

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«Das heutige Karrieremodell benachteiligt die Frauen»

Frauenstreik hin oder her: Die Frauen schaffen es nur sehr langsam in die Leitungen von Unternehmen. Forscherin Ines Hartmann sagt: «Die Malaise ist kulturell bedingt, darin etwa, wie traditionell Stellen besetzt werden. Und sie hat einen tieferen Grund in der menschlichen Wahrnehmung.»

Interview: Daniel Fleischmann

Der Frauenanteil in den Leitungen der 100 grössten Schweizer Firmen liegt bei 20%. Das ist wenig. Liegt das an den Frauen oder den Firmen?

An beidem nicht wirklich. Die Gründe für den geringen Frauenanteil in den Geschäftsleitungen liegen tiefer: In der tradierten Logik der Kaderbildung. In welchem Alter macht man Karriereschritte? Und wie gross muss das Arbeitspensum sein? Die Antworten auf diese Fragen kommen traditionell männlichen Bewerbern entgegen: Die Hälfte der wichtigen Karriereschritte erfolgt zwischen 30 und 40, wie unser Gender Intelligence Report zeigt, also in einem Alter, in dem viele Frauen Kinder bekommen. Und die meisten Positionen in Geschäftsleitungen, aber auch im Kader sind Vollzeitstellen.

Dann ist das heutige Karrieremodell männlich dominiert?

Ja. Und es setzt voraus, dass jemand da ist, der zu Hause die Arbeit macht. Aber die Dinge können sich ändern. Früher stiegen die Löhne linear, bis zur Rente. Heute ist der Lohn immer mehr an die Leistung geknüpft und kann auch in anderen Momenten der Karriere am höchsten sein. Warum also sollte man nicht

auch mit 45 noch eine steile Karriere starten können?

In der MEM-Branche sind 24% der Gesamtbelegschaft weiblich, in den höheren Kaderstufen aber immer noch 16%. Was machen diese Betriebe richtig?

Sie schaffen es offenbar besser als die restliche Wirtschaft, Frauen nicht nur zu rekrutieren, sondern auch, sie zu entwickeln. Das Bewusstsein für weibliche Karrieren ist da, ein Antreiber dafür dürfte der Fachkräftemangel sein. Dazu kommt, dass in der MEM-Branche ohnehin eine Vollzeit-Kultur herrscht; die Frauen haben also weniger die Hürde Teilzeit.

46% der erwerbstätigen Bevölkerung sind Frauen. Wie führt man sie nach oben?

Indem man die Selektionskultur überprüft. Hier spielen viele Dinge eine Rolle. Eine davon nennt sich «unconscious bias», unbewusste Stereotypen, wie wir sie alle haben und die auch nützlich sein können. Ein Beispiel: Wenn ich andere Menschen betrachte, neige ich dazu, jene sympathisch zu finden, die mir ähnlich sind. Solche Effekte spielen auch in Unternehmen: Oft werden Personen ausgewählt, die einem selber oder dem



Ines Hartmann, Mit-Verfasserin des «Gender Intelligence Report»: «Frauen in Geschäftsleitungen erleben oft auch stereotype Erwartungen, sich «typisch Frau» zu benehmen. Das ist anstrengend.»

Vorgänger gleichen, dessen Stelle man besetzt – für Kaderpositionen also oft Leute, die männlich, weiss und heterosexuell sind. Das passiert nicht absichtlich, aber andauernd. Viele Frauen kommen so (unbewusst) gar nicht auf den Radar derer, die Stellen besetzen.

Wie kann man es besser machen?

Indem mehrere Personen auf Basis von klaren Selektionskriterien Kandidatinnen und Kandidaten prüfen und auswählen. Und indem diese Policy im ganzen Unternehmen und von allen Führungskräften umgesetzt wird.

Eine Studie stellte kürzlich fest, dass viele Frauen ihre Position als Führungskraft

verlassen – sie fühlen sich ausgebrannt, mehr als Männer. Nehmen Sie das auch wahr?

Ich habe keine eigenen Belege dafür. Sicher aber unterliegen Frauen mehr als Männer (familiär bedingten) Mehrfachbelastungen. Zudem sind sie in männerdominierten Teams stark exponiert. Sie befinden sich dann nicht nur in der Minderheit, sondern erleben oft auch stereotype Erwartungen, sich «typisch Frau» zu benehmen. Das ist anstrengend, kann aber auch jungen Leuten in älteren Teams oder Männern unter Frauen passieren. Erst wenn eine Minderheit grösser als ein Drittel ist, wird sie differenzierter wahrgenommen. Dazu kommt, dass Führung oft männlich konnotiert ist: Solche Leute können sich durchsetzen, sind wettbewerbsorientiert. Frauen in Führungspositionen müssen auch so sein – aber bitte nicht zu sehr, sonst sind sie nicht mehr weiblich. Auch das ist anstrengend.

Kann es auch sein, dass Frauen keine Lust haben, sich in den Haifischbecken herumzuschlagen, die sie in Geschäftsleitungen antreffen?

Der Umgang in diesen Gremien ist männlich geprägt, keine Frage. Wenn Frauen einen anderen Umgangston haben, damit aber alleine sind, wird es schwierig. Wer Diversität in Führungsteams gut findet, sollte auch bereit sein, an der eigenen Gesprächskultur zu arbeiten. Dazu gehört die Bereitschaft, zuzuhören, sich in die Perspektive des anderen hineinzusetzen, sich nicht angegriffen zu fühlen, wenn etwas hinterfragt wird und viele Elemente gewaltfreier Kommunikation mehr.

In einer inklusiven Kultur werden Konflikte nicht mehr negativ gesehen werden, sondern als Chance, zu lernen und sich zu entwickeln.

Wie verankert man Inklusion in den Strategiepapieren von Unternehmen?

Sie sollten sich fragen: Was bringt es uns, wenn wir uns für Diversity und Inklusion engagieren? Und wie verknüpfen wir das mit unserer Businessstrategie? Die Antworten darauf können breit sein: Vielleicht verliert man zu viele gute Mitarbeiterinnen oder hat Mühe, neue zu finden. Zudem werden Teams kreativer, wenn auch Frauen, unterschiedliche berufliche Werdegänge, Bildungsstufen, Kulturen oder Altersgruppen dabei sind.

Was halten Sie von der Feststellung von Margit Osterloh und Katja Rost, wonach viele Studentinnen keine oder nur geringe Karriereambitionen haben?

Ich kenne die Details der Studie nicht. Aber unter den bestehenden Bedingungen halte ich die Erkenntnis für möglich. Im wissenschaftlichen Bereich etwa treffen wir noch immer häufig auf die Vorstellung, Arbeit müsse Berufung sein, und wer sie richtig ausführt, ist zu 150 % verfügbar. Wie soll man da eine Familie gründen? Diese Frage stellen sich sicher auch immer mehr Männer. Auch hier sollten wir also das System hinterfragen.

Dr. Ines Hartmann ist Co-Director am Competence Centre for Diversity & Inclusion an der Forschungsstelle für Internationales Management der Universität St.Gallen (FIM-HSG).