

Das aktuelle Interview

Keine Frage des Geschlechts

Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels entdecken Unternehmen zunehmend hoch qualifizierte Frauen als Zielgruppe für ihr Recruiting. Das bekommen insbesondere die Personalberater zu spüren. AuA sprach hierüber mit zwei bekannten Köpfen der neuen „Headhunter“-Generation: Dr. Michael Faller und Christian M. Böhnke. Zumindest in einem Punkt zeigen sich beide Experten einig: Kompetenz bleibt der entscheidende Faktor bei der Besetzung von vakanten Führungsjobs.

Herr Dr. Faller, Herr Böhnke, wann werden wir im deutschsprachigen Raum eine paritätische Besetzung an den Unternehmensspitzen sehen?

Faller: Die Anzahl von Frauen in Top-Managementfunktionen wird sicherlich in den kommenden Jahren weiter signifikant steigen, denn einerseits haben die Unternehmen mehr denn je ein eigenes Interesse an der Förderung weiblicher Fach- und Führungskräfte. Andererseits entfalten natürlich auch die ordnungspolitischen Aktivitäten des Gesetzgebers ihre Wirkung. Eine tatsächlich paritätische Besetzung von Spitzenpositionen erscheint mir jedoch auch auf längere Sicht unrealistisch.

Böhnke: So zuträglich es unserem Geschäft als „Frauen-Headhunter“ natürlich sein würde, teile ich die Meinung des Kollegen Dr. Faller, dass ein wirkliches 50/50-Verhältnis in Vorständen, Aufsichtsräten und Geschäftsleitungen auf Sicht kaum realistisch erscheint. Damit meine ich ausdrücklich nicht, dass der akademisch meist hervorragend ausgebildete Anteil der weiblichen Bevölkerungshälfte ein solches Potenzial nicht mitbringen würde, jedoch wäre hierzu ein so fundamentaler Wandel in Gesellschaft und Unternehmen vonnöten, den ich ebenfalls in dieser Form nicht erkennen kann. Auch entsprechen die gewachsenen traditionellen Strukturen nicht immer weiblichen Ansprüchen oder auch Denkmustern, was ebenfalls dazu beiträgt, dass vielen Frauen – öfter als vergleichbar kompetenten männlichen Kollegen – der Weg an die Spitze versagt bleibt.

Inwieweit gestaltet sich die Förderung von Frauen anders als die von Männern?

Böhnke: Idealerweise berücksichtigt professionelle Personalentwicklung unter einer Reihe weiterer primärer Merkmale auch gezielt geschlechtliche Faktoren. So verfügt die „Zielgruppe Frau“ tendenziell selbstredend über bestimmte weiblich-spezifische Eigenschaften, die es zu entwickeln und individuell zu fördern gilt. Ausdrücklich bin ich jedoch nicht der Meinung, dass weiblicher Führungsnachwuchs damit im Vergleich zu den männlichen Kollegen bevorzugt werden sollte. Lediglich Personalentwicklung und Recruiting sollten den Gender-Faktor erkennen und anerkennen, um erfolgreich zu sein.

Faller: Frauenförderung findet aktuell primär in sog. Gender-Programmen statt. Ich sehe diese Mentoring- und Förderprojekte durchaus kritisch. Auch weil sie den Eindruck erwecken, vorhandene Defizite der Frauen müssten beseitigt werden. Wichtiger ist ein anderer Punkt: Frauenförderung ist oft auch ein Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier müssen Unternehmen intelligente Modelle entwickeln. Ansonsten verlieren sie weiter zu viele weibliche Führungskräfte, die das Zeug zu Top-Managerinnen haben.

Ist der Top-Manager der Zukunft aus Ihrer Sicht eher weiblich oder männlich?

Böhnke: Ebenso wenig wie es „den“ einen Typ Top-Manager heute gibt, glaube ich persönlich auch nicht, dass es diesen künftig geben wird. Meines Erachtens braucht es in den immer komplexeren Unternehmensfeldern jeweils individuell passende oder weniger passende Executives. Grundsätzlich ist jedoch natürlich zu beobachten, dass hierarchieübergreifend zunehmend eher Frauen zugeschriebene Attribute an Bedeutung gewinnen. Daher wird sich die heutige Manager-Generation auch daran messen lassen müssen, den Frauenanteil in den Chefetagen ihrer Unternehmen zu erhöhen. Kaum ein im Wettbewerb um die führenden Köpfe stehendes Unternehmen kann es sich heute noch leisten, auf das Leistungspotenzial innerhalb einer ganzen Bevölkerungshälfte zu verzichten.



Dr. Michael Faller

zählt als Geschäftsführer zum engsten Führungskreis der Baumann Unternehmensberatung mit Sitz in Frankfurt am Main. Das Unternehmen ist eine der marktführenden Personalberatungen im Executive Search.

Faller: Der Top-Manager der Zukunft wird in bestimmten Ressorts typischerweise eher männlich, in anderen eher weiblich sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn politisch diktierte Quoten weiter zunehmen, was leider nicht auszuschließen ist. Bereiche wie Finanzen, Technik und Forschung werden dann noch stärker von Männern dominiert. Sparten wie Personal, Recht und Marketing hingegen werden zu Frauen-Domänen. Eine Entwicklung, die nicht zu begrüßen ist.

Einmal ganz persönlich gefragt: Würden Sie selbst lieber unter einem Mann oder einer Frau als Vorgesetzter arbeiten?

Böhnke: Nun, auch als „Frauen-Headhunter“ kann ich diese Entscheidung nicht per se am Geschlecht festmachen. Fachliche Kompetenz, Führungsqualitäten oder auch persönliche Eigenschaften, wie Integrität oder Motivation,



Christian M. Böhnke

gründete 2007 die erste spezialisierte Personalberatung für Frauen und ist bis heute Mitglied der Geschäftsleitung bei Hunting/Her HR-Partners, Hamburg/Zürich. Der Personalberater wurde u. a. als Sachverständiger im Sozialausschuss des Deutschen Bundestags gehört.

sind ja keine Frage des Geschlechts. Bei Hunting/Her sind wir in allen Bereichen ziemlich paritätisch aufgestellt, daher weiß ich um die Leistungsfähigkeit gemischter Teams. Die Voraussetzung ist dabei allerdings, dass alle Teammitglieder gemeinsam an einem Strang ziehen und sich nicht etwa in Lagerbildung oder gar Grabenkämpfen verstricken, wie es gelegentlich der Fall ist, wenn starre Quoten von der männlichen Führungsmehrheit als politisch motiviert und daher aufgezwungen erlebt werden. Ohne die entsprechende Überzeugungsarbeit ist es daher oft schwer, Diversität erfolgreich zu implementieren, weshalb wir oft nicht nur als Personalberater gefragt sind, sondern zusätzlich auch als Diversity-Consultants.

Faller: Ich persönlich schätze Führungskräfte, die sich durch Kompetenz, Berechenbarkeit, Verbindlichkeit und partnerschaftliches Verhalten auszeichnen. Wir bei der Baumann Unternehmensberatung machen in der Praxis die Erfahrung, dass Unternehmen letztlich die zu ihnen passenden Führungspersönlichkeiten finden müssen. Geschlechterfragen spielen dabei nicht die entscheidende Rolle.

Abschließende Frage: Was können Ihrer Meinung nach karriereorientierte Frauen von ihren männlichen Kollegen lernen und umgekehrt?

Böhnke: Karrierebewusste Frauen würden sich in vielen Fällen leichter tun, wenn sie ihre oft beeindruckenden Leistungen etwas offensiver vertreten würden. Wir männlichen Führungskräfte haben damit meist weniger Probleme, uns und unsere Erfolge auch öffentlich darzustellen, oft sogar mit der Tendenz zur Selbstüberschätzung. Solange diese nicht gleich ausufernde Ausmaße annimmt, ist die Eigenschaft der Karriere sicher dienlicher als ein Übermaß an persönlicher Bescheidenheit. Das soll gleichwohl nicht heißen, dass in erster Linie die Selbstdarstellung zählt – die entsprechenden Erfolge dahinter müssen natürlich ebenso stimmen. Aber diese einmal vorausgesetzt, sollten sie auch selbstbewusst kommuniziert werden.

Faller: Ich glaube nicht, dass Männer und Frauen gut beraten sind, vom anderen Geschlecht angeblich geschlechtsspezifische Führungsattribute zu erlernen. Die Muster sind bekannt: Frauen sind empathisch, sozialkompetent und sachorientiert. Männer sind durchsetzungsfähig, analytisch und Meister des Selbstmarketings. Ich halte diese Verallgemeinerungen für nicht zeitgemäß. Zudem birgt die Aneignung eines dem anderen Geschlecht zugeschriebenen Führungsstils die Gefahr, als unauthentisch wahrgenommen zu werden.

Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch.

HR Kalender 2014!



Jetzt
bestellen!

bissige Cartoons
für gute Laune
im Büro



Wandkalender
Human Resources –
Cartoons 2014
Format A3 · Ringbindung
Preis 12,80 €
Bestell-Nr. 7-349-01135-7

www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/
HR-Kalender-2014

**Arbeit und
Arbeitsrecht**

Die Zeitschrift für das Personal-Management