Ein Klima für Männer

Gleichstellung Für mehr Frauen im Kader braucht es eine neue Firmenkultur – eine Herausforderung für männliche Führungskräfte.

GABRIELE SCHAMBACH UND JULIA NENTWICH



GETTY IMAGES

Männliche Monokultur: Viele Chefetagen sind nicht divers.

Die gleichstellungsorientierte Entwicklung der Unternehmenskultur ist ein Prozess, der durch verschiedenste alltägliche Interaktionen erfolgt. Wie die Ergebnisse der Befragung von knapp 1200 Führungskräften im Rahmen des Projektes «Leaders for Equality» der Universität St. Gallen gezeigt haben, sind die männlichen Führungskräfte bereits sehr aktiv, diese Gleichstellung zu fördern. So gaben beispielsweise fast zwei Drittel der befragten Kadermänner an, dass sie darauf achten, keine Bemerkungen zu machen, die, auch unbeabsichtigt, Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen.

Zu 45 Prozent sprechen sie andere Männer an, wenn diese Bemerkungen machen, welche Frauen abwerten, sexistisch oder frauenfeindlich sind. Dieses Ergebnis stimmt zuversichtlich, denn erstens sind sich damit die männlichen Führungskräfte mehrheitlich einer «Männerkultur» bewusst, in der abwertende, sexistische oder frauenfeindliche Bemerkungen noch keinesfalls passé sind. Und zweitens sind sie dabei, dies zu ändern, oder haben es zumindest vor.

Forderungen der Frauen

Diesem positiven Stimmungsbild stehen aber die Einschätzungen der befragten Kaderfrauen gegenüber. Sie wurden über die Aktivitäten ihrer Kollegen befragt – und sie kommen zu einem anderen Ergebnis: Gerade bei den eben genannten zwei Praktiken, dass abwertende Bemerkungen vermieden und bei anderen Männern kritisiert werden, ist die Skepsis der Frauen am grössten.

Managerinnen schätzen das Engagement der Männer kritisch ein.

Wie kommt es zu solch unterschiedlichen Einschätzungen? Ein Blick in die Gruppendiskussionen mit männlichen und weiblichen Führungskräften zeigt, dass Männer wie Frauen der Meinung sind, dass Frauen es in einer männerdominierten Führungswelt schwerer haben. Sie kämpfen darum, als Chefinnen sichtbar und wahrgenommen zu werden. Sie stehen unter Beobachtung, um ihre Kompetenzen immer wieder aufs Neue zu beweisen. Sie müssen sich den Respekt von Kollegen und Mitarbeitenden verschaffen. Sie arbeiten gegen tradierte Rollenbilder an, die sie als Führungskraft wahlweise als zu emotional oder zu männlich einordnen. Ihre Strategien sind Anpassung, Aufbegehren oder Aufgeben.

Männer wie Frauen erkennen und sprechen über diese Unterschiede und kritisieren sie gleichermassen. Im Unterschied zu den Frauen folgt jedoch bei den Männern kaum eine Idee, wie dies verändert werden könnte.

Die Kaderfrauen haben klare Vorschläge, was sich an der Unternehmenskultur ändern sollte: Sie wollen den rauen Umgangston nicht mehr nur aushalten, sondern wünschen sich, dass Männer vermehrt eingreifen und dagegen Stellung beziehen. Sie wollen nicht länger jeden Tag «in der Kampfzone an der Front stehen», wie eine Managerin es formulierte. Sondern sie wollen so emotional und auch tough, wie sie sind, akzeptiert werden. Sie möchten verschont bleiben von den «Machtspielen» der Männer, die sie sich auch nicht aneignen wollen.

Konkrete Situationen benennen

Warum gab es bei den Männern keine solchen Vorschläge? Lediglich ein Manager hat in den Gesprächen die Schwierigkeit der eigenen Betroffenheit und Verantwortung angesprochen: «Was ist eigentlich mein Beitrag zum Problem? Inwiefern kann ich zur Lösung beitragen? Ich käme nie drauf, dass ich Teil des Problems bin, weil ich so tief im Schatten stecke, dass ich es nicht sehe.»

Frauen und Männer sollten sich daher darüber austauschen, wie sie verschiedene Alltagspraktiken empfinden – und was sie sich anders wünschen. Unabdingbar ist dabei gegenseitiges Wohlwollen und eine konstruktive Orientierung auf eine Gender-inklusive Veränderung der Unternehmenskultur. Das heisst, dass sich Männer ihre möglichen «blinden Flecken» anhören, ohne sich umgehend rechtfertigen zu müssen. Für Frauen heisst es, ihre Eindrücke und Empfindungen vermehrt anhand konkreter Beispiele und Situationen zu vermitteln – ohne pauschalisierende Vorwürfe und Verallgemeinerungen über «die Männer». Beides natürlich auch vice versa. Aufbauend auf einem solchen Austausch können gemeinsam sogenannte Gender Inclusive Leadership Practices, also konkrete Verhaltensweisen, verabredet werden. Diese betreffen dann natürlich männliche ebenso wie weibliche Führungskräfte – denn nur gemeinsam gelingt eine Veränderung der Firmenkultur.

EQUAL VOICE by Ringier

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) 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 seit nunmehr einem Jahr mittels KI. Gleichzeitig will die «Handelszeitung» ihren Leserinnen und Lesern praktische Tools und Anregungen zu mehr Diversität in ihren Unternehmen liefern.

ANZEIGE

SUSTAINABLE LEADERS

Die Welt steht an einem Scheideweg.
Die Zeit für einen neuen Managementstandard ist gekommen.

Lernen Sie die Sustainable Leaders Initiative kennen und werden Sie Teil des Wandels!

UNTERZEICHNERINNEN DER CHARTA

Actitudes Coaching • Adhocology Sàrl • afa SA • Alcane Conseils • ALPHOM Executive Search • Apostroph Group • Apptitude SA • BEF Business-Excellence-Forum • B Lab (Switzerland) • CEC European Managers • Conscha GmbH • Creative Supply • cycoe • Daniel Barraud Conseil • Dietsche Montagepros • EcoVisuel • EDJ Energie du Jura SA • Energy Management SA • Elios Consulting • ewp • Firstmed SA • FREITAG lab. ag • Futures Lab HEC Lausanne / UNIL • Handelszeitung • HEG-Genève • Helvetia Environnement SA • HI Coaching Organisationsentwicklung GmbH • HR Campus • Inneo Solutions GmbH • itsbusiness AG • Kyos SA • Lakritza GmbH • L'ecoline • Liip • Loyco • luRisk Management • MD Communication • Najar Hospitality Consulting • Nendaz Tourisme • öbu • PME Magazine • Powercoders • Prosensit Change Management • pr suisse • sanu future learning ag • SAQ-QUALICON AG • SBG Consulting • S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung • Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG • Seprinto SA • Sodey Sàrl • solution+benefit GmbH • SFG • SKO • Steiner & Partner Landschaftsarchitektur GmbH • swisscleantech • SwissGlobal Language Services AG • Swiss Golf • th-conseils sàrl • The SeaCleaners Swiss • Tissot Consulting Sàrl • wissen.bilden gmbh • Zentrum für aktives Alter Frohsinn AG

sustainableleaders.ch

SKO ASC ASQ #SWISSLEADERS

Dieses Dokument ist lizenziert für CH|Universität St. Gallen, uINTD345.
Alle Rechte vorbehalten. © Handelszeitung. Download vom 30.03.2021 13:50 von www.wiso-net.de.