

Bearbeiten

Versionen

Löschen

Startseite &gt; Wirtschaft



F+ „NICHT GENUG KANDIDATINNEN“?

## Schuld sind nicht nur Männer – warum der Frauenanteil in Top-Jobs wieder sinkt

26.03.2026, 06:19

Jahrelang erlebten Chefetagen in Deutschland einen deutlichen Aufstieg der Frauen. Doch nun deutet sich eine Trendwende an. FOCUS hat mit Experten gesprochen, die erklären, warum die Gleichstellung ins Stocken gerät und was Unternehmen verschenken.

Von Lucia Theiler



Jahrelang ging es nur in eine Richtung: nach oben. Mehr Frauen, mehr Vielfalt, mehr Druck auf Unternehmen. Doch 2026 kippt der Trend – leise, aber deutlich. Erstmals seit Jahren sinkt der Frauenanteil in den Vorständen der Dax-40-Konzerne. Gleichzeitig zeigt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Deloitte: In vielen Unternehmen rückt Gleichstellung spürbar in den Hintergrund. Das passiert selten offen, sondern meist schleichend. Und die Gründe sind komplexer, als es auf den ersten Blick scheint. Klar ist: Schuld sind nicht nur Männer.

Der Studie zufolge verschlechtern sich die Karriereperspektiven von Frauen. Katharina Wrohlich, Leiterin der Forschungsgruppe Gender Economics am DIW Berlin, beschäftigt sich seit Jahren mit Gleichstellung in Unternehmen und rät, nicht vorschnell zu urteilen. Nachdem 2021 für Vorstände eine Mindestbeteiligung von Frauen gesetzlich festgelegt wurde, sei der Anteil zunächst deutlich gestiegen. „Vor 20 Jahren waren weniger als ein Prozent in den Vorständen. Heute sind wir bei 25 Prozent.“

Man hat also große Fortschritte in Sachen Gleichstellung gemacht. Die aktuelle Stagnation könne womöglich eine „Verschnaufpause“ sein, die sich in den nächsten Jahren relativiere. Gleichzeitig macht Wrohlich deutlich: „Wenn man allerdings nur auf die jüngsten Entwicklungen schaut, sehen wir: Das ist immer noch kein Selbstläufer.“

### Keine Kandidatinnen? Oder die falsche Suche

Mit 23 Prozent nennt fast ein Viertel der befragten Firmen in der Deloitte-Studie als Grund, „nicht genügend qualifizierte Kandidatinnen“ zu finden. Sylvia Tarves, Gründerin und Inhaberin von LEADING WOMEN, hat sich mit ihrer Personalberatung auf die Vermittlung weiblicher Führungskräfte spezialisiert und benennt eine andere Ursache.

„Stichwort: Candidate Targeting. Die Frauen sind da – sie werden nur zu selten in den Communities gesucht, wo sie sind und entsprechend

individuell angesprochen.“ Insbesondere bei der Rekrutierung von Führungskräften sei auch das Netzwerk ausschlaggebend. Die etablierten Führungszirkel seien in Deutschland aber oft veraltet und homogen männlich.

„Der Mensch an sich ist faul“, sagt Tarves. „Also geht er an die Kontakte, die er schon hat – und damit verfestigen sich Strukturen von vor 20 Jahren.“

Ob die männlichen Machtzirkel mitunter ein Interesse daran haben, ihre Strukturen zu erhalten? Möglich. Gleichzeitig bleibt der hohe Männeranteil nicht nur aus Absicht, sondern auch aufgrund unterbewusster Mechanismen bestehen.

**F+** GROSSES GEFÄLLE IN DEUTSCHLAND

## **Bis 97.000 Euro im Schnitt: In diesen Jobs verdienen Sie besonders viel**

Von Lara Wernig



### **Die entscheidende Frage im Auswahlprozess**

Katharina Wrohlich weiß, dass es sich oft um einen Ingroup-Bias handelt. „In vielen Vorständen wirken homophile Präferenzen“, erklärt Wrohlich. „Diejenigen, die schon da sind, wählen als Nachfolger:innen Menschen aus, die ihnen ähneln. Die Kommunikation fällt leichter, ihnen werden ähnliche Fähigkeiten zugeschrieben – all das führt aber nicht unbedingt zu besseren Entscheidungen.“

Tarves erlebt im Auswahlprozess unterschiedliche Maßstäbe. „Männer werden nach ihrem Potenzial beurteilt – und Frauen immer nur nach ihrer Erfahrung“, sagt Tarves über die Aufstiegschancen von weiblichen Talenten. „Bei einem Mann argumentiert man: Der hat das Potenzial, der schafft das! Bei einer Frau: War die schonmal CEO, hat die genügend Erfahrung?“

Ungleiche Anforderungen bei gleichen Kompetenzen – eine Annahme, die sich mit den Studienergebnissen deckt: Nur 45 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, dass Frauen bei gleicher Qualifikation die gleichen Aufstiegschancen wie Männer haben, unabhängig vom Beschäftigungsmaß.

### **Das System als unsichtbare Hürde**

Apropos: Natürlich spielt in der Realität die Art der Beschäftigung eine große Rolle. Weil in Deutschland gerade bei weiblichen Erwerbstätigen Teilzeitmodelle verbreitet sind, ist auch das eine Hürde, die die Aufstiegschancen erschwert.

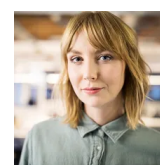
Oder wie Ökonomin Wrohlich sagt: „Karrieren in die oberste Führungsebene verlaufen in aller Regel nicht über lange Teilzeitphasen. Das in Deutschland verbreitete Modell ‚Vollzeitvater und Teilzeitmutter‘ ist deshalb ein zentraler Grund dafür, dass so wenige Frauen in Spitzenpositionen landen.“

Wrohlich erinnert an staatliche Rahmenbedingungen, denen ein traditionelles Familienbild zugrunde liegt: Elterngeldregelungen, Ehegattensplitting, selbst der Minijob und die beitragsfreie Mitversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung. „Das ist analog zur Gender-Pay-Gap. Der Zeitraum, in dem Frauen benachteiligt werden, beginnt mit der Familiengründung“, sagt sie. Hier könne der Staat ansetzen – etwa mit mehr Partnermonaten beim Elterngeld.

**F+** FIRMEN IMMER AUFGESCHLOSSENER

## **Top-Gehalt als Quereinsteiger – das sind die lukrativsten Berufe**

Von Lara Wernig



### **Hohe Ansprüche – auch an den Job**

Nicht nur würden Frauen weniger Chancen eingeräumt, so Tarves, auch entscheiden sie sich trotz erfolgreichem Auswahlprozess mitunter gegen eine Position.

Die Gründe? Fehlende Flexibilität, zu wenig Sinnhaftigkeit oder Intransparenz. Sie seien anspruchsvoller als männliche Kollegen, Kontext, Haltung und Strategie des jeweiligen Unternehmens betreffe. „Insgesamt ist die Kommunikation mit weiblichen Top-Kandidaten ist etwa 30 Prozent intensiver, wenn man sie wirklich gewinnen will. Ein Schenkelklopfen und die letzten Fußball Ergebnisse reichen da nicht aus.“

Zudem ist ein berufliches Netzwerk bei Frauen noch zu wenig ausgeprägt. Tarves rät deshalb, sich gegenseitig stärker zu unterstützen: „Nach dem Motto: Mensch, da ist ein Job frei, bewirb dich doch mal!“

## **Der Unterschied zwischen Marktführern und Mitläufern**

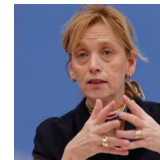
Fast die Hälfte der Unternehmen will den Frauenanteil im Top-Management nicht erhöhen. Für Sylvia Tarves, die es sich als Geschäftsführerin der Personalberatung LEADING WOMEN und der Jobbörse XXtalents zur Aufgabe gemacht, Frauen an passende Arbeitgeber zu vermitteln, ist das eine drastische Entwicklung. „Unternehmen, die keine Frauen in Führung holen, verzichten auf 52 Prozent des Arbeitsmarktkapitals. Das kann sich in Zeiten wie diesen kein Unternehmen leisten.“

Dass gemischte Führungsteams innovativer und schneller sein können, macht Gleichstellung auch für die befragten Unternehmen der Deloitte-Studie relevant. Dort, wo Unternehmen Gleichstellung vorantreiben, ist das selten ein rein soziales Ziel, sondern ein wirtschaftlicher Hebel.

WAHLRECHTSREFORM

## **Mehr Frauen in den Bundestag? Prien regt Parität an**

Von Alisha Mendgen und Janna Claudia Wolf



Bei großen Unternehmen überwiegen Arbeitgeberattraktivität und interne Quoten, die die Ökonomin Wrohlich für sinnvoll erachtet. „Das setzt die Unternehmen öffentlich unter Druck. Und unsere Forschung zeigt, dass das dazu beiträgt, Stereotype abzubauen.“

Viel Nachholbedarf gibt es allerdings bei kleineren Betrieben, die weniger im Fokus stehen. Gleichzeitig erkennen gerade sie zunehmend Chancen: In der Deloitte-Studie nennen kleine Unternehmen mehr Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Marktreichweite als Vorteile weiblicher Führungskräfte. Oder wie Tarves sagt: „Aus meiner Sicht ist das der Unterschied zwischen Marktführern und Mitläufern, die Gleichstellung als Erfolgsfaktor noch nicht verstanden haben.“

## **Was sich konkret ändern müsste**

Für den Standort Deutschland sieht Sylvia Tarves drei Notwendigkeiten, um aus linearen Recruiting-Prozessen auszubrechen:

Erstens brauche es verbindliche 50:50-Shortlists und gendergerechte Auswahlverfahren – also kein finales Kandidatenfeld mehr, auf dem nicht mindestens die Hälfte Frauen steht, und einen Bewertungsmaßstab, der Frauen nicht nur nach Erfahrung, sondern genauso nach Potenzial beurteilt.

Zweitens müssten flexible Führungsmodelle im Top-Management selbstverständlich werden – etwa Teilzeit- oder geteilte Führung sowie transparente, planbare Rahmenbedingungen, damit Frauen nicht aus Prozessen aussteigen, weil der Job nicht zu ihrem Leben passt.

Und drittens plädiert sie für Sponsorship statt nur Mentoring: Frauen bräuchten in Unternehmen einflussreiche Sponsoren, die Türen öffnen, sie sichtbar machen und aktiv für sie Chancen schaffen – das sei, so Tarves, der Hebel, „der wirklich funktioniert“.

[Zur Startseite](#)

## Kassen vor dem Kollaps – auf einmal drohen ganz neue Einschnitte

Der Krieg mit dem Iran verschärft die Finanzkrise der Krankenkassen weiter. Experten warnen vor einem deutlich größeren Defizit als bisher erwartet – und vor weiter steigenden Beiträgen und neuen Zumutungen. Dabei gäbe es durchaus andere Wege.

Von Susanne Stephan

Lesezeit 3 Min.



### F+ SIEMENS-VORSTAND ZU NEUER KI-WELLE

## „Je mehr Roboter es gibt, desto mehr industrielle Arbeitsplätze gibt es“

Die nächste große KI-Welle rollt, sagt Siemens-Vorstand Cedrik Neike im Interview. Und zwar in der Industrie. Die deutschen Betriebe hätten das bereits verstanden. Neike erklärt, welche gigantischen neuen Möglichkeiten sich ergeben.

Von Thomas Schmidutz

Lesezeit 8 Min.



### F+ WIRTSCHAFT

## Richtig Geld anlegen – jetzt erst recht!

Krieg, Crash, Inflation? So sichern Sie jetzt Ihr Vermögen und verdienen jeden Monat etwas dazu.

Von Johannes Bauer, Zoë Brunner, Matthias Dworak, Mika Hoffmann, Bernd Johann und Martina Simon

Lesezeit 18 Min.



### F+ „EIN GAMECHANGER FÜR UNSERE INDUSTRIE“

## Kann Deutschland doch Zukunft?

Anwendungen wie ChatGPT haben Künstliche Intelligenz bei Verbrauchern populär gemacht. Jetzt steht KI vor dem Sprung in die Industrie. Experten wittern eine Riesen-Chance für Siemens & Co. Zu Recht?

Von Thomas Schmidutz

Lesezeit 5 Min.



### F+ WICHTIGE GESETZE VERSCHLEPPT?

## „Reiche hat ihr Haus verloren“ – als im Ministerium die Stimmung kippte

Das Wirtschaftsministerium findet unter Katherina Reiche nicht zur Ruhe. Zentrale Posten werden neu besetzt und die Unzufriedenheit über Verzögerungen bei wichtigen Projekten wächst. Der Wendepunkt lässt sich datieren.

Von Matthias Jauch

Lesezeit 5 Min.

