

Zwischenergebnis der Dialogreihe „YES SHE CAN – Gleichstellung“ des Weserwirtschaftsforums

Zeitraum Oktober 2025 - Juli 2026 | Stand: 20.07.2026

Gleichstellung in Führung: Nicht das Potenzial fehlt, sondern der Mut, Führung neu zu denken.

Die Debatte über Gleichstellung in Führungspositionen wird seit Jahrzehnten in Deutschland geführt. Politische Programme, gesetzliche Vorgaben, Selbstverpflichtungen und unternehmerische Initiativen haben zweifellos Veränderungen angestoßen. Dennoch zeigt sich heute ein ernüchterndes Bild: Die Entwicklung hin zu einer echten Gleichstellung und Geschlechterparität in den obersten Führungsebenen Deutschlands und vor allem im ländlichen Raum stagniert.

Die ersten drei Dialogveranstaltungen der Reihe „**YES SHE CAN – Gleichstellung**“ des Weserwirtschaftsforums kommen deshalb zu einer zentralen Erkenntnis:

Die Herausforderung liegt längst nicht mehr in der Gewinnung qualifizierter Frauen. Die eigentliche Herausforderung sind Führungsstrukturen, die noch immer nach den Logiken des vergangenen Jahrhunderts funktionieren.

Die Dialogreihe vereint Perspektivenvielfalt aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Sie betrachtet die Situation bewusst aus einer regionalen, branchenübergreifenden Perspektive und richtet den Blick insbesondere auf die strukturellen Herausforderungen in den ländlich geprägten Räumen der offiziellen Weserregion. Gerade dort entscheidet sich in den kommenden Jahren, ob Unternehmen und öffentliche Verwaltungen ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sichern oder zunehmend an Innovations- und Fachkräftemangel sowie an resilienter Demokratiestrukturen verlieren.

Die Diskussionen stützen sich auf aktuelle Erkenntnisse und Studien unter anderem von der Bertelsmann Stiftung, der Vodafone Stiftung, des LinkedIn Economic Graph Research Institute sowie von Egon Zehnder. Ergänzt werden diese Analysen durch die Erfahrungen führender Persönlichkeiten aus Unternehmen, öffentlichen Institutionen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Trotz einzelner Fortschritte bleibt die Bilanz ernüchternd. Zwischen 2015 und 2025 ist der Frauenanteil in den oberen Führungsebenen zwar moderat gestiegen. Mit rund 24,6 Prozent in der obersten Führungsebene und etwa 29,3 Prozent in Verwaltungsräten ist jedoch weder von Gleichstellung noch von echter Geschlechterparität zu sprechen. Noch gravierender ist die Entwicklung seit 2022: Die Dynamik der vergangenen Jahre ist nahezu vollständig zum Stillstand gekommen. Der Anteil von Frauen bei Neubesetzungen stagniert, Berufungen in Verwaltungs- und Aufsichtsgremien gehen zurück und jene Funktionen, die traditionell den Weg in die Unternehmensspitze eröffnen, bleiben überwiegend männlich besetzt.

Diese Entwicklung ist kein Zufall. Sie verweist auf ein strukturelles Problem. Die Dialogreihe des Weserwirtschaftsforums macht deutlich, dass die bestehenden Systeme zur Identifikation, Entwicklung und Auswahl von

Führungskräften vielfach nicht mehr den Anforderungen einer modernen Gesellschaft, Wirtschafts- und Arbeitswelt entsprechen. Karrierewege orientieren sich häufig noch an tradierten Lebensläufen, informellen Netzwerken, Klüngelei (gerade im ländlichen Raum) und historisch gewachsenen Entscheidungsmechanismen. Damit reproduzieren Politik, Wirtschaft und Organisationen bestehende Muster, anstatt das gesamte vorhandene Talentpotenzial systematisch zu erschließen.

Die oft gestellte Frage, warum Frauen seltener in Spitzenpositionen gelangen, greift deshalb zu kurz. Die entscheidende Frage lautet: Warum halten Organisationen an Führungssystemen fest, die offensichtlich nicht mehr in der Lage sind, ihr gesamtes Potenzial zu mobilisieren?

Diese Frage gewinnt angesichts tiefgreifender Transformationsprozesse zusätzlich an Bedeutung. Der demografische Wandel, die zunehmende Anwendung Künstlicher Intelligenz, geopolitische Unsicherheiten, wirtschaftliche Volatilität sowie wachsende antidemokratische Tendenzen verändern die Anforderungen an Führung grundlegend.

Organisationen benötigen heute andere Kompetenzen als noch vor zehn oder zwanzig Jahren: mehr Anpassungsfähigkeit, mehr Innovationsfähigkeit, mehr interdisziplinäres Denken, mehr Perspektivenvielfalt und eine höhere Resilienz gegenüber Krisen.

Gerade deshalb wird die Nutzung des gesamten Talentpotenzials zu einer strategischen Zukunftsfrage. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen können es sich künftig weder ökonomisch noch gesellschaftlich leisten, auf qualifizierte Führungspersönlichkeiten zu verzichten, weil bestehende

Systeme bestimmte Karrierewege bevorzugen oder andere systematisch benachteiligen.

Besonders im ländlichen Raum gewinnt diese Entwicklung an Bedeutung. Regionen wie die offizielle Weserregion stehen im Wettbewerb um Fachkräfte, Investitionen und Innovationen. Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Organisationen Vielfalt und Chancengleichheit nicht als gesellschaftspolitisches Leitbild, sondern als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor und strategische Notwendigkeit begreifen. Dabei geht es nicht um parteipolitische oder ideologische Positionen, sondern um ökonomischen Pragmatismus sowie die konsequente Umsetzung der verfassungsrechtlich verankerten Grundwerte unserer Demokratie – insbesondere von Gleichberechtigung, Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit.

Hinzu kommt ein grundlegender Wertewandel. Vor allem jüngere Generationen erwarten von Unternehmen und öffentlichen Institutionen nicht mehr ausschließlich Verantwortung in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) oder Environmental, Social and Governance (ESG). Zunehmend rückt die Frage in den Mittelpunkt, welchen Beitrag Organisationen zur Stärkung demokratischer Strukturen leisten. Das Konzept einer Corporate Democratic Responsibility (CDR) gewinnt damit an strategischer Bedeutung. Führungskulturen, die Transparenz, Chancengleichheit und Vielfalt glaubwürdig leben, stärken nicht nur ihre Arbeitgeberattraktivität, sondern auch das Vertrauen in wirtschaftliche und demokratische Institutionen.

Aus den bisherigen Dialogen ergibt sich deshalb ein gemeinsamer Handlungsansatz.

Die Zukunft der Gleichstellung entscheidet sich weniger über weitere Einzelmaßnahmen oder symbolische Debatten, sondern über die konsequente Neugestaltung der gesamten Führungsarchitektur. Dazu gehören eine strategische Nachfolgeplanung, transparente Auswahlverfahren, moderne Kompetenzprofile, wirksame Sponsorship-Programme, objektive Beförderungskriterien und Mentoringprogramme sowie eine klare Verantwortlichkeit der Unternehmensleitungen und Verwaltungsorgane für die Entwicklung vielfältiger und frauenfreundlicher Führungsteams.

Die Diskussionen der Dialogreihe zeigen zugleich, dass starre Gegensätze zwischen Quotenbefürwortern und Quotengegnern wenig zielführend sind. Entscheidend ist nicht die Frage nach dem Instrument, sondern nach der Wirksamkeit. Dort, wo bestehende Systeme keine ausreichende Veränderungsdynamik erzeugen, müssen Organisationen bereit sein, ihre Strukturen grundsätzlich zu hinterfragen. Das Weserwirtschaftsforum versteht Gleichstellung deshalb nicht als isoliertes gesellschaftspolitisches Thema, sondern als Bestandteil einer modernen Demokratie, Wirtschafts- und Innovationspolitik.

Die bisherigen Dialoge führen zu einem klaren Zwischenergebnis:

Organisationen, die ihre Führungssysteme modernisieren, gewinnen mehr als Gleichstellung und Geschlechterparität. Sie gewinnen an Innovationsfähigkeit, Resilienz, Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsstärke.

Oder zugespitzt formuliert:

Die eigentliche Herausforderung der Gleichstellung ist nicht der Mangel an Frauen in Führungspositionen. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, dass viele Organisationen noch immer glauben, mit den Führungssystemen von gestern die Herausforderungen von morgen bewältigen zu können.

Die Fortsetzung der Dialogreihe wird sich daher konsequent der Frage widmen, wie Unternehmen, Verwaltungen und politische Institutionen ihre Führungsarchitektur so weiterentwickeln können, dass sie den wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Anforderungen der kommenden Jahrzehnte gerecht wird. Denn Gleichstellung ist kein Selbstzweck. Sie ist eine Zukunftsstrategie für Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und demokratische Resilienz.