

Selbstverständnis und Rolle von Personalberatungen bei der Besetzung von Führungspositionen

Besondere Verantwortung kommt Personalberatungen zu, die eine Schlüsselfunktion bei der Stellenbesetzung haben. In Deutschland sind etwa 1.900 Beratungsunternehmen tätig, fast 45.000 Beratungsmandate werden pro Jahr bearbeitet.

Das war Anlass, im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung zu klären, welche Funktion und Wirkung Personalberaterinnen und Personalberater im Prozess der Besetzung von Führungspositionen haben.

Zu diesen Fragen wurden Personalberater befragt. Sie kamen aus großen, mittleren und kleinen Personalberatungsunternehmen; deutscher und internationaler Provenienz (Hauptsitz in USA, Großbritannien, Frankreich).

Das Spektrum der Erfahrungen sowie der Einstellungen der Personalberater ist sehr breit. Gleichwohl zeigen sich in Bezug auf ihre Haltung zu mehr Frauen in Führungspositionen zwei – gegensätzliche - Hauptgruppen:

Interessant ist, dass beide ihre Haltung mit ihrer exzellenten Marktkenntnis *begründen*, die in der Diagnose jedoch völlig gegensätzlich ausfällt.

Typ I: Konservativ-etablierte Personalberater

Personalberater des Typs I legen ausdrücklich Wert auf die Feststellung, es komme allein auf die *fachliche* und *persönliche* Eignung an. Sie seien professionelle Dienstleister und suchten eine qualitativ optimale, aber auch effiziente und zügige Lösung *im Sinne ihrer Klienten*.

Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssten sie ihren Markt sehr gut kennen, sowohl hinsichtlich des quantitativen Potentials, als auch bezüglich der qualitativen (fachlichen, internationalen, politischen, kommunikativen, repräsentativen, kulturellen...) Anforderungen. Und hier betonen diese Personalberater, dass sie aufgrund ihrer Marktkenntnis „*absolut gegen jede gesetzliche Quote*“ seien. Sie begründen dies vor allem mit drei Argumenten:

- (1) **Mangelnde „Masse“:** Für Top-Führungspositionen gebe es zu wenige geeignete Frauen mit entsprechenden Voraussetzungen; es fehle derzeit noch die Masse; das Potenzial für die Auswahl sei zu gering. Für oberste Führungsaufgaben seien mehrere Jahre Berufs- und Branchenerfahrung eine unbedingte Voraussetzung.

Eine gesetzliche Frauenquote, die dies ignoriere, provoziere für die Unternehmen unausweichlich das Risiko minderer Qualität bei der zwanghaften Besetzung von Führungspositionen mit Frauen.

- (2) **Mangelnde Bereitschaft:** Von den wenigen möglicherweise geeigneten Frauen würden die meisten gar nicht in Top-Führungspositionen wollen. Diese Frauen hätten die notwendige Ausbildung und vielleicht auch das Potenzial, aber sie würden andere Prioritäten setzen.

Sie würden sich nicht ganz und gar dem Beruf verschreiben *können* und *wollen*; nicht rund um die Uhr verfügbar sein, nicht nachts auch noch zu Terminen müssen, nicht ständig auf Reisen sein (europaweit, zwischen den Kontinenten). Sie blieben lieber im mittleren Management und seien zufrieden mit dem, was sie hätten. Und das müsse man respektieren!

- (3) **Mangelnde Zielstrebigkeit, zu frühe Beförderung:** Viele fachlich geeignete Frauen seien in ihrer Berufslaufbahn und vor allem in ihrer Persönlichkeitsentwicklung noch nicht reif für eine Führungsfunktion, würden aber dazu ge-

drängt. Sie zeigten sich in den Vorstellungsgesprächen unsicher, damit nicht professionell, nicht machtbewusst, nicht stark genug, und scheitern im Selektionsverfahren daher mitunter kläglich. Sie würden vor dem entscheidenden Auswahlgremium nicht bestehen, - ZITAT - „weil sie vor der dort sitzenden Männerrunde zusammenklappen und versagen“.

Diese Personalberaterinnen und Personalberater sehen (nur) die Frauen selbst gefordert, ihre Einstellungen und Verhandlungsmuster zu ändern. Sie sehen keinen wesentlichen Handlungs- oder Änderungsbedarf bei sich selbst.

Sie demonstrieren im Interview allerdings große Zuversicht, dass durch die selbstbewussteren jüngeren Generationen in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren / in den nächsten ein bis zwei Generationen der Anteil von Frauen in TOP-Positionen automatisch steigen werde.

Typ II: Progressive Personalberater

Diese beobachten, dass sich der Markt verändert habe: Immer mehr Frauen seien hoch qualifiziert für Top-Managementfunktionen und hätten die Voraussetzung, Motivation und Bereitschaft, diese Verantwortung zu übernehmen.

Die Behauptung, es gäbe die notwendige Menge an geeigneten Frauen nicht, halten Personalberater dieses Typs für eine Ausrede. Von jenen Personalberatungen, die an ihren bewährten Routinen festhalten.

Die Unternehmen sowie die Personalberater seien gefordert, neue Wege zu gehen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

Dafür müsse man die vorhandenen Frauen strategisch in den Blick nehmen, bisherige eingeschliffene Rechercheroutinen innovativ verändern und diesen Frauen eine Chance geben – ohne dies als Test für Frauen zu begreifen. Denn Frauen könnten ebenso gut wie Männer einen Konzern, ein Unternehmen und Mitarbeiter/innen führen. Mehr Frauen für Führungspositionen zu rekrutieren, hätte vermutlich in einigen Bereichen sogar den Effekt, dass die Qualität der Führungsfunktionen in den Unternehmen steige, weil dann die traditionelle informelle Männerquote aufgebrochen wäre und es wirklich um Leistung ginge.

Dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen seit Jahren sehr gering ist trotz hoher beruflicher Qualifikation, liegt nach Erfahrung dieser Personalberater an zwei ungünstigen Beziehungsmustern:

- (1) In den meisten Unternehmen stünden an der Spitze fast ausschließlich Männer, die privat in klaren traditionellen Rollenmustern lebten: Die Gattin sei sozial engagiert und halte den Rücken frei. Berufstätige Frauen kennen diese Männer primär als Assistentin und Mitarbeiterin im mittleren Management.

„Es fällt diesen Herren schwer sich vorzustellen, dass eine Frau die fachliche und persönliche Qualifikation für eine höhere Führungsfunktion hat und sich durchsetzt.“

Das Frauenbild dieser Männer, die dem Personalberater das Positionsprofil kommunizieren, sei – trotz der aus Gründen der *political correctness* demonstrierten Wertschätzung gegenüber Frauen – von Vorurteilen und Stereotypen geprägt.

Personalberater bekämen im Aufnahmegespräch informell (niemals schriftlich!) diese Ansichten und Präferenzen diskret mitgeteilt. Und die meisten Personalberater verstünden sich als verlängerter Arm der Unternehmensleitung – sie sind ja deren Dienstleister.

Jene Gatekeeper seien bemüht, die direkten, die indirekt formulierten oder auch nur vermuteten Vorstellungen umfassend zu erfüllen.

- (2) Es gebe eine enge strategische Verbindung von Unternehmensleitung und Personalberatung. Unternehmen werden jene Personalberatung beauftragen, die ihre Ziele, Interessen und Präferenzen (meist aus jahrelanger Zusammenarbeit) kenne und erfülle. Insofern würden renommierte große Personalberatungsunternehmen die an sie gestellten bzw. die von ihnen vermuteten Erwartungen bedienen. Eine Frau zu vermitteln, erscheine „*konservativ-etablierten Personalberatungen*“ (Typ I: Gatekeeper) immer noch eher ein Risiko.

Dies gelte vor allem für Unternehmensberatungen aus dem anglo-amerikanischen Raum mit der Maxime des schnellen Projektabschlusses – und damit Effektivitäts- und Gewinnsteigerung für das Beratungsunternehmen.

Fazit:

Die Ergebnisse wurden bei verschiedenen Gelegenheiten präsentiert. Spannend zu beobachten war, mit welcher Klarheit Personalberater vom Typ II die Befunde bestätigen – und mit welcher Schärfe Personalberater vom Typ I „Gatekeeper“ die Richtigkeit der Befunde bezweifeln. Dabei bestätigen sie performativ genau das, was sie zurückweisen. Im Habitus demonstrieren sie ihre Überlegenheit und unantastbare Markt- und Sachkenntnis. Absolut nicht hinnehmbar ist für sie offenbar, dass sie selbst *Gegenstand* einer kritischen sozialwissenschaftlichen Untersuchung werden und ihre Einstellungen und Verhalten nicht mehr im Lichte sakrosankter Überlegenheit und Rationalität erscheinen, sondern relativiert werden im Horizont ihrer eigenen ökonomischen Interessen.

Insofern sind diese Personalberater ein tragendes Element im Gläserne-Decke-Mechanismus. Sie halten ihre eigene hochdiskrete Personal-Datenbank für sakrosankt, als nahezu umfassendes repräsentatives Abbild für den Markt potenzieller Führungskandidaten. Wer nicht in der eigenen Datenbank und persönlichen Netzwerken ist, ist nicht geeignet – so die Logik der Personalberater vom Typ I. Weil diese Personalberater in ihren Datenbanken nur sehr wenige Frauen haben bedeutet nicht, dass es geeignete Frauen nicht gibt; wenn diese Personalberater aus strategischen Gründen Bewerberinnen unter der Kategorie „Frau“ sowie nach stereotyp männlichen Kriterien kritischer wahrnehmen und bewerten, erweisen sie sich als ein stabilisierendes Element in der Gläsernen Decke.

Wenn hingegen Personalberater vom Typ II bei ihren Recherchen die Erfahrung machen, dass es hinreichend viele qualifizierte und geeignete Frauen für Führungspositionen gibt, ist das ein – mehrfach bestätigter – empirischer Beleg, dass Personalberater vom Typ I einen verengten Blick haben.

15.10.2014

Prof. Dr. Carsten Wippermann