



Der schlimmste Fehler von Frauen ist ihr Mangel an Grössenwahn.»

Irmtraud Morgner Deutsche Autorin

# Ressort der Mutlosen

**Karrieren** Wenn Frauen aufsteigen, dann oft im Personalbereich. Und hier bleiben sie dann auch.

VERA SOHMER

Die Geschäftsleitung hat bittere Neuigkeiten: «Teilen Sie dem Personal mit, dass wir Leute entlassen müssen.» Und wer ist die Überbringerin der schlechten Botschaft? Die erfahrene und geschätzte Personalchefin. Weil man weiss: Sie trifft auch bei konfliktbeladenen Themen den richtigen Ton. Sie scheut sich nicht, der Belegschaft die Wahrheit ohne Umschweife darzulegen. Und doch tut sie es mit Fingerspitzengefühl und dem nötigen Schuss Diplomatie. Das macht ihr so schnell keiner nach.

Das Personalressort liege Frauen, sagt Kadervermittlerin Rosmarie Lienert. Sie bringen dafür die nötigen Eigenschaften mit: Gerne mit Menschen umgehen, sich in sie hineinversetzen und zuhören können. Zudem ein Gespür haben für deren Ängste und Befindlichkeiten. «Vielleicht besitzen Frauen für diese Aufgabe mehr Sozialkompetenz als Männer», vermutet Expertin Lienert.

Es handle sich bei der Personalarbeit um ein weiches Ressort. Gerade das Richtige für Frauen also, heisst es denn auch gern. Die selbstständige Personal- und Verwaltungsrats-Beraterin Esther Häberling-Zimmermann widerspricht dieser Ansicht. Sie war Personalchefin in diversen Firmen und gehörte dort der obersten Führungsebene an. Sie weiss: Die Human-Resource-Aufgabe ist strategisch wichtig, verantwortungsvoll und erfordert Verhandlungsgeschick. Erst recht, wenn es kriselt und Restrukturierungen anstehen. Zu vertreten habe man enorme Ausgaben und zu beachten seien knallharte wirtschaftliche Interessen. Wer hier von «weichen Aufgaben» rede, habe von Unternehmensführung keine Ahnung.

## Unterschätzter Bereich

Auffallend ist, dass Frauen bestimmte Ressorts bevorzugen, zu denen neben dem Personal auch Marketing und Unternehmenskommunikation gehören. Steht ein Karriereschritt an, bleiben aussichtsreiche Kandidatinnen ihrem Fach in aller Regel treu. Und aus dem Personalbereich in andere Ressorts zu wechseln und die nächsthöhere Stufe zu erklimmen, ist die Ausnahme. Zum einen, weil das Personalwesen laut Lienert mit weniger messbaren Erfolgen aufwarten kann als beispielsweise das Controlling oder der Verkauf. Zum anderen, weil vor allem in kleineren Firmen das Personalressort meist nicht Teil der Geschäftsleitung ist. Der Bereich werde unterschätzt, obschon die Personalkosten oft die grössten Budgetposten sind und gutes Personal den Erfolg eines Unternehmens ausmacht.

## DAS KÖNNEN FRAUEN TUN Mentoring und Netzwerke

**Mentoringprogramme** Führungsfrauen nur ausserhalb zu rekrutieren, reicht nicht aus, heisst es in einer Publikation des Seco. Betriebswirtschaftlich sei es ratsam, talentierte Mitarbeiterinnen möglichst lange an das Unternehmen zu binden und gezielt zu Führungskräften zu entwickeln – dies aber nicht isoliert.

**Interne Frauennetzwerke:** Frauen nutzen Netzwerke für ihre berufliche Weiterentwicklung weniger intensiv als Männer. Unternehmen wie PwC, Roche oder IBM haben deshalb interne Netzwerk für Frauen eingeführt. Dadurch erhalten sie gegenüber dem Management eine gemeinsame Stimme und können selber für ein Klima sorgen, das Frauenkarrieren fördert.

Ist der Personalbereich also eine Sackgasse für die Karriere? Zutreffend ist, dass Frauen selten Verantwortung für ein Geschäftsfeld tragen. Und einen gesamten geografischen Zuständigkeitsbereich haben sie noch seltener. «Dies, obwohl die internationale Expansion bei vielen Unternehmen eine zentrale Rolle spielt», heisst es im neusten Schilling-Report, für den die 100 grössten Schweizer Firmen untersucht wurden. Wenn Frauen ganz oben sitzen, übernehmen sie zu fast zwei Dritteln unternehmensspezifische Funktionen. Von den insgesamt 30 weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern sind neun als Personalleiterin tätig, sechs arbeiten im Bereich Marketing/Kommunikation/Public Relations, fünf sind Generalsekretärin und nur drei sind Geschäftsführerin. Geografische Verantwortung haben einzig zwei Frauen.

## Selektive Interessen

Der Schluss liegt nahe, dass sich Karrierefrauen mit bestimmten Bereichen zufriedengeben, während sich die Männer erfolgreiche Positionen sichern, zu denen Finanzen, Einkauf, Logistik oder Produktion gehören. Expertin Lienert tut das als Verschwörungstheorien ab. «Frauen interessieren sich für diese Bereiche einfach weniger. Folglich machen sie dort auch keine Karriere.»

Was der Kadervermittlerin allerdings zu denken gibt: Dass sich auf aktuell ausgeschriebene, leitende Personalfunktionen enttäuschend wenig Frauen bewerben. An der mangelnden Qualifikation liegt es nach Angaben von Experten nicht.

Vielmehr daran, dass sich talentierte Kandidatinnen doppelt und dreifach überlegen, ob sie sich die neue Aufgabe mit Führungsverantwortung wirklich aufbürden wollen.

Typisch ist das Zögern und Zaudern auch dann, wenn Frauen eine neue Aufgabe mit Aufstiegsaussicht angeboten bekommen. Sie grübeln, ob sie der Herausforderung gewachsen sind. Und wägen das Für und Wider des Karriereschrittes ab: Was sie aufgeben. Wie sie in der neuen Position aufgenommen werden. Ob sie sich ganz mit der Unternehmensphilosophie identifizieren können. Was der Lebenspartner zur Stelle sagt. Lläuft es für die aussichtsreiche Kandidatin schlecht, macht derweil der zwar nicht besser qualifizierte, aber mit weniger Selbstzweifeln ausgestattete männliche Mitbewerber zu meist das Rennen.

Lläuft es gut, hat das weibliche Talent vielleicht eine Chefin wie Doris Albisser, Chefin von CLS Communication. Die Firma beschäftigt in der Schweiz rund 200 Angestellte. Weil sie wisse, wie Frauen ticken, hake sie bei Beförderungen auch zwei- oder dreimal nach, wird Albisser in einer Publikation des Seco zitiert. Die Hartnäckigkeit zeigt Erfolg: In der CLS-Geschäftsleitung sitzen gleich viele Frauen wie Männer. Im Kader beträgt der Frauenanteil ebenfalls 50 Prozent. Sogenannte Männerdomänen gibt es genauso wenig wie angeblich typisch weibliche Ressorts. Technikchef ist eine diplomierte Informatikerin – während das Personalressort von einem Mann geführt wird. Firmen wie diese sind freilich die Ausnahme.

## «Frauen trauen sich einfach zu wenig zu»



Angelika Bräm  
Kadervermittlerin

*Frauen werden häufig als Personalchefinnen verpflichtet. Interessieren sie sich nicht für andere Bereiche?*

**Angelika Bräm:** Frauen fühlen sich in der Tat vom Personalwesen oder auch vom Marketing besser angesprochen als von technischen und zahlenorientierten Positionen. Ich mache häufig die Erfahrung, dass Firmen Frauen beispielsweise gerne als Finanzleiterin einstellen würden, sie aber keine Kandidatin finden.

*Wie lässt sich dies ändern?*

**Bräm:** Wir sollten junge Frauen stärker dazu motivieren beziehungsweise sensibilisieren, sich ein technisch ausgerichtetes Studium zumindest zu überlegen und sich damit näher zu befassen. Frauen sind in Ingenieurberufen, in der Infor-

matik und in der Pharmabranche nach wie vor stark untervertreten, hätten aber in diesen Berufszweigen grosse Chancen.

*Wie sieht Frauenförderung aus, die etwas bringt?*

**Bräm:** Eine Personalentwicklung, die weibliche und männliche Talente gleichermaßen fördert, ist schon ein guter erster Schritt. Frauen sind aber oft nicht sehr selbstbewusst, was ihr Weiterkommen betrifft. Ich kann Firmen nur ermuntern, auch weibliche Talente zu erkennen und zu erfassen. Und diese insbesondere bei der Selbstkompetenz zu fördern und zu unterstützen. Internes Mentoring hat sich beispielsweise als gutes Instrument erwiesen.

*Was können Frauen tun, um sich ihre Plätze zu sichern?*

**Bräm:** Sie sollten sich auch dann auf Stellen bewerben, wenn sie das Profil nur zu 80 oder 90 Prozent erfüllen. Frauen trauen sich einfach zu wenig zu. Und männliche Entscheidungsträger stellen wiederum Männer ein, die davon überzeugt sind, der Aufgabe gewachsen zu sein, obwohl diese Kandidaten das Profil vielleicht nur zu 70 Prozent erfüllen.

INTERVIEW: VERA SOHMER