

Das aktuelle Interview

Frauenquote oder nicht?

Das Thema (gesetzliche) Frauenquote wird in Wirtschaft und Politik zurzeit heftig diskutiert – zuletzt haben wir in AuA 1/13, S. 34 f. ein Pro & Contra dazu veröffentlicht. Nun haben wir mit dem Personalberater Christian M. Böhnke von „Hunting Her“ und seiner Kollegin Maike July-Grolman gesprochen. Die Personalberatung ist auf die Vermittlung von Frauen in Führungspositionen spezialisiert.

Herr Böhnke, als erster „Frauen-Headhunter“ können Sie die Quotenforderungen ja eigentlich nur begrüßen ...

Böhnke: Nun, als einer der Köpfe hinter unserer auf Frauen fokussierten Personalberatung bin ich jedenfalls nicht undankbar über die Diskussion. Eine gesetzlich vorgeschriebene Quote würde die ohnehin stark angezogene Nachfrage nach hoch qualifizierten Frauen ohne Frage zusätzlich pushen, was ich gar nicht negieren möchte. Aus unternehmerischer Sicht würde ich die Quote daher sicherlich begrüßen, auch wenn ich das Thema persönlich etwas differenzierter betrachte – und unser Haus auch grundsätzlich nicht mit drohenden Direktiven seitens des Gesetzgebers argumentiert.

... sondern?

Böhnke: Frauen sind schon heute angesichts der vielerorts von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung geprägten Situation auf dem Arbeitsmarkt einer der großen Wettbewerbsfaktoren für die Unternehmen. Diese Entwicklung wird sich aus unserer Sicht künftig weiter deutlich verschärfen, so dass Unternehmen gut beraten sein dürften, bereits heute entsprechende Schritte einzuleiten. Hinzu addiert sich der leistungssteigernde Einfluss durch mehr Diversität in den Führungsstrukturen – insbesondere bei international aufgestellten Arbeitgebern. Frauen bringen ohne Frage neue Blickwinkel mit in ihr Unternehmen und haben – genau wie Männer – ihre geschlechtsspezifischen Besonderheiten. Erst im Verbund profitieren Unternehmen von den unterschiedlichen Führungsansätzen.

Es gibt Stimmen, die behaupten, die Finanzkrise hätte durch mehr Frauen in den Aufsichtsräten der Banken vermindert oder gar vermieden werden können.

July-Grolman: Ob Bankenkrise dann anders gelaufen wäre ist reine Spekulation – ich persönlich halte es aber nicht für völlig abwegig, weil Frauen tendenziell eher nicht dazu neigen, zu hoch zu pokern, sondern eher etwas vorsichtiger oder besser etwas solider agieren.

Dennoch haben Sie letzters in der Tageszeitung „Die Welt“ den Vorschlag von EU-Kommissarin Reding als „praxisferne Symbolpolitik“ bezeichnet, Herr Böhnke.

Böhnke: In der Tat sehe ich persönlich den von der EU-Kommission verabschiedeten Kompromiss mehrheitlich als reinen Aktionismus, von dem ich keine relevanten Auswirkungen auf die personalpolitische Praxis erwarte. Dabei brauchen unsere Unternehmen verstärkt spezifisch weibliche Kompetenzen in Positionen des operativen Managements – aber nicht in den Aufsichtsräten. Zwar gibt es in unserem Team durchaus auch andere Meinungen, dahingehend dass Aufsichtsräte immerhin die Vorstände bestellen. Allerdings finde ich die Erwartungshaltung an die Solidarität unter Frauen zumindest einmal für zweifelhaft. Der entscheidende Punkt ist meiner Meinung nach aber die zu beobachtende zunehmende Eskalation in vielen Unternehmen mit zu starren oder intransparenten Gender Vorgaben in der Einstellungspolitik.

Wie äußert sich das?

Böhnke: Es schafft eine Frustration unter den Männern, die dazu führt dass diese aufbegehren – eine Art „selffulfilling prophecy“. Insofern führen aufokruierte Quoten als politisches Verdikte daher meist zu nichts.

July-Grolman: Versteht man den Aufsichtsrat als verantwortungsvolles Kontrollgremium, muss man auch höchste Maßstäbe an diese Personen anlegen – und wenn es ausreichend weibliche Top-Managerinnen gibt, sehen wir keinen Grund, diese nicht dort operativ arbeiten zu lassen, wo weibliche Fähigkeiten gebraucht werden.



Maike July-Grolman,
Senior-Partnerin HUNTING HER
HR-Partners & Co., Büro Köln

Was kritisieren Sie konkret an Frau Redings Vorschlägen?

Böhnke: Zunächst einmal sind sie mir zu pauschal: Dass ein Unternehmen börsennotiert ist, sagt nicht viel nicht aus. Ich kann bspw. ein Medienunternehmen, wie eine Werbeagentur – wo u. U. sogar die Männer in der Minderheit sind –, nicht mit einer Baufirma vergleichen, auch wenn beide an der Börse gehandelt werden. Eine pauschale Quote halte ich für viel zu statisch.

Zudem finde ich persönlich die Beschränkung dieses Vorschlages auf Aufsichtsratsposten Frauen gegenüber als tendenziell herabwürdigend, weil der Aufsichtsrat – wie der Name schon sagt – keine operativen Aufgaben hat. Gerade in den Entscheidungsgremien profitieren aber die Unternehmen am meisten von spezifisch weiblichen Kompetenzen! Außerdem: Entweder es gibt ausreichend hoch qualifizierte Frauen – dann darf man sie nicht mit Aufsichtsratsposten vertrösten, sondern muss ihnen, wie meine Kollegin bereits anmerkte, operative Verantwortung geben – oder es gibt sie eben nicht – dann ist auch niemanden damit gedient, dass weniger qualifizierte Personen in den Aufsichtsräten sitzen.



Christian M. Böhnke,
Managing Partner, HUNTING HER
HR-Partners & Co., Büro Hamburg

Wie reagieren die Arbeitgeber auf diese Herausforderungen?

July-Grolman: Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es keinen Zweifel daran gibt, dass weibliche Führungskräfte zunehmend ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen sind. Spätestens seit der ersten „Women Matter“-Studie von McKinsey im Jahr 2007 – übrigens dem Gründungsjahr unserer auf Frauen spezialisierten Personalberatung – ist unter Personalentscheidern bekannt, dass gemischte Führungskulturen gegenüber homogenen Strukturen in nahezu allen Leistungsparametern überlegen sind. Von daher haben die Unternehmen selbst schon ein eigenes Interesse daran, Frauen verstärkt zu fördern und den Frauenanteil im Management auszubauen.

Welche Umstände spielen dabei eine entscheidende Rolle?

July-Grolman: Bereits aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung in Deutschland, sind hoch qualifizierte Frauen heute ein echter Wettbewerbsfaktor. Daneben werden in nahezu sämtlichen Branchen die Kaufentscheidungen maßgeblich von Frauen getroffen – und wer könnte Produkte besser an Frauen verkaufen als Frauen?

Böhnke: Männern wird es kaum gelingen, diesen Vorteil der spezifisch weiblichen Sichtweise durch Theorie und Empathie vollständig zu kompensieren. Allerdings ist hier die Heterogenität meiner Meinung nach entscheidend – auch als führende Personalberatung für Frauen legen wir bei HUNTING HER Wert darauf, keine reine „Frauenbude“ zu sein.

Wo gibt es die meisten Probleme in der Praxis?

July-Grolman: Selbst hoch qualifizierte Frauen neigen gelegentlich noch immer dazu, ihr Licht immer noch unter den Scheffel zu stellen, anstatt bewusst eigene Leistungen zu kommunizieren oder zumindest dazu zu stehen. So hat eine Studie ergeben, dass Frauen sich oft erst auf Stellenanzeigen bewerben, wenn sie 90 Prozent der Anforderungen mitbringen, bei Männern hingegen lag der Wert bei gut der Hälfte. Etwas zugespitzt kann man also sagen, dass Frauen sich tendenziell eher unter- als überschätzen.

Böhnke: ... ganz im Gegensatz zu uns männlichen Führungskräften (lacht) Mich erinnert diese Situation oft an eine Karikatur, wo eine sehr attraktive Frau sich darum sorgt, ob auch wirklich alles richtig sitzt – während sich nebenan ein hässlicher Mann im Unterhemd sich ohne Hemmungen mit dem Schauspieler Brad Pitt vergleicht.

Und wie halten Sie es persönlich?

Böhnke: Ich arbeite am liebsten mit Frauen zusammen und teile mir die Geschäftsleitung gerne mit meiner Kollegin, weil dann meist die gemeinsame Sache im Vordergrund steht – und nicht persönliche Machtkämpfe. Ich sehe auch in unserer eigenen Gender Diversity einen der Hauptgründe für den Erfolg des Unternehmens, u. a. weil Frauen einfach bestimmte geschlechtsspezifische Eigenschaften mitbringen, die uns Männern häufig fehlen. Und in dem wir flexible Arbeitsformen, wie Telearbeit, zulassen und fördern, können wir hoch qualifizierte Frauen für unsere Personalberatung gewinnen, die ansonsten dem klassischen Arbeitsmarkt eher

nicht zur Verfügung stehen. Daher sprechend wir auch bewusste hoch qualifizierte Frauen mit Kind an, z. B. im Rahmen unserer Recruiting-Kampagne in Österreich unter dem Titel „Hausarbeit ist Frauensache. Jetzt bewerben!“

Gibt es noch andere Argumente gegen eine Frauenquote?

Böhnke: Mir ist nicht ganz klar, wie sich in den Vorstellungen der politischen Befürworter eine weibliche Führungskraft, die tatsächlich oder auch nur vermeintlich aufgrund der Quote ihren Job hat, gegenüber ihren Mitarbeitern ein notwendiges Maß an Autorität verschaffen will, wenn sie von Anfang an mit dem Makel „Quotenfrau“ zu kämpfen hat. Dazu bedarf es schon einer gehörigen Portion an Durchsetzungsfähigkeit – und diese Frauen wiederum kommen auch ohne Quote nach vorne.

July-Grolman: Zudem empfiehlt der Corporate Governance Kodex bereits seit 2010, dass Unternehmen eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsräten anstreben sollen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Empfehlungen des Kodex – nicht nur von börsennotierten Unternehmen – beachtet werden. Auch schon deshalb ist ein weiterer Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen zu erwarten. Der aus Ländern mit einer Quote stammende Begriff der „Golddröckchen“ (Frauen, die sich in verschiedene Aufsichtsräte setzen lassen, damit Unternehmen pro forma die Vorgaben erfüllen) beschreibt ein weiteres absehbares Problem, auch dies kann unmöglich im Interesse der Emanzipation liegen.

Frau July-Grolman, Herr Böhnke, vielen Dank für das Gespräch.