



TEPPICHETAGE

Die

Kronkandidatin

Von DORIS AEBI

Es passiert immer wieder. Ich habe in einem Entscheidungsgremium gerade eine Frau vorgestellt, die als Nachfolgerin für einen offenen Führungsposten passen könnte. Sie brilliert, alles läuft gut, man verabschiedet sich, die Türen schliessen sich wieder. Und dann kommen sie, die Fragen. Dazu gleich mehr.

Es gibt viele Gründe dafür, dass in der Schweiz noch immer so wenige Frauen in öffentlich sichtbaren Positionen wirken. Einer davon ist offensichtlich: Wandel braucht Zeit. 45 Jahre nach der Einführung des Frauenstimmrechts gibt es erst jetzt eine wachsende Zahl hochqualifizierter Frauen, die im mittleren Management wirken. Bis sie in grösseren Zahlen die Teppichetagen erobern, dürften noch einmal ein paar Jahre vergehen. Ein weiterer Grund ist viel subtiler: die Rollenbildfalle. Sie hat damit zu tun, welche Bilder wir von Frauen und Männern in unseren Köpfen haben. Sie glauben das nicht? Ich muss Sie bitten, meiner Erfahrung zu vertrauen: Frauen haben es immer noch schwerer da draussen.

Kehren wir zurück zur Kandidatin vom Anfang, die soeben den Raum verlassen hat. Bei der Besetzung einer Führungsposition – ich habe letztes Mal darüber geschrieben – geht es nie nur um das Fachliche. Sondern immer auch um das Charisma einer Persönlichkeit. Das sind Killerkriterien, und zwar selbstverständlich bei weiblichen wie bei männlichen Kandidaten.

Die Sache ist nur: Entscheidungsträger sind nicht neutrale Computer. Sie haben ganz bestimmte Vorstellungen davon, was dieses «Charisma» ist, was «Kompetenz» und «Leadership» sind – und diese Vorstellungen sind männlich geprägt. Der Mann ist der Benchmark. Darum kommen oft dieselben Fragen an mich, wenn ich als möglichen künftigen Chef eine Frau präsentiere: Kann sie sich durchsetzen? Kann sie entscheiden? Hält sie das durch, wenn sie noch Kinder hat daneben?

Es ist meine Rolle, auf mögliche Denkfallen hinzuweisen – nicht nur, wenn es um das Geschlecht geht – und mögliche Stereotype zu hinterfragen. 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 schliesslich doch sicherheitshalber für den Mann. Einfach, weil er ihnen subjektiv irgendwie vertrauter ist.

Und wie geht es jetzt weiter?

Veränderung hat immer einen Preis. Es ist anstrengend, in den Köpfen verankerte Muster, die unsere Entscheidungen steuern, zu hinterfragen und Vielfalt und Andersartigkeit als etwas Bereicherndes zu entdecken. Es ist aufwendig,

etablierte Strukturen und Prozesse in Organisationen anzupassen. Wir werden aber sowieso nicht darum herumkommen, weil uns technologische Disruptionen dazu zwingen und die demografische Entwicklung Tatsachen schafft, ob es uns passt oder nicht.

Unternehmen finden in dieser alternden Gesellschaft gar nicht genug Führungsnachwuchs und Fachkräfte, wenn sie Frauen nicht ans Steuer lassen. Im Kommandoraum selber übrigens werden Entscheide oft ganz anders gefällt, als die Lehrbücher dies behaupten. Aber dazu nächstes Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.