



Alles so schön bunt
Etliche Unternehmen müssen nun mehr Frauen in die Vorstände holen und planen dazu neue Posten

Operation „Goldrock“

Die geplante **Frauenquote** löst schon jetzt Nervosität unter Deutschlands Headhuntern aus. Denn Managerinnen für Spitzenjobs sind rar. Das liegt auch an den Wünschen der Konzerne.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN

Es sind derzeit, so stünde es zu vermuten, schwierige Zeiten für Headhunter wie Michael Oberwegner. Schließlich halten Unternehmen in Krisen das Geld beisammen – und sich selbst eher zurück, teure Führungskräfte anzuheuern. Doch Oberwegner, Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles, sagt: „Wir haben auch in diesem Jahr gut zu tun.“ Das, so berichtet er, liege an einer sehr speziellen Sonderkonjunktur, die ihm die Bundespolitik gerade beschert: der Suche nach hoch qualifizierten Frauen.

Ende November sorgten die Parteichefs der großen Koalition für eine Überraschung, als sie sich plötzlich auf eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote für die Konzernvorstände einigten. Jetzt soll es ganz schnell gehen. Schon Anfang Januar dürfte das Kabinett die Regelung beschließen. Alle börsennotierten und gleichberechtigt mitbestimmten Unternehmen wären dann verpflichtet, mindestens eine Frau in ihren Vorstand zu berufen, wenn dieser insgesamt aus mindestens drei Personen besteht. Blaupause ist die seit 2015 verbindliche Quote von 30 Prozent für Aufsichtsräte. Zur Gleichberechtigung ist

das zwar nur ein erster Schritt, massive Folgen für die deutsche Konzernwelt wird er trotzdem haben. Immerhin 96 der 160 Dax-30-, MDax- und SDax-Unternehmen haben keine einzige Frau im Vorstand. Allein unter den 30 größten börsennotierten Unternehmen sind acht mit komplett frauenfreiem Vorstand: Bayer, Delivery Hero, Deutsche Wohnen, E.On, HeidelbergCement, Infineon, Linde und MTU.

Doch mit dem Willen zum Wandel allein ist es nicht getan. Nach Jahrzehnten halbherziger Frauenförderung fehlen schlichtweg



Das Ranking basiert auf einem Fragebogen, den Christel Gade, Professorin an der Hochschule Bad Honnef, entwickelt hat. Zwischen Juli und Oktober haben 2600 Personalentscheider darin unter anderem angegeben, wie zufrieden sie mit der Leistung der von ihnen beauftragten Headhunter waren. Insgesamt wurden 890 Beratungen benannt und bewertet. Die Beratungen mit den besten Noten finden sich im Ranking auf Seite 96.

die Managerinnen mit Führungserfahrung auf der höchsten Ebene. Und so können sich viele Headhunter wie Oberwegner derzeit zwar nicht über einen Mangel an Aufträgen beklagen – verzweifeln dafür aber an den Wünschen der Auftraggeber. Denn für die echten Spitzenjobs telefonieren sie meist alle die gleichen Top-Managerinnen-Rankings aus der Presse ab oder versuchen die bekannten Dax-Vorständinnen mit mehr Geld abzuwerben. Kein Wunder, dass diese überschaubare Managerinnenelite von den Headhuntern gar einen eigenen Spitznamen verpasst bekommen hat: Goldröcke. Denn diese Knappheit hat Folgen. So hat die Beratung EY kürzlich errechnet: Die Gesamtvergütung der Dax-Vorständinnen ist um 23 Prozent höher als die der männlichen Kollegen. Sie erhalten im Schnitt pro Jahr 140 000 Euro mehr Gehalt, also fünf Prozent mehr als ihre männlichen Kollegen. Die Dax30-Top-Verdienerinnen waren dabei Jennifer Morgan, die zu ihrem Abgang bei SAP 5,5 Millionen Euro verdiente, Belén Garijo Lopez von Merck mit über 5,3 Millionen Euro und Volkswagen-Rechtsvorständin Hiltrud Werner mit 4,8 Millionen Euro.

Und so suchen Unternehmen und Headhunter immer öfter nach alternativen Wegen, um doch noch ans Quotenziel zu kommen.

Der einfachste, aber ebenfalls teure Weg dahin ist die Schaffung eines zusätzlichen Vorstandsressorts. Bei der Nachbesetzung frei werdender Posten hat der Aufsichtsrat dann weiter freie Hand. Je nach Zuschnitt kann das neue Ressort so organisiert werden, dass die strategische Bedeutung überschaubar ist – und ein personeller Fehlgriff entsprechend weniger ins Gewicht fällt. Burkhard Wagner von der Strategieberatung Advyce Group rechnet vor: Die Kosten eines Vorstandsressorts mit einem zehnköpfigen Stab machen gut fünf Millionen Euro pro Jahr aus. Wagner hat in den vergangenen drei Wochen von fünf Konzernen erfahren, dass sie solch einen teuren Schritt planen, um die neuen Vorgaben zu erfüllen. Den kostengünstigen Schritt in die entgegengesetzte Richtung traue sich hingegen kaum einer: den Vorstand zu verkleinern, um der Quote zu entgegen.

Immer mal wieder Kaffee trinken

Und so läuft es oft auf hektische Anrufe bei Headhuntern hinaus, in der Hoffnung, dass diese doch noch kompetente Kandidatinnen hervorzaubern mögen, die auf den einschlägigen Listen fehlen, etwa internationale Managerinnen, die in Deutschland bisher noch nicht allzu bekannt sind. Oft kön-

DEUTSCHLANDS BESTE PERSONALBERATER

Welche Headhunter die Unternehmen am liebsten für ihre Suche beauftragen (Befragung 2020)

| | Bewertung | Suchmethode | |
|---|-----------|--------------|----------|
| | | Head-hunting | Anzeigen |
| Die internationalen Top-Generalisten | | | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Heads! | ★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |
| Automobil | | | |
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Deininger | ★★★★★ | ● | |
| Division one | ★★★★★ | ● | ● |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| FMT Cornerstone | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Knaisch | ★★★★★ | ● | ● |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Personal Total | ★★★★★ | ● | ● |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Senator Exec. Search | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Transearch | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★ | ● | |
| Beratung/Professional Services | | | |
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Clients&Candidates | ★★★★★ | ● | ● |
| Delta Management | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★★ | ● | |
| Mercuri Urval | ★★★★★ | ● | ● |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| PRCC | ★★★★★ | ● | ● |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Chemie/Pharma | | | |
| BludauPartners | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| HealthCorp Partners | ★★★★★ | ● | ● |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Swissconsult | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★ | ● | |
| Digitalisierung | | | |
| CareerTeam | ★★★★★ | ● | ● |
| D-Level | ★★★★★ | ● | |
| Dwight Cribb | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Fred Executive Search | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| i-potentials | ★★★★★ | ● | |
| Nelex | ★★★★★ | ● | |
| Energie | | | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★★ | ● | |
| LAB | ★★★★★ | ● | |
| Mercuri Urval | ★★★★★ | ● | ● |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Callidus Energie | ★★★★ | ● | ● |

Finanzdienstleistungen

| | | | |
|------------------------------------|-------|---|---|
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Fred Executive Search | ★★★★★ | ● | |
| Hoffmann & Partner | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| ifp | ★★★★★ | ● | ● |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| LAB | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Heads! | ★★★★ | ● | |
| Indigo | ★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |
| Gesundheitswesen/Healthcare | | | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| HealthCorp Partners | ★★★★★ | ● | ● |
| Köhn & Kollegen | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Rochus Mummert | ★★★★★ | ● | ● |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |

Handel

| | | | |
|-----------------------|-------|---|---|
| Dwight Cribb | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Headgate | ★★★★★ | ● | |
| i-potentials | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Hofmann Consultants | ★★★★ | ● | |
| Immobilien | | | |
| Bernd Heuer Karriere | ★★★★★ | ● | ● |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Fred Executive Search | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| LAB | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| ifp | ★★★★ | ● | ● |

IT

| | | | |
|----------------------|-------|---|---|
| BludauPartners | ★★★★★ | ● | |
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Convenio | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| Nelex | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Paltron | ★★★★★ | ● | ● |
| Primepeople | ★★★★★ | ● | ● |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Swissconsult | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |

Konsumgüter

| | | | |
|----------------------|-------|---|--|
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Hoffmann & Partner | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |

Quelle: Christel Gade, IUBH Internationale Hochschule Bad Honnef/WirtschaftsWoche, November 2020; mit Unterstützung von BDU und DFK - Verband für Fach- und Führungskräfte; Bewertung nach Bekanntheit und Kundenzufriedenheit

Konsumgüter

| | | | |
|--|-------|---|---|
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Swissconsult | ★★★★★ | ● | ● |
| Hofmann Consultants | ★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |
| Korn Ferry | ★★★★ | ● | |
| Maschinen Anlagenbau (inkl. Industrie und Metall) | | | |
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Deininger | ★★★★★ | ● | |
| Dr. Heimeier & Partner | ★★★★★ | ● | ● |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| FMT Cornerstone | ★★★★★ | ● | |
| Hoffmann & Partner | ★★★★★ | ● | |
| Hager | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Knaisch | ★★★★★ | ● | ● |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| Lieblich & Partner | ★★★★★ | ● | ● |
| Mercuri Urval | ★★★★★ | ● | ● |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Personal Total | ★★★★★ | ● | ● |
| Rochus Mummert | ★★★★★ | ● | ● |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Senator Exec. Search | ★★★★★ | ● | ● |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Transearch | ★★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |

Medien

| | | | |
|----------------------|-------|---|--|
| Dwight Cribb | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★★ | ● | |
| Hunting/Her | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |
| Hartliebpartner | ★★★★ | ● | |

Medizintechnik

| | | | |
|----------------------|-------|---|---|
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Eric Salmon | ★★★★★ | ● | |
| HealthCorp Partners | ★★★★★ | ● | ● |
| Knaisch | ★★★★★ | ● | ● |
| Korn Ferry | ★★★★★ | ● | |
| Mercuri Urval | ★★★★★ | ● | ● |
| Signium | ★★★★★ | ● | |
| Heidrick & Struggles | ★★★★ | ● | |
| Kienbaum | ★★★★ | ● | |

Öffentliche Verwaltung

| | | | |
|------------------|-------|---|---|
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| Klein & Köpfe | ★★★★★ | ● | |
| LAB | ★★★★★ | ● | |
| Odgers Berndtson | ★★★★★ | ● | |
| ZfM | ★★★★ | ● | ● |

Private Equity

| | | | |
|-------------------------|-------|---|---|
| Boyden | ★★★★★ | ● | |
| Directorbank | ★★★★★ | ● | |
| Egon Zehnder | ★★★★★ | ● | |
| PER Private Equity Rec. | ★★★★★ | ● | ● |
| Russell Reynolds | ★★★★★ | ● | |
| Spencer Stuart | ★★★★★ | ● | |

nen die Personalberater auch dann nicht weiterhelfen. Wo es doch gelingt, läuft es meist so wie bei Anke Hoffmann, Gründerin von Hoffmann & Partner. Sie profitiert heute davon, dass sie bereits seit Jahren eine Kartei mit Aspirantinnen für Spitzenpositionen aufgebaut hat. Sie hat dafür ein Scouting-System aufgebaut. Ähnlich wie diejenigen, die auf Fußballplätzen Ausschau nach den nächsten Spitzenspielern halten, beobachtet sie Managerinnen, wenn sie erst am Anfang der Karriereleiter sind. Hoffmann kontaktiert sie mehrmals im Jahr, telefoniert mit ihnen oder trifft sie zum Kaffee. „Dann kann ich einschätzen, wohin sich die Kandidatin in den nächsten fünf Jahren entwickelt“, erzählt sie. So lief es auch bei Eva Kreienkamp, die Hoffmann schon auffiel, als sie vor elf Jahren beim privaten Bahnbetreiber Hamburg-Köln-Express Finanzchefin wurde. Sie behielt die Mathematikerin im Blick, als die fünf Jahre später bei der Mainzer Verkehrsgesellschaft Geschäftsführerin wurde. Vor einem Jahr dann zahlte sich das Scouting aus: Als Sigrid Nikutta von den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG) zur Deutschen Bahn wechselte, bekam Hoffmann den Auftrag, eine neue Frau für den Spitzenjob zu finden – und erinnerte sich an Kreienkamp. Die Kandidatin überzeugte: Im Oktober startete Kreienkamp als BVG-Vorstandschefin.

Der Top-Frauen-Pool ist begrenzt

Doch solche Erfolgsgeschichten sind die Ausnahme. Personalberater Heiner Thorborg rät deshalb, zunächst die naheliegenden Talente abzugreifen, bevor Unternehmen sich auf ein Wettbieten um die begehrten Top-Frauen einlassen. „Interne Kandidatinnen kennt man am besten und kann auch ihr Vorstandspotenzial besser abschätzen als bei externen.“ So könnten Unternehmen auch eher mal Beförderungen über eine Hierarchieebene hinweg riskieren.

Nicht ganz uneigennützig plädieren viele Headhunter zudem dafür, dass Unternehmen sich stärker auf ihr Urteil verlassen sollten, anstatt formelle Kriterien in den Mittelpunkt zu stellen. „Wenn die neue Vorstandserfahrung haben muss, werden von vornherein die meisten Kandidatinnen ausgeklammert“, so Ulrike Wieduwilt, Deutschlandchefin von Russell Reynolds. „Würden sie stattdessen für die Suche die nötigen Kompetenzen vorgeben, gibt es genug Auswahl.“ Um das gesetzliche Ziel zu erreichen, schlägt sie eine simple Methode vor: Boni. „Manager in Deutschland bekommen keine Boni dafür, dass sie Frauen befördern. Anders als im Ausland, wo deshalb viel mehr Frauen in den Top-Etagen sind.“

PHOTOS: GETTY IMAGES, PR

Niemand datet einen manischen Clown



KOLUMNE HENNING BECK

Informationen werden effizient vermittelt, das scheint unserem Gehirn entgegenzukommen. Doch Wissen baut so niemand auf.

Ganz ehrlich: Ich habe nicht viel Zeit. Schon gar nicht, um online lange Nachrichtenartikel zu lesen. Wenn ich über eine News-Website surfe, muss es gleich knallen: Überschrift, Vorspann, dann muss die Sache klar sein. Kurz, kompakt, prägnant. Auch bei der Frage, was die Welt derzeit bewegt, geht's mir um Effizienz. Doch auf lange Sicht, das gebe ich zu, untergrabe ich so mein Verständnis von der Welt. Man könnte es den „Google-Effekt“ nennen: Irgendwann lohnt es sich nicht mehr selbst nachzudenken, wenn ohnehin alles einen Klick entfernt ist.

Das liegt auch an unserem Gehirn. Je eingängiger und schneller es Informationen aufnimmt, desto schneller verschwinden sie wieder aus dem Gedächtnis. Soll langfristig etwas hängenbleiben, muss man Informationen ineffizient präsentieren wie ein Weihnachtsgeschenk. Die jährliche Bescherung ist ja ziemlich umständlich. Es gibt jemanden, der gerne etwas hätte. Mit dessen Wunschzettel zieht man dann los, um das Geschenk (oder etwas Ähnliches) zu kaufen, es schließlich einzupacken, damit der andere es wieder auspacken kann. Wie ineffizient! Jeder, der sich mit Prozessoptimierung auskennt, wird rationalisieren: Spart euch dieses doofe Geschenkpapier! Überreicht das Geschenk doch direkt. Oder noch besser: Nehmt einen unverpackten Gutschein – oder Geld.

Gute Wissensvermittlung aber aktiviert Menschen wie mit solch einem Geschenk: Ja, man muss es auspacken. Aber das macht so viel Spaß, dass man sich gerne daran erinnert. Entsprechend ineffizient sollte auch Bildung sein: Am Anfang steht im besten Falle ein Rätsel, ein Geheimnis, das schafft Neugier. Das Fragezeichen ist das wichtigste Symbol, das wir kennen. Die erfolgreichsten Jugenddetektive sind schließlich „Die drei Fragezeichen“, nicht „Die drei Kommandata“. Ein Mysterium zu erschaffen ist das erfolgreichste Prinzip der Menschheit: Bitten Sie mal jemanden, verführerisch zu schauen, niemand wird dann herzlich offen (gleichsam „effizient freundlich“) lächeln. Denn niemand datet einen manischen Clown. Ein verführerischer Blick ist geheimnisvoll und rätselhaft. Nur in der Informationsvermittlung soll es immer schnell und einfach gehen. Leider geht es den Nachrichtenseiten nicht in erster Linie darum, uns zu informieren, sondern vor allem darum, gelesen zu werden. Und so dürfte sich an der Prägnanz der Formulierungen nichts ändern. Deshalb ein praktischer Tipp für alle, denen es ähnlich geht wie mir: Lesen Sie nie mehr als fünf News direkt nacheinander! Spätestens nach der sechsten Nachricht wird die erste wieder aussortiert. Für den Bildungsbereich wiederum bleibt zu hoffen, dass der Zeitgeist der Effizienz sich hier nicht durchsetzt. Die besten Lehrer, die ich in der Schule hatte, haben keine Antworten von mir verlangt, sondern Fragen.

HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.