

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

„Aufhören zu denken, dass Männer und Frauen gleich sind!“

Ende Januar wurde am Treffen der Young BPW (Business and Professional Women) Schweiz über die Vereinbarkeit von „Business, Career and Family“ diskutiert. Blickpunkt: KMU hatte die Gelegenheit, mit BPW-Exponentin Gabriella Canonica zu erörtern, ob sich Karriere und Familie in unserer heutigen Zeit eher unter einen Hut bringen lassen, wie sich die Unternehmen weibliche *high potentials* sichern können – und warum sie überhaupt Interesse daran haben sollten.

Welches sind die Kernziele von Business and Professional Women?

G. Canonica: Frauen dürfen keine Steine mehr in den Weg gelegt werden; die Gesellschaft sollte akzeptieren und respektieren, wenn eine Frau Karriere machen möchte. Und wir sollten aufhören zu denken, dass Frauen und Männer gleich sein müssen. Das sind wir nicht – weil jedes Individuum sowieso anders ist.

Netzwerk für Frauen

Weshalb sind die Business and Professional Women nötig?

G. Canonica: Warum unsere Organisation gebraucht wird, liegt auf der Hand: Männer haben schon lange Netzwerke, sie müssen eigentlich keine neuen mehr erfinden. Und in den meisten dieser Clubs und Einrichtungen hatten Frauen sehr lange gar keinen Zutritt. Denken Sie beispielsweise an Rotary oder das Militär. Deswegen war es nur folgerichtig, ein Netzwerk für Frauen zu schaffen, in dem sich Frauen treffen, sich spüren, sich weiterentwickeln können.

Sie haben das Militär ins Spiel gebracht. Kann eine Zeit bei der Armee der Karriere einer Frau nützlich sein – aus der Perspektive des Netzwerks betrachtet?

G. Canonica: Warum nicht? Das ist eine Entscheidung, die jede Frau für sich selbst treffen muss. Ich erinnere mich, dass ich in ganz jungen Jahren unbedingt Fallschirmspringe-



rin werden wollte. Doch das war damals gar nicht möglich – Gott sei Dank, sage ich jetzt rückblickend. Diese Haltung gilt aber nur für mich persönlich, ich bin überhaupt nicht gegen das Militär, und jede Frau soll ihren eigenen Weg gehen.

Nach dem Militärdienst ist die Führungsmentalität natürlich eine andere, als wenn man beispielsweise eine Schule für Frauen geleitet hat. Aber es hat für alles Platz. Mir gefällt es einfach nicht, grundsätzlich von Männer- und Frauenberufen zu sprechen. Wir müssen lernen umzudenken. Deshalb: Militär – warum nicht?

Keine humanitäre Hilfe

Wie beurteilen Sie aus Ihrer Warte die Entwicklungen seit der Jahrtausendwende?

G. Canonica: Sehr positiv. Der BPW hat einen Beraterstatus bei der UNO, ständige Repräsentantinnen im Europarat und in der European Women's Lobby. Dank dem Internet können wir sehr rasch auf Entwicklungen reagieren, unsere Mitglieder informieren und aktivieren. Bis 1990 mussten wir Briefe schreiben, Faxe verschicken – und abwarten, viel Zeit und Schwung gingen verloren wenn wir auf Ereignisse reagieren wollten. Mit einem E-Mail-Verteiler und Internet-Telefonkonferenzen geht das blitzartig. Wir haben heute aktivere Mitgliederinnen als früher. So gelang es uns im letzten Jahr, mit mehr als hundert BPW-Frauen an der UNO-Konferenz „Commission Status of Women“ in New York dabei zu sein. Diese Konferenz findet alljährlich in der letzten Februarwoche statt. Vor nicht all zu langer Zeit bewegte sich die Teilnehmerzahl im tiefen einstelligen Bereich. Die Steigerung verdanken wir dem Informationsfluss im Internet.

Leistet der BPW auch humanitäre Hilfe, welchen Aufgaben hat sich dieser Club von Business-Frauen verschrieben?

G. Canonica: Wir leisten keine humanitäre Hilfe, sondern motivieren die Frauen, sich weiterzubilden, einen Beruf zu erlernen und so ihre Familie zu ernähren. Als Beispiel fällt mir Moldawien ein. Das ärmste Land in Europa, grenzt im Osten an Rumänien und hat auf lange Zeit kaum Chancen, EU-Mitglied zu werden. Dem BPW-Club in Moldawien wurde ein Haus gespendet, das sich für unsere Verhältnisse in einem katastrophalen Zustand befindet. Die Präsidentin versucht nun, mit

GABRIELLA CANONICA

Seit 2005 ist sie Regional Coordinator Europe bei BPW. Die in Fribourg geborene Unternehmerin ist Mutter von drei Töchtern ist unter anderem Mitinhaberin der Internet-Design-Firma Can-Can. Diese europäische Leitungsfunktion wird sie im Oktober beim internationalen Kongress der BPW in Mexico abgeben, da eine Wiederwahl laut Statuten ausgeschlossen ist. Welche neue Aufgabe Gabriella Canonica bei BPW übernimmt, ist derzeit noch unklar.



Unterstützung der Weltbank und BPW International daraus eine Schule für junge Frauen zu machen, die sonst absolut keine Chance haben, von der Prostitution wegzukommen. Das ist unser Credo: In jeder Frau steckt Potential, und das gilt es herauszukristallisieren. Zu lange wurde uns Frauen eingetrichtert, wir gehörten ausschliesslich an den häuslichen Herd und nicht ins Geschäftsleben; das Unternehmertum sei nichts für Frauen, das könnten wir sowieso nicht! Wir Frauen tragen diese vererbte Kenntnis schwer in unseren Rucksäcken. Dazu kommt das schlechte Gewissen, wenn wir uns nicht an die Gesellschaftsnormen halten. Es ist so einfach, uns zu kritisieren, man gibt sofort den Frauen die Schuld, wenn in der Familie etwas falsch läuft, weil die Frau nicht mehr von morgens früh bis abends spät zuhause ist, so wie es früher einmal war. Aber „wie es früher einmal war“, das ist ohnehin ein Ammenmärchen. Schon vor hundert Jahren haben mutige Frauen ihren eigenen Weg gesucht und gefunden, trotz aller Widerstände.

Auch meine Mutter hielt sich nie an gesellschaftliche Normen. Sie hatte acht Kinder und zwei eigene Geschäfte. Und man kann sicher nicht sagen, dass wir schlecht aufgewachsen wären. Die Zeit, die unsere Mutter mit uns verbrachte, war eine Qualitätszeit. Frauen und Männer müssen aufhören Frauen zu kritisieren, die berufstätig sind und Karriere machen wollen. Im Gegenteil: Wir müssen uns gegenseitig unterstützen! Denn Partnerschaft, Familie und Beruf lassen sich vereinbaren, wenn nur der Wille vorhanden ist.

Obwohl es tatsächlich durch zeitliche Zwänge und Verpflichtungen manchmal nicht ganz einfach ist ...

ÜBER BPW

Der Verband der Business and Professional Women International wurde 1930 in Genf gegründet, auf Initiative der amerikanischen Anwältin Dr. Lena Madasin Phillips. Das Netzwerk versteht sich als weltweite Stimme für Chancengleichheit berufstätiger Frauen und als Forum für gegenseitige Unterstützung und internationales Networking. Heute ist die Organisation in 81 Ländern der Welt präsent und hat mehr als 35 000 Mitglieder; in der Schweiz existieren derzeit 38 Clubs mit rund 2500 Mitgliedern. Im Oktober 2008 findet in Mexiko der 26. internationale BPW-Kongress statt, an dem alle wichtigen Ämter neu zu vergeben sind.

www.bpw.ch · www.bpw-europe.org

www.bpw-international.org



streben in der Regel keine Machtpositionen an, sondern verfolgen konsequent das Ziel, für das Unternehmen Erfolg zu haben. Jede Frau soll so führen, wie sie sich wohl fühlt, und vor allem nicht blind einem männlichen Vorbild nacheifern. Allgemein spielt bei den Frauen vielleicht die emotionale Intelligenz eine grössere Rolle. Das Arbeitsklima ist deshalb besser und entspannter. Frauen streben danach, den Erfolg nachhaltig zu gestalten, was für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Kurzfristiger Erfolg und rascher Glanz steht für eine Frau nicht im Vordergrund.

Glauben Sie, dass dieses Nacheifern häufig vorkommt?

G. Canonica: Es hat nachgelassen. Aber sicher erinnern Sie sich: In der Blütezeit der Frauenbewegungen kleideten sich die Frauen, die Karriere machen wollten, wie Männer. Das ist heute nicht mehr nötig, wir dürfen wieder Frauen sein. Es war aber wichtig, diese Phase zu durchlaufen. Um etwas zu erreichen, muss eine Bewegung eine heftigere Phase durchmachen, die sich erst später wieder beruhigt.

Sie haben im Zusammenhang mit Führung die emotionale Intelligenz angesprochen. Sind denn die berühmten soft skills, die man grundsätzlich eher dem weiblichen Geschlecht zuschreibt, nicht auch nur ein weiteres Klischee?

G. Canonica: Das würde ich so nicht sagen. Schon alleine durch die Anwesenheit einer Frau kann sich das Klima in einem Raum schlagartig verändern. Dies geschieht ganz von selbst, ohne dass Männer oder Frauen gezielt darauf hinarbeiten. Ich muss gestehen, dass ich mir über den Begriff soft skills noch nie wirklich Gedanken gemacht habe. Ich denke, Frauen sind geduldiger und verständnisvoller, was sicher positiv ist und im Sinne von Mediation wirken kann. Man kann aber auch das gesunde Mass überschreiten und in die Harmoniesucht geraten. In der Kommunikation haben Frauen ein Problem: Viele Frauen sprechen zu viel. Aber dieses Problem kann auch zum Vorteil geraten – so werden Konflikte im Gespräch gelöst, nicht auf dem „Kriegsschauplatz“.

Keine Gleichschaltung möglich

Ist somit die Forderung nach Gleichberechtigung überhaupt sinnvoll – wenn wir eben nicht gleich sind?

G. Canonica: Die Schulzeiten stellen oft ein Problem dar. In unseren engen, mit Klein- und Kleinstkantonen übersäten Schweiz, mit unterschiedlichen Schulsystemen, Unterrichtszeiten und Ferienterminen, kommt eine Familie, deren Kinder in verschiedenen Orten, sprich Kantone, zur Schule gehen, in grosse Schwierigkeiten. Bei Kindern im Vorschulalter ist es noch komplizierter. Der Staat soll kein Rundum-Sorglos-Paket liefern, aber er ist mitverantwortlich. Es wird ständig nach hochqualifizierten Arbeitskräften verlangt; dieses Ziel wird nur erreicht, wenn Männer und Frauen die Möglichkeit haben, die Ausbildung, den Beruf und die Karriere mit den familiären Aufgaben zu vereinbaren.

Wenn ein grosser Konzern sich eine Top-Frau aus den USA holt, werden ihr selbstverständlich ein Haus und natürlich ein Krippenplatz zur Verfügung gestellt. Bei einer Schweizerin mit der gleichen Qualifikation geschieht dies nicht. Warum?

Eine Frage der Organisation

Sie sprechen von den grossen Konzernen, die auch über entsprechende Mittel verfügen. Was kann ein KMU tun, das eine Top-Frau durch entsprechende Unterstützung für sich gewinnen möchte?

G. Canonica: Im Idealfall sollte es gar keinen Unterschied machen, ob es um eine Frau oder einen Mann geht. Der Tagesablauf der Familie will organisiert sein. Besteht zum Beispiel die Möglichkeit, später anzufangen,

wenn die Kinder in der Tagesstätte oder der Schule sind? Sind die Zeiten überhaupt flexibel zu gestalten? Falls es im Betrieb eine Kantine gibt: Können die Kinder vielleicht dort zum Mittagessen kommen? Damit liesse sich eine unglaubliche Identifikation und Integration erzielen – aber soweit ich weiss, ist so etwas bisher noch nicht umgesetzt worden. Wir würden solche Ideen sofort unterstützen.

In Skandinavien, so sagt man, ist es auch durchaus denkbar, dass jemand – egal ob Mann oder Frau – ein Meeting um 16 Uhr verlässt, weil die Kinder von der Schule abgeholt werden müssen ...

G. Canonica: Das müssen wir auch hinbekommen. Aber das liegt natürlich auch an dem Menschen, der diese Entscheidung trifft und dazu stehen muss. „Frau“ muss mit den erstaunten Blicken umgehen können, wenn sie die Sitzung vorzeitig verlässt, um ein Kleinkind an der Schule abzuholen.

Nachhaltigkeit im Fokus

Wir haben davon gesprochen, was ein Unternehmen tun kann, um Frauen dabei zu unterstützen, Familie und Karriere zu vereinbaren. Aber weshalb sollten KMU mehr Frauen für Führungspositionen einstellen? Führen Frauen anders?

G. Canonica: Ja. Eine Frau kann nicht wie ein Mann führen. Männer bauen oft ein Macht-Netzwerk auf, um führen zu können. Frauen

G. Canonica: Die Gleichberechtigung hat für beide Geschlechter Nachteile, ganz einfach weil wir biologisch nicht gleich sind. Natürlich sollen alle Menschen auf der Welt, unabhängig von Farbe, Religion oder Geschlecht, die gleichen Rechte haben. Aber die Menschen können nicht „gleichgeschaltet“ werden. So etwas lässt sich überhaupt nicht realisieren.

Birgt eine Organisation wie die Ihre nicht auch die Gefahr, dass die Frauen auf weiteres Netzwerken ausserhalb von BPW und damit auf viele wertvolle Kontakte verzichten?

G. Canonica: Im Gegenteil. Die meisten BPW-Mitglieder sind auch anderen Organisationen angeschlossen, wie zum Beispiel den Handels- und Wirtschaftskammern oder NEFU, DAS Netzwerk der Ein-Frau-Unternehmerinnen.

Ihre Botschaft an die Welt?

G. Canonica: Ich wünsche mir mehr Frauen in Führungspositionen, in allen Unternehmen, von den kleinsten bis zu den grössten. Das funktioniert nur, wenn sich etwas bewegt, wenn neue Ideen umgesetzt werden, und wenn der Chef wirklich auch von verantwortungsvollen Frauen umgeben sein will.

Aber liegt es denn nur daran? Ist es nicht auch eine Sache der gesamten Unternehmenskultur?

G. Canonica: Natürlich gibt es noch Sesselkleber und Machos, die davor zurückschrecken, eine Frau in ihren elitären Kreis aufzunehmen. An diese neue Situation müssten Männer sich anpassen, da ein neuer Wind wehen wird – und davor hat man Angst. „Wir haben das immer so gemacht, und so bleibt es auch“. Veränderung ist für den Menschen nicht einfach. Deswegen muss eine Frau auch enorm stark sein, wenn sie sich in einem Gremium durchsetzen will, das bisher nur aus Männern bestand.

Haben wir damit nicht ein Problem, das sich in einigen Generationen irgendwann sozusagen „auswachsen“ wird?

G. Canonica: Da bin ich sehr zuversichtlich. Und dennoch haben wir noch sehr viele Sesselkleber – das ist vermutlich meine Generation, die die Macht nicht aus den Händen geben möchte.

Frau Canonica, wir danken Ihnen für dieses spannende Gespräch!

tw ◆



Heinz Kaegi:
Unternehmer, Sinn- und Teamentwickler, Kraftentfalter –
www.kaegi-empowerment.com

KAEGI SPRICHT KLARTEXT

Sind Frauen die besseren Leader?

Leadership wird als eine ursprünglich männliche Sache betrachtet, weil sie mit der direkten Aktion und dem Anführen assoziiert wird. Der weiblichen Seite werden mehr Empfänglichkeit, Emotionalität und Intuition zugesprochen.

Studien belegen allerdings, dass Frauen ebenso gute Führungskräfte abgeben wie Männer. Gemäss einer weltweiten Studie des amerikanischen Beratungsunternehmens Caliper können Frauen u.a. besser überzeugen und mit Misserfolgen umgehen, ausserdem seien sie teamorientierter. Weshalb gibt es trotzdem wenige Frauen in Führungspositionen? In die obere Führungsetage schaffen es bisher nur wenige Frauen. Es scheint, dass sie sich in einem Wettbewerb bewähren müssen, dessen Kriterien ihre männlichen Kollegen definiert und an sich selbst orientiert haben. Eine Verweiblichung der Führungsetage könnte auch als Bedrohung der männlichen Führungsidentität wahrgenommen und deshalb (unbewusst) behindert werden. Zudem dürfte die weibliche Emotionalität von Männern oft als irritierend empfunden werden.

Ich habe **Frauen in Führungspositionen** getroffen, welche sich ihren männlichen Kollegen auf erstaunliche Weise genähert haben: Sie reden wie Männer, sie kleiden sich betont maskulin. Und ich habe Frauen getroffen, welche ihre Weiblichkeit getragen und vermittelt haben: Sie kommunizieren feinfühlig und glaubwürdig, sie führen empathisch und respektvoll und identifizieren sich vollständig mit ihrer Aufgabe. Das Gleiche habe ich bei Männern gesehen – einfach anders. Eben mit der unverwechselbar männlichen Note. Mehr auf der sachlichen Ebene von Fakten und Tatsachen, mehr auf der Achse von Zielen, Aktionsplänen und Kontrolle. Und trotzdem ab und zu mit feuchten leuchtenden Augen, mit ganzem Herzen im Hier und Jetzt. Wir könnten sagen, dass Frauen die besseren Leader sind, weil sie tendenziell mehr Identifikation, Verpflichtung, Hingabe mitbringen. Dass solches auch eine Schattenseite birgt, ist offensichtlich: Je höher die Identifikation, desto limitierter der Blickwinkel. Der männliche Kollege könnte in diesem Vergleich als cooler Manager wirkungsvoll ins Rennen gehen, weil er die Fakten stärker und die Gefühle weniger berücksichtigen würde.

Leadership ist allerdings weder einseitig auf der weichen Insel der Gefühle noch auf dem betonierten Fundament der reinen Fakten zu verwirklichen. Vielmehr ist es die authentische Kommunikation der eigenen Identität als Führungspersönlichkeit, welche den Unterschied macht. Ob Frau oder Mann ist nicht zuletzt eine Frage der eigenen Wahrnehmung und der daraus folgenden Handlung. Unser Marktumfeld fordert die Fähigkeit, unter grossem Leistungsdruck und in flexiblen Strukturen erfolgreich zu sein. Leader werden in herausfordernden Situationen geboren. Die Frage „sind Frauen bessere Leader?“ ist überflüssig oder zumindest einseitig. Der bessere Leader ist die Führungspersönlichkeit, welche offen ist für neue Ideen, jung genug um von anderen zu lernen, und mutiger in der Umsetzung von Visionen im Sinne der Ideale des Unternehmens. Der Leader verpflichtet sich der Vision für die erfolgreiche Zukunft der Organisation. Er fokussiert sein Team auf das, was die Zukunft ausmacht: Spitzenleistung mit Herz – mit weiblichen und männlichen Talenten.



„Gesucht: Leader“

Heinz Kaegi beschreibt in seinem aktuellen Buch den Weg vom Manager zur Führungspersönlichkeit: Die konsequente Fortsetzung seiner Kolumnen in Blickpunkt: KMU. Zu bestellen unter:
www.aundoverlag.ch