

# «Der Mann ist die Benchmark»

**Führung** Beraterin Doris Aebi über Frauenkarrieren, Denkfallen im Unternehmen und eine neue Führungskultur.

INTERVIEW: STEFAN BARMETTLER

*Der Anteil an weiblichen Verwaltungsräten in der Schweiz beträgt gemäss CS-Gender-Studie 13,4 Prozent – in Italien sitzen doppelt so viele Frauen im Verwaltungsrat. Was läuft falsch?*

**Doris Aebi:** Klar haben wir in der Schweiz ein beträchtliches Nachholpotenzial, aber ich sehe auch das Positive: Der Frauenanteil in Verwaltungsräten nimmt zu und es wird immer häufiger gezielt nach Frauen gesucht. Die Richtung der Entwicklung stimmt. Und das Reservoir an fähigen Verwaltungsrätinnen ist gross. Zudem unterstützt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», dass Frauen im Verwaltungsrat «angemessen» vertreten sein sollen. Das sind gute Nachrichten.

*Gute Nachrichten? In den Geschäftsleitungen liegt der Anteil der Frauen unter 10 Prozent, hier verläuft die Kurve flacher.*

Ja, das stimmt, obschon viele Unternehmen, die nach Führungspersonlichkeiten suchen lassen, explizit wünschen, die Position mit einer Frau besetzen zu können. Trotzdem sehe ich hier grossen Handlungsbedarf, zumal es heute eine wachsende Zahl hoch qualifizierter Frauen gibt, die im mittleren Management wirken und eine Chance erhalten sollen.

*Woran liegt es denn, dass die Frauen auf der C-Ebene krass untervertreten sind?*

Es gibt verschiedene Ursachen, aber ein zentraler Grund, auf den meines Erachtens noch viel zu wenig hingewiesen wird, liegt in der Sozialisierung der Entscheidungsträger. Sie sind keine «neutralen Computer», sondern haben klare Vorstellungen, wie eine Führungspersonlichkeit zu sein hat – und diese Vorstellungen orientieren sich, aus der Tradition heraus, an Männern: Der Mann ist die Benchmark.

*Konkret?*

Die Wissenschaft zeigt, dass Männer wie Frauen dazu neigen, Frauen weniger

Führungskompetenz zuzutrauen. Weil sie eben anders aussehen, anders kommunizieren, anders auftreten, als es ein Chef traditionell immer tat. Und so entscheiden sich viele sicherheitshalber für den Mann, einfach weil es ihnen subjektiv irgendwie vertrauter ist. Mit solchen Stereotypen, welche bewusst und unbewusst unser Denken und Handeln prägen, vergeben wir Chancen – die Rollenbildfalle schnappt zu und die Frauen bleiben aussen vor.

*Das Potenzial von Frauen und Männern für Führungspositionen wird unterschiedlich eingeschätzt?*

Absolut. Letztlich geht es um die Frage: Traut man einer Frau diesen Karriereschritt zu oder nicht? Meine Erfahrung aus den letzten 20 Jahren: In der Regel traut man ihm einem Mann, auch bei ver-

**«Die Rollenbildfalle schnappt zu – und die Frauen bleiben aussen vor.»**

gleichbarem Leistungsausweis, eher zu. Wir kennen ja auch die Studie von Harvard-Professorin Iris Bohnet: Vorspielende Musikerinnen werden eher fürs Orchester ausgewählt, wenn sie hinter einem Vorhang spielen. Sitzen sie vor dem Vorhang, werden die Männer bevorzugt.

*Studieren Frauen oft nicht das falsche Fach oder steigen im falschen Metier ein? Wer Psychologie studiert und im Bereich Human Resources anheuert, wird kaum Vorsitzende einer Konzernleitung. Marketing oder Finanzen sind karriereträchtiger.* Dieses Bild stimmt immer weniger, und zwar mehrfach. Zum einen schliessen Frauen heute in immer unterschiedlicheren Studienrichtungen ab. Zum anderen sind die Wege in die Geschäftsleitungen immer multipler, Stab- und Linienpositionen wechseln sich ab. Und zuletzt ergeben Leistungsausweis und Potenzial immer ein Gesamtpaket, das für die Einschätzung der Karrierechancen entscheidend ist. Aber eigentlich müssen wir uns in diesem Zusammenhang weit grundsätzlichere Fragen stellen.

*Nämlich?*

Die Unternehmenskulturen müssen sich wandeln. Traditionelle Stereotypen müssen hinterfragt werden – und zwar nicht nur, um den Frauenanteil in der Führung zu erhöhen, sondern um für die Zukunft generell gewappnet zu sein. Technologische Disruptionen und die demografische Entwicklung zwingen uns, etablierte Strukturen der bisher gültigen Modelle aufzubrechen und der Flexibilisierung mehr Akzeptanz einzuräumen.

*Ist dies nicht auch eine Generationenfrage?*



Doris Aebi: «Kulturen hinterfragen.»

diesen Wandel im Unternehmen voran, damit die Organisation befähigt wird, die Andersartigkeit positiv zu nutzen.

*Kann so auch der Frauenanteil an der Spitze erhöht werden?*

Ja, auch wenn das noch eine Weile dauern wird. Es ist anstrengend, in den Köpfen verankerte Muster, die unsere Entscheidungen steuern, zu hinterfragen und Vielfalt und Andersartigkeit als etwas Bereicherndes zu entdecken. Und es ist aufwendig, etablierte Strukturen und Prozesse in Organisationen anzupassen. Der Preis dieser Veränderung lohnt sich aber, es ist eine Investition in die Zukunft.

*Was heisst das nun konkret für die Unternehmenslenker?*

Es reicht nicht, einfach gemischte Teams zu formen. Der Umgang und die Auseinandersetzung mit Andersartigkeit muss gelebt und geübt werden. Verhaltensmuster und Entscheide müssen stets auf den Einfluss möglicher Vorurteile geprüft werden, und auf die Bedürfnisse und die Lebenssituation der Mitarbeitenden ist Rücksicht zu nehmen, ohne Abstriche bei der Leistungserwartung zu machen. Es gilt, den Umgang mit Andersartigkeit in die Führungsausbildung und Qualifikationsgespräche zu integrieren.

*Legen Sie deshalb das Programm Women's Business Supper auf?*

Die Women's Business Conference – auf Initiative von Professorin Sita Mazumder von der Hochschule Luzern organisiert – war ein riesiger Erfolg. Nach zehn Jahren haben wir uns im Beirat Gedanken gemacht, wie wir dieses Projekt weiterentwickeln.

*Gibts nicht schon genug Networking-Anlässe für Frauen in der Schweiz?*

Wir wollen oberste Entscheidungsträger von Firmen mit ambitionierten Kaderfrauen an einen Tisch bringen. Dabei sollen die Frauen aus erster Hand mitkriegen, wie man sich verhalten soll auf dem Karriereweg, wie man in der obersten Etage agiert. Spannend sind auch Biographien: Wie sind oberste Entscheidungsträger zu ihren Funktionen gekommen, welche Hindernisse haben sie überwunden und verarbeitet? Wie wichtig ist Glück, Netzwerk?

*Eben, Netzwerk.*

Es geht um mehr. Wir haben natürlich auch die Hoffnung, dass die männlichen Entscheidungsträger von den Frauen lernen, aus ihren Erlebnissen Rollenbildfallen erkennen und deren Input in ihr Führungsverhalten integrieren. Es soll beidseitig das Bewusstsein für optimales Agieren und Verhalten geschaffen werden, damit fähige Frauen in attraktive Positionen kommen und dort Mehrwert schaffen können. Mit diesem Setting erhoffen wir uns, dass ein gegenseitiger Lernprozess in Gang kommt – zum Nutzen der Frauen und letztlich auch der Unternehmen und der Wirtschaft.

## Die Vernetzerin

**Name:** Doris Aebi

**Funktion:** Partnerin Aebi+Kuehni

**Ausbildung:** Soziologiestudium und Promotion an der Universität Zürich

**Women's Business Supper** Die Women's Business Conference, die während zehn Jahren ein jährlicher Treffpunkt von Geschäftsfrauen war, wird neu aufgelegt. Mit dem Women's Business Supper sollen gestandene Manager mit ambitionierten Geschäftsfrauen vernetzt werden. Organisatoren sind die Hochschule Luzern mit Anina Hille, Sita Mazumder und Doris Aebi. Der erste Anlass findet am 8. November in Zürich im Park Hyatt statt.

ANZEIGE

P M N O C H

ENTDECKE  
VINTAGE  
UND  
KONTEMPORÄRE  
DESIGN-SCHÄTZE