

# WIRTSCHAFT

## INTERVIEW



Christa Geyer und Veronika Lammer setzen sich für eine geschlechtergerechtere Organisationskultur ein.

## „Führung braucht Frauen“

Die Fondsfrauen sind ein Karrierenetzwerk zur Förderung von Frauen in der Finanzbranche – mit dem erklärten Ziel, im Sinne von gelebter Diversität den Anteil der Frauen in verantwortungsvollen Positionen zu erhöhen. Ein neuer Leitfaden

**D**ie Fondsfrauen haben einen Leitfaden entwickelt, um den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Wie kam es dazu?

**Christa Geyer:** Die Fondsfrauen in Österreich haben im Vorjahr Themen identifiziert, die für Frauen in ihrer Karriereplanung wichtig sind. Daraus sind drei Arbeitsgruppen zu den Themen Finanzentwicklung und Finanzbildung, Netzwerken und schließlich Führung braucht Frauen entstanden, wobei ich letztere geleitet habe. Das Ergebnis dieser Arbeitsgruppe ist der Code of Conduct, ein Leitfaden, der sich an alle Finanzunternehmen in Österreich richtet und einen Beitrag leisten soll, die Zahl der weiblichen

soll dann auch die Entscheidung treffen. Natürlich spielt die Person, die die Position besetzt, eine wichtige Rolle, aber sie soll nicht die alleinige Rolle spielen.

*Wie lautet die zweite Killerphrase?*

**Geyer:** „Frauen bringen nicht die gleiche Qualifikation mit wie Männer.“ Das möchte ich am liebsten gar nicht kommentieren, weil es einfach nicht der Wahrheit entspricht. Es gibt mittlerweile einige Studien, die klar belegen, dass Unternehmensergebnisse nachhaltig verbessert werden, wenn auch Frauen im Top-Management sind. Wichtig ist, einen Job für Frauen sinnstiftend zu gestalten. Gerade das aktuelle Thema „Nachhaltigkeit“ lockt Frauen vermehrt

ändert sich die Führungskultur. Frauen sind auch selbstbewusster und nicht ständig unter Beobachtung, wie beispielsweise in der Finanzwelt.

*Braucht es also besonders Frauen, die anderen Frauen Mut machen?*

**Geyer:** Absolut, es ist wichtig, dass Frauen in Führungspositionen anderen Frauen helfen. Madeleine Albright, die ehemalige Außenministerin der USA, hat einmal gesagt, es gibt eine eigene Abteilung in der Hölle für Frauen, die anderen Frauen nicht helfen. Wenn es eine Frau geschafft hat, ganz nach oben zu kommen, darf sie nicht hinter sich die Tür zu machen, sondern sie muss sagen ich bin, was ich bin, wer ich bin, es ist gut

Untersuchung von Boston Consulting hat wieder gezeigt, dass Unternehmen einen höheren Ertrag erwirtschaften und auch stabiler sind, wenn sie divers aufgestellt sind. Besonders faszinierend ist, dass auch die Innovationsrate höher ist. Es ist eine Verantwortung eines jeden Vorstandes, dieses Potenzial zu nutzen. Das wollen wir letztendlich mit dem Code of Conduct verständlich machen.

*Was steht konkret in diesem Leitfaden?*

**Geyer:** Wir haben viele Studien gelesen, unzählige Frauen interviewt, uns von vielen Seiten Input geholt und überlegt, welche Themen sind relevant und mit welchen Argumenten sind wir konfrontiert. Schließlich haben wir vier Killerphrasen identifiziert und auch Antworten darauf gegeben. Die erste Killerphrase heißt: „Es gibt nicht genug Frauen, die sich bewerben.“ Wenn viele Jobs durch interne Rotation vergeben werden und nicht durch einen offiziellen Auswahlprozess, dann kann es schon sein, dass sich nicht so viele Frauen bewerben, weil sie es gar nicht wissen. Daher lautet eine ganz wichtige Forderung von uns, dass jeder Job ausgeschrieben werden muss.

*Aber gibt es in Bereichen wie Risiko- und Fondsmanagement oder IT überhaupt genug Frauen, die sich dafür interessieren?*

**Geyer:** Es gibt sicher Bereiche, in denen grundsätzlich mehr Frauen tätig sein wollen – beispielsweise HR – und solche, wo das nicht so ist. Dem kann man entgegenwirken, in dem man eine Pipeline hat, die geschlechterneutral aufgestellt ist, also 50 Prozent Frauenanteil hat. Wir verwehren uns dagegen, dass zwei Männer in der Pipeline für einen Job genug sind und der Bewerbungsprozess bereits startet.

*Entscheiden aber oft nur Männer, wer den Job bekommt?*

**Geyer:** Gerade in der Finanzbranche ist es so, dass Top-Positionen nach wie vor sehr männerdominant besetzt sind. Um hier eine Veränderung zu erwirken, könnte man gerade für Top-Positionen einen externen Berater hinzuziehen und ein diverses Team

*ein Mittel zum Zweck:*

**Geyer:** Dazu fallen mir die Wiener Philharmoniker ein. Die waren bis 1997 ein reiner Männerverein – mit dem Argument, Frauen seien nicht qualifiziert genug. Noch 2006 lag die Frauenquote bei beschämenden 0,86 Prozent. Und dann wurde das anonyme Vorspielen hinter einem Vorhang eingeführt. Und siehe da, heute liegt die Frauenquote immerhin bei 8 Prozent. Das ist zwar noch immer nicht besonders viel, aber verglichen mit den vergangenen Jahren eine rasante Steigerung.

*Kommen wir zu Killerphrase drei:*

**Geyer:** Die lautet „Teilzeit reicht nicht für Führung“. Dieses Thema sehe ich etwas differenziert. Im Top-Management – also auf Vorstandsebene – ist es sicher schwierig, in Teilzeit zu arbeiten. Allerdings hat uns IKEA gezeigt, dass auch das möglich ist. Zugegeben, das ist nicht Standard, aber wenn man möchte, funktioniert auch das. Im mittleren Management ist es auf jeden Fall möglich, auch in Teilzeit eine Führungsfunktion zu übernehmen. Daher mein Appell an die Frauen, sich um eine Führungsposition zu bewerben, wenn sie aus der Karenz zurückkommen. Diesem Thema „Karenz-Rückkehrerinnen“ werden wir uns heuer in der Arbeitsgruppe speziell widmen.

*Wir sind bei der vierten Killerphrase:*

**Geyer:** „Wir haben ihr eine Chance gegeben, aber sie hat sich nicht bewährt.“ Dabei haben wir festgestellt, dass Mentoring alleine nicht ausreicht. Man muss die Frauen aktiv sponsern. Man muss sie integrieren in diese Männerwelt. Als Frau ist man in einer Führungsposition eine rare Spezies und derzeit noch einsam. Da braucht es aktives Sponsoring und gemeinsame Integration, die die Männer natürlich auch zulassen müssen. **Lammer:** Das kann ich nur unterstreichen: Es ist ganz wichtig, mehrere Frauen gemeinsam nach oben zu bringen. Daher auch die Idee der Quote, denn eine Frau kann sich gegen mehrere Männer schwer durchsetzen. Wir haben das im öffentlichen Bereich gesehen, wo es eine Quote gibt und mehrere Frauen in Führungspositionen sind. Es ver-

## Lammer, Retail Research Managerin bei der Raiffeisen Bank International, und Christa Geyer, Leiterin des Kompetenzzentrums für Osteuropa bei der Raiffeisen Capital Management.

es mich ganz besonders, dass auch Frau Doris Schmidauer auf unser Netzwerk aufmerksam geworden ist und uns anlässlich des Weltfrauentages zu einer Veranstaltung in die Präsidentschaftskanzlei der Hofburg eingeladen hat, bei der wir uns präsentieren dürfen.

*Wie schätzen junge Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, dieses Thema ein?*

**Geyer:** In unserer Arbeitsgruppe war eine junge Frau, die fragte, ob das heutzutage überhaupt noch notwendig ist, darüber zu diskutieren. Andere junge Frauen sagten dann: Wenn du das erste Kind hast, wirst du sehen, dass das noch notwendig ist.

**Lammer:** Ich stelle aber auch bei Männern eine Veränderung fest. Ich habe zwei Studenten in meinem Team, die sehen es als völlig normal, dass die Frau die gleichen Chancen hat wie der Mann. Die Gleichheit zwischen Mann und Frau ist für sie selbstverständlich.

**Geyer:** Bei den Männern gibt es zwei Kategorien: Die einen sehen Frauen in Führungspositionen sehr kritisch und fühlen sich bedroht, die anderen unterstützen Frauen und sind moderner eingestellt. Viele 30- bis 35-jährige Männer sehen es tatsächlich nicht so entspannt, dass sie plötzlich Konkurrenz haben. Sie sind schon auf dem Sprung in ihre erste Managementfunktion und haben Angst, dass es eine Frau wird.

*Wie wichtig ist es, Ziele und Quoten zu vereinbaren?*

**Lammer:** Wir sind für die freiwillige Quote auf allen Ebenen. Nicht nur im Top-Management, sondern auch auf Team- oder Abteilungsebene. Das muss kommuniziert werden, damit wird es messbar gemacht und auch kontrollierbar. Alles, was nicht kontrolliert wird, wird nicht wahrgenommen. Dazu gibt es eine interessante Studie von Deloitte: Das Top-Management stimmt zu 85 Prozent überein, dass es wichtig ist, Ziele zu vereinbaren. Aber nur 28 Prozent machen es tatsächlich. Hier gibt es eine große Diskrepanz zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was letztendlich getan wird. Hier müssen wir ansetzen.