



Bild: François Gribi

Doris Aebi: «Erst wenn Frauen an der Spitze in Wirtschaft und Politik keine Minderheit mehr sind, ändert sich unser Frauenbild.»

## «Mehr Frauen in Toppositionen erfordern einen Wertewandel»

Für viele Frauen stellt sich irgendwann die Entweder-Oder-Frage: Kinder oder Karriere. Das wirkt sich auch in der Weiterbildung aus. Firmen investieren eher in Männer, sagt Doris Aebi, Mitinhaberin des Executive-Search-Büros aebi+kuehni ag in Zürich. **Von Brigitte Müller**

**io new management:** *Seit Kurzem haben Converium, ABB Schweiz und die Ruag Aerospace weibliche CEOs. Wird die gläserne Decke durchlässiger?*

**Doris Aebi:** Ich finde es toll, dass wir diese drei weiblichen CEOs haben, das macht vielen Frauen Mut. Doch damit ist es noch lange nicht getan. Wichtig wäre es, dass es in den Firmen auf allen Ebenen weibliche Repräsentanten gibt und die Teams besser durchmischt sind. Bei der gläsernen Decke geht es darum,

vom mittleren ins obere Management zu gelangen. Altersmässig betrifft dies vor allem die 35- bis 45-jährigen. Also genau das Alter, in dem Frauen intensiv im Berufsprozess sind, in dem aber auch spätestens die Frage auftaucht, ob und wie sich Familie und Beruf kombinieren lassen. Viele Frauen entscheiden sich für die Familie und verlassen den klassischen Karriereweg. Sie werden selbständig oder arbeiten in einer Organisation bzw. Funktion, in

der Teilzeitarbeit möglich ist. Genau in dieser Phase «verliert» die Wirtschaft die Frauen, und das akzentuiert sich immer mehr, weil das Durchschnittsalter, in dem Frauen in der Schweiz Kinder bekommen, steigend ist und schon heute über 30 liegt. Das hat zur Folge, dass Frauen genau in diesem beruflich so wichtigen Alter noch andere Prioritäten im Leben setzen.

**io new management:** *Dann ist es kein Zufall, dass diese drei neuen Chefinnen alle*

*kinderlos sind?*

**Aebi:** Nein, denn Managementfunktionen gelten generell als schwierig aufteilbar und daher nur im Vollzeitpensum machbar. Dazu kommt der kulturelle Aspekt. Wenn Sie sich Amerika anschauen, dann gibt es dort viel mehr Frauen an der Spitze, die Kinder haben. Diese Frauen sind aber auch so organisiert, dass sie fünf Tage in der Woche voll im Arbeitsprozess drin sind, und die Kinder in dieser Zeit von einer anderen Bezugsperson betreut werden. In unserem Kulturkreis gibt es eine enge Konnotation zwischen Mutter und Kind; dieses Bild ist in unseren Köpfen verankert – gerade auch bei den Frauen selber. Folglich erwartet die Gesellschaft, dass eine Frau, die Kinder hat, diese auch selber betreut. Es entsteht eine Entweder-Oder-Situation für die Frauen. Die gläserne Decke hat somit eine kulturelle Ursache. Eine Lockerung des vorhandenen Werteverständnisses ist wünschenswert. Denn das ist ein zentraler Karrierekiller.

**io new management:** *Gibt es Länder in Europa, in denen das anders ist?*

**Aebi:** In Skandinavien beispielsweise, wo auch die familienexternen Betreuungsstrukturen weit besser ausgebaut und auch für Paare mit tieferen Einkommen finanzierbar sind.

**io new management:** *Kaderstellen mit Teilzeitpensum sind in der Schweiz eher selten anzutreffen. Müssen uns die Männer den Weg ebnen und mit gutem Beispiel vorgehen?*

**Aebi:** Wie vorher ausgeführt, gelten Managementpositionen als kaum aufteilbar und nur im Vollzeitpensum wahrnehmbar. Aber hier spielen natürlich auch Werthaltungen hinein. Viele glauben, nur alles unter Kontrolle zu haben, wenn sie fünf oder gar sieben Tage in der Woche arbeiten bzw. verfügbar sind. Nehmen wir das Beispiel der Abwesenheiten. Es ist interessant, wie diese gesellschaftlich unterschiedlich

gewichtet werden.

**io new management:** *Was stellen Sie da fest?*

**Aebi:** Absenzen bedingt durch das Militär oder die Arbeit in einem Verwaltungsrat, durch Weiterbildung oder geschäftliche Auslandsaufenthalte 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.

**io new management:** *Frauen in Spitzenpositionen traut die Gesellschaft oft nicht zu, mit Krisensituationen fertig zu werden. Wie lässt sich dieses Bild ändern?*

**Aebi:** Es handelt sich dabei einerseits um ein Minoritätenproblem: Die wenigen Frauen an der Spitze fallen auf. Andererseits ist es ein gesellschaftliches Problem. Es gibt klare Bilder in unseren Köpfen: Erfolgreiche Frauen gehören eher in die Welt der Mode und Kosmetik, erfolgreiche Männer in die der Wirtschaft und Politik. Erst wenn Frauen an der Spitze in Wirtschaft und Politik keine Minderheit mehr darstellen, ändert sich auch unser Frauenbild.

**io new management:** *Könnte die Einführung einer Frauenquote das Problem lösen?*

**Aebi:** Das wäre für mich das letzte Mittel. Es gibt immer mehr gut qualifizierte Frauen, eine Firma muss sie nur gezielt suchen und auch bewusst anstellen wollen. Wichtig ist es, auf allen Stufen gemischte Teams zu haben, dann verschwindet auch das Minoritätenproblem mit seinen Folgen von alleine.

**io new management:** *Wie können sich Frauen sichtbarer machen? Viele besuchen*

*einen MBA, um ihre Karrierechancen zu verbessern – ein realistisches Ziel?*

**Aebi:** Bei der Ausbildung herrscht Gleichstand zwischen Männern und Frauen, gerade auch in den klassischen wirtschaftlich orientierten Studiengängen. Das Problem liegt in einer anderen Richtung: Firmen investieren nur dort in Weiterbildung, wo es sich auch lohnt. Beim Entscheid, ob ein Mann oder eine Frau in Stanford einen Executive MBA besuchen soll, fällt die Wahl tendenziell auf den Mann, und das ist überhaupt nicht diskriminierend gemeint. Aber in unseren Köpfen herrscht das Denken vor, dass jede Frau potenziell Mutter werden könnte und dann aus der Position ausscheiden würde. Dieses Denken muss sich ändern. Kinder zu haben und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass es auch in unserem Kulturkreis möglich ist, Familie und Karriere miteinander zu verbinden.

**io new management:** *In der Schweiz bilden sich Frauen vor allem mit kulturellen, sozialen oder politischen Inhalten weiter, Männer dagegen wollen ihr berufliches Renommée stärken. Lernen Frauen die falschen Inhalte?*

**Aebi:** Studien belegen, dass nur eine von vier Frauen, aber einer von drei Männern vom Betrieb bei Weiterbildungen unterstützt werden. Deshalb wählen Frauen auch eher Inhalte, die ihnen wirklich entsprechen, und das sind meist so genannte weibliche Themen.

**io new management:** *Sehen Sie die Selbständigkeit als eine Karrierechance für Frauen?*

**Aebi:** Sicherlich. Dieser Trend wird sich künftig noch verstärken. Studien belegen, dass bei Firmengründungen die Erfolgsquote von Frauen höher ist als diejenige von Männern. Das bedeutet oft ein Mehr an Arbeit, doch gerade für Frauen liegt der Vorteil darin, dass sie sich die Zeit frei einteilen können.



Doris Aebi: «Es braucht auf allen Ebenen besser durchmischte Teams.»

Die Wirtschaft verändert sich, und künftig werden im Informationszeitalter nicht mehr die grossen Unternehmenseinheiten im Zentrum stehen, sondern Kooperationen vieler kleiner Einheiten.

**io new management:** *Und was bedeutet das für die Frauen?*

**Aebi:** Dieses Modell entspricht den Frauen eher. Sie können ihr eigenes Unternehmen haben und mit anderen zusammenarbeiten. Aber eben nicht im gleichen Unternehmen, sondern auf Kooperationsbasis.

**io new management:** *Sie haben ein eigenes Executive-Search-Büro und sind eine erfolgreiche Karrierefrau. Welches waren die wichtigsten Bausteine Ihrer Karriere?*

**Aebi:** Vieles hat damit zu tun, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein – und stets seinen eigenen Weg zu gehen. Mein Prinzip ist es, den Plan für die Karriere in Sand zu schreiben, und nicht in Stein zu meisseln. Ich habe immer nach interessanten Projekten Ausschau gehalten, muss aber auch zugeben, dass ich stets Menschen um

mich hatte, die mich gefordert und gefördert haben.

**io new management:** *Was raten Sie Frauen, die Karriere machen möchten?*

**Aebi:** Ein bestimmtes Ziel zu stark zu wollen, kann unglücklich machen. Deshalb ist es wichtig, nicht zu verkrampft seinen Weg zu gehen. Besser ist es, sich gewisse Etappenziele zu setzen, analog einer Unternehmensführung. Auch dort gibt es eine langfristige und eine kurzfristige Planung. Natürlich gibt es immer wieder Zielkorrekturen – beispielsweise wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Bei einer Karriere ist man ebenfalls abhängig vom Gesche-

hen rundherum.

**io new management:** *Lebenslanges Lernen ist ein wichtiges Thema. Was bedeutet es für Sie persönlich?*

**Aebi:** Ich bilde mich vor allem weiter, in dem ich viel lese und Gespräche mit interessanten Menschen führe. Doch ich muss zugeben, dass ich mich selber immer wieder antreiben muss, damit ich mir wieder mal die Zeit für eine Weiterbildung nehme.

**io new management:** *Dann beinhaltet für Sie lebenslanges Lernen vor allem Weiterbildung?*

**Aebi:** Lebenslanges Lernen ist auf jeglichen Ebenen anzusiedeln. Es ist heute notwendig, um in einer sich stark verändernden Welt bestehen zu können. Die Grundausbildung galt früher als Rucksack fürs Leben. Wer einen Beruf lernte, übte den bis zur Pension aus. Das hat sich im postindustriellen Zeitalter verändert, der Job fürs Leben gehört der Vergangenheit an. Als die Bildung im Zeitalter der Industrialisierung institutionalisiert wurde, ging es darum, damit einen Grundstock an Chancengleichheit zu erzielen. Heute soll zunehmend die Weiterbildung die Chancengleichheit herstellen. In diesem Sinne plädiere ich dafür, Weiterbildung ebenfalls breit zu institutionalisieren, beispielsweise durch die Einführung von Weiterbildungsgutscheinen, an denen sich der Staat wie auch der Private beteiligt. Der Arbeitgeber würde im Gegenzug einen Teil der Zeit zur Verfügung stellen.

### Die London Business School fördert gezielt Frauen

Um Frauen bei ihren Karriereplänen zu unterstützen, baut die **London Business School (LBS)** mit Unterstützung der US-Investmentbank **Lehman Brothers** ein «**Center for Women in Business**» auf, das eine Vorreiterrolle einnehmen soll. Initiiert hat das Projekt Laura D'Andrea Tyson, scheidende Vorsteherin der LBS. Das Zentrum plant,

unter anderem auch Forschungsprojekte zum Thema Frauen und Karriere durchzuführen. Auch bei der Vergabe von **Stipendien** tritt die LBS positiv in Erscheinung: Sie vergibt künftig zusammen mit der Deutschen Bank (Teil-)Stipendien, die weiblichen MBA-Studenten vorbehalten sind. (mue)

► [www.london.edu](http://www.london.edu)