

Frauen arbeiten oft am falschen Ort

Der weibliche Nachwuchs kommt nicht vorwärts, weil er in Funktionen arbeitet, die eine Sackgasse sind. Das liege an den Frauen selber, sagt der Arbeitgeberverband. **Von Charlotte Jacquemart**

Einundfünfzig Mal ist Donald Trump seiner Konkurrentin Hillary Clinton am letzten Montag in der ersten Debatte im Rennen um das Weisse Haus ins Wort gefallen. Wie souverän die Präsidentschaftsanwärterin ihren männlichen Gegner ins Leere laufen liess, geht als Lehrstück in die Geschichte des Feminismus ein.

Frauen wie Clinton braucht es. Sie machen das weibliche Geschlecht in Machtpositionen sichtbar (siehe «Nachgefragt»). Doch Vorbilder alleine reichen nicht. Die neueste Studie des Credit Suisse Research Institute (CSRI) zum Fortschritt der Frauen an Unternehmensspitzen zeigt Enttäuschendes und bestätigt jüngste Forschungsergebnisse rund um den Erdball: Die Fortschritte sind klein – so es sie denn überhaupt gibt. Dies gilt insbesondere für die Schweiz. Stellt das CSRI die Daten von 3400 Firmen aus aller Welt jährlich schon seit der Finanzkrise zusammen, haben die Forscher heuer diese Resultate erstmals mit jenen von 78 grossen Schweizer Firmen verglichen.

Absichtlich oder zufällig?

Das Ergebnis ist kein Ruhmesblatt für die Schweiz (siehe Grafiken). Zwar sitzen etwas mehr Frauen in Schweizer Verwaltungsräten als vor acht Jahren. Aber gegenüber Europa mit einem Frauenanteil von einem Viertel verliert die Schweiz (13,4%) an Boden. Noch desolater präsentiert sich die Lage auf operativer Ebene, im Senior Management: Nur gerade 6,8% davon sind in der Schweiz Frauen – rund halb so viel wie im globalen Durchschnitt. Mittlerweile hängen viele Schwellenländer die Schweiz ab. Vor allem jene aus Asien.

Lucia Waldner, Chefin des CSRI und verantwortlich für die Studie, glaubt zu wissen, was bei uns falsch läuft. «Es ist die Talent-Management-Pipeline. Wir waren bisher nicht sehr effektiv darin, genügend weibliche Talente zu fördern, um eine ausreichende Beteiligung auf den höchsten Entscheidungsebenen sicherzustellen.» Dies müsse sich ändern, wenn die Schweiz mit den europäischen und globa-

len Vorreitern mithalten wolle, sagt Waldner. Die neue Studie zeigt tatsächlich auf, dass der Schweizer Managerinnen-Nachwuchs auf das falsche Pferd setzt – oder von den Firmen (bewusst?) auf einem Nebengeleise parkiert wird. Die meisten Senior-Frauen arbeiten in Support-Funktionen wie Human Resources (HR), Marketing, Kommunikation. «Diese sind meist keine geeignete Plattform, um weiter aufzusteigen. Wir brauchen dreimal mehr Frauen in den überlebenswichtigen Bereichen, wie Geschäft-, Strategie- oder Finanzwesen, um nur schon mit dem europäischen Durchschnitt mitzuhalten», sagt Waldner.

Die Ökonomin Iris Bohnet forscht und publiziert zu dem Thema seit Jahren. Die in Harvard lebende CS-Verwaltungsrätin erkennt trotz allem Fortschritte – nicht nur innerhalb der CS. Bei der Grossbank beträgt der Frauenanteil im Verwaltungsrat 23%, im Senior Management 8,3%. Bohnet glaubt, dass es in erster Linie mehr Professionalität im HR braucht.

Und da bewegt sich etwas. «Grosse Tech-Firmen wie SAP sind daran, Human-Resources-Prozesse neu zu entwickeln, die es etwa erlauben, blinde Evaluationsverfahren, strukturierte Interviews oder intelligentere und fairere Beförderungsverfahren einzuführen.» Nur so erhalte Chancengleichheit tatsächlich eine Chance, sagt Bohnet. «Für die Schweiz im Speziellen müssen Teilzeitarbeit, Flexibilität und Elternurlaub überdacht werden.» Dabei könne die Schweiz von skandinavischen Ländern lernen, rät die Spezialistin.

Sie wollen gar keine Karriere

Eine andere Erklärung für die Rückständigkeit der Schweiz hat Roland Müller, Direktor des Arbeitgeberverbands. Er glaubt, der Ball liege bei den Frauen – und nicht bei den Firmen. Seit dem Aufbruch der 90er Jahre mache sich gesellschaftlich eine zunehmend konservative Grundströmung breit, sagt Müller. Das wirke sich aus. «Gemäss einer Studie der Universität Zürich will nur eine von drei Frauen die Chance für eine Beförderung wahrnehmen. Vielen ist die Familie oder Work-Life-Balance wichtiger.» Befragt wurden 350 gut ausgebildete



Luzernerin mit Spitzenkarriere: Iris Bohnet lehrt und forscht in Harvard. (New York, 3. Mai 2016)

Frauen und die 120 grössten Schweizer Arbeitgeber. Gerade der Zugang zu wichtigen Projekten könne für eine Karriere entscheidend sein, so Müller. «Frauen und Männer, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine gewisse Zeit ihr Pensum reduzieren, können hier schlechtere Karten haben.» Gemischte Teams an der Spitze von Unternehmen zu ha-

ben, ist nicht Selbstzweck. Seit 2005 haben Aktien dieser Firmen 3,5 Prozentpunkte mehr Rendite erbracht – jährlich. Müller versichert, die Schweizer Wirtschaft habe längst erkannt, dass gemischtgeschlechtliche Teams nachhaltigere und voraussehbarere Ergebnisse liefern. CS-Präsident Urs Rohner bestätigt: «Der Wert von Management Diversity, aus organisatorischer Sicht wie aus der Perspektive der Investoren, ist unbestritten. Unternehmen weltweit verstehen dies zunehmend.»

Das Tempo, mit dem sich die Firmenlandschaft verändert, bleibt allerdings rund um den Globus bescheiden. Wenig förderlich ist, dass Frauen, einmal ganz oben angelangt, schneller als Männer wieder geschasst werden. S&P hat dazu neue Daten erhoben: Weibliche CEO sind im Schnitt zwei Jahre weniger lang im Amt als ihre Kollegen, die es in Europa auf 5, in den USA auf 6 Chef-Jahre bringen.

Die Wissenschaft redet dabei von «glass cliff». Dazu gehört, dass Frauen – denen man in Krisen gerne den Chefsessel überlässt – laut der Beratungsfirma Strategy& in den letzten zehn Jahren eine 27% grössere Wahrscheinlichkeit als Männer hatten, rausgeworfen zu werden. Mit ein Grund soll sein, dass sie oft von aussen kommen und ihr Netzwerk in der Firma weniger gut ist als das von Insidern.

Urs Rohner



Urs Rohner, Credit-Suisse-Präsident: «Unsere Studie will auf dieses wichtige Thema aufmerksam machen und auf Defizite in der Talent-Pipeline unseres Werkplatzes hinweisen.»

Abgeschlagene Schweiz

Frauen im Senior Management
(2016, in Prozenten)

Thailand	27,8
Norwegen	25,0
Singapur	23,8
Schweden	19,9
China	17,2
Hongkong	16,8
USA	16,0
Grossbritannien	15,0
Weltweit (Ø)	13,8
Deutschland	7,6
Schweiz	6,8
Japan	2,3

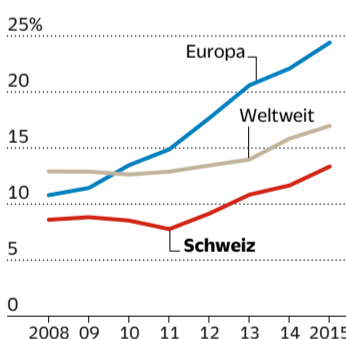
Schlechter als die Welt

Frauen in Verwaltungsräten
(in Prozenten)

	2010	2015
Norwegen	36,6	46,7
Frankreich	16,1	34,0
Schweden	28,9	33,6
Italien	5,5	30,8
Grossbritannien	10,1	22,8
Deutschland	11,8	21,1
USA	12,7	16,6
Weltweit (Ø)	9,6	14,7
Malaysia	8,0	13,9
Schweiz	8,6	13,4
China	8,8	9,2
Japan	0,9	3,5

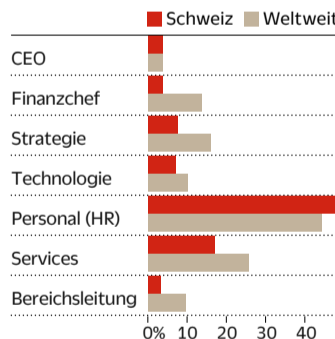
Zurückgefallen

Frauenvertretung in Verwaltungsräten im Vergleich



In Stabsfunktionen parkiert

Frauenanteil in ausgewählten Positionen im Management



Quelle: CSRI Special Report: Gender Diversity in Switzerland

Nachgefragt bei Iris Bohnet

«Schweiz kann von England lernen»

Wird Hillary Clinton Präsidentin der USA, werden erstmals in der Geschichte die USA, Deutschland und Grossbritannien von Frauen geführt. Helfen diese Vorbilder, Frauen in Firmen an die Spitze zu bringen?

Vorbilder helfen mit Sicherheit, junge Frauen zu ermutigen, sich eine Karriere zuzutrauen. Seeing is believing: Was wir sehen, glauben wir. Leider können Vorbilder auch kontraproduktiv wirken. Zum Beispiel dann, wenn Karrierefrauen als mehrheitlich weiss, gut ausgebildet und kinderlos wahrgenommen werden. Das vertreibt all jene, die nicht in diese Kategorie passen.

Wo haben Rollenbilder positiv gewirkt?

Das beste Beispiel ist Indien. Seit 1993 muss ein Drittel der Bürgermeister wie der Gemeinderäte in Dörfern weiblich sein. Das hat

dazu geführt, dass der Frauenanteil in lokalen Parlamenten von 5% auf 40% gestiegen ist. Die weiblichen Vorbilder schufen Vertrauen: Frauen melden sich heute in Versammlungen signifikant mehr zu Wort; Männer trauen Bürgermeisterinnen gleich viel zu wie Bürgermeistern, und Eltern in diesen Gemeinden schicken ihre Töchter länger in die Schule, wollen gar, dass sie auf eine politische Karriere setzen. Das sind enorme Veränderungen in etwas mehr als nur zwanzig Jahren.

Viele Länder haben Quoten für Verwaltungsräte eingeführt. Die Schweiz nicht – und hinkt immer weiter hinterher. Braucht es bei uns Quoten?

Quoten verändern den Anteil von Frauen und Männern und damit unsere Stereotype schnell. Insofern helfen sie. In Norwegen, das ein Quotenpionier ist, fanden

Wissenschaftler einen negativen Zusammenhang zwischen der Einführung von Quoten in Verwaltungsräten und Firmenerfolg. Die Kausalität ist aber unklar. Es gibt viel Evidenz, dass neu zusammengesetzte Teams schlechter funktionieren als bestehende.

England setzt seit 2010 auf freiwillige Massnahmen für Verwaltungsräte und ist erfolgreich. Wieso funktioniert das dort?

Grossbritannien ist ein spannendes Gegenbeispiel zu den Quotenländern – ist aber beeinflusst von der Quotendiskussion in der EU. England arbeitet mit einer Koalition zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Der sogenannte 30%-Klub arbeitet mit freiwilligen Quoten und bewirkt viel. Headhunter liefern Daten. Die Medien feiern Firmen, die vorwärtsmachen. Es ist eine echte Kampagne, die abläuft. Das freiwillige Ziel von

25% Verwaltungsrätinnen in den hundert grössten Firmen wurde nach nur fünf Jahren erreicht. Die Schweiz könnte vom englischen Beispiel lernen. In England gibt es unter den FTSE-100-Firmen keinen Verwaltungsrat mehr, der homogen zusammengesetzt ist.

Im Senior Management von Unternehmen ist der Frauenanteil noch tiefer als in Verwaltungsräten. Wieso haben es Frauen auf operativer Ebene noch schwieriger?

In meinem neuen Buch «What Works: Gender Equality by

«Die Korrelation zwischen Diversität und Firmenerfolg ist unbestritten.»

Design» zeige ich, dass diverse Human-Resources-Prozesse nicht objektiv sind. Wir müssen Einstellungs- und Beförderungsverfahren verändern, so dass Frauen und Männer tatsächlich die gleichen Chancen haben, an die Spitze zu gelangen. Da liegt noch viel Arbeit vor uns. Aber ich bin optimistisch. Mittlerweile haben einige Unternehmen Software entwickelt, die es für ihre Organisationen einfacher macht, objektiver zu sein.

Wie sicher ist, dass sich Diversität finanziell für Investoren auszahlt?

Die Korrelation zwischen Diversität und Firmenerfolg ist empirisch unbestritten. Aber es sind Korrelationen. Sie sagen leider nichts aus über Kausalität. Theoretisch könnten es einfach erfolgreiche Firmen sein, die vieles richtig machen und eben auch diverser sind. Interview: Charlotte Jacquemart