



**DR. NINA GILLMANN**  
CEO UND CO-FOUNDER VON TWISE

KOMMENTAR

## MIT FRAUEN IN FÜHRUNG

**Ganz Deutschland verzichtet auf einen simplen Wettbewerbsvorteil: Frauen. Nur etwa 10 Prozent der Vorstandsposten in Deutschland sind von Frauen besetzt und auch auf den Führungsebenen darunter sieht es nicht viel besser aus. Im jährlichen Ranking der 28 EU-Staaten nach Frauenanteil in Führungspositionen landete Deutschland letztes Jahr weit abgeschlagen auf Platz 22. Immerhin. Vor fünf Jahren war Deutschland noch Vorletzter. Kurz zur Erinnerung: Es ist 2020. Mehr Frauen in Führung rechnet sich überall auf der Welt. Nur in Deutschland nicht? Was ist bei uns anders?**

### *Frauen in Führung: Ein Business Case*

Alle haben es schon mal gehört oder gelesen: Unternehmen mit höherem Frauenanteil in Führungspositionen sind im Schnitt profitabler als ihre homogenen Peers. Das belegen auch unzählige wissenschaftliche Publikationen. Aber viele glauben es trotzdem nur so halb, darunter viele Befürworter der Frauenquote – die einen aus wahltaktischem Kalkül, die anderen aus humanistischer Überzeugung. Die Gegner der Frauenquote andererseits vermuten hinter den seit Jahrzehnten konsistenten Studien zu Gender-Diversity eine feministische Agenda mit Daten-Schmu. Schade. Hätte doch jemand allen erklärt, wie Frauen Unternehmen profitabler machen. Dann könnten wir uns diese ideologische Debatte sparen und uns auf Lösungen fokussieren.

### *Wie machen Frauen Unternehmen profitabler?*

Es liegt an den Determinanten kollektiver Intelligenz, die anders funktioniert als individuelle Intelligenz. Wenn Kollektive – also Unternehmen – herausragende Leistungen vollbringen wollen, brauchen sie vor allem Menschen in ihren Teams, die eine hohe soziale Kompetenz besitzen, also eher die Durchschnitts-Frau als den Durchschnitts-Mann<sup>1</sup>. Was nicht automatisch heißt, dass wir das Patriarchat brauchen. Aber 10 Prozent im Vorstand ist für herausragende Leistungen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Diversität zu wenig. In den USA ist das schon ein bisschen länger Konsens, weshalb amerikanische Unternehmen jährlich Milliarden investieren, um die negativen Konsequenzen des sogenannten „gender bias“ (d.h. die verzerrte Wahrnehmung von Menschen aufgrund ihres Geschlechts) auf die

Karrieren von Frauen zu minimieren. Das Ende von „Gender Bias“ reicht jedoch nicht.

### *Das systemische „Pipeline“-Problem*

Helfen Milliarden für die Bekämpfung des Gender Bias ähnlich wie in den USA auch der deutschen Wirtschaft? Isoliert investiert leider nein. Ja, Sie haben richtig gelesen. In Deutschland würden Gender-Bias-Maßnahmen allein, wenn überhaupt, nur sehr wenig bringen. Selbst wenn deutsche Unternehmen radikal das Jahrzehnt aufholen, das uns manche Länder in Sachen Gender Bias voraus sind, und alle Männer Feministen werden: Es wird sich im Top-Management kaum etwas ändern. Denn das eigentliche Problem in Deutschland ist ein systemisches „Frauen-Pipeline-Problem“. Dabei haben Frauen am Anfang zumindest statistisch die gleichen Karriere-Chancen: Die Hälfte aller Uni-Absolventen und Berufseinsteiger ist weiblich – Trend aufsteigend. Dann aber wählen vor allem Frauen die „falsche“ Pipeline, also Jobs in den sogenannten Support-Funktionen ohne P&L-Verantwortung (Kommunikation, HR, etc.), die zu selten nach ganz oben führen und sicher nicht auf den CEO-Chef-Sessel. Aber die mit Abstand größte systemische Pipeline-Barriere kommt erst später und betrifft fast alle Frauen (ca. 80 Prozent) ab dem mittleren Management. Es ist immer die gleiche Geschichte: Wird eine Frau Mutter und reduziert ihre Arbeitszeit, so gehört sie meist automatisch nicht mehr zum Führungskader. Denn in einem System, in dem Karriere nur in Vollzeit gelingt, wird das Vereinbarkeitsproblem zur Teilzeitalle. Das gilt übrigens auch für die wenigen Väter, die nach der Familiengründung auf Teilzeit umsatteln. Und für die Unternehmen, die es nicht schaffen, das Thema Elternschaft in die

Führungs-Karrieren zu integrieren, bedeutet dies: Ab dem mittleren Management gehen vor allem Frauen verloren. Von diesem Verlust erholt sich die „Pipeline“ für den weiblichen Top-Management-Nachwuchs nicht mehr und spätestens bei der Besetzung des Top-Managements ist die Pipeline leer. Das Ergebnis ist die für alle sichtbare Quoten-Misere im Vorstand. Gegen so einen System-Fehler hilft eine Eliminierung des Gender Bias gar nichts.

### *TWISE: System-Fix für Vereinbarkeit*

So ein System braucht funktionierende Teilzeit-Karriere-Modelle, wie unser TWISE-Tandem. Das TWISE-Tandem, ein Jobsharing-Modell, ermöglicht Frauen, weniger als Vollzeit zu arbeiten und trotzdem einem Vollzeit-Karriere-Job gerecht zu werden – nur eben zu zweit. Dadurch werden Frauen-Karrieren genau an dem Punkt stabilisiert, wo sie sonst an der typischen Unvereinbarkeit von Jobanforderungen und Privatleben zu scheitern drohen: Bei der Familiengründung oder beim beruflichen Wiedereinstieg mit Familie. Und das vielleicht Beste: Alle profitieren. Die Unternehmen verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Frauen in Führung, und die Mitarbeitenden müssen nicht mehr zwischen Karriere und Familie wählen: Win-Win!

### *Wie wird mein Unternehmen Kunde?*

Ihr Unternehmen will sich auch divers(er) aufstellen? Am liebsten bis ins Top-Management? Ihr Unternehmen braucht dazu mehr Frauen für alle Ebenen Ihrer Talente-Pipeline? Sie suchen eine pragmatische Lösung, die sich zeitnah umsetzen lässt, nachhaltig wirkt und kostengünstig ist? Dann kontaktieren Sie uns.

[twise.eu](https://www.twise.eu)

<sup>1</sup> MIT Center for Collective Intelligence, <https://bit.ly/2Gk0NLC>