



## Frauen in Führungspositionen

Jetzt gilt's! Seit August ist das Zweite Führungspositionen-Gesetz, das die Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen fördern soll, in Kraft. Es setzt eine Quote für den Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen fest, die derzeit heiß diskutiert wird. Auch wenn das Gesetz ausschließlich für börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen und Gesellschaften gilt, sind Auswirkungen auf den gesamtgesellschaftlichen Diskurs und damit auch auf Unternehmen insgesamt feststellbar. Wie sieht es genau aus? Wie steht man zur Quote? Wie wirkt sie sich auf (Familien)unternehmen aus? Wir haben zur Klärung dieser Fragen einige Stimmen aus Familienunternehmen, bzw. von deren weiblichen Vertretern aus unterschiedlichsten Führungsebenen eingefangen.

Petra Schmucker, Geschäftsführende Gesellschafterin der [BRUNATA-METRONA GmbH & Co. KG](#), Dienstleiter für Heiz- und Wasserkostenabrechnung, gehört nicht zu den Befürwortern der Quote. *„Ich persönlich halte gar nichts von der Frauenquote. Zum einen stellt sie diejenigen Unternehmen, die keine geeigneten Kandidatinnen für bestimmte Führungspositionen finden, vor große Probleme. Zum anderen haftet den „Quotenfrauen“ immer der nicht auszuräumende Verdacht an, nicht wegen ihrer Qualifikation, sondern zur Erfüllung der Quote auf ihre Position gekommen zu sein – auch wenn das gar nicht stimmt.“*

Tatsächlich lag der Hauptgrund dafür, die Quotenregelung nicht bis auf die Vorstandsebene hin auszudehnen, bislang in der dadurch sich ergebenden Beschränkung der unternehmerischen Freiheit bei der Neubesetzung von Stellen, die durchaus Probleme mit sich bringen kann. Generell gibt es das Führungspositionen-Gesetz bereits seit Mai 2015. Es beruhte bis dato auf zwei Säulen: Für die Aufsichtsräte von börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen galt eine fixe Geschlechterquote von mind. 30 %. Die Zahl der Frauen in Aufsichtsräten in diesen Unternehmen hat sich seitdem auch signifikant von ursprünglich 13,9 % im Jahr 2015 auf 35,2 % im Jahr 2020 erhöht. Ein Vorzeigebeispiel ist das Familienunternehmen HEINZ-GLAS, bei dem die Geschäftsführung bereits zu 50 % aus Männern und zu 50 % aus Frauen besteht, wie uns Carletta Heinz, CEO und Nachfolgerin der HEINZ-GLAS GmbH & Co. KG, mitteilt. Um dies in der Breite der Unternehmen zu erreichen, sieht auch sie die Notwendigkeit einer Quote, betont jedoch zugleich, dass es schade ist, dass es eine gebraucht hat.

Die zweite Säule bestand bislang in der Meldepflicht einer Zielgröße für den Frauenanteil auf Vorstandsebene. Doch 80 % der betroffenen Firmen gaben entweder gar kein Ziel oder das Ziel „Null“ an. Im gleichen Zeitraum und unter Geltung dieser flexiblen Quotenregelung, stieg der Frauenanteil hier dann auch lediglich von 4,9 % auf 11,5 %. Die neue Regelung soll das nun ändern. Das zu Anfang des Jahres 2021 vom Bundeskabinett beschlossene, am 12. August in Kraft getretene Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPdGII) besagt, dass sich ein Vorstand, der aus mehr als drei Personen besteht, zukünftig aus mindestens einer Frau und einem Mann zusammensetzen muss. Nach Angaben der Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) betrifft dies derzeit nur 66 Unternehmen. Ein großer Teil bleibt daher von sanktionsbelegten Vorgaben weiterhin verschont,

wengleich sich auch bei Ihnen bereits im Laufe des ersten Halbjahres 2021 ein bemerkenswerter prozentualer Anstieg des Frauenanteils in Vorständen feststellen lässt, der wohl auf die Quote als gesellschaftlichen Trend zurückzuführen ist. Auch die meisten Familienunternehmen unterliegen nicht der Quotenregelung. Wie dem im Dezember 2020 erschienen Artikel: [Top 500 Familienunternehmen – Frauenquote an der Spitze sehr niedrig](#), der News, Fachzeitschrift für Familienunternehmen, zu entnehmen ist, belegen, laut dem Ergebnis einer durch PWC und Intes-Akademie durchgeführten Auswertung der 500 größten deutschen Familienunternehmen, auch hier lediglich 13,6 % an Frauen eine Position an der Führungsspitze. Woran liegt das? Und kann eine Quote das ändern? Der Intes-Geschäftsführer Dr. Dominik von Au bezeichnet die Quote als „*richtiges Signal, obwohl sie nicht an den Kern des Problems geht, sondern nur die Symptome behandelt. Mit der geringen Attraktivität der MINT-Fächer bleibt ein großes strukturelles Problem*“, so betont er.

Isabel Grupp, Nachfolgerin der Plastro Mayer GmbH, bestätigt dies. Obwohl sie selbst jenseits jeder Quoten-Diskussion per Geburt, also privilegiert, als Nachfolgerin in die Firma hineingewachsen sei, verkörpert sie dennoch innerhalb des Unternehmens als Frau in einer männerdominierten Branche, eher eine Ausnahme. „*Das liegt aber faktisch daran, dass sehr wenige Frauen technische Berufe, (MINT-Bereiche), die zu uns passen würden, erlernen. Von daher kann ich auch keine Quote fordern, da es die Damen in der Vielzahl gar nicht in der Qualifikation gibt, die wir bei uns im Unternehmen benötigen würden*“, so erläutert sie. Diese Erfahrung teilt auch Frau Schmucker von BRUNATA-METRONA. Insgesamt herrsche im Unternehmen, auch im mittleren Managementbereich, eine ausgeglichene Frauenquote. Allein auf der oberen Führungsebene unterhalb der Gesellschafter, auf der Bereichsleiterenebene, gäbe es nur eine einzige Frau, berichtet sie. Sie bedauere dies, hätte bei gleicher Qualifikation eine Frau vorgezogen, aber aus Mangel an Bewerberinnen wäre es unmöglich gewesen, eine Frauenquote zu erfüllen. Die Lösung dieser Schwierigkeit sieht sie zu einem großen Teil als Aufgabe der Arbeitgeber: „*Die Arbeitgeber müssen gezielt Frauen in Führungspositionen hinein entwickeln. Eine Weiterentwicklung im eigenen Unternehmen mit entsprechender Förderung und Coaching ist teilweise leichter als eine Besetzung von außen.*“ Es gibt also Wege jenseits der Quote, um das Ziel einer erhöhten Diversität in Führungsgremien zu erreichen. Familienunternehmen scheinen hier aufgrund ihrer inhärenten Struktur Vorreiter sein zu können. Doch wie sehen diese Wege im Einzelnen aus?

Bei der [WIKA Alexander Wiegand Se & Co. KG](#), Weltmarktführer in der Druck-, Temperatur-, und Füllstandsmesstechnik, bekämpft man die Ursachen des mangelnden Frauenanteils tatkräftig durch zahlreiche und umfassende Maßnahmen. Martina Mischitz, Executive Vice President HR, ist daran maßgeblich beteiligt. Durch eine Teilnahme an Aktionen wie dem Girls Day, versucht WIKA junge Mädchen bereits in der Ausbildung für Technikberufe zu begeistern und Hemmschwellen abzubauen. In Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband vbm startet alle zwei Jahre das Programm „FiF“ (Frauen in Führungspositionen). Jeweils vier bis fünf Kandidatinnen werden im Verlauf desselben von jeweils einem als Coach tätigem Mitglied - der Geschäftsleitung oder der zweiten Führungsebene - begleitet und übernehmen in der Regel anschließend gehobene Fach- oder Führungspositionen. Auch im Rahmen der allgemeinen Nachwuchsentwicklung wird auf die Repräsentanz weiblicher Teilnehmer geachtet. 2021 wurde ein firmeninternes Frauennetzwerk gegründet, das für gemeinsames Lernen durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie die Behandlung weiterer relevanter Themen Raum bietet. Aus diesem Netzwerk entstand weiter eine Gruppe, die das Mentoring von weiblichem Führungsnachwuchs vereinheitlicht und verbessert. Impulsvorträge von externen Referentinnen, sowie persönlich und ungezwungen gestaltete „Mittagessen“ runden die Netzwerktreffen ab. Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Karriere bietet WIKA unterschiedliche Teilzeitmodelle, eine Kinderkrippe mit erweiterten Öffnungszeiten sowie Flexibilität durch die Möglichkeit von mobilem Arbeiten.

Das Unternehmen [WAGO](#), einer der weltweit führenden Anbieter von Verbindungs- und Automatisierungstechnik sowie Interface Electronic, hat ein umfassendes Programm namens WAGO Plus ins Leben gerufen, wurde dafür als „Leading Employer“ ausgezeichnet und unter anderen vom TÜV Rheinland als „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ mit dem Zusatz „Elternfreundlich“ zertifiziert. Neben üblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie der Unterstützung bei Kinderbetreuung und enger Kontaktpflege in der Elternzeit, werden hier Freizeit- und Ferienangebote für den Nachwuchs, Family & Friends Dinner sowie unterstützende Maßnahmen zum Thema „Pflege“ von Angehörigen entwickelt. Zwei weitere Bausteine, „Home“ und „Life“ vermitteln haushaltsnahe Dienstleistungen und Unterstützung bei belastenden, privaten und individuellen Lebenssituationen. Abgerundet wird das Programm durch eine Betriebsarztpraxis, zahlreiche Gesundheitsservices und viele kleine Alltagshilfen, wie einem Reinigungsservice oder der Möglichkeit, abends ein Familienessen mit nach Hause zu nehmen. Doch um Karrieren zu ermöglichen, braucht es noch mehr als Angebote, die den Rücken freihalten. Sören Kapelski, Leiter Human Resources, bemerkt dazu: *„Vor allem die Vernetzung und Förderung untereinander ist wichtig. Deshalb haben unsere Mitarbeiterinnen mit den women@wago ein Frauennetzwerk ins Leben gerufen, in dem sich weibliche Fach- und Führungskräfte austauschen und gegenseitig unterstützen.“* Ebenfalls zum Angebot gehören Mentoring- und Entwicklungsprogramme sowie individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen. *„Die richtige Kombination aus individuellen Karrieremöglichkeiten und attraktiven Angeboten zur Work-Life-Balance ist für uns der Schlüssel für eine gelungene Frauenförderung“*, sagt Kathrin Fricke, Chief Human Resources Officer und verantwortlich für Personalarbeit und Organisationsentwicklung. *„Deshalb freut es uns besonders, dass unser Engagement auf diesem Gebiet ebenfalls ausgezeichnet wurde.“* „Brigitte Academy“, eine Weiterbildungsplattform der gleichnamigen Frauenzeitschrift, kürte WAGO zu einem Top Unternehmen in den Kategorien „Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Flexibilität der Arbeit“, „Hilfe beim Berufseinstieg“, „Karriere im Top-Management“ und „Stellung der Frauenförderung im Unternehmen“.

Das Engagement für Frauenförderung ist in Familienunternehmen also in vollem Gange. Es bewegt sich was und Frauen erobern zunehmend auch Führungspositionen. Ein Beispiel dafür ist Christina Mayer. Sie arbeitet seit 13 Jahren bei der [ZELTWANGER Gruppe](#), Technologie- und Innovationsführer in Bereichen des Maschinenbaus, der Automation und in der Dichtheitsprüfung. Nach ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau hospitierte sie in den Bereichen Vertrieb und der Kundenbetreuung auf Messen. Die flexiblen Strukturen eines Familienunternehmens erlaubten es ihr, ihren Karrierepfad individuell zu gestalten, so dass sie schließlich fest in den Vertrieb wechselte, eine berufsbegleitende Weiterbildung zur geprüften technischen Fachwirtin absolvierte und heute, 13 Jahre später, die Position der Leitung des Vertriebsinnendienstes innehat. Als Frau in einer Führungsposition sieht sie sich faktisch, hinsichtlich ihrer Rolle und Aufgabe in keiner Weise gegenüber ihren männlichen Kollegen im Nachteil. Ein Unterschied besteht lediglich noch in der Außenperspektive, so sagt sie: *„Was es Frauen sicherlich etwas schwerer macht, ist die Denkweise, die in den Köpfen verankert ist. Frauen sind in Führungspositionen leider noch sehr wenig vertreten, so dass das Bild einfach ungewohnt ist. Eine Frau muss sich zunächst beweisen. Ein Mann muss das nicht“*, so sagt sie. Dabei stellt sie die Frage, ob der geringe Anteil an Frauen in Führungspositionen daran liegen kann, dass Frauen diese Positionen nicht so anstreben, es nicht wagen, oder daran, dass sie keine Chancen bekommen. Mangelt es an Mut, oder mangelt es an Chance? An Arbeitgeber appelliert sie, Frauen aktiv anzusprechen, zu fordern und zu fördern. An Frauen appelliert sie dafür Mut zu haben und den Blick nicht auf Hindernisse, sondern auf Möglichkeiten zu konzentrieren. Die Struktur eines Familienunternehmens empfand sie vor allem aufgrund des herrschenden Teamgeists

und des starken Miteinanders in der Entwicklung ihrer Karriere als hilfreich. Die lange Firmenzugehörigkeit sowie ein junges Team befördern die Akzeptanz ihrer jetzigen Führungsrolle.

Marie Flegel arbeitet seit zwölf Jahren bei [B. Braun](#), einem der weltweit führenden Anbieter für Lösungen für den Gesundheitsmarkt und in der Medizintechnik, und ist gegenwärtig Erste Schichtleiterin. Auch ihr Weg war zu Beginn nicht einfach, da in der Produktion ausschließlich Frauen, in der Schichtleitung aber ausschließlich Männer mit viel Jobberfahrung tätig waren. Als erste weibliche Führungskraft musste sie Pionierarbeit leisten und sich Respekt erarbeiten. Mittlerweile sind an ihrem Standort in Radeberg vier von zehn Schichtleitungen weiblich. In ihrer Führungsposition, die sie in Teilzeit ausübt, leitet sie zwei Teams mit nahezu 20 Mitarbeitenden und setzt auf die in Familienunternehmen gelebten Werte: Vertrauen und Eigenverantwortung. Marie Flegel betont die Bemühungen des Unternehmens, vor allem in Bezug auf Flexibilität und Work-Life-Balance. Besonders das von den Mitarbeitenden mitentwickelte Schichtsystem ermöglicht ihr die Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie.

Bei der [Hansgrohe Group](#), einem weltweit führenden Hersteller von Brausen, Duschsystemen, Bad- und Küchenarmaturen sowie Küchenspülen findet sich eine Mitarbeiterin sogar in der Geschäftsleitung wieder. Die Bilderbuch-Karriere der Wirtschaftswissenschaftlerin Linda Péus, die gegen Ende 2011 im Unternehmen als Junior Projektleiterin Marketing begann, entwickelte sich über weitere Positionen im Ausland bis hin zur Leitung Marketing Deutschland im Jahr 2019. Die Quote ist für sie, so könnte man sagen, Mittel zum Zweck: *„Ich war immer gegen eine Quote, weil ich der Meinung bin, dass vakante Stellen (...) mit den Personen zu besetzen sind, die am besten geeignet sind (...). Allerdings müssen wir als Gesellschaft auch feststellen, dass diese Haltung bis heute wenig Diversität in die „Chefetagen“ bringen konnte. Ich bin der Meinung, dass eine verstärkte Geschlechtervielfalt für die Kultur und die Entscheidungsprozesse in den Führungsebenen förderlich ist – wenn dazu eine Quote notwendig ist, dann ist sie hoffentlich nur dazu da, um den Anfang zu machen, um ein Umdenken einzuleiten.“* Als Herausforderung empfindet sie, dass sich Arbeitszeitmodelle und die Erwartungshaltungen an Führungspositionen in männerdominierten Branchen wie der Sanitätswirtschaft noch stark an der Lebensrealität von Männern ausrichten. Themen, die bislang oftmals nur Frauen zugeschrieben werden, wie eben zum Beispiel Elternzeit, Teilzeitarbeit und Karriereunterbrechungen erschweren ihrer Meinung nach nicht nur das Erreichen einer Führungsposition, sondern auch die Kontinuität einer Führungslaufbahn. Deshalb muss der Arbeitgeber, so ist auch sie überzeugt, die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern. Bei Hansgrohe erlebt sie große Fortschritte in diesem Feld, beispielsweise durch eine Förderung von Führung in Teilzeit, einer aktiven Entwicklung interner Talente, durch auf Frauen abgestimmte Stellenausschreibungen und seit Jahren eingeführten Möglichkeiten hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten. Gerade von der familiengeprägten Kultur ihres Unternehmens hätte sie persönlich hinsichtlich ihres Karriereweges nur profitiert, berichtet sie. Ihre gesammelten Erfahrungen und erbrachten Leistungen sieht auch sie als Resultat der, - allen Familienunternehmen eigenen Kultur der Wertschätzung, der Leidenschaft, des Vertrauens und Miteinanders.

Abschließend mag die Quote im besten Falle nicht nur mehr Frauen zu Führungspositionen verhelfen, sondern letztendlich auch dazu beitragen, weibliche Lebensrealitäten mit Karrieren generell besser in Einklang bringen zu können. Vielleicht sogar bis zu einem Punkt, an dem sie sich selbst unnötig macht. Auf die Frage, ob es Frauen an Mut, oder an Chancen mangelt, lässt sich jedoch entgegen: Weder noch! Mut wächst durch sich ergebende Chancen und Chancen eröffnen sich den Mutigen. Gerade hierfür scheinen die Strukturen in Familienunternehmen ideal. Isabel Grupp betont: *„In einem Familienunternehmen wie unserem sehe ich für Frauen in Führungspositionen eigentlich*

*keine Probleme, sondern vielmehr Chancen. Wenn die Qualifikation und Leidenschaft für das Thema vorhanden ist und man selbstsicher und selbstbewusst in den Themen Wirken kann, ist aus meiner Sicht auch eine Frau eine top Führungskraft (...) Aber ich denke schon, dass in den vergangenen Jahren viele Frauen mutiger geworden sind, Themen zu platzieren und auch voranzutreiben. Ich kann nur jede Frau ermutigen, die Chancen, welche ihr geboten werden zu nutzen, sofern sie sich dabei wohl fühlt.“* Vor allem Frauen ermutigen Frauen nachhaltig. Auch Linda Péus ist sich ihrer Vorbildfunktion hierbei bewusst. Überzeugt davon, dass jede einzelne weibliche Führungskraft andere weibliche Talente inspiriert, ruft sie gleichermaßen zum Ergreifen von Chancen und zu Mut auf: „(...) die eigenen Karriereambitionen offen zu kommunizieren – auch mit dem Partner in der Familienplanung (...) zum anderen sind Netzwerke innerhalb des Unternehmens, aber auch außerhalb sehr wichtig. Ich würde jungen Frauen raten, diese konsequent zu nutzen – evtl. auch Mentoring Programme (...). Und zu guter Letzt: Mut haben und sich auch was zutrauen!“ In Familienunternehmen ist man hier auf jeden Fall am rechten Platz.

Weitere Informationen gibt es auf dem Employer Branding- und Jobportal „Karriere im Familienunternehmen“ und über die Social Media Kanäle:

<https://www.karriere-familienunternehmen.de>

<https://www.facebook.com/KarriereimFamilienunternehmen>

<https://www.youtube.com/KarriereimFamilienunternehmen>

[https://www.instagram.com/karriere\\_familienunternehmen](https://www.instagram.com/karriere_familienunternehmen)

<https://www.linkedin.com/company/karriere-familienunternehmen>

Pressekontakt:

Der Entrepreneurs Club e.K.  
Ismaninger Straße 113  
81675 München  
Deutschland  
[www.entrepreneursclub.eu](http://www.entrepreneursclub.eu)

Julia Antoine  
Telefon +49 (0)89 4161465-70  
Telefax +49 (0)89 4161465-99  
[julia.antoine@entrepreneursclub.eu](mailto:julia.antoine@entrepreneursclub.eu)