

(Fortsetzung von Seite 1)

ter berufstätig sein müssen oder wollen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist kein klassisches Frauenproblem mehr, es wurde zum zentralen Thema der Lebensgestaltung von Frauen und Männern. Entsprechend werden neue Familien- und Beziehungsformen gelebt. Das Ganze ist zwar noch im Versuchsmodus und manchmal passieren Fehler, doch diese Bewegung hat Folgen. In kleinen Schritten zeichnen sich Veränderungen ab. Unaufgeregt und wenig publikumswirksam verfolgen wir unsere Doppelkarrieren: die Familien- und Berufskarriere. Die Erfolgskriterien sind neben der Einkommenssicherung und dem beruflichen Weiterkommen Zufriedenheit, Glück und das gute Gefühl, im Leben das Richtige zum richtigen Zeitpunkt zu tun. Während aber die Berufskarriere sorgsam eingefädelt wird, schlittern viele völlig unvorbereitet in die Familienkarriere hinein. Schade, denn es braucht Planung, eine gute Strategie und eine hervorragende Zusammenarbeit, um das passende Modell von Beruf und Familie zu finden und umzusetzen. Hier lohnt es sich etwas Zeit zu investieren, denn nur das eigene Modell taugt wirklich. Die entscheidenden Faktoren der Doppelkarriere:

- **Emotionen:** Wie fühlt es sich an, Mutter oder Vater zu sein?
- **Zeit und Geld:** Wie steht es um diese elementaren Ressourcen?
- **Erziehung und Beziehung:** Wer leistet diese Arbeit, die kaum sichtbar ist?
- **Kräfte und Unterstützung:** Wie robust bin ich, wer unterstützt uns und was kann delegiert werden?
- **Ansprüche und Rollen:** Was wollen wir im Beruf und als Familie erreichen? Welche Mutter, welcher Vater bin ich?

Je klarer unsere Vorstellungen von Beruf und Familie sind, umso eher werden wir sie erreichen. Derart reflektierte und nicht ausgebrannte Menschen braucht das Land.

(*) Marianne Breu ist Pädagogin sowie Soziologin und als Laufbahn-Coach und Beraterin für stimmige Arbeits- und Lebensformen tätig (www.mariannebreu.ch).

Gender-Mentoring als Chance für Frauen und Männer

Die Summe des Guten

In vielen Unternehmen fehlen Führungsfrauen im Topmanagement. Ein möglicher Ansatz, der Tatsache zu begegnen, ist ein breit angelegtes Gender-Mentoring-Programm. Der organisierte Dialog zwischen Männern und Frauen soll eine neue Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit entstehen lassen.

von Yvonne Seitz und Christoph Müller (*)

Ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern im Management streben viele Firmen an. Aber nur die wenigsten schaffen es. Trotz verschiedener Massnahmen in den Unternehmen und seitens der Politik sind Frauen nach wie vor deutlich untervertreten. In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen beträgt der Frauenanteil gerade einmal fünf Prozent. Diese Zahlen sind umso unverständlicher, wenn man bedenkt, dass die Frauen heute besser ausgebildet sind als je zuvor. 2008 waren 57 Prozent der Studienabgänger in der Schweiz weiblich. Die demografische Entwicklung lässt zudem prognostizieren, dass es nicht nur wünschenswert und gerecht, sondern auch nötig ist, dass Frauen verantwortungsvolle Positionen übernehmen. Diverse Studien belegen, dass Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in den Chefetagen finanziell erfolgreicher und nachhaltiger wirtschaften als jene, die alleine von Männern geführt werden. Eine Studie von Catalyst spricht für das Jahr 2007 von einer um 83 Prozent höheren Eigenkapitalrendite. Alles weist darauf hin, dass die Zukunft denjenigen Unternehmen gehört, die von Frauen und Männern gemein-

sam geführt werden. Was muss sich also ändern, damit künftig mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?

Diese Frage hat das Management der AXA Winterthur im Rahmen des Workshops «Women on the move» rund 60 Frauen aus allen Hierarchiestufen gestellt. Sind es die Strukturen, die Unternehmenskultur oder die mangelnde Visibilität, die Frauen am Karriereerfolg hindern? Liegt es an der Personalentwicklung, persönlichen Wertvorstellungen oder an der so oft diskutierten Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie? Die Veranstaltung ergab ein eindeutiges Bild: Die Frauen wollen Führungsaufgaben und Verantwortung übernehmen. Was die Lösungsansätze betrifft, so kamen dabei viele Facetten zutage. Die Frauen wünschen sich mehr Vernetzung untereinander, aktive Förderung durch Mentoring-Programme, mehr Visibilität durch stärkere Einbindung in Projekte sowie ein klares Commitment der Geschäftsleitung für Diversity.

Wichtige Selbsterfahrung

Auf der Grundlage vielfältiger Erfahrungen mit Mentoring-Programmen in anderen Unternehmen und unter Verwendung von Studienergebnissen und Expertenwissen entwickelte die AXA Winterthur im September



Yvonne Seitz

Christoph Müller

2009 ein unternehmensübergreifendes (Cross-) Gender-Mentoring-Programm mit Topmanagern als Mentoren und weiblichen Mentees. Der Kontakt und die Zusammenarbeit von Mentor und Mentee, zwischen denen keine Berichtslinie und zwei bis drei Hierarchiestufen liegen, hilft Vorurteile abzubauen und in geschäftlichen Zusammenhängen die jeweils andere Perspektive, Bewertung, Abwägung und neue Ansätze kennen zu lernen – und sich konstruktiv darüber auszutauschen. Die Männer lernen die Frauen als kompetente Kolleginnen kennen und profitieren von neuen Denkanstössen. Die Frauen wiederum erfahren durch ihre Mentoren männliche Denk- und Verhaltensweisen im Businessalltag und bekommen Zugang zu neuen Netzwerken. Eventuelle Klischees wie beispielsweise «Frauen wollen keine Karriere machen» oder «Männer wollen keine andere Meinung hören» können durch konkrete Erfahrungen korrigiert werden. Die Prinzipien des Mentoring – Offenheit, zuhören, reden, verstehen – stellen dies sicher.

Mix für den Paarlauf

Die Idee ist einfach, die Umsetzung eine Herausforderung: Schliesslich sollten sich im Sinne des von den Frauen geforderten Engagements des Topmanagements eine ganze Reihe von Führungskadern engagieren. Die Mitwirkung der gesamten Geschäftsleitung und eines Drittels des Topmanagements als Mentoren zeigt unmissverständlich das Interesse an einer Veränderung der Gender-Realität auf der Führungsebene des Unternehmens. Doch wie bei allen Mentoring-Programmen ist auch beim Gender-Mentoring die zwischenmenschliche Dimension im Tandem von besonderer Bedeutung. Denn gerade

dort, wo Hierarchiestufe und Lebensmodell verschieden sind, braucht es auch Gemeinsamkeiten. Ein Fragebogen, der das Kernstück der Bewerbung seitens Mentees und Mentoren war, leistete hierzu die Grundlage. So mussten die Beteiligten u.a. angeben, wann und wie man nein sagt, was einen begeistern kann und welche Erwartung man an das Programm hat. Die entsprechenden Antworten flossen in das Matching mit ein. Denn beispielsweise ein gemeinsames Interesse kann einen wichtigen Eisbrecher darstellen – und ein erster Schritt zu der Erkenntnis, dass sich Gemeinsamkeiten auch bei vielen Verschiedenheiten nicht ausschliessen.

Mehrwert schnell ersichtlich

Der Programmstart war vielversprechend: Sowohl Mentees als auch Mentoren berichten von wertvollen Einblicken und Tipps, kritischen Fragen und neuen Sichtweisen. Inwiefern die 41 teilnehmenden Frauen dank Gender-Mentoring ihre Karriere vorantreiben können, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorzusagen. Gender-Mentoring stellt auch kein Zaubermittel dar, wohl aber einen fundierten Baustein um zu fragen, zu diskutieren, zu verstehen und so die Situation zu verändern. Zudem fühlen sich die Mitarbeiterinnen ernst genommen und können die Visibilität steigern und ihr Netzwerk ausbauen. Vor allem aber sensibilisiert Gender-Mentoring die oberste Führung für das, was Frauen zu bieten haben und was sie benötigen, um ihr Potenzial einzubringen. Dazu gehört auch eine gewisse Unterstützung, nicht weil Frauen etwas nicht alleine erreichen können, sondern weil sie es sich mitunter nicht zutrauen oder weil sie vorsichtiger sind als Männer. Diese und andere Unterschiedlichkeiten bewahrt das Gender-Mentoring. Denn der Mehrwert einer gemischten Führung entsteht schliesslich, wenn Männer und Frauen differenziert und eigenständig denken und handeln.

(*) Christoph Müller ist Leiter Human Resources, Yvonne Seitz ist Leiterin der Fachstelle Diversity & Family Care bei der AXA Winterthur.

Barcelona | Budapest | Genf | Köln | Moskau | München | Stuttgart | Wien | Zürich

Personal Swiss 2010

Die Fachmesse für Personalmanagement
13.-14. April 2010 | Messe Zürich



KEYNOTE-SPEAKERS 2010



Lothar A. Harings
Chief Human Resources Officer,
Kühne + Nagel International
präsentiert von Speakers Excellence
Dienstag, 13. April 2010
11.20 bis 12.05 Uhr



Niels Pfläging
Berater, Business-Speaker
und Autor
Dienstag, 13. April 2010
15.40-16.50 Uhr



Paul Bridle
der Leadership Methodologist
präsentiert von German Speakers Association e.V.
Mittwoch, 14. April 2010
15.40-16.50 Uhr



SCHWERPUNKTE

- Personal-Dienstleistungen
- Personal-Beratung
- Personal-Software/Zeiterfassung
- Top Referenten
- Best Practice in Personalmanagement
- Verleihung Swiss HR-Award 2010
- Weiterbildung und Training PL

ÜBER 120 VORTRÄGE ■ 80 TOP REFERENTEN ■ 250 AUSSTELLER ■ 100% EINBLICK

www.personal-swiss.ch

Zeitgleich mit **PL** Swiss Professional Learning

Geschäftsführung/Unternehmensleitung

WIR SUCHEN: GRÜNDUNGSREKTOR/IN NEUE MITTELSCHULE IN OERLIKON.

Im aufstrebenden Norden der Stadt Zürich befindet sich ein Mittelschulcampus mit einem umfassenden Bildungsangebot. Die beiden heute selbständigen, benachbarten Kantonschulen Oerlikon (Lang- und Kurzgymnasium mit drei Maturitätsprofilen) und Zürich Birch (Kurzgymnasium mit zwei Maturitätsprofilen, wovon eines zweisprachig Deutsch/Englisch, und Fachmittelschule) sollen bis zum Schuljahr 2012/13 zu einer neu zu gründenden Mittelschule mit sämtlichen zürcherischen Maturitätsprofilen inkl. Fachmittelschule zusammengeführt werden. Der Mittelschulstandort Oerlikon umfasst aktuell 1'650 Schülerinnen und Schüler sowie rund 230 Lehrpersonen. Für die Zusammenführung der Schulen und den zukünftigen Betrieb suchen wir eine initiative, erfahrene Führungsperson:

Als **Gründungsrektor/in** führen Sie gemeinsam mit den bestehenden Schulleitungen das Umsetzungsprojekt «Eine Mittelschule am Standort Oerlikon, Zürich» durch. Sie stehen der Schulleitung vor und tragen die Gesamtverantwortung für die neue Schule. Die Schulleitung ist für die pädagogische, personelle, administrative und finanzielle Führung der Schule und deren Weiterentwicklung verantwortlich. Ihre Unterrichtsverantwortung beträgt sechs Lektionen pro Woche. Sie verfügen über fundierte Führungserfahrung, Kenntnisse in der Leitung von grossen Projekten, ausgeprägte Leistungsbereitschaft und Organisationsfähigkeit. Im Besonderen interessieren Sie sich für Schulqualität und stellen sich der Herausforderung einer umfassenden Schulneuentwicklung. Sie haben langjährige Unterrichtserfahrung auf der betreffenden Schulstufe, sind belastbar und haben Geschick im Umgang mit Menschen. Zielorientierung und Teamfähigkeit runden Ihr Profil als kommunikative Führungspersönlichkeit mit sicherem Auftreten ab.

Formale Voraussetzung für Ihre Bewerbung sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, das Diplom für das Höhere Lehramt bzw. eine gleichwertige fachliche und pädagogische Ausbildung. Idealerweise verfügen Sie über eine betriebswirtschaftliche Aus- oder Weiterbildung. Nähere Auskünfte erhalten Sie von Herrn Marc Kummer, Amtschef Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich (marc.kummer@mba.zh.ch; Telefon 043 259 43 80). Ihre Bewerbung senden Sie bitte bis zum 15. März 2010 an folgende Adresse: Mittelschul- und Berufsbildungsamt, Herrn Marc Kummer, Neumühlequai 10, 8090 Zürich.



MITTELSCHUL- UND BERUFSBILDUNGSAMT
KANTON ZÜRICH | BILDUNGSDIREKTION

Weitere Stellen beim Kanton Zürich
auf www.publicjobs.ch