



Human Resources

Die Krise als Chance für heterogene Führungsebenen

Der jüngste AllBright-Bericht bescheinigt Deutschlands Wirtschaft hinsichtlich Diversität und Parität in den Chefetagen eine miserable Performance im Ländervergleich. Damit Unternehmen das vorhandene weibliche Potenzial ausschöpfen, braucht es mehr als Willensbekundungen.

Autorin: Dr. Sabine Huppertz-Helmhold, Healthcare Frauen e.V.

Die Corona-Krise hat die Wirtschaft und auch das tägliche Arbeiten verändert. Doch während in den USA, Schweden, Großbritannien, Polen oder Frankreich die Vorstände in diesem Jahr deutlich weiblicher geworden sind, verzeichnet der aktuelle Bericht der AllBright Stiftung, Berlin, einen deutschen Sonderweg. Die Vorstände hierzulande verkleinern sich und die Unternehmen greifen auf altbewährte Traditionen zurück, nämlich rein männliche Führungsspitzen. Viel häufiger als in den Vorjahren hätten sich die deutschen Konzerne im vergangenen Jahr von Frauen in den Vorständen verabschiedet, heißt es im Bericht. So sei der Frauenanteil bei den 30 DAX-Unternehmen in einer Rückwärtsbewegung auf den Stand von 2017 gefallen. Aktuell liegt er bei nur 12,8 Prozent, elf

DAX-Unternehmen verzichten seit September 2019 auf eine Frau im obersten Führungsgremium.

In den USA (28,6 %), Schweden (24,9 %) und Großbritannien (24,5 %) ist der Frauenanteil im Top-Management teils mehr als doppelt so hoch im Vergleich zu deutschen DAX-Unternehmen. Trauriges Alleinstellungsmerkmal der hiesigen Wirtschaft: Deutschland ist das einzige Land im Vergleich, in dem kein einziger der 30 größten Konzerne einen Frauenanteil von 30 Prozent im Vorstand erreicht und in dem keines dieser Unternehmen von einer Frau geführt wird. Dabei sei die Pipeline an Führungsfrauen in den deutschen Unternehmen so gut gefüllt wie nie zuvor, so die AllBright Stiftung. „Die gut ausgebildeten Frauen stehen längst in großer Zahl bereit. Die

Unternehmen müssen ihnen nur viel konsequenter Verantwortung übertragen – auch und gerade in der Krise“, so Wiebke Ankersen und Christian Berg, Geschäftsführende der Stiftung.

Vorteile werden zu oft ausgeblendet

Für Cornelia Wanke, frisch gewähltes Vorstandsmitglied der Healthcare Frauen (HCF) e.V., Mitbegründerin von #Spitzenfrauen Gesundheit, Sprecherin der Lady Lobby und Geschäftsführerin von ALM e.V. und Wanke Consulting, ist das Zögern beim weiblichen Besetzen von Führungspositionen unter anderem der Ignoranz und Gewohnheit geschuldet: „Wir wissen aus wissenschaftlichen

Studien, dass dort, wo mehr Frauen an der Macht sind, sich für alle Menschen etwas zum Besseren bewegt. Dass wir in Deutschland immer noch nicht so weit sind wie zum Beispiel Schweden, hängt auch damit zusammen, dass wir diese Vorteile von mehr Frauen in Führung einfach ausblenden und dass wir den ‚Thomas-Kreislauf‘ nicht durchbrechen: Männer entscheiden sich oft für gleichgesinnte Männer bei der Besetzung von Führungspositionen. Das ist weder divers noch intelligent.“ Deutschland setze noch immer zu wenig auf die Unterschiedlichkeit in Teams und büße damit unter anderem Innovationsfähigkeit ein. Anders als unsere europäischen Nachbarn: Dort wissen Unternehmen offenbar besser, dass es sich in Krisenzeiten bezahlt macht, kontinuierlich vielfältigere Führungsteams aufzubauen, um komplexen Herausforderungen besser gewachsen zu sein. Auch wenn Cornelia Wanke keine Verfechterin der Frauenquote ist, sagt sie: „Wir werden zumindest vorübergehend eine Quote brauchen, bis es eine kritische Masse an Frauen in Vorständen und Führungspositionen gibt.“ Ebenso nötig sei jedoch auch ein anderes Mindset bei den Frauen selbst. „Mehr Frauen in Führungspositionen sind keine reine Bringschuld. Wir müssen uns dies auch holen! Das heißt, wir müssen auf der persönlichen Ebene den Mut aufbringen und uns für solche Positionen auch ins Spiel bringen. Und dann müssen wir gemeinsam aufstehen, uns zeigen und diese Positionen auch einfordern.“

Sichtbarmachen der eigenen Leistung

Die Healthcare Frauen leisten als weibliches Businessnetzwerk in der Gesundheitsbranche seit Jahren dazu wichtige Aufbauhilfe. Um den Frauenanteil signifikant zu erhöhen und den Aufstieg weiblicher Potenzialträgerinnen innerhalb der Unternehmen zu ermöglichen, sind Programme zur Führungsentwicklung von Frauen essenziell. Seit 2009 stehen im HCF-Mentoring-Programm erfahrene Mentorinnen weiblichem Führungsnachwuchs ein Jahr lang zur Seite. Sie tauschen sich regelmäßig aus, reflektieren Situationen, erarbeiten gemeinsam Strategien zur Weiterentwicklung. Es ist ein sehr persönliches Format, bei

dem Frauen oftmals zum ersten Mal in ihrer Karriere einen geschützten Raum bekommen, in dem sie sich gut zeigen und entwickeln können. Gerade haben Annett Martin und Nora Möllers, HCF-Beirätinnen fürs Mentoring, 15 Mentees verabschiedet. Mit dem elften Jahrgang 2020/21 hat das Netzwerk inzwischen mehr als 100 Mentees in rund 65 Unternehmen der Branche begleitet.

Kim Abbenhaus, Vice President und General Manager DACH Aimmune Therapeutics Germany GmbH und neue HCF-Vorstandsvorsitzende, ist eine der ausgebildeten 40 HCF-Mentorinnen. Sie blickt auf 18 Jahre Erfahrung in Führungspositionen zurück und sagt: „Neben dem Klassiker Vereinbarkeit von Familie und Karriere geht es bei den jungen Führungsfrauen viel um das Verständnis für die Erfolgsfaktoren der eigenen Karriere. Wie schaffe ich es, gesehen zu werden? Wie erzeuge ich die richtige Wahrnehmung meiner Person und welche Stakeholder sind überhaupt für mich relevant?“ Das Sichtbarmachen der eigenen Leistung empfinden manche Frauen als nicht opportun. Dabei erfordere Sichtbarkeit eben auch, von Zeit zu Zeit an passender Stelle die eigene Leistung deutlich zu machen. „Frauen tendieren oft dazu, zuerst das für den Job Wichtige zu erledigen und dann das für die Karriere Relevante. Dabei gilt es, eine gute Balance zu finden. Oft lässt sich das elegant mit dem anderen verbinden“, so Abbenhaus. Diesen Perspektivwechsel könnten Mentorinnen begleiten und unterstützen, durch eigene Erfahrungen, aber insbesondere auch durch den berühmten Spiegel, „in den wir die Mentee aus der Sicht ihrer relevanten Stakeholder blicken lassen.“

Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit Abstand zu betrachten, habe ihr tatsächlich sehr geholfen, bestätigt Emily Andreae als ehemalige HCF-Mentee und heute Teil des Vorstands. „Nur vier Prozent der Start-ups in Deutschland werden allein von Frauen gegründet im Vergleich zu 86 Prozent rein von Männern gegründeten Start-ups. Das zeigt, wie groß die Aufgabe ist, den Mut junger Frauen zu fördern und sie in die richtige Startposition für ihre Karriere zu bringen“, so Andreae, die Vorstandsvorsitzende des E-Health Arbeitskreises des Bitkom und im Management Board der vitagroup AG für den ambulanten Geschäftsbereich verantwortlich ist. Als Mitbegründerin der Initiative Women in Digital Health #SheHealth weiß sie, dass im Bereich eHealth der Frauenanteil noch geringer ausfällt als etwa in der Pharmaindustrie. Andreae: „Wir brauchen mehr weibliche Role Models, vor allem in technischen Berufen.“

HCF-Mentorin und Vorständin Jutta Kristen, selbstständige Unternehmensberaterin, sieht in der Reflexion mit Mentorinnen eine der Hebelwirkungen des Programms. „Es baut eine Führungskultur auf, die einen achtsamen Führungsstil aus der persönlichen Reife heraus fördert.“ Solange nicht jede Frau in ihre persönliche Entwicklung investiere, seien die Bestrebungen von Frauen nach Spitzenpositionen nicht ausreichend, meint Kristen. Und obwohl sie langjährige Mentorin sei, ist das jährliche Mentorinnen-Training für sie selbst „ein echter Energie-Booster und Augenöffner.“



Foto: Healthcare Frauen e.V.

Dr. Sabine Huppertz-Helmhold

ist theoretische Medizinerin und Inhaberin von Professional Pharma Partner, einem Anbieter von Interim-Management für Medical Affairs im In- und Ausland. Sie war in den vergangenen vier Jahren Vorstandsvorsitzende der Healthcare Frauen (HCF) e.V.
✉ info@professional-pharma-partner.de

Im Rahmen einer Kooperation mit ‚Healthcare Marketing‘ berichten die Mitglieder der Healthcare Frauen e.V. einmal im Quartal exklusiv über zukunftssträchtige Karriere- und Führungsthemen sowie Neuigkeiten aus dem Netzwerk.

