

Der neue F-Faktor

Frauen in Spitzenpositionen zu hieven, ist im Zuge der **Quotendiskussion** en vogue – und treibt das Geschäft von Headhuntern an. Doch der Boom ist nicht zuletzt PR-getrieben. Die Denkmuster sind die alten.

KARIN KOFLER TEXT

*Iris Bohnet (VR CS),
Isabelle Romy (VR UBS),
Jeannine Pilloud
(Konzernleitung SBB)
und Susanne Ruoff
(CEO Post, v.l.).*



Die Aufsteigerinnen

Credit Suisse, UBS, SBB und die Post haben in jüngster Zeit Frauen in Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung berufen.

Die Tür zum Saal war noch geschlossen. Dahinter wartete die frisch gekürte Post-Chefin Susanne Ruoff, bis sie von ihrem Verwaltungsratspräsidenten Peter Hasler hereingeholt wurde. Feierlich wie eine Königin wurde die Neue der Öffentlichkeit am Post-Hauptsitz in Bern präsentiert. «Queen Susanne», die erste Frau an der Spitze der Post. Hasler platzte fast vor Stolz über den Deal. Selbstverständlich betonte er politisch korrekt, dass Ruoff den Job nicht bekommen habe, weil sie eine Frau ist. «Aber es ist das Tüpfelchen auf dem i, dass wir dieses Problem nun auch gelöst haben.»

Ähnlich die SBB, als man die Ernennung von Jeannine Pilloud zur neuen

Personenverkehrs-Verantwortlichen bekanntgab. Konzernchef Andreas Meyer erklärte den Akt zur «historischen Wahl».

Auch die Lufthansa landete kürzlich einen Coup, als sie Simone Menne zur Finanzchefin beförderte. Normalerweise wirft eine Personalie für dieses Ressort keine fetten Schlagzeilen ab. Frau Menne war in aller Munde.

Frauen in Spitzenpositionen zu hieven, ist hip. Angetrieben durch die europaweit geführte, von Brüssel und Deutschland orchestrierte Quotendebatte, steigt der Druck auf die Entscheidungsträger merklich an. Die unliebsame Frauenfrage, die in den letzten Jahren etwas in den Hintergrund gerückt war, ist mit voller Wucht zurück auf die Agenda gekommen. Fast schon peinlich mutet es inzwischen an, wenn der Jahresbericht noch immer das Einerlei von grauen Herren in dunklen Anzügen

zeigt. «Firmen können es sich heute praktisch nicht mehr leisten, keine Frau im Verwaltungsrat zu haben. Auf dieser Ebene geht derzeit sehr viel», sagt Philippe Hertig, Partner des Executive-Search-Unternehmens Egon Zehnder International.

Erfolgsmeldungen. Die Grossbanken etwa haben die Imagekur letztes Jahr in Angriff genommen: Im CS-Verwaltungsrat sitzt neu die Ökonomin Iris Bohnet. Bei der UBS sind Beatrice Weder di Mauro und Isabelle Romy dazugestossen. Bei der Airline Swiss ist Panalpina-Chefin Monika Ribar ins Führungsgremium eingezogen. Und sogar der Zementkonzern Holcim – nicht gerade in einer für Frauen typischen Branche tätig – will gemäss Bilanzinformationen den Frauenanteil im VR (bisher: eine) in absehbarer Zeit erhöhen. ▶

*Carolina Müller-Möhl
(VR NZZ), Jasmin
Staublin (CEO Alpiq),
Monika Ribar (CEO
Panalpina) und
Beatrice Weder
di Mauro (VR UBS, v.l.).*



Die Angekommenen

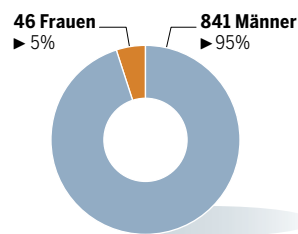
Ob Grossbank, Energie-, Nahrungsmittel- oder Logistikkonzern: Etliche Frauen haben sich in den Führungsetagen schon seit einiger Zeit etabliert.

Fotos: Niklaus Spärrli / Pixsil, PR, Béatrice Devénes / Pixsil, Gaëtan Bally / Keystone, Thomas Buchwalder, Renate Wernli / HZ, Dominic Böttner / Pixsil, Tim Wegner / Laif

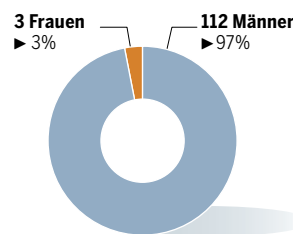
Wenig CEOs

Anteil von Frauen in Schweizer Geschäftsleitungen

Anteil weibliche GL-Mitglieder aus 115 Unternehmen mit insgesamt 887 GL-Mitgliedern



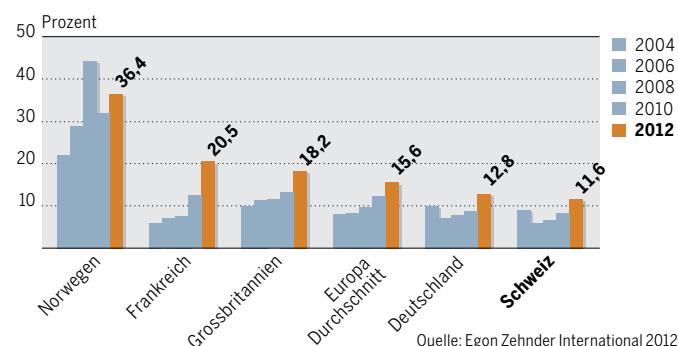
Anteil weibliche CEOs aus 115 Unternehmen mit insgesamt 115 CEOs



Quelle: Schillingreport. © BILANZ-Grafik

Schweiz im Hintertreffen

Anteil von Frauen im Verwaltungsrat im europäischen Vergleich



Quelle: Egon Zehnder International 2012

► «Das Thema ist so heiss wie noch nie. Heute höre ich bei jedem zweiten Search, dass eine Frau von Vorteil wäre. Man sucht heute fast schon krampfhaft Frauen», sagt der Zürcher Headhunter Guido Schilling. Ähnlich tönt es bei seinem Kollegen Hertig: «Die ersten Schritte haben stattgefunden. Die Unternehmen haben eingesehen, dass sie etwas tun

müssen in der Frauenfrage. Über das Wie herrscht noch Unsicherheit.» Fürs Geschäft ist der aufkommende Aktivismus allemal positiv. Mit den Frauen tut sich den Topshot-Vermittlern plötzlich eine lukrative neue Zielgruppe auf – die Auftraggeber machen Dampf. Egon Zehnder etwa drohte ein Kunde mit Honorarabzug, sollten auf der Longlist

für die Besetzung eines Divisionschefpostens nicht mehrere qualifizierte Frauen figurieren. Auch bei der deutschen Agentur Hunting/Her mit Büros in Hamburg und Zürich rollt der Rubel. Sie ist auf die Vermittlung von Frauen spezialisiert und liegt damit voll im Trend. Gemäss CEO Christian Böhnke sind die Aufträge in den letzten zwei Jahren um

Vreni Spoerry (Ex-Multi-VR), Monika Weber (Ex-Migros-Direktorin), Rosmarie Michel (Ex-CS-VR) und Gertrud Höhler (Ex-VR Ciba und Baloise, v.l.).



Die Pionierinnen

Bei Migros, Nestlé, Georg Fischer, Baloise landeten die ersten Frauen in den Chefetagen – und im eigenen Unternehmen.

50 Prozent angestiegen. 4500 Frauen mit einem Jahreseinkommen von bis zu einer halben Million Euro figurieren mittlerweile im Career Pool von Hunting/Her. Dabei werde man von einer Welle der Sympathie getragen. «Wir beackern das Feld schon seit Jahren, während die grossen Headhunter erst jetzt auf den Zug gesprungen sind, wo sie ein neues Business riechen. Das durchschauen die Frauen – und bleiben uns treu», so Böhnke.

Vom Netzwerk zur Vermittlung. Auch Heiner Thorborg will sich nicht von der erwachten Konkurrenz die Butter vom Brot nehmen lassen. Der Executive-Search-Spezialist startete vor sieben Jahren mit dem Aufbau des Frauennetzwerks «Generation CEO», dessen Ziel es ist, weibliche Führungskräfte sichtbar zu machen und untereinander zu vernetzen. Nun will Thorborg, der Büros in Frankfurt und Zürich betreibt, daraus Kapital schlagen. Mit seiner 2012 gegründeten Tochtergesellschaft The Female Factor platziert er weibliche High Potentials in Spitzenjobs.

Cherchez la femme – der Schlachtruf halt durch Führungsgremien und Investorenkonferenzen. Wird nach jahrzehntelangem Kampf um mehr Frauen in der

«Ich höre bei jedem zweiten Search, dass eine Frau von Vorteil wäre.»

Guido Schilling, Headhunter in Zürich

Chefetage also endlich ernst gemacht? Immerhin ist die Zahl der weiblichen Verwaltungsräte in europäischen Firmen in den letzten zwei Jahren um 28 Prozent angestiegen, sodass der Frauenanteil nun bei 15,6 Prozent liegt, so der Befund des Global Board Index von Egon Zehnder. Die Schweiz hinkt zwar mit einem Anteil von 11,6 Prozent hinterher, der Trend zeigt aber immerhin auch hier nach oben. Zappenduster hingegen sieht es nach wie vor auf operativer Ebene aus. Gemäss den jüngsten Zahlen des «Schillingreport» waren 2012 nur gerade ►

Fotos: Gaetan Bally / Keystone, Christoph Widmer, Sophie Steiger / Tamedia, Franziska Krug / Getty Images, Andreas Retz / Getty Images

Talentmanagement

«Nicht für die Galerie rekrutieren»

Diversity-Spezialistin Eleanor Tabi Haller-Jorden über Geschlechter-Stereotype und den vermeintlichen Frauenboom.

Firmen fordern lauthals mehr Frauen in Führungspositionen. Geschieht das aus PR-Gründen oder aus der Einsicht, dass es ohne nicht mehr geht?

Die drohenden Quotenregelungen haben einiges in Bewegung gebracht. Das Frauenthema füllt nun nicht mehr die Gesellschaftsseiten in der Zeitung, sondern die Wirtschaftsspalten. Das ist positiv. Leider läuft die Debatte nach den alten Mustern ab.



Eleanor Tabi Haller-Jorden: «Die stereotype Geschlechterdebatte muss aufhören.»

Wie meinen Sie das?

Wir diskutieren bereits wieder über den sogenannten weiblichen Führungsstil. Alte Geschlechterstereotype werden hervorgekramt. Das kann es nicht sein. Es geht nicht einfach darum, möglichst rasch viele Frauen zu rekrutieren, sondern darum, ein nachhaltiges Talentmanagement auf die Beine zu stellen.

Aber Ihre Organisation hat doch jahrelang für eine bessere Vertretung der Frauen in den Topetagen gekämpft.

Natürlich. Die kritische Masse, die es braucht, um Einfluss zu haben, liegt bei 30 Prozent, wie unsere Untersuchungen zeigen.

Davon sind wir aber in vielen Ländern noch weit entfernt.

Eben. Und das hat mit der Art zu tun, wie das Frauenthema angegangen wird. Nach wie vor scheitern weibliche Talente an den alten Barrieren: Sie kämpfen gegen Klischees. Ihnen fehlt der Zugang zu den informellen Netzwerken in den Firmen. Und das Kinderbetreuungsproblem steht weiterhin im Raum.

Man finde schlicht nicht genug fähige Frauen, heisst es vielerorts.

Falsch. Das Problem ist nicht, sie zu finden, sondern sie zu halten. Frauen haben schnell genug, wenn sie sich in einer Organisation nicht wohlfühlen. Ihre durchschnittliche Verweildauer in einer Führungsposition ist deshalb viel kürzer als jene von Männern.

Was muss passieren?

Die Geschlechterdebatte muss aufhören. Talente zu fördern, ist eine ökonomische Notwendigkeit. Frauen stellen 50 Prozent dieses Talentpools. Also müssen sie wie selbstverständlich in die Personalstrategie einbezogen und nicht nur für die Galerie rekrutiert werden.

Wie geht das?

Indem man zum Beispiel eine vernünftige Diversity-Politik in die Leistungskriterien für die Kader integriert. Und indem man sich transparente Kriterien und Ziele im Talentmanagement setzt.

Eleanor Tabi Haller-Jorden ist Senior Vice President von Catalyst Europe, einer weltweit tätigen, auf Diversity-Fragen spezialisierten Beratungsorganisation.

Gestoppte Frauenkarrieren

Fallhöhe ist gross

Die paar wenigen Frauen, die es an die Spitze schaffen, stehen unter scharfer Beobachtung.



Barbara Kux,
Gisèle Girgis,
Heliane Canepa
(v.l.).

Als die Schweizerin Barbara Kux 2008 als Einkaufschefin in den Vorstand des Siemens-Konzerns berufen wurde, war das Echo gross. Die erste Frau nach 160 Jahren in der Konzernleitung wurde als Sensation gefeiert. «Vorzeigefrau», «eiserne Lady», «die starke Frau bei Siemens» – die Superlative und lobenden Attribute häuften sich. Vier Jahre später nahm die Hochgelobte den Hut: Ihr Vertrag wurde nicht verlängert. Offiziell freiwillig, inoffiziell wegen eines zweifelhaften Leistungsausweises. Eine Bilderbuchkarriere mit Stationen bei McKinsey, Nestlé und Philips kam damit im Herbst 2012 zu einem abrupten Ende. «Ich will den Erfolg, ich will mich selbst übertreffen», gab Kux einst zu Protokoll.

Frauen, die derlei so selbstbewusst sagen, werden kritisch beäugt. Die dauernde Exponiertheit, der Druck, als einzige Frau in der Chefetage Besonderes leisten zu müssen, die übertriebenen Vor-

schusslorbeeren: All das schreckt viele talentierte Frauen davon ab, einen Spitzenjob anzunehmen. Die Fallhöhe ist beträchtlich.

Das musste auch Nobel-Biocare-Chefin Heliane Canepa erleben. Die quirlige Managerin mit den feuerroten Haaren galt lange Zeit als Lichtgestalt am Schweizer Wirtschaftshimmel. Bis sie 2007 vom Verwaltungsrat abrupt abgesetzt wurde – und eine Abfindung in Millionenhöhe kassierte. Seither macht Canepa vor allem als Frau von FCZ-Präsident Ancillo Canepa Schlagzeilen. Ein weiteres Beispiel für eine Frau, die stets «die Einzige» an der Spitze war, ist Gisèle Girgis: Bis Juli 2012 sass sie sozusagen als Quotenfrau in der Generaldirektion der Migros. Als sich die stille Welsche jedoch exponierte und für das Präsidium der Migros-Verwaltung kandidierte, fehlte der Managerin der Support. Sie unterlag einem Mann – und musste mit dem Verlierer-Stempel abtreten.

► fünf Prozent der Geschäftsleitungsmitglieder weiblich. Auf CEO-Stufe sind es drei Prozent. Daran können auch die jüngsten prominenten Beförderungen – Jasmin Staiblin zur Alpiq-Chefin, Suzanne Thoma zur neuen BKW-Verantwortlichen – wenig ändern.

Der Grund dafür liegt darin, dass sich an den eigentlichen Machtstrukturen nicht viel geändert hat und die Verweildauer von Frauen in Führungspositionen entsprechend kurz ist (siehe Grafik «Hohe Fluktuation» auf Seite 61). Sie scheitern an den alten Geschlechterklischees und am fehlenden Zugang zu den informellen Netzwerken. Zudem sind Top-Frauen oft mit hoch qualifizierten Männern liiert – und so ökonomisch unabhängiger, wenn sie genug haben von den Macht- und Ränkespielen.

«In der Realität läuft noch vieles nach den alten Mustern ab.»

Carolina Müller-Möhl, Investorin

Das passiert relativ rasch – und die Talentpipeline bleibt weiter leer. HSG-Professorin und Diversity-Spezialistin Gudrun Sander ist denn auch entsprechend skeptisch. «Der Wettbewerb um die Frauen ist im Gange, aber es herrscht eine Hilflosigkeit bei den Firmen, wie das Problem anzugehen ist.» Unrealistische Suchprofile, interne Widerstände, keine

klaren Zielvereinbarungen in Sachen Diversity (Vielfalt) – in der Praxis versanden die guten Vorsätze.

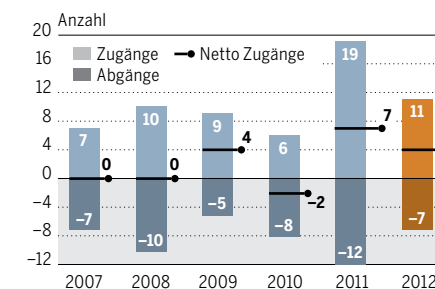
Dasselbe beobachtet Investorin und Verwaltungsrätin Carolina Müller-Möhl. «Akademisch hat man die Diskussion verstanden, in der Realität läuft vieles nach alten Mustern ab.» Da kann etwa in der Schlussevaluation für eine Kandidatin von skeptischen Männern durchaus moniert werden, dass Frau sein nun wirklich kein Kriterium sein könne für eine Anstellung. «Ein absolutes Killerargument, das regelmässig kommt, wenn es um die Anstellung von Frauen geht», so Müller-Möhl. In letzter Zeit habe man aber ein paar hoffnungsvolle Zeichen gesehen.

Immerhin: Die Verunsicherung über das «How to do it» treibt das Business weiter an. Beratungsdienstleistungen sind gefragt wie nie. Die Diversity-Organisation Catalyst hat die Zahl ihrer Mitglieder in den letzten sieben Jahren versechsfacht. Vorträge, Consulting, Research zum Thema Frau – der Laden brummt.

«Ich bin sehr viel stärker gefragt im Bereich der Beratungen», bestätigt auch HSG-Professorin Sander. Der zur HSG gehörende Female Board Pool, der Frauen in Verwaltungsräte vermittelt, fristete jahrelang ein beschauliches Dasein. Seit einem halben Jahr wird häufiger angeklopft – namhafte Headhunter und der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse suchen die Kooperation mit St. Gallen. Ihnen fehlt ein breites Netzwerk, um an geeignete Frauen heranzukommen. Konnten die Firmen bei erfolgreicher Vermittlung bisher freiwillig spenden, wird in Bälde eine feste Bezahlung eingeführt. Aus der Frauenexpertise soll Kapital geschlagen werden.

Hohe Fluktuation

Zu- und Abgänge von Frauen in Geschäftsleitungen seit 2007 in der Schweiz



Quelle: Schillingreport. © BILANZ-Grafik

Auch Events und Networking-Anlässe mit der Zielgruppe Frau lassen sich derzeit prächtig vermarkten. Ende November fand der erste «Women's Contact-Day» in Zürich Oerlikon statt. 200 Studentinnen von Schweizer Unis und Fachhochschulen und zwölf Firmen – darunter UBS, IBM und Novartis – gingen auf Tuchfühlung miteinander. «Die Firmen suchen nach Möglichkeiten, sich bei den Frauen als Arbeitgeber zu positionieren, und zwar schon früh auf dem Karriereweg», sagt Bettina Egger vom zuständigen Event-Organisator Together AG. Das zweite Rencontre ist beschlossene Sache; der Contact-Day war subito ausgebucht. Zudem gibt es im Frühjahr eine separate Veranstaltung für berufstätige Akademikerinnen. «Der Frauentrend ist evident. Wir wollen dabei sein», sagt Bettina Egger.

So viel Euphorie lässt aufhorchen. Was ist der Treiber des vermeintlichen Booms? Ist die rare Spezies Wirtschaftsfrau eher aus PR-Gründen gesucht oder weil die wirtschaftliche Notwendigkeit

des F-Faktors wirklich erkannt wurde? «Leider ein bisschen von beidem», sagt Stefan Steger, Managing Director Schweiz beim Personalberater Korn/Ferry. Wenn das Image stärkste Triebfeder sei, könne man allerdings nicht von guter Corporate Governance reden.

Absturzgefahr. Bereits machen sich auch erste Risse bei der neuen Frauenbeteiligung an der Spitze bemerkbar. «Die scheinbare Himmelfahrt mit Karacho durch die Glasdecke ist schon gebremst – manche der neu ernannten Chefinnen sind schon wieder im Karrierekeller gelandet», schreibt das deutsche «Handelsblatt». Heiner Thorborg findet die Entwicklung bedenklich. «Der PR-Faktor und die drohende Quote sind bei vielen Besetzungen der Hauptfaktor. Vor allem in Deutschland werden Frauen in die Konzernleitungen gehievt, die schlicht nicht oder noch nicht das Zeug dazu haben», so der Generation-CEO-Gründer.

Wie schnell der Lift wieder nach unten donnern kann, musste die Schweizerin Barbara Kux erleben: Als sie 2008 als erste Frau in den Vorstand des deutschen Siemens-Konzerns aufrückte, war das Brimborium gross. Im November 2012 nahm die Spitzenmanagerin den Hut – mit zweifelhaftem Erfolgsausweis. Frauen müssten nicht wild befördert, sondern gezielt und konsequent von unten aufgebaut werden, fordert Headhunter Thorborg. Zeit und Geduld sind in der F-Frage also angesagt – einmal mehr. Oder wie es Headhunter Schilling ausdrückt: «Es braucht eine bis zwei Generationen, bis der Frauenanteil wirklich substanziell höher sein wird.»

Mitarbeit: Andreas Güntert

ANZEIGE

ANZEIGE

Was einem wichtig ist, muss man nicht immer selbst tun. **UBS Strategy Funds.**



Jetzt informieren und investieren:
www.ubs.com/strategyfunds

Anlagen sind unser Handwerk seit 1862.

Mit UBS Strategy Funds bieten wir Ihnen die Möglichkeit, weltweit von unseren Markteinschätzungen und Empfehlungen zu profitieren. Die unterschiedlichen Varianten dieser professionell und effizient bewirtschafteten Anlagefonds ermöglichen attraktive Renditen, die in Einklang mit Ihrem persönlichen Risikoprofil stehen. Lassen Sie sich von unseren Anlagespezialisten individuell und fundiert beraten. Oder besuchen Sie uns an der Fonds'13 vom 6. und 7. Februar 2013. Wir freuen uns auf Sie.

Wir werden nicht ruhen 