

FEATURING MILENA MOSER & ALESSANDRA LOSITO

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

LADIES DRIVE

Seit 2007

NEUE WEBSITE
WWW.
LADIESDRIVE.
WORLD

No 58

Selbstoptimierung

DAS (NOCH) BESSERE ICH?

Schweiz CHF 15.00 Europa 11,00 €



WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

SOMMERAUSGABE 2022, 15. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



SOMMERAUSGABE 2022

Die Grenzen der Selbstoptimierung: Brauchen wir andere Strukturen?

Frauen laufen mit Selbstoptimierungsbestrebungen häufiger in ein Burnout als Männer. Warum ist das so? Und wie können wir Organisationsstrukturen und -kulturen optimieren, damit sie für mehr als nur den „ideal worker“ passen?

Bilder im Kopf und Realität klaffen auseinander

In meinen zahlreichen Unconscious-Bias-Workshops stelle ich immer wieder die folgende Frage: „Wenn ich Ihnen sage, dass in der Schweiz gemäss Bundesamt für Statistik 75 Prozent aller Familien mit Kindern 1970 in einem Modell mit traditioneller Rollenteilung gelebt haben, wie hoch schätzen Sie den Anteil dieses Modells heute?“ Nie bekomme ich auch nur annähernd eine korrekte Antwort. Die meisten überschätzen den Anteil sehr stark, der mittlerweile – je nach Alter der Kinder – nur noch zwischen 12 und 18 Prozent liegt. Wir haben also immer noch das traditionelle Rollenbild – Mann arbeitet Vollzeit, Frau kümmert sich ausschliesslich um Kinder und Haushalt – im Kopf, obwohl die Realität längst eine andere ist. Und passend dazu: Unsere gesellschaftlichen Strukturen (z. B. Steuersystem oder Subventionierung der Kinderbetreuung) und auch unsere Organisationsstrukturen basieren immer noch auf diesem veralteten Modell, samt dem damit einhergehenden Führungsverständnis.

Organisationsstrukturen, -kulturen und Führungsverständnisse hinken hinterher

Viele Organisationen sind in ihren Strukturen, Prozessen und Werten (immer noch) auf die Bedürfnisse des Vollzeit erwerbstätigen Alleinernährers zugeschnitten. In vielen Unternehmen herrscht nach wie vor eine Vollzeit-Präsenz-Kultur – auch wenn zwei Jahre Pandemie durchaus andere Möglichkeiten gezeigt haben. Für alle anderen, die nicht diesem Bild des „ideal workers“ entsprechen, passen die Strukturen, Prozesse und Kulturen nur teilweise. Teilzeit Arbeitende, Frauen (in 80 Prozent bis 99 Prozent Pensen), Minderheiten, Menschen mit Einschränkungen werden beispielsweise immer noch bei Beförderungen benachteiligt, selbst wenn sie die entsprechenden Kompetenzen haben. Das zeigen die Ergebnisse unseres jährlichen Gender Intelligence Reports schwarz auf weiss. Dazu kommt aus der Perspektive der „nicht ganz Passenden“ die Herausforderung, mit den sogenannten „Double-Bind Messages“ umzugehen. Gemeint sind hier widersprüchliche Erwartungen, die oftmals unbewusst besonders an Frauen und Minderheiten gerichtet werden: einerseits sich wie die dominante Gruppe zu verhalten („Sei gleich wie wir, du bist ja auch im Senior Management“) und andererseits das stereotyp zugeschriebene Verhalten zu bewahren („Sei anders wie wir, du bist ja eine Frau“).

Selbstoptimierung in den falschen Strukturen ist reine Selbstaussbeutung

Vor allem Frauen in Führungspositionen geraten hier unter Druck: Sie erleben, als Führungskraft nicht ernst genommen zu werden, und die Konfrontation mit Geschlechterstereotypen (besonders, wenn sie Mütter sind). Die zusätzlich für Frauen bestehenden Hürden bleiben häufig unsichtbar. Sie stossen deswegen oft auf mangelndes Verständnis bei ihren männlichen Kollegen oder auch bei ihren Führungskräften. Frauen erleben in Unternehmen sehr oft, dass sie irgendwie nicht passen, und entwickeln mit der Zeit das Gefühl, nicht dazuzugehören. Gleichzeitig verlieren sie langsam das Vertrauen in sich selbst.

Gerade Frauen, aber auch andere Minderheitengruppen reagieren auf diese Belastungen mit verstärktem Selbstmanagement und dem Versuch der Selbstoptimierung: sich noch besser organisieren, noch effizienter arbeiten, noch mehr delegieren, noch eine Weiterbildung etc. Ein Versuch, der wirkungslos bleibt, da der Ansatzpunkt der falsche ist. Denn die Organisationsstruktur und -kultur ändern sich dadurch nicht. Im Gegenteil:

Durch diese Selbstoptimierung erhalten Frauen unbewusst die bestehenden Machtverhältnisse und zementieren die für sie nicht wirklich passenden Strukturen und Kulturen. Es besteht eher die Gefahr, dass Frauen in einen Burnout geraten, da sie Energie in Veränderungen stecken, die sie nicht weiterbringen. Einige resignieren vielleicht und verlassen das Unternehmen. Andere geben die Führungsposition auf und suchen sich eine Nische in der Organisation, die einigermaßen passt.

Selbstoptimierung ist in diesem Fall keine Lösung. Die bestehenden Probleme in der Organisationskultur werden dadurch nicht gelöst, sondern nur verschleiert. Sie werden als „Probleme der Frauen“ angesehen und die Lösung an die Frauen abgeschoben. Handlungsbedarf besteht dann für das Unternehmen praktischerweise nicht mehr. Und am Anpassungsdruck für alle „nicht ganz Passenden“ ändert sich nichts.

Unternehmen müssen Strukturen und Kulturen anpassen – aber wie?

Was ist die Alternative? Organisationen können einiges tun, um eine Kultur und um Strukturen zu schaffen, die für breitere Kreise von Mitarbeitenden optimal sind. Damit lösen sie letztlich auch das Problem des Fachkräftemangels. Hier ein paar Ideen:

1. Organisationsstruktur: Teams legen fest, wie sie zusammenarbeiten wollen: Die berühmten flexiblen Arbeitsmodelle erleichtern nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Alle profitieren von grösserer Zeitautonomie oder flexiblen Arbeitsorten, ob es die schwangere Leiterin der Entwicklungsabteilung ist, die sich aufgrund starker Rückenprobleme zwischendurch immer wieder hinlegen muss, oder der Marketingspezialist, der aufgrund einer Operation noch keine langen Strecken zurücklegen kann, oder der brasilianische Kollege, der seine kranke Mutter in Brasilien beim Übergang in eine neue Betreuungseinrichtung begleitet, oder der Leiter HR, der drei Stunden pendeln an einzelnen Tagen vermeiden und so mehr Betreuungsarbeit zu Hause übernehmen kann.

2. Organisationskultur: Offenheit für Feedback ermöglicht es, Wertschätzung und Anerkennung und so das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitenden zu verbessern. Weiblich konnotierte Qualitäten müssen aufgewertet werden, z. B. die Anerkennung von Care-Arbeit bei Frauen und Männern. Klare rote Linien hinsichtlich Sexismus oder Abwertungen von bestimmten Gruppen geben Sicherheit. Führungskräfte haben hier eine starke Vorbildfunktion. Eine inklusivere Organisationskultur nützt allen.

3. Neudefinition von guter Führung: Gute Führung braucht sowohl „männliche“ als auch „weibliche“ Qualitäten, z. B. Autonomie und Empathie. Gleichstellung ist kein Randthema, wenn es um Führung geht: Inklusion muss ein explizites Ziel von Führung sein und als Leistungsmerkmal auch beurteilt werden und beförderungsrelevant sein. Dazu kommt, dass heterogene Teams, die flexibler arbeiten, auch anders geführt werden müssen. Wie, ist hinlänglich bekannt.

Produktiver arbeiten und mehr leisten! Sich besser und glücklicher fühlen! – das sind die Versprechen der Selbstoptimierung. Das kann aber nur funktionieren, wenn die Optimierung auch dort ansetzt, wo die Probleme tatsächlich entstehen: in zu engen kulturellen und strukturellen Organisationskorsetten.

PROF. DR. GUDRUN SANDER
ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management
www.ccdi-unisg.ch
FOTO: ANNA-TINA EBERHARD



FEMALE INNOVATION FORUM 2022

MAKE IDEAS

BIGGER BETTER FASTER TOGETHER

INNOVATIONS-KEYNOTE-SPEAKER



LARA AMINI

Head of Business Development und Co-Founder LOXO
„Autonome Warenlieferung ist die flexible Transportlösung für die Zukunft“



SIMONE RIEDEL RILEY

Leiterin Geschäftsstelle Technologiefonds, Emerald Technology Ventures
„Climate-tech spielt eine zentrale Rolle bei der nachhaltigen Reduktion von CO2-Emissionen“



STEPHANIE SIEVERS

Head of Marketing Europe Philips
“We need to jointly shape our healthcare for the future”



CLAUDIA NERGER

Leiterin Personal-, Führungskräfteentwicklung & Nachwuchssicherung BMW Group
„Innovation wird von Menschen gemacht: Warum es gerade jetzt auf Führung, Zusammenarbeit und neue Kompetenzen ankommt“

KEYNOTE AWARD NIGHT

GRÜNDERINNEN & START-UPS



DIPL.-ING. ANNE RICHTER

Founder & Chief Excitement Officer (CEO) Knecker
„Für mich ist pflanzliches Protein die Zukunft.“



CLAIRE MEUWLY und LARINA LAUBE

Founder NOW Care
„Wir haben eine Lösung entwickelt gegen die Umweltbelastung durch unsere Pflegeprodukte.“



DR. FRANCINE LORENZ

CEO & Co-Founder Symply Health
„Von den Symptomen zur Therapie: Mit unseren intelligenten e-Tons befähigen wir zur unabhängigen Selbstmedikation.“



HALLA SIGURTHORSOTTIR

Founder Aiving
“Foster success and motivation with wearable technology in figure skating while minimising the risk of injuries.”



DR. FAJER MUSHTAQ

CEO & Co-Founder Oxyle
“Protecting the health of our precious bodies of water by removing highly persistent and toxic pollutants with our sustainable and efficient water treatment technology.”

WWW.FEMALEINNOVATIONFORUM.CH

PRESENTING SPONSORS



CO-SPONSORS



walderwyss rechtsanwälte

oppenheim & partner

emedately



MEDIAPARTNER



EqualVoice