

INTERVIEW

# Gemischte Teams sind ideal

Der Headhunter Klaus Danhamer sucht als Partner der Unternehmens- und Personalberatung HuntingHER HR-Partners KG, Mering, gezielt nach weiblichen Fach- und Führungskräften. „Noch besetzen wir da eine Nische“, sagt er. Gemischte Führungsteams hält er für „deutlich kreativer und effektiver“. Immer mehr Unternehmen fördern weibliche Führungskräfte, dennoch begegnet Danhamer noch oft Vorurteilen.



*BSW: Vor Ihrer Tätigkeit als Unternehmensberater und Partner von HuntingHER, einer auf die Vermittlung von hoch qualifizierten Frauen spezialisierten Gesellschaft, waren Sie CEO einer deutschen Konzerntochter in Skandinavien, in der rund ein Drittel der Führungskräfte Frauen waren. Warum findet man ein solches Verhältnis nicht auch in Deutschland?*

**Klaus Danhamer:** Während in Deutschland das traditionelle Rollenverständnis noch sehr ausgeprägt ist, ist es in Skandinavien gesellschaftlich akzeptiert und teils schon gefordert, dass sich sowohl Mann als auch Frau um die Familie kümmern und beide im Beruf weiterkommen wollen. Das erfordert jedoch gegenseitige Rücksichtnahme. In Skandinavien würde es kaum jemand in einem Unternehmen wagen, einen Termin nach 17 Uhr zu legen, weil zu dieser Zeit der Kindergarten schließt. Und dort kann es auch passieren, dass ein männlicher Geschäftsführer seine Arbeit nachmittags unterbricht, weil er seine Kinder

abholt. Andererseits kommt es auch öfters vor, dass die Mitarbeiter abends dann nochmals zurück ins Büro kommen oder vom Homeoffice aus weiterarbeiten.

*In Deutschland gelingt es Frauen wesentlich schlechter, Familie und Beruf zu vereinbaren. Woran liegt das?*

In Deutschland gibt es relativ wenige Frauen in Fach- und Führungspositionen, gleichzeitig leiden wir als Nation sehr daran, dass zu wenig Kinder geboren werden. Schlimmer geht es eigentlich nicht. Wir brauchen die lebensphasen-sensible Karriere. Es darf nicht sein, dass Unternehmen hoch qualifizierte Frauen, nachdem sie Kinder bekommen haben, aburteilen als „nicht mehr akzeptabel für Führungspositionen“ und sie in Teilzeit auf irgendeinen Sachbearbeiter-Posten abschieben. In Deutschland denken wir sehr stringent und in Rastern. Hier sollten wir uns ein wenig an den Skandinaviern orientieren, die sind offener, flexibler und relaxter als wir – und sie haben eindeutig viel seltener mit Burnouts zu tun.

*Brauchen wir in Deutschland die verbindliche Quote für Frauen in Führungspositionen? Würde eine verbindliche Quote den Frauen helfen?*

Man kann eine Gesellschaft nicht durch ein neues Gesetz verändern. Frauen, die durch eine Zwangsverordnung in leitende Positionen gehievt werden, können sich als „Quotenfrau“ nicht wohlfühlen. Aber wir haben in Deutschland einen riesigen Fachkräftemangel und andererseits sind die Hälfte aller gut ausgebildeten Menschen in Deutschland Frauen. Das dürfen wir volkswirtschaftlich nicht vernachlässigen. Deswegen plädiere ich

nicht dafür, Männer zu diskriminieren, sondern ich plädiere für eine Kulturveränderung. Wie es in der Familie wichtig ist, dass die männliche und die weibliche Perspektive zusammentreffen, so ist es auch für Unternehmen gesund.

*Wann werden in Deutschland auch ohne den Zwang zur Quote 20 bis 30 % Frauen in den DAX-Konzernen in Führungspositionen sitzen?*

Eine solche Prognose wage ich nicht abzugeben. Wir müssen langfristig die innerbetriebliche Kultur verändern und brauchen eine frühzeitige Förderung junger Frauen. Einige Unternehmen sind da schon sehr weit.

*Sind Frauen weniger karrierekompetent oder karriereorientiert als Männer?*

Frauen haben die gleiche Führungskompetenz wie Männer. Aber die Aufstiegskompetenz in Konkurrenz mit Männern ist nicht in dem Maße gegeben. Ein Beispiel: Der CFO-Posten eines Unternehmens wird frei. Der männliche Controller, dessen Kompetenz zu 50 % mit dem angeforderten Profil übereinstimmt, ruft noch am selben Tag den Geschäftsführer an, um sich selbst für den Posten vorzuschlagen. Die Leiterin der Buchhaltungsabteilung, die 90 % der Anforderungen abdeckt, kommt nicht von sich aus auf die Idee, sich für die Stelle zu bewerben. Sie hat gezögert, die fehlenden 10 % als großen Mangel empfunden. Man muss sie auf den Posten schieben, wo sie später großartige Leistungen erbringt.

*Wie würden Sie die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften beschreiben?*

Männer sind tendenziell autokra-



*Wie erleben Sie die Vermittlung von Frauen in Führungspositionen?*

Einerseits werden wir noch sehr oft konfrontiert mit negativen Kriterien, die Unternehmen davon abhalten, Frauen in Führungspositionen zu lassen. Oft sind das pure Verteidigungsargumente, warum sie doch lieber einen Mann nehmen wollen. „Wir nehmen keine Frauen im gebärfähigen Alter, sonst ist die 30-jährige, gut ausgebildete Frau zwei Jahre Abteilungsleiterin und dann bekommt sie ein Kind und fällt für das Unternehmen aus“, ist etwa solch ein Vorurteil.

Andererseits: Größere Unternehmen haben sich die Frauenquote freiwillig auf die Agenda gesetzt. Karriere und Familie ist für Männer und für Frauen möglich. Die Effizienz wird darunter nicht leiden, das lehren uns die Nordländer. *lo*

**Drei** mal so hoch wie in Deutschland ist die Frauenquote in Norwegen.

tischer nach dem Motto „Ich sage es und du tust es“. Männer sind besser im Netzwerken, aber auch in ihrer Eitelkeit empfindlicher, sie verlassen ein Unternehmen lieber, wenn ihre weibliche Kollegin statt ihrer selbst in die Führungsposition geholt wurde. Andererseits stellen wir immer wieder fest, dass Männer im Bezug auf visionäres Denken Vorteile haben.

Jeder Unternehmensberater wird mir zustimmen, dass eines der größten Probleme in Unternehmen die man-

gelnde Kommunikation ist. Frauen kommunizieren mehr als Männer, suchen Konsens und schätzen die Feedback-Kultur. Deswegen tut es Unternehmen gut, wenn Frauen oben mitmischen. Sie brauchen aber auch Leute, die sie bestätigen und ein kompetentes Team, das hinter ihnen steht. Ideal sind gemischte Teams, denn Frauen versachlichen den Umgang, die Zusammenarbeit macht mehr Spaß und ist dadurch kreativer und produktiver.

Bild: Lonnenmann/Modehaus Rübssamen



**Thema Gas- und Dampfturbinenkraftwerk**

**Wir machen Dampf, damit Ihnen das Licht nicht ausgeht.**

Auf dem Weg zur Energiewende liegt das Gas- und Dampfturbinenkraftwerk (GuD) Leipheim. Denn Fakt ist: Wenn ab 2017 das Kernkraftwerk Gundremmingen vom Netz genommen wird, können in unserer Region in Engpaß-situationen Versorgungsunterbrechungen auftreten. **Um das Stromnetz dennoch stabil zu halten, planen wir das GuD Leipheim.**

Gas- und Dampfturbinenkraftwerke sind momentan unter wirtschaftlichen Aspekten nicht betreibbar. Und solange dies so ist, werden wir auch keinen Bau-beschluss fassen. Doch Tatsache ist: **Für die Energiewende sind sie unverzichtbar.** Bei einem Stromengpass kann ein GuD schnell zugeschaltet werden, um Spannungsschwankungen im Netz auszugleichen.

**Das macht Gas- und Dampfturbinenkraftwerke zu einem idealen Partner der erneuerbaren Energien.**

Denn erneuerbare Energien haben einen Nachteil: Aufgrund ihrer spontanen und schwer planbaren Strom-einspeisungen können sie Ihre Versorgungssicherheit derzeit nicht garantieren.



Und auch klimatechnisch ist das GuD Leipheim eine gute Ergänzung. **Denn mit einem Wirkungsgrad von gut 60 % liegt es weit über den Effizienzgraden anderer fossiler Kraftwerke.** Die Möglichkeit das Gas- und Dampfturbinenkraftwerk künftig auch mit Gas zu betreiben, das aus Wind- und Solarenergie gewonnen wurde, sorgt zudem für eine vom Ausland unabhängigere Stromversorgung. Das wiederum stärkt unsere Position als regionaler Stromanbieter.

Mehr erfahren und mitdiskutieren unter [www.swu.de/energiewende](http://www.swu.de/energiewende) oder auch auf [www.facebook.com/swu.de](https://www.facebook.com/swu.de)

Zusammen für eine bessere Umwelt

**SWU**

\* Quelle: <http://www.gud-leipheim.de/gud/projektvorstellung/daten-und-fakten.html>