

## **Gemeinsam führen**

**Der „Helga-Stödter-Preis der Handelskammer Hamburg“ geht jedes Jahr an Unternehmen, die sich nachhaltig für Mixed Leadership einsetzen. Im September einigte sich die Jury gleich auf drei Preisträger. Von Frank Schlatermund**

Ulrike von Sobbe ist optimistisch. Viel, sagt sie, sei in den vergangenen Jahren in deutschen Unternehmen geschehen, um das Missverhältnis zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen auszugleichen. Gleichwohl sieht die stellvertretende Vorsitzende der Helga Stödter Stiftung weiteren Handlungsbedarf: „Wir dürfen jetzt nicht nachlassen, denn noch immer gibt es auf diesem Gebiet viel zu tun.“ Seit ihrer Gründung im Jahr 1988 setzt sich die Stiftung für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis vor allem auf Führungsebene ein („Mixed Leadership“). „Maßgebliche Entscheidungen in Gesellschaft und Politik, in Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft sollten von Männern und Frauen gleichermaßen getroffen werden“, konstatiert von Sobbe.

Eine Analyse aus diesem Jahr zeigt: Auch in den rund 170 000 Mitgliedsunternehmen der Handelskammer ist nur ein Viertel der Führungspositionen (25,2 Prozent) von Frauen besetzt – drei Viertel der Posten (74,8 Prozent) sind hingegen an Männer vergeben. Auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene lässt der Frauenanteil noch mehr zu wünschen übrig: 14,4 und 11,1 Prozent. „Dabei bringen heterogene Teams eine wesentlich größere Vielfalt an Ideen, Perspektiven und Impulsen ein“, berichtet Dr. Nicola Byok, Diversity-Managerin bei der Hamburger Hochbahn AG. „Somit sind sie kompetenter und letztendlich erfolgreicher.“ Aktuelle Studien renommierter Unternehmensberater wie PwC und McKinsey stützen diese Aussage. „Von daher“, so Byok, „ergibt Diversität auch einen wirtschaftlichen Sinn und ist nicht nur ein ‚Nice to have‘.“ Wobei sich der Begriff nicht nur auf ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen bezieht, sondern auch auf Vielfalt im Allgemeinen.

Seit 2017 gibt Nicola Byok bei der Hochbahn in Sachen Frauenförderung den Ton an. Keine einfache Aufgabe in einem Unternehmen, das aufgrund seiner in weiten Teilen technischen Ausrichtung bis heute als Männerdomäne gilt: Der weibliche Anteil an der insgesamt 6000-köpfigen Belegschaft liegt bei nur knapp unter 20 Prozent. Allerdings sind bei der Hochbahn – und darauf ist die Diversity-Managerin stolz – auch fast 20 Prozent Frauen auf der Führungsebene angekommen: „Verglichen mit anderen Unternehmen ist dieser Gleichklang von Breiten- und Führungsanteil eine großartige Leistung.“

Nicola Byok ist direkt dem Vorstand unterstellt, arbeitet eng mit Arbeitsdirektorin Claudia Güssen zusammen. Ihren Worten nach kann gelebte Diversity nur dann wirklich gelingen, wenn sie fest im Unternehmenskonzept verankert ist und die Maßnahmen direkt von oben angeregt und verfolgt werden. Daher ist die Förderung von Frauen in Führungspositionen bei der Hochbahn auch Bestandteil der strategischen Geschäftsentwicklung und hat dieselbe Relevanz wie zum Beispiel E-Mobilität und Digitalisierung.

Die Verbesserung der Geschlechterbalance schaffte es sogar bis zum bonusrelevanten Teil der Zielvereinbarung für Führungskräfte. Um Diversität im Unternehmen weiter voranzubringen, setzt Byok unter anderem auf Mitarbeiterinnengewinnung durch spezielle Werbekampagnen und richtet den Blick besonders auf Bereiche mit deutlichem Ungleichgewicht. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Modelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dass die Hochbahn in diesem Jahr den „Helga-Stödter-Preis der Handelskammer Hamburg“ erhalten hat, zeigt der Diversity-Managerin, die Weichen richtig gestellt zu haben.

Die Hamburger Niederlassungen von Accenture und ThoughtWorks Deutschland gehören ebenfalls zu den Preisträgern 2020. Beide Firmen sind in der IT-Beratung tätig und wie die Hochbahn eher für ihren geringen Frauenanteil bekannt. Zudem sind ihre Kunden jeweils über ganz Deutschland verteilt, was eine erhöhte Reisebereitschaft voraussetzt. „Frauen mögen das oft nicht so gern, da sich ständiges Reisen und Arbeit am Abend nicht so einfach mit der Familie vereinbaren lassen“, erläutert Lena Roder, „Head of Diversity and Inclusion“ bei Accenture.

Von den 487 Beschäftigten im Hamburger Office arbeiten bislang 178 Frauen (36,5 Prozent) auf Führungsebene. Für mehr weiblichen Nachwuchs bietet Accenture persönliche Coachings, digitale Programme und Podcasts. Individuell ausgestaltete Arbeitsverträge gehören ebenso zum Konzept wie gleiche Bezahlung von Männern und Frauen, flexible Arbeitszeitmodelle, Jobsharing und Homeoffice. Um langfristig ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen zu erreichen, hat sich Accenture vor allem die Akquise von Schülerinnen und Studentinnen auf die Fahne geschrieben. Geplant, so Roder, sei ein Männer-Frauen-Verhältnis von 50 zu 50 Prozent.

Bei ThoughtWorks hingegen liegt der geplante Frauenanteil bei 40 Prozent – weltweit und auf allen Ebenen. Auch dieses Unternehmen setzt nach Aussage des Hamburger Geschäftsführers Peter Buhrmann bereits beim Recruiting an: „Wenn unter den Neueinstellungen keine Frauen sind, werden auch später keine unter den Führungskräften sein.“ Von den rund 350 Personen, die der Konzern hierzulande an fünf Standorten beschäftigt, arbeiten allein 106 am deutschen Hauptsitz in Hamburg, darunter mehr als 48 Prozent Frauen.

ThoughtWorks hat ebenfalls diverse Programme zur Frauenförderung aufgelegt und fest in der Firmenstruktur verankert. Und weil das Unternehmen viele junge Eltern beschäftigt, ist die bessere Vereinbarkeit von Job und Familie stets ein zentrales Thema. „Wir versuchen, alle möglichen Teilzeitmodelle umzusetzen und gehen dabei bis an die Schmerzgrenze“, berichtet Personalchefin Barbara Hatzler. Das Thema Diversity – da sind sie und ihr Kollege Peter Buhrmann sich einig – müsse von allen im Team mitgetragen werden. Schon im Bewerbungsgespräch sollte sich die Bereitschaft zeigen, Diversität in all ihren Facetten mitzuleben. „Wer das nicht kann, ist bei uns falsch.“

In der Regel geht der Helga-Stödter-Preis immer nur an zwei Firmen, berichtet Ulrike von Sobbe. „Aber wir möchten auch kein Unternehmen nach Hause schicken, das Bemerkenswertes auf den Gebieten Frauenförderung und Mixed Leadership leistet.“ Alle drei Preisträger haben erkannt: In den Köpfen der Menschen muss sich etwas ändern, der Begriff „Führung“ stärker weiblich gedacht und besetzt werden.

### **Marginalspalte**

Die erste Verleihung des „Helga-Stödter-Preises der Handelskammer Hamburg“ fand im Jahr 2012 statt. Helga Stödter, die Gründerin der Stiftung, hatte die bundesweit einzigartige Auszeichnung für Mixed Leadership seinerzeit gemeinsam mit dem damaligen Präses Frank Horch initiiert. Erleben dürfen hat die Ikone deutscher Frauenförderung den Festakt jedoch nicht – sie starb im Mai 2011 im Alter von 89 Jahren. Mehr Informationen unter [www.hk24.de/frauen](http://www.hk24.de/frauen), [www.hk24.de/helga-stoedter-preis](http://www.hk24.de/helga-stoedter-preis) und [www.helga-stoedter-stiftung.de](http://www.helga-stoedter-stiftung.de)