

# «Mentaler Wandel ist gefragt»

**Karriere und Familie stehen im Konflikt zueinander. Lässt sich beides kombinieren? Für Doris Aebi, selbstständige Headhunterin und Unternehmensberaterin, liegt die Lösung im Wandel des Werteverständnisses.**

Mit Doris Aebi  
sprach Patrick Burgmeier

**Auf Ihrer Homepage heisst es «...it's about finding the person you need». Wie anspruchsvoll gestaltet sich heutzutage die Rekrutierung im Bereich Executive Search?**

**Doris Aebi:** Im Rahmen der Globalisierung hat sich der Personalmarkt weiter geöffnet und ist damit noch internationaler geworden. Entscheidend ist aber nach wie vor, die zu besetzende Position nach Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung exakt zu beschreiben und die strategischen und kulturellen Eckwerte sowie das Marktumfeld des Unternehmens genau zu erfassen, um eine optimale Platzierung vornehmen zu können.

**Wie sieht das konkret in Ihrem Unternehmen aus?**

Unser Credo ist, dass für jede Rekrutierung, ausgehend vom Positionsbeschreibung, ein positionsspezifischer Markt definiert wird, den wir systematisch durchdringen. Dabei verzichten wir bewusst auf die Führung einer eigenen Datenbank zur Ermittlung der Kandidaten. Wir verwenden unse-



**Möchte mit ihrem Engagement auf den notwendigen Wertewandel in der Gesellschaft aufmerksam machen:** Doris Aebi, selbstständige Headhunterin und Unternehmensberaterin aus Zürich.

Bild pd

## Zur Person

Doris Aebi, 41, studierte an der Universität Zürich Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Politologie. Nach ihrer Dissertation arbeitete sie für die UBS und die Credit Suisse im Bereich Allfinanz sowie als Direktorin für eine internationale Executive Search Firma. Im Januar 2005 gründete sie zusammen mit René Kuehni ihre eigene Executive Search Firma, «aebi+kuehni ag – tailor made solutions in recruiting». Sie ist aktiv in wirtschaftlichen, politischen und sozialen Institutionen und unter anderem Vizepräsidentin des Verwaltungsrates des Migros-Genossenschaftsbundes. Im vergangenen Jahr war sie Jurymitglied des Sendung «Traumjob» von SF DRS.

re Zeit lieber dazu, massgeschneidert mittels öffentlich zugänglicher Informationsquellen und Expertengesprächen immer tiefer in den Zielmarkt hineinzudringen – analog einem Detektiv, der nach dem Täter fahndet.

**Tatsache ist, dass Führungspositionen mehrheitlich von Männern besetzt werden. Wird weniger nach weiblichen Leadern Ausschau gehalten?**

Nein. In der Regel ist das Geschlecht sekundär bei der Rekrutierung. Es kommt aber vor, dass wir beauftragt werden, gezielt nach Frauen Ausschau zu halten, die das notwendige fachliche und persönliche Rüstzeug für eine Management- oder Verwaltungsratsposition mitbringen. Da gilt es, genau zu suchen, da die Frauen auf der Managementebene immer noch eine Minderheit darstellen.

**Fehlt es am beruflichen Durchsetzungsvermögen beim weiblichen Geschlecht?** Nein, das glaube ich weniger. Beim

beruflichen Werdegang erfolgt der entscheidende Karrieresprung, unabhängig vom Geschlecht, in der Regel im Alter zwischen 35 und 45, genau in der Zeit, in welcher die Familienplanung spätestens aktuell wird. Das Durchschnittsalter, in dem Frauen ihr erstes Kind bekommen, ist steigend und bereits heute über 30. Das Thema Karriere oder Familie akzentuiert sich damit immer stärker, und immer mehr Paare verzichten auf die Gründung einer Familie.

**Was könnte dagegen unternommen werden?**

Eine Universallösung gibt es sicher nicht. Wichtig ist jedoch, dass die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie verbessert werden. Dazu gehört aber auch ein mentaler Wandel. In unserem Kulturkreis gibt es eine sehr enge Konnotation zwischen Mutter und Kind, während es in anderen Ländern völlig normal ist, dass Kinder auch «fremd» betreut werden und andere

Bezugspersonen als die eigene Mutter an der Erziehung teilnehmen. Daneben plädiere ich dafür, dass innerhalb der Unternehmen auf allen Stufen eine grosse Durchmischung der Teams besteht: nach Alter, Nationalität und eben auch nach Geschlecht. Dann fällt es gar nicht mehr auf, wenn Frauen in Spitzenpositionen tätig sind, und es wird zur Normalität. Und so verschwinden dann auch die negativen Folgen des Minoritätenproblems von alleine.

**Ein anderes, oft diskutiertes Thema ist die Lohndiskriminierung bei Frauen. Worin sehen Sie die Gründe für diesen finanziellen Graben?**

Wichtig ist festzuhalten, dass nur Gleiches mit Gleichem verglichen werden darf. Bei der finanziellen Einstufung spielen vor allem zwei Komponenten eine entscheidende Rolle – einerseits der Arbeitsinhalt und andererseits die Einschätzung des Entwicklungspotenzials des Arbeitnehmers.

**Was meinen Sie damit genau?**

Das bedeutet, dass die Komponente Entwicklungspotenzial in die Bewertung miteinbezogen wird – und die Folge davon ist, dass selbst bei gleichen Arbeitsinhalten unterschiedliche individuelle Löhne möglich werden. Was nun das Entwicklungspotenzial von Frauen und Männer anbelangt, so bestehen unabhängig von der individuellen Leistung Unterschiede – und diese widerspiegeln unser gesellschaftliches Wertverständnis. Dieses geht nämlich davon aus, dass Männer eine kontinuierliche Berufslaufbahn haben, während dies bei den Frauen aufgrund des Faktors Mutterschaft nicht der Fall ist. Daraus resultieren die geschlechtsbedingten Lohnunterschiede. Ein mentaler Wandel in Bezug auf unser Wertverständnis ist somit notwendig.

**Wer ist dabei Ihrer Ansicht nach am stärksten gefragt?**

Gefragt sind alle, da die Wertvorstellungen tief in unseren Köpfen verankert sind. Dazu kommt, dass eine Gesellschaft zur nachhaltigen Entwicklung auf eine gewisse Geburtenrate angewiesen ist – und diese sinkt seit Jahren bedenklich. Insofern darf die Familienfrage nicht nur an den Frauen festgemacht werden – für sie besteht auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Dies geschieht jedoch nicht von heute auf morgen, sondern entpuppt sich als langwieriger Prozess, auf den ich aufmerksam machen möchte.

**Was ist demnach der «Schlüssel zum Erfolg»?**

Es gilt, die demographische Entwicklung ernst zu nehmen: Frauen haben eine immer bessere Ausbildung, verbleiben immer länger im Arbeitsprozess und steigen in der Hierarchie immer höher. Zudem gibt es immer weniger Kinder. Der angesprochene gesellschaftliche Wertewandel muss in dem Sinne geschehen, dass es als Selbstverständlichkeit aufgefasst wird, Karriere und Familie zu vereinbaren – und zwar für Frauen wie für Männer. Dabei sind die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und der Staat zu gleichen Teilen gefordert.

Der liechtensteinische Verein Bildungsarbeit für Frauen führt am 19. Mai unter der Leitung von Doris Aebi einen Workshop zum Thema «Frau und Beruf» durch. Anmeldungen: bildungsarbeit@adon.li