

Karriere

Scheitern Frauen in der Chefetage häufiger als Männer?

21. Juni 2023, 7:19 Uhr | Lesezeit: 5 min

Die jüngsten Abgänge von Spitzenmanagerinnen deuten darauf hin, dass Frauen in Top-Positionen weniger Erfolg haben als Männer. Aber stimmt das auch? Eine neue Studie gibt Aufschluss.

Von Kerstin Bund

Am 14.06.2023 kommt die Meldung aus Hamburg: Tanja Dreilich gibt ihren Posten als Finanzchefin des Logistikkonzerns HHLA nach gerade mal sechs Monaten wieder ab, um sich "neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen", wie es in einer Pressemitteilung heißt. Darauf hätten sich die Vorständin und der Aufsichtsrat "im besten gegenseitigen Einvernehmen" verständigt.

Am 31. März 2023 lautet die News aus Walldorf: Sabine Bendiek, Personalchefin von SAP, habe den Aufsichtsrat darüber informiert, dass sie ihren bis Ende 2023 laufenden Vertrag nicht verlängern wird, wie der Softwarekonzern mitteilt. Bendiek gibt ihr Vorstandsmandat nach nur drei Jahren wieder ab.

Am 5. Dezember 2022 heißt es aus Bad Homburg: Carla Kriwet räumt ihren Chefposten bei Fresenius Medical Care nach gerade mal 66 Tagen im Amt - "auf eigenen Wunsch", wie der Dax-Konzern mitteilt.

Neue berufliche Herausforderungen. Im besten gegenseitigen Einvernehmen. Auf eigenen Wunsch. Wieder haben drei Top-Managerinnen ihre Posten innerhalb kurzer Zeit wieder abgegeben. Ob dies tatsächlich aus freiwilligen Motiven geschah, wie die offiziellen Verlautbarungen nahe legen sollen, das soll hier im Einzelfall gar nicht erörtert werden. Es geht um die grundsätzliche Frage, ob hinter den jüngsten Beispielen ein Trend steht: Bleiben Frauen an der Spitze von Unternehmen tatsächlich kürzer im Amt als ihre männlichen Kollegen? Haben Topmanage-

rinnen weniger Erfolg als Topmanager oder anders gefragt: Scheitern Frauen häufiger als Männer?

Fest steht, dass Tanja Dreilich, Sabine Bendiek und Carla Kriwet nicht im eigenen Unternehmen Karriere gemacht haben. Alle drei wurden von außen auf den Spitzenposten geholt. Und klar ist auch: Wer von außen kommt, egal, ob Mann oder Frau, hat grundsätzlich ein höheres Risiko zu scheitern als jemand, der im Unternehmen aufgestiegen ist und mit den Strukturen und - wohl wichtiger noch - mit der Kultur seit Jahren vertraut ist. "Wer von außen kommt, kennt das Unternehmen nicht, muss sich erst ein Netzwerk aufbauen und Verbündete um sich scharen, ohne die an der Spitze niemand überleben kann", sagt Sabine Hansen, Personalberaterin und Vorsitzende der Initiative *Women into Leadership*, die sich für die interne Beförderung von Frauen ins Topmanagement einsetzt.

So gesehen haben Frauen die schlechteren Startchancen: Während es die männlichen Vorstände vor allem als Eigengewächse in ihrem Unternehmen nach oben schaffen, kommen fast zwei Drittel (63 Prozent) aller Vorständinnen in den 160 größten Unternehmen des Landes von außen. Das geht aus einer gerade veröffentlichten Studie der gemeinnützigen Allbright Stiftung hervor. Darin heißt es: "Im eigenen Unternehmen schaffen es die weiblichen Talente nur im Ausnahmefall bis an die Spitze." Die Unternehmen hätten es über Jahre versäumt, genügend weibliche Talente aufzubauen. Deshalb könnten sie bei der Besetzung von Vorstandsposten seltener auf eine Frau aus den eigenen Reihen zurückgreifen. Und müssten eine von außen holen.

Bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen setzen Unternehmen laut der Allbright-Studie zunehmend auf die Hilfe von Personalberatungen. "Die Unternehmen bestellen bei ihnen gerade wie wild Frauen für ihre Vorstandsposten", sagt Wiebke Ankersen, die Geschäftsführerin der deutsch-schwedischen Allbright Stiftung. Und die Headhunter liefern: Fast die Hälfte (46 Prozent) der neuen Vorstandsmitglieder, die im vergangenen Jahr von außen geholt wurden, waren weiblich. Vor fünf Jahren noch war unter sieben extern rekrutierten Vorständen gerade mal eine Frau.

Fündig werden die Headhunter von Egon Zehnder, Heidrick & Struggles oder Spencer Stuart überwiegend im Ausland, wo mehr Frauen auf der Top-Ebene zur Verfügung stehen als hierzulande: Rund die Hälfte (49 Prozent) der extern rekrutierten Vorständinnen hat zuvor in einem ausländischen Unternehmen Karriere gemacht, bei den Männern waren es nur 36 Prozent. Und knapp jede fünfte Vorständin (19 Prozent) fanden die Headhunter in einem der 40 großen Dax-Unternehmen unterhalb des Vorstands, "wo die Pipelines mit weiblichen Führungskräften schon seit einigen Jahren systematischer gepflegt werden als in den meisten anderen deutschen Unternehmen", wie es in der Studie heißt.

Frauen sitzen etwas fester auf ihren Vorstandsstühlen als Männer

Weil die Unternehmen also häufig nicht selbst für Nachschub sorgen, lagern sie die Suche nach Spitzenfrauen an Headhunter aus. Das sei aber nur "die schnelle Lösung an der Spitze", sagt Ankersen. Auf diese Weise würden bloß ein paar Spitzenfrauen von einem Konzern zum nächsten geschoben. Nach dem Prinzip rechte Tasche, linke Tasche. "Wenn Unternehmen mehr Frauen im Vorstand haben wollen, müssen sie selbst systematisch einen viel größeren Pool an weiblichen Führungskräften auf allen Ebenen aufbauen", sagt Ankersen.

Wenn Frauen also häufiger Quereinsteigerinnen sind und Quereinsteiger es immer schwerer haben, lautet dann der Umkehrschluss, dass Frauen häufiger scheitern *müssen* als Männer? Sind sie grundsätzlich die riskantere Besetzung? Das Gegenteil sei der Fall, sagt Allbright-Geschäftsführerin Ankersen und verweist auf Zahlen, die ihre Stiftung gerade erhoben hat: Demnach haben zwischen September und März fünf Frauen in Dax, MDax und SDax ihr Vorstandsmandat abgegeben, in derselben Zeit sind 50 Männer gegangen. Das entspricht fünf Prozent aller weiblichen und acht Prozent aller männlichen Vorstandsmitglieder. Schaut man sich die Abgänge der extern rekrutierten Vorstände an, ist der Unterschied noch krasser: Fast jeder dritte Mann, der von außen kam, hat in den vergangenen fünf Jahren seinen Posten bereits wieder geräumt, aber nur jede sechste Frau. Man kann also sagen: Frauen sitzen etwas fester auf ihren Vorstandsstühlen als Männer.

Lässt sich daraus nun umgekehrt der Schluss ziehen, dass Frauen (trotz der schwierigeren Ausgangslage) an der Spitze erfolgreicher sind als Männer? Das sei Spekulation, sagt Ankersen. Sie deutet den Unterschied vielmehr so: "Vielleicht werden die Frauen vor der Einstellung genauer durchleuchtet als die Männer." Vielleicht seien sie auch anpassungsfähiger. In jedem Fall würden sich die Unternehmen mehr Mühe geben, die Frauen nicht zu verlieren. Schließlich stehen Konzernlenker heute unter enormem Druck der Öffentlichkeit, ihre Diversitätsziele zu erfüllen. Einen frauenfreien Vorstand kann sich heute kaum noch ein Aufsichtsrat leisten.

Gute Leistung allein reicht offenbar nicht aus

Rund 100 Vorstandsposten werden Jahr für Jahr in den 160 Börsenunternehmen neu besetzt. Viel Gelegenheit also, den noch immer niedrigen Frauenanteil von derzeit 17,1 Prozent zu erhöhen. Und tatsächlich ist an der Spitze von Unternehmen eine neue Dynamik zu beobachten: Im vergangenen halben Jahr wurden laut Allbright-Studie in den größten Unternehmen des Landes fast ebenso viele Frauen wie Männer neu in die Vorstände berufen.

Die Karriereberaterin Sabine Hansen rät Frauen, die von außen kommen, Vertraute mitzubringen und im neuen Unternehmen gezielt nach Talenten zu suchen und diese dann zu fördern.

"Viele Frauen denken: Ich bin gut, deshalb bin ich hier", sagt Hansen, die bis 2019 bei Kienbaum gearbeitet hat und nun ihr eigene Beratung führt. Gute Leistung allein reiche aber nicht aus. Gerade an der Spitze gehe es weniger um die Sache, als vielmehr um Macht. "Frauen dürfen keine Angst vor Macht und Machtsymbolik haben", sagt Hansen. Sie sollten also ruhig demonstrieren, wer die Chefin ist.

Wenn die jüngsten Abgänge der Top-Managerinnen Dreilich, Bendiek und Kriwet nicht belegen, dass Frauen an der Spitze weniger Erfolg haben als Männer, was lässt sich daraus dann ableiten? Vielleicht, dass auch im Jahr 2023 noch gilt: Wenn Führungsfrauen scheitern, dann nicht in aller Stille. Sie tun es unter der besonderen Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.

Bestens informiert mit SZ Plus – 4 Wochen kostenlos zur Probe lesen. Jetzt bestellen unter: www.sz.de/szplus-testen

URL: www.sz.de/1.5951612

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: SZ/keb

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.