

Die kritische Masse

Über den Frauenanteil im Top-Management von Unternehmen diskutieren Politik und Wirtschaft / Ein Berater setzt neue Akzente

•• Mehr Frauen in die Vorstände!
In die Top-Etagen der Unternehmen müssen mehr Frauen Einzug halten. Das fordert Bundesfamilienministerin Kristina Schröder. Auch der Managementberater Dr. Kai Dierke, Zürich, plädiert für eine „Quote“ - aber nicht aus „emanzipatorischen“ Gründen. Warum dann? Das erklärt er im Interview.

Herr Dr. Dierke, Sie beraten und coachen Vorstände internationaler Konzerne - auch in Deutschland. Wie stehen Sie zu einer Frauenquote für deren Top-Etagen?

Dierke: Viele Unternehmen brauchen eine Frauenquote - jedoch nicht um der Frauen, sondern ihrer selbst willen.

Warum?

Aus Unternehmersicht lautet die zentrale Frage: Wie können Unternehmen besser geführt werden? Frauen können hierzu einen substanzialen Beitrag leisten.

Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?

McKinsey hat schon 2007 in einer Studie eine positive Korrelation aufgezeigt zwischen der Zahl von Frauen in den Entscheidungsgremien einerseits und der Performance von Unternehmen andererseits.

Welche besonderen Fähigkeiten haben Frauen, und warum werden diese wichtiger?

Aus den globalen Trends, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen heute prägen, ragen zwei heraus: die Beschleunigung durch technologische Innovation und die globale Verfügbarkeit von Know-how und Talenten.

Neue Kompetenzen rücken in den Vordergrund

Als Folge davon beobachtet man bei den Unternehmen einen Trend zu Organisationsformen, die nicht mehr auf Kontroll- und Kommandostrukturen top-down basieren. Das heißt, wir haben es häufiger mit Netzwerkorganisationen zu tun, in denen kleine Einheiten produktiv und innovativ zusammenarbeiten. Damit rücken neue Kompetenzen in den Vordergrund.

Welche?

Es wird zum Beispiel zunehmend wichtig, zu einem Perspektivenwechsel fähig zu sein, des Weiteren, in produktiven Streitgesprächen zu optimalen Ergebnissen



Frauen nach vorne, Männer zurücktreten! Es gibt viele Argumente für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Fast alle haben mit der höheren weiblichen emotionalen Intelligenz zu tun. Foto: dpa/tmn

zu gelangen. Die Basis für diese Fähigkeiten ist ein ausgeprägtes Maß an emotionaler Intelligenz.

Und die ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern?

Statistisch gesehen ja. Im Jahr 2009 hat zum Beispiel Herminia Ibarra von der internationalen Insead Business School in einem weltweiten Vergleich aufgezeigt, dass Frauen bei 360 Grad-Feedbacks bezüglich ihres Führungsverhaltens in neun von zehn Kategorien stärker als Männer bewertet werden.

Aus meiner Beratungsarbeit kann ich diese Tendenz bestätigen. Frauen gelingt es häufiger, ein echtes Commitment zu erzeugen und Mitarbeiter an sich zu binden.

Heißt das, Frauen sind die besseren Führungskräfte?

Ich würde sagen „Jein“. Die Führungseigenschaften von Frauen sind nicht per se besser. Sie sind aber häufig wirksamer in Bezug auf die Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen.

Aber warum braucht es eine Frauenquote? Genügen nicht ein, zwei Frauen in Top-Positionen?

Nein, denn primär geht es darum, dass die Führungsgremien insgesamt Verhaltensweisen entwickeln, die heute eher Frauen zugeschrieben werden.

Das heißt, die Gremien müssen lernen. Und das tun sie erst, wenn eine „kritische Masse“ von Frauen in ihnen vertreten ist - zum Beispiel 30 Prozent.

haben sie in die Top-Teams oft ganz spezielle Rollen. Sie werden darauf begrenzt und lassen sich darauf begrenzen.

Welche Rollen sind das?

Es gibt drei. Da ist zunächst „die ganze Kerlin“ - eine Frau mit Kerngeschäftsverantwortung, die das althergebrachte Verhaltensrepertoire mitspielt und sich darauf beschränkt. Diese Frauen sind aufgestiegen, weil sie das klassische männliche Verhaltensmodell sehr gut beherrschen und entsprechend selbstbewusst auftreten.

Die zweite Rolle ist die „Mutter der Kompanie“. Das heißt, die Stelleninhaberin hat zwar eine zentrale Funktion für die produktive Dynamik im Team. Sie trägt aber keine geschäftliche Kernverantwortung, sondern leitet zum Beispiel den Bereich Kommunikation. Sie hält die emotionale Balance des Teams aufrecht und ist Ansprechpartnerin bei sozialen Verwerfungen. Diese spezifisch weibliche Rolle ist zwar von höchster Relevanz für die Erfolgsfähigkeit eines Teams. Frauen, die diese Rolle innehaben, schöpfen aber meist ihr Potenzial nicht aus. Und dann gibt es die „Charmante Challengerin“, die man sich „gönnt“. Sie trägt, anders als die „Mutter der Kompanie“, auch Kerngeschäftsverantwortung.

Emotionale Intelligenz an der Spitze nicht gewollt

Deshalb darf sie in den männerdominierten Gremien auch mal „auf den Putz hauen“ und ihren Kollegen „den Kopf waschen“. In dieser Rolle werden sie von den Männern als „nice to have“ genutzt und gelobt - nach dem Motto: „Wir brauchen so jemanden wie Dich, Du tust uns gut!“.

Einem Mann gegenüber würde man sich nie so äußern. Deshalb ist auch dies eine Form von Diskriminierung. Denn dies ist keine Rolle auf Augenhöhe. Es ist eine Rolle, die zum Beispiel vom Vorstandsvorsitzenden gewährt und im Bedarfsfall auch wieder beschnitten wird, nach dem Motto: Jetzt reicht's.

Was folgern Sie aus dieser Ist-Situation?

Eine Frauenquote ist wichtig.

Auch eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote?

Hierfür ist der Talentpool von Frauen in vielen Unternehmen noch zu klein.

Heißt das, die Unternehmen brauchen zunächst ein Phase der Talententwicklung im eigenen Haus, um eine Frauenquote angemessen umsetzen zu können?

Ja. Hinzu kommt, und das ist entscheidend, dass sich die Vorstände und Geschäftsführungen zeitgleich auf die Veränderung vorbereiten müssen.

Inwiefern?

Erstens müssen sie ihre eigenen Verhaltensweisen im Top-Team hinterfragen und neue Verhaltensweisen zulassen. Und zweitens müssen sie in den Bereichen Performance und Talent Management sowie Rekrutierung die Diversity-Politik vorantreiben. Sonst findet keine nachhaltige Veränderung statt.

•• Interview: Bernhard Kuntz

Dr. Kai Dierke ist Managing Partner der Managementberatung Dierke Houben Associates, Zürich. Er war bis 2003 Mitglied der Konzernleitung der Winterthur Versicherung.

Nähere Informationen: www.dierkehouben.com