

Wie Macho-Banker Frauen vertreiben

Frauen steigen zwar in die Finanzbranche ein – aber schnell wieder aus. **Von Charlotte Jacquemart**

Das ist kein Ruhmesblatt für Schweizer Banken, Versicherungen und andere Finanzakteure: Nur gerade 5% der Geschäftsleitungen in der Finanzbranche sind hierzulande weiblich. Seit 2013 ist der Anteil gar gesunken (siehe Tabelle). Von 32 untersuchten Ländern schneiden nur Südkorea und Japan schlechter ab als Helvetien. Die Länder an der Spitze haben einen sechsmal höheren Frauenanteil; der globale Schnitt liegt dreimal höher (16%).

Das zeigt die weltweite Studie «Women in Financial Services», die das Beratungsunternehmen Oliver Wyman durchgeführt hat. Die Untersuchung deckt rund 60% des Marktes ab. Die 381 grössten Finanzinstitutionen aus 32 Ländern sind beteiligt. Aus der Schweiz sind dies UBS, CS, Raiffeisen, Swiss Re, Swiss Life, Zurich, die Aufsichtsbehörde Finma, die Börse SIX und die Nationalbank. Was läuft schief bei uns? Astrid Jäkel, Partnerin bei Oliver Wyman und Leiterin der Studie, sagt: «Die Finanzbranche stellt junge Frauen zwar ein,

befördert sie aber selten. Schwierig wird es zwischen dreissig und vierzig, wenn Frauen Familie und Karriere kombinieren wollen.» Weibliche Millennials, ambitioniert und gut ausgebildet, verabschieden sich nach wenigen Jahren – desillusioniert. «Frauen im unteren und mittleren Management von Finanzfirmen verlassen ihre Arbeitgeber deutlich öfter als ihre männlichen Kollegen. Verglichen mit Frauen in anderen Branchen tun sie dies mit einer 20 bis 30% grösseren Wahrscheinlichkeit. Die Kosten einer Karriere überwiegen häufig den erwarteten Nutzen», sagt Jäkel.

Sie selbst lebt mit drei Kleinkindern im Raum Zürich und findet in der Beratung flexible Arbeitsbedingungen. Jäkel weiss aber, woran es harzt: halbherzige Unterstützung von Familien, wenig flexible Arbeitszeiten, intransparente Beförderungprozesse und Gehaltsstrukturen frustrieren Frauen. Zwar gebe es mancherorts Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeit, weiss Jäkel. Nur würden diese oft als

«Mütterlösungen» wahrgenommen. «Sie stigmatisieren mehr, als dass sie nützen.»

Nicht von ungefähr streben weniger Schweizerinnen nach oben als Schweizer (siehe Grafik). In der Schweiz ist das «opting-out» für Frauen auch heute noch möglich, wenn sie einen Partner haben, der genug verdient. «Sich vom Arbeitsmarkt zu verabschieden, ist für viele Frauen einfacher, als schlecht zu rechtzukommen», sagt Jäkel.

Für die Schweiz ist es wenig tröstlich, dass es in den S&P-500-Finanzunternehmen nicht besser aussieht: Der Anteil Frauen auf den ersten zwei Kaderstufen sinkt seit 2000 wieder, nachdem es zuvor seit den sechziger Jahren nur aufwärts ging. Jäkel sagt: «Auch in den USA werden die Erwartungen der Millennials enttäuscht.» Besondere Aufmerksamkeit widmet die Studie dem Vergleich Deutschland/Schweiz. Und erklärt das schlechte Abschneiden beider Länder auch mit der «maskulinen Kultur». Diese favorisiert Heldentum, Wettbe-

Weniger Frauen

45%

In den S&P-500-Finanzfirmen ist der Anteil Frauen auf den ersten zwei Kaderstufen von 53% im Jahr 2000 auf heute 45% gesunken.

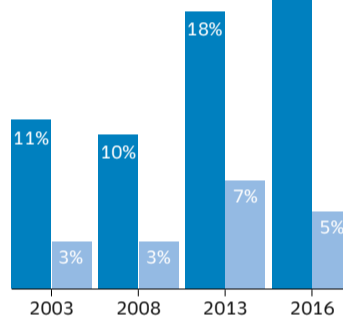
werb, Aggressivität, Materialismus. Jäkel sagt: «Wenn wir die maskuline Kultur mit dem Frauenanteil in der Finanzbranche in Bezug setzen, korrelieren sie negativ.» Je maskuliner also, desto weniger Frauen. Länder mit hohen Frauenanteilen in Geschäftsleitungen wie Norwegen und Schweden weisen eine eher feminine Kultur auf. Japan, am Ende der Tabelle, gilt als sehr maskuline Gesellschaft, in der es Frauen besonders schwer haben.

Trotz dem ernüchternden Befund der Studie glaubt Jäkel, dass sich etwas bewegt. «Viele CEO nehmen sich des Themas heute persönlich an.» Bei der Grossbank UBS sagt Carollanne Minashi, Leiterin Diversity & Inclusion: «Für uns sind gemischte Führungsteams Voraussetzung für den Geschäftserfolg. Wir haben klare Ziele, Manager müssen diese erreichen, und wir messen den Erfolg aller Initiativen, um unsere Vorgaben zu erreichen.» Messen ist genau das, was auch Harvard-Professorin Iris Bohnet fordert (siehe Interview).

Rückschritt in der Schweiz

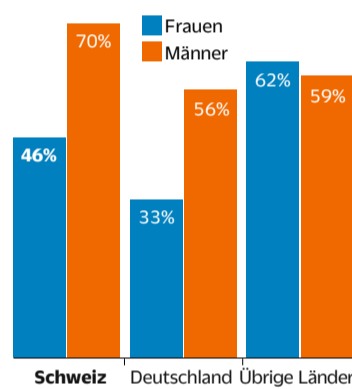
Frauenanteil in den grössten Schweizer Finanzfirmen

Verwaltungsrat
Geschäftsleitung



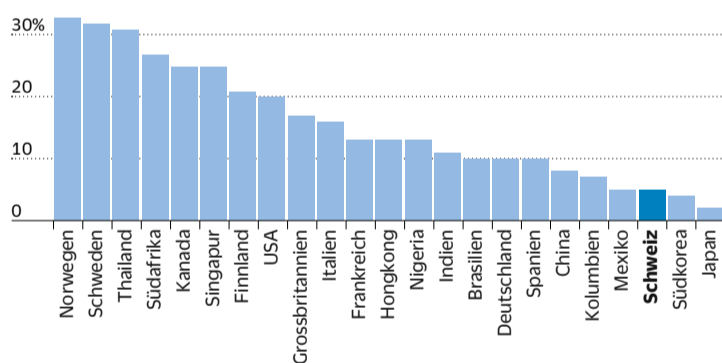
Kein Bock auf Karriere

Deutschland und Schweiz: Wenig Frauen streben Führungsposition in Banken und Versicherungen an



Schweiz, Südkorea und Japan zieren Ende der Tabelle

Frauenanteil in Geschäftsleitungen der grössten Finanzorganisationen weltweit, Auswahl an Ländern



Quelle: Oliver Wyman



Zu viele Krawatten, zu wenige Röcke: In der Schweizer Finanzbranche wollen Frauen keine Karriere machen.

Harvard-Professorin Iris Bohnet

«Uns fehlt ein anderes Wort für Teilzeit»

Wir haben in der Schweiz weniger Frauen in den Geschäftsleitungen der Finanzindustrie als 2013. Alarmiert Sie das? Natürlich wäre mehr besser. Ich würde einzelne Zahlen aber nicht überbewerten. In kleinen Stichproben können geringe Verschiebungen eine grosse Wirkung haben. Das Resultat ist aus einem anderen Grund aber interessant.

Und der wäre?

Die Schweiz ist eines der Länder mit der grössten Diversität in den

Geschäftsleitungen, wenn es um die Mischung von Nationalitäten geht. Wir müssten uns fragen, wieso wir nicht von dieser Erfahrung lernen, wenn es darum geht, gegenüber der Mischung der Geschlechter ebenso offen zu sein. Studien im Sport zeigen: Je mehr Nationalitäten in einem Team sind, desto mehr verliert die Nationalität an Bedeutung.

Ist es aber nicht beunruhigend, dass sich weibliche Millennials nach wenigen Jahren von der Karriere verabschieden?

Natürlich. Das hat aber auch damit zu tun, dass Millennials – auch die Männer! – neben der Arbeit andere Lebensziele haben, so im sozialen Bereich. Wir Arbeitgeber müssen darauf reagieren, um sie halten zu können. Bei der CS haben wir den «geschützten Freitagabend» eingeführt. Es braucht aber noch mehr.

Aus einer Studie von Oliver Wyman geht hervor, dass die Kultur in der Schweiz wie auch in Deutschland sehr maskulin ist und Frauen abschreckt.



Iris Bohnet lehrt als Verhaltensökonomin in Harvard und ist CS-Verwaltungsrätin.

Eine interessante These. Man müsste dann aber erklären können, wieso Österreich als ebenfalls germanisches Land besser abschneidet. Es gibt Studien zu den Folgen des Zweiten Weltkrieges, die zeigen, dass in vom Krieg betroffenen Ländern Frauen Männerberufe ergriffen und diese nach dem Krieg nicht mehr aufgaben. In der Schweiz gab es diesen Schock nicht. Man redet auch von Wohlstandsapathe. Frauen in der Schweiz mussten diese Rolle nie übernehmen. All diese Thesen

greifen alleine aber zu kurz. Sie erklären einen Teil, aber nie alles.

Sie sind Verwaltungsrätin der CS. Wie oft steht es um den Frauenanteil in Ihrer Bank? 38% der Mitarbeitenden der CS sind Frauen. Im Senior Management haben wir 18% und in der Geschäftsleitung gut 8%.

Sie haben soeben ein Buch herausgegeben mit dem Titel «What Works». Darin geben Sie Firmen konkrete Ratschläge, wie sie zu gemischten Führungsteams kommen. Setzt die CS Ihre Forderungen um?

Ja, wir machen sehr viel in der CS. Aber auch andere setzen Einsichten aus «What Works» um. Wir können beispielsweise von Google, L'Oréal, Vodafone und Unilever lernen.

Mit Ihrem Buch wollen Sie Vorurteile aus unseren Systemen nehmen. Wie geht das? Etwas vom Wichtigsten in Firmen ist, Einstellungs-, Beförderung- und Evaluationsverfahren richtig aufzubauen. Dazu muss man

messen, was funktioniert und was nicht. Wir müssen Personalentscheidungen basierend auf Daten und Fakten treffen. Analysen, wie wir sie heute leider oft nur in unseren Finanzabteilungen und im Marketing durchführen. Big Data also auch im Personalwesen! Humankapital ist unsere wichtigste Ressource. Gerade diese Entscheidungen sollten wir nicht dem Zufall überlassen. Die typischen unstrukturierten Interviews sehen zukünftige Produktivität im Schnitt nicht besser als der Zufall vorher.

Was kann sonst noch helfen, Vorurteile abzubauen?

Wichtig wäre, Teilzeit komplett neu zu definieren. Teilzeit ist ein unmögliches Wort, das suggeriert, dass man eine halbe Person ist, nur

Wir können beispielsweise von Google, L'Oréal, Vodafone und Unilever lernen.

die halbe Leistung bringt. Das Wort Teilzeit wirkt sich negativ auf Beförderungen aus. Man betrachtet nicht die Leistung innerhalb der 50%-Stelle, sondern folgert, dass ein 50%-Pensum weniger Leistung ist als ein 100%-Pensum. Als Verhaltensökonomin weiss ich aber, dass zwei Deziliter Milch in einem kleinen Glas besser ankommen als in einem grossen Glas. Das grosse Glas ist halb leer. Es ist ein Unterschied, ob ich sage: Eine Bankberaterin betreut 10 Kunden zu 100% – oder 20 zu 50%.

Sie coachen Regierungen und Firmen in Sachen Diversität. Beobachten Sie Fortschritte?

Ja. Die englische Regierung führt gerade jetzt blinde Bewerbungsverfahren ein. Alles, was sich auf die Person bezieht, wird nicht mehr erfragt: Geschlecht, Rasse, Name, Herkunft sind weg. Das statistische Amt Australiens hat dies ebenfalls eingeführt und innert kurzer Zeit eine Verdoppelung des Frauenanteils auf der Führungsetage erreicht.

Interview: Charlotte Jacquemart