# Jung, talentiert, weiblich

**TREND.** Nicht zuletzt durch die Quote von 30 Prozent Frauen in Aufsichtsräten ist der Bedarf an weiblichen Spitzenkräften gestiegen. Doch die Beratungen tun sich damit schwer.

© LARS ZAHNER / ADOBE STOCK

Von **Christina Virzí**

Diversity – aus dem einstigen Buzzword ist längst eine reale Herausforderung für die Personalbranche geworden. Ob nun getrieben durch gesellschaftlichen oder politischen Druck, gerade im Executive Search wächst die gezielte Nachfrage nach mehr Diversität. Dass dabei durchaus auch umsatzrelevante Aspekte dahinterstehen, belegen diverse Studien. So hat die Boston Consulting Group 1.700 Unternehmen in acht Ländern untersucht. Das Ergebnis: je mehr Diversität, desto mehr Innovationskraft. Bei Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Diversitätsgrad lag der Umsatz aus Innovationsprodukten um 19 Prozentpunkte höher. Was aber viele Topmanager final überzeugen sollte: Durch die deutlich dynamischere Geschäftsentwicklung lagen auch die Gewinne um neun Prozentpunkte höher.

## Die Quote verändert die Branche

Die Botschaft ist angekommen. Damit ist gerade auch der Bedarf an weiblichen Spitzenkräften gestiegen. Forciert wurde der Trend maßgeblich durch die Frauenquote in Aufsichtsräten und könnte durch die bereits in der Diskussion stehende Erweiterung auf Vorstandsposten verstärkt werden.

Die Unternehmen sehen sich seit der Einführung der Quote im Jahr 2016 gezwungen, sich intensiver mit dem Thema Gender Diversity zu beschäftigen, wodurch die Relevanz in den Personalausschüssen der Aufsichtsräte wie auch Vorstände kontinuierlich gestiegen ist. Dieser wachsende Bedarf aus dem Markt hat den Druck auf die Personalberatungen spürbar verstärkt, die Suche nach adäquat qualifizierten Kandidatinnen zu intensivieren. In vielen Fällen werden weibliche Profile inzwischen explizit angefordert.

## Wo sind sie denn nur?

Allerdings sind diese Anforderungen in der Realität gar nicht so leicht umzusetzen. Die Gründe dafür sind vielschichtig und ein Großteil der Executive-Search-Unternehmen kann ein Lied davon singen. Hier nur eine kleine Auswahl der Argumente, die Klienten häufig zu hören bekommen:

• Noch immer können sich viel zu wenige Frauen für ein Studium in den naturwissenschaftlichen Mint-Fächern begeistern. Diese Qualifikation ist jedoch eine der spielentscheidenden Grund-

lagen im Land der Ingenieure, dessen wirtschaftlicher Erfolg wesentlich von Produktion und Innovation abhängt.

• Nach wie vor finden sich deutlich weniger Frauen als Männer in Positionen mit Umsatzverantwortung. Dies zählt aber zu den zwingenden Eintrittsvoraussetzungen zu mindestens 50 Prozent der Vorstandsposten. Hier setzt ein wesentlicher Hebel an: Frauen brauchen besseren Zugang zu Positionen mit Umsatzverantwortung, um sich in solchen Rollen entwickeln zu können. Gleichzeitig ist es nötig, diese Karrieren als Vorbilder für alle Mitarbeiter sichtbarer zu machen.

• Nötig ist zunächst eine Diskussion über Führungskultur im Topmanagement: Ist unsere bisher gängige Definition von erfolgreichem Habitus überhaupt noch zeitgemäß? Welche Art Manager wollen wir in Zukunft für unsere Unternehmen? Ist es der einsame Entscheider, der mit harter Hand agiert und weder Kollegen noch Mitarbeiter einbezieht? Wenn ja, dann werden wir auch weiterhin dem tradierten männlichen Rollenmodell verhaftet bleiben.

• Es liegt an den Frauen selbst, die einen angebotenen Spitzenjob mit all seinen Chancen, aber auch Einschränkungen, nicht antreten wollen. Die Argumentation ist fast immer die gleiche: In den obersten Etagen gebe es zu wenig Inhalt, dafür aber zu viel Politik. Viele weibliche Talente wollen sich nicht im permanenten politisch getriebenen Wettstreit zerreiben, sondern lieber inhaltlich an den Fachthemen arbeiten. Solange Frauen dieses politische Spiel nicht beherrschen und auch nicht beherrschen wollen, bleibt der Weg an die Spitze steinig. Schließlich kommt Veränderung von oben.

## Innovation ist der Schlüssel

Man sollte sich nicht täuschen. Diese Argumente sind absolut richtig. Allerdings gilt es, mit der Situation umzugehen und nicht mehr zu lamentieren. Innovation ist der Schlüssel. Es ist Zeit, neue Wege zu gehen. Executive Search muss die Betonung wieder deutlich stärker auf Beratung legen.

Somit heißt es zunächst einmal, in intensiven Gesprächen mit dem Klienten herauszufinden, welches Know-how tatsächlich benötigt wird und wo dieses am ehesten zu finden ist. Durch die Digitalisierung verändern sich die Geschäftsmodelle aller Branchen. Da heißt es, über die eigene Branche hinaus zu denken. Damit öffnet sich automatisch ein neues Feld der Kandidatensuche. Als besonders hilfreich hat sich dabei herausgestellt, auf das Kriterium Deutschsprachigkeit zu verzichten. Die Ausweitung des Screenings auf das Ausland kann das Potenzial passender Kandidaten – eben auch weiblicher – signifikant erhöhen.

## Das Ende der Altherrenclubs

Viele Unternehmen befürchten allerdings noch immer das Risiko eines verstärkten Cultural Missfits und mangelnder Integrationsfähigkeit. Dabei ist statistisch das Gegenteil der Fall: Der große Vorteil von Diversity besteht darin, das Unternehmen und seine Mitarbeiter näher an die Kunden heranzuführen – und diese spiegeln selten die Soziodemografie des deutschen Topmanagements wider. Zudem agieren fast alle großen Unternehmen ohnehin auf den internationalen Märkten. Eine Reihe von Studien belegt darüber hinaus, dass sich Mitarbeiter, die bereits im Ausland gearbeitet haben, deutlich besser und schneller in Teams integrieren können und damit häufig bessere Führungskräfte sind.

Als dritte Maßnahme sollten die Executive-Search-Unternehmen das Thema auch selbst endlich anpacken und jünger und weiblicher werden. Schließlich haftet dem Geschäft nicht umsonst das Image eines Altherrenclubs an. Viele Protagonisten sind inzwischen jenseits der 60, manche jenseits der 70.

Demgegenüber ist die jüngste Aufsichtsrätin in Deutschland gerade einmal Mitte 30. Damit wächst der Wunsch nach Beratern, die diesen transformatorischen Prozess, der sich in den Unternehmen vollzieht, auch selbst glaubwürdig repräsentieren und mit den Kandidaten auf Augenhöhe und auf Basis einer vergleichbaren digitalen Sozialisation kommunizieren können.

## Frauenfreundlichere Beratungen

So ließe sich das glaubwürdig unter Beweis stellen, was die Klienten gepredigt bekommen. Dabei kämpfen Personalberatungen mit den gleichen Problemen wie die großen Strategieberatungen McKinsey oder BCG. Der Job ist geprägt von umfangreicher Reisetätigkeit und man arbeitet häufig in einer ausgeprägten Wettbewerbssituation mit den eigenen Partnerkollegen – eine frauenfeindliche Umgebung also, wenn man so will. Dem ließe sich allerdings ganz pragmatisch entgegenwirken, beispielsweise durch die Unterstützung privater Kinderbetreuung.

Fazit: Beim Thema Gender Diversity im Executive Search gibt es noch einiges zu tun. Der Appell geht nicht zuletzt auch an ambitionierte weibliche Talente: Sie sollten ihre Netzwerke pflegen und auf den Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten auf vergleichbarer beruflicher Ebene setzen. Fällt die Entscheidung auf ein rein weibliches Netzwerk, sollte darauf geachtet werden, dass es seine eigene Kraft nutzt, dass es als starkes, weil vereinigtes Sprachrohr von Meinungsmachern auftritt und gesellschaftlichen Einfluss ausübt. Noch besser wäre es allerdings, unabhängig vom Geschlecht Fürsprecher dieser zukunftsweisenden gesellschaftlichen Veränderung zu finden und die Karrieren vieler weiblicher Talente wirkungsvoll zu fördern. ■

**CHRISTINA VIRZÍ** ist Gründerin und Geschäftsführerin der Christina Virzí GmbH, die auf die Vermittlung von Vorstands- und Aufsichtsratsmandaten spezialisiert ist.