

“Frauen sind für Firmen ein Wettbewerbsvorteil!”

7 Fragen an Dr. Doris Aebi, Mitinhaberin der Executive Search-Firma *aebi + kuehni ag* – *tailor-made solutions in recruiting* zur Perspektive der Unternehmen

1. Doris Aebi, Sie suchen im Auftrag von Firmen geeignete Leute für Toppositionen. Spielt das Geschlecht dabei eine Rolle?

Am Anfang jeder Suche steht ein ausführliches Gespräch mit dem Auftraggeber. Es gilt, ein möglichst exaktes Verständnis der Firmenstrategie, der spezifischen kulturellen Werte, des Marktumfeldes sowie der Position, die es zu besetzen gilt, zu erhalten. Auf dieser Basis werden anschliessend der Positionsbeschreibung sowie die einzuschlagende Suchstrategie festgelegt. Der Positionsbeschreibung umfasst neben der Beschreibung der Firma und der Position auch die ideale Erfahrung und die ideale Persönlichkeit des Kandidaten oder der Kandidatin sowie die Attraktivität der Position. Das Geschlecht ist neben der Nationalität und dem Alter ein Merkmal der idealen Persönlichkeit. Im Gegensatz zu früher sagt heute kaum ein Auftraggeber mehr geradeheraus, eine Frau dürfe es nicht sein. Das Geschlecht ist für die meisten Firmen ein neutrales Kriterium. Es gibt aber auch solche, die explizit auf eine Frau setzen. Sie erkennen den wirtschaftlichen Erfolg, den gemischte Teams bringen – sei es beispielsweise in der Produkteentwicklung, im Marketing oder Vertrieb, wo eine repräsentative Vertretung der Kundenbasis für die zu erbringende Dienstleistung einen klaren Wettbewerbsvorteil darstellt.

2. Die Besetzung einer Topposition mit einer Frau wäre aus der Sicht der Firmen also ein wirtschaftlicher Vorteil. Woran liegt es dann, dass nicht mehr Frauen solche Positionen einnehmen?

Meines Erachtens ist dies auf drei verschiedene Gründe zurückzuführen: die Minoritätenproblematik, die Bereitschaft der Frauen, im karrieremässigen Wettkampf mitzuwirken, und die nach wie vor schwierige Vereinbarkeit von Familie und Karriere in unseren Kulturkreisen. Beginnen wir bei der Minoritätenproblematik. Die wenigen Frauen an der Spitze fallen auf.

Sie passen auch heute noch nicht in unser traditionell geprägtes Rollenverständnis. Beruflich erfolgreiche Frauen gehören, wenn überhaupt, dann in die Welt der Mode und Kosmetik, erfolgreiche Männer in die der Wirtschaft und Politik. Frauen in einflussreichen Positionen in Wirtschaft und Politik werden deshalb besonders gut von den Medien und der Öffentlichkeit beobachtet – in erfolgreichen Phasen sicherlich ein Pluspunkt, in weniger erfolgreichen Phasen allerdings eine echte Herausforderung. Dann nämlich werden sehr schnell die klassischen Muster zu Hilfe gezogen, und es wird weniger auf die Funktionsträgerin als vielmehr auf die Frau als Funktionsträgerin gezielt. Spätestens in solchen Moment zeigt es sich, ob das kulturelle Umfeld des Unternehmens wirklich bereit ist für eine Frau in einer Topposition. In einem Mandat versuche ich deshalb bereits am Anfang der Suche, im Kundengespräch, herauszufinden, wie hoch die Frauen in der Unternehmenshierarchie bereits aufgestiegen sind und wie stark das klassische Rollenverständnis von Mann und Frau im Unternehmen verankert ist. Wenn eine Frau nur als Quotenfrau portiert wird, ist die Gefahr gross, dass sie keinen wirtschaftlichen Erfolg hat. Aber hier liegt genau das Problem: wir müssen die Anzahl der Frauen in Toppositionen erhöhen, damit sich die Kultur ändert, und wir brauchen einen Kulturwandel, um die Anzahl der Frauen zu erhöhen – die klassische Huhn-Ei-Problematik ist damit angesprochen. Eines ist jedoch klar: erst wenn Frauen an der Spitze in Wirtschaft und Politik keine Minderheit mehr darstellen, ändert sich auch unser Frauenbild.

3. Müssten sich dann Frauen nicht einfach besser durchsetzen?

Es gibt tatsächlich Frauen, die einfach warten, wie beim Tanz, bis sie geholt werden. Manchmal braucht es Mut dem Vorgesetzten klar zu sagen was frau will. Das tun Frauen weniger, und das sind natürlich sehr angenehme Mitarbeiterinnen für einen Chef. Ich kenne viele Frauen, die bienenfleissig arbeiten, und man nimmt es dankbar entgegen. Aber bei der Beförderung und bei der Bonusrunde gelten andere Regeln, da ist nicht nur die Leistungsfähigkeit entscheidend. Ein anderes Beispiel: wenn ich Männer für eine Managementposition anspreche, dann sind die meisten grundsätzlich offen. Frauen überlegen sich viel stärker, ob es der richtige Zeitpunkt ist und ob sie die richtigen Voraussetzungen mitbrächten. Zudem bewerten sie öfters auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber höher. Eine Frau muss ich also viel stärker davon überzeugen, dass sie geeignet ist für eine solche Position. Bei diesen Ausführungen möchte ich aber nicht den Eindruck hinterlassen, Frauen hätten generell zu wenig Biss. Aber wenn noch mehr Frauen noch stärker an sich glauben, dann wird auch der Druck wachsen, dass mehr Frauen in eine Topposition aufsteigen.

Bei aller Leistungsorientierung, Arbeitseinsatz und Biss gibt es noch einen weiteren Grund, warum Frauen in Toppositionen seltener anzutreffen sind: viele Chefs wählen ihr engstes Team nach dem Ähnlichkeitsprinzip aus. Unter Männern findet ein Mann schneller einen gemeinsamen Nenner. Wenn ein Mann hingegen eine Frau besonders fördert, können schnell Gerüchte entstehen. Weil eine Frau nicht nur in ihrer Berufs-, sondern auch in ihrer Geschlechtsrolle wahrgenommen wird, fragt man sich sich bald einmal, welche Motive wohl ausserhalb des beruflichen Interessens dahinterstecken könnten.

4. Ich bekam den Eindruck, dass Firmen vordergründig zwar Frauen in Toppositionen wollen, aber gleichzeitig an den bestehenden Strukturen festhalten. Familie und Beruf zu vereinbaren wird damit praktisch ausgeschlossen.

Es wird erwartet, dass ein Manager oder eine Managerin voll für die Firma verfügbar ist. Eine Arbeitswoche ist nicht immer planbar, es kann plötzlich etwas Unerwartetes passieren, wo sie alles stehen und liegenlassen und vor Ort sein müssen. Das bedeutet, dass sie für die Kinder eine Rundumversorgung brauchen, was in unserem Kulturkreis noch zu wenig verankert ist. Blockzeiten, Tagesschulen und finanzierbare, qualitativ hochstehende Kinderbetreuung sind nach wie vor eher Fremdworte. Wenn die Firma es erfordert, müssen Manager aber auch dann präsent sein, wenn zum Beispiel ein Kind krank ist. Und da spüre ich die oft unausgesprochenen Fragen der Firmen gegenüber berufstätigen Müttern: Ist sie dann da? Und ist sie in dieser Situation auch belastbar genug? Zwar sagen alle Männer und Frauen mit Kindern, am aller wichtigsten sei ihnen die Familie. Wenn es dann um die Gestaltung des Alltags geht, ist die Reihenfolge bei den Männern traditionell verankert: 1. Beruf, 2. Familie. Bei Frauen ist es weniger klar, nicht nur in der Wahrnehmung der Arbeitgeber, sondern für die Mehrheit von ihnen persönlich, denn es herrscht in unserem Kulturkreis eine enge Konnotation zwischen Mutter und Kind. Das spüre ich auch hin und wieder bei Suchaufträgen: sind in der Schlussrunde zwei gleichwertig qualifizierte Persönlichkeiten, eine Frau und ein Mann, involviert, so tendieren viele Auftraggeber am Schluss ausgehend ihrer klassischen Erwartungsmuster auf den sogenannten "sicheren Wert", den Mann, selbst wenn sie am Anfang der Suche betreffend dem Geschlecht noch grundsätzlich neutral bis positiv für eine Frau eingestellt waren.

Bleiben wir ganz kurz beim Thema Abwesenheiten. Die ständige Verfügbarkeit ist unabhängig von der Familienfrage ein Mythos, es ist jedoch interessant zu sehen, wie Abwesenheiten gesellschaftlich unterschiedlich gewichtet werden. Absenzen bedingt durch das Militär oder die Arbeit in einem Verwaltungsrat, durch Weiterbildung oder geschäftliche

Auslandaufenthalte gelten als absolut legitim. Hört der Kunde, dass Herr Müller geschäftlich im Ausland ist, reagiert er meist neutral bis positiv. Heisst es hingegen, Frau Meier ist heute nicht da, sie hat ihren Familientag, fällt die Reaktion oft viel weniger verständnisvoll aus. Wie Abwesenheiten in Betrieben kommuniziert werden, ist deshalb sehr wichtig, eben weil die Gesellschaft die Begründungen unterschiedlich gewichtet.

Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben stellt sich übrigens auch bei kinderlosen Paaren. Wenn jemand ein attraktives Angebot in den USA erhält und sich dem anderen die Karrierechance in Deutschland eröffnet: wer gibt dann nach, um die Beziehung aufrecht zu erhalten? Das wird zunehmend schwieriger.

5. Gibt es aus der Sicht der Firma eigentlich den “idealen Lebenslauf” für eine Topposition?

Heute kann festgestellt werden, dass gradlinige Berufs- und Aufstiegswege mehr und mehr an Bedeutung verlieren. Noch bis vor wenigen Jahrzehnten war die berufliche Karriere eine reine Zeitfrage und geprägt von einem kontinuierlichen Aufstieg in der hierarchischen Organisation. Damit verbunden war nicht nur eine finanzielle Besserstellung, sondern auch die Zunahme von Macht, Einfluss und Sozialprestige. Stehenbleiben führte zu sukzessivem Prestigeverlust. Eine berufliche Neuorientierung, aus welchen Gründen auch immer, wurde rasch mit Versagen gleichgesetzt. Dies sind heute *Tempi passati*. Wer weiter an diesem traditionellen Karriereverständnis festhält, riskiert, in Zukunft zu den Verlierern zu gehören. Die Bedingungen der heutigen Erwerbstätigen sind eine weltweit vernetzte Wirtschaft mit zunehmend offenen Grenzen. Die immer leichtere Verfügbarkeit von Arbeitskräften aus aller Welt und die Möglichkeit, Arbeiten in andere Länder zu verschieben, erhöhen den Konkurrenzdruck für den Einzelnen. Zudem verändert die hohe wirtschaftliche Bedeutung von Informationen die Formen unternehmerischer Organisation und Zusammenarbeit. Neue Karriereformen sind die Folge, die traditionelle Aufsteigerkarriere verliert an Bedeutung, Quersteiger- und Umsteigerkarrieren werden häufiger.

Nicht nur die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen von Wirtschaft und Gesellschaft aber stellen mächtige Pfeiler für den Einzelnen dar. Er sieht sich im Laufe seines Lebens immer wieder vor ganz individuelle Veränderungen gestellt, die von neuem seine Entscheidung fordern. Weil Schicksalsschläge, Begegnungen und die eigene innere Entwicklung nicht vorhersehbar sind, ist die planbare Karriere ein Mythos. Auch wenn wir noch so ausgeklügelte Pläne und Vorhaben hegen – letztlich weiss der Mensch nie, was kommt. Trotzdem ist Erfolg kein reiner Zufall. Weil wir Handlungsspielraum haben und

Entscheidungsfreiheit, können wir unseren Werdegang beeinflussen. Wir können dies weitsichtig und klug tun, oder aber nicht. Das wichtigste ist, dass man Inhalte sucht, die einen begeistern und Umfeldler, in denen man sich wohl fühlt. In diesem Sinn gilt es, den Lebensplan nicht in Stein zu meißeln, sondern in Sand zu schreiben.

6. Frauen sind gesucht, und doch sind sie seltener in Toppositionen und verdienen weniger. Weshalb ist das so?

Die berufliche Stellung und die Einkommenssituation sind stark abhängig von dem der Person in jungen Jahren attestierten Entwicklungspotenzial sowie den entsprechenden Förderungsmassnahmen. Wenn wir den geschlechtsspezifischen Lohnungleichgewichten nachgehen, müssen wir diesen Aspekt betrachten. Es ist eine Tatsache, dass heute, im Gegensatz zu früher, die ins Berufsleben eintretenden Frauen bezüglich Ausbildung und Kenntnisse in keiner Weise den Männern nach stehen, gleich engagiert sind und finanziell eigenständig sein wollen und können. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass bei Männern alle von einer lebenslangen Berufslaufbahn ausgehen, während bei Frauen die Vermutung, dass sie in absehbarer Zeit aus dem Erwerbsleben zumindest zeitweise aussteigen könnten, um sich der Familienarbeit zu widmen, im Raum steht. Ausgehend von dieser traditionellen, den klassischen Rollenmustern folgenden Sichtweise liegt es nahe, dass die Unternehmen das Potenzial der Männer automatisch fördern, während Frauen sehr früh und klar signalisieren müssen, dass sie konsequent den Weg der Berufslaufbahn gehen wollen, um gleich gefördert und nachgezogen zu werden. Dass Frauen in die traditionelle Männerrolle schlüpfen oder gar auf die Mutterschaft verzichten, kann wohl nicht die Lösung sein. Wenn diese Mechanismen und damit das Lohnungleichgewicht nachhaltig zu Gunsten von Wirtschaft und Gesellschaft korrigiert werden sollen, dürfen wir uns nicht auf arbeitsrechtliche Sanktionen beschränken. Wesentlich ist die Schaffung von ausgezeichneten Rahmenbedingungen zur Kombination von Berufs- und Familienleben für Mann und Frau. Blockzeiten, Tagesschulen und die qualitativ hochstehende ausserfamiliäre Kinderbetreuung sind weiter auszubauen. Ferner sind sämtliche Möglichkeiten zur Flexibilisierung bezüglich Arbeitszeit und -ort auszuschöpfen. Denn eines ist klar: Die Lohnungleichgewichte liegen nicht in der Absicht der Unternehmensleitungen begründet, die Frauen schlechter zu behandeln, sondern sind auf historisch gewachsene Rahmenbedingungen zurückzuführen, welche aufgrund der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung anzupassen sind.

7. Was sind Ihre Prognosen für die nächsten Jahre?

Da stelle ich verschiedene Strömungen fest: Junge Frauen wünschen sich die Kombination von Berufstätigkeit und Familie, sie investieren in die Ausbildung, sind aber auch, und dies in steigendem Ausmass, direkt und persönlich von der hohen Scheidungsrate ihrer Eltern betroffen. Viele von ihnen sehnen sich nach einer kompletten Familie und verzichten im Zweifelsfall auf die berufliche Karriere. Gesellschaftliche Errungenschaften über Jahrzehnte, von denen meine Generation der 40- bis 50-Jährigen erstmals so richtig profitieren kann, sind ihnen weniger wichtig. Parallel dazu beobachte ich, dass auch die Männer heute vermehrt mehr Zeit und Verantwortung für die Familie fordern. Ein Beispiel: ein hochrangiger Manager arbeitete seit der Geburt seines Sohnes in einem 80%-Pensum¹. Er war schweizweit der einzige teilzeitarbeitende Finanzchef eines Grossunternehmens, und plötzlich fürchtete die Firma um ihre Glaubwürdigkeit. Der Mann war jedoch nicht bereit, auf den einen Wochentag mit seinem Sohn zu verzichten, zog die Konsequenzen und schied aus dem Unternehmen aus. Heute fragen sich zunehmend auch Männer: möchte ich diese einseitige Ausrichtung auf das Berufsleben überhaupt? Bin ich wirklich bereit, meine Kinder nur spätabends und am Wochenende zu sehen?

Wenn nun nicht mehr nur die Mütter, sondern auch die Väter mehr Zeit und Verfügbarkeit für die Familie einfordern, werden zunehmend die Voraussetzungen für einen gesellschaftlichen Wandel geschaffen, auch wenn wir hier noch ganz am Anfang stehen. Zudem erlauben respektive erfordern die neuen Technologien des Informationszeitalters und der damit einhergehende Wandel von linearen zu vernetzten Strukturen und Prozessen, neue, flexiblere und individuellere Arbeitsformen. Unternehmen, welche sich nicht den veränderten Werten, Wünschen und Möglichkeiten anpassen, werden in Zukunft nicht mehr den vollen Zugriff auf das gesamte Potenzial des Arbeitsmarktes haben. Eine revolutionäre Entwicklung wird ausbleiben, die Veränderungen werden aber rückblickend klar sichtbar sein.

Aus: Streuli Elisa, Mit Biss und Bravour – Lebenswege von Topmanagerinnen, Orell Füssli, Zürich, S. 180-188

¹ Siehe auch "Erfolgreiche Väter", NZZ am Sonntag, 25.6. 2006, S. 81