



Frauen in der Führung? Rollenbilder ablegen und Fähigkeiten nutzen

Typisch Mann, typisch Frau? Auch in der Berufswelt schimmern hier und da Klischeedenken und geschlechtsspezifische Rollenbilder durch. Haben es Frauen auf der Karriereleiter tatsächlich schwerer als Männer, oder ist nur die Motivation eine andere? Und wie bahnt sich Frau am besten ihren Weg in die obere Führungsetage? von Heidi Eckrich

Das Potenzial an weiblichen Führungskräften ist gross: In der Schweiz haben mehr Frauen einen Hochschulabschluss in der Tasche als Männer (Stand 2018). Je höher es aber auf der Karriereleiter geht, desto weniger Frauen sind dort vertreten. Die ungeschminkte Wahrheit: Das Top-Management Schweizer Unternehmen ist zu drei Vierteln mit Männern besetzt. Dies belegt der Gender Intelligence Report 2022 der Universität St. Gallen.

Die Studie weist ausserdem auf eine Entwicklung hin, die nachdenklich stimmt: Die Fortschritte sind stockend. Obwohl ein allgemeiner beruflicher Gender-Gap offensichtlich ist, scheint sich dieser nur im Zeitlupentempo zu schliessen.

Trägheit im Gender-Gap

Die Gründe für den Gender-Gap sind vielfältig – und vielfach nicht gerechtfertigt. Leider spielen Rollenbilder noch immer eine Rolle, wenn es darum geht, ob es Frauen in Unternehmen ganz nach oben schaffen. Rollenbilder entstehen im Kopf. Sie werden beispielsweise von gesellschaftlichen Einflüssen und dem kulturellen Umfeld genährt oder färben



Frauen sind in Führungsebenen unterdurchschnittlich vertreten – auch wenn sie qualifiziert wären. Bild

PDGR

bereits in der Kindheit durch familiäre Prägung ab. Ist beispielsweise die eigene Mutter berufstätig, ist es für deren Töchter eher «normal», später Familie und Karriere vereinbaren zu wollen. Sind es Mädchen gewohnt, sich im Kindesalter mit Brüdern oder anderen Buben auseinanderzusetzen, so wird ihnen die Auseinandersetzung mit Männern auch im Berufsleben leichter fallen.

Führung auf Sachebene

In der heutigen Gesellschaft – und vor allem in Führungspositionen – geniessen Menschen eine grosse Entscheidungsfreiheit. Klischeehaft werden Frauen da manchmal als durchsetzungsschwach gesehen. Tatsächlich aber ist der Umgang mit Sachthemen unabhängig vom Geschlecht. Der erste Schritt einer Entscheidung ist und sollte stets eine nüch-

terne Analyse sein, welche Türen öffnet und Optionen aufzeigt. Sollten sich Personen in eine unangemessene Geschlechterrolle gedrängt fühlen, empfiehlt es sich, sachlich zu bleiben und die persönlichen Grenzen nach aussen klarer zu zeigen.

Das Selbstbild überprüfen

Um dem Korsett von Rollenbildern zu entkommen, hilft auch ein ehrlicher Blick auf das eigene Rollenverständnis: Durchsetzungskraft und Machtdemonstration werden eher als männliche Energie aufgefasst und wurden in der Unternehmenswelt lange geschätzt – sind aber gar nicht notwendig, denn auch Empathiefähigkeit und ein Händchen für partizipative Führungskultur zeichnen gute Führungspersonen aus – Fähigkeiten, die Frauen tendenziell leichter entwickeln als Männer.

Vorbild durch Sinnhaftigkeit

Unbedingt braucht es auch die richtige Motivation. Nicht, wer sich aus Prinzip durchsetzen will, sollte Menschen führen, sondern wer neue Ideen einbringen, etwas bewegen und Mitarbeitende in ihren persönlichen Stärken fördern möchte – diese Person ist, egal ob Mann oder

Frau, im Top-Management richtig angekommen. Oft gesellt sich auch die Sinnfrage hinzu: Wer nützlich sein möchte, erfährt eine innere Freude, die antreibt – und ansteckt. So werden Führungspersonen zu Vorbildern. Die männlich geprägte Durchsetzungskraft wird in diesem Moment zur Durchsetzungsfähigkeit. Es geht dann darum, Kontexte zu steuern, Rahmenbedingungen zu schaffen und Einstellungen zu implementieren.

Einfühlsam kritisieren

Gute Führungspersonen finden die perfekte Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle. Sie behalten den Überblick aus einer Position der aktiven Beobachtung heraus – nicht aus dem Gedanken einer Machthierarchie. Das befähigt sie, mit den Mitarbeitenden im Austausch zu bleiben. Ja, es ist sogar möglich, Kritik zu üben, ohne dabei zu verletzen: indem man zuhört, aufnimmt, sich einfühlend und dann offen miteinander kommuniziert. Ein Vorgehen, das den kleinen, aber feinen Unterschied macht.

■ Heidi Eckrich ist Ärztliche Direktorin Kinder- und Jugendpsychiatrie der Psychiatrischen Dienste Graubünden (PDGR).

Arbeiten in der Region

Müntener & Thomas

Bei Personalfragen persönlicher seit 1974.



Die Flumroc AG ist Marktführerin für Schweizer Steinwolle und Teil der internationalen ROCKWOOL Gruppe aus Dänemark. Ihre Steinwolle für Wärmedämmung sowie Brand- und Schallschutz wird aus dem natürlichen Rohstoff Stein zu 100% in Flums (SG) hergestellt. Flumroc ist stolz darauf, mit ihren regionalen Produkten und dem beherzten Engagement ihrer 225 Mitarbeiter/innen seit mehr als 70 Jahren einen wichtigen Beitrag für den Klimaschutz zu leisten. Im Rahmen einer Nachfolgeregelung suchen wir im Auftrag unserer Mandantin eine erfahrene sowie fachlich und menschlich überzeugende HR-Führungspersönlichkeit.

Leiter Personal (m/w/d) 100%

Für weitere Informationen zur Stelle 4796 und zur Bewerbung scannen Sie bitte den QR-Code



Müntener & Thomas Personal- und Unternehmensberatung AG
Hartbertstrasse 9, 7000 Chur, +41 81 257 15 00, info.chur@mt-jobs.ch

mt-jobs.ch

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir per sofort oder nach Vereinbarung einen

**Polier / Vorarbeiter
Hoch- und Tiefbau**

**Maurer / Schaler
Hoch- und Tiefbau**

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen senden Sie per Post oder E-Mail an:

RIZZI AG

J. Rizzi AG
Bauunternehmung
Bahnhofstrasse 22
7408 Cazis
Tel. 081 650 09 09
E-Mail: jann.lanicca@rizzi.ch