Stefan Vogler

Stefan Vogler, Jahrgang 1959, schloss seine Ausbildung an der Kunstgewerbeschule Zürich (heute Hochschule der Künste Zürich) als dipl. Graphic Designer ab. Nach Tätigkeiten als Art und Account Director bei Werbeagenturen und in einer Unternehmensberatung in Deutschland und der Schweiz gründete er bereits als 23-Jähriger mit Partnern und privat geliehenem Startkapital eine Werbeagentur. Zunächst war er Creative Director, später übernahm er als Managing Partner die Gesamtverantwortung und absolvierte verschiedene Weiterbildungen. Nebenbei engagierte er sich in Führungsfunktionen verschiedenster Institutionen. So war er u. a. Initiant und langjähriger Präsident der ersten Schweizer Jungunternehmer-Vereinigung, im Advisory Board von ETH-tools, welche das Erfolgsseminar „Lust auf eine eigene Firma" lancierte und engagierte sich als gefragter Referent und in den Medien für die damals noch kaum beachteten Anliegen von Jungunternehmerinnen und -unternehmern. Im Jahre 1999 beteiligte sich Grey, eine global tätige Werbeagentur, die zur weltweit zweitgrössten Agenturholding WPP gehört, am inhabergeführten Unternehmen. Als Chairman und Managing Partner baute er die Grey Global Group Switzerland mit sechs spezialisierten Agenturen aus. Nach 23 Jahren Unternehmertum in der Kommunikationsbranche verliess er Grey im Jahre 2005. Seitdem ist der Markenexperte als selbständiger Unternehmensberater, Dozent an der Hochschule Luzern und der Hochschule für Wirtschaft Zürich, Verwaltungsrat von drei Professional Service Firms, einem Hotel im Engadin, dem StartZentrum Zürich und als Vorstand einer NPO tätig. Stefan Vogler hält Beteiligungen von Start-ups, die er fördert, und publizierte zahlreiche Artikel und Beiträge in Büchern, u. a. war er Mitherausgeber und Autor von „Banks & Brands". Mit diesem Lebenslauf liegt sein Lebensmotto auf der Hand: Engagement.

Stefan Vogler ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

Berufswunsch, Ausbildung und Werdegang

1. Was war Ihr Berufswunsch als Junge?

Arzt, Autorennfahrer und Skilehrer.

2. Aus welchen Gründen haben Sie sich für die gewählte Ausbildung entschieden?

Aufgrund meines kreativ-gestalterischen Talents und meines grossen Interesses an allem Kommunikativen hatte ich nach der Beerdigung meiner drei Kinder-Jobträume den sehnlichen Wunsch, Grafiker zu werden. Heute würde ich vielleicht anders entscheiden, zuerst ein Studium absolvieren und danach die

Lehr- und Wanderjahre im Ausland geniessen. Weil ich schon mit 23 Jahren ein Unternehmen gründete, gönnte ich mir dafür keine Zeit.

3. Was gefällt Ihnen am besten an Ihrer momentanen Tätigkeit?

Ich kann mein Lebensmotto – Engagement – in meiner vielfältigen Tätigkeit als Markenexperte voll ausleben: In der strategischen Beratung anspruchsvoller Kunden, in spannenden Verwaltungsrats- und Vorstandsmandaten, als Dozent und bei Start-ups, die ich auch unternehmerisch unterstütze. Ich kann unabhängig beraten, geniesse die Freiheit der Selbständigkeit und kann mich auf kreative und nachhaltige Lösungen konzentrieren. Dank meiner unternehmerischen Erfahrung kann ich rasch auf den Punkt kommen, Optionen entwickeln und die Mitarbeitenden meiner Kunden tatkräftig unterstützen. Und ich habe Zeit, mich voll auf die Menschen, deren strategische Herausforderungen oder operationelle Probleme einzulassen, statt mit operativen Zwängen, überspitztem administrativem Formalismus oder innenpolitischem Hickhack, der manchmal in Grossunternehmen grassiert, kämpfen zu müssen. Auf dem Erfahrungshintergrund eines Vierteljahrhunderts unternehmerischer Verantwortung und schwieriger Führungsaufgaben mit starken, kreativen Persönlichkeiten bin ich heute als Vertrauter von Unternehmerinnen, Unternehmern und Führungskräften tätig. Und ich fühle mich dabei wohl, eher im Hintergrund zu wirken, Fäden zu ziehen, Menschen zusammenzubringen und mitzuhelfen, Lösungen mit unterschiedlichen Partnern zu ermöglichen. Ich scheue das Rampenlicht keineswegs, aber gebe heute lieber gute Steilpässe. Die Kunden, Freunde und Bekannten schiessen die Tore, während ich mich sehr darüber freue. Es ist meine vornehme Aufgabe, andere weiterzubringen. Ich nehme diese Verantwortung für Unternehmen mit Herzblut wahr, als wäre es mein eigenes. Sie erfüllt mich und ich schöpfe mit jedem Erfolg Energie für neue, begeisternde Aufgaben. Obwohl ich die Beraterrolle schätze, kann ich mir vorstellen, in Zukunft noch einmal eine grosse Führungsaufgabe anzupacken, wenn sie mit meinen Werten im Einklang steht.

4. Können Sie uns kurz erläutern, wie Sie in Ihre heutige berufliche Position gelangt sind?

Die Stationen: Dipl. Graphic Designer; Account und Art Director Werbeagenturen Schweiz und Deutschland; mit 23 Jahren Gründung einer Werbeagentur; zuerst Creative Director, später Geschäftsführung; diverse Managementweiterbildungen u. a. Systemmarketing am IMH der Universität St. Gallen; nach sechzehn Jahren selbständigem Unternehmertum Abgabe einer Mehrheitsbeteiligung an eine globale Top-10-Agentur, welche zur weltweit zweitgrössten Agenturholding gehört, und Weiterführung als Chairman und Managing Partner der Schweiz; Ausbau zu einer Top-5-Agenturgruppe mit spezialisierten Tochtergesellschaften für Werbung, Direct Marketing, Public Relations, Internet und Corporate Identity; nebenbei diverse Führungsengagements in Institutionen, u. a. Gründung und Präsidium der ersten Schweizer Jungunternehmer-Vereinigung, Dozent u. a. an der Hochschule für Wirtschaft Zürich, der Hochschule Luzern; Publikationen, u. a. Mitherausgeber von „Banks & Brands“; im Sommer 2005 Ausstieg aus operativer Führung und Einstieg als

selbständiger und unabhängiger Unternehmensberater „Stefan Vogler markenexperte.ch“, Mitglied ASCO (Association of Management Consultants Switzerland), assoziierter Partner einer Unternehmensberatung; VR-Mandate, Dozent, unternehmerische Engagements …

5. Welche Faktoren stehen hinter der Entscheidung, für das betreffende Unternehmen oder die betreffende Industrie zu arbeiten?

Kommunikation ist Führung. Und Führung ist Kommunikation. Oder wie es ein bekannter Kommunikationsforscher treffend formulierte: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Wer etwas bewegen und bewirken will, braucht Kommunikation und eine starke Marke mit guter Reputation. Deshalb arbeite, ja lebe ich in der faszinierenden Marketing- und Kommunikationsbranche. Früher selbst an der Front, heute mehr strategisch im Hintergrund, vernetzend, um Unternehmen, Institutionen, Teams oder einzelne Führungskräfte als starke Marken vorwärtszubringen. Ich liebe den steten Lernprozess, das Dranbleiben. Ich versuche stets, die Augen und Ohren für meine Kunden weit offenzuhalten, um zu spüren, was läuft, was vielleicht kommt und wie man darauf reagieren sollte. Marketing und Kommunikation leben von realisierbaren Ideen, klaren Strategien und einer guten Portion gesundem Menschenverstand. Deshalb habe ich mich für diese Disziplinen entschieden.

Als Mann in der Unternehmens-/Berufswelt

Branchen- und Länderunterschiede

6. Haben Sie den Eindruck, dass es zwischen den verschiedenen Branchen der Schweizer Unternehmenswelt Unterschiede gibt bezüglich der Möglichkeiten für Frauen und Männer, bis an die Unternehmensspitze zu gelangen?

In grossen, börsenkotierten Unternehmen ist es nach wie vor sehr schwierig, inmitten von Männerbastionen als Frau CEO oder Chairman zu werden. In KMUs ist es auch nicht leicht. Aber leichter. Bedenklich ist, dass selbst in klassischen Frauenbranchen, die fast ausschliesslich Kundinnen bedienen, nur selten Frauen an die Spitze gelangen. Neben den Unternehmen sind die Aufstiegschancen aber auch in Institutionen schwierig: Konsumentenorganisationen werden oft von Frauen geleitet, während Männer Werbeauftraggeber- oder Arbeitgeberorganisation führen. Und selbst in den obersten Führungsfunktionen von öffentlichen Unternehmen und in der Politik ist die Hälfte unserer Menschheit noch nicht angemessen vertreten.

7. Unterscheidet sich die Schweiz in dieser Hinsicht von anderen Ländern?

Kaum. Eine Ausnahme bilden wenige „Musterländer“ wie Norwegen. Obwohl ich gegenüber Quotenregelungen grundsätzlich skeptisch bin: Dort hat die Frauenquote rasch den Umschwung gebracht und wie es scheint, wirkt sie nachhaltig. Die Norweger können die Quote vielleicht bald wieder abschaffen.

Wenn das so rasch geht, hilft vielleicht auch bei uns eine vorübergehende Quotenregelung, z. B. für die börsenkotierten Unternehmen und Spitzenpositionen der Verwaltung. Trotzdem bleibt für mich das Geschlecht ein sekundäres Kriterium für eine Führungsposition. Der freiwillige Weg dauert zugegebenermassen länger, aber wirkt vermutlich nachhaltiger als Quotenzwang.

Zusammenarbeit Frau/Mann

8. Was sind die zentralen Eigenschaften einer guten Führungsperson?

Fachkompetenz, Erfahrung, Gespür, Eigenmotivation, Sozialkompetenz, geistige Unabhängigkeit, eine gute Portion gesunder Menschenverstand und viel Kommunikationskompetenz. Die ideale Führungsperson ist beseelt von dem, was sie für und mit Menschen bewegen und bewirken will und verliert das Gesamtziel nie aus den Augen. Die Verantwortung für das Wohl der Organisation nimmt sie in guten wie in schlechten Zeiten persönlich wahr und stellt die Zielerreichung für alle Stakeholder vor die eigene Karriere und Person. Dazu braucht es eine starke, selbstbewusste Persönlichkeit, welche mit Leichtigkeit und Überblick die richtigen Prioritäten setzt und mit ihrer Zuversicht, Überzeugungskraft und dem Vertrauen in andere den „Karren zieht" und auch in schwierigen Phasen die Gelassenheit eines „Felses in der Brandung" besitzt. Und führen hat – so altbacken das klingen mag – auch mit Bescheidenheit und Demut zu tun.

9. Führen Männer Ihrer Ansicht nach anders als Frauen?

Zum Glück haben Frauen auch eine männliche Seite und Männer eine weibliche. Deshalb sind die Unterschiede in der Führung wohl kleiner als angenommen. Trotzdem beobachte ich bei Männern oft, dass das Ziel bzw. die Zielerreichung oberste Maxime ist, was zum Eindruck führen kann, sie würden „über Leichen gehen". Sie glauben, mit ihrem Willen (fast) alles erreichen zu können. Frauen achten öfter auch auf den Weg zum Ziel. Sie finden intuitiv eher Lösungen, welche vielleicht weniger geradlinig sind, dafür die Bedürfnisse aller involvierten Menschen und Aspekte einbeziehen. Das führt oft zu ganzheitlicheren Lösungen mit nachhaltiger Wirkung. Das heisst aber keineswegs, dass Frauen weniger zielorientiert, „weicher" führen und weniger hartnäckig sind. Ich halte gemischte, d. h. von Frauen und Männern, aber auch mit „jungen Wilden" und „alten Erfahrenen" besetzte Führungsgremien für wertvoller als „monokulturelle".

10. Stellen Sie in Ihrer täglichen Arbeit Unterschiede fest zwischen der Zusammenarbeit mit Frauen und jener mit Männern und falls ja inwiefern?

Wie erwähnt: Sache und Mensch können nicht gesondert behandelt werden. Der männlichen Seite werden eher die rationalen Fakten attestiert, der weiblichen die Emotionen, das „Menschliche". Beide Geschlechter besitzen auch beide Seiten. Wenn sie diese angemessen zulassen und pflegen, werden die Unterschiede nicht kleiner, aber die Zusammenarbeit wird besser.

11. Arbeiten Sie generell lieber mit Männern oder mit Frauen zusammen, oder lässt sich dies nicht allgemein sagen?

Ich arbeite genauso gerne mit Frauen wie mit Männern zusammen. Und ich habe auch nicht den Eindruck, dass ich mit den einen erfolgreicher bin als mit den andern. Aber ich gebe zu, dass ich vielleicht aufgrund meiner frauengeprägten Entwicklung die Zusammenarbeit mit Frauen besonders schätze. Neben einer sehr engagierten Persönlichkeit als Mutter hatte ich bis zum Abschluss der Ausbildung nur ein Jahr einen Klassenlehrer, sonst waren durchwegs starke Frauen meine Lehrerinnen und Vorgesetzte. In Führungsgremien fällt mir trotz angeblich höherer Emotionalität auf, wie sachlich, objektiv, ruhig und vor allem wenig auf die eigene Person bedacht Frauen argumentieren. Ich bin überzeugt, dass Frauen und Männer gemeinsam eine bessere, entspannte Stimmung erzeugen und gute Lösungen hervorbringen. Die Diskussionen sind eher Diskurse und können länger dauern, aber sie lohnen sich meistens. Und in der effizienten Umsetzung sehe ich keine Unterschiede bzw. erlebe ich Frauen genauso schnell und konsequent oder umgekehrt wie Männer.

12. Denken Sie, dass Männer in Bezug auf Beruf und Karriere andere Präferenzen haben als Frauen, und falls ja welche?

Generell nein, aber es gibt vermutlich mehr Männer, denen es mehr ums Ego, um ihre persönliche Karriere als das Wohl der ihnen anvertrauten Organisation geht. Ich denke, Frauen sind dafür weniger anfällig. Sie sind eher bereit, sich in den Dienst der Aufgabe zu stellen, Macht zu teilen. Sie können besonders gut das Gemeinschaftliche, Soziale pflegen und unterschiedliche Interessen einbeziehen. Frauen sind auch mehr darauf bedacht, dass die Werte der Organisation, die sie vertreten, mit ihren eigenen im Einklang stehen und dass das Umfeld bei der Arbeit stimmt. Ich treffe aber immer mehr Männer, die ebenso denken und handeln. Also sind die Präferenzen wohl ähnlicher und die Unterschiede kleiner als angenommen.

13. Denken Sie, dass Frauen verglichen mit Männern unter denselben beruflichen und privaten Bedingungen hohe Positionen in der Unternehmenswelt seltener oder eher verlassen, und was können allenfalls mögliche Gründe sein?

Meine Vermutung: Wenn es um die eigene Gesundheit und das Wohl der Familie geht, sind Frauen eher und schneller bereit, die Konsequenzen zu ziehen und ihre Karriere zu opfern. Männer sind deswegen keine verantwortungslosen Ehegatten oder Väter, aber ich habe mehr Männer gesehen, die erst mit Burn-out oder nach dem ersten Herzinfarkt kürzer treten. Und viele leben ihre Karriere unter Aufopferung ihrer Zeit für Familie und Kinder, dafür mit einem schlechten Gewissen. Ich habe auch den Eindruck, dass Frauen rascher zu einem Rücktritt bereit sind, wenn der Druck für sie und/oder ihr Umfeld zu gross wird. Ich habe den Eindruck, dass gewisse Männer blind und taub für ihre eigene Reputation sind. Ihnen fehlt es an Einfühlungsvermögen; und weil sich viele ein Leben ohne Machtposition nicht mehr vorstellen können, kleben

sie an ihrem Sessel, vernachlässigen den Aufbau geeigneter Nachfolger – leider oft, bis es zu spät ist. Eine Topführungskraft spürt genauso, ob sie einer Aufgabe gewachsen ist, wie wenn es Zeit ist, sie abzugeben. Da sehe ich nur individuelle Unterschiede, keine geschlechterspezifischen.

14. Was wären für Sie Gründe, Ihre momentane Position zu verlassen?

Gesundheit (auch seelische), Familie und Unvereinbarkeit meiner Tätigkeit mit meinen Werten.

Vorteile und Nachteile, ein Mann bzw. eine Frau zu sein

15. Haben Sie in Ihrer Laufbahn eindeutige Vorteile erfahren, ausschliesslich aus der Tatsache, dass Sie ein Mann sind (im Sinne eines Männerbonus), oder haben Sie in Ihrem beruflichen Umfeld Frauen erlebt, die von einem reinen Frauenbonus profitieren konnten, und wenn ja inwiefern?

Bedeutende geschlechterspezifische Vor- oder Nachteile habe ich persönlich nie erfahren.

16. Wurden Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn von Vorgesetzten benachteiligt, weil Sie ein Mann sind?

Nein, nie.

17. Kennen Sie aus Ihrem Umfeld Frauen, welche aufgrund Ihres Geschlechts benachteiligt wurden, und wenn ja inwiefern?

Nur vereinzelte. Aber ich kenne viele Frauen, welche ihre Karriere wegen einer Familie bzw. Kindern aufgegeben haben und grosse Schwierigkeiten beim Wiedereinstieg haben. Es fehlen nach wie vor genügend und gute Tagesstrukturen zur Kinderbetreuung, Teilzeitstellen für anspruchsvolle Führungsaufgaben, Weiterbildungsangebote während der „Babypause“ (um das mit grossem Aufwand erworbene Wissen up to date zu halten) und die Anerkennung von ausserberuflichen, oft sozialen Engagements während der „Familienzeit“. Last but not least gibt es auch für Männer zu wenig qualifizierte und auch vorübergehende Teilzeitjobs.

18. Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld nicht als Individuen, sondern vielmehr als Quoten- und Vorzeigefrauen wahrgenommen wurden?

Nein. Diejenigen Frauen, welche ich in Führungsfunktionen kenne, sind so kompetent, dass sie respektiert werden.

19. Haben Sie den Eindruck, dass Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld, verglichen mit ihren männlichen Kollegen oder vielmehr Konkurrenten, mehr oder weniger leisten mussten, um Gleiches zu erreichen oder um aufzusteigen?

Vielleicht trügt der Eindruck, aber ich habe in der Tat das Gefühl, dass Frauen manchmal mehr leisten müssen, um gleichwertig wie Männer zu gelten. Zum Beispiel in wissensbasierten Berufen, in denen Frauen auch in Kaderpositionen relativ gut vertreten sind, haben sie es schwer, ins oberste Führungsgremium zu kommen. Und dort sind sie oft einsam unter Männern, die lieber einem Kollegen als obersten Chef vertrauen. In öffentlichen Institutionen ist die Situation schon besser, aber selbst dort müssen Frauen sehr kompetent sein und auftreten, damit sie eine Chance auf den obersten Platz erhalten. Ich höre immer wieder die Klage, es sei sehr schwierig, kompetente Frauen für Verwaltungsräte zu finden. Ich halte das für eine Ausrede, weil ich viele bestens qualifizierte Frauen kenne, die bereit wären, ein anspruchsvolles Mandat anzunehmen und die Verantwortung unabhängig wahrzunehmen. Männer sind tendenziell enger in Netzwerken verbunden und müssen daraus oft Einzelinteressen vertreten. Das widerspricht auch dem Sinn einer zeitgemässen Corporate Governance. Der vermeintliche Frauennachteil von weniger engen, verpflichtenden Beziehungen kann für ein VR-Mandat auch von Vorteil sein. Ich bin überzeugt, dass in Zukunft mehr Frauen in Verwaltungsräte gewählt werden, und hoffe, dass sich viele qualifizierte zur Verfügung stellen.

Förderungsmassnahmen und Barrieren auf dem Weg nach oben

20. Konnten Sie auf Ihrem Weg nach oben von gezielten Förderungsmassnahmen profitieren und falls ja von welchen? Standen diese auch den Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld offen?

Ich hatte immer wieder das Glück, engagierte weibliche und männliche Unternehmerpersönlichkeiten zu treffen, von denen ich sehr viel lernen konnte. Sie haben auch Frauen weitergebracht. Und ich habe sogar Chefs erlebt, welche mehr Frauen als Männern zu einer steilen Karriere verholfen haben. Spezielle Förderungsmassnahmen kannte ich nicht und konnte auch nicht von solchen profitieren. Der erste Punkt ist der wichtigste und wertvollste – auch oder gerade für Frauen. Beim Wiedereinstieg nach längerer Familienzeit kann beispielsweise eine engagierte Mentorin oder ein Mentor viel bewirken, Selbstbewusstsein vermitteln, sein Netzwerk zur Verfügung stellen und coachen.

21. Welche Rollen haben andere Männer – insbesondere jene in höheren Positionen der Unternehmung – zur Förderung Ihrer Karriere gespielt, und konnten Sie Ähnliches auch bei Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld beobachten?

Wie erwähnt, diese Mentoren – zwei davon waren übrigens Frauen – haben mich motiviert und mir Kraft gegebenen, aber schliesslich musste und wollte ich meinen Weg ganz alleine beschreiten.

22. Wie wichtig sind aus Ihrer Erfahrung formelle sowie informelle Netzwerke (z. B. Mentoring) für den persönlichen Erfolg in der Unternehmenswelt?

Netzwerke sind etwas Gutes, Bereicherndes, aber sie werden zur Karriereförderung vielfach überschätzt. Viel wichtiger sind berufliche Bekanntschaften, die durch Einfühlsamkeit und Offenheit zu echten Freundschaften werden. Ratschläge von guten Freunden sind direkt und ehrlich, während in Netzwerken auch Abhängigkeiten und Interessenskonflikte entstehen können.

23. Kommt diesen Netzwerken Ihrer Meinung nach für Frauen und Männer dieselbe Bedeutung zu?

Ja. Aber es gibt (noch) weniger Netzwerke auch für Frauen, während mittlerweile viele reine Frauennetzwerke etabliert sind.

24. Können Sie uns zusammenfassend sagen, was für Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihren beruflichen Werdegang waren?

In meiner Jugend war ich Sprinter, heute bin ich Langstreckenläufer (physisch und symbolisch bzw. psychisch) und ich versuche meinem Lebensmotto „Engagement“ gerecht zu werden. Ich bin kreativ und analytisch zugleich, begeisterungsfähig und liebe es, mich für andere und mit anderen für eine Aufgabe und ein Ziel leidenschaftlich zu engagieren. Dazu gehören aber auch ganz unaufgeregt: Professionalität, Qualitätsbesessenheit, Fleiss und Ausdauer. Und ich bringe gerne und oft Menschen zusammen, von denen ich überzeugt bin, dass sie zusammenpassen und gemeinsam mehr erreichen. Damit meine ich nicht das kurzfristig erfolgsorientierte Networking an „Cüpli-Events“. Nachhaltige Beziehungen lassen sich nur aufbauen, indem man Vertrauen schenkt, Menschen mag und sich für ihre Gefühle, Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen und Ziele interessiert. Ich bin dankbar, dass daraus immer wieder Freundschaften entstehen, die weit über das Geschäftliche hinausgehen.

25. Was waren die grössten Hemmnisse und Stolpersteine auf Ihrem Karriereweg?

Ungeduld. Und ich schenke sehr viel Vertrauen, das nur wenige Male verletzt wurde. Zudem vernachlässigte ich vor lauter Begeisterungsfähigkeit für herausfordernde Aufgaben und andere Menschen manchmal meine eigenen Bedürfnisse.

26. Wie konnten Sie diese Hürden im konkreten Fall überwinden?

Erstens: Ich bin ein Stehaufmännchen, das selten tief sinkt und sehr rasch wieder steht. Zweitens arbeite ich an der Entdeckung der Langsamkeit, schaffe immer mehr Gelassenheit und versuche, meine eigenen Bedürfnisse einzubringen.

27. Inwiefern beurteilen Sie diese Hürden als geschlechterspezifisch?

Männer sind sicher ungeduldiger als Frauen. Ich glaube, das ist sogar biologisch nachweisbar.

28. Denken Sie, dass sich die Aufstiegshürden mit höheren Hierarchiestufen verändern, und falls ja inwiefern?

Bei Führungsaufgaben in den höchsten Positionen sind die Komplexität und der Einfluss des Umfeldes und der Umwelt schwierig in den Griff zu kriegen und es ist aufwendig, die Übersicht zu behalten. Umso mehr zählen der gesunde Menschenverstand und einfache, aber realisierbare Lösungen.

29. Haben sich die Bedingungen, Chancen und Stolpersteine im Zusammenhang mit den Karrieremöglichkeiten von Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld über die Zeitperiode, in der Sie berufstätig sind, verändert und falls ja inwiefern?

Die Karrierechancen für Frauen und das positive Selbstbewusstsein der Frauen haben sich in den letzten Jahren stark verbessert. Im Gegensatz dazu habe ich manchmal den Eindruck, dass es eine wachsende Zahl von karrierefrustrierten Männern gibt. Das Burn-out-Syndrom kann auch bei Frauen vorkommen, ist aber eine typische Männerkrankheit.

Partnerschaft, Kind und Karriere

30. Haben Sie eine Partnerin, die ebenfalls in einer führenden Position tätig ist?

Meine Frau musste ihre Karriere als Juristin und dipl. Steuerexpertin in einer der weltweit führenden Unternehmensberatungen – für die sie sehr viel geleistet hat und die erfolgreich mit grossen Zukunftschancen verlief – vor vierzehn Jahren mit der Geburt unseres ersten Kindes aufgeben. Ich gebe zu, dass ich dies als einzigen Weg sah, eine Familie zu gründen. Ich hatte damals nämlich den Eindruck, ich könne unmöglich teilzeitlich arbeiten und führen oder Hausmann werden. Das erste wäre mit guter Organisation möglich gewesen. Als Hausmann zu leben, kann ich mir noch heute nur schwer vorstellen, weil ich meinen Beruf und den damit verbundenen Einsatz liebe. Ob ich der reinen Erziehungs- und Hausarbeit gewachsen wäre, wage ich zu bezweifeln. Heute ist es müssig, aber im Nachhinein könnte ich mir einen Teilzeitjob und die Teilung der Familienzeit mit meiner Frau vorstellen. Seit wir Kinder haben, konzentriere ich mich neben dem Geschäft stark auf die Familie. Hätten wir uns damals auf unsere Karrieren beschränkt, würde uns heute etwas vom

Schönsten im Leben fehlen! Meine Frau arbeitete zwischenzeitlich in verschiedenen Beratungsfunktionen teilzeitlich und engagierte sich in sozialen Belangen. Trotz bester Zeugnisse und Referenzen erlebt sie zurzeit die riesigen Hürden beim Karrierewiedereinstieg in eine anspruchsvolle und zugleich sinnvolle Aufgabe.

31. Welche Rolle spielt Ihre Partnerin für die Förderung Ihrer Karriere?

Eine wichtige! Ohne ihren kompetenten Rat, den Ausgleich und ihren Rückhalt könnte ich nicht halb so viel leisten. Vor dem Hintergrund meiner Familie sehe ich auch Sinn und Wert in meinem beruflichen Engagement.

32. Aufgrund Ihrer eigenen Erfahrungen und jener von Frauen in Ihrem beruflichen Umfeld: Gibt es geschlechterspezifische Unterschiede bei der Möglichkeit, Kind und Karriere bis hinauf in die höchsten Hierarchiestufen zu vereinbaren?

Leider ja. Frauen müssen ihre Kariere unterbrechen, damit sie genügend Zeit für die Kinder und Familie haben. Viele Männer stehlen sich aus der Verantwortung und überlassen die Kinderbetreuung und Haushaltarbeit ganz oder mehrheitlich der Frau. Es gibt aber immer mehr, die anders handeln. Ich kenne einige Familien, bei denen der Mann nicht oder teilzeitlich arbeitet und die Frau Karriere macht. Es gibt kein Rezept: Jedes Paar sollte selbst entscheiden können, welches der bessere Weg ist. Aber dafür braucht es dringend die Rahmenbedingungen, die ich erwähnt habe. Für unsere gesellschaftliche Entwicklung und volkswirtschaftlich ist es genauso wichtig, dass Eltern neben guter ausserfamiliärer Betreuung genügend Zeit für ihre Kinder haben bzw. sich nehmen (wenn sie Kinder haben möchten), wie es Teilzeit-, Wiedereinstiegs- und Karrierechancen für Frauen und Männer braucht.

33. Falls Sie Kinder haben, können Sie uns sagen, wie Sie die Kinderbetreuung organisiert haben?

Zuerst privat, wobei weder Verwandte noch Bekannte zur Verfügung standen. Dies mangels flexibler Möglichkeiten der öffentlichen Kinderkrippe, was sehr kostspielig war. Später besuchten die Kinder an gewissen Tagen den Kinderhort der Schule im Quartier. Weil meine Frau „nur“ Teilzeit arbeitete, mussten wir nur relativ wenig externe Betreuung beanspruchen.

34. Welche Rolle spielen Sie und Ihre Partnerin bei der Führung des Haushaltes und bei der Betreuung der Kinder?

In der Kinderbetreuung übernimmt meine Frau den Löwenanteil, meine Freizeit gehört fast ausschliesslich meiner Familie und im Haushalt versuche ich möglichst viel beizutragen. In der Tat sind es aber kaum mehr als zwanzig Prozent.

Mögliche Handlungsstrategien

35. Was können Frauen – abgesehen von einer guten Ausbildung und einer hohen Leistungsbereitschaft – selbst unternehmen, um die höchsten Führungsetagen zu erreichen?

Die eigene Kompetenz selbstbewusst zeigen und sich immer wieder um nächsthöhere Funktionen bewerben und/oder empfehlen lassen. Aktiv wichtige Projekte intern suchen/annehmen, welche die Geschäftsleitung als besonders wichtig erachtet (Aufmerksamkeit für sich schaffen). Kontakt zu Topführungskräften und Personalvermittlern aufbauen/pflegen und diese um Support bitten. Ein gutes Netzwerk aufbauen und pflegen. Nebenberufliche, auch Probono-Engagements schaffen Aufmerksamkeit und erweitern das Beziehungsnetz. Durch Führungsfunktionen in Institutionen, Verwaltungsräten, Referate und Publikationen wird die Bekanntheit und Profilierung gefördert.

36. Was können Unternehmen konkret tun, um mehr Frauen in die obersten Führungsetagen zu bringen und dort zu behalten?

Konkrete, allenfalls sogar Quotenziele – aber ohne strikte Zeitlimite – setzen und auch mit Hilfe von Dritten (z. B. spezialisierte Personalvermittler) erreichen, Frauenkarriereinventar erstellen und periodisch überprüfen, Kinderbetreuungsangebote selbst aufbauen oder finanzielle Beiträge leisten und bei der Suche helfen, Teilzeitarbeit in Toppositionen für Frauen und Männer ermöglichen, Kontakt zu Frauen während der Babypause halten/pflegen, Wiedereinstiegsprogramm für Ehemalige und Dritte aufbauen/finanzieren, Ehemaligenorganisation pflegen, den Verwaltungsrat mit mindestens einem Drittel Frauen besetzen.

37. Was halten Sie von Teilzeitarbeit auf den höchsten Führungsstufen einer Unternehmung?

Bei den höchsten Positionen bin ich sehr skeptisch. Vor allem in der Führungsarbeit wird es sehr schwierig: Weiss z. B. der weibliche „Morgen-CEO", was der männliche „Nachmittags-CEO" denkt, wenn sie oder er ein Problem sofort lösen oder kommunizieren muss? Co-Chefs sind nicht einmal in Institutionen oder in der Politik erfolgreich. Auf Kaderstufe sehe ich grosses Potenzial und kaum Schwierigkeiten. Wichtig scheint mir, genügend Zeit zu gewähren, dass sich die beiden Stelleninhaber oder -innen selbst organisieren und Erfahrungen sammeln bzw. austauschen können. Und ohne gute, disziplinierte Organisation geht es nicht.

38. Gibt es in Ihrer Unternehmung Kinderbetreuungsplätze oder andere Unterstützungsmöglichkeiten?

Nein.

39. Gibt es eine Rolle für den Staat, um die Verbreitung von Frauen in den höchsten Führungsstufen zu fördern (z.B. Einführung einer Frauenquote für Verwaltungsräte wie in Norwegen)?

Kinderbetreuungsplätze, Tagesschulstrukturen, staatlich finanzierte Wiedereinstiegsvorbereitung, Vorbildfunktion mit hohem Frauenanteil in Politik, Verwaltung und öffentlichen Unternehmen, Vaterschaftsurlaub und positive Kommunikation bzw. Frauenförderungsprojekte ideell, kommunikativ und finanziell unterstützen.

Schluss

40. Wir sind nun am Schluss angelangt. Möchten Sie Ihren Ausführungen noch etwas beifügen oder ändern, oder zusätzliche und/oder abschliessende Bemerkungen machen?

Egal ob Frau oder Mann: Unser Land braucht kompetente und engagierte Führungskräfte, welche das Wesen und die Bedürfnisse beider Geschlechter angemessen vertreten. Ich hoffe, wir schaffen das ohne Regulierung!