Angaben von Ankersen

hat der heute 75 Jahre alte Hagströmer selbst die Erfahrung gemacht, dass seine Geschäfte besser liefen, wenn er sie an Männer und Frauen gleichermaßen übertragen hatte. Von der Richtigkeit dieses Handelns, so Ankersen, wolle Hagströmer auch seine überwiegend männlichen Mitunternehmer überzeugen. Allbright präsentiert dazu Fakten und sei, so Ankersen, keine klassische Frauenorganisation.

Was müsste geschehen?

Die öffentliche Einstellung zu diesem Thema ist sehr wichtig. In den Vereinigten Staaten und in Schweden ist es gar nicht mehr möglich, eine reine Männerführungsmannschaft zu präsentieren. Da ist das Bewusstsein schon viel größer, dass dort keine Bestenauslese stattfindet, sondern etwas anderes. In Deutschland geht das gerade erst los, aber es entwickelt sich. Den ersten richtigen Shitstorm, den wir dazu in Deutschland erlebt haben, war wohl 2018 der gegen Horst Seehofer, als er seine Führungsmannschaft für das Innenministerium präsentierte, die nur aus Männern bestand. Dieses Bewusstsein, dass etwas nicht stimmt, wenn nur Männer ein Ministerium führen, ist jetzt da, und es wächst.

Hilft der Fachkräftemangel den Frauen?

Der Fachkräftemangel könnte ein Veränderungsmotor sein. Schließlich gibt es mit den Frauen ein riesiges ungenutztes Arbeitskraftpotential. In Deutschland arbeiten sie sehr häufig in geringer Teilzeit, selbst wenn sie hervorragend ausgebildet sind. Im internationalen Vergleich gibt es kein anderes Land, in dem Frauen so wenig arbeiten wie hier. Schaffte man die Voraussetzungen dafür, dass vollzeitnahe Arbeit mit einer Familie zu vereinbaren ist, könnte sehr viel Potential gehoben werden, das jetzt noch brach liegt.

Haben Sie eine Erklärung, warum ausgerechnet Deutschland so hinterherhinkt?

Wir haben sehr starke Geschlechterstereotype in Deutschland, die sich zäh halten. Auch, weil die Politik keine eindeutigen Signale sendet. Das Ehegatten-Splitting etwa ermuntert Frauen, in geringer Teilzeit zu arbeiten. In Schweden gibt es seit den siebziger Jahren kein Ehegattensplitting mehr, es galt seinerzeit schon als nicht mehr zeitgemäß. Dort gibt es stattdessen einen parteiübergreifenden Konsens darüber, dass Gleichstellung ein wichtiges gesellschaftliches Ziel ist, von dem alle profitieren, Männer wie Frauen. Dementsprechend hat man auch in den öffentlichen Unternehmen und Behörden durchgesetzt, dass es ein ausgeglichenes Verhältnis an Männern und Frauen in Führungspositionen gibt. Das hat Vorbildcharakter und ist ein starkes Signal.

Sie sehen einen Zusammenhang zwischen der Bereitschaft einer Gesellschaft, sich auf die Digitalisierung einzustellen

und die Gleichberechtigung in der Berufswelt voranzutreiben?

Das sind ganz einfach zwei Symptome einer problematischen Grundhaltung, und die heißt mangelnde Veränderungsbereitschaft. Deutschland liegt in internationalen Rankings sowohl bei der Bereitschaft zur digitalen Transformation als auch bei der Erneuerung der Führungsmannschaften weit zurück. Das bestätigt ein aktuelles Monitoring des Bundeswirtschaftsministeriums. Die deutsche Wirtschaft ist traditionsorientierter als die in den angelsächsischen und skandinavischen Ländern. Sie funktioniert nach dem Motto: „So haben wir das schon immer gemacht, damit sind wir immer gut gefahren.“ Es lief ja auch ganz gut bislang, die Notwendigkeit für Veränderungen erschien bisher nicht groß genug.

Ihre Einschätzung muss jede beruflich engagierte deutsche Frau ernüchtern.

Solange diese Ungleichheit als Frauenthema betrachtet wird, mit dem sich Frauen beschäftigen, wird man in Deutschland nicht weiterkommen. Das ist natürlich eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, und dementsprechend müssen die Männer mit in die Diskussion einbezogen werden. Die Männer gehören auf die Podien, sie müssen die Lösung mit erarbeiten, denn sie sitzen in den Positionen, sie haben die Macht, die Dinge zu verändern, und sie sind auch in der Pflicht, die Dinge zu verändern.

Gibt es Hoffnung auf Veränderung?

Wenn wir uns im aktuellen Tempo weiterentwickeln, dann bräuchten wir noch 22 Jahre, um einen Frauenanteil von 40 Prozent im Top-Management zu haben

Das klingt furchtbar.

Es hieße, dass jeder, der heute über 45 Jahre alt ist, das in seiner Berufslaufbahn nicht mehr erlebt. Ich denke aber, dass es schneller gehen wird. Die junge Generation erwartet heute schon ganz selbstverständlich von einem Unternehmen, dass es für Chancengleichheit und Diversität ebenso sorgt wie für Nachhaltigkeit. Das hat auch der Fall Zalando gezeigt. Die Entwicklung wird nicht linear verlaufen, sondern der Frauenanteil wird exponentiell steigen, weil jetzt immer mehr Unternehmen aufwachen und begreifen, dass eine erfolgreiche Weiterentwicklung nur mit Frauen in der Führung zu haben ist.

Die Fragen stellte Mechthild Harting.