

«Welcome to VisiAbility»

Führungsgremien Das sind die wichtigsten Tools, um als Business Woman sichtbar zu werden.

SITA MAZUMDER

Henry Ford sagte einst: «Enten legen ihre Eier in aller Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.» Was hier mit Schmunzeln anhand der Tierwelt abgebildet ist, liegt in der Natur des Menschen. Wir werden schneller auf Personen und Dinge aufmerksam, die auffallen. Dieser Umstand ist nicht zu werten, also nicht gut und nicht schlecht, sondern eine Tatsache, die auch für die berufliche Laufbahn gilt. Sich sichtbar zu machen, auf sich aufmerksam zu machen, ist ein nicht zu vernachlässigender Erfolgsfaktor auf dem Weg in ein Führungsgremium. Die Art und Weise, wie dies geschieht, ist durchaus vielfältig und individuell. Aber dazu später mehr.

Ausdünnung nach Ausbildung

Karrierefrauen in Führungsgremien sind nach wie vor in der Unterzahl und im Top-Management in der Schweiz bei kotierten Firmen derzeit mit rund 6 Prozent beziffert. Bei den KMU sehen die Zahlen zwar je nach Segment etwas besser aus, jedoch sind viele der KMU-Frauen wenig

oder nicht sichtbar. Firmen suchen heute oft nach Frauen, die die berufliche Karriereleiter hochsteigen wollen; ebenso oft gehört ist das Argument, dass es diese Frauen nicht gibt.

Ist dem wirklich so? Hierzulande machen mittlerweile mehr Frauen als Männer einen tertiären Abschluss und dazu gemittelt noch mit höherem Notendurchschnitt. Will heissen, wir haben rein mengenmässig eine grosse Anzahl an top ausgebildeten Frauen. Dann kommt die Ausdünnung. Der Markt ab mittlerem Management ist bislang signifikant kleiner, und häufig korreliert – oder kollidiert – der Weg durch das mittlere Management mit der Familiengründung. Flexible Arbeitsmodelle und das Aufbrechen von Stereotypen können hier einiges wettmachen, ebenso aber auch die Sichtbarkeit. Doch was ist Sichtbarkeit?

Sichtbarkeit, oder als Synonyme verwendet Visibilität oder Erscheinung, hat viele Gesichter und Ebenen. Alle Facetten aufzuzählen würde an dieser Stelle zu weit führen, aber als gemeinsamer Nenner geht es darum, sich zu zeigen und deutlich zu machen, für was man steht. Und das

braucht Mut. Für viele bedeutet es eine Überwindung, die eigene Komfortzone zu verlassen und visibel zu werden, aber ohne geht es nicht: Von sicher zu sichtbar. Klar ist, und das zeigen auch unsere Forschungen, dass Sichtbarkeit ein zentraler Erfolgstreiber ist, wenn es um die berufliche Karriere geht. Nachstehend ein paar Tools aus der Werkzeugkiste der Sichtbarmachung: Natürlich, die Sichtbarkeit über Leistung und Inhalte soll an erster Stelle kommen. Zumeist liegt hier auch

nicht das Obstakel. Oft sehen wir, dass zwar bei den Frauen viel «Tue Gutes und Richtiges» passiert, aber wenig darüber geredet wird.

Kommunikation: Wer nicht klar kommuniziert, was die Ziele sind, hat entsprechend weniger Chancen, diese zu erreichen. Das gilt auch für den Weg in ein Führungsgremium. Klar kommunizieren ist eine Grundvoraussetzung – das mag simpel klingen, wird jedoch oft in der Praxis zu wenig umgesetzt.

Networking: Der Begriff, welcher seit geraumer Zeit überstrapaziert wird, darf bei allem inflationären Gebrauch nicht fehlen. Sich zu

netzwerken, und zwar in gemischten Netzwerken und an gemischten Veranstaltungen, bringt Sichtbarkeit mit sich, hat darüber hinaus aber auch weitere positive Komponenten wie Erfahrungsaustausch oder Informationsgewinnung.

Social Media: Berufliche Netzwerke wie Xing oder LinkedIn gehören heute zum Standard. Man tritt damit auch in der E-Welt aus der Anonymität und wird eher gefunden.

Sich aktiv in Position bringen

Die Liste könnte weitergeführt werden, doch das würde den Rahmen sprengen. Wichtige Voraussetzung, sich zu lancieren, ist, sein Profil zu kennen. Und wichtige Regel auf dem Weg, sich aktiv in Position zu bringen, ist, authentisch zu bleiben. Hat es eine Frau geschafft und ist sie in einem Führungsgremium angelangt, dann schwingt das Pendel oft in die andere Richtung. Es wird nämlich ganz genau hingeschaut und berichtet, was gemacht wird – wann, wie und mit wem. «Welcome to VisiAbility.»

Sita Mazumder, Professorin und Dozentin, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft; Projektleiterin der Women's Business Conference.

GL-EXPERTIN

Sita Mazumder (45)



Nationalität	Schweizerin
Funktion	Ökonomin
Firma	IFZ
Arbeitsort	Zug
Wohnort	Herrliberg ZH

Diskrepanz durchbrechen

Verwaltungsräte Es geht nicht darum, mehr Frauen zu haben, sondern die passenden zu finden.

DORIS AEBI

Hochgejubelt, kritisiert, bewundert und benedict werden sie, die wenigen Frauen, die es in die Top-Liga der Verwaltungsräte geschafft haben. Es sind begehrte Aushängeschilder, vielfach in den Medien porträtiert und aus Keynote-Referaten und Podiumsdiskussionen weitherum bekannt. Sie sind es, an die bislang sofort gedacht wurde, wenn es um die Suche von Verwaltungsrätinnen ging, denn sie sind sichtbar. Doch wie sieht es mit den Frauen aus, die in starken KMU im Verwaltungsrat wirken, oder mit denjenigen, die in operativen Schlüsselpositionen tätig sind und mit ihrem breiten Erfahrungshintergrund den Wunsch und die Fähigkeit zur Übernahme eines ersten Mandats haben?

Aktives Sichtbarmachen

Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass auch diese zunehmend sichtbar sind. Was aber nicht heisst, dass sie auch gesehen werden, ganz im Gegenteil. Und damit öffnet sich folgende Diskrepanz, die mich beschäftigt. Einerseits haben viele Verwaltungsräte den Wunsch, das Gremium gezielt mit Frauen zu ergänzen, unterliegen aber der Meinung, dass es zu wenige Frauen gebe, die dafür in Frage kommen könnten. Andererseits gibt es immer mehr sehr gut ausgebildete sowie erfahrene

Frauen, die viel unternehmen, um sichtbar zu sein – sei es durch Fachbeiträge, durch ein erfolgreiches Selbstmarketing, durch einen hervorragenden Job in wirtschaftlichen oder politischen Schlüsselpositionen oder einfach durch cleveres Netzwerken.

Wenn nun also diese Frauen für Verwaltungsräte nicht gesehen werden, dann offensichtlich aus dem Grund, weil nicht richtig Ausschau gehalten wird. Angebot und Nachfrage kommen nicht zusammen, weil die Nachfrage aufgrund des altbewährten Vorgehens, in den eigenen Netzwerken nach bekannten Namen zu suchen, gar nicht erst zustande kommt.

Was muss sich ändern, um diese Diskrepanz zu durchbrechen? Aktives Sichtbarmachen von potenziellen Verwaltungsrätinnen, auch über institutionelle Kanäle, ist das eine. So hat der Schweizerische Arbeitgeberverband in einer Publikation, an der unsere Firma als Projektpartnerin mitwirkte, 400 Frauen mit dem Potenzial für Verwaltungsräte börsenkotierter oder grosser Unternehmen porträtiert. Ebenfalls sind verschiedene Frauenorganisationen sowie -netzwerke in dieser Sache aktiv. Damit wird es immer einfacher, die von den Verwaltungsräten im Falle einer

Zuwahl zu erstellenden Longlists mit Frauennamen zu ergänzen.

Ausserhalb des Gängigen

Das alleine genügt jedoch nicht, denn eines darf nicht vergessen werden: Es geht nicht einfach darum, mehr Frauen in den Verwaltungsräten zu haben. Entscheidend ist, die passenden zu finden. Deshalb ist es wichtig, vor einer Zuwahl ein professionelles Profil zu erstellen, entlang dem dann die Verwaltungsrätin gesucht wird – ein Vorgehen, das selbstverständlich genauso bei der Zuwahl eines Mannes in den Verwaltungs-

rat zur Regel werden sollte. Dieses Profil bildet anschliessend die Basis für eine gezielte Suche im positionsspezifischen Markt, damit eben auch diejenigen fähigen Frauen gefunden werden, die sich ausserhalb der gängigen Netzwerke befinden.

Die Professionalisierung der Suche ist somit die erste wichtige Voraussetzung fürs Sichtbarmachen der Frauen für Verwaltungsräte. Nach der Wahl ist aber eine andere Form von Sichtbarkeit notwendig: Damit sich die Frauen auch adäquat einbringen und ihre Kompetenzen im Entscheidungsgremium zum Tragen kommen, ist deren wirkliche Integration entscheidend. Dabei kommt dem Präsidenten des Verwaltungsrats eine wichtige

Rolle zu. Er hat es in der Hand, mit der richtigen Führung und dem Gestalten einer offenen sowie respektvollen Gesprächskultur die Verschiedenartigkeit der Beiträge und Sichtweisen der Mitglieder im gemischten Team zu einem guten Ganzen zu formen.

Investition statt Kosten

Neue Rekrutierungs- und Zusammenarbeitsformen im Verwaltungsrat setzen die Bereitschaft zu Veränderungen voraus. Dies bedeutet Arbeit, kostet Engagement und Kraft und manchmal auch Geld. Und diejenigen, die mit gemischten Teams erfolgreich sind, wissen, dass dieser Aufwand nicht Kosten, sondern Investitionen sind.

Sichtbarmachen im Sinne des Entdeckens der passenden Frauen und Sichtbarmachen im Sinne des richtigen Integrierens und Auseinandersetzens mit Andersartigkeit sind somit die Schlüssel, um aus gemischten Teams auch die wirtschaftlichen Vorteile zugunsten eines Unternehmens zu schöpfen.

Doris Aebi, Mitinhaberin, Executive-Search-Firma aebi+kuehni AG, Zürich; Gründerin sowie, zusammen mit Melinda Henschke, Co-Geschäftsführerin der women on board GmbH, Zürich; Jurypräsidentin der Women's Business Awards an der Women's Business Conference; Vizepräsidentin der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bunds MGB.

VR-EXPERTIN

Doris Aebi (50)



Nationalität	Schweizerin
Funktion	Executive Searcher
Firma	aebi+kuehni
Arbeitsort	Zürich
Wohnort	Schöftland AG

ANZEIGE

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Führung fängt bei Ihrer Persönlichkeit an

Neben Kenntnissen zu Managementmethoden sind es die Erfahrungen, die einen guten Chef auszeichnen. Deshalb liegt der Fokus bei der 4A ACADEMY auf der Schärfung Ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Mit aktivem Lernen und Ihrem persönlichen Coach entwickeln Sie sich zu einer echten Führungspersönlichkeit.

Alle Seminare und weitere Informationen finden Sie auf 4a-academy.ch oder rufen Sie uns an unter 062 511 49 00

