

„FRAUEN STELLEN IHRE SCHWÄCHEN HERAUS, MÄNNER IHRE STÄRKEN“



Maren Freyberg,
Geschäftsführerin
von Cribb

MOMENTAN LEGEN MEHR MÄDCHEN ALS JUNGEN DAS ABITUR AB. 2016 LAG DER ANTEIL DER ABITURIENTINNEN BEI 55 PROZENT. SEIT 2005 SCHLIESSEN AUCH MEHR FRAUEN ALS MÄNNER EIN STUDIUM AB. SCHAUT MAN SICH ABER DIE FÜHRUNGSETAGEN AN, SO KIPPT DIESES VERHÄLTNIS MASSIV. EGAL OB PARTEIEN, NGOS ODER UNTERNEHMEN – ÜBERALL SIND DIE MÄNNER IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG UND DEN VORSTÄNDEN IN DER ÜBERDEUTLICHEN MEHRHEIT. DIE DIGITALEN UNTERNEHMEN BILDEN HIER KEINE AUSNAHME. GRUND GENUG, MIT ZWEI FRAUEN ÜBER URSACHEN UND LÖSUNGEN ZU SPRECHEN: MAREN FREYBERG UND ANNA KIMMERLE-HÜRLIMANN

INTERVIEW: HEIKO BURRACK



Anna Kimmerle-Hürlimann,
Geschäftsführerin der
Zapptales GmbH

**Frau Freyberg, Frau Kimmerle-Hürli-
mann, warum findet man auch bei den
digitalen Unternehmen das gleiche Un-
gleichgewicht zwischen Männern und
Frauen in Führungspositionen wie bei den
traditionellen? In vielen Strukturen sind
doch die digitalen viel innovativer. War-
um hier nicht?**

Maren Freyberg: Nach meiner Überzeugung liegen hier primär gesellschaftliche Ursachen zu Grunde. Deswegen findet man solche Unterschiede auch in allen Branchen. Die Gründe beginnen schon in der Schule, wo die Mädchen fleißiger sind, die Jungs aber mehr über ihre Erfolge reden und diese stärker herausstellen. Die Mädchen hingegen haben ihren Fokus auf dem Miteinander und bringen sich gegenseitig voran, während die Jungs schon zur Schulzeiten stärker im Wettbewerb stehen. Hier werden Grundlagen geschaffen, die das spätere Arbeiten enorm beeinflussen. In den digitalen Unternehmen kommt noch hinzu, dass in den Köpfen vieler diese Branche technisch ausgerichtet ist und Frauen oftmals davon ausgehen, dass sie nicht dahin passen. Dies ist traditionell eher eine Domäne der Männer. Frauen findet man auch bei den digitalen Unternehmen deswegen stärker im HR-Bereich oder im Marketing.

**Anna Kimmerle-Hürli-
mann:** Theoretisch sollte man annehmen, dass die jungen Männer in den digitalen Start-ups offener für Frauen in Führungspositionen sind. Tatsächlich findet man dort aber eine Kultur, die den traditionellen Unternehmen ähnelt. Dazu gehören vor allem lange Arbeitszeiten – wichtig ist Präsenz im Büro. Wie man ein

Ergebnis erreicht, ist weniger von Bedeutung. Eine solche Kultur wird aber von Frauen nicht unbedingt geschätzt. Sie wollen auch ihre Familie und ihre Kinder sehen, statt sieben Tage in der Woche 24 Stunden am Tag für den Beruf parat zu stehen. Auch wenn Sie sich die Studienabschlüsse von Frauen anschauen, sind diese wenig kompatibel mit der technischen Ausrichtung der meisten Start-ups.

**Haben Männer und Frauen auch einen
unterschiedlich ausgeprägten Willen zur
Karriere?**

Freyberg: Den sehe ich überhaupt nicht. Das ist eher ein Generationenthema, weil die jungen Leute heute eher erwarten, dass man es ihnen schön macht. Bei den Frauen finden Sie eine Gruppe, die alles für ihre Karriere gibt. Auch wenn drei Kinder zu versorgen sind, arbeiten diese Frauen immens viel. Die andere Gruppe entscheidet sich gegen die steile Karriere und für die Balance zwischen Beruf und Familie. Diese Frauen wissen aber auch, dass sie so nicht rasant die Karriereleiter hinauf klettern. Generell unterschätzen sich Frauen und haben weniger Lust auf Wettkampf. Sie brauchen auch die Bestätigung ihres Arbeitgebers nicht ausdrücklich. Männer wollen Feedback, dass sie gut und schnell sind. Für Frauen sind Freizeit und andere Facetten oft gleich wichtig wie der Beruf oder sogar wichtiger, bei vielen männlichen Kollegen eher weniger.

**Kimmerle-Hürli-
mann:** Man muss auch immer überlegen, in welchem System man Karriere machen will. Ich habe schon von der Präsenz-Kultur der Start-ups gespro-

chen. Vielleicht wollen Frauen in solchen Unternehmen nicht unbedingt in Führungspositionen arbeiten. Vielleicht sollten wir auch darüber nachdenken, wie wir gerade in Start-ups diese Kultur ändern können, um Frauen besser zu integrieren. Brauchen wir wirklich so starre Rahmenbedingungen? Können wir nicht flexibler werden? Kann man nicht mehr von zu Hause arbeiten oder nach der Rush-Hour ins Büro kommen? Dies sind nur zwei Beispiele, um mehr Offenheit zu schaffen. Damit werden Unternehmen und Jobs aber für Frauen attraktiver.

Freyberg: Viele Unternehmen bauen ihre Büros um, damit sie agiler arbeiten können. New Work ist das Stichwort. Aber in unseren Köpfen macht immer noch der Karriere, der am längsten im Büro bleibt. Hier sollten wir ansetzen. Es braucht Zeit, die Maßstäbe zu ändern, nach denen wir Karriere und Erfolg definieren. Frauen ist es zum Beispiel viel wichtiger, dass man miteinander zum Ergebnis kommt. Dabei ist die Rolle weniger bedeutsam, hoch im Kurs steht, sich individuell einbringen zu können.

**Unterscheiden sich Männer und Frauen
hinsichtlich ihrer Karriere nicht auch da-
durch, dass Männer viel eher sagen: „Will
ich, mach ich, kann ich“? Frauen zweifeln
hier offensichtlich viel stärker an sich und
denken viel länger über den nächsten
Karrieresprung nach, wenn er ihnen an-
geboten wird. Stimmen Sie dem zu?**

Freyberg: Alle Statistiken zeigen, dass es sich so oder so ähnlich in der Realität verhält. Frauen neigen dazu, ihre Schwächen herauszustellen und Männer ihre Stärken.

**„THEORETISCH SOLLTE MAN ANNEHMEN, DASS DIE JUNGEN MÄNNER IN
DEN DIGITALEN START-UPS OFFENER FÜR FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIO-
NEN SIND. TATSÄCHLICH FINDET MAN DORT ABER EINE KULTUR, DIE DEN
TRADITIONELLEN UNTERNEHMEN ÄHNELT“**

ANNA KIMMERLE-HÜRLIMANN

ANNA KIMMERLE-HÜRLIMANN

Anna Kimmerle-Hürlimann ist Geschäftsführerin der Zapptales GmbH. Das Start-up hat eine Technik entwickelt, die es ermöglicht, den Whatsapp-Verlauf als haptisches Buch zu drucken – so können gemeinsame Erinnerungen aus Chats analog verschenkt werden. Vor Zapptales war Anna Kimmerle-Hürlimann Partner einer Unternehmensberatung im Medienbereich, wo sie unter anderem Start-ups mit Fokus auf B2C betreute.



Wir sehen das auch in ganz vielen Gesprächen mit Kandidaten. Männer sind viel stärker überzeugt, etwas zu schaffen. Bei Frauen ist dieser Aspekt weniger ausgeprägt. Dies fängt schon in der Körperhaltung und im Auftreten an. Frauen sind zurückhaltender, drängen weniger nach vorn.

In den aktuellen Actionfilmen rettet meist ein Held die Menschheit. Mittlerweile gibt es auch weibliche Weltenretter, aber die sind in der starken Minderheit. Werden auch darüber Rollen geprägt?

Kimmerle-Hürlimann: Ja, ganz sicher. Es sind gerade Filme gestartet, wo Sie alternative Rollenbilder finden. Hier lernen die Kinder zum ersten Mal, dass es auch andere als die traditionellen Vorstellungen gibt. Frauen, die sich aktuell im Beruf befinden, sind genau damit groß geworden.

Reden wir über Geld. Frauen verdienen deutlich weniger als Männer. Woran liegt es?

Freyberg: Zunächst einmal finde ich es total erstaunlich, dass es die großen Unterschiede tatsächlich gibt. Frauen fordern hier zu wenig. Wir erheben auch regelmäßig eine Gehaltsstudie für den digitalen Be-

reich. Unsere Ergebnisse sind identisch. Man könnte dies auch nicht damit ändern, dass man die Gehälter offen legt. Auch dann muss man mehr Geld erst einmal durchsetzen. Ähnlich schwierig ist die Regelung, via Quote Stellen zu besetzen. Hier bin ich zwiespalten, da sie von Frauen eigentlich nicht gewollt ist. Ich sehe aber keine Alternative.

Kimmerle-Hürlimann: Ich gehe hier noch einen Schritt weiter, da die Quote alleine nicht ausreicht, um überhaupt etwas zu verändern. Unternehmen müssen sich strukturell ändern, um für Frauen attraktiver zu werden. Nur so wird man die vielen offenen Jobs zukünftig besetzen können. Beispiele habe ich oben schon genannt. Außerdem erzielen gemischte Teams auch die besten Leistungen.

Freyberg: Viele Unternehmen haben auch den großen Wunsch, Frauen einzustellen, weil es dem Team nützt. Frauen können zum Beispiel Empathie einbringen. Die ist gerade in Veränderungsprozessen wichtig. In der Berufswelt von morgen wird der Egoist verlieren. Frauen wollen im Gegensatz dazu zusammen zum Erfolg kommen. Gemischte Teams sind sinnvoll, da sie eine

bessere Balance haben. In reinen Frauengruppen dagegen finden manchmal auch Zickereien statt, wie das Klischee es besagt.

Ein wichtiger Aspekt in der Diskussion um Frauen und Karriere ist immer wieder die „Gläserne Decke“. Damit ist der Eindruck gerade von Frauen gemeint, eine bestimmte Hierarchieebene zu erreichen, aber dann nicht weiter zu kommen. Wie stark ist dies bei den digitalen Unternehmen ausgeprägt?

Freyberg: Dies kann man auch für die digitalen Unternehmen feststellen. Die Gründe haben wir schon genannt. Schaut man sich gerade die großen Unternehmen im digitalen Bereich an, so muss man feststellen, dass diese mit steigender Mitarbeiteranzahl den traditionellen Unternehmen immer ähnlicher werden. Dies ist auch deswegen so erstaunlich, weil gerade in Start-ups viel mehr ausprobiert wird als in traditionellen Unternehmen. Denken Sie an den Feel-Good-Manager, der versucht, es schön kuschelig zu machen. Man muss aber feststellen, dass alle diese Ideen und Maßnahmen nicht mehr Frauen in Führungsetagen gebracht haben.



MAREN FREYBERG

Maren Freyberg ist seit 2000 bei der Personalberatung Cribb, ein Jahr später übernahm sie die Geschäftsführung. Cribb definiert sich als Executive-Search-Unternehmen, das sich auf die Besetzung von Board-, Vorstands- und Geschäftsführungspositionen mit ausgeprägter Digitalkompetenz fokussiert. Freyberg, die davor bei A.T. Kearney Executive Search war, verantwortet bei Cribb die Besetzung von Executive-Positionen, vor allem in den Branchen Medien, FMCG und Handel.

Kimmerle-Hürlimann: Wenn Frauen hier Karriere machen, passiert dies wieder in den üblichen Positionen. HR und Marketing haben wir schon genannt. Deswegen haben Frauen in den digitalen Unternehmen nicht wirklich bessere Karrierechancen. Die Möglichkeiten steigen, weil diese Unternehmen schon heute den Wandel mit gestalten. Ein Blick nach Skandinavien kann hier vielleicht auch helfen. Dort ist es für Frauen einfacher, in die Geschäftsführung aufzusteigen.

Ein ganz anderer Aspekt: Wie wichtig ist für Frauen und Karriere die richtige Partnerwahl?

Kimmerle-Hürlimann: Sehr wichtig. So bedeutsam die Strukturen eines Unterneh-

mens sind, wenn eine Frau Karriere machen will, es müssen auch die Aufgaben zu Hause anders und gegebenenfalls neu verteilt werden. Wenn beide eine Karriere planen, dann müssen auch beide sich zu Hause die Arbeit teilen. Geht das nicht, muss man einige Aufgaben eben delegieren. Wichtig ist aber auch die staatliche oder private Kinderbetreuung. Diese ist oft noch so ausgelegt, dass die Mutter das Kind zur Mittagszeit abholen muss. Hier sind Anpassungen und Aufstockungen notwendig.

Freyberg: Es gibt sehr viele individuelle Gestaltungsmöglichkeiten. Wichtig ist aber die Wertschätzung, die man dem anderen entgegen bringt. Hat einer das Gefühl, dass sein Job viel weniger Gewicht hat, wird es schwierig. Was die Kinderbetreuung an-

geht, so sehe ich eine große Diskrepanz zwischen den Großstädten und dem Lande. In den Ballungsgebieten ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer noch leichter zu realisieren, auch wenn es auch hier Unterschiede gibt.

Frau Freyberg, welchen Rat haben Sie für junge Frauen, die heute Karriere machen wollen?

Freyberg: Plane Dein Leben nicht nach Stationen, sondern gehe mutig voran. Nutze die Gelegenheiten und probiere Dich aus.

Und Frau Kimmerle-Hürlimann, welchen Rat haben Sie an junge Gründerinnen?

Kimmerle-Hürlimann: Sei mutig, probiere Dich aus. Sei Dein eigenes Rolemodel. ■

„GENERELL UNTERSCHÄTZEN SICH FRAUEN UND HABEN WENIGER LUST AUF WETTKAMPF. SIE BRAUCHEN AUCH DIE BESTÄTIGUNG IHRES ARBEITGEBERS NICHT AUSDRÜCKLICH. MÄNNER WOLLEN FEEDBACK, DASS SIE GUT UND SCHNELL SIND“

MAREN FREYBERG