

Kein Aufstieg ohne Seilschaft

Der Frauenanteil in Schweizer Chefetagen liegt bei unter zehn Prozent. Vor dem Hintergrund der aktuellen deutschen Diskussion um Frauenquoten hat die Personalwirtschaft fünf im Nachbarland arbeitende Wirtschaftsfrauen zu den Gründen für diese Schräglage befragt. Die sind sich einig: Schuld ist auch das Traditionsbewusstsein.



Die aktuelle Wirtschaftskrise wäre nicht eingetreten, wenn das eine oder andere Investmentbanker-Team etwas weniger testosterongesteuert gewesen wäre. Auch eine „Bernadette“ Madoff in Analogie zum Bernard Madoff-Finanzskandal hätte es nie geben können, da Frauen eher vor Betrug zurückschrecken und gewissenhafter handeln. Äußerungen wie diese hört man aus dem Mund vieler Diversity-Experten. Eine Studie unter Unternehmen des französischen Aktienindex CAC 40 scheint ihnen Recht zu geben: Der Kursverfall der untersuchten Firmen im Jahre 2008 war desto geringer ausgeprägt, je höher der Frauenanteil in der Führungsetage lag. „Frauen sind zuverlässiger, wenn es um die Rückzahlung von Darlehen geht“, behauptet auch Mohamed Younis, der Friedensnobelpreisträger und Gründer der Grameen Foundation, und beschränkt seine Vergabe von Mikrokrediten vornehmlich auf Frauen.

Trotz dieser Lobgesänge auf Frauen und ihren positiven Einfluss auf das Wirtschaftsleben nimmt sich ihre Präsenz in Leitungspositionen auch in vielen westlichen Industrienationen noch immer bescheiden aus. Auch die Schweiz bildet da keine Ausnahme. Hier lag der

Frauenanteil auf Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsebene Ende 2009 gerade mal bei neun Prozent. In der Wissenschaft wiederum gibt es nur knapp 15 Prozent Frauen in der Professorenschaft der universitären Hochschulen. Eine Ausnahme bildet einzig der hohe Frauenanteil in der Schweizer Top-Politik - drei von insgesamt sieben Bundesräten sind weiblich. Warum ist das so?

Mangelnde Führungserfahrung verhindert Anerkennung

„In den Augen einiger Schweizer Geschäftsmänner haben sich Frauen noch immer nicht überzeugend in Führungsrollen beweisen können“, beobachtet Inga Beale eine vergleichsweise Zurückhaltung männlicher CEOs in der Schweiz, wenn es um die Akzeptanz weiblicher Stärken in gemischten Teams geht. Beale, ehemalige CEO der Conventum Rückversicherung in Zürich, ist heute Chief Underwriting Officer (CUO) bei der global agierenden Versicherungsgruppe Zurich Financial Services. Die Halb-Britin mit norwegischer Mutter war in Ländern wie den USA, ihrer Heimat Großbritannien, Deutschland und nun in der Schweiz beruflich in Führungspositionen aktiv. Schweizer Chefs wür-

den zwar eine Bereicherung durch gemischte Teams erkennen, allerdings würden Frauen aus Sicht der Männer noch nicht genügend Erfahrung gesammelt haben, Top-Teams auch erfolgreich führen zu können, meint sie. „Deshalb sind Frauen hier seltener in Führungsrollen vertreten als in einigen anderen europäischen Industrienationen, die diesen Prozess der Anerkennung schon vor Jahren durchliefen.“

Ein Teufelskreis, den auch Claudia Schwes, Länderchefin vom französisch-amerikanischen Kommunikationstechnologieanbieter Alcatel-Lucent, sieht: „Wir leben hier in einem noch stark von Männern dominierten Land, in dem Verbindungen wie Netzwerke aus gemeinsamen Militärdienstzeiten viel zählen. Man fühlt sich weiterhin Traditionen verpflichtet, die nicht per se schlecht sein müssen. Aber das Festhalten an diesen Traditionen erklärt teilweise, weshalb Männer Frauen in Führungsrollen eher mit Skepsis sehen.“

Schweizer Frauen ohne Ambitionen?

Schwes sieht Gründe für den geringen Frauenanteil jedoch auch woanders: Den meisten Schweizern ginge es finanziell

vergleichsweise sehr gut. Viel würde vererbt werden, sodass der Druck bei Frauen, etwas selbstständig aufzubauen oder die eigene Karriere voranzutreiben, kein wichtiger Motivator sei. „Viele Frauen stellen sich mit einer Rolle im Mittleren Management zufrieden, womit sie der Routine, die in der Schweizerischen Kultur einen prägenden Stellenwert hat, entsprechen“, meint die aus Deutschland in die Schweiz gezogene Rheinländerin. Ähnlich ernüchternde Beobachtungen macht Ellie Filler, Partnerin der Executive Search-Firma Heidrick & Struggles in Zürich. Die Schweiz liege im Vergleich zu anderen Nationen weit zurück, bemerkt die in Australien geborene Headhunterin. „Die Schweiz hat bisher in der aktiven Entwicklung von weiblichen Top Level Talenten versagt. Die Liste der Frauen in oberen Führungspositionen hat sich seit Jahren nicht erweitert. Wir müssen immer auf die gleichen Namen zurückgreifen“, so Filler.

Als weniger dramatisch bezeichnet Isabelle Welton die Situation. Die Schweizerin leitet seit Januar dieses Jahres die IBM Schweiz. Die zweifache Mutter konstatiert: „Top-Managerinnen in der Schweiz sind leider nach wie vor eine Seltenheit. Allerdings ist der Status von uns Top-Managerinnen genauso hoch wie derjenige unserer männlichen Kollegen. Das macht den Job interessant und fordert uns, weitere Top-Positionen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen.“ Und Claudia Schwers fügt in diesem Punkt hinzu: „Letztendlich ist es die Persönlichkeit, die überzeugt, auch wenn Männer wie Frauen in ihrer Führungsrolle auch funktionalisiert wahrgenommen werden. Tatsache ist: Ich fühle mich in den Reihen männlicher Gleichgestellter nicht benachteiligt.“

Weibliche Chefs werden weniger wahrgenommen

Welton und Schwers konstatierten also, dass Frauen – stehen sie erst einmal ganz oben auf der Karriereleiter – den selben Status wie gleichrangige Männer

genießen. Aber werden weibliche Inhaber von Spitzenpositionen von der Öffentlichkeit tatsächlich gleichermaßen wahrgenommen? Ein Beispiel: Die renommierte amerikanische Frauen- und Leadership-Forscherin Nancy Adler, Professorin an der McGill University in Montréal, ließ ihr Publikum auf der letztjährigen Kölner HR-Messe „Zukunft Personal“ schätzen, wie viele weibliche Regierungschefs die Welt seit 1950 gesehen hat. Die Antworten aus dem Publikum variierten von sechs bis 27. In der Tat waren es Adlers Recherchen zufolge 91 weibliche Regierungsoberhäupter! Diese massive Fehleinschätzung ist zweifach begründet: Einerseits bekleidet die Mehrzahl dieser 91 Politikerinnen wichtige Ämter weltpolitisch weniger einflussreicher Staaten. Andererseits sorgt die nach politischer und ökonomischer Brisanz selektierte Medienberichterstattung für eine Verstärkung dieser Misslage.

Auch Ellie Filler unterstreicht die Wahrnehmung und den ungleichen Status der Frau in Gesellschaften – und vor allem in der Schweiz, wie sie sagt, als hinderlichen Aspekt: „Männer nehmen häufig an, dass Frauen ihre Businessrolle nur als eine Art vorübergehendes Hobby sehen.“ Schuld daran sei das Image von Business-Frauen in den Schweizer Medien, das sich immer noch an der Doppelrolle einer Frau als Mutter und Firmenkollegin orientiere. „In skandinavischen Ländern haben wir in der Arbeitswelt ein völlig anderes Image“, so die Personalberaterin. „Dort verabschieden sich auch die berufstätigen Väter früher von der Geschäftsleitungssitzung, wenn sie die Kleinen vom Kindergarten abholen müssen. Die Rollenaufteilung ist beispielsweise in Dänemark und Schweden gleichwertig.“ Es sei egal, ob der Vater oder die Mutter die Doppelrolle der Erziehung und der Karriere übernehme. Die skandinavischen Gesellschaften haben damit einen gleichwertigen Status Quo geschaffen, der inzwischen intrinsisch verankert wur-

„Die Schweiz hat bisher in der aktiven Entwicklung von weiblichen Top Level Talenten versagt. Die Liste der Frauen in oberen Führungspositionen hat sich seit Jahren nicht erweitert.“

Ellie Filler, Partnerin der Executive Search-Firma Heidrick & Struggles, Zürich

de. Die Schweiz, in der das Frauenwahlrecht übrigens erst 1971 eingeführt wurde, scheint somit mindestens ein Jahrzehnt, wenn nicht eine Generation, entfernt von gleichwertiger Wahrnehmung und Status.

Und was sagt die deutsche Chefredakteurin des größten Schweizer Frauenmagazins „Annabelle“ zu diesem Thema? Lisa Feldmann war vor ihrer jetzigen Position jahrelang in einschlägigen Hamburger Verlagen tätig und stellt für sich selbst fest, dass sie Frauen, die ihre Stärken in Gesprächen ihr gegenüber deutlich unterstreichen, als unangenehm empfindet. Feldmann: „Mir ist vollkommen bewusst, dass Männer laufend hemmungslos ihr Können zur Schau stellen. Bei Männern habe ich keine Probleme, dies anzunehmen. Bei Frauen hingegen nervt es mich“, reflektiert die Journalistin. Alcatel-Lucent-Chefin Schwers kann diese Reaktion nur bedingt nachvollziehen: „Frauen, die sich in einer Führungsfunktion betont männlich geben, und ihre Weiblichkeit zu unterdrücken versuchen, verstehe ich nicht. Ich finde es aber gut, wenn sich Frauen grundsätzlich genauso gut „verkaufen“ wie Männer“. So oder so, schiebt sie nach, sei es schließlich besser, unterschätzt als überschätzt zu werden.

Sinn von Frauennetzwerken umstritten

Halten Frauen wirklich zusammen, wenn es darum geht, die Gipfel der Top-Etagen zu erklimmen? Gleichzeitig stellt sich auch die Frage nach dem Sinn und der Effektivität von Frauennetzwerken. Claudia Schwers kann sowohl spezifischen Frauen- wie auch Männernetzwerken keinen Nutzen abgewinnen, da „wir

schließlich auch in heterogenen Teams arbeiten und nicht in einem Frontenkrieg unterwegs sind“.

Inga Beale wie auch Isabelle Welton hingegen halten Frauennetzwerke für extrem wichtig und sinnvoll. Bei IBM sind Frauennetzwerke Programm. Welton dazu: „Die Women Leadership Councils von IBM in den einzelnen Ländern fördern das Netzwerk, organisieren Mentoring, Informationsveranstaltungen, spezifische Ausbildung und die gegenseitige Inspiration. Alle diese Aktivitäten beruhen auf dem Einsatz von begeisterten Kolleginnen und Kollegen, die dies neben ihren normalen Jobpensen noch bewältigen.“

Für die Zurich-CUO Beale sind die direkten Kontakte mit weiblichen Vorbildern ein wichtiger Grund für regelmäßige Netzwerktreffen unter Frauen. Zudem könnten bei diesen Foren frauenspezifische Themen ausgetauscht werden, die gegenseitig weiterhelfen und zu mehr Selbstverständlichkeit beitragen, sich souverän auf Top-Ebene zu behaupten. „Männer pflegen seit Jahrhunderten ihre exklusiven Clubs. Es spricht nichts dagegen, wenn Frauen nun dasselbe pflegen“, so Beale.

Wenn es letztendlich um die Teilnahme an Netzwerken geht, seien Frauen allerdings eher zurückhaltend, beobachtet Chefredakteurin Feldmann: „Solange Frauen noch ihren Schreibtisch voll haben, verzichten sie lieber auf das Netzwerken und arbeiten lieber ihre Pendenzen auf. Sie sind pflichtbewusster. Ihre Prioritäten liegen deutlich näher bei der sachlichen Durchführung und pragmatischen Arbeitsbewältigung“, so die Hamburgerin. „Diese Direktheit und Sachlichkeit können Sie schon bei Kindern

erkennen: Für Jungs ist es bei der Auswahl eines Physik-Leistungsteams wichtiger, wenn die Mitglieder in der Gruppe ihren emotionalen Faktoren wie besser Skaten können mehr entsprechen. Es geht nicht um die Leistung in der Physik, es geht um simple emotional gesteuerte Sympathiefaktoren.“ Dieses Verhalten könnte Aufschluss geben über Inga Beales Aussage zu Geschäftsleitungs-treffen mit Beteiligung von Frauen: „GL-Sitzungen mit Frauen sind effizienter, denn Frauen verspüren nicht den Drang, ihre Meinung zu etwas abzugeben, wenn dieser Aspekt bereits durchgesprochen wurde. Männer dagegen haben keine Probleme damit, bereits Gesagtes noch mal in ihren eigenen Worten wiederzugeben, nur um etwas gesagt zu haben.“ Ganz nüchtern fällt dagegen die Antwort der Schweizerin Isabelle Welton auf dieselbe Frage aus: „In GL-Sitzungen geht es um Strategien und um die Auseinandersetzung zur Sache, nicht zu Personen. Wir haben drei Frauen in der neunköpfigen IBM-Geschäftsleitung und wir sind zusammen ein gut eingespieltes Team.“

„Männer achten mehr auf das, was sie sagen, wenn Frauen dabei sind, und sie bemerken andere Fragestellungen in der Gegenwart von Frauen. Das ist eine recht positive Erfahrung für Männer, wie mir Männer erzählen, so Claudia Schwers, die in ihrer Geschäftsleitung demnächst ebenfalls einen Frauenanteil von 30 Prozent vorweist. „So offen und freundlich war er noch nie“, höre sie andere Männer über Kollegen sagen, wenn Frauen an den Gesprächen teilnehmen. Frauen scheinen eine neutralisierende Wirkung auf sonst tendenziell emotional und von Durchsetzungswillen getriebenen rei-

„ Es ist nicht dasselbe, Frauenquoten zu messen und Quotenfrauen zu ernennen! Letzteres finde ich nicht lobenswert.

Isabelle Welton, Chefin von IBM Schweiz, Zürich

nen Männer-Sitzungen zu haben. Zurück zur Ausgangsfrage, weshalb Frauen in Top-Etagen in der Schweiz nur zu neun Prozent vertreten sind. Neben der bereits angesprochenen mangelhaften Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen könnten weitere Gründe in einem spezifischen Schweizer Führungsstil liegen.

Konsensorientiert versus hierarchiebetont

Die Schweizerin Welton und die deutsche Schweser relativieren beide bereits die Teilfrage nach weiblichem oder männlichem Führungsstil. Sie glauben nicht, dass Frauen generell anders oder gar besser führen als Männer. Gewisse Situationen im Führungsalltag könnten jene besser meistern, die konsensorientiert und kollaborativ vorgehen, andere wiederum erforderten einen harten, bestimmenden Stil. Eine erfolgreiche Führungskraft setze ihren Stil grundsätzlich situativ ein. Inga Beale indes sieht sehr wohl Unterschiede: Nach ihrer Einschätzung tendieren Frauen im Leadership allgemein zum kollaborativen Führungsstil.

Angenommen, es gibt es, dieses eher weiblich-kollaborative Führungsverständnis. Weist die schweizerische Führungskultur bestimmte Merkmale auf, die es erschweren, ihm zu folgen? Aufschluss könnten die Erfahrungen geben, die die Britin Beale in der Schweiz gemacht hat. Sie selbst beschreibt ihren Führungsstil als offen und zugänglich und betont, dass sie die Mitglieder ihrer Teams bestärkt, auch ohne ihre Kontrolle selbstständig unternehmerisch zu handeln. Dieser typisch angelsächsische Führungsstil sei schon in Deutschland, wo sie auch schon Führungspositionen inne-

hatte, eher untypisch, da man dort stark hierarchiebetont führe. In der Schweiz sei es allerdings noch komplizierter: Einerseits müssten aufgrund der starken Konsensorientierung der Schweizer Gesellschaft Entscheidungen der Chefs immer ausführlich erläutert werden. Und dennoch lege man viel Wert auf die Einhaltung von Hierarchien, denn den Chefs widerspricht man nicht. Beale: „Als Chefin ist es nicht leicht, Schweizer Mitarbeitenden die eigene Meinung herauszulocken. Man hält sich diskret zurück.“ Dem pflichtet Schweser bei: „Man sagt hier oft ja, um den Konsens zu halten, deshalb beziehen Schweizer nicht gern direkt Position.“ Diese Disposition mache es in der Führung nicht unbedingt leichter zu wissen, was genau Mitarbeitende wirklich denken und erwarten. Eine schwierige Ausgangslage für einen weiblich-kollaborativen Führungsstil, der ja gerade auf Eigeninitiative der Mitarbeiter setzt.

Wege aus der Neun-Prozent-Falle

Wie könnte man den weiblich-schweizerischen Führungsstil beschreiben, auch wenn er sicherlich noch nicht gerade häufig beobachtet werden kann? Während sich die Schweizerin Welton gegen Verallgemeinerungen äußert und auf Stereotypisierung dezidiert verzichtet, behauptet Beale: „Ich würde ihn als zurückhaltend und vorsichtig beschreiben. Die weiblichen Top-Manager wollen in der Schweiz möglichst wenig im Rampenlicht stehen. Und dies wiederum zeugt für eine gesunde Nicht-Arroganz im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen.“

Aber welche Wege könnten nun aus der Neun-Prozent-Falle führen? Die Einfüh-

rung einer Quote, wie sie die Deutsche Telekom kürzlich als erstes deutsches DAX-Unternehmen proklamierte? Klar ist: Die Deutsche Telekom hat viele Stellen und Möglichkeiten, breit gefächerte Führungsjobs an Frauen zu vergeben. Andere eher technisch orientierte Konzerne wie Alcatel-Lucent sind dagegen die Hände gebunden: „Ich schaue in jedem Rekrutierungsprozess auf die Fähigkeiten. Nur wenn sich ein männlicher und ein weiblicher Kandidat als gleich stark erweisen, entscheide ich mich für die Frau“, sagt Schweser, „und wenn sich keine Frauen bewerben, macht eine Quote in meinem Unternehmen auch keinen Sinn.“ Das Problem sei eben auch, dass besonders Schweizer Frauen der Mut oder der wirkliche Wille fehle, Top-Positionen zu besetzen, wie eingangs erwähnt.

Isabelle Welton, Chefin der IBM Schweiz, sagt zur Möglichkeit einer Quotenregelung: „Es wäre ineffektiv, Frauen alleine aufgrund ihres Geschlechts zu fördern. Vielmehr muss es darum gehen, das Potenzial, das Talent dieser Frauen, für die Unternehmen zu nutzen. Jedoch zeigen die vielen Initiativen, die vor Jahren gestartet wurden, nur sehr langsam Wirkung. Scorecards alleine sind nur bedingt erfolgreich, solange es keine Konsequenzen gibt, wenn die dort festgelegten Ziele nicht erreicht werden. Ich bin daher sehr dafür, dass wir Quoten setzen und messen. Allerdings verwehre ich mich dagegen, Quotenfrauen in Top-Positionen zu befördern. Es ist nicht dasselbe, Frauenquoten zu messen und Quotenfrauen zu ernennen! Letzteres finde ich nicht lobenswert.“

Connie Voigt, freie Journalistin, Zürich