

**Zukunftsfähige Führungskultur**

# Was Männer lernen müssen . . .

Von **Bernhard Kuntz**

*In den Topetagen der Unternehmen müssen mehr die Potenziale von Frauen genutzt werden. Das fordern die beiden Zürcher Topmanagement-Berater Dr. Anke Houben und Dr. Kai Dierke. Die Forderung nach einer Frauenquote sorgt aktuell für hitzige Debatten.*

**F**rau Dr. Houben und Herr Dr. Dierke, Sie beraten und coachen Vorstände internationaler Grossunternehmen. Wie stehen Sie zu einer Frauenquote für deren Topetagen?

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

*Aus welchen Gründen?*

Dierke: Ein höherer Anteil von Frauen hilft, die Führung und Zusammenarbeit auf Vorstandsebene und damit die Erfolgsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen. Unser Blick richtet sich also nicht in erster Linie auf die Frage der Gleichberechtigung, sondern auf die Frage der Wirksamkeit von Vorständen.

*Mit Frauen kann besser geführt werden?*

Houben: Wir sind überzeugt, dass Frauen hierzu aufgrund ihrer spezifischen Fähig-

keiten einen substanziellen Beitrag leisten können. Deshalb tun sich Unternehmen selbst einen Gefallen damit, wenn sie Frauen stärker in den Entscheidungsgremien wie Vorständen und Aufsichtsräten positionieren. Denn

dort wird der «Shadow of the leader» vorgegeben.

*Was meinen Sie damit?*

Houben: Der Ton, der die Führung und Zusammenarbeit in der Organisation insgesamt prägt. Heute sind zum Beispiel in Deutschland nur 6,5 Prozent der Aufsichtsräte und Vorstände der 160 Unternehmen in den verschiedenen Dax-Indizes weiblich. Und betrachtet man nur die Vorstandsetagen, dann beträgt der Frauenanteil sogar nur 2,15 Prozent.

## **Zu den Interviewten**

Dr. Kai Dierke und Dr. Anke Houben sind Managing Partner der Topmanagement-Beratung Dierke Houben Associates, Consultation in Leadership Dynamics, Zürich. Kai Dierke war nach seiner Zeit als Berater bei McKinsey bis 2003 Mitglied der Konzernleitung der Winterthur Versicherung. Anke Houben ist nach Erfahrungen bei Bertelsmann und der Arthur D. Little Strategieberatung heute zudem Coach am INSEAD Global Leadership Center, Fointainebleau, und beim WEF World Economic Forum in Genf.

**Infos:** [www.dierkehouben.com](http://www.dierkehouben.com)

*Warum sollte er höher sein?*

Dierke: Weil Frauen durch ihre Denkweise und ihr Handeln Topteams wirksamer machen. 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.



**«Kritische Masse» von Frauen ist erforderlich, Dr. Anke Houben**

**Bernhard Kuntz**, Die PRofilBerater GmbH, Eichbergstrasse 1, D-64285 Darmstadt, Tel. +49 (0)6151 896 590, [www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)

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

Houben: 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. Als Folge davon beobachtet man bei den Unternehmen einen Trend zu Matrixstrukturen – also zu Strukturen, die nicht mehr auf Kontroll- und Kommandostrukturen Top-down basieren. Diese Entwicklung wird sich fortsetzen. Das heisst, künftig haben wir es häufiger mit Netzwerkorganisationen zu tun, in denen kleine Unternehmenseinheiten produktiv und innovativ zusammenarbeiten. Damit rücken neue Kernkompetenzen in den Vordergrund.



**Männer und Frauen müssen lernen, Dr. Kai Dierke**

*Welche Kompetenzen sind das?*

Houben: Es wird beispielsweise zunehmend wichtig, zu einem Perspektivenwechsel fähig zu sein; des Weiteren in produktiven Streitgesprächen zu optimalen Ergebnissen zu gelangen und ein wechselseitiges, auch interkulturelles Verständnis zu entwickeln. Die Basis dafür ist ein ausgeprägtes Mass an Emotionaler Intelligenz – also die Fähigkeit,

---

### **Mehr Emotionale Intelligenz**

---

die Ursachen und Konsequenzen des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer zu reflektieren, zu antizipieren und nachzuvollziehen.

*Und diese Kompetenzen sind bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern?*

Dierke: Statistisch gesehen ja.

*Das müssen Sie erklären ...*

Dierke: 2009 hat zum Beispiel Herminia Ibarra von der Insead Business School bei Paris in einem internationalen Vergleich aufgezeigt, dass Frauen bei 360-Grad-Feedbacks bezüglich ihres Führungsverhaltens in neun von zehn Kategorien stärker als Männer bewertet werden – von klassischen Management-Kompetenzen wie Standhaftigkeit und strukturiertem Vorgehen bei der Umsetzung bis hin zu Emotionaler Intelligenz und systematischem Belohnungs- und Feedbackverhalten.

*Und das deckt sich mit Ihren Erfahrungen?*

Dierke: Ja, aus unserer Beratungsarbeit mit Vorständen und Geschäftsführungen können wir diese Tendenz bestätigen. Frauen gelingt es häufiger, ein echtes Commitment zu erzeugen und Mitarbeiter an sich zu binden – jenseits eines antiquierten Sank-

tions- und Belobigungsmechanismus. In einer weltweiten Studie von McKinsey 2008 wurde Frauen zudem eine besondere Kompetenz im People Development «on the job» bescheinigt.

*Heisst das, Frauen sind die besseren Führungskräfte?*

Houben: Jein. Führung ist immer die konkrete Antwort auf die spezifischen Herausforderungen von Unternehmen im globalen Umfeld. Die Führungseigenschaften von Frauen sind also nicht per se besser oder schlechter. Sie sind jedoch häufig zeitgemässer und wirksamer in Bezug auf die Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen.

*Aber warum braucht es dann eine Frauenquote? Genügen nicht ein, zwei Frauen zum Beispiel an der Spitze des HR-Bereichs und der Kommunikationsabteilung? Die gehören in vielen Unternehmen doch schon zum guten Ton.*

Dierke: Nein, denn es geht primär darum, in den Führungsgremien insgesamt Verhaltensweisen zu entwickeln, die heute eher Frauen zugeschrieben werden. Das heisst, die Führungsgremien müssen lernen – und das tun sie erst, wenn ein gewisser Tipping Point überschritten wird.

---

### **Verhaltensrepertoire ändern**

---

*Also eine «kritische Masse» von Frauen in den Gremien vertreten ist?*

Dierke: Ja, erst dann erfolgt eine Verhaltensänderung insgesamt. Es kann doch nicht darum gehen, dass Führungsgremien sich Frauen «leisten», die dann quasi einen Exotenstatus haben oder eine Alibifunktion erfüllen. Es geht darum, dass sich das Ver-

haltensrepertoire der Vorstände verändert. Und dieses Ziel erreicht man nur mit einer kritischen Masse von Frauen in den Toppositionen – zum Beispiel 30 oder 40 Prozent. Denn nur dann können Frauen ihre Kompetenzen in der Führung und Zusammenarbeit auch wirklich einbringen.

*Wie erleben Sie Frauen in Topführungspositionen heute?*

Houben: Häufig sind die Topteams in den Unternehmen noch reine Männerclubs. Daneben gibt es Teams, in denen Frauen als Ausnahmefall vertreten sind. In diesen Teams treten die Frauen in ganz spezifischen Rollen auf. Sie werden darauf begrenzt und lassen sich darauf begrenzen.

*Welche Rollen sind das?*

Dierke: Es gibt drei. Da ist zunächst der Kerl oder «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.

*Was ist die zweite Rolle?*

Dierke: 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 im engeren Sinne keine geschäftliche Kernverantwortung, sondern leitet zum Beispiel den Bereich Kommunikation. Sie hält die emotionale Hygiene des Teams aufrecht und ist Ansprechpartnerin bei sozialen Verwerfungen im Team. Ihr vertraut man sich an und ihr gegenüber öffnet man sich. Dies ist eine spezifisch weibliche Rolle. Sie ist zwar von höchster Relevanz für

## Quote fast kein Thema

Die jüngste im März publizierte Umfrage von Grant Thornton (IBR 2011) in Firmen in Privatbesitz (FIB) enthüllt im weltweiten Durchschnitt einen Rückgang der Frauenquote im oberen Management. Seit fast 20 Jahren überprüft die englische Beratungsfirma in 39 Ländern, wie stark Frauen ins Topmanagement integriert sind. Betrug der Wert im Jahr 2009 noch 24 Prozent, so ist er im Jahr 2011 auf 20 Prozent gesunken. Die Umfrage zeigt auch, dass der Anteil der Firmen, die über keine Frauen im oberen Management verfügen, von 35 Prozent im Jahr 2009 auf 38 Prozent im Jahr 2011 gestiegen ist. An der Spitze mit einem Frauenanteil von 45 Prozent im oberen Management liegt Thailand. Am anderen Ende der Skala mit Werten unter 10 Prozent Frauenanteil liegen Indien mit 9 und Japan mit 8 Prozent. Die Schweiz liegt mit einem Wert von 12 Prozent nur knapp über den Tiefstwerten. In derselben Kategorie findet sich auch Deutschland mit 11 Prozent.

Obwohl die Schweiz am Schwanz der Rangliste von Grant Thornton steht, wollen nach einer Meldung der «NZZ am Sonntag» (13. März 2011) Schweizer Firmenchefs von Quoten nichts wissen. Nach einer Ende Februar durchgeführten Umfrage der Zürcher Roy C. Hitchman AG lehnen 52,1 Prozent der Frauen und 89,3 Prozent der Männer die Idee ab. Insgesamt fordern nur 24 Prozent eine gesetzliche Quote von 30 Prozent Frauenanteil.

\_\_\_Infos: [www.grant-thornton.ch](http://www.grant-thornton.ch)

die Erfolgsfähigkeit eines Teams. Frauen, die diese Rolle innehaben, schöpfen aber meist die Möglichkeiten, die sie aufgrund ihrer Führungsfähigkeiten in einem Team hätten, nicht aus.

*Und die dritte Rolle?*

Dierke: Das ist die «charmanten Challengerin», die man sich «gönnt». In einem männer-dominierten Gremium darf eine Frau dann auch mal «auf den Putz hauen». Das sind Frauen mit einer Kerngeschäftsverantwortung, die den Männern auch mal «den Kopf waschen» dürfen. 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, also keine Rolle auf Augenhöhe: Es ist eine Rolle, die zum Beispiel vom Vorstandsvorsitzenden ge-

währt und im Bedarfsfall auch wieder beschnitten wird, nach dem Motto: So, jetzt ist es genug.

*Was folgern Sie aus dieser Situation?*

Houben: Dass eine Frauenquote wichtig ist. Denn ein, zwei Frauen allein gewährleisten nicht, dass Führungsteams sich die Verhaltensweisen aneignen, die Frauen stärker verkörpern und die Teams wirksamer machen. Nur mit einer kritischen Masse von 30 bis 40 Prozent können Frauen den Lern- beziehungsweise Veränderungsprozess anstossen, der nötig ist, damit die Führungsgremien insgesamt funktionaler führen als heute.

*Das heisst, Sie empfehlen die Einführung einer Frauenquote?*

Dierke: Ja. In vielen Unternehmen ist sicherlich «technisch» die Vorgabe einer Frauenquote – beispielsweise bis 2015 – erforderlich und damit verbunden eine Selbstverpflichtung für die Rekrutierung und Einbindung von Frauen auf der Führungsetage.

*Sie plädieren aber nicht für eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote?*

Dierke: Hierfür ist der Talentpool von Frauen in vielen Unternehmen aufgrund der bisher mangelnden gezielten Förderung für die Topebene noch zu klein.

Houben: Und damit träfe genau das ein, was Frauen berechtigterweise selbst kritisieren – dass Frauen «nur», weil sie Frauen sind, nach oben befördert werden.

*Die Unternehmen brauchen also zunächst eine Phase der Talententwicklung im eigenen Haus?*

Dierke: Ja. Hinzu kommt – und das ist für uns entscheidend: Die Vorstände und Geschäftsführungen müssen sich zeitgleich auf Verhaltensänderungen vorbereiten.

*An was denken Sie dabei?*

Dierke: An zwei Felder. Erstens müssen sie ihre eigenen Verhaltensweisen im Topteam kritisch hinterfragen und neue Verhaltensweisen zulassen. Die Männer auf der Topebene müssen sich ebenso wie die Frauen einem Lernprozess stellen, damit sie

## Frauen oft auf Rollen reduziert

nierten Gremium darf eine Frau dann auch mal «auf den Putz hauen». Das sind Frauen mit einer Kerngeschäftsverantwortung, die den Männern auch mal «den Kopf waschen» dürfen. 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, also keine Rolle auf Augenhöhe: Es ist eine Rolle, die zum Beispiel vom Vorstandsvorsitzenden ge-

## Talentpool von Frauen

als Team das Potenzial an Fähigkeiten voll nutzen können, das Frauen zugeschrieben wird. Wenn dieser Lernprozess nicht erfolgt, ist auch mit 50 oder 60 Prozent Frauen in den Gremien nichts gewonnen. Denn es geht primär um ein gemeinsames Verhaltenslernen in den Topteams.

*Und wo müsste weiter umgedacht werden?*

Houben: Die Topteams müssen eine systematische Diversity-Politik auch in den Bereichen Performance Management, Talent Management und Rekrutierung

vorantreiben. Werden die bisherigen Verhaltensmuster als Kriterien bei der Entwicklung und Neueinstellung perpetuiert, findet keine Veränderung statt. Auch hier ist ein Umdenken und Lernen erforderlich – angestossen durch das Topmanagement und konsequent umgesetzt auf den nachfolgenden Ebenen.

*Heisst das, die angestrebten Verhaltensweisen müssen sich zum Beispiel auch in den Beurteilungssystemen, Beförderungskriterien und Rekrutierungsschemata widerspiegeln?*

Dierke: Ja, denn nur dies ermöglicht eine Nachhaltigkeit jenseits der Frauenquote. Eine wirklich zukunftsorientierte Lösung muss, vereinfacht formuliert, die «Hardware» und die «Software» bedienen. Das heisst, zum einen muss die Frauenquote als Anspruch «technisch» mit Zielgrössen und Zeitvorgaben konkretisiert werden, und zum anderen müssen die Entscheidungsträger sich selbst kritisch hinterfragen und für neue Verhaltensweisen öffnen.

Houben: Denn Frauen haben kein Monopol auf die eher ihnen zugeschriebenen Verhaltensweisen – dasselbe gilt für die Männer. Es geht hier um eine Verhaltensqualität, die in den bisher männerdominierten Gremien systematisch ausgebaut werden sollte. Denn nur dann können Unternehmen – neben der Erweiterung des Talentpools – den eigentlichen Nutzen der Frauenquote wirklich steigern. ■