

Wenige Frauen auf der Führungsetage – und jetzt?

Referat von Prof. Dr. Stephan Nüesch

Betrachten wir die Geschlechterdurchmischung in (Schweizer) Geschäftsleitungen, so fällt auf, dass Frauen durchgehend in der Unterzahl sind. Woran das liegt, worin die Vorteile einer genderdiversen Chefetage liegen und wie diese erreicht werden kann, darauf geht Prof. Dr. Stephan Nüesch in seinem Referat ein.

Frauenanteil in Führungspositionen – Status Quo

Allgemein spricht man von einer 10:90 Verteilung auf der obersten Führungsebene in Schweizer Betrieben, Frauen sind mit zehn Prozent also deutlich untervertreten. Die Vorstände der dreissig grössten deutschen Unternehmen wiesen sogar nur drei bis sieben Prozent Frauenanteil auf. Das bedeutet, dass nur jeder zweite Vorstand überhaupt ein weibliches Mitglied hat.

Networking und Gläserne Decke

Für dieses Ungleichgewicht gibt es verschiedene mögliche Erklärungsansätze. Es gibt systemische Strukturen, die Frauen in ihrem Aufstieg zur Führungsverantwortung benachteiligen. Beispielsweise stossen Frauen meistens irgendwann auf ihrer Karriereleiter an die sogenannte «Gläserne Decke». Von aussen unsichtbar, hält diese sie davon ab, höhere Positionen einzunehmen. Das hat mit Netzwerkeffekten innerhalb des Unternehmens zu tun: Männer befördern tendenziell andere Männer, da sie diese durch ihr natürliches Umfeld bereits kennen und als potenzielle Führungskraft wahrgenommen haben. Frauen werden so oft übersehen.

Rollenbilder und -erwartungen

Des Weiteren stellt unsere Gesellschaft an Frauen und Männer sehr unterschiedliche Rollenerwartungen. Insbesondere Eltern bekommen dies häufig zu spüren: Der Vater mit einem 80 Prozent Pensum wird dafür gelobt, dass er einen Tag in der Woche die Kinder betreut. Währenddessen wird die Mutter mit einem Arbeitspensum von 60 Prozent für ihre mangelnde Präsenz im Kinderalltag kritisiert.

Auch im Beruf müssen sich Frauen gesellschaftsgeprägten Wahrnehmungen stellen. Studien haben gezeigt, dass erfolgreiche Frauen eher als unsympathisch gelten, erfolgreiche Männer dagegen werden grösstenteils als sympathisch wahrgenommen. Wir bewerten Führungspersonen also positiver, wenn sie männlich und nicht weiblich sind, unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz.

Geschlechtsspezifische Unterschiede

Ferner spielen auch geschlechtsspezifische Faktoren eine Rolle. Besonders zwei sind von Bedeutung: Im Durchschnitt zeigen Frauen eine geringere Risikobereitschaft als

Männer. Und: Sie streben nach einer guten Work-Life-Balance und sind daher weniger als ihre männlichen Kollegen dazu bereit, ihr Privatleben für den Job zurückzustecken.

Seien diese Unterschiede zwischen Frauen und Männern nun gottgegeben oder das Resultat von Prägung und Erziehung, wichtig erscheint Stephan Nüesch, dass alle Studien immer die «durchschnittliche» Frau beschreiben. Längst nicht jede Frau entspricht jedoch diesem Durchschnitt!

Dass Frauen mehr als Männer nach einem ausgeglichenen Leben streben, ist für ihn sogar eher Vor- statt Nachteil. Der Nachhaltigkeit willen sei es nämlich erstrebenswert, Führungskräfte zu einer gesunden Ausgeglichenheit anzuhalten.

Vorteile einer genderdurchmischten Führungsetage

Stephan Nüesch ist davon überzeugt, dass wir lernen müssen, das weibliche Leitungspotenzial voll auszuschöpfen, denn jedes Unternehmen profitiert davon massgeblich. Einerseits zeigen sich geschlechtsgemischte Führungsteams kreativer und innovativer als reine Männerteams. Andererseits werden durch eine hohe Gender-Diversität die besten Fachleute rekrutiert: Frauen bewerben sich nämlich eher dort, wo bereits andere Frauen angestellt sind (das gilt umgekehrt für Männer genauso). Er selbst achtet deshalb darauf, dass sein Lehrstuhl an der Universität Münster immer möglichst ausgeglichen von Frauen wie Männern besetzt ist.

Massnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils

Um insbesondere Ehefrauen und Mütter in ihrem Leitungspotenzial freizusetzen, müssen Paare die Arbeitsaufteilung im Haushalt und der Kinderbetreuung unabhängig von gängigen Geschlechterstereotypen gestalten. Nur so können sie Beruf und Familie für beide Partner miteinander vereinen. Stephan Nüesch ermutigt dazu, flexible und vielleicht auch einmal unkonventionelle Wege einzuschlagen. So haben seine Frau und er zum Beispiel mit den Nachbarn ein Kinderbetreuungs-Netzwerk aufgebaut. Abwechselnd hüten die Familien jeweils einmal die Woche alle Kinder für einige Stunden.

Führungskräfte üben durch ihre Einstellungs- und Promotionsentscheide direkten Einfluss auf die Zusammensetzung der Chefetage aus. Deshalb ist es zentral, dass sie sich ihre eigenen Wahrnehmungsverzerrungen in Bezug auf Rollenbilder bewusst machen. Weiter gibt das Ausschreiben von führenden Stellen mit 80 Prozent Pensum besonders Müttern (und Vätern) die Möglichkeit, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Schliesslich gilt es auch, für die geleistete Arbeit und nicht für Anwesenheit zu entlohnen. Dies erlaubt flexible Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle wie Homeoffice.

Auf der politischen Ebene unterstützt ein gut ausgebautes System externer Kinderbetreuung Väter und Mütter dabei, neben der Familie Führungspositionen

einzunehmen. Weiter können Frauenquoten dazu beitragen, die Gläserne Decke zu durchbrechen und durch eine grössere Gender-Diversität starre Rollenerwartungen für kommende Generationen aufzuweichen.

Persönlicher Wunsch

Stephan Nüesch wünscht sich, dass Männer wie Frauen ihre gottgegebene Führungskompetenz ausleben können, ohne gegen Geschlechtsstereotypen ankämpfen zu müssen.



Stephan Nüesch ist Universitätsprofessor und Direktor des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Münster. Seine Forschung und Lehre beschäftigt sich mit Entscheidungen und Maßnahmen, die zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen. Er ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern.