

# „Ganz klar ein blinder Fleck“

**BZ-INTERVIEW** mit Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der Allbright-Stiftung, über die Karrierechancen von Frauen in Familienunternehmen und Führung in Teilzeit

**FREIBURG.** Deutsche Familienunternehmen stehen im internationalen Vergleich besonders schlecht da, wenn es um Frauen in Führungspositionen geht. Laut einer Studie der Allbright-Stiftung beträgt die Frauenquote in der Chefetage lediglich sieben Prozent. Allbright-Geschäftsführerin Wiebke Ankersen sprach mit Elena Stenzel über blinde Flecken bei den Karrierechancen von Frauen. Ankersen ist Rednerin beim Freiburger Unternehmersymposium.

**BZ:** Frau Ankersen, warum haben Sie für Ihre Studie ausgerechnet Familienunternehmen untersucht?

**Ankersen:** Wir schauen uns jedes Jahr die Unternehmensspitzen der 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen an. Die deutschen Familienunternehmen stehen viel weniger im Licht der Öffentlichkeit. Aus unseren Kontakten in diese Unternehmen hinein hatten wir den Eindruck, dass der Frauenanteil in deren oberen Führungsetagen noch geringer ist als bei den börsennotierten Unternehmen. Wir haben dann den Stand der 100 größten deutschen Familienunternehmen erhoben. Was wir da gesehen haben, hat uns dann doch ein bisschen erschreckt.

**BZ:** Inwiefern?

**Ankersen:** Diese Unternehmen haben einen extrem niedrigen Frauenanteil in der Geschäftsführung – gerade einmal sieben Prozent. Schon die börsennotierten Unternehmen liegen im internationalen Vergleich weit zurück, aber bei den Familienunternehmen sieht es noch schlechter aus. Das zeigt uns, dass sie sich zu wenige Gedanken machen, wie Führung heute aussehen sollte, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Das passt natürlich überhaupt nicht mit dem Anspruch der Familienunternehmen zusammen, gesellschaftlich verantwortlich zu wirtschaften. In vielen Bereichen erfüllen sie das. Aber bei den Karrierechancen von Frauen gibt es ganz klar einen Blindspot, einen blinden Fleck.

**BZ:** Warum ist das so?

**Ankersen:** Wir haben grundsätzlich eine recht traditionelle Unternehmenskultur in der deutschen Wirtschaft und besonders in Familienunternehmen. Die Unternehmen, die wir uns angeschaut haben, sind oft mehr als 100 Jahre alt. Sie hatten immer die Herausforderung, zwischen Tradition und Erneuerung zu balancieren, und sie haben überlebt, weil sie immer die Zeichen der Zeit erkannt haben. Wir haben den Eindruck, dass Chancengleichheit und Diversität bei vielen noch als ein Zeitgeistphänomen abgetan wird. Das ist eine fatale Fehleinschätzung. Die Vielfalt in unserer Gesellschaft ist ein Fakt. Ein Viertel der Deutschen hat ausländische Wurzeln, mehr als 50 Prozent der Bevölkerung sind Frauen – und die sind nicht mehr zu Hause, sondern in der



FOTO: ALLBRIGHT-STIFTUNG

**Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der Allbright-Stiftung**

Arbeitswelt. Wir erleben eine grundlegende gesellschaftliche Veränderung. Die Reaktion darauf kann nicht sein, Rekrutierungsschablonen wie in den 1950er-Jahren zu verwenden und das ganze Potential links liegen zu lassen.

**BZ:** Was meinen Sie mit Rekrutierungsschablonen?

**Ankersen:** Wir sprechen da vom „Thomas-Kreislauf“, weil Thomas und Michael die häufigsten Namen in den deutschen Vorständen sind. Die typischen deutschen Geschäftsführer sind männlich, Mitte 50, aus Westdeutschland und Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieur. Diese kleine homogene Gruppe rekrutiert instinktiv am liebsten ihresgleichen und traut Menschen, die ihnen ähnlich sind, am meisten zu. Es ist natürlich sehr angenehm, in einer homogenen Gruppe zu arbeiten, weil es wenig Reibung gibt. Aber es ist nicht im Sinne des Unternehmens.

**BZ:** Warum nicht?

**Ankersen:** Der Erfahrungshorizont und der Blickwinkel solcher Teams sind recht beschränkt, weil sie bei allen gleich sind. Man versteht sich ohne viele Worte. Was dann fehlt, sind korrigierende Elemente. Jemand, der in Frage stellt, jemand der eine andere Perspektive, etwas Neues einbringt. Es ist inzwischen gut dokumentiert, dass gut gemischte Teams die

besseren und am Ende auch profitableren Entscheidungen treffen.

**BZ:** Warum hielt man so lange daran fest?

**Ankersen:** Der deutschen Wirtschaft ging es sehr lange sehr gut. Das hat zu einer gewissen satten Zufriedenheit bei den Unternehmen geführt und der Veränderungsdruck schien nicht hoch genug, aktiv zu werden. Das ändert sich gerade, nicht zuletzt durch die Corona-Krise.

**BZ:** Sie sagen Veränderungsdruck – wie wirkt der?

**Ankersen:** Den höchsten Frauenanteil in Führungspositionen haben börsennotierte Familienunternehmen, die stärker dem Blick der Öffentlichkeit ausgesetzt sind. Was auch auf die sich verändernde öffentliche Erwartungshaltung zurückzuführen ist. Die Jungen, um die die Unternehmen konkurrieren, erwarten längst, dass die Betriebe sich um Chancengerechtigkeit und Diversität sorgen und dass sich das in den Führungsetagen widerspiegelt.

**BZ:** Was muss sich ändern?

**Ankersen:** In Bezug auf die Familienunternehmen kann man da ganz optimistisch sein. Weil sie Anpassungskünstler sind. Die Werte und Prinzipien der Eigentümerfamilie wiegen sehr stark in den Unternehmen, was hier ein Vorteil ist. Die Macht liegt bei ihnen, strategische

Änderungen können sie recht problemlos durchsetzen. Sie müssen es nur wollen.

**BZ:** Wie sieht das konkret aus?

**Ankersen:** Zunächst einmal muss Diversität in der Führung als strategisches Ziel des Unternehmens definiert werden. Bisher wird es oft als „nice to have“ (dt. schön zu haben, aber nicht notwendig) untergeordnet. Dann müssen sich Unternehmen fragen, warum sie so wenige Frauen haben: Rekrutieren sie zu wenig? Befördern sie nicht gerecht? Haben sie einen Thomas-Kreislauf? Ganz wichtig sind „Leuchtturmfrauen“, wie wir sie nennen, also Frauen in den oberen Führungsebenen, die gut sichtbar sind. Das ist ein starkes Signal ins Unternehmen hinein und natürlich auch nach außen.

**BZ:** Welche Rolle spielt dabei die Nachwuchsförderung?

**Ankersen:** Wir zählen natürlich die Frauen an der Spitze, aber die kommen ja irgendwo her. Es muss dafür gesorgt werden, dass auf allen Hierarchiestufen ein substantieller Frauenanteil besteht. In unteren Ebenen gibt es oft noch ein 50:50-Verhältnis, nach oben hin spitzt sich das pyramidenförmig zu.

**BZ:** Warum ist das so?

**Ankersen:** Die Karrieren von Frauen und Männern gehen in der Regel dann auseinander, wenn Kinder ins Spiel kom-

men. In Deutschland haben wir noch eine sehr starke Norm von „er macht Karriere und sie verdient ein bisschen was dazu“. Wenn also Unternehmen wollen, dass nicht automatisch immer Männer befördert werden, dann müssen sie die Karrierewege angleichen und dafür sorgen, dass sich Männer mehr um ihre Familien kümmern, Elternzeit nehmen und Teilzeit arbeiten. Unternehmen sollten auch vollzeitnahe Teilzeit in Führungen ermöglichen.

**BZ:** Können Frauennetzwerke helfen?

**Ankersen:** Sie allein können die Probleme nicht lösen. Aber sie können einen Beitrag leisten, weil Frauen sich untereinander austauschen und bestärken. Das zeigt ihnen, dass sie nicht bloß eine „Abweichung der Norm“ sind. Das ist eine gute Entwicklung, die Frauen viel selbstbewusster im Arbeitsleben auftreten lässt.

**BZ:** Welche Familienunternehmen gehen denn als gutes Beispiel voran?

**Ankersen:** Haniel, Otto oder B. Braun Melsungen sind deutsche Beispiele. Ein gutes Beispiel aus Schweden ist H&M. Der Vorstand besteht dort aus sechs Frauen und sieben Männern und hat eine weibliche Vorsitzende. So ein Unternehmen sehe ich in Deutschland noch nicht, aber da kann's hingehen. Wünschenswert wäre es. Am besten ist es für alle, wenn Männer und Frauen Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen gestalten.

**Wiebke Ankersen** ist Geschäftsführerin der deutsch-schwedischen Allbright-Stiftung. Die gebürtige Hamburgerin ist Skandinavistin und hat fast zwanzig Jahre für schwedische Organisationen in Deutschland gearbeitet. Zuletzt war sie Presseattachée an der Schwedischen Botschaft.

## INFO

### SYMPOSIUM

Das Freiburger Unternehmersymposium zu „Female Leadership. Frauen in Führung“ findet am 22. und 23. September ab 8.30 Uhr als Hybrid-Veranstaltung statt. Teilnehmen werden unter anderem Wiebke Ankersen (Allbright-Stiftung), Dieter Salomon (Industrie- und Handelskammer Südl. Ober- und Oberrhein) und Eva Voßkuhle (Vorsitzende Richterin Oberlandesgericht Karlsruhe).

### DIE ALLBRIGHT-STIFTUNG

Die Organisation mit Sitz in Stockholm und Berlin ist eine Stiftung, die sich für Frauen und Diversität in Führungspositionen einsetzt.

 Mehr Informationen unter [www.freiburger-unternehmersymposium.de](http://www.freiburger-unternehmersymposium.de) und unter [www.allbright-stiftung.de](http://www.allbright-stiftung.de).