

# MANN, BEWEG DICH!

Wenn der Chef nicht mitspielt, dann wird sich nie etwas ändern, sagt Sandra Ondraschek. Mit der Organisation Catalyst nimmt die Gender-Diversity-Expertin nun Männer in Führungspositionen in die Gleichstellungs-Pflicht. Ein Novum.

INTERVIEW: HELENE AECHERLI  
/ Illustration: Paul Blow

**annabelle:** Sandra Ondraschek, die Zahl weiblicher CEOs und Verwaltungsräte verharrt weltweit auf tiefem Niveau. Und noch immer herrscht Lohnungleichheit. Trotzdem mag ich als Frau den Begriff Frauenförderung kaum mehr hören. Eigentlich paradox, oder?

**Sandra Ondraschek:** Es herrscht tatsächlich eine Art Diversity Fatigue. Frauen, aber auch Männer werden müde, weil trotz aller Bemühungen kaum Fortschritte auszumachen sind. Sie haben die Nase voll von den Diskussionen, die sich im Kreis drehen – unter anderem auch deshalb, weil es für die meisten längst selbstverständlich ist, dass Männer und Frauen gleichermaßen in führenden Positionen vertreten sein sollten – und auch gleich viel verdienen. Kommt hinzu, dass gerade junge Frauen oft nichts mehr von firmeninternen Gleichstellungs- und Frauenförderungsprogrammen wissen wollen. Sie werden sogar als karrierehemmend empfunden.

**Aber all die Frauennetzwerke, die Coachings – nichts hat wirklich gefruchtet. Warum?** Genderinitiativen sind wichtig und gerade Frauennetzwerke als Grassroot-Bewegungen zentral. Aber sie grei-

fen zu kurz – erst recht, wenn dies die einzigen Massnahmen sind, die ein Unternehmen im Rahmen seines Gender-Diversity-Programms ergreift. Sehen Sie, die meisten Genderprogramme sind auf Frauen ausgerichtet. Sie haben das Ziel, Frauen für die Unternehmen fit zu machen. Das Credo lautet mal kämpferisch «Wir müssen die Frauen ermächtigen», mal fürsorglich «Wir müssen etwas für die Frauen tun». Frauen wird sogar erklärt, wie und in welchen Farben sie sich kleiden sollen, damit sie Erfolg haben.

**Es gibt auch Ratgeber darüber, in welcher Tonlage Frauen an Sitzungen reden sollen, um gehört zu werden.**

Nichts gegen Ratgeber, man kann immer an sich arbeiten. Der Punkt ist: Genderprogramme auf Frauen zu konzentrieren, ist zu einseitig. Frauen sind gut und stark genug. Nicht die Frauen müssen verändert werden, sondern die Unternehmenskultur. Und hierfür braucht es die Bereitschaft der männlichen Führungskräfte.

**Sie nehmen die Männer in die Pflicht?**

Wenn Sie so wollen, ja. Frauenförderung ist stets Sache der Frauen gewesen. In den vergangenen Jahren ist jedoch das Bewusstsein dafür gewachsen, dass «Minderheiten» nicht für die Veränderungen verantwortlich gemacht werden können, die geschehen müssen, um eine Gesellschaft vorwärtszubringen. Unabhängig davon, ob





Sandra Ondraschek ist Direktorin Catalyst Europa. Die Non-profit-Organisation hat das Ziel, die Position von Frauen in Firmen zu stärken und eine Kultur zu fördern, die das Potenzial personeller Vielfalt erkennt und ausschöpft. Catalyst betreibt dafür weltweit Studien, unter anderem zu Gender Diversity in Unternehmen

es sich um Rasse, Geschlecht oder sexuelle Orientierung handelt, es braucht Verbündete und Fürsprecher, die sich für Gleichberechtigung starkmachen: Weisse setzen sich für Schwarze ein, Hetero- für Homosexuelle, Nichtbehinderte für Behinderte, Männer für Frauen. Und da Männer die Mehrheit der Chefs ausmachen, wird sich in den Unternehmen nur dann etwas verändern, wenn sie dazu bereit sind und dementsprechend handeln.

**Gleichstellung ist auch Männersache – dies propagiert die internationale He-for-She-Kampagne von UN Women, die es bis nach Afghanistan geschafft haben soll. Aber sind solche Programme mehr als nur ein Lippenbekenntnis?**

Ja, das glaube ich schon. Die Diskussion ist einfach zu lange an den Männern vorbeigegangen. Die Erkenntnis, dass es bei Gender und Gleichstellung nicht nur um Frauen, sondern um Frauen und Männer geht und auch Männer dafür verantwortlich sind, gewinnt an Momentum. Politiker werden herausgefordert, männliche Filmstars stehen dafür ein. Mittlerweile gibt es sogar Stimmen, die sagen, dass man die Gleichstellungsarbeit nicht bei Frauen, sondern gleich bei Männern hätte ansetzen sollen.

**Ihre Organisation Catalyst hat mit «Men Advocate Real Change» (MARC) das weltweit erste Programm lanciert, das Männer in Kaderpositionen für die Gleichstellung sensibilisieren will. Wie funktioniert es?**

Die Idee ist, dass Firmen fünf bis zehn Führungskräfte aus dem mittleren und oberen Kader auswählen, die sich dafür eignen oder interessieren, sich in Unternehmen für eine grössere Geschlechtervielfalt starkzumachen. Die Teilnehmer werden trainiert, ihr Bewusstsein für geschlechtsspezifische Ungleichbehandlungen zu schärfen und eigene Rollen, Vorurteile und Normen zu hinterfragen.

**Wer sind die Männer, die an diesem Programm teilnehmen?**

Unter anderem der CEO des Computergiganten Dell und der Verkaufsdirektor von Cardinal Health, einem der grössten globalen Pharmaunternehmen. Wenn solche Schwergewichte offen für Gleichberechtigung einstehen, ist die Chance gross, dass sie damit auch bei anderen Männern Gehör finden.

**Wie reagieren Firmen darauf?**

In Europa zurzeit noch etwas zurückhaltender als in den USA. Viele CEOs verlangen nach einem Business Case. Sie wollen wissen, was das für sie bringt. Gleichstellung ist aber kein Business Case. Frauen müssen sich weder dafür rechtfertigen, dass es sie gibt, noch dafür, dass sie dieselben Karrierechancen haben wollen.

**Lassen sich Männer tatsächlich für Gleichstellung einspannen? Tatsache ist doch: Wer als Mann die Gleichstellung propagiert, nimmt einen Macht- und Statusverlust in Kauf. Wer will das schon?**

Sie haben recht, diese Angst sitzt in der Tat sehr tief. In der Catalyst-Studie «Engaging Men in Gender Initia-

tives», die wir durchgeführt haben, bevor wir das MARC-Training lancierten, wurden Kaderleute gefragt, was sie daran hindert, Genderinitiativen zu unterstützen. Über dreissig Prozent gaben an, dass sie überzeugt sind, dass Gleichstellung nur auf Kosten der Männer geschehen kann. Das heisst: Wenn die Frau etwas gewinnt, verliert der Mann. Wir nennen dies Zero-Sum-Mentalität. Ebenso viele befürchten, bei anderen Männern als Schwächling dazustehen, sollten sie sich für Frauen in ihrer Firma starkmachen. Die Akzeptanz bei den Arbeitskollegen gilt als Gradmesser der eigenen Männlichkeit.

**Wer sich mit Frauen abgibt, ist kein echter Kerl?**

Sozusagen. Das Vermeiden alles Weiblichen gilt in fast allen Kulturen als eine der wichtigsten Normen von Maskulinität. Das lässt sich schon bei Kindern beobachten. «Du heulst ja wie ein Mädchen» ist für einen Buben eine furchtbare Beleidigung. Es macht ihn zum Verlierer. Das ist bei Erwachsenen kaum anders.

**Was macht einen Mann zum Gewinner?**

Reichtum, Sozialprestige und Macht über andere. Männer bewundern eher jene Männer, die ihre Karriere in den Mittelpunkt ihres Lebens stellen, Positionen in Management und Politik anstreben, also in der Öffentlichkeit tätig sind und dabei hart und unermüdlich wirken. Wer dann auch noch nach der Arbeit demonstriert, dass er lieber mit Männern als mit Frauen zusammen ist, etwa regelmässig mit Kollegen auf ein Bier oder an Sportanlässe geht, der ist «one of the boys», «a man's man».

**Das hört sich nun aber sehr klischiert an. Gerade jüngere Männer haben sich doch von diesen Normen verabschiedet und streben eher eine Balance zwischen Arbeit und Familie an als Status und Prestige.**

Das ist richtig. Trotzdem bestimmen ebendiese Normen noch immer die Unternehmenskultur, gerade im oberen Kader. Da haben Menschen, die anders denken, kaum Platz. Aus diesem Grund konfrontieren wir Männer häufig mit der Frage: «Wie wirken Geschlechternormen eigentlich auf euch?» Es gibt viele, die sich durch diese Normen unter Druck gesetzt fühlen, sich aber nicht dagegen zu wehren wagen.

**Ich höre von Männern aus meinem Umfeld oft, dass sie sich auch als Opfer eines Systems sehen, das ihnen gar keine andere Wahl lässt, als sich abzurackern.**

Auch wir hören das oft; der Druck zum Beispiel, der alleinige Ernährer der Familie zu sein. Viele Männer wagen es nicht, um Hilfe zu bitten, Gefühle zu zeigen oder zuzugeben, wenn sie mit Aufgaben überfordert sind. Andererseits wissen wir, dass Männer, die sich diesen Normen widersetzen, sich eher der Genderproblematik bewusst sind. Sie scheuen auch weniger davor zurück, Kolleginnen gegenüber Anerkennung auszudrücken, haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für soziale Ungerechtigkeiten und sind eher bereit, anderen zu helfen.

**Nun zeigt aber die Catalyst-Studie auch, dass ein Grossteil der Männer gegenüber der Gleichstellung apathisch ist.**

Ja. Sie sehen keinen Sinn darin, sich dafür zu engagieren, oder haben das Gefühl, es gehe sie nichts an. Mehr noch:

Vielen ist gar nicht erst bewusst, dass es eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen gibt.

**Es können sich aber nur jene für die Gleichstellung einsetzen, die erkennen, dass es noch keine Gleichstellung gibt.**

Natürlich. Deshalb geht es in den MARC-Trainings unter anderem darum, Zahlen und Fakten zu präsentieren, die Anzahl erwerbstätiger Frauen mit der Anzahl Frauen in leitenden Positionen zu vergleichen. Da die meisten Männer einen ausgeprägten Sinn für Fairness haben, lässt sich dieser Gendergap auch am besten über die Fairness sichtbar machen. Die Frage stellt sich zum Beispiel so: «Weltweit liegt die Frauenerwerbsquote bei rund fünfzig Prozent, in vielen Ländern ist die Mehrheit der Studienabgänger weiblich, aber von den CEOs der weltgrössten Unternehmen sind nur fünf Prozent Frauen. Ist das fair?»

**Das wird niemand öffentlich mit Ja beantworten.**

**Aber ist es mit diesem Appell an die Fairness wirklich schon getan?**

Nein. Die Sensibilisierung für den Gendergap verläuft auch über eine ehrliche Interaktion mit Kolleginnen. Diese werden im Rahmen des Programms gebeten, offen über ihre Erfahrungen in einem männerdominierten Umfeld zu sprechen. Persönliche Geschichten sind ein wunderbares Mittel, um die Sichtweise des anderen nahbar zu machen. Viele Männer haben oft keine Ahnung, womit Frauen zu kämpfen haben, bis sie es von ihnen selber hören.

**Nun sind aber gerade auch Frauen dem vermeintlich starken, «männlichen» Mann nicht abgeneigt. Welche Rolle spielen die Ansprüche der Frauen an den Mann von heute?**

Guter Punkt. Auch Frauen sind aufgefordert, ihre Vorstellungen zu überdenken, was und wie ein Mann zu sein hat. So gaben die in unserer Studie befragten Männer an, dass sie auch Angst davor haben, von Kolleginnen eines wohlwollenden Sexismus beschuldigt zu werden, sollten sie das Falsche sagen oder tun. Denn Frauen tendieren dazu, die Augen zu verdrehen oder abzuwinken, wenn Männer das Thema Gleichstellung aufbringen.

**Aber noch einmal: Für Gleichstellung einzustehen, heisst unweigerlich auch, Macht abzugeben. Was gewinnen Männer dadurch?**

Viele Männer sagen, dass sie sich gesünder fühlen und erleichtert sind, mehr Zeit für ihre Familie oder ihre Beziehung zu haben. Viele beginnen, flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit zu fordern, obwohl dies bei Arbeitnehmern wie Arbeitgebern noch stark stigmatisiert ist. Auch machen sich Männer vermehrt für einen Vaterschaftsurlaub stark. Und noch etwas: Je mehr die traditionelle Unternehmenskultur herausgefordert wird, desto stärker gerät auch das traditionelle Bild der Führungsperson ins Wanken.

**Wie meinen Sie das?**

Eine Konzernleitung, die auf Command and Control baut, wird den heutigen Ansprüchen kaum mehr gerecht. Die neuen Generationen von Arbeitnehmern wollen Führungsfiguren, mit denen sie zusammenarbeiten können. Und solche Chefs müssen Qualitäten mitbringen, allen voran persönliche Risikobereitschaft, Mut, Verbindlichkeit, Demut.

“ DIE ANGST, MACHT UND STATUS ZU VERLIEREN, SITZT BEI VIELEN MÄNNERN SEHR TIEF „

**Warum Demut?**

Demut ist eine der Schlüsselkompetenzen, die es braucht, um mit dem Gegenüber in einen Dialog zu treten. Um ihm wirklich zuhören, seine Perspektive einnehmen und Meinungsverschiedenheiten respektvoll austragen zu können. Darauf baut das Konzept von Inclusive Leadership. Das heisst, eine Führungsphilosophie, die weder auf Primadonnen noch eine Konsenskultur setzt, sondern möglichst viele verschiedene Charaktere, Lebensformen und Altersstufen mit einschliesst und eben: Männer wie Frauen. Denn Unternehmen müssen den Markt widerspiegeln, um ihn bedienen zu können – nach dem Motto: «I can't serve the market if I don't look like the market.» So sagten mir etwa Vertreter einer grossen Anwaltskanzlei, dass sich ihre Klienten über die mangelnde Vielfalt ihrer Ansprechpartner beklagten. Firmen können es sich schlicht nicht leisten, dies nicht ernst zu nehmen.

**Nun heisst es immer wieder, dass gemischte Teams besser abschneiden. Stimmt das?**

Teams schneiden nicht automatisch besser ab, nur weil sie aus Männern und Frauen bestehen. Gemischte Teams erzielen dann herausragende Leistungen, wenn sie eine grosse Palette von Meinungen und Perspektiven generieren, die zu guten Entscheidungen führen. Und wenn die Leute engagiert und innovativ sind.

**Was braucht es, damit sich Arbeitnehmer als Team verstehen, das zu Höchstleistungen auflaufen kann?**

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, haben wir Arbeitnehmer, Frauen wie Männer, in Indien, Australien, China, Deutschland und den USA befragt. Interessant ist, dass es dabei kaum kulturelle Unterschiede gibt: Menschen fühlen sich dann in einem Team gut aufgehoben, wenn ihnen von ganz oben das Gefühl vermittelt wird, dass sie einzigartig sind und gleichzeitig einer Gruppe zugehören.

**Braucht es eine Frauenquote?**

Lassen Sie es mich so sagen: Quoten sind ein Weg, um die Geschlechtervielfalt auf oberster Kaderstufe zu verbessern. Aber wenn nicht zugleich auch die Unternehmenskultur verändert wird, dann werden jegliche Bemühungen um eine gleiche Verteilung von Frauen und Männern in Verwaltungsräten und in Konzernleitungen nicht nachhaltig sein.

— [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org);

— [www.catalyst.org/what-we-do/services/marc-leaders](http://www.catalyst.org/what-we-do/services/marc-leaders)