

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

# 14

## Agentinnen des Wandels

Frauen in Führung und Change Management



**Wie Frauen in Führung gehen**  
und was Organisationen verändern müssen

**Von ganz oben gesehen**

Ex-Siemens Vorstand Brigitte Ederer reflektiert ihre Karriere

**Unsichtbare Bremser**

Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit

**Die Sprache der Anderen**

Erfahrungen aus den «Arroganztrainings für leitende Frauen»

**Coaching im Top-Management**

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

**Gestärkt in Change Projekte**

Das Resilienz Projekt der Lufthansa Sozialberatung

# Tatsächlich anders?

## Eine männliche Sicht auf Frauen in Führungspositionen



### Christian M. Böhnke

Headhunter, Managing Partner bei HUNTING/HER HR-Partners

Kontakt:  
post@huntingher.com

*Christian M. Böhnke (38) ist Managing Partner bei HUNTING/HER HR-Partners, der führenden Personalberatung für Frauen im deutschen Sprachraum und Veranstalter der #MINTme Karrieremesse für Frauen in MINT-Berufen im Januar 2015.*

*Bereits im Alter von 24 Jahren gründete Böhnke damals studienbegleitend seine erste ePlacement-Beratungsfirma, mit welcher er in den Folgejahren Aufträge seitens mehrerer DAX-Konzerne gewinnen konnte. 2007 gründete der «Business-Punk in Nadelstreifen» (Business&People) schließlich mit HUNTING/HER die erste internationale Personalberatung für Frauen. Aufgrund seiner spezifischen Expertise aus der Managementpraxis ist der 38-jährige ein gefragter TV-Experte und Interviewpartner zum Thema Diversity; 2013 wurde Böhnke u. a. als Sachverständiger des Deutschen Bundestages im Wirtschaftsausschuss gehört. Der als «Frauen-Headhunter» bekannt gewordene Unternehmensberater und Fachbuchautor ist verheiratet und lebt in Hamburg.*

**OE:** Die Nachfrage nach qualifizierten Frauen für Top-Management Aufgaben in Organisationen nimmt zu. Welche Erfahrungen machen Sie als Headhunter sowohl mit Kandidatinnen als auch mit Auftraggebern im Rekrutierungsprozess?

**Böhnke:** Sie haben Recht; gerade im Bereich des gehobenen Managements beobachten wir eine seit Jahren deutlich steigende Nachfrage nach passenden Führungsfrauen. Aber diese Steigerung beschränkt sich keinesfalls auf exponierte Führungspositionen wie Vorstands- oder Aufsichtsratsaufgaben, sondern umfasst ebenso andere Führungs- und Fachpositionen sowie High-Potentials.

Die Erfahrungen in unserer täglichen Arbeit als erste auf hochqualifizierte Frauen spezialisierte Personalberatung im deutschen Sprachraum sind in erster Linie einmal von der Vielfalt geprägt, begründet auf dem hohen Maß an individuellen Voraussetzungen, die ein jedes so verantwortungsvolles Beschaffungsprojekt impliziert. Gleichwohl lässt sich schon sagen, dass sich die Prozesse der Rekrutierung weiblicher Manager inhaltlich und teilweise sogar substanzuell durchaus von der klassischen Arbeit eines Personalberaters unterscheiden können.

Schon alleine der zahlenmäßig deutlich geringere Frauenanteil in gehobenen Führungspositionen macht deutlich, dass der klassische Headhunting-Ansatz der Direktsuche hier nicht wirklich weiterhilft. Denn wer wollte schon zehn- oder gar zwanzig mal soviel passende Kandidaten identifizieren, bis statistisch gesehen die erste Frau darunter ist. Deswegen gehen wir bei HUNTING/HER von Beginn andere Wege und legen beispielsweise viel Wert auf die Pflege unseres gut ausgebauten Kontaktnetzes.

**OE:** In der Tendenz betrachtet: Unterscheiden sich Ihrer Meinung nach Frauen und Männer in ihren Führungsfähigkeiten und in ihrer Fähigkeit, eine Organisation zukunftsfähig zu gestalten? Wo sehen Sie besondere Stärken/Schwächen von Frauen im Vergleich zu Männern?

**Böhnke:** Wenn wir über geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Führungsarbeit sprechen, müssen wir uns natürlich vor Augen halten, dass wir hier über Tendenzen reden; zumal es

auch unter männlichen Führungskräften durchaus auch solche gibt, deren Führungsarbeit primär auf eher Frauen zugeschriebenen Kompetenzen beruht und umgekehrt. Als Kollektiv betrachtet ist jedoch in einigen Bereichen ein differenzierendes Führungsverhalten zu beobachten. Managerinnen neigen erfahrungsgemäß zu einem deutlich kooperativeren, kommunikationsintensiveren Führungsstil als die meisten Männer. Gleichwohl möchte ich damit keineswegs eine pauschale Wertung zum Ausdruck bringen; Frauen sind sicherlich nicht per se die besseren Führungskräfte. Meiner Überzeugung nach ist es erst die Kombination differierender Kernkompetenzen durch Diversifikation in der Unternehmensleitung, welche effektives oder, um mit Malik zu sprechen, «gutes und richtiges Management» auszeichnet.

**OE:** Erleben Sie, dass sich qualifizierte Frauen im Bewerbungsprozess für Führungspositionen anders präsentieren und anders bewertet werden, als Männer? Was beobachten Sie?

**Böhnke:** Die Herangehensweise von weiblichen Führungskräften unterscheidet sich durchaus von der ihrer männlichen Kollegen. Tendenziell lässt sich hier beispielsweise schon spürbar feststellen, dass sich Frauen überproportional oft ihres eigenen Wertes am Arbeitsmarkt gar nicht richtig bewusst sind. Auch die Einsicht, dass «klappern» auch, und ich möchte fast sagen insbesondere, zum Management-Handwerk gehört, wird von Frauen noch lange nicht so selbstverständlich angenommen und im Rahmen des Selbst-Marketings praktiziert. Diese beiden Faktoren gemeinsam stehen dann natürlich invers korreliert zueinander, will heißen, sie wirken als eine Negativspirale im Bewerbungsprozess.

**OE:** Was sollten Organisationen tun bzw. verändern, um qualifizierte Frauen für Top-Management-Positionen zu rekrutieren?

**Böhnke:** Zunächst einmal sollte jeder einmal innehalten, und sich zwei wesentliche Punkte vor Augen halten:

Erstens, dass die allermeisten der bestehenden Organisationsformen strukturell über Jahrzehnte von Männern für Männer geschaffen worden sind, was natürlich auch primär auf männliche Denk- und Motivationsmuster abzielende Strukturen, Hierarchien und Belohnungssysteme ausgebildet hat.

Der zweite wesentliche Punkt ist die Erkenntnis, dass ein unternehmerisches Engagement um mehr weibliche Fach- und Führungskräfte auf allen Ebenen nicht nur im ökonomischen Interesse liegt – sondern angesichts der demografischen Entwicklung geradezu alternativlos erscheinen muss.

Der hingegen in den Unternehmen oft als lästig empfundene politische Druck, wie die von der Regierung Merkel für Deutschland beschlossene Frauenquote für bestimmte Aufsichtsräte, hingegen dürfte meines Erachtens nicht einmal

ein Randmotiv für die Unternehmen sein, künftig gezielt den Frauenanteil auszubauen und die eigenen dem entgegenstehenden Strukturen zu hinterfragen.

**OE:** Was würden Sie Frauen raten, die vorhaben, eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe im Top-Management zu übernehmen?

**Böhnke:** Das ist individuell natürlich sehr unterschiedlich und hängt jeweils von der konkreten Situation ab. Grundsätzlich muss sich allerdings eine Frau, die sich für den nächsten Karriereschritt entscheidet, vor Augen halten, welche Chancen, aber auch Risiken und Einschnitte dieser mit sich bringen könnte.

«Die meisten der bestehenden Organisationsformen haben primär auf männliche Denk- und Motivationsmuster abzielende Strukturen Hierarchien und Belohnungssysteme ausgebildet.»

Die schlichte Erkenntnis, dass es im Regelfall kaum möglich sein wird, in mehreren Lebensbereichen wie beispielsweise im Beruf, der Familie, dem Hobby, etc. gleichsam Höchstleistungen zu erbringen, ist zwar weder neu noch beschränkt sie sich auf Frauen. Aufgrund der nach wie vor eindeutig gegebenen und übrigens bis heute über Hierarchieebenen hinweg eindeutig nachzuweisenden Rollenverteilung in Bezug auf die Kinderbetreuung, ist für Karrierefrauen die Kinderfrage sicherlich noch bedeutender.

Interessanterweise lässt sich bezüglich der Ansprüche an einen künftigen Arbeitgeber hier durchaus eine Angleichung der Vorstellungen mit jenen der sogenannten Generation Y beobachten. Im Rahmen einer durch HUNTING/HER begleiteten Studie der Leuphana Universität, konnte ich mich in einer an die Präsentation anschließenden Diskussionsrunde eindrucksvoll davon überzeugen. Obwohl die Studierenden durchweg aus eher karriereaffinen Studienrichtungen wie BWL und Jura stammten, waren die Wenigsten von ihnen bereit zu gravierenderen Einschnitten der Karriere zuliebe. Die Bereitschaft, das Privatleben einer 60 oder gar 70 Stundenwoche unterzuordnen war ebenso die Ausnahme wie es Karrierefrauen mit Kinderwunsch möglich wäre. Insofern vertrete ich die These, dass Unternehmen ihre Strukturen ohnehin künftig sehr viel stärker «skandinavisieren» werden müssen, um als Arbeitgeber weiterhin attraktiv zu bleiben. Die Aussicht, von einer C-Klasse einmal auf die E-Klasse umsteigen zu können, wiegt Einschnitte im Privatleben in dieser Generation kaum noch auf. Etwas polemisiert könnte man daher auch sagen, Karrierefrauen sind ihrer Zeit einfach nur noch um einige Jahre voraus.