

Würde Frauen entgegenkommen: Gudrun Sander propagiert flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte.

Bild Keystone



FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

## Lobbyistin in einer Männerbranche

Chiara Meichtry ist Vize-Direktorin des Walliser Baumeisterverbands. Als Quereinsteigerin gelangte sie in die männerdominierte Baubranche.

Baustellen sind nicht unbedingt der gewöhnliche Arbeitsplatz von Chiara Meichtry. Und das obwohl die 40-Jährige die Vizedirektorin des Walliser Baumeisterverband (WBV) ist. Doch dort ist sie für die Kommunikation sowie das politische und wirtschaftliche Lobbying zuständig. Sie kam über eine «sehr klassische» – wie sie selbst sagt – Karriere als Zeitungsjournalistin dazu: Stagiaire, dann Regionalbüroleiterin und Dienstchefin bei einer Westschweizer Zeitung. Anschliessend war sie Generalsekretärin im Walliser Volkswirtschaftsdepartement. Nach einem Gastspiel bei einer Zeitschrift trat sie im September schliesslich die Stelle beim WBV an.

«Mich persönlich interessiert die Welt des Unternehmertums», sagt Meichtry. Sie sei neugierig und offen, deshalb habe sie es als eine echte Chance gesehen, diese Herausforderung in einem für sie bisher unbekanntem Bereich anzunehmen. Gemessen an ihren bisherigen Erfahrungen habe sie die Baubranche als sehr männerlastig erlebt – auf Verbandsebene, in den Betrieben und auf Führungsebene. Eine Veränderung habe sie in den letzten Jahren bei technischen Berufen festgestellt, wo Ingenieurinnen auf dem Vormarsch seien. Von einer Gleichvertretung von Männern und Frauen sei man aber noch weit entfernt. «Die Welt der Baustellen ist ebenfalls sehr männlich», sagt die Mutter von zwei Kindern, «auch aufgrund hartnäckiger Vorurteile gegenüber diesem Arbeitsumfeld».

### Ermunternde Unternehmerinnen

Meichtry fühlte sich von Anfang an wohl in ihrer jetzigen Position. Und auch in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn habe sie Glück gehabt. «Ich habe mich im Berufsleben nie gering geschätzt gefühlt, weil ich eine Frau bin», sagt Meichtry. Sie spricht sich dafür aus, bei der Ausbildung und der Berufsberatung vermehrt die Vielfalt der Berufe auf dem Bau zu propagieren. Damit sollen nicht nur mehr Frauen in die Branche angelockt werden, sondern generell talentierte Berufseinsteiger.



«Ich habe mich im Berufsleben nie gering geschätzt gefühlt, weil ich eine Frau bin.»

Chiara Meichtry  
WBV-Vizedirektorin

«Unter unseren Verbandsmitgliedern haben wir einige Frauen, die leitende Posten in Baufirmen haben», betont Meichtry. Die Frauen, die ihr begegnet seien, habe sie als ermunternd erlebt. Da sie die Herausforderungen und Schwierigkeiten kenne, vor denen Unternehmerinnen stünden, habe sie enormen Respekt für diese Frauen und ihre vorbildhaften Karrieren. (sda)

# «Erfolgreiche Frauen beherrschen Machtspiele»

Frauen, die Karriere machen wollen, müssen dafür sorgen, dass ihre Leistungen gesehen werden. Davon ist die St. Galler Titularprofessorin Gudrun Sander überzeugt. Frauen dürften ihr Licht nicht länger unter den Scheffel stellen.

von Alexa Clemenz Berger

Erfolgreiche Frauen beherrschen Machtspiele besser als andere und wissen, wie wichtig Netzwerke sind», sagt Gudrun Sander, Direktorin des Kompetenzzentrums für Diversity und Inklusion der Universität St. Gallen. Denn diese Frauen wüssten, dass sie Herausforderungen annehmen müssten. Sie hätten nicht den Anspruch «everybodys darling» zu sein – und seien vermutlich auch zielorientierter und konsequenter – gerade wohl in der Umsetzung von unangenehmen Entscheidungen. Ihre Forschung zeige, dass die Sichtbarkeit einer Person durch strategische Projekte und Vollzeit entscheidend für Karrierefortschritte seien. Für Frauen hilfreich wären daher eine Veränderung der gesellschaftlichen Rollenerwartungen und ein Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Die Wirtschaftsprofessorin räumt auf mit der verbreiteten Vorstellung, dass erfolgreiche Frauen weibliche Eigenschaften in Führungsetagen bringen würden. «Das ist ein herbeigeredetes Konstrukt», sagt Sander. Kaderfrauen seien allerdings möglicherweise aufgrund des eigenen Weges – häufig in männerdominierten Umfeldern – offener für Mitarbeiter aus Minderheiten. Sie hätten deshalb Herausforderungen, denen Frauen gegenüberstehen, vielleicht eher auf dem Radar.

### Gute Startpositionen

Neben einer guten Ausbildung ist es laut Sander für eine erfolgreiche Karriere notwendig, sein oder eben

ihr Licht nicht unter den Scheffel zu stellen und zu den eigenen Leistungen zu stehen. «In der zweiten und dritten Führungsebene in grösseren Unternehmen hat es heute viele gute Frauen», betont Sander. Gut stünden die Chancen für Nachwuchs-Führungsfrauen, die mit Herausforderungen, wie der Digitalisierung, umgehen könnten. Auch Bildungshintergründe in Naturwissenschaften, Wirtschaft oder interdisziplinären Studien seien vorteilhaft.

Die Arbeitswelt werde in Zukunft noch flexibler und diverser werden, erwartet Sander. Führungskräfte müssten im Kontext von steigender Unsicherheit mit der wachsenden Diversität der Teams umgehen können und Mitarbeitende führen, die sehr flexibel punkto Arbeitszeit und Arbeitsort arbeiten würden. Da Wissen immer ausdifferenzierter werde, müssten Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben, dass diese gemeinsam gute Lösungen finden würden. Dazu gehöre es auch, stärker über Ziele und Ergebnisse zu führen als über Präsenz. «Führungskräfte der Zukunft sind Coaches und Brückenbauer und weniger Fachexperten», so Sander.

Frauen profitierten im Allgemeinen stärker von einer ergebnisorientierten Führungskultur. Das gelte insbesondere, wenn das Arbeitspensum keine Rolle spiele und sie ihre Leistungen in einem örtlich und zeitlich flexibleren Rahmen erbringen könnten. Ein offenes und inklusives Führungsklima helfe – und zwar nicht nur Frauen, sondern allen unterschätzten Minderheiten. Keine Vorteile für Frauen sieht die Ökonomin in flacheren Hierar-

«Im Verwaltungsrat ist die Frauenquote problemlos umsetzbar. Im Kader sind Quoten nicht sinnvoll.»

Gudrun Sander  
Betriebsökonomin

### Pionierin des Vielfaltsmanagements

Die 53-jährige Betriebsökonomin Gudrun Sander arbeitet seit Jahrzehnten für die berufliche Gleichstellung von Frau und Mann. Im Verlauf ihrer Laufbahn war sie unter anderem Geschäftsleiterin der Frauenförderungsinitiative «Taten statt Worte». Seit 2007 leitet sie als Direktorin an der Executive School der Universität St. Gallen die Diversity und Management Programme, hier auch die Managementweiterbildung «Woman Back to Business». Sander ist zudem seit sieben Jahren Mitglied mehrerer UNO-Organisationen zur Gleichstellung der Geschlechter. Ausserdem ist sie Gutachterin für Projekte des Eidgenössischen Büros für Gleichstellung von Frau und Mann. Daneben veröffentlicht Sander Bücher und Artikel. (sda)

chien. Der Sprung von einer Ebene auf die nächste werde dadurch grösser und die Konkurrenz für diese Stellen nehme zu.

### Vorteile von Frauenquoten

Differenziert äussert sich Sander zu Frauenquoten. Grundsätzlich sollten Quoten nur bei gleicher Qualifikation gelten. Das bedeutet, dass bei gleicher Qualifikation das untervertretene Geschlecht gewählt werde. Eine Frauenquote könne so vorübergehend sinnvoll sein, um eine Erhöhung des Frauenanteils herbeizuführen. «Im Verwaltungsrat ist die Frauenquote problemlos umsetzbar. Im Kader sind Quoten nicht sinnvoll», stellt Sander fest. Für Verwaltungsratspositionen gebe es genügend gut qualifizierte Frauen. Hier müsse vor allem das Auswahlprozedere transparenter werden und sich nicht auf die Suche in Männernetzwerken beschränken.

Um Frauen in der Geschäftsleitung zu fördern, empfiehlt Sander klare und realistische Ziele für die jeweiligen Unternehmensbereiche. Ziele müssten dort ansetzen, wo Herausforderungen lägen: «Das kann heissen, dass der Forschungs- und Entwicklungsbereich einen Fokus auf die Zuteilung von strategisch wichtigen Projekten an Frauen legt oder auf die Rekrutierung von young talents, der Finanzbereich mehr Frauen befördern muss und der HR-Bereich gar keine Ziele bekommt, wenn der Anteil hier schon gut ausgeglichen ist.» Nach Ansicht von Sander muss die Zielerreichung gemessen und idealerweise an den Bonus gekoppelt werden. Das würden heute nur einige wenige Firmen machen. (sda)