

Frauen in Führungsetagen: «Die 100-Prozent-Stelle entspricht keinem Naturgesetz»

Sowohl Verwaltung als auch Privatwirtschaft bekunden ein grosses Interesse an weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern. Trotzdem sind Frauen in Führungsetagen immer noch eher die Ausnahme als die Regel. Beat Lutz, Geschäftsführender Partner der Lutz & Partner AG in Bern, unterstützt seine Kunden auf der Suche nach der passenden weiblichen Führungskraft. Manchmal braucht es dafür einen besonderen Effort.

Herr Lutz, sind Sie für oder gegen Frauenquoten?

Für mich als Personalberater stellt sich die Frage anders: «Wie werde ich der steigenden Nachfrage nach weiblichen Führungskräften gerecht?» Der Ruf nach Frauen in Kaderpositionen wird immer lauter – ob mit oder ohne Quote. Für uns Personalberater ist diese steigende Nachfrage eine spannende Herausforderung.

Wie erklären Sie sich das wachsende Bedürfnis nach weiblichen Führungskräften?

Die Ursachen sind vielschichtig. In vielen Branchen verfügen wir in der Schweiz heute über zu wenige qualifizierte Arbeitskräfte. Privatwirtschaft und Öffentliche Hand sind darauf angewiesen, dass fachlich qualifizierte Frauen ihr Know-how auch im Berufsleben einsetzen. Hinzu kommt der politische Druck. Viele Personalabteilungen gehen heute zudem davon aus, dass Gremien, die sich aus beiden Geschlechtern zusammensetzen, effizienter arbeiten als reine Männerguppen.

Woran hapert es?

Als Personalberater bin ich es gewohnt, diese Frage individuell und auf unternehmerischer Ebene zu beantworten. Hinter dem Mangel an weiblichen Führungskräften stehen aber gesellschaftliche Phänomene, die weit über mein Aufgabengebiet hinausreichen.

Woran denken Sie konkret?

Für Männer ist es selbstverständlich, Kinder zu haben und gleichzeitig die Karriere zu verfolgen. Frauen sind hier ganz anders gefordert. Entscheiden sie sich für eine Karriere, können sie sich in den wenigsten Fällen auf einen Mann verlassen, der ihnen Kindererziehung und Haushalt zu 100 Prozent abnimmt. Im besten Fall gelingt es ihnen, sich gemeinsam mit dem Partner zu organisieren.

Wie müsste sich die Gesellschaft verändern?

Dass Unternehmen qualifiziertes Führungspersonal benötigen, ist die eine Frage. Ob sich die Gesellschaft als Ganzes verändern will, die andere. Es ist natürlich nicht von der Hand zu weisen, dass ausreichend Krippenplätze sowie Schulen mit Blockzeiten und Mittagstischen es den Frauen erleichtern, ihre Karriere erfolgreich zu verfolgen.

In einzelnen Branchen herrscht nach wie vor generell Frauenmangel. Warum?

In der technischen Grundbildung und in technischen Studiengängen sind Frauen immer noch massiv untervertreten. Entsprechend fehlt hier der weibliche Führungsnachwuchs. Über die Ursachen kann ich nur Vermutungen anstellen: Es wird wohl noch eine Weile dauern, bis sich Mädchen und Jungen an den gleichen beruflichen Vorbildern orientieren können. Zum Beispiel weil die eigene Mutter in einem



**Beat Lutz, Lutz & Partner AG
Human Resources, Bern**

technischen Beruf tätig ist oder eine Firma leitet. Frauen treffen ihre Studienwahl zudem öfter als Männer nach persönlichen Interessen und weniger mit Blick auf eine zukünftige Karriere.

Wie können die einzelnen Unternehmen ihre Attraktivität für Frauen verbessern?

Ein wichtiger Aspekt der Frauenförderung sind Teilzeitstellen – und zwar für weibliche und männliche Arbeitnehmende. Hier besteht ein enormer Bedarf. Zu oft wird «gut arbeiten» immer noch mit «viel arbeiten» gleichgesetzt. Dabei entspricht die 100-Prozent-Stelle keinem Naturgesetz. Wir verhalten uns so, als würde eine magische Verbindung zwischen der in einem Betrieb anfallenden Arbeit und der 42-Stunden-Woche bestehen. Vielleicht brauchen wir eine Quote für Teilzeitstellen?

Kann denn eine Führungsaufgabe in Teilzeit erledigt werden?

Viel häufiger als man denkt. Auch in diesem Bereich wird das Umdenken jedoch noch eine Weile dauern.

Wie wäre es mit einem unternehmensinternen Angebot an Plätzen in Kindertagesstätten?

Hier besteht enormer Entwicklungsbedarf. Einzelne grosse Unternehmen verfügen bereits über ein entsprechendes Angebot. Und auch der Bund, Universitäten und grosse Organisationen betreiben Kindertagesstätten. Aus Sicht der Frauenförderung ist es wünschenswert, dieses Angebot auszubauen. Für kleinere und mittlere Unternehmen ist der damit verbundene Aufwand natürlich gross.

Wie unterstützen Sie Frauen konkret bei der Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn?

Stärker als Männer neigen Frauen dazu, ihre berufliche Entwicklung dem Zufall zu überlassen. Dabei ist es wichtig, die Karriere aktiv in die Hand zu nehmen. In welcher beruf-

lichen Position sieht sich die Person in zehn oder fünfzehn Jahren? Welche Skills fehlen ihr, um diese Position zu erreichen, und wo lassen sich diese erwerben? Auf dieser Basis können die nächsten Karriereschritte in Angriff genommen werden. Selbstverständlich lässt sich nicht alles steuern, und vielleicht eröffnen sich auf dem Weg zur gewünschten Position ganz neue, unvorhergesehene Optionen. Dennoch mache ich die Erfahrung, dass Berufsleute mit klaren Zielen schneller vorankommen als Menschen, die alles dem Zufall überlassen.

Was raten Sie Frauen, die bei Lohnverhandlungen besser abschneiden wollen?

Frauen haben die Tendenz, sich selbst häufiger und kritischer zu hinterfragen als Männer. Oft verkaufen sie sich unter ihrem Wert. Ein Gespräch mit einem Personalberater kann helfen, den eigenen Marktwert innerhalb der Branche besser einzuschätzen. Die Gewissheit, dass man mit der Forderung nicht übers Kraut schießt, sorgt für das nötige Selbstbewusstsein, in Verhandlungen für die eigene Position einzustehen. Oft dürften sich Frauen hier mehr zutrauen.

Schauen wir ins Jahr 2023: Sitzen in den Führungsetagen gleich viele Männer wie Frauen?

Nein, das denke ich nicht. Aber das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Kadermitgliedern wird ausgeglichener sein.

Welche konkreten Massnahmen empfehlen Sie Unternehmen bei der Rekrutierung von Frauen?

Es kann helfen, Stelleninserate weiblich zu texten. Der Vermerk «Bewerbungen von Frauen sind besonders willkommen» baut Schwellenängste ab. Und natürlich der Hinweis, dass die Stelle auch in Teilzeit angetreten werden kann. Oft hilft aber nur die gezielte Direktansprache. Ich erinnere mich an einen Auftrag eines Bundesamtes, das mir nach erfolgloser Inserierung ein Mandat erteilte, für die Geschäftsleitung im Direktansprechverfahren eine Frau aus der französischen Schweiz zu rekrutieren. Sie sollte sehr gut Deutsch sprechen und bereit sein, ihren Arbeitsplatz in Bern anzutreten. Nach intensiver, zweimonatiger Suche ist es mir gelungen, das Mandat zur erfüllen. Auf dem konventionellen Rekrutierungsweg aber war dies nicht möglich, es brauchte schon die Bereitschaft, einen besonderen Effort zu leisten.

LUTZ & PARTNER AG
HUMAN RESOURCES

Lutz & Partner AG
Steinerstrasse 41
Postfach 167
3000 Bern 15
Tel. 031 350 00 10
welcome@lutzpartner.ch
lutz@lutzpartner.ch

