

Strategien für unbescheidene Frauen

Sonja A. Buholzer weiss, was Frauen brauchen, damit sie durchstarten und Karriere machen können. Ins Gepäck gehören dabei Strategien der Unbescheidenheit, empfiehlt die Wirtschafts- und Politberaterin.

Mit Sonja A. Buholzer sprach Mirja Bosshard

Frau Buholzer, Sie plädieren dafür, dass Frauen Strategien der Unbescheidenheit brauchen, um Erfolg zu haben. Sind Frauen viel bescheidener als Männer und daher in der Wirtschaft, insbesondere in Führungsetagen, untervertreten?

Sonja A. Buholzer: Ich fordere die Frauen dazu auf, über ihre eigenen Stärken nachzudenken. Sie sollen sich bewusst werden, welche Stärken sie auszeichnen, um wichtige Funktionen in der Gesellschaft wahrzunehmen – dies hat viel zu tun mit fraulichen Talenten, fraulichem Anderssein, anderen Fragen, neuen Fragen und damit auch neuen Antworten. Meine Forderung geht noch einen Schritt weiter: Frauen, partizipiert an der Weichenstellung für eine bessere und lebenswertere Welt von morgen, sofort, denn wir haben viel Zeit verloren durch eine falsche Bescheidenheit.

Woher sollen die Frauen das Selbstbewusstsein zu Unbescheidenheit denn plötzlich nehmen? Das Frauenbild und die damit verbundene Sozialisation spielt ja immer noch eine tragende Rolle.

Selbstvertrauen ist eine stete Arbeit an sich selbst. Es geht um das Formulieren von eigenen Träumen, Visionen und Zielen und um ein stetes Umsetzen ebendieser. Und es geht darum, auf dem Weg dahin immer wieder aufzustehen, wenn etwas nicht funktioniert, dabei zu lernen – und dabei lernt man sehr viel über eigene Fähigkeiten, Stärken und Schwächen. Die-

ses bewusste Umgehen mit sich und seinen eigenen Fähigkeiten ergibt am Schluss ein Selbstbewusstsein, welches hilft, an grosse Ziele zu glauben und diese umzusetzen. Diese fortwährende Arbeit am eigenen Selbstvertrauen müssen die Frauen jetzt dringend vornehmen, denn die kann ihnen niemand abnehmen.

Sie sprechen in diesem Zusammenhang auch bewusst nicht von Frauenförderung, sondern von Frauen-Beförderung im Sinne eines Aufstiegs aus eigenen Kräften.

Was es braucht, um ein Ziel zu erreichen, ist der eiserne Glaube an das Ziel, ist der Wille, dieses Ziel zu erreichen, ist dazu auch die Beharrlichkeit, immer wieder aufzustehen, mit Niederlagen erfolgreich umzugehen. Das setzt voraus, dass man diesen Weg vollkommen unbeirrt geht und sich bewusst ist, dass das Leben der Weg ist, den man selbst wählt. Alles, was wir sind und haben, haben wir uns selbst zuzuschreiben. Das müsste ja an sich eine sehr motivierende Haltung sein, um das Leben zu leben, Träume zu leben und auch gegen Unrecht anzukämpfen.

Wie kann frau aber über sich hinauswachsen, aufsteigen und eine Karriere einschlagen, wenn sie gleichzeitig eine Familie gründen möchte? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt viele Frauen vor grosse Schwierigkeiten.

Ich plädiere dafür, dass nicht nur Frauen, sondern auch Männer ihre Lebensphasen planen. In einer Partnerschaft muss man sich gemeinsam mit dem Partner, mit der Partnerin, hinsetzen und mutig nach dem Prinzip «reduce to the max» einen begrenzten Lebensabschnitt planen. Dabei muss man der Frage nachgehen, was im Fokus der nächsten zehn Jahre steht – also beispielsweise das Thema Familie. In diesem Fall wäre es meiner Meinung nach sinnvoll, eine Vollzeit-Mutter oder ein Vollzeit-Vater zu sein und sich vollumfänglich um diese sehr re-



Sonja A. Buholzer: «Alles, was wir sind und haben, haben wir uns selbst zuzuschreiben. Das müsste ja an sich eine sehr motivierende Haltung sein, um das Leben zu leben, Träume zu leben und auch gegen Unrecht anzukämpfen.»

Bild: pd

levante Aufgabe zu kümmern – daneben betreibt man etwa Weiterbildung oder ist politisch aktiv. Anstatt vier oder fünf Kernthemen zu verfolgen, sich dabei zu verzetteln und die eigene Gesundheit und Familie zu ruinieren, braucht es eine Planung in Dekaden – denn keine und keiner ist so genial und perfekt und schafft es, alles zur gleichen Zeit gleich gut zu tun.

Dazu muss man aber auf längere Sicht hinaus genau wissen, was man will und welchen Weg man nicht weiterverfolgen wird.

Ja. Sich zu entscheiden, in welche Richtung der Kompass für die nächsten zehn Jahre zeigt, ist meiner Ansicht nach eine Frage der Selbstverantwortung. Natürlich kann es dann immer noch anders kommen. Aber grundsätzlich muss man sich darüber klar werden, wohin die Fahrt mit der Partnerin oder dem Partner gehen soll und sich gegenseitig verbindliche Commitments abgibt. Im Rahmen von solchen Dekaden setzt man Prioritäten wie in jedem Management-Job. Der fatale Fehler ist, zu glauben, dass man alles zur gleichen Zeit gleich gut kann – so kann es nur Verlierer geben.

Einige Unternehmen setzen sich mit Gender-Management auseinander. Was ist Ihre persönliche Definition von Gender-Management?

Ziel eines sogenannten Gender-Managements muss es meiner Ansicht nach sein, dass man Frauen und Männern im Betrieb grösstmögliche Flexibilität im Nutzen und Einsetzen ihrer

jeweiligen Stärken gewährt. Sie werden folglich nicht auf ihr Geschlecht reduziert und in eine Karriere gepresst, weil sie Männer oder Frauen sind. Stattdessen sucht man nach Wegen, wie man eine individuelle Win-Win-Situation für die jeweilige Person und das Unternehmen definieren kann. Das ist dann nicht mehr eine Frage des Geschlechts, sondern eine Frage der Stärken und der Prioritäten – und das ist neu. Es wird dann also sehr schnell nicht mehr Gender-Management heissen müssen, sondern beispielsweise Talent-Management. Das Gender-Thema ist vorbei.

Damit kommen wir wohl auch weg vom Label der «Emanze».

Ja, bitte, und weg von all den hässlichen Schubladisierungen und Peinlichkeiten, welche die Chancen auf all das, was wir in Zukunft erstreben, reduzieren – und zwar für Frauen und Männer gleichermassen! Mehr Menschlichkeit und Respekt füreinander ist das Kernthema!

«Wirtschaft wird weiblicher» lautet das Motto der Tagung. Wo stehen wir in 20 Jahren? Werden wir dieses Ziel erreichen?

Dabei geht es weniger um die Frage der Quantität als um die Frage der Qualität. Aus meiner Sicht ist die Wirtschaft in der Schweiz heute schon bedeutend weiblicher geworden. Es geht nicht nur um die Frage, wie viele Frauen in den obersten Etagen der Konzerne sitzen – denn da sieht es im Moment sehr bizarr aus, insbesondere in der Deutschschweiz –, sondern auch um die Frage, wie viele Frauen in der Wirtschaft neue Zeichen für Innovation und Leadership setzen. Und gerade die Anzahl der KMU-Unternehmerinnen in der Schweiz wächst erfreulich. Ich selbst bin seit über zwölf Jahren eine KMU-Unternehmerin und habe viele Kolleginnen, die eigenmächtig, eigenwillig, sehr weiblich und mit eigenen Werten ihre Unternehmen gegründet, auf- und ausgebaut haben und entsprechend die Stühle besetzen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussuchen und führen. Betrachtet man die KMU-Seite, ist diese Wirtschaft meiner Meinung nach schon ziemlich weiblich – und das finde ich wiederum sehr motivierend für Konzerne. Eine Majorität von Frauen in den Führungsetagen von Konzernen wird es allerdings auch mittelfristig kaum geben in der Schweiz, denn hier herrscht Angst vor der starken weiblichen Konkurrenz, dominieren Vorurteile, ungleiche Massstäbe und es herrscht ein Mangel an absolut karriereorientierten Frauen, die das Erfolgs-Commitment trotz allem lustvoll leben und dafür kämpfen. Aber wenn letztlich die Chance der eigenen Wahl von Karriere und Lebensprioritäten für Frau und Mann zunimmt, haben beide gewonnen. Und wir schaffen damit auch einen erheblichen Beitrag für etwas mehr Glück, Toleranz und Zufriedenheit in unserem gesellschaftlichen Miteinander.

«www – Wirtschaft wird weiblicher»

Frauen fehlen in den Führungsetagen. Wie sich diese Situation ändern lässt, diskutierten Referenten anlässlich der Tagung «www – Wirtschaft wird weiblicher» der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons St. Gallen.

St. Gallen. – Immer wieder wird betont, dass gut ausgebildete Frauen gefragt sind, dass sie in Führungspositionen ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen sollen – insbesondere angesichts des erwarteten Rückgangs der erwerbstätigen Bevölkerung in den kommenden Jahren. Darüber hinaus zeigen diverse Studien, dass gemischte Unternehmensleitungen gewinnbringender sind und es deshalb das Ziel sein muss, mehr Frauen in Führungsaufgaben und Entscheidungsprozesse einzubinden. Die Realität belegt jedoch, dass Frauen in den Führungsetagen der Wirtschaft noch immer stark untervertreten sind.

Umdenken nötig

Weshalb es so schwierig ist, ausgebildete Topmanagerinnen zu finden, wurde vergangene Woche anlässlich der Veranstaltung «www – Wirtschaft wird weiblicher», organisiert von der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen von Mann und Frau des Kantons St. Gallen (FGF), verdeutlicht. «Die Wirtschaft ist zwar in grammatikalischer Hinsicht weiblich, doch in der Realität hapert es – ein Umdenken ist zwingend nötig», forderte Heidi Hanselmann, Vorsteherin des kantonalen Gesundheitsdeparte-

mentes. Für den Durchbruch dahingehend, dass auch Frauen herausfordernde Aufgaben in Führungspositionen wahrnehmen können, seien auch entsprechende Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nötig, so Hanselmann. Darüber hinaus müssten Stelleninserate auch so formuliert werden, dass Frauen angesprochen werden. Hanselmann ermutigt die Frauen auch, in einem Bewerbungsverfahren die persönlichen Qualitäten und Kenntnisse stärker zu betonen. «Viele Frauen fokussieren zu sehr auf ihre Defizite», so Hanselmann.

Unternehmen unter Druck

Bislang seien sämtliche Versuche in den Unternehmungen, Frauen verstärkt ins Management zu integrieren, fehlgeschlagen, da es an der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit gefehlt habe, sagte Michael Auer, Leiter Human Resources Management des Schweizer Verbandes der Raiffeisenbanken. In Anbetracht der demografischen Entwicklung stünden die Unternehmen jedoch jetzt unter Druck: Das Arbeitskräfteangebot werde sich bereits im Jahr 2010 deutlich reduzieren, betonte Auer. «Ziel muss es daher sein, den Frauenanteil in der Wirtschaft zu erhöhen und gleichzeitig den Fokus auf ältere Arbeitnehmer zu richten.» Daher habe die Raiffeisen-Gruppe ein Diversity- und Gender-Management etabliert und stehe zunächst vor der Herausforderung, intern wie extern Verständnis für den Wandel zu erzielen. Ziel sei es unter anderem, sich mit diesen Neuerungen eine bessere Marktposition im Wettbewerb und

die besten Ressourcen zu verschaffen, Abwesenheiten und Fluktuationen zu reduzieren sowie die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. «Konkret heisst das, dass bis 2016 ein Viertel der Schlüsselpositionen durch qualifizierte Frauen besetzt sein muss, die Unternehmenspolitik von den Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit als familienfreundlich und frauenfördernd wahrgenommen werden und die Struktur der Mitarbeitenden die Kundenstruktur in Bezug auf Multikulturalität und Alter repräsentiert», so Auer. Zur Erreichung dieser Zielsetzung habe die Raiffeisen-Gruppe bereits diverse Massnahmen definiert.

Fähigkeiten besser verkaufen

Auch Patricia Mattle, Studentin an der Universität St. Gallen und Präsidentin Junge CVP des Kantons St. Gallen, forderte die Wirtschaft dazu auf, Frauen auch im Sinne einer Durchmischung von Führungsgremien zu fördern. «Dies bedingt aber, dass kompetente Frauen von der Wirtschaft mit Kompetenzen ausgestattet werden.» Die Frauen ihrerseits müssten indes sich selbst auch besser verkaufen und ihre Fähigkeiten ins rechte Licht rücken.

Unabhängig davon, für welchen Lebensweg sich eine Frau entscheide – sei dies für Familie und Kindererziehung, für eine Karriere oder für beides –, so sollten sie frei sein von jeglichen Zwängen. «Es ist meiner Meinung nach nicht Aufgabe der Gesellschaft, darüber zu urteilen, welches für eine bestimmte Familie die richtige Form des Zusammenlebens ist.» (mbo)

Was Manager von Haien lernen können

Die Schweizer Wirtschafts- und Politikberaterin Sonja A. Buholzer zeigt in ihrem neuesten Werk aus persönlicher Erfahrung im Tauchen mit Haien auf, was Führungskräfte in Wirtschaft und Politik von den Top-Räubern der Meere lernen können.

Seit über 420 Millionen Jahren haben diese Tiere durch ihre ausgezeichnete Anpassungsfähigkeit überlebt; überzeugt davon, dass der Mensch von der Natur am meisten lernen kann, überträgt die Autorin in ihrem Buch die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Haiforschung auf das Management von heute.

Sonja A. Buholzer: «Shark Leadership. Management hinter den Grenzen der Angst.» Orell Füssli Verlag, 2006. ISBN-3280051835.

Zur Person

Dr. phil. Sonja A. Buholzer ist Inhaberin der Wirtschafts- und Unternehmensberatung Vestalia mit Sitz in Zürich, persönliche Beraterin namhafter Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik und mehrfache Bestseller-Autorin und Wirtschaftsethikerin. Ausserdem tritt sie als Wirtschaftsreferentin im In- und Ausland auf, so auch kürzlich an der von der Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen des Kantons St. Gallen organisierten Tagung «www – Wirtschaft wird weiblicher». Ferner ist sie als Coach von vielen Karrierefrauen tätig.