

INTERVIEW |

Frauen in Top-Etagen

Der Mannheimer Personalberater und Ethikexperte Christoph Dyckerhoff über Frauen im **Management von Dax-Unternehmen**, das Thema **Frauenquote**, die Frage, wie Unternehmen teure **Fehlbesetzungen vermeiden** können und den **Flugzeugabsturz des Airbus A320 von Germanwings**.

Frauen kommen auf dem Weg in die Top-etage der deutschen Wirtschaft nur langsam voran. Zwar saßen in den Vorständen der 30 Dax-Konzerne laut einer aktuellen Ernst&Young-Studie Ende 2014 mehr Frauen als im Vorjahr. Aber insgesamt ist die Bilanz von 160 börsennotierten Unternehmen mit 37 Frauen im Topmanagement von Firmen im Dax, MDax, SDax und TecDax negativ. Aktuell stehen ihnen 626 männliche Vorstandsmitglieder gegenüber. Wollen Frauen nicht führen oder können sie es nicht?

Christoph Dyckerhoff: Frauen führen ein bisschen anders und häufig sogar etwas

besser als Männer. Auch viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass Frauen oft einen neuen Spirit ins Unternehmen bringen, Verkrustungen besser auflösen und mit ihrer ausgeprägteren Intuition das eher kopflastige Verhalten ihrer männlichen Kollegen und Mitarbeiter ergänzen. Für viele Managerinnen ist aber nach wie vor die Belastung von Leitungsposition und familiären Verpflichtungen extrem groß. Es ist ja immer noch so, dass Frauen den Großteil der Erziehungs- und Hausarbeit verantworten.



schaffen Mehrwert

Andererseits streben immer noch zu wenige Frauen offensiv Führungspositionen an, weil dieses Verhalten eher frauentypisch ist. Man ist ganz oben relativ allein. Das wollen viele Frauen nicht. Das hat auch viel damit zu tun, wie wir erzogen worden sind. Als typisch weiblich gilt ein eher weiches, ausgleichendes, gefühlsvolles Verhalten. Und nicht ein wett-kampforientiertes. Weibliche Managerinnen haben daher auch oft einen umfassenderen Führungsansatz, beziehen mehr Aspekte in ihre Erwägungen und Entscheidungen ein und sind manchmal auch flexibler. Deshalb sind Frauen mit dem passenden Anforderungsprofil bei der Besetzung von Führungspositionen für mich hochinteressant.

In den 30 Dax-Firmen stieg die Zahl der Frauen in der obersten Führungsetage

letztes Jahr von elf auf 14, das entspricht einem Anteil von sieben Prozent. Weibliche Führungskräfte bleiben nach wie vor eine Minderheit in der Wirtschaftselite. Gibt es nicht nur gesellschaftliche, sondern auch ökonomische Gründe, warum sich das ändern sollte?

Dyckerhoff: Ja. Frauen in Führungspositionen sind nicht nur gut fürs Image, sondern schaffen auch tatsächlich Mehrwert. Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern machen mehr Umsatz und Gewinn als rein männlich geführte Firmen. Auch als Konsumenten werden Frauen immer wichtiger. Daher wäre es klug, auf Anbieterseite zu wissen, was die Kundinnen wirklich wollen.





Bild: Christian Dammert

► Und was in der Führungsspitze passiert, prägt das Unternehmen. Es ist doch absehbar, dass Unternehmen, um Krisen besser bewältigen zu können, künftig flexibler werden müssen, kommunikativer und innovativer. Das Thema ist nur die aktuelle Spitze des Eisbergs in einem Veränderungsprozess, der gerade erst begonnen hat. In Zukunft kommen die Kunden von deutschen Unternehmen immer mehr auch aus Wachstumsregionen in Asien, Osteuropa und Afrika. Diese Kunden weltweit haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Auf diese Vielfalt müssen die Firmen reagieren. Diversity, das heißt, dass Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts, unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlicher Ausbildung, unterschiedlichen Erfahrungen, sozialen und kulturellen Hintergründen erfolgreich zusammenarbeiten, wird daher immer wichtiger.

Und parallel zu diesem Makrotrend wird sich die Wirtschaft mittelfristig auch mit Themen wie Kinderbetreuung, flexiblen Arbeitszeiten und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mehr beschäftigen müssen.

Bisher ist RTL-Co-Chefin Anke Schäferkordt die einzige Frau an der Spitze eines der 160 börsennotierten Unternehmen. Was sollten Frauen tun, die gerne Karriere machen wollen?

Dyckerhoff: Netzwerken. Männer machen das auch nicht anders. Eine Frau, die nach oben möchte, muss Selbstmarketing beherrschen, sollte sich Verbündete suchen und für sich selbst Werbung machen. Das vernachlässigen Frauen leider immer noch. Sie fühlen sich oft schlecht, wenn sie Netzwerke beruflich nutzen. Dabei ist es aber wichtig, dass Leistung nicht nur gebracht, sondern auch wahrgenommen wird. Frauen sollten sich aus ihrer Komfortzone wagen, ihre eigenen Ziele deutlich machen und sie klar kommunizieren.

Der Medizinkonzern Fresenius vertritt die Auffassung, dass auch weiterhin die Qualifikation und nicht das Geschlecht für die Personalauswahl entscheidend sein sollte. Deswegen legt das Unternehmen keine starre Quote als Zielgröße fest. Brauchen wir eine Frauenquote?

Dyckerhoff: Ich bin grundsätzlich für den freiwilligen Weg. Außerdem stellt eine verbindliche Quote einen Eingriff in die unternehmerische Freiheit von Eigentümern dar. Die Selbstverpflichtung der Dax-Unternehmen war eigentlich eine gute Grundlage

dafür, Frauen auf allen Unternehmensebenen zu fördern und besonders in das Senior Management zu bringen. Aber der jetzt beschlossenen Frauenquote für Aufsichtsräte in Dax-Unternehmen müssen wir uns stellen. Die Quote betrifft die Aufsichtsräte von 108 Unternehmen, die frei werdende Posten ab 2016 solange mit Frauen besetzen müssen, bis die Quote erreicht ist. Findet sich keine passende Frau, bleibt der Posten frei. Es wird Frauen geben, die nun auf Posten kommen, auf die sie ohne die Quote nicht gelangt wären. Genau für sie ist diese Quote da. Wir haben ja genügend motivierte und auch kompetente Frauen. Aber bisher setzen sich nur die ganz kämpferischen durch.

Die Personalberatung Dyckerhoff & Partner ist darauf spezialisiert, Führungskräfte weniger nach fachlichen, sondern auch nach ethischen Gesichtspunkten auszuwählen. Dafür hat das Unternehmen einen speziellen Ethik-Test entwickelt, der teure Fehlbesetzungen vermeiden helfen soll. Das Credo, das dahinter steckt: Ethik ist kein teurer Luxus, sondern ein höchst rentabler Produktionsfaktor. Sind Erfolg

und Ethik in der wirtschaftlichen Realität nicht oft Faktoren, die einander widersprechen?

Dyckerhoff: Nein. Unternehmen mit einer moralisch einwandfreien Ausrichtung sind letztlich im Vorteil. Heute reagiert der Verbraucher überaus sensibel auf die Herkunft von Produkten. Besonders die Produktionsbedingungen werden unter Berücksichtigung sozialer, nachhaltiger und ökologischer Aspekte kritisch hinterfragt. Dabei kommt früher oder später alles ans Tageslicht. Großkonzerne wie ThyssenKrupp oder Siemens mussten deshalb in jüngster Vergangenheit ihre Geschäftsgebaren auf den Prüfstand stellen, bei den Ergo-Versicherungen gibt es heute einen neuen Verhaltenskodex und der Pharmakodex verbietet es mittlerweile Ärzten weitgehend, Geschenke oder Reisen von Pharmaunternehmen anzunehmen. Die Finanz- und die darauf folgende Wirtschaftskrise haben auch zu Diskussionen über den Kapitalismus und seine Zukunft geführt. Die Gier ist nach allgemeiner Überzeugung nicht mehr gut, und Unternehmen sind mehr als nur Veranstaltungen zur Gewinnerzielung. ▶▶

„Viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass Frauen oft einen neuen Spirit ins Unternehmen bringen, Verkrustungen besser auflösen und mit ihrer ausgeprägteren Intuition das eher kopflastige Verhalten ihrer männlichen Kollegen und Mitarbeiter ergänzen.“

Christoph Dyckerhoff,
Geschäftsführender Partner bei
Dyckerhoff & Partner



Bild: Christian Dammert

►► Wie funktioniert der Ethik-Test für Führungskräfte?

Dyckerhoff: Um die charakterlichen Eigenschaften von Bewerbern für Führungspositionen zu beurteilen, setzen wir auf das patentierte 9-Säulen-Modell. Abgeklopft werden in dem Ethik-Test „dy-aim“ Fragestellungen zu Themenkomplexen

wie Work-Life-Balance, ethische Führung und Burn-out-Risiken.

Grundsätzlich geht es darum, glaubwürdige, authentische Unternehmensführer zu finden, die nicht nur Professionalität und Durchsetzungsstärke zeigen, sondern auch Menschlichkeit vorleben, um die Mitarbeiter gerade in Krisensituationen

durch Verantwortung und Identifikationsbereitschaft zu überzeugen.

Wie geht ein ethischer Manager mit persönlichen Schwächen um?

Dyckerhoff: Auch den besten Managern passieren Fehler. Das ist menschlich. Wichtig ist das ethische Bewusstsein, aus einer Fehleinschätzung heraus zu lernen und besser zu werden. Es geht hier um das persönliche „Upgrading“ im Sinne einer glaubwürdigen, nach vorne gerichteten Führung.

Nach der Katastrophe des Germanwings-Flugs 4U9525 befasste sich auch die feministische Zeitschrift „Emma“ mit ethischen Kriterien und dem Thema „Frauenquote fürs Cockpit“. Amoktrips seien Männersache und die Lufthansa habe 94 Prozent männliche Piloten. Die Autorin forderte deshalb mehr Pilotinnen und verweist auf die „bei Männern viermal so hohe“ Suizidquote.

Dyckerhoff: Die Forderung ist Unsinn. Geschlecht ist kein Risikofaktor per se. Wenn Männer als Piloten tatsächlich solch eine immense Gefahr darstellten, müsste man sie komplett aus dem Cockpit verbannen. Die Prüfung von Führungskräften nach ethischen Kriterien ist allerdings sehr wichtig. Der Pilot der Unglücksmaschine hätte den Ethiktest nicht bestanden.

Interview: Dirk Mewis

Der Experte: Christoph Dyckerhoff

Dyckerhoff & Partner werden im aktuellen Ranking des FOCUS-Spezial-Magazins „Karriere“ als Top-Personaldienstleister 2014 in den Kategorien „Executive Search“ und „Freelancer/Interimsmanager“ geführt. Beurteilungskriterien waren Kandidatenqualität und Preis-Leistungs-Verhältnis. Das Unternehmen feiert in diesem Jahr sein **25-jähriges Bestehen**.

Ursprünglich aus dem Rheinland stammend, absolvierte Christoph Dyckerhoff eine Lehre bei der Commerzbank AG in Düsseldorf. Es folgte ein **BWL-Studium** an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Danach sammelte er **Bankerfahrungen** bei der damaligen Bayerischen Vereinsbank AG und übernahm dann Führungsaufgaben bei der Commerzbank Frankfurt und Mannheim. Bei der **Personalberatung**

Dr. Weber & Fenner (Frankfurt) widmete er sich der Betreuung von Kreditinstituten.

1990 gründete er die Personalberatung **Dyckerhoff & Partner**. Anfangs in erster Linie für Banken und Unternehmen der Bau- und Baustoff-Industrie tätig, betreut die Personalberatung heute Firmen zahlreicher Branchen. In erster Linie sind es **Mittelständler**, die sich von Dyckerhoff bei der Besetzung von Top-Positionen der ersten und zweiten Führungsebene unterstützen lassen. „Insbesondere Familiengesellschaften setzen auf ethische Auswahlkriterien bei der Personalrekrutierung.“ Oftmals bestehe in solchen Betrieben eine weitaus engere Bindung zu den Arbeitnehmern als in Großkonzernen.