

Mehr Frauen ins Kader – aber wie?

Zwischen 4 und 5 Prozent der Frauen schaffen es hierzulande ins oberste Management eines Unternehmens. Doch auch im mittleren und unteren Kader sind die Frauen noch immer krass untervertreten. Was braucht es für ein frauenfreundlicheres Klima in den Firmen, und wie können Frauen ihre Karrierechancen erhöhen?



Foto: Inmagine

«Was es letztlich für ein frauenfreundlicheres Klima braucht, ist ein tiefgreifender Kultur- und Wertewandel.»

Die Zahlen sind nicht berauschend: Trotz einer leichten Steigerung gegenüber dem Vorjahr beträgt der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 119 grössten Schweizer Unternehmen heute noch nicht mehr als dürftige 6 Prozent. Dies geht aus dem aktuellen Schilling-Report 2013 der gleichnamigen Executive-Search-Firma hervor. In den SMI-Unternehmen sind 8 Prozent Frauen in den Geschäftsleitungen tätig. Etwas besser sieht es in den Verwaltungsräten der untersuchten Firmen

aus. Sie haben inzwischen einen Frauenanteil von 12 Prozent. Der Anteil weiblicher Verwaltungsräte unter den Neuen liegt bei 23 Prozent.

Für Guido Schilling, Executive-Searcher und Verwaltungsratspräsident von schilling partners ag, sind wir trotzdem auf dem richtigen Weg: «Das Thema ist nun in den meisten Unternehmen in der ganzen Breite angekommen. Es ist unbestritten, dass bunt zusammengesetzte Teams effizienter sind und mehr Output produzieren und daher mehr

Frauen in der Führung definitiv im Firmeninteresse liegen. Es wird aber noch etwas dauern, bis wir nach dem Säen nun auch allmählich die Ernte einfahren können», so der erfahrene Headhunter. Für Schilling handelt es sich beim Thema «Frauen im Management» um ein typisches Generationenthema: «Junge Frauen brauchen Vorbilder, und diese finden sie noch immer nicht allzu häufig. Ihre Mütter haben ihnen in den allermeisten Fällen nicht vorgelebt, dass es nebst Familie und Kindern eine Karriere im Berufsleben geben kann.» Bis heute ist es für Personalrekrutierer wie Schilling schwierig geblieben, genügend qualifizierte Frauen zu finden. «Zu einer engagierten Suche für einen Kaderjob gehört heute, dass man eine Shortlist mit mindestens einer Frau liefert. Das ist noch immer extrem anspruchsvoll», sagt Schilling.



Foto: Inmagine

Beruf und Familie: Zu häufig gelten Kinder auch heute noch als Karrierekiller.

Das Tempo ist nicht allen hoch genug

Trotz Silberstreifen am Horizont ist es noch ein weiter Weg: Kinder gelten noch zu häufig als Karrierekiller, und die Befürchtung, Frauen könnten sich wegen Geburt und Familie wieder aus dem Unternehmen verabschieden, hält immer noch viele Personalverantwortliche davon ab, Frauen für Kaderjobs auszuwählen. Auch an Negativbeispielen fehlt es ja nicht. Was eine Frau in der Öffentlichkeit erleben kann, wenn sie sich sozusagen erdreistet, in einem Topjob eine Babypause einzulegen, erlebte vor kurzem die neue Chefin von Alpiq, Jasmin Staiblin. Nachdem sie ihren CEO-Job Anfang 2013 angetreten hatte, kündigte sie einen Mutterschaftsurlaub im Mai an und erntete teilweise harsche Kritik. Mutter und Topmanagerin: das scheint für viele Köpfe hierzulande noch immer nicht zusammenzupassen. Zur noch immer verbreiteten Diskriminierung gehört auch der ungleiche Lohn. Im Jahr 2010 verdienten Frauen insgesamt in der Privatwirtschaft durchschnittlich 23,6 Prozent weniger als Männer. Vor allem im Kader: Je höher das Lohnniveau, desto grösser werden die Unterschiede. Jobs, die monatlich mehr als 8'000 Franken brutto bringen, waren zu 78,1 Prozent durch Männer und nur zu 21,9 Prozent durch Frauen besetzt. Das ist nur teilweise durch den unterschiedlichen Bildungsstand zu begründen. Es ist auch klar Diskriminierung im Spiel. Zu diesem Schluss kam das Bundesamt für Statistik in einer 2012 veröffentlichten Studie, die Zahlen aus dem Jahr 2010 analysierte. Gemäss einer aktuellen Umfrage von KV Schweiz sind die Einstiegsgehälter bei Männern generell höher als bei Frauen.

Frauen ticken anders

Die Untervertretung von Frauen in der Führung liegt aber auch daran, dass viele Frauen diesen Weg

gar nicht suchen. Die meisten sind schon bei der Jobwahl weniger karriereorientiert. «Die Kultur im Unternehmen und die Inhalte der Funktion sind für sie in der Regel wichtiger als die Karriere», weiss Executive-Searcher Guido Schilling. Die Kultur ist aber in vielen Unternehmen auch nicht so, dass sie Frauen anzieht. Typisch männliche Rituale, Spielchen um Macht und Einfluss, kriegerische Rhetorik und Hahnenkämpfe sind Frauen meist zuwider. Mit der Folge, dass sie sich abwenden, wenn sie glauben, ohne diese nicht weiterzukommen.

Missverständnisse gibt es auch beim Thema «Verainbarkeit von Beruf und Familie». Zwar sind ausserfamiliäre Betreuungsplätze für Kinder wichtig, und das Engagement der Firmen ist hier gefragt. Ebenso erleichtern flexible Arbeitszeiten die Organisation des Alltags markant. Doch was es letztlich für ein frauenfreundlicheres Klima braucht, ist ein tiefgreifender Kultur- und Wertewandel. Petra Jenner, Chefin von Microsoft Schweiz, hat dazu vor kurzem ein Buch veröffentlicht. Darin proklamiert sie einen Paradigmenwechsel in der Führung (siehe «Nachgefragt» auf den Seiten 7 bis 11).

Wie lange es noch gehen darf, bis substanziell mehr Frauen als Entscheidungsträgerinnen in der Wirtschaft wirken, ist umstritten. Forderungen nach Quoten werden immer häufiger laut. «Die Wirtschaft hat nun die letzte Chance, selber Frauen zu fördern, bevor die Politik regulierend eingreift», meinte zum Beispiel jüngst Norbert Thom in der «Handelszeitung». Der emeritierte Professor am Institut für Organisation und Personal an der Universität Bern warnte allerdings im Interview auch davor, mit mehr weiblichen Chefs kulturelle Wunder zu erwarten. «Auch Frauen müssen hart durchgreifen und Leute entlassen. Doch der Ton wird sich verändern, da Frauen häufig besser zuhören kön-

LINKS ZUM THEMA

www.schillingreport.ch
www.guidoschilling.ch
www.getdiversity.ch
www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter

nen und im direkten Kampf schonender auftreten», so Thom.

Auch Guido Schilling fordert mutige Firmen als Positivbeispiele: «Es braucht leuchtende Signale, beispielsweise Unternehmen, die in überdurchschnittlichem Masse junge Frauen rekrutieren, um dann die besten in Führungsprogramme aufzunehmen. Mit solcher Förderung machen sie sich bei Hochschulabsolventinnen bekannt und attraktiv.»

Eine Karriere heisst auch Verzicht

Doch Schilling weist noch auf einen andern Aspekt hin, der manchmal in der Hitze der Diskussionen vergessen geht. «Eine berufliche Laufbahn ist immer mit dem Thema Verzicht verbunden. Wer beruflich übermässig engagiert ist, muss zwangsläufig irgendwo zurückstecken. Deswegen wird es schwierig, wenn in einer Partnerschaft beide beruflich gleich ambitioniert sind. Frauen, die eine Karriere anstreben, verbinden sich mit Vorteil mit einem Partner, dem die steile Berufslaufbahn nicht gleich wichtig ist», rät Schilling. Darüber hinaus gehe es am Ende des Tages um dasselbe wie bei den männlichen Kollegen: Ein gutes Netzwerk zu pflegen und nebst der momentanen Aufgabe auch immer am nächsten Karriereschritt zu arbeiten, ist unabdingbar für alle, die im Management vorwärtskommen wollen.

Michael Zollinger