

Frauen in Führungspositionen

«Es geht nicht um Quoten»

Mit Dagmar G. Wöhr, Mitglied des Deutschen Bundestages, hat im Jahr 2011 erstmals eine Frau Einsitz in den Verwaltungsrat der Bank Sarasin genommen. Gerade weil Frauen in Verwaltungsräten und Managementpositionen unterrepräsentiert sind, ist die Wahl umso erfreulicher. Personalberaterin Claudia Bucheli Ruffieux ist überzeugt, dass Unternehmen, die das weibliche Potenzial nutzen, langfristig profitieren. Sie ist sich aber auch bewusst, dass Frauen für Führungspositionen schwierig zu gewinnen sind.

«**Fleissige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf**»¹ – Frau Bucheli, stimmt diese Aussage? Ja und Nein. Es ist so, dass Frauen zurückhaltender sind als Männer: Während Frauen noch darüber nachdenken, ob sie ihre Arbeit gut machen und ihre bestehende Position konsolidieren, haben Männer bereits den nächsten Karriereschritt geplant.

In Asien ist unser Anteil an Frauen in Führungsfunktionen und auf Seiten der Kundenberater erfreulich hoch. An den europäischen Standorten besteht Nachholbedarf. Wie erklären Sie dieses Bild? In Asien gibt es viele Hilfskräfte für verschiedene Aufgaben. Frauen nutzen diese dort und delegieren z. B. auch die Betreuung der Kinder stärker. Der tiefere Frauenanteil in Führungspositionen nicht zuletzt in der Schweiz ist das Ergebnis der gesellschaftlichen Struktur und dem vorherrschenden Rollenverständnis. In unserer Kultur fühlen sich die Frauen verantwortlich für die Kindererziehung. Sie wollen diese Verantwortung nur begrenzt delegieren.

Sind deshalb weibliche Führungskräfte schwieriger zu rekrutieren? Nein, nicht nur. Frauen sind weniger eingleisig. Sie stellen sich immer mal wieder die Frage: Will ich das? Würde auch etwas anderes in Frage kommen? Sie sagen auch: Das ist es mir nicht wert. Es gibt deshalb immer wieder Frauen, die aus grösseren Organisationen aussteigen, weil ihnen die Karriereentwicklung zu eindimensional ist und sie ihr Leben vielfältiger gestalten wollen. Frauen müssen bereit sein, sich in einer männerdominierten Welt zu exponieren. Das wollen viele nicht.

Verlangt denn der Markt nach mehr Kundenberaterinnen? Es geht nicht darum, dass der Kundenberater weiblich sein muss. Vielmehr muss ein Unternehmen auf die unterschiedlichen Be-

Claudia Bucheli Ruffieux ist Partnerin bei der Amrop Executive Search AG. Sie ist Anwältin und hat ihr Rechtsstudium an der Universität Zürich abgeschlossen. Das Interview führte Dr. Franziska Gumpfer-Keller, Corporate Communications, Bank Sarasin.



dürfnisse seiner Kunden eingehen können. Es gibt den männlichen Kunden, der von einer Frau betreut oder beraten sein möchte, und es gibt die Kundin, die sich von Frauen besser verstanden fühlt. Die geschlechtsspezifische Vielfalt gehört zum Thema «Diversity» und sollte beachtet werden.

Der Frauenanteil in Führungspositionen lag 2011 bei der Sarasin Gruppe bei 12,9%. Reicht das oder welche Quote ist richtig? Es geht nicht um Quoten, die viele Frauen übrigens nicht wollen. Frauen haben jedoch noch keinen Anteil erreicht, bei dem es völlig normal ist, dass sie zusammen mit den Männern im Management dabei sind. Ziel sollte es sein, diesem Thema Relevanz zu geben und eine andere Verteilung anzustreben.

Ist es nötig, weibliche Talente speziell zu fördern? Wenn man davon ausgeht, dass man Frauen im Unternehmen hat, die viel Potenzial haben, aber vergessen gehen, weil sie sich nicht hervordrängen, dann ja. Man kann diesen Frauen z. B. strategische Projekte geben, bei denen sie sich stärker exponieren und Verantwortung übernehmen können.

Was kann ein Unternehmen noch tun? Ein Unternehmen muss sich bewusst als frauen- und familienfreundliches Unternehmen positionieren wollen. Dabei geht es u. a. um flexible Arbeitsmodelle, auch für Männer, oder Infrastrukturvorteile.

¹ Barbara Schnelder, *Fleissige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf: Wie Frauen in Führung gehen*, Gabal 2009.