

Weiblicher Faktor

Beratung Schweizer Consultingfirmen stellen mehr Frauen an. Ihr Beratungsstil gilt als ganzheitlich und einfühlsam.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Sie kam, hörte zu und verstand: Die Berner Unternehmensberaterin Andrea Wenger* nahm sich Zeit für vertiefte Gespräche mit dem Chef. Sie arbeitete sich geduldig in Problembereiche des schlingernden Unternehmens ein und analysierte die Akteure. Ihr Befund führte zu personellen Konsequenzen, die dem Unternehmen eine wichtige Weichenstellung ermöglichten.

«Frauen verfügen generell über ein ausgeprägteres Sensorium, und diese weichen Faktoren sind in der Beratung absolute Schlüsselkompetenzen», sagt Christoph Hunziker, Projektleiter bei Input Consulting in Zürich und Bern. «Frauen beraten mit ganzheitlicher Perspektive, empathisch, beziehungsorientiert. Nicht besser als Männer, aber eben anders.» Dieser Blickwinkel sei heute vermehrt gefragt.

Anlässe dazu gibt es genügend. Führungskräfte wollen ihre Situation umfassend unter die Lupe nehmen. Sie haben ihre Stelle verloren und brauchen Ermutigung. Ausserdem haben sie sich stets mit Männern ausgetauscht und wünschen die weibliche Perspektive als Ergänzung.

Explizit Beraterinnen gesucht

Frauen sind in Schweizer Consultingfirmen noch immer stark untervertreten. Sie machen erst 19 Prozent der Juniorpartner aus, auf Partner- oder Geschäftsführungsebene bewegt sich ihr Anteil im einstelligen Bereich. Partnerstatus und Mutterrolle – das ist hierzulande nach wie vor eine schwierige Kombination. Die Ausnahmen fallen auf: Beatrix Morath etwa, Senior Partnerin bei Roland Berger, eine der wenigen Frauen unter den 170 Partnern weltweit.

Doch die Zahl der Beraterinnen wie auch der Partnerinnen dürfte mit der anziehenden Nachfrage rascher steigen. Wie dies funktioniert, zeigt etwa die Boston Consulting Group in Deutschland seit einigen Jahren. Sie fördert Frauenkarrieren mit Workshops für Studentinnen, flexiblen Teilzeitmodellen und aktiver Hilfe bei der Suche nach Tagesmüttern.

Die helvetischen Consultingfirmen ziehen nun nach. Die Zürcher Outplacement-Firma Grass & Partner, spezialisiert auf obere und mittlere Managementstufen, suchte im letzten Jahr explizit Frauen als Beraterinnen. Ihr Team besteht nun schon zu 30 Prozent aus Expertinnen, mehrheitlich Frauen mit fundierter Berufserfahrung im Personalbereich oder mit Führungsverantwortung.

Schlüsselkompetenzen mit Vorzügen

Was verspricht sich Grass & Partner davon? «Wir sind überzeugt, dass Beraterinnen im Team heute ein Erfolgsfaktor sind», sagt Miriam Petrachi, Beraterin Outplacement. Ein Stellenverlust ziehe weitere private Herausforderungen mit sich. Es gebe Personen, welche sich in einer solchen Lebenssituation die Zusammenarbeit mit einer Frau wünschten. André Schläppi, Geschäftsstellenleiter Zürich bei Grass & Partner, doppelt nach: «Aktives Zuhören ist eine weibliche Stärke. Das stellen wir immer wieder fest.»

Punkto Expertenwissen ortet Petrachi keine Geschlechterunterschiede. Allerdings fügt sie hinzu: «Frauen tendieren dazu, aktiver und rascher auf die Gesamtsituation der Person einzugehen.» Da Frauen eher die Beziehungsebene betonen, könne ihre Beratung als persönlicher erlebt werden, sagt Schläppi. Der Nachteil liege in der eindeutigen Abgrenzung: «Die Outplacement-Beratung grenzt sich klar von einer Psychotherapie ab.»

Auch Eva Köchli, Seniorberaterin bei Input Consulting in Zürich und Bern, sieht grosse Unterschiede: «Nur schon die Wahrnehmung beim Zuhören und Erfassen der Problemstellung unterscheidet sich.» Sicherlich seien daher auch die Lösungsansätze anders gewichtet und strukturiert. Christoph Hunziker von Input Consulting hält fest: «Die Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Vertrauen sind bei Frauen oft ausgeprägter als bei Männern.» Angesichts der Vorzüge dieser Schlüsselkompetenzen sollten Frauen seiner Ansicht nach nicht den Fehler begehen, beruflich möglichst die männlichen Berater zu kopieren, was sich durchaus beobachten lasse.



Unternehmensberaterin: Die weichen Faktoren wie Empathie gelten immer mehr als Schlüsselkompetenzen.

Noch sind viele Entscheidungsgremien bei Firmen sehr männerlastig besetzt. Gerade wenn es um harte Entscheidungen gehe, dürften noch Vorbehalte gegenüber weiblichen Beratern bestehen, merkt Hunziker an. «Der eine oder andere ‹harte Knochen› will explizit keine Beraterin – übrigens genau diejenigen, die es gerade am nötigsten hätten», betont auch Schläppi. Handle es sich aber bei den Beratungsthemen um weiche Faktoren, suchten Männer sogar bevorzugt Frauen auf.

Für alle vier Befragten ist die Diversität der Berater wichtig. Zu dieser gehöre auch eine gute Durchmischung von Frauen und Männern, findet Hunziker. «Damit wird sichergestellt, dass Problemstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, was zu breiter abgestützten, kreativeren und im Endeffekt auch besseren Lösungen führt.» Auch André Schläppi hält fest: «Die Mischung macht's!» Es brauche die gesamte Tonleiter. Eva Köchli ist aufgefallen, dass Kunden gemischte Beraterteams gerne sehen, da man sich davon aufgrund der unterschiedlichen Stärken von Frau und Mann bessere Resultate erhoffe. Zudem stellt sie fest, dass sich Chefinnen gerne von Frauen beraten lassen: «Vielleicht fühlen sie sich besser verstanden und arbeiten so effizienter.»

* Name der Redaktion bekannt

«Mehrwert gemischter Teams wird erkannt»

Warum ist der Anteil weiblicher Berater in der Schweiz nicht rascher gewachsen?

Beatrix Morath: Es gibt deutlich mehr weibliche Consultants als vor 10 bis 15 Jahren. Aber auch heute noch bewerben sich bei uns mehr Studenten als Studentinnen. Das hängt mit der langfristigen Karriereplanung vieler Frauen zusammen: Frauen machen zwar in der Beratung ebenso schnell Karriere wie Männer, wechseln aber oft nach vier bis fünf Jahren in die Industrie, um dort einen regelmässigeren Arbeitsrhythmus zu finden. Das ist ausgesprochen schade.

Wie wirkt die Branche dem entgegen?

Morath: Frauen haben bei uns gleiche Chancen wie Männer und werden durch verschiedene Angebote auch noch gezielt gefördert – von speziellen Mentoring-Programmen bis hin zu Teilzeitmodellen, die es Eltern ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren.

Was veranlasst Unternehmen nun, explizit Beraterinnen zu engagieren?
Morath: Viele Unternehmen erkennen den klaren Mehrwert, gemischte



Beatrix Morath
Senior Partnerin Roland Berger, Zürich

Beraterteams zu beschäftigen. Durch ihre oft ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten tragen Frauen häufig dazu bei, schwierige Gesprächssituationen zu entkrampfen und ein entspanntes Beratungsklima zu schaffen.

Lassen sich Männer von Frauen beraten?
Morath: Ja. In vielen Situationen schätzen Männer sogar die oft etwas «andere» Frauenperspektive. Entscheidend sind aber fachliche und soziale Kompetenzen – und die besitzen Frauen wie Männer.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI