Gleichstellung

Gender-blind: Was Manager-Eltern von ihren Töchtern lernen können

<p>Tochter und Vater: Carolina Borgas (23), Trainee in einer Werbeagentur, und Stefan Borgas (54), CEO RHI Magnesita.</p>

Quelle: Peter Hauser für BILANZ

Wie Unternehmen endlich mehr Frauen in die Chefetage holen können, diskutieren Töchter mit ihren Manager-Eltern.

Von **Maren Meyer**
06.05.2019

Die Vereinigten Staaten sind der Schweiz um einiges voraus. Zumindest, wenn es um die Zusammensetzung ihrer Symphonieorchester geht. Denn die einstige Männerdomäne ist Geschichte. Heute spielen über 50 Prozent Frauen in den Top-Orchestern mit. Und das dank sogenannt «blindem Vorspielen». Dabei sitzt der Kandidat hinter einem Vorhang. Geschlecht, Hautfarbe und Nationalität bekommt die Jury nicht zu Gesicht. Unbewusste Vorurteile können so gar nicht erst entstehen. Allein das Können zählt.

In der Schweiz findet sich der dürftige Frauenanteil vor allem in den Führungsetagen wieder: 2,7 Prozent der CEOs in grossen Firmen waren 2018 weiblich. In den Verwaltungsräten habe der Frauenanteil bei 22,3 Prozent gelegen, schreibt Personalberater Egon Zehnder in einer Studie. Hier ist die Männerdomäne noch lange nicht Geschichte.

ANZEIGE

HP EliteBook x360
Optimierte Sicherheit, Produktivität und Verwaltbarkeit
hp + Windows10
Reinvent the way you work.
Jetzt Upgraden
Windows 10 Pro steht stellvertretend für geschäftlichen Erfolg.

«Gender-blind»: Das Geschlecht ist egal

Blinde Bewerbungsgespräche wären eher schwierig umzusetzen, ein wenig Blindheit bezüglich des Geschlechts ihrer Kandidaten würde den Unternehmen aber wohl guttun. Den Frauen aber auch, findet Carolina Borgas. Die 23-jährige angehende Werberin versucht, sich an den Begriff «gender-blind» zu halten und diesen im Gespräch auch ihrem Vater Stefan Borgas, dem Chef vom Industriekonzern RHI Magnesita, näherzubringen.

«Gender-blind» heisst: Das Geschlecht ist egal. Darf sie zum Beispiel an einem Projekt nicht mitarbeiten, ihre männlichen Kollegen hingegen schon, versucht sie, dies nicht mit ihrem Geschlecht in Verbindung zu bringen. «Es hilft nicht, wenn ich mir sage, ich hätte diesen Job nicht bekommen, weil ich eine Frau bin», erklärt sie.

Carolina Borgas (23), Trainee in einer Werbeagentur, und Stefan Borgas (54), CEO RHI Magnesita

«Bei uns in der Familie gibt es zu wenig Diversität – wir sind zu wenige Männer», sagt Stefan Borgas und lacht. Neben seinem Sohn ist er der Hahn im Korb. Seine fünf Töchter und seine Frau regieren den Haushalt. Mit so vielen Töchtern sei er sehr für das Thema der Frauenförderung sensibilisiert. «Ich habe mich damit beschäftigt, lange bevor ich ins Top-Management kam», sagt er. Die Erfahrung zeige, dass man mit gemischten Teams zu besseren Ergebnissen komme. Für seine Tochter Carolina ist das selbstverständlich, ihre Generation sei offener, findet sie. Braucht sie einen Rat, wendet sie sich an ihre Eltern. «Ich hoffe, dass du in deinem Berufsleben Menschen triffst, denen es egal ist, ob du ein Mann oder eine Frau bist», sagt Borgas. Sein Rat an seine Tochter: «Sei dir bewusst, was du alles kannst, und lass dich nicht unterkriegen. Und wenn mal was schiefgeht, dann nicht weil du eine Frau bist, sondern weil das jedem passiert und Teil des Lernens ist.»

Quelle: Peter Hauser für BILANZ

Vergangenes Jahr hat Carolina die Swiss Hospitality Management School in Lausanne abgeschlossen und in München ein Traineeprogramm in einer Werbeagentur begonnen. Frauen arbeiten dort einige, die Geschäftsleitung jedoch ist männlich.

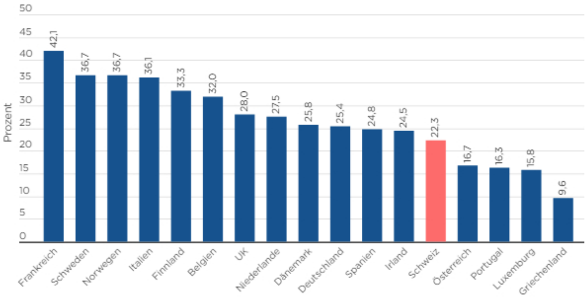
Die Pipeline füllen

Eine Mehrheit der Schweizer sieht Gleichstellung von Mann und Frau im beruflichen Umfeld nicht erreicht. Die Zahlen des Nationalen Barometers zur Gleichstellung von der Hochschule Luzern sprechen eine deutliche Sprache: 71 Prozent der Frauen sehen Gleichstellung wenig bis gar nicht erreicht, und 45 Prozent der Männer stimmen dem zu. Bei Lohndiskriminierung - gehen die Empfindungen deutlich auseinander: Im Vergleich zu den Männern (5,1 Prozent) haben 40,4 Prozent der befragten Frauen das Gefühl, beim Lohn schon einmal aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt worden zu sein.

Während Carolinas Unizeit waren reine Frauen- oder Männerteams nicht erwünscht. Ihre Generation gehe ganz natürlich mit diesem Thema um, sagt sie. Und so setzt ihr Vater, Stefan Borgas, seine Hoffnung auf die nächste Generation. Bei RHI Magnesita versucht der 54-Jährige, die Anzahl Frauen in Kaderpositionen zu erhöhen. In den nächsten fünf Jahren sollen auf allen Führungsebenen 30 Prozent Frauen arbeiten. Zudem stellt er in der Vorstands-assistenz konsequent nur Frauen an, um auch so die Pipeline von unten zu füllen.

Entwicklungsland Schweiz

Frauenanteil in Verwaltungsräten westeuropäischer Länder, 2018



Quelle: Egon Zehnder

BILANZ

In der Geschäftsleitung sind immerhin zwei von neun Mitgliedern weiblich. «Ich habe sie von extern geholt, in den mittleren Managementstufen stehen bei RHI Magnesita keine Frauen bereit», sagt er. Das sei in vielen Firmen ein Problem.

Je höher die Hierarchie, desto weniger Frauen

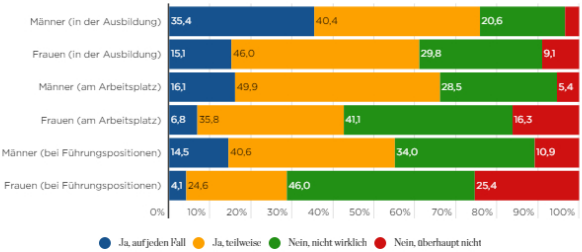
Der McKinsey-Report zu Frauen am Arbeitsplatz weltweit zeigt, dass sich Frauen- und Männeranteil zu Berufsbeginn die Waage halten. Je weiter es die Karriereleiter hinaufgeht, desto mehr öffnet sich die Schere. In der Schweiz sieht es nicht besser aus: Von einer

Hierarchiestufe zur nächsten schrumpft der Frauenanteil. Bei den 113 im Schillingreport untersuchten Unternehmen beträgt er in der operativen Gesamtbelegschaft 37 Prozent. Im mittleren Management 21.

Einen Grund, der Frauen am Aufstieg hindert, sieht Borgas in den Stellenausschreibungen. Oft würden die Anforderungsprofile so definiert, dass Frauen, die wegen Familiengründung reduziert oder ausgesetzt hätten, durchs Raster fielen. «Sobald man zum Beispiel die Anzahl - Erfahrungsjahre reduziert, findet man plötzlich jede Menge Frauen», erklärt er. Doch selbst wenn es diese bis ans Bewerbungsgespräch schafften, stünden sie vor der nächsten Hürde: «Die meist männlichen Manager stellen am liebsten Menschen an, die so ticken wie sie – und das sind dann eben wieder Männer», sagt der CEO. Er erzählt, wie im oberen Management ein neues Mitglied gesucht wurde.

Progressive Junge

«Denken Sie, dass die Gleichstellung in der Schweiz erreicht ist?»



Quelle: SKG (Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten)

BILANZ

Dort sagte ein männlicher Bewerber, dass er der Aufgabe durchaus gewachsen sei. Nach dem Gespräch meinte einer der Manager, dass ihm dieser Kandidat gefalle, er sei so selbstbewusst. Eine weibliche Bewerberin, die im Gespräch ebenso selbstsicher auftrat, bezeichnete er im - Anschluss hingegen als zickig.

In diesem sogenannten «unconscious bias» – den unbewussten Vorurteilen gegenüber Frauen wie Männern – sieht BKW-Chefin Suzanne Thoma eines der vielen Probleme, die Frauen den Weg an die Spitze erschweren. «Es ist erwiesen, dass beide Geschlechter Frauen gegenüber generell strenger sind», sagt die 57-Jährige. Beim Stromkonzern setze man sich mit Vorurteilen und Dominanzverhalten solcher Art auseinander und schule Vorgesetzte.

Stereotypen abbauen

Das Gefühl, sich als Frau mehr beweisen zu müssen, hat ihre Tochter Elizabeth hin und wieder erfahren. Ob dem tatsächlich so war oder ob dies Einbildung gewesen ist, sei schwer einzuschätzen. «Anstatt darüber nachzudenken, was man alles nicht kann, muss man einfach machen», findet die 26-Jährige. Ihre Mutter stimmt ihr zu: «Frauen fehlt manchmal der Mut zu sehen, was sie können.»

Elizabeth Hubis (26), technische Leiterin, und Suzanne Thoma (57), CEO BKW

«Meine Eltern waren immer ein Vorbild für mich», sagt Elizabeth Hubis. Die 26-Jährige tat es ihrer Mutter dann auch gleich und studierte an der ETH in Zürich – statt Chemieingenieur wie Suzanne Thoma waren es Materialwissenschaften im Bachelor und ein Master in Mikronanosystemen. Besonders der Master war männerlastig, ebenso wie ihr jetziger Arbeitgeber. Bei einem amerikanischen Unternehmen ist sie seit kurzem in einer technisch leitenden Funktion tätig. «Ich hatte aber nie das Gefühl, dass jemand der Meinung war, ich gehöre dort nicht hin», sagt Elizabeth. Bei Berufsfragen tauscht sie sich mit ihrer Mutter aus. Zu erleben, wie diese den Beruf und das Familienleben scheinbar spielend unter einen Hut brachte, beeindruckt Elizabeth. «Zu sehen, was meine Mutter alles erreicht und wie sie es erreicht hat, zeigt, dass ambitionierte Ziele realisierbar sind», sagt sie. Die Ausbildung der Töchter war Thoma immer wichtig, und bei Fragen steht sie ihnen mit Rat und Tat zur Seite.

Quelle: René Ruis Fotograf 076 397 20 94 mail@reneruis.ch

Dieses Verhalten habe auch mit der Erziehung und der Kultur zu tun, sagt Thoma. «Viele Spielsachen bedienen Stereotypen.» So sei es ihr nicht gelungen, ihrer Enkelin einen Elektronikkasten zu kaufen, auf dem ein Mädchen abgebildet war. Und darüber, wie begabt Mädchen in der Mathematik sind, spreche man zu selten. Wenn man Veränderung wolle, müsse man bei den Eltern beginnen, meint Elizabeth. «Kinder lernen von ihren Eltern, doch wenn schon diese die Stereotypisierung nicht hinterfragen, werden es die Kinder vermutlich auch nicht tun.»

Das Arbeitspensum nach der Geburt ihrer Töchter zu reduzieren, war für Thoma nie ein Thema. «Es kam mir auch nicht in den Sinn, dass dies ein Problem sein könnte», erzählt sie. Sicher gab es auch Kritik, und Thoma hatte das Gefühl, dass ihre Kinder mit Argusaugen beobachtet wurden. «Wenn etwas schiefgelaufen wäre, hätten das damals viele auf meine Berufstätigkeit zurückgeführt», sagt sie. «Es war anstrengend, manchmal schwierig und jede Sekunde wert.»

«Eine Frau, die trotz Kindern arbeitet, wird in der Schweiz schnell als Rabenmutter hingestellt.»

SIMONA SCARPALEGGIA, CHEFIN IKEA SCHWEIZ

Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in einem Unternehmen mit über 2800 Mitarbeitenden ist durchaus möglich. Seit Simona Scarpaleggia 2010 die Leitung bei Ikea Schweiz übernommen hat, arbeitet die 58-Jährige stetig an der Gleichstellung von Mann und Frau: Auf jede neue Stelle werden gleich viele männliche wie weibliche Bewerber eingeladen, seit fünf Jahren gibt es keine Lohnschere zwischen den Geschlechtern mehr, und Teilzeit ist auch im Management kein Tabu. «Ich selber habe während meiner Laufbahn erfahren, wie es ist, als arbeitende Mutter Karriere zu machen», sagt sie.

Geschichten hat Scarpaleggia so einige zu erzählen. Wie sie in ihrer Heimat Italien als HR-Leiterin begann und jeden einzelnen Manager – es waren vornehmlich Männer – kennenlernen wollte. «Ein Mann kam und sagte, es sei das erste Mal, dass er von einer Frau in ein Meeting bestellt werde. Ich habe gelacht und gesagt, dass es immer ein erstes Mal gebe», erzählt sie. Sich in so einer Situation nicht angegriffen zu fühlen, sei wichtig. «Hätte ich etwas Schnippisches erwidert, hätte uns das nicht weitergebracht.»

Cecilia Perversi (27), HRMarketing UBS, und Simona Scarpaleggia (58), CEO Ikea

«Ich habe nie hinterfragt, warum meine Mutter arbeitet und nicht bei uns zu Hause bleibt. Es war einfach normal, und so sollte es sein», erzählt Cecilia Perversi. Zu ihrer Mutter hat sie ein enges Verhältnis, zu Hause diskutieren die beiden oft über das Thema Gleichstellung. Die Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen war in ihrer Unizeit ganz natürlich. In Mailand studierte sie Economics und Business Management, den Master machte sie in Marketing Communications an der Universität St. Gallen. «Gemischte Teams waren normal. Für meine Generation ist das selbstverständlich», sagt sie. In der Berufswelt ist das nicht immer so. «Es ist mir wichtig, dass meine Kinder verstehen, dass sie sich für die eigenen Rechte einsetzen müssen», erklärt Scarpaleggia, die über Ikea hinaus engagiert ist: Mit dem Verein «Advance – Women in Business» will sie den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2020 auf 20 Prozent steigern.

Quelle: René Ruis für BILANZ

Mit ihrer Tochter Cecilia Perversi (27) bespricht sie vieles rund um die Arbeitswelt. Unter anderem geht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: «Eine Frau, die trotz Kindern arbeitet, wird in der Schweiz schnell als Rabenmutter hingestellt», sagt Scarpaleggia. Der Glaube, Frauen würden nach der Geburt sowieso zu Hause bleiben oder in Teilzeit arbeiten, herrsche immer noch vor. «Und Teilzeit ist bei vielen grossen Unternehmen ein Tabu, wenn es darum geht, Karriere zu machen.»

Kind und Karriere?

Tochter Cecilia steht im HR-Marketing der UBS erst am Anfang ihrer Karriere. Sie erlebt dort, dass Frauen in Führungspositionen Kind und Beruf durchaus vereinbaren können. Sie erzählt, dass ihre Teamleiterin von zu Hause aus ein Meeting übers Telefon führte, weil ihr Sohn krank war. «Das war für alle völlig in Ordnung – nicht in jedem Unternehmen ist das selbstverständlich.» Sie selbst möchte später auch einmal eine Familie und eine Karriere.

Andrea Zettel ist seit kurzem auf Jobsuche. Bis zur Geburt ihres nun sieben Monate alten Sohnes arbeitete die 29-Jährige im Customer Service für einen internationalen Konzern in der Westschweiz. Es gefiel ihr dort sehr gut. Doch als ihr Mann in Zürich einen passenden Job fand, musste sie sich entscheiden. Sie kündigte. Was nach einer typisch klischierten Rollenverteilung klingt, ist eine Situation, mit der sich viele junge Paare konfrontiert sehen, die beides wollen: Kind und Karriere.

«Mein Mann hätte liebend gerne für unseren Sohn reduziert», sagt Zettel. Doch das hätte ihn seine Führungsposition gekostet. Sie selbst möchte Karriere machen, verdiente zum Zeitpunkt der Schwangerschaft aber weniger als ihr Mann. «Es war eine rationale Entscheidung. Andersherum hätte es einfach finanziell keinen Sinn gemacht.» Jetzt eine Teilzeitstelle zu finden, sei schwierig. «Kolleginnen haben mir geraten, schnell wieder in den Beruf zurückzukehren, und das nicht unter 60 Prozent. Sonst hätte ich keine Chance, Karriere zu machen», sagt sie.

Andrea Zettel (29), Mutter auf Jobsuche, und Silvio Gabriel (66), VR-Präsident SV Group

«Wer in einem Sabbatical eine Auszeit nimmt, wird beglückwünscht, aber eine Frau, die wegen ihres Kindes in ihrem Beruf pausiert, wird tendenziell bestraft», sagt Silvio Gabriel. Das sei ein Problem. Nicht nur die Unternehmen müssten ihre Kultur ändern – auch die Gesellschaft müsse umdenken. Seit der Geburt ihres Sohnes Max lebt Tochter Andrea in der Nähe ihrer Eltern. Von ihnen erhält sie nicht nur Unterstützung für den Kleinen, sondern auch hie und da einen gut gemeinten Rat vom Vater. So auch, als sie ihre Karriere zugunsten derjenigen ihres Mannes zurückstellte. Das führte zu Diskussionen. Denn ihr Vater sieht das eher kritisch. Natürlich sei das eine Sache zwischen seiner Tochter und ihrem Mann, sagt Silvio Gabriel, aber als Frau müsse man beruflich immer attraktiv bleiben, den «Erfahrungs-Rucksack» stetig füllen: «Man kann nicht ganz aus dem Berufsleben aussteigen und dann hoffen, wieder genauso einsteigen zu können», sagt er.

Quelle: Peter Hauser für BILANZ

Als Präsident des Gastronomiekonzerns SV Group erlebt ihr Vater, Silvio Gabriel, diese Problematik im eigenen Unternehmen und sucht nach Lösungen: Gezielt stellt er Männer wie Frauen in Teilzeit ein, die zwischenzeitlich aus dem Beruf ausgeschieden sind. In dieser Branche arbeiten ohnehin die meisten Angestellten in Teilzeit, doch Managerinnen sind rar – im Verwaltungsrat hat der 66-Jährige nun durchgegriffen. Zwei der fünf Mitglieder sind Frauen, zwei weitere sind im Gespräch. In der Geschäftsführung kann von einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis zwar nicht die Rede sein – Frauen gibt es keine –, aber auch daran arbeite man, sagt Silvio Gabriel. Als letztes Mittel, um diese Zahl in Führungsgremien zu erhöhen, sieht er die Frauenquote. Allerdings kreiere sie ein Müssen, sinnvoller sei es, aus Überzeugung zu wollen, meint der SV-Group-Präsident.

«Die Firmen werden sich ändern. Nicht fürs soziale Image, sondern für den wirtschaftlichen Erfolg.»

GUIDO SCHILLING, HEADHUNTER

In der Schweiz zeigt sich zumindest auf VR-Ebene ein positiver Trend: 37 Prozent der Neubesetzungen waren 2018 weiblich – was über dem globalen Durchschnitt von 27 Prozent liegt.

Headhunter Guido Schilling beobachtet, dass vermehrt Top-Positionen mit Pensen um 70 Prozent geschaffen werden. Dass sie dennoch kaum von Frauen besetzt werden, sei auch ein gesellschaftliches Problem: «Mütter, die arbeiten, bekommen dafür hierzulande keinen Applaus, da sind wir noch sehr rückständig.» Doch die neue Generation dränge auf den Arbeitsmarkt und erhöhe den Druck für mehr Diversity. «Die Firmen werden sich ändern. Nicht fürs soziale Image, sondern für den wirtschaftlichen Erfolg», sagt Schilling.

«Wir haben jetzt Unternehmen die letzten 30 Jahre für das Thema sensibilisiert, weitergebracht hat es uns nicht», sagt Stefan Borgas. Und zu seiner Tochter Carolina gewandt:

«Wenn ihr euch in eurer Generation diese ‹gender blindness› erhalten könnt, seid ihr einen Riesenschritt weiter als meine Generation.» Sie nickt: «Ja, aber das muss erst einmal in den Unternehmen ankommen, denn dort sitzt noch immer deine Generation an der Spitze.»

Dieser Text erschien in der März-Ausgabe 03/2019 der BILANZ.

«Die Kultur muss sich ändern»

Es liege an den CEOs, mehr Frauen in die Unternehmen zu holen, sagt Simone Stebler. Denn erst ab einem Frauenanteil von 30 Prozent spüre man einen Wandel.

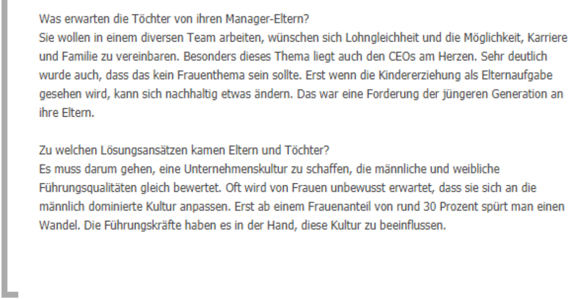
Frau Stebler, beim Event «Leaders & Daughters» bringt Egon Zehnder Top-Führungskräfte und ihre Töchter zusammen an einen Tisch, um über das Thema Frauen in der Wirtschaft zu diskutieren. Wie kam es dazu?
Egon Zehnder engagiert sich seit Jahren für Diversity und Inklusion – intern wie extern. In den letzten Jahren hat sich seitens der Schweizer Unternehmen zwar etwas getan, aber immer noch nicht genug. Wir wollen das Thema von einer emotionalen Seite angehen. Und so die Unternehmen antreiben, ihre Kultur zu ändern. Aus Studien geht hervor, dass sich die Unternehmenskultur am ehesten ändert, wenn der CEO Diversität als Ziel erklärt. Zudem sind aus unserer Erfahrung männliche Führungskräfte, die Töchter haben, eher bestrebt, Diversität in ihrem Unternehmen zu fördern.

Wie sehr ist der Frauenanteil Thema bei den Töchtern?
Vor allem Frauen, die sich beruflich mit Vorurteilen konfrontiert sehen, setzen sich verstärkt damit auseinander. Einige Töchter besuchen noch die Universität oder sind erst frisch ins Berufsleben gestartet. Hier ist das Thema weniger präsent. Interessant zu sehen war, dass negative Erfahrungen auch abhängig von der Industrie gemacht wurden.

Zum Beispiel?
In der Wissenschaft sowie im Pflege- und Gesundheitswesen scheinen sich unbewusste Vorurteile Frauen gegenüber noch stärker zu zeigen.

Frauenjägerin: Beim Personalberater kümmert sich Simone Stebler um mehr Frauen auf der Shortlist.
Quelle: ©JUERGKAUFMANN.COM

Unbewusste Vorurteile?
Wenn man zum Beispiel von einer Arbeitnehmerin automatisch annimmt, sie sei dem gleichzeitig anwesenden Mann unterstellt. Oder man traut ihr weniger zu, weil ihr vielleicht ein gewisser Erfahrungshintergrund fehlt. Wobei man bei einem Mann annimmt, dass er das schon schafft. Sobald eine Frau heiratet, wird angenommen, dass sie nun Kinder kriegt und ihre beruflichen Ambitionen zurückstellt. Überhaupt wird die Kindererziehung immer noch vornehmlich der Frau zugeschrieben.



Was erwarten die Töchter von ihren Manager-Eltern?
Sie wollen in einem diversen Team arbeiten, wünschen sich Lohngleichheit und die Möglichkeit, Karriere und Familie zu vereinbaren. Besonders dieses Thema liegt auch den CEOs am Herzen. Sehr deutlich wurde auch, dass das kein Frauenthema sein sollte. Erst wenn die Kindererziehung als Elternaufgabe gesehen wird, kann sich nachhaltig etwas ändern. Das war eine Forderung der jüngeren Generation an ihre Eltern.

Zu welchen Lösungsansätzen kamen Eltern und Töchter?
Es muss darum gehen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die männliche und weibliche Führungsqualitäten gleich bewertet. Oft wird von Frauen unbewusst erwartet, dass sie sich an die männlich dominierte Kultur anpassen. Erst ab einem Frauenanteil von rund 30 Prozent spürt man einen Wandel. Die Führungskräfte haben es in der Hand, diese Kultur zu beeinflussen.