

# Noch viel Luft nach oben: Frauenanteile in Führungsetagen öffentlicher Unternehmen

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist im Grundgesetz festgeschrieben. Dass in Deutschland tatsächlich eine Gleichstellung zwischen den Geschlechtern erreicht wurde, besagt dies jedoch nicht. Neben vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen müsste Gleichstellung auch dann zum Tragen kommen, wenn es darum geht, Führungspositionen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu bekleiden. Von einer zahlenmäßigen Ausgewogenheit in den Führungsetagen privater und öffentlicher Unternehmen ist Deutschland allerdings noch weit entfernt. Der Artikel erörtert aktuelle Studienergebnisse unterschiedlicher Institutionen zu Frauenanteilen in Führungsgremien von Unternehmen. Darüber hinaus werden Schritte vorgestellt, um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungsaufgaben insbesondere öffentlicher Unternehmen zu unterstützen.

Auch wenn der Frauenanteil in Führungspositionen in den letzten Jahren einer positiven Dynamik unterlag, sind Vorstands- und Aufsichtsgremien in den meisten Unternehmen in Deutschland alles andere als ausgeglichen besetzt. Mit dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FüPoG) schaffte der Gesetzgeber 2015 eine rechtliche Grundlage für die Geschlechtergerechtigkeit. Das Gesetz wurde 2021 mit dem FüPoG II (Zweites Führungspositionen-Gesetz) erweitert (siehe Textkasten).

## Diversität kann den Unternehmenserfolg begünstigen

Geschlechterparität in der Wirtschaft ist nicht nur eine Frage der Gleichberechtigung, sondern auch mit Blick auf wirtschaftlichen Erfolg und Reputation wichtig: Unternehmen brauchen Diversität, sie benötigen qualifizierte Mitarbeitende gleich welchen Geschlechts auf allen Hierarchiestufen, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein.<sup>1</sup> Geschlechterdiversität wird auch mit einer höheren Kundenorientierung und Innovationskraft verknüpft.<sup>2</sup> Einem Bericht des Harvard Business Review zufolge werden Unternehmen durch Frauen in den Führungsreihen beispielsweise offener für Veränderungen und gleichzeitig weniger risikobereit.<sup>3</sup> Wenngleich sich die Auswirkungen eines höheren „Chefinnenanteils“ schwer beziffern lassen, deuten Studienergebnisse darauf hin, dass vielfältig zusammengesetzte Unternehmen den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen.<sup>4</sup> So hat das Beratungsunternehmen McKinsey die Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Unternehmenserfolge durch Frauen auf den Führungsebenen anhand

## Mehr Frauen in Leitungspositionen mit dem FüPoG II

Das Zweite Führungspositionengesetz (FüPoG II) von 2021 – eine Weiterentwicklung des 2015 in Kraft getretenen FüPoG – gibt einen Mindestanteil für Frauen in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland vor, die aus mehr als drei Mitgliedern bestehen.

Das Gesetz wurde nun auch auf Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes ausgeweitet: Für diese gilt eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent in den Aufsichtsräten. Aktuell betrifft dies 94 Unternehmen, für die zudem eine Mindestbeteiligung von einer Frau in Vorständen, die mehr als zwei Mitglieder haben, eingeführt wurde. Dieses Mindestbeteiligungsgebot gilt ebenso für Körperschaften des öffentlichen Rechts wie Krankenkassen und Renten- und Unfallversicherungsträgern sowie der Bundesagentur für Arbeit. Rund 155 Sozialversicherungsträger fallen unter dieses Mindestbeteiligungsgebot.

Für die Zusammensetzungen der zweiten und dritten Führungsebene gibt es gemäß FüPoG zwar keine fixen Quoten, jedoch verbindliche Vorgaben: So sind alle Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern verpflichtet, für den Frauenanteil auf den zweiten und dritten Führungsebenen Zielgrößen festzulegen (§ 76 AktG/§ 36 GmbHG) und transparent zu veröffentlichen (§ 289f HGB).

internationaler Unternehmensdaten – auch aus Deutschland – ermittelt: Demnach war es im Jahr 2019 für Firmen mit einer „hohen Gender-Diversität“ um 25 Prozent wahrscheinlicher, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Darüber hinaus legen Daten aus 2014 nahe, dass US-amerikanische und britische Firmen mit über 30 Prozent Frauenanteil in den Führungsetagen eine um 48 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Ergebnisse hatten als Firmen mit einem Frauenanteil zwischen 0 und 10 Prozent.<sup>5</sup>

1 Vgl. u. a. Petersen Institute for International Economics (2016): Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. In: ILO (2019): The business case for change, S. 23

2 Vgl. u. a. Boston Consulting Group (2021): Woman Up: Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen – BCG Gender Diversity Index Germany 2020; Blumberg, Y. (2018): Companies with more female managers make more money – here's why, 2.3.2018. In: CNBC Make It, unter: www.cnbc.com

3 Post, C./Lokshin, B./Boone, Ch. (2021): Research: Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think, 6.4.2021. In: Harvard Business Review, unter: www.hbr.org

4 Gerwing, S./Ottersböck, N./Lentz, P. (2017): Wirtschaftlich erfolgreich aufgrund vielfältiger Belegschaften? Eine Bilanz wissenschaftlicher Studien und Instrumente. In: Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft – Beitrag D.1.4 (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Frühjahrskongress 2017 in Brugg)

5 McKinsey & Co., Inc. (2021): Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg so deutlich wie nie, Pressemitteilung, 19.5.2020; McKinsey & Company (2020): Diversity wins – How inclusion matters, Mai 2020, unter: https://www.mckinsey.de

## Aufstieg nach ganz oben trotz guter Ausgangsbedingungen schwierig

Frauen haben heute deutlich bessere Qualifikationen und Abschlüsse als noch vor einigen Jahrzehnten und entscheiden sich immer öfter für einen ambitionierten Karriereweg.<sup>6</sup> Unter den Hochschulabsolventinnen und -absolventen befanden sich in den Jahren 2018 bis 2020 sogar mehr Frauen als Männer.<sup>7</sup> Am Startblock dürften also zunächst genügend potenzielle weibliche Führungskräfte stehen. Doch die an sich gleichen Startbedingungen für Frauen und Männer sind für ein Aufsteigen ins Topmanagement nicht allein ausschlaggebend.

Die Boston Consulting Group hat den Frauenschwund anschaulich illustriert: Je höher es in der Privatwirtschaft die Karriereleiter emporgeht, desto geringer wird der Frauenanteil. Auf den beiden Hierarchieebenen unter dem Vorstand ist nur noch jeder Vierte (23 Prozent zwei Ebenen unter Vorstand) bzw. jeder Fünfte (19 Prozent Ebene direkt unter Vorstand) eine Frau, doch beim Sprung bis an die Spitze halbiert sich der Anteil weiblicher Führungskräfte nochmals.<sup>8</sup> Die Gründe dafür sind sehr komplex. So dürften strukturelle Ausgangsbedingungen wie etwa von Frauen dominierte Studien- oder Berufszweige ebenso eine Rolle spielen wie die Familienfreundlichkeit von Unternehmen oder gesellschaftliche Faktoren, zum Beispiel traditionelle Rollenverständnisse innerhalb von Familien, die die Berufsausübung beeinflussen. Frauen arbeiten beispielsweise vielfach in Querschnittsfunktionen wie Personal oder Marketing, für „businessorientierte Vorstandspeditionen“ kämen sie daher häufig nicht infrage. Oft wird als eine von vielen Erklärungen die Metapher der „gläsernen Decke“ genannt. Diese unsichtbare Aufstiegsbarriere speist sich aus unterschiedlichen – mitunter unbewussten – Verhaltensmustern männlicher Führungskräfte, Stichwort „Unconscious Bias“. Auch gewachsene Strukturen mit Netzwerken, die besonders für die Karriereentwicklung von Männern förderlich sind und Frauen benachteiligen, spielen dabei eine Rolle.

## Geschlechterverhältnis in Führungspositionen von Unternehmen nicht ausgewogen

Nach der regelmäßig vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführten Analyse von Führungspositionen liegt der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene von rund 16.000 untersuchten privaten Unternehmen aller Branchen und Größen aktuell bei nur 27 Prozent.<sup>9</sup> In der öffentlichen Wirtschaft liegen die Frauenanteile bei den Führungspositionen zwar über denen der Privatwirtschaft, jedoch unter dem Ziel eines 50:50-Verhältnisses.

## Aufsichtsräte und Vorstände der Bundesunternehmen „weiblicher“ als in der Privatwirtschaft

In der Debatte um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen

und Männern im Topmanagement wird öffentlichen Unternehmen meist eine Vorbildfunktion zugesprochen.<sup>10</sup> Bislang haben die Unternehmen mit unmittelbarer Bundesbeteiligung einen deutlich höheren Frauenanteil in Vorständen als große Unternehmen der Privatwirtschaft.<sup>11</sup> Insbesondere in den vergangenen Jahren war in den Bundesunternehmen ein deutlicher Anstieg in den Vorständen zu erkennen: Von knapp 18 Prozent im Jahr 2018 stieg der Frauenanteil auf fast 28 Prozent im Herbst 2020 an, stagniert allerdings seitdem. Die abflachende Entwicklung erklärt das DIW damit, dass „die meisten Unternehmen, für die die Quote gilt, diese bereits erfüllen“.<sup>12</sup> Im Vergleich dazu gab es in der Privatwirtschaft in den 160 börsennotierten DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen den stärksten Zuwachs etwas später als in öffentlichen Unternehmen: Von 2020 bis 2023 stieg der Anteil um rund 6 Prozent auf nunmehr 15,5 Prozent.<sup>13</sup>

Des Weiteren liegt der Anteil weiblicher Aufsichtsratsmitglieder in den 66 betrachteten unmittelbaren Bundesunternehmen mit 39 Prozent höher als in der Privatwirtschaft.<sup>14</sup> Bei den 200 umsatzstärksten privaten Unternehmen Deutschlands wurde 2021 die 30-Prozent-Marke geknackt,<sup>15</sup> bei den zu diesem Zeitpunkt noch 30 Dax-Konzernen lag der Frauenanteil im Jahr 2020 im Durchschnitt bei 36 Prozent.<sup>16</sup>

Die Repräsentanz von Frauen in Führungsorganen der Bundesunternehmen ist damit zwar höher als in börsennotierten Unternehmen, dennoch liegt sie unter den politisch formulierten Zielen einer gleichberechtigten Teilhabe.<sup>17</sup>

## Landes- und Kommunalunternehmen liegen bei weiblichem Führungspersonal zurück

Betrachtet man die öffentlichen Unternehmen auf Landes- oder Kommunalebene, so wird deutlich, dass die hier erreichten Frauenanteile in den Vorständen nicht mit denen der Bundesunternehmen, die unter das FüPoG II fallen, zu vergleichen sind: Der durchschnittliche Frauenanteil in den Vorständen der Landes- und Kommunalunternehmen liegt bei rund 20 Prozent.<sup>18</sup>

Allerdings existieren zwischen einzelnen Bundesländern bzw. Städten starke Unterschiede: Während der Frauenanteil beispielsweise bei den Landesunternehmen Schleswig-Holsteins bei 32 Prozent und in Thüringen bei 29 Prozent liegt, beträgt dieser in Rheinland-Pfalz nur 12 Prozent, in Baden-Württemberg 14 Prozent und Nordrhein-Westfalen 18 Pro-

6 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2021): Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie, Umfrageergebnisse 2021

7 Statistisches Bundesamt (destatis.de) (2021): Frauenanteile nach akademischer Laufbahn

8 Boston Consulting Group (2021): Woman Up: Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen – BCG Gender Diversity Index Germany 2020

9 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2022): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt

10 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. – DIW Berlin (2022): Managerinnen-Barometer 2022; Zeppelin Universität Friedrichshafen (2022): FIT-Public Management-Studie 2022: Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich

11 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. – DIW Berlin (2022): Managerinnen-Barometer 2022 Ebenda

12 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2023): Mixed-Leadership Barometer – Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen, Januar 2023

14 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. – DIW Berlin (2022): Managerinnen-Barometer 2022 Ebenda

16 Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V., DSW (2021): DSW-Aufsichtsratsstudie 2021

17 Papenfuß, U./Schmidt, C./Dünwald, V. (2022): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie)

18 Ebenda



zent.<sup>19</sup> Diese teilweise erheblichen Unterschiede lassen sich laut der Initiative FidAR e.V. (Frauen in die Aufsichtsräte) auf den unterschiedlichen Umgang der Bundesländer mit Geschlechtergerechtigkeit bei den Führungspositionen der Beteiligungen zurückführen. Auch innerhalb der Aufsichtsräte ist ein Gefälle zu erkennen, was nach Ansicht von FidAR damit zusammenhängen könnte, ob das Bundesland über einen Public-Corporate-Governance-Kodex verfügt oder nicht: So haben beispielsweise Bayern und Sachsen – dort ist der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der Landesbeteiligungen besonders niedrig (Bayern 20 Prozent, Sachsen 16 Prozent) – keinen Public-Corporate-Governance-Kodex.<sup>20</sup>

### Mehr oder weniger Chefinnen – das kommt auf die Branche an

Bei einer differenzierten Betrachtung nach Branchen zeigen sich erhebliche Unterschiede bei der Geschlechterrepräsentation quer über alle föderalen Ebenen hinweg.<sup>21</sup> Laut der FIT-Public Management-Studie der Zeppelin Universität ist der Frauenanteil in den Sektoren „Gesundheit und Sozialwesen“, „Bildung, Wissenschaft und Forschung“ sowie „Krankenhäuser“ am größten (35 Prozent, 33 Prozent und 26 Prozent). Deutlich geringere Anteile bestehen hingegen in den Sektoren „Energie-/Wasserversorgung und Stadtwerke“ mit 11 Prozent und „Abfall- und Abwasserentsorgung“ mit 16 Prozent.<sup>22</sup> Diese Sektoren gehören zu den prägenden Branchen kommunaler Unternehmen, was das Phänomen des geringeren Frauenanteils in Führungspositionen kommunaler Unternehmen gegenüber Bundesunternehmen erklären könnte. Der Sektor „Digitalisierung und IT“ bildet mit 7 Prozent Frauenanteil das Schlusslicht.<sup>23</sup>

### Die Unternehmensspitzen von morgen: die zweite und dritte Leitungsebene

Schaut man auf die Geschlechterzusammensetzung beim Führungspersonal, so bleibt das Bild unvollständig ohne einen

Blick auf die nachfolgenden Führungsebenen: Denn für die Zusammensetzung der obersten Führungsebene sind vor allem die zweiten und dritten Führungsebenen als „Rekrutierungspool“ besonders relevant.<sup>24</sup> So ist beispielsweise bei den DAX-Unternehmen einer Analyse der Unternehmensberatung Russell Reynolds zufolge jede zweite Vorständin aus den eigenen Reihen rekrutiert worden.<sup>25</sup>

### Frei wählbare Zielwerte für Frauenanteile haben geringe Durchschlagskraft

Für die zweiten und dritten Führungsebenen sind zwar keine Quoten zu erreichen, doch Unternehmen bestimmter Größen müssen Zielgrößen festlegen und diese veröffentlichen (vgl. Textkasten auf Seite 21). Diese Berichtspflicht – zumal zu flexiblen und frei wählbaren Zielgrößen – hat aber offenbar eine geringere Durchschlagskraft als fix zu erreichende vorgegebene Quoten. Für wie wenig verbindlich die gesetzlichen Vorgaben gehalten werden, zeigt eine aktuelle Analyse der Zeppelin Universität. Darin wurde die Gesetzestreue in bundesweit 191 öffentlichen Unternehmen auf allen Verwaltungsebenen untersucht.<sup>26</sup> Demnach hält sich über ein Drittel der Unternehmen (37 Prozent) „nicht an die Gesetze und verweigert die Transparenz zu Zielgrößen“. Am wenigsten pflichtbewusst sind demnach die Landesunternehmen: Weniger als die Hälfte der Unternehmen (44 Prozent) kommt dort ihren Berichtspflichten nach. Selbst wenn Zielgrößen veröffentlicht werden, ist den Vorgaben noch lange nicht Genüge getan, denn auch die Höhe der Zielgrößen ist entscheidend: Liegt der Frauenanteil auf der zweiten oder dritten Führungsebene noch unter 30 Prozent, darf die festgelegte Zielgröße dem Gesetz zufolge den jeweils erreichten Status quo nach dem „Verschlechterungsverbot“ nicht unterschreiten. Doch auch dieses Gebot wird oft nicht eingehalten: Mehr als ein Viertel der Unternehmen mit Frauenanteilen unter 30 Prozent auf der zweiten oder dritten Ebene setzten sich der Analyse zufolge Zielgrößen unterhalb des aktuellen Status quo.

Die durchschnittliche Zielgröße der Unternehmen, die Angaben veröffentlichen, liegt bei 26 Prozent Frauenanteil auf der zweiten und dritten Führungsebene – noch weit entfernt von einem Geschlechterverhältnis zu gleichen Teilen. Die Durchschnittsangabe täuscht allerdings darüber hinweg, dass sich mehr als jedes fünfte Unternehmen lediglich einen Frauenanteil zwischen 10 Prozent und (sogar) 0 Prozent auf den zweiten und dritten Führungsebenen zum Ziel gesetzt hat.

### Abseits gesetzlicher Quoten – das können Unternehmen tun

Zu erfüllende Frauenquoten im Unternehmen bilden die Zielgrößen, die es anzustreben gilt. Doch welche Wege bieten sich öffentlichen Unternehmen und Gesellschaftern, diese zu

19 Ebenda

20 FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2021): Public Women-on-Board-Index, 2021

21 Papenfuß, U./Schmidt, C./Dünwald, V. (2022): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie), Zeppelin Universität Friedrichshafen; FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2021): Public Women-on-Board-Index, 2021

22 Ebenda

23 Ebenda

24 Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022)

25 Manager Magazin (2023): Frauenanteil steigt auf 23 Prozent – Erstmals mehr Frauen als Männer in Dax-Vorstände berufen, 22.1.2023, unter: [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de)

26 Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022)

erreichen? Zunächst gilt es, das Thema nicht singular für die obersten Führungsgremien zu betrachten. Stattdessen sollte im Unternehmen früh angesetzt werden. Und dies bedeutet, Gleichstellung auf allen Hierarchiestufen zu fördern und als oberste Führungsaufgabe anzusehen. Für die Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung sollten periodische Zielgrößen für den Frauenanteil festgelegt werden – und dies auch unabhängig von einer etwaigen gesetzlichen Verpflichtung. Darüber hinaus sollten Gleichstellungspläne diese Ziele mit konkreten Maßnahmen unterlegen. Um Leitungsaufgaben mit dem Familienleben besser zu vereinbaren, könnten zum Beispiel alle Führungspositionen auch in Teilzeit oder im „Tandem“ ermöglicht werden.

Auf der Gesellschafterebene kann ein Public-Corporate-Governance-Kodex dafür sorgen, mit entsprechenden Vorgaben einen positiven Beitrag zur Entwicklung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Geschäftsleitungen öffentlicher Unternehmen zu leisten. Zudem kann Gleichstellung als eine mit messbaren Kriterien unterlegte Zielsetzung in der Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung festgeschrieben werden. Bei der Auswahl neuer Geschäftsleitungen sollte der kommunale Gesellschafter schon bei der Besetzung der Findungskommission ein Augenmerk auf einen ausgewogenen Frauenanteil legen, um die Voraussetzungen für eine gleichstellungsfördernde Auswahl zu verbessern. Im Stadtrat bzw. Kreistag – also dort, wo die Aufsichtsratsmitglieder in aller Regel ausgewählt werden – kann auch eine fraktionsübergreifende Vereinbarung für höhere Frauenanteile bei der Besetzung von Aufsichtsräten helfen.<sup>27</sup>

### Fazit: hoher Fachkräftebedarf nur mit beiden Geschlechtern zu decken – Nachwuchsförderung immer bedeutender

Unterschiedlichste Institutionen zeigen mit ihren Erhebungen, wie schwer sich Deutschland tut mit der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen – sowohl privater als auch öffentlicher Unternehmen. Die Zeppelin Universität unterstreicht in ihrer jährlichen Analyse öffentlicher Unternehmen den weiteren Forschungsbedarf zu den Ursachen der Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen sowie zu Konzepten, um die Geschlechterungleichheit aufzulösen.<sup>28</sup> Neben vielen weiteren Aspekten müsse das Verständnis darüber erweitert werden, wie Unternehmenskulturen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Unterrepräsentierung von Frauen beeinflussen.<sup>29</sup>

Der Anstieg des Frauenanteils in den Vorständen lässt jedoch hoffen: Vorstandsmitglieder können einen direkten Einfluss auf Unternehmenskultur und Personalpolitik ausüben.<sup>30</sup> Die Gleichstellungspolitik innerhalb des jeweiligen Unternehmens könnte

so intensiviert werden. Darüber hinaus nähmen Frauen in Vorständen eine Vorbildrolle für andere Frauen ein.<sup>31</sup>

Bei der Betrachtung des Frauenanteils sollten neben dem Topmanagement auch die Führungsebenen betrachtet werden, die der obersten Führungsebene nachfolgen. Diese sind als Nachwuchsführungskräftepool ausschlaggebend, damit „auch künftig ausreichend qualifizierte Frauen bereit sind, Spitzenpositionen einzunehmen“. Es gelte dabei, gerade jüngere weibliche Nachwuchsführungskräfte „trotz möglicher anstehender oder bestehender Familienphasen bei der Besetzung von Führungspositionen“ zu berücksichtigen.<sup>32</sup> Um beispielsweise speziell Mütter in ihren Führungskarrieren zu fördern, brauche es Hebel auf organisationaler Ebene: etwa Unterstützung in der Kinderbetreuung, an die Erfordernisse von New Work angepasste Arbeitszeiten oder die Förderung von Männern bei der Wahrnehmung von Elternzeiten.<sup>33</sup>

Dass die öffentlichen Unternehmen für diese zweiten und dritten Führungsebenen ihren Verpflichtungen zur Festlegung von Zielgrößen hinterherhinken, zeigen aktuelle Studienergebnisse – dieser Nachlässigkeit müsse „in einem Rechtsstaat mit Nachdruck nachgegangen werden“.<sup>34</sup> Des Weiteren sind die Unternehmen gefragt, bereits bei Nachwuchskräften und im mittleren Management eine Geschlechterdiversität in businessnahen Ressorts zu fördern und so entsprechende „Karrierewege zu kreieren“, die bis ganz nach oben führen können.<sup>35</sup>

Herausforderungen wie etwa die Coronapandemie der letzten Jahre und der Fachkräftemangel in systemrelevanten Berufen zeigen noch einmal mehr die Bedeutung des Beitrags beider Geschlechter – in allen wirtschaftlichen Bereichen und auf allen Hierarchiestufen. Ungeachtet dieses Handlungsdrucks scheinen viele Unternehmen das Potenzial von Frauen noch nicht auszuschöpfen.<sup>36</sup> |

*Nina Kairies-Lamp*



Eine ausführlichere Fassung dieses Artikels ist im Oktober 2022 in der Publikation „Gendergerechtigkeit“ unter dem Titel „Wie viel Anteil haben Frauen in Vorstand und Aufsichtsrat?“ erschienen. Die Publikation wurde herausgegeben vom Audit Committee Institute e.V. in Kooperation mit dem Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Download der Publikation unter: [www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

27 Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) (2022): Interview mit Nina Kairies-Lamp und Michael Plazek-Stier zu Gendergerechtigkeit – wie Stadtwerke sie vorantreiben. In: ZfK Personal-Newsletter, 14.12.2022

28 Papenfuß, U./Schmidt, C./Dünwald, V. (2022): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie)

29 Ebenda

30 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2021): Mixed Leadership-Barometer Januar 2021

31 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. – DIW Berlin (2022): Managerinnen-Barometer 2022

32 Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022)

33 Diller, S./Ortner, T. (2022): Vorbild (und) Mama: Mütter in Führungspositionen. In: Audit Committee Institut e.V./ Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (Hrsg.) (2022): Quarterly extra – Gendergerechtigkeit

34 Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022)

35 Boston Consulting Group (2021): Woman Up: Wie Unternehmen mit Vielfalt an die Spitze kommen – BCG Gender Diversity Index Germany 2020

36 Allbright-Stiftung (2021): Aufbruch oder Alibi? Viele Börsenvorstände erstmals mit Frau; KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2021): Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie, Umfrageergebnisse 2021