

Gespaltene Wahrnehmung

Diversität Männer beobachten in ihren Firmen ein gutes Klima für Gleichstellung – Frauen sehen das anders.

JULIA NENTWICH UND
GABRIELE SCHAMBACH

Anerkennung, Fairness, Teilhabe, Miteinbezogenheit und gleiche Chancen sind die zentralen Merkmale eines «inkludierenden Organisationsklimas». Um die 50 Prozent der 1200 männlichen Führungskräfte, die sich an der Umfrage «Leaders for Equality» der Universität St. Gallen beteiligt haben, stimmen der Aussage voll zu, dass sie in ihren Unternehmen ein solches Klima erleben. Konkret bedeutet das, dass das Unternehmen in die Entwicklung der Mitarbeitenden investiert und es faire Aufstiegschancen gibt. Ebenso existiert ein wertschätzender Umgang mit der Unterschiedlichkeit der Beschäftigten – und die Mitarbeitenden werden ermutigt, sich einzubringen.

Teilhabe und Anerkennung

Das Problem: Die weiblichen Führungskräfte erleben das Organisationsklima um einiges negativer. Knapp jede sechste Kaderfrau gibt gar eine negative Bewertung ab – wobei von verschiedenen Aspekten jener der «Fairen Aufstiegschancen» die geringste Zustimmung von den Frauen erhält.

Kaderfrauen fühlen sich also ganz offensichtlich nicht gut inkludiert: Im Vergleich zu ihren Kollegen erleben sie sich weniger selbstverständlich in der Position als Führungskraft und schätzen auch ihre Chancen bezüglich Karriereentwicklung negativer ein. Wie zermürbend und ermüdend das ist, beschrieb eine Frau in einer unserer Gruppendiskussionen: «Ich muss mich beweisen. Ich muss mich rechtfertigen. Ich muss mir erst einmal Respekt



Gemischte Firmenteams: Frauen in Chefrollen werden anders behandelt.

verschaffen. Es ist eigentlich ein dauernder Kampf! Wenn man es einmal geschafft hat, sich den Respekt zu verdienen, dann funktioniert es eigentlich. Aber der Weg bis dahin ist schon anstrengend. Vor allem geht man ihn mehrmals.» Zu diesem Kampf um Teilhabe und Anerkennung gehört auch, überhaupt als Chefin wahrgenommen zu werden, wie es eine andere Kaderfrau beschreibt: «Es kommt dann der Moment, da wird in die Runde gefragt: «Ja, wer ist jetzt da verantwortlich?» Dabei schauen die Männer mich teilweise gar

nicht mal an! Und ich denke mir: Was stimmt denn da jetzt nicht!? Das ist doch erschreckend, dass man gar nicht wahrgenommen wird!» Diese Beispiele sind keine Einzelfälle, sondern werden immer wieder, in verschiedenen Variationen berichtet.

Auch die Männer in Führungspositionen nehmen dieses Ungleichgewicht wahr, wie ein Kadermann seine Beobachtungen beschreibt: «Sie muss immer kämpfen. Sie muss zehnmal so viel leisten, damit sie die gleiche Akzeptanz bekommt.» Unabhängig von den Ein-

**Kaderfrauen
schätzen ihre
Karriereschancen
deutlich
negativer ein.**

stellungen einzelner Personen erleben die Frauen und beobachten die Männer Formen organisationaler und struktureller Ungleichheiten, die sich in den beschriebenen Verhaltensweisen und Erlebnissen widerspiegeln: Führungsetagen sind nach wie vor männlich dominiert und geprägt, sodass Frauen – selbst wenn sie sich anpassen und ähnlich den männlichen Rollenvorbildern agieren – als die «anderen» gelten.

Vorbilder etablieren

Damit wird deutlich, dass Frauen immer noch nicht selbstverständlich in Führungsetagen angekommen sind – und dass, trotz der positiven Einschätzung der Männer bei der Umfrage, noch zu wenig ein Organisationsklima besteht, das auch die Frauen mit einschließt. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, möchte man die Frauen auf dem Weg in die Führungsposition nicht verlieren.

Vor allem sind die Führungskräfte gefragt, das Organisationsklima zu gestalten – und da sie meist die Mehrheit bilden, sind die Männer gefragt. Sie können zum einen durch ihr eigenes Handeln ihren Kolleginnen und Mitarbeiterinnen Wertschätzung entgegenbringen. Zum anderen können sie sich dafür einsetzen und intervenieren, wenn ihre Kollegen oder Mitarbeiter es den Frauen (auch unsichtbar) schwer machen. Hier als Vorbild und Rollenmodell zu agieren, trägt massgeblich zur Veränderung bei – vor allem, wenn viele Männer aktiv sind. Ein Kadermann formulierte es in einem Gespräch so: «Um mehr Gleichstellung zu erreichen, wünsche ich mir, dass mehr Männer den Mut haben, aktiv zu werden, und es zur Selbstverständlichkeit wird, dass sich Männer für Gleichstellung einsetzen.»

EqualVoice

Diskutieren Sie mit zur Diversität in Schweizer Firmen

Projekt Die «Handelszeitung» und die Universität St. Gallen haben ein Forschungsprojekt zum Thema Diversität in der Schweizer Wirtschaft gestartet. Diskutieren Sie auch auf Social Media mit – und folgen Sie unserem Projekt auf LinkedIn ([linkedin.com/company/leaders-for-equality](https://www.linkedin.com/company/leaders-for-equality)) und Twitter (twitter.com/LeadersEquality). Das Gesamtprojekt «Leaders for Equality» steht unter der Leitung von Julia Nentwich und Gabriele Schambach von der Uni St. Gallen. Unterstützt wird es vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. In Partnerschaft mit der Schweizer Kader Organisation (SKO) und der «Handelszeitung» berichten sie an dieser Stelle monatlich über die im Projekt gewonnenen neuen Erkenntnisse und Erfahrungen.

Engagement Die «Handelszeitung» unterstützt «Leaders for Equality» im Rahmen ihres Engagements für das Equal-Voice-Projekt des Medienkonzerns Ringier. Ziel ist, den Frauen in der Medienberichterstattung die gleiche Stimme zu geben wie Männern. Die Medientitel der Ringier-Gruppe und damit auch die «Handelszeitung» messen daher den Frauenanteil in ihren Artikeln mittels künstlicher Intelligenz. Gleichzeitig will die «Handelszeitung» ihren Leserinnen und Lesern praktische Tools und Anregungen zu mehr Diversität in ihren Unternehmen und Teams liefern.

Du liebst dein Auto, wir faire Versicherungsprämien.

Lass deine **Autoversicherung** jetzt von uns checken und entdecke dein Sparpotenzial.

FINANCE

SCOUT 24

#besserwollen

Police hochladen, zurücklehnen, profitieren