

Die gläserne Drehtür

Chancengleichheit Frauen gehen in den Führungsetagen ein und aus. Männer werden an einer goldenen Kette gehalten.

ELISA STREULI

Frauen haben heute bessere Chancen, in eine Führungsposition aufzusteigen, sie sind aber auch schneller wieder weg als Männer. Die «2013 Chief Executive Study - Women CEOs of the last 10 years» der internationalen Strategieberatung Strategy& (früher Booz & Company) zeigt: Von den neuen Konzernchefs der 2500 weltweit grössten Unternehmen war von 2004 bis 2008 nur gut jede 50. eine Frau, 2009 bis 2013 ist es etwas mehr als jede 30. - ein steiler Anstieg auf tiefem Ausgangsniveau. Der Nettowachstum der Konzernchefinnen beträgt allerdings nur 1,2 Prozent pro Jahr, weil viele wieder ausscheiden.

Für die rund 120 grössten Firmen der Schweiz kommt der «Schillingreport 2014» des Executive-Searchers Guido Schilling zu ähnlichen Ergebnissen: In den vergangenen Jahren wurden tendenziell immer mehr Frauen neu in die Geschäftsleitungen berufen. 2006 waren von total 820 Geschäftsleitungsmitgliedern 33 Frauen und jährlich kamen durchschnittlich zehn neue hinzu. Aktuell haben die grössten Schweizer Unternehmen jedoch erst 6 Prozent weibliche Geschäftsleitungsmitglieder und nur drei der rund 120 Konzernchefs sind weiblich.

Antike Bilder, Metaphern, Klischees

Im Buch «Mit Biss und Bravour - Lebenswege von Topmanagerinnen» wurden 13 der ranghöchsten Frauen aus den 50 grössten Schweizer Firmen zu ihren Lebenswegen befragt (siehe Fussnote). Von diesen sind heute vier im Pensionsalter, fünf schieden unfreiwillig aus dem Unternehmen aus. Sie machten sich selbstständig, zogen sich aus dem operativen Geschäft zurück oder fanden nach längerer Arbeitslosigkeit wieder eine Stelle in einer kleineren Organisation. Eine Person kündigte, als sie schwanger wurde, und zwei Frauen sind auf derselben oder einer höheren Karrierestufe im Betrieb.

Unter den Interviewpartnerinnen war beispielsweise Heliane Canepa, von 2002 bis 2007 CEO des Zahnimplantatherstellers Nobel Biocare und heute im Verwaltungsrat sowie in der Gesamtleitung des Fussballklubs FC Zürich. Sie musste Nobel Biocare verlassen, weil - so die offizielle Sprachregelung - die erreichten Dimensionen einen Wechsel an der Unternehmensspitze erforderten. In der Folge sank die Profitabilität erheblich. Mit Geschlechterklischees wurde damals versucht, dies noch im Nachhinein der ehemaligen Konzernchefin anzulasten, insbesondere in den Medien. Sie habe die Firma «rein intuitiv» geführt, mit einem «sublimierten Muttertrieb», der «mitunter fast animalische Züge» («Basler Zeitung» vom 4. Oktober 2008) annahm, habe sie ihre «Krallen» ausgefahren gegenüber jedem, der sich ihrem «Baby» nähern wollte («Bilanz» vom 14. September 2007).



Elisa Streuli: «Die langsame Zunahme in Chefetagen ist nicht nur die Folge davon, dass zu wenig Frauen in eine höhere Führungsposition befördert werden.»

Auch die Berichterstattung der aktuellen Top-Managerinnen ist voll solcher Metaphern aus der längst totgeglaubten Geschlechtermottenkiste. Die aktuelle Post-Chefin sei «auf Kuschelkurs» und «Everybody's Darling» und führe mit «Management by being nice» («Bilanz» vom 5. April 2013). Beim ersten Medienauftritt der BKW-Chefin wurde bemerkt, dass ihr «praktisch keine Versprecher unterlaufen» seien («Berner Zeitung» vom 22. März 2013). Dass der Mutterschaftsurlaub der Alpiq-Chefin überhaupt möglich war, wurde mit dem «groszen Manitu» erklärt, das heisst dem Verwaltungsratspräsidenten, der «der wahre Steuermann» des Unternehmens sei («Weltwoche» vom 13. März 2013).

Viel höhere weibliche Fluktuation

Gemäss der ehemaligen Konzernchefin des US-amerikanischen Technologieriesen Hewlett-Packard, Carly Fiorina, gibt es für Frauen eine «gläserne Falltür».

Sie haben zwar gute Chancen aufzusteigen, fallen allerdings auch rasch wieder. Die langsame Zunahme der Frauen in Chefetagen ist somit nicht nur die Folge davon, dass zu wenig Frauen in eine höhere Führungsposition befördert werden.

Frauen haben zwar Chancen aufzusteigen, fallen allerdings rasch wieder.

Eine Spezialauswertung des Bundesamtes für Statistik (BFS) weist nach, dass Frauen auf allen Führungsebenen weniger lange verbleiben. Dies gilt ebenfalls für die oberste Führungsetage der grössten Schweizer Firmen, wie dem «Schillingreport 2014» rückblickend zu entnehmen ist: Die Fluktuation der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder war mit durchschnittlich 23 Prozent in den vergangenen fünf Jahren deutlich höher als jene der Männer mit 13,6 Prozent.

In den Konzernen im Deutschen Aktienindex (DAX) spricht man von einem «Drehtüreffekt». Bekanntestes Beispiel aus Schweizer Sicht ist Barbara Kux. Zwischen 2002 bis 2012 wurde sie mehrmals unter den 50 weltweit mächtigsten Wirt-

schaftsfrauen der Welt aufgeführt. Sie hatte unter anderem Führungspositionen bei McKinsey, ABB, Nestlé, Ford und Philips inne. Vor sechs Jahren wurde sie als erste Frau überhaupt in die Geschäftsleitung von Siemens berufen. Sie war damit auch die zweite Frau im Verwaltungsrat eines DAX-Unternehmens. Angetreten ist sie als Hoffnungsträgerin mit viel medialer Aufmerksamkeit. Ihr zurückhaltender Stil wurde als «mangelnde Durchsetzungsfähigkeit» interpretiert («Frankfurter Allgemeine Zeitung» vom 20. November 2012). Vier Jahre später verliess sie den deutschen Technologieriesen - ein Jahr vor Ablauf der ersten Amtszeit. Heute ist Kux Profilverwaltungsrätin, etwa bei Total, Henkel, Firmenich sowie Umicore.

Ausstieg gesellschaftlich akzeptiert

Ob die Abgänge von Frauen unfreiwillig oder zum Teil freiwillig («opting out») erfolgen, ist nicht eindeutig. Auf der einen Seite haben Frauen häufig weniger Verbündete in der Firma, weil sie öfter von ausserhalb kommen. Sie haben im Durchschnitt weniger Firmen- und oft auch we-

niger Führungserfahrung als Männer und werden in Krisen zuerst entlassen. Zudem ist die Fehlertoleranz gegenüber Frauen geringer. Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine Prioritätenverschiebung. Das ist dann der Fall, wenn sich Frauen einer sinnhaften Aufgabe zuwenden möchten («women leavers») oder keine Lust mehr auf Machtspiele haben.

Hingegen ist es für Frauen gesellschaftlich eher akzeptiert auszustiegen und etwas anderes zu tun. Für Männer ist ein freiwilliger Ausstieg wesentlich schwieriger. Insbesondere wenn sie Haupternährer der Familie sind und sich somit stark über die berufliche Funktion definieren. Männer gehen also nicht durch die gläserne Tür, sondern werden an einer goldenen Kette gehalten.

Elisa Streuli, Dozentin und Beraterin in der Managementbildung, Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Zürich; Autorin «Mit Biss und Bravour - Lebenswege von Topmanagerinnen», 204 Seiten, gebunden, 2007, Orell Füssli Verlag, Zürich, 44 Franken.

ANZEIGE



HOTEL SCHWEIZERHOF BERN - LEADING SPA BREAK

Profitieren Sie von unserem exklusiven Spa Break Angebot. Nach einer luxuriösen Übernachtung geniessen Sie Ihr Schweizerhof-Frühstück in der Jack's Brasserie. Anschliessend gönnen Sie sich erholsame Stunden in unserer 500 m² grossen Wellnessoase THE SPA und runden Ihren Aufenthalt bei einer 60-minütigen Behandlung Ihrer Wahl ab.

Hotel Schweizerhof Bern, Bahnhofplatz 11, 3001 Bern
Tel. +41 (0)31 326 80 80, reservations@schweizerhof-bern.ch
www.schweizerhof-bern.ch

