

Frederike Probert

ERFOLGREICH *statt perfekt*

Wie Frauen wirklich
Karriere machen

© 2023 des Titels "Erfolgreich statt perfekt" von Frederike Probert (ISBN 978-3-95972-669-6)
by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.finanzbuchverlag.de

FBV

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

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

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

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

Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Frederike Probert

Kapitel 1

Wo stehen wir?

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

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

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

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

Ein kurzer Blick zurück

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

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

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

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

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

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

Augenmerk aufs Jetzt

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

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

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

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

Immerhin in den Top Zehn – von unten

Mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von über 4 Milliarden US-Dollar im Jahr 2021² stellt Deutschland die viertgrößte Wirtschaftsmacht der Welt dar. Im Vergleich der EU-Mitgliedsstaaten liegt Deutschland damit auf dem ersten Platz. Wenn es uns wirtschaftlich so gut geht, werden wir sicherlich auch hinsichtlich paritätischer Führungsetagen vorangehen, oder?

Die Antwort ist leider enttäuschend: Allein im EU-Vergleich liegt Deutschland weit abgeschlagen auf Platz 9 – von unten. Während der durchschnittliche Anteil von Frauen in Führungspositionen 2019 in den – damals noch mit Großbritannien – 28 EU-Mitgliedsstaaten bei 34,4 Prozent lag³, bringt Deutschland nur magere 29,4 Prozent zustande. Damit liegen wir auf ähnlicher Höhe mit Malta (30 Prozent Frauenanteil, Platz 24 im BIP-Vergleich der EU⁴), Griechenland (28 Prozent, Platz 18 im BIP-Vergleich der EU) und Italien (27,8 Prozent, Platz 4 im BIP-Vergleich der EU).

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

Es stellt sich allerdings die berechtigte Frage, warum der Frauenanteil in Deutschland viel zu langsam wächst, obwohl vor sieben Jahren die Frauenquote und Selbstverpflichtungen von Unternehmen in Kraft traten. Schließlich lag 2016 der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 25 Prozent. Heute stehen wir bei 29,4 Prozent. Bei dem aktuellen Tempo, mit dem sich die paritätische Besetzung von Führungspositionen bewegt, dauert es laut AllBright Stiftung also nur noch rund 26 Jahre, bis eine Frauenquote unnötig wird⁵ – wenn das mal keine Perspektive ist!

Wo die Frauenquote wirkt

Ein Grund für die langsam steigende Anzahl von Frauen in Führungspositionen findet sich in der Ausgestaltung der Frauenquote. Die rechtlichen Vorgaben und damit verbundenen Sanktionen des Ersten Führungspositionen-Gesetzes galten nämlich bis 2021 nur für Aufsichtsräte und nicht für Vorstände. Während Verstöße gegen die Frauenquote in Ersteren mit Sanktionen geahndet wurden, galt für Vorstände nur eine Selbstverpflichtung der Wirtschaft. Dass aber scheinbar nur Sanktionen wirken – und Selbstverpflichtungen nicht das Papier wert sind, auf dem sie stehen –, zeigt die aktuelle FidAR-Studie⁶: Diese untersucht die Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der 160 im DAX, MDAX und SDAX notierten sowie von den 23 paritätisch mitbestimmten, im Regulierten Markt notierten Unternehmen, für die die Frauenquote gilt. So liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten Anfang 2022 bei durchschnittlich 33,48 Prozent, während nur 14,72 Prozent der Vorstandssitze in den untersuchten Unternehmen von Frauen besetzt werden.

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

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

Familienunternehmen in Not

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

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

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

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

Alles besser im Start-up?

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

Gerade bei Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, wird Homogenität überraschenderweise besonders großgeschrieben: So sind die Vorstandsmitglieder in den zehn Jungunternehmen (unter 15 Jahre, notiert in DAX, MDAX oder SDAX) im Vergleich zu den regulären Börsenmitgliedern der gleichen Indizes noch häufiger männlich (95 Prozent zu 87 Prozent) und noch häufiger Wirtschaftswissenschaftler (59 Prozent zu 52 Prozent). Auch bei den anderen Faktoren bleibt alles beim Alten – obwohl, wie bereits erwähnt, die Vornamen abweichen und das Führungspersonal rund sechs Jahre jünger ist¹¹.

International im unteren Mittelfeld

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

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

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

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

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

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

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

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

Sind wir aber mal ehrlich: So wirklich rätselhaft ist daran gar nichts, denn ganz nach der Prämisse »Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg« mangelt es in vielen Unternehmen offensichtlich an besagter Entschlossenheit. Untersuchungen haben mehrere Barrieren identifiziert, mit denen Unternehmen sich – und vor allem Frauen – im Weg stehen¹³:

1. Passivität

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