

FRAUEN FINDEN

**Unternehmen setzen
auf Headhunter,
um mehr Vielfalt in die
Vorstände zu bringen**

ALLBRIGHT

ALLBRIGHT BERICHT / JUNI 2023

ALLBRIGHT

DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildnerinnen, Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.



HERAUSGEGEBEN VON:
AllBright Stiftung gGmbH
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin
kontakt@allbright-stiftung.de
www.allbright-stiftung.de

HINWEIS:

Dieser Bericht informiert mit Stand 1. März 2023 über die Vorstände der im DAX40, MDAX und SDAX notierten Unternehmen sowie über die Geschäftsführungen und angestellten Beraterinnen und Berater im Bereich Executive Search der Personalberatungen Egon Zehnder, Heidrick & Struggles, Korn Ferry, Russell Reynolds Associates und Spencer Stuart in Deutschland.

Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen der Unternehmen sowie den LinkedIn-Profilen der in den Personalberatungen angestellten Beraterinnen und Beratern entnommen. Die Angaben zur Anzahl der angestellten Beraterinnen und Berater im Bereich Executive Search stammen von den Personalberatungen selbst.

Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet aber nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

IMPRESSUM:

Redaktion: Wiebke Ankersen, Christian Berg, Lucie Schibel & Meret von Strünck – Design: Kristina Brusa

Inhalt

4

EDITORIAL

5

UNTERNEHMEN FINDEN FRAUEN
HÄUFIGER ÜBER HEADHUNTER
ALS IN DER EIGENEN »PIPELINE«

6

FRAUEN WERDEN HÄUFIGER IM AUSLAND
GEFUNDEN ALS MÄNNER, SIE SCHEIDEN SELTENER VORZEITIG AUS

7

WEN FINDEN DIE PERSONALBERATUNGEN - UND WEN NICHT?

8

DIE PERSONALBERATUNGEN MÜSSEN SICH SELBST
DIVERSER AUFSTELLEN, UM UNTERNEHMEN ZU VIELFALT
IN DER FÜHRUNG ZU BERATEN

9

HOCHGEBILDET, DEUTSCH UND HÄUFIG ADLIG:
DIE BERATERINNEN UND BERATER

10 / 11

AM REKRUTIERUNGSPROZESS SIND VIELE BETEILIGT:
FALLSTRICKE AUF DEM WEG
ZUR AUSWAHL EINER FRAU FÜR DEN VORSTAND

12

SCHLUSSWORTE
Sven Hagströmer
Tanja Gönner (BDI)

Headhunter können helfen, Frauen zu finden – am Ende müssen die Unternehmen selbst mehr Frauen in Führung bringen

Der Kampf um die besten Köpfe für die deutschen Unternehmensführungen ist in vollem Gange. Das gilt besonders für weibliche Top-Führungskräfte, die dort noch immer stark unterrepräsentiert sind: Wer nicht genug Managerinnen im eigenen Unternehmen gefördert hat, versucht, über Headhunter Frauen bei der Konkurrenz zu finden. 63 Prozent der heutigen weiblichen Vorstandsmitglieder haben nicht im eigenen Unternehmen Karriere gemacht, sondern wurden extern für den Vorstand oder die Ebene darunter rekrutiert; so hat die Bedeutung der Personalberatungen für die Erhöhung des Frauenanteils in den Unternehmensführungen stark zugenommen.

Die externe Besetzung von Vorstandspositionen in den großen Börsenunternehmen wird in Deutschland stark von den fünf weltweit größten Personalberatungen dominiert. Mit Egon Zehnder, Heidrick & Struggles, Korn Ferry, Russell Reynolds Associates und Spencer Stuart tragen sie nicht nur die Namen ihrer männlichen Gründer, sie sind hierzulande bis heute noch sehr männlich geprägt und von Männern geführt.

Diese Headhunter stellen derzeit selbst verstärkt Frauen als Beraterinnen ein, um über deren weiblichere Netzwerke die Nachfrage der Unternehmen nach weiblichen Top-Führungskräften besser bedienen zu können. Und tatsächlich sind sie inzwischen erfolgreicher, wenn es darum geht, Vorständinnen für die Börsenunternehmen zu finden: vor fünf Jahren betrug der Frauenanteil unter den von Headhuntern vermittelten neuen Vorstandsmitgliedern in DAX, MDAX und SDAX noch 14 Prozent, im Zeitraum Januar 2022 bis März 2023 waren es bereits 46 Prozent.

Um die Unternehmen glaubhaft und nachhaltig zu einer ausgewogenen Besetzung des obersten Führungsteams und in Führungsfragen beraten zu können, müssen die Personalberatungen allerdings ihren Auftraggebern einen Schritt voraus sein. Sie müssen Diversität in der Führung und eine inklusive Führungskultur auch selbst erfolgreich umsetzen und vorleben. Für sie kommt es jetzt darauf an, Frauen tatsächlich konsequent bis in die eigene Geschäftsführung zu befördern.

Headhunter entdecken weibliche Talente auch da, wo Unternehmen ihr Potential offenbar nicht erkennen, und vermitteln sie in andere Unternehmen, in denen sie dann ihre Karriere fortsetzen. Aber das kann nur ein Teil der Lösung sein, wenn es darum geht, den Frauenanteil in den Unternehmensführungen deutlich und nachhaltig zu erhöhen.

Wenn wir Parität nicht nur bei den externen Besetzungen, sondern auch bei den internen Beförderungen bis in die Unternehmensführung erreichen wollen, müssen die Unternehmen selbst systematisch einen viel größeren Pool an weiblichen Führungskräften auf allen Ebenen aufbauen, daran führt kein Weg vorbei.

Es wird genug Frauen für alle Hierarchieebenen inklusive der Vorstände geben, wenn die Bedingungen so sind, dass Frauen dort gerne führen wollen.



*Wiebke Ankersen & Christian Berg
Geschäftsführung der AllBright Stiftung*

Unternehmen finden Frauen häufiger über Headhunter als in der eigenen »Pipeline«

Anteil der extern Rekrutierten unter den Vorstandsmitgliedern der 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen am 1. März 2023

63 %



... der Frauen in den Vorständen wurden extern rekrutiert.

44 %



... der Männer in den Vorständen wurden extern rekrutiert.

In jedem Jahr werden 15 – 20 Prozent der Vorstandsposten in den 160 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen neu besetzt, das betrifft etwa 100 Personen. Es gibt also viel Gelegenheit, die Zusammensetzung der Vorstände laufend zu modernisieren. Sie wird gerade verstärkt genutzt, um den noch sehr geringen Frauenanteil zu erhöhen.

Im vergangenen halben Jahr (zwischen 1. September und 1. März) wurden fast ebenso viele Frauen wie Männer neu in die Vorstände berufen. Das sind mehr Frauen als bislang üblich und der Frauenanteil ist damit zum 1. März 2023 auf 17,1 Prozent gestiegen. In der Regel geht etwa die Hälfte der neu zu besetzenden Vorstandsposten an externe Führungskräfte, mit der Suche werden Personalberatungen beauftragt.

WEIBLICHE VORSTANDSMITGLIEDER KOMMEN SELTENER AUS DEM EIGENEN UNTERNEHMEN

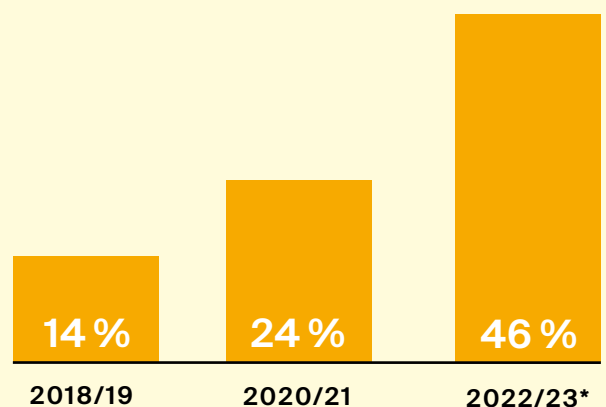
Während die männlichen Vorstände vor allem als »Eigengewächse« in ihrem Unternehmen an die Spitze befördert werden, werden fast zwei Drittel (63 %) der Vorständinnen extern von Personalberatungen in anderen Unternehmen gefunden.

Im eigenen Unternehmen schaffen es die weiblichen Talente nur im Ausnahmefall bis an die Spitze. 83 Prozent der in den letzten 5 Jahren intern beförderten Vorstandsmitglieder waren Männer. Die Unternehmen haben es versäumt, einen soliden Pool an weiblichen Führungskräften aufzubauen, der es ihnen heute ermöglichen würde, intern ebenso viele Frauen wie Männer bis in den Vorstand zu befördern.

DER FRAUENANTEIL BEI DEN EXTERN REKRUTIERTEN VORSTANDSMITGLIEDERN IST IN DEN LETZTEN 5 JAHREN STARK GESTIEGEN

Um den Frauenanteil zu erhöhen, wird stark auf externe Rekrutierung gesetzt: Für die externe Besetzung von Vorstandsposten wurden im vergangenen Jahr fast ebenso viele Frauen wie Männer gefunden (46 Prozent), vor 5 Jahren waren es noch 14 Prozent Frauen. Auch für die Ebene unterhalb des Vorstands werden inzwischen verstärkt externe Frauen gesucht, um den eigenen Pool mit weiblichen Führungskräften aufzufüllen.

Die Rolle der Personalberatungen bei der Erhöhung des Frauenanteils im deutschen Top-Management hat damit an Bedeutung gewonnen.



Frauenanteil unter den extern rekrutierten neuen Vorstandsmitgliedern in den Börsenunternehmen

* 2023: Jan. – März

Frauen werden häufiger im Ausland gefunden als Männer, sie scheiden seltener vorzeitig aus

Die Konkurrenz unter den Unternehmen um weibliche Führungskräfte ist groß, da die meisten von ihnen den Frauenanteil erhöhen wollen, doch bislang selbst zu wenige Frauen bis in die oberen Führungsebenen befördert haben. Wo also finden Personalberatungen die weiblichen Top-Talente für die Vorstände? Und sind externe Vorstands-Frauen »riskantere« Besetzungen?

Da es noch immer sehr wenige Frauen in den Vorständen der 160 Unternehmen in DAX, MDAX und SDAX gibt, werden verhältnismäßig wenige wechselbereite Frauen in diesen Vorständen gefunden. Die Hälfte der Vorständinnen wird zurzeit in ausländischen Unternehmen gefunden, in denen bereits mehr Frauen auf der Top-Ebene zur Verfügung stehen als in deutschen. Teils machen die Managerinnen im Ausland Karriere, teils in ausländischen Unternehmen in Deutschland und werden dann in die Vorstände der deutschen Unternehmen geholt.

Eine weitere bedeutende Quelle für Vorständinnen ist die Ebene unter dem Vorstand in den 40 großen DAX-Konzernen, wo die »Pipelines« mit weiblichen Führungskräften schon seit einigen Jahren systematischer gepflegt werden als in den meisten anderen deutschen Unternehmen. Hier kommt es darauf an, das Potential der Managerinnen zu erkennen. Gelingt dies den Unternehmen nicht selbst und bleiben Frauen auf dem Karriereweg stecken, vermitteln Personalberatungen sie in andere Unternehmen, die dieses Potential für sich zu nutzen wissen.

EXTERN REKRUTIERTERTE FRAUEN BLEIBEN

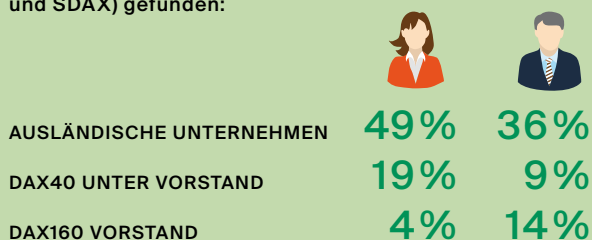
Die Rekrutierung externer Frauen ist nicht riskanter als die Rekrutierung externer Männer, sondern verläuft meist sogar erfolgreicher für die Unternehmen. Im Verhältnis haben weniger Frauen als Männer, die in den vergangenen 5 Jahren extern in die Vorstände geholt wurden, die Unternehmensführung bereits wieder verlassen. Mögliche Erklärungen dafür sind, dass sie vor der Einstellung genauer durchleuchtet werden, anpassungsfähiger sind – oder die Unternehmen sich mehr Mühe geben, sie nicht zu verlieren.

Anteil der Vorstandsmitglieder in DAX, MDAX und SDAX, die in den vergangenen 5 Jahren extern rekrutiert wurden und die Vorstände bereits wieder verlassen haben:



Die erste Mandatsperiode für Vorstandsmitglieder beträgt üblicherweise 3 Jahre. Verlässt ein Vorstandsmitglied vor Ablauf dieser Frist den Vorstand, hat es für eine der beiden Seiten nicht gepasst oder das Vorstandsmitglied hat ein attraktiveres Angebot angenommen. Auch der Anteil der extern rekrutierten Vorstandsmitglieder, die noch vor Ablauf von 3 Jahren den Vorstand wieder verlassen haben, ist bei den Frauen deutlich geringer (3 Prozent) als bei den Männern (17 Prozent).

Hier wurden die zwischen 1. März 2018 und 1. März 2023 extern rekrutierten Vorstandsmitglieder (DAX, MDAX und SDAX) gefunden:

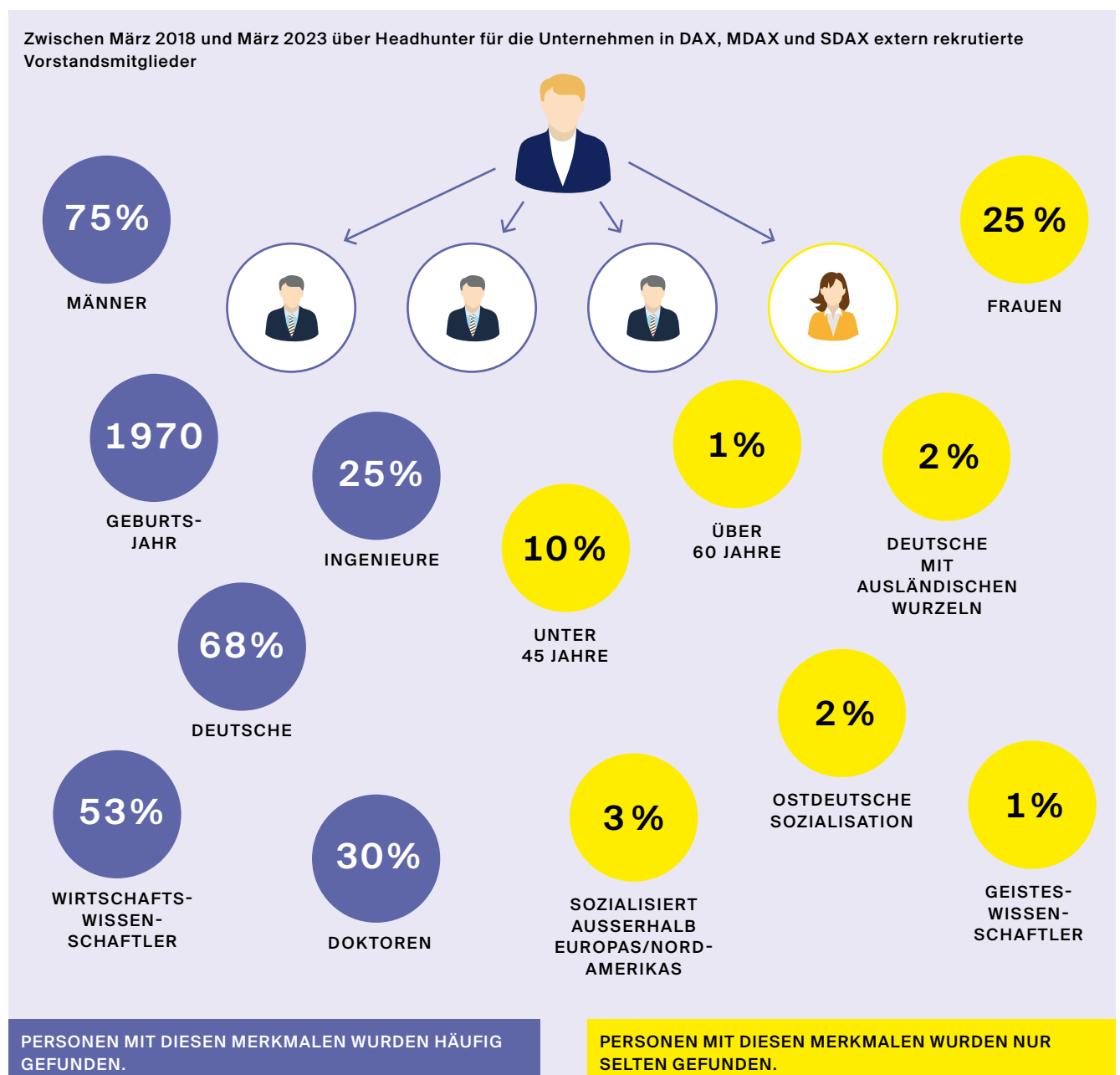


Wen finden die Personalberatungen – und wen nicht?

Ein Blick auf den Hintergrund der extern über Headhunter rekrutierten Vorstandsmitglieder gibt Hinweise darauf, wer bei Personalberatung und Aufsichtsrat als vorstandstauglich gilt und wer nicht. Es wird deutlich: der Hintergrund der bestehenden Vorstandsmitglieder dient weiterhin (und seit vielen Jahren unverändert) als Schablone für die neu rekrutierten Vorstandsmitglieder.

Es werden vor allem Personen mit einem Abschluss in Wirtschaftswissenschaften oder einer Ingenieursdisziplin

gefunden, sie machen rund 80 Prozent der extern Rekrutierten aus, andere Bildungswege sind nur selten vertreten. Innerhalb der letzten 5 Jahre ist zwar der Frauenanteil bei den externen Neurekrutierungen für die Vorstände stark gestiegen, liegt aber auf den ganzen Zeitraum betrachtet bei insgesamt nur 25 Prozent. Deutsche mit ausländischen Wurzeln und Ostdeutsche, die bislang weniger im Fokus der öffentlichen Debatte gestanden haben, fallen noch stärker durchs Raster als die Frauen und werden so gut wie gar nicht für die Vorstände ausgewählt.



Die Personalberatungen müssen sich selbst diverser aufstellen, um Unternehmen zu Vielfalt in der Führung zu beraten

Die wichtigsten Akteure für die Vermittlung von Führungskräften für die Vorstände der 160 Börsenunternehmen in Deutschland sind die fünf weltweit größten internationalen Personalberatungen: Neben dem schweizerischen Unternehmen Egon Zehnder, dem mit Abstand größten Akteur, dominieren vier US-amerikanische Beratungen den deutschen Markt.

- **EGON ZEHNDER**
CH, 79 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchef Hanns Goedel
- **HEIDRICK & STRUGGLES**
USA, börsennotiert, 17 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchef Nicolas von Rosty
- **KORN FERRY**
USA, börsennotiert, 21 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchef Hubertus Graf Douglas
- **RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES**
USA, 40 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchef Matthias Scheiff
- **SPENCER STUART**
USA, 24 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchef Lars Gollenia

Es gibt bei den Wettbewerbern, die eine etwas kleinere Rolle im Markt für die Vorstandsbesetzungen in DAX, MDAX und SDAX spielen, zwei, die Frauen in ihre Geschäftsführung geholt haben: **Kienbaum** (D, 51 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Geschäftsführung Fabian Kienbaum & Bibi Hahn) und **Odgers Berndtson** (UK, 33 Executive Search Beraterinnen und Berater in Deutschland, Deutschlandchefin Katja Hanns-Terrill). Außerdem sind einige kleinere Boutique-Beratungen in diesem Feld aktiv.

DIE GROSSEN BERATUNGEN BEFINDEN SICH SELBST IN DER TRANSFORMATION

Die Personalberatungen unterstützen Unternehmen nicht nur bei der Personalauswahl für das Top-Management, sondern beraten sie zunehmend auch in den Bereichen Gremien-Zusammensetzung, Nachfolgeplanung und Führungskultur. Um dazu glaubhaft und nachhaltig beraten zu können, müssen sie zum einen ihre Expertise für Gender Diversity in der Führung im eigenen Unternehmen unter Beweis stellen und zum anderen ein diverses Team von Beratenden aufbauen, das in diesem stark vertrauensgeprägten Markt überhaupt ein vielfältiges Netzwerk bedienen kann.

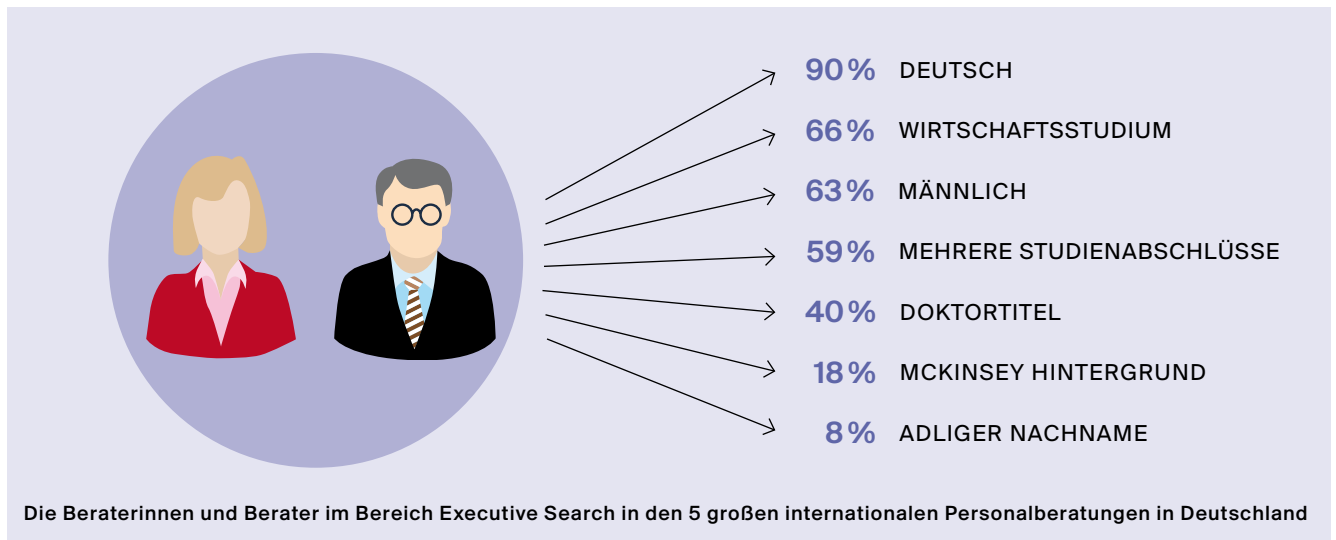
Dieser Transformationsprozess ist in den meisten Personalberatungen in Gang; die Themen Diversity, Equity & Inclusion sind in den USA bereits seit Jahren in der Arbeitswelt verankert, was den amerikanischen Beratungen auf dem deutschen Markt einen gewissen Vorsprung verschafft. Die Geschäftsführungen im Mutterland sind mit einem Frauenanteil von 36 Prozent bereits verhältnismäßig gut aufgestellt.

In Deutschland dagegen hat sich die Erkenntnis, dass die Beratungen selbst deutlich weiblicher werden müssen, erst in den letzten 2 Jahren in der eigenen Personalauswahl niedergeschlagen: im Jahr 2022 und bis März 2023 waren in den 5 großen Personalberatungen 72 Prozent der Neueinstellungen im Bereich Executive Search Frauen. Damit ist der Frauenanteil bei den Headhuntern in diesem Bereich auf nun durchschnittlich 37 Prozent angestiegen.

DIE GESCHÄFTSFÜHRUNGEN SIND WEITERHIN MÄNNLICH

Auf den obersten Führungsebenen ist diese Transformation allerdings noch nicht angekommen: die deutschen Geschäftsführungen der fünf größten Personalberatungen sind weiterhin rein männlich. Auch in den weiteren Führungspositionen dominieren Männer zum Teil noch deutlich: so sind beispielsweise 6 von 7 Büroleitungen bei Egon Zehnder in Deutschland Männer.

Hochgebildet, deutsch und häufig adlig: die Beraterinnen und Berater



Beim Thema Gender Diversity sind die fünf großen internationalen Beratungen mit einem Beraterinnenanteil von 37 Prozent in Deutschland immerhin schon etwas besser aufgestellt als die meisten Führungsetagen der Unternehmen, die sich von ihnen beraten lassen. Bei Diversitätsdimensionen, die darüber hinausgehen, gibt es allerdings noch deutlichen Aufholbedarf: die Headhunter haben einen sehr homogenen Hintergrund.

Erfahrung in der Unternehmensberatung oder in der Führung in einem Konzern, Diskretion und ein großes Kontaktnetz zu möglichen Kandidatinnen und Kandidaten sowie zu den potentiell auftraggebenden Aufsichtsräten: das Kapital der Beratungen ist stark an die Personen gebunden, die dort im Bereich Executive Search tätig sind. Bei einem Arbeitgeberwechsel wandert es von einer Beratung zur anderen.

Mit dem durch den Fach- und Führungskräfemangel gewachsenen Markt für die Personalberatungen hat es zuletzt auch eine verstärkte Konkurrenz um Berater und besonders um Beraterinnen gegeben und damit viele Arbeitgeberwechsel und einige Neueinstellungen.

Die Gruppe der Beraterinnen und Berater ist dadurch deutlich weiblicher geworden, darüber hinaus hat sich die Zusammensetzung aber nicht wesentlich verändert: sie sind heute ausgesprochen deutsch (90 Prozent), ausgesprochen hochgebildet (40 Prozent haben einen Dokortitel, 59 Prozent haben zwei Studienabschlüsse) und Personen mit einem adligen Hintergrund sind

deutlich überrepräsentiert: Korn Ferry und Heidrick & Struggles werden von adligen Personen geführt, bei Egon Zehnder haben 7 von 79 Beraterinnen und Beratern einen adligen Nachnamen (in Deutschlands Gesamtbevölkerung sind es 0,1 Prozent). Sie gelten als besonders gut vernetzt. Fast ein Fünftel der Personalberaterinnen und -berater hat einmal bei McKinsey gearbeitet.

Die Headhunter, die die wichtigsten und wertvollsten Besetzungsaufträge bearbeiten, sind überwiegend zwischen 50 und 60 Jahre alt und haben sich Erfahrung, ein großes Kontaktnetz und eine Anzahl erfolgreicher Vorstandsbesetzungen erarbeiten können. In dieser Gruppe sind Frauen noch nicht so stark vertreten wie in der Gruppe der jüngeren Beraterinnen und Berater.

Angesichts des Führungskräfemangels wird es zukünftig verstärkt darum gehen, Talent, Qualifikation und Potential auch bei Personen zu sehen und zu berücksichtigen, die einen anderen Hintergrund haben als die typischerweise heute in den Vorständen vertretenen Personen: Deutsche mit ausländischen Wurzeln beispielsweise und Personen mit einer anderen Vita/einem anderen Bildungsweg als das klassische BWL- oder Ingenieursstudium. Das gilt für die Auswahl des Pools an Kandidatinnen und Kandidaten ebenso wie für das eigene Team in den Beratungen.

Am Rekrutierungsprozess sind viele beteiligt: Fallstricke auf dem Weg zur Auswahl einer Frau für den Vorstand

Verantwortlich für die Besetzung der Vorstandspeditionen in den Börsenunternehmen ist der Aufsichtsrat. Der zuständige Ausschuss im Aufsichtsrat, dessen Vorsitz in der Regel der oder die Aufsichtsratsvorsitzende innehat, bereitet in Zusammenarbeit mit einer Personalberatung und dem Vorstandsvorsitz die Shortlist mit den Personen in der engeren Auswahl vor. Diese wird dann dem ganzen Aufsichtsrat zum Beschluss vorgelegt.



1. Welche Personalberatung bekommt den Auftrag?

In den großen DAX-Unternehmen gehen die Aufträge überwiegend, aber nicht immer an eine der 5 großen internationalen Beratungen. Generell gibt es verschiedene typische Szenarien:

- Ein Teil der Unternehmen lässt mehrere Beratungsfirmen miteinander um den Auftrag konkurrieren, andere wählen systematisch unterschiedliche Beratungen für jeden einzelnen Auftrag, um möglichst viele unterschiedliche Netzwerke zu nutzen.
- Manche Aufsichtsratsvorsitzende arbeiten immer mit derselben Person ihres Vertrauens, die mit der Branche und/oder den besonderen Anforderungen im Unternehmen gut vertraut ist. Es kommt vor, dass diese Person zuvor selbst im auftraggebenden Unternehmen gearbeitet hat. Die persönliche Verbundenheit setzt sich auch dann fort, wenn der Berater oder die Beraterin die Beratungsfirma wechselt.
- Einige Unternehmen entscheiden sich für kleinere, meist auf bestimmte Branchen spezialisierte Personalberatungen, sogenannte Boutiquen. Und es gibt Aufsichtsräte, die aufgrund negativer Erfahrungen bestimmte Personalberatungen ausschließen.

Schon die Wahl der Personalberatung kann die Wahrscheinlichkeit, dass am Ende des Rekrutierungsprozesses eine Frau steht, begrenzen. Die Erfolgchancen sind noch immer stark an die beratende Person und ihr mehr oder weniger weibliches Netzwerk geknüpft. Beratungen mit einem hohen Anteil männlicher Berater und Entscheider haben häufig weniger umfangreiche weibliche Netzwerke, stark national fokussierte Beratungen können Probleme haben, Frauen im Ausland zu finden.

Personalberatungen, die bei ihren Beraterinnen und Beratern ein nachhaltiges Bewusstsein für Gender Bias in der Bewertung von Personen geschaffen haben und sie in divers besetzten Teams einsetzen, werden weibliche Talente besser identifizieren können.



2. Was wird in Auftrag gegeben?

Es ist Aufgabe des Aufsichtsratsausschusses, ein geeignetes Suchprofil für die Vorstandspedition zu erstellen. Häufig orientiert er sich dabei an Profilen von Personen, die diese Position in der Vergangenheit ausgefüllt haben. Die Personalberatung kann sich als Dienstleister verstehen und dieses Suchprofil so exakt wie möglich erfüllen oder den Auftraggeber hinsichtlich einer idealen Team-Zusammensetzung im Vorstand beraten und den Suchauftrag dahingehend modifizieren.

Die Gestaltung des Suchprofils ist von großer Bedeutung dafür, ob am Ende eine Frau für die Position in Frage kommt. Erfolgsentscheidend ist unter anderem die Offenheit bei Beratung und Aufsichtsrat, Qualifikation auch da zu sehen, wo sie nicht exakt dem aus der Vergangenheit gewohnten Muster entspricht. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Führungs- und Kommunikationskompetenz höher zu gewichten und den vermeintlich perfekten Lebenslauf nicht überzubewerten.



3. Wer kommt in Frage?

Die Personalberatung identifiziert eine Reihe von Personen, die für die Position geeignet und grundsätzlich an einem Wechsel interessiert sind und erstellt daraus die sogenannte Longlist. Einige Personalberatungen haben sich verpflichtet, diese Listen zur Hälfte mit Frauen zu füllen.

- Eine ressourcensparende Variante für die Personalberatung ist es, einige wenige Personen mit dem gewünschten Suchprofil zu identifizieren und die Liste dann der Form halber mit »Zählkandidatinnen und -kandidaten« aufzufüllen (z. B. bekannte Frauen in anderen Vorständen, die gar nicht wechselwillig sind).
- Eine andere Variante ist es, einige Personen zu präsentieren, die zwar nicht perfekt dem vom Ausschuss erarbeiteten Suchprofil entsprechen, aber erfahrungsgemäß den Vorlieben des oder der Aufsichtsratsvorsitzenden entsprechen.
- Etwas mehr Aufwand erfordert eine Liste mit diversen Kandidaten und Kandidatinnen als Teil einer Strategie, das Führungsteam mit neuen Erfahrungen und Perspektiven zu ergänzen.

Die ressourcensparenden Varianten führen dazu, dass sich die Vorstände mit immer mehr Personen gleichen Hintergrunds füllen und sind vor allem in der Vergangenheit stark zum Einsatz gekommen, da sie zu einem schnellen und unkomplizierten Geschäftsabschluss führten.

Die strategische Variante hat deutlich an Boden gewonnen, sie erfordert mehr Fantasie und Überzeugungsarbeit vonseiten der Beratung. Für den Erfolg kommt es auf die Bereitschaft des Aufsichtsrats an, sich diverse Kandidatinnen und Kandidaten nicht nur präsentieren zu lassen, sondern sie auch auszuwählen.



4. Wie wird ausgewählt?

Die Auswahl wird in den meisten Beratungen in einem formalisierten Prozess vorbereitet, in dem die besonders erfolgversprechenden Personen auf der Shortlist in einem Persönlichkeitstest oder Assessment Center ihre Fähigkeiten und Stärken dokumentieren. Daneben verläuft in der Regel ein weniger formalisierter Prozess, in dem diese Personen den Aufsichtsratsvorsitz und wichtige Stakeholder treffen. Bei diesen Treffen spielen gegenseitige Sympathie und Bauchgefühl eine wichtige Rolle.

Es kommt vor, dass Aufsichtsratsvorsitzende sich bereits für eine Person aus ihrem Netzwerk entschieden haben und die Personalberatung alternative Personen nur der Form halber benennt und prüft, um formale Anforderungen an die gängigen Standards guter Unternehmensführung zu erfüllen.

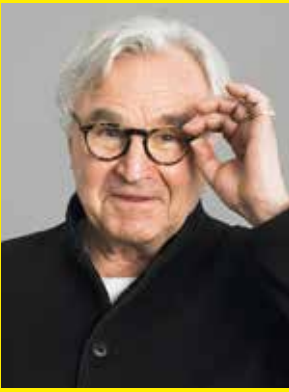
Der formalisierte Prozess kann für die Berufung von Frauen von Vorteil sein, wenn er den Einfluss negativer Bias in der Auswahl begrenzt, aber er kann auch hinderlich sein, wenn er dazu beiträgt, dass Personen mit anderem als dem bisher in den Vorständen dominierenden Hintergrund automatisch aussortiert werden. Dass die Chemie mit dem Aufsichtsrat stimmt, ist besonders wichtig für Frauen, die als einzige Frau in einem stark männerdominierten Team besonders herausgefordert sind.



5. Wie wird die neue Person ins Team integriert?

Nach der Auswahl kann die Personalberatung helfen, die Startphase des neuen Vorstandsmitglieds systematisch vorzubereiten und ein inklusives Miteinander im Vorstand zu verbessern. Eine solche Sicherung der Besetzung durch professionelle Begleitung ist ebenso im Interesse des Aufsichtsrats wie der Personalberatung, die nachhaltig erfolgreiche Vorstandsmitglieder vermitteln möchte. Sie ist heute noch nicht die Regel.

Die Voraussetzung für diese Begleitung ist die Bereitschaft in Aufsichtsrat und Vorstand, am eigenen Teamverständnis, den Prozessen im Vorstand und dem Miteinander zu arbeiten. Externe Begleitung kann hilfreich sein, um dort eventuelle Schwachstellen zu erkennen und zu bearbeiten.



Wer ist eigentlich verantwortlich dafür, dass Frauen in die Vorstände kommen?

Das ist natürlich keine einzelne Person, am Prozess sind viele beteiligt. Die Personalberatungen können Frauen vorschlagen, entscheiden muss aber der Aufsichtsrat. Und am Ende trägt dort der oder die Vorsitzende

eine besondere Verantwortung. Die meisten Unternehmen in Deutschland sagen ja heute: »wir müssen eine Frau im Vorstand haben«, der Druck von AllBright und aus der Öffentlichkeit ist gestiegen.

Aber sind die Unternehmen bereit für Frauen? Headhunter berichten von Aufsichtsratsvorsitzenden, die sagen, sie wollten eine Frau für den Vorstand, die aber am Ende unsicher werden und sich dann doch für die vermeintlich sichere Karte, einen Mann, entscheiden. Und es gibt Vorstandsvorsitzende, die zwar eine Frau im Team wollen, die aber nicht für eine Kultur gesorgt haben, die darauf eingestellt ist. Dann besteht das Risiko eines Pyrrhussiegs und die Frau sucht sich bald ein moderneres und offeneres Unternehmen.

Als Aufsichtsratsvorsitzender von zwei börsennotierten Unternehmen sage ich: Bittet die Personalberatungen nicht nur um gute Frauen auf den Listen, sondern wählt sie am Ende auch aus, macht das einfach zur Normalität. Und sorgt dafür, dass Teamkultur und Zusammensetzung im Vorstand so aussehen, dass diese Frau auch bleibt. Nur dann kann sie helfen, das Unternehmen weiterzuentwickeln und zukunftsfähig zu machen.

SVEN HAGSTRÖMER
STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG



Unsere wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Landschaft verändert sich rasant. Das Anliegen, Frauen in Führungspositionen sowie Diversität in den Unternehmen zu fördern, könnte kaum drängender sein. Die Innovations- und Wirtschaftskraft am Standort Deutschland profitiert von Frauen als Gestalterinnen

der digitalen und grünen Transformation. Vielfalt an Meinungen, Einsichten, Perspektiven und Erfahrungshintergründe sind ebenso wie Chancengleichheit wesentliche Treiber für den Geschäftserfolg in einer nachhaltigen Wirtschaft – das haben bereits viele Unternehmen erkannt.

Es ist gut, aber eben auch erforderlich, dass der Anteil von Frauen in Führung in Börsenunternehmen zuletzt konstant gewachsen ist. Hier gilt es weiter daran zu arbeiten und nicht nachzulassen. Und deswegen ist es auch wichtig, dass in den Auswahlverfahren darauf geachtet wird, einen breiten Blick zu haben, der Vielfalt fördert und die unterschiedlichen Perspektiven versteht und einbezieht. Allerdings ist es auch erforderlich, den Blick auf alle Führungsebenen zu legen und nicht allein oben anzufangen. Wir brauchen auch den Aufwuchs des Frauenanteils auf den unterschiedlichen Ebenen. So entstehen Netzwerke und ein breites Angebot, das überzeugt und den Weg hin zur gelebten Vielfalt beschleunigt.

Denn: im Ringen um einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort Deutschland sowie globale digitale Technologieführerschaft brauchen wir den Mut, die Ideen und die Innovationskraft aller klugen Köpfe im Land. Dieser Bericht der AllBright Stiftung zeigt, dass es bereits vielfältige praxistaugliche und wirksame Lösungsansätze dafür gibt. Jetzt kommt es auf den Willen zur Umsetzung an, den vielen Worten wirklich Taten folgen zu lassen. Kein Unternehmen kann es sich künftig noch leisten, auf das wirtschaftliche, technische und schöpferische Potenzial von Diversität am Arbeitsplatz zu verzichten.

TANJA GÖNNER
HAUPTGESCHÄFTSFÜHRERIN DES BDI