

Sprung von der gläsernen Klippe

«Glass Cliff» Vor allem Frauen sind betroffen: Sie übernehmen in Krisenzeiten öfter Verantwortung und erhöhen damit ihr Risiko, zu scheitern.

SUSANNE WAGNER

Vor allem in Krisenzeiten soll es eine Frau richten: Diese Tendenz zeigt sich immer wieder an Toppositionen in Wirtschaft und Politik. Etwa im Bundesamt für Gesundheit, das bei der Nachfolge von «Mr. Corona» Daniel Koch Pech hatte. Koch-Nachfolger Stefan Kuster warf nach wenigen Monaten das Handtuch und wurde mit Andrea Arz de Falco ersetzt. Anne Lévy übernahm den Posten des BAG-Direktors Pascal Strupler.

Diese personellen Wechsel fallen in eine schwierige Zeit, wie Esther-Mirjam de Boer, CEO und Mitinhaberin von Getdiversity, festhält. Das Unternehmen ist auf Board Search spezialisiert und erweitert die Vielfalt in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Man habe noch zu wenig aufgedeckt, was im Bundesamt vor und während der Krise alles schiefgelaufen sei. «Die Aufgabe, strukturelle Probleme zu lösen und die Krise gesundheitspolitisch mit den Kantonen anzupacken, überlässt man jetzt den Frauen.»

Esther-Mirjam de Boer hat an sich selbst und anderen beobachtet, dass auch Projekte, die vorher ein paar Mal gescheitert sind, gerne einer Frau übergeben werden. Als aktuelles Beispiel nennt sie Patrizia Laeri, die als Chefredaktorin des Wirtschaftssenders CNN Money Switzerland eingestellt wurde, als es dem Unternehmen schon schlecht ging. Problematisch daran ist für Esther-Mirjam de Boer, dass angesichts des Konkurses kurz nach Stellenantritt das Gesicht von Patrizia Laeri in den Medien war und nicht das ihrer männlichen Vorgänger.

Auch bei der Hotelplan Group übernimmt ab Anfang 2021 mit Laura Meyer eine Frau die Position als CEO. Die Feststellung, dass Frauen in unsicheren Zeiten eher in Führungspositionen gelangen, steht nicht im Zusammenhang mit dem CEO-Wechsel von Hotelplan Group, gibt Mediensprecherin Bianca Gähwiler auf Anfrage Auskunft. Die Wahl von Laura Meyer als neue CEO sei unabhängig von

ihrem Geschlecht und einige Zeit vor der Corona-Pandemie erfolgt. «Aufgrund ihres Mandats im Verwaltungsrat von Hotelplan Group und ihres Erfahrungshintergrunds ist Laura Meyer die ideale CEO-Besetzung für die Hotelplan-Gruppe», erläutert die Sprecherin. Laura Meyer sei mit Hotelplan Group und dem Reisegeschäft bereits bestens vertraut und verfüge zudem über digitales und unternehmerisches Know-how mit internationalen Erfahrungen.

Die Studie

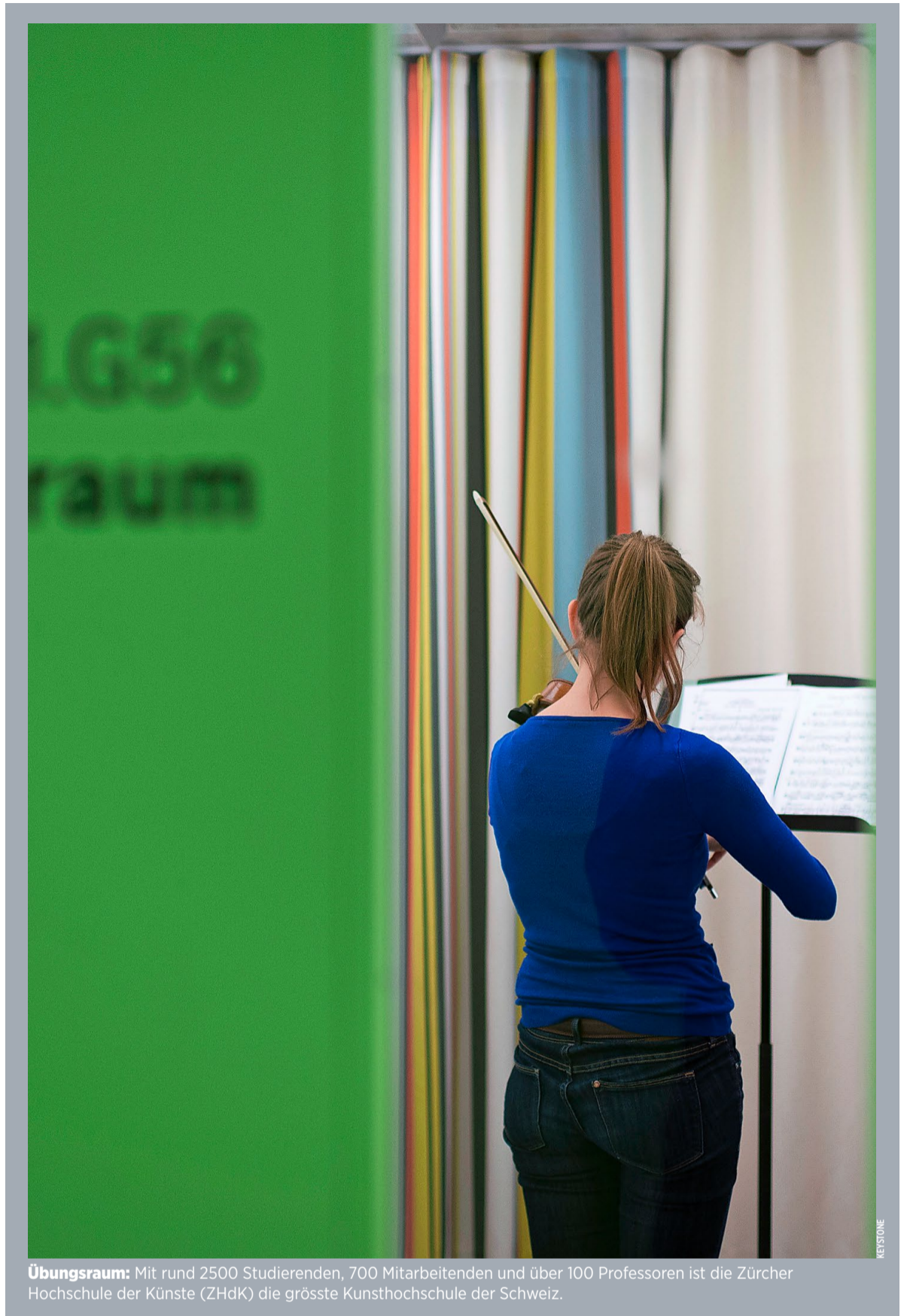
Frauen übernehmen in Krisenzeiten eher Führungspositionen, bei denen die Gefahr des Scheiterns besonders gross ist – dieses Phänomen hat einen Namen: In Anlehnung an die gläserne Decke wird von der «gläsernen Klippe» («glass cliff») gesprochen. Denn oft müssen die Frauen nach getaner Aufräumarbeit über die Klippe springen und die Position wieder räumen. Den Begriff geprägt haben die britischen Forscher Michelle Ryan und Alex Haslam der Universität Exeter. 2005 kamen sie in ihrer Studie zum Ergebnis, dass Unternehmen bei einer negativen Geschäftsentwicklung oder in prekären Geschäftsreichen überproportional mehr Frauen als Männer in verantwortliche Stellen holen.

Eine Studie der Justus-Liebig-Universität Giessen griff die Fragestellung 2018 erneut auf und untersuchte Daten der grössten börsenkotierten Unternehmen aus Deutschland und Grossbritannien während zehn Jahren, von 2005 bis 2015. Die Forscher kamen zum Schluss, dass die «gläserne Klippe» für die untersuchten Unternehmen in ihren Vorständen keine Rolle spielten. Dafür beobachteten sie, dass der Finanzmarkt auf die Ernennung von Frauen besonders positiv reagierte. Den Autoren der Studie fiel jedoch auch auf, dass im betrachteten Zeitraum von rund 500 Vorstandsernennungen weniger als 8 Prozent auf Frauen entfielen.

Kurzfristige Gewinne

Das Thema ist der Unternehmerin Carla Kaufmann von verschiedenen Seiten her bekannt: Einerseits vermittelt sie

im Rahmen ihrer Firma Getdiversity zusammen mit Geschäftspartnerin Esther-Mirjam de Boer Verwaltungsrätinnen und Geschäftsleitungsmitglieder an Unternehmen. Andererseits berät sie mit ihrer zweiten Firma Companymarket Unternehmen bei Nachfolgeregelungen.



Übungsraum: Mit rund 2500 Studierenden, 700 Mitarbeitenden und über 100 Professoren ist die Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) die grösste Kunsthochschule der Schweiz.

Carla Kaufmann: «Vielen Kaufinteressenten geht es darum, eine bereits erfolgreiche Firma zu übernehmen und sie noch erfolgreicher zu machen.» Ihnen fehle oft das Interesse an der Branche und den Mitarbeitenden. Manche ihrer Kaufinteressenten suchen völlig unabhängig von der Branche ein Unternehmen, das bereits seit Jahren einen Ebit von mindestens 8 Prozent aufweist. Sie wollen kurzfristige Gewinnsteigerungen erzielen, aber oft zu einem hohen Preis, den das Unternehmen und die Mitarbeitenden erst viel später bezahlen. Eine Nachfolgeregelung funktioniert auf dieser Basis nicht nachhaltig, weshalb Kaufmann diese Kaufinteressenten nicht begleitet.

«Wir müssen allerdings aufhören, eine moralische Überlegenheit von Frauen zu unterstellen», erklärt Esther-Mirjam de Boer. Denn das eigentliche Problem sei, dass Beförderungskriterien oft Personen in die Leitung hieven, die gut präsentieren, die aber die Herausforderungen der Personalführung nicht ausreichend leisten können. Führen bedeute Menschen führen.

Auch Carla Kaufmann ist der Meinung, dass die zwischenmenschlichen Faktoren der Führung zu wenig berücksichtigt werden und zu viel Fokus auf kurzfristige Finanzergebnisse gelegt wird. De Boer vermutet, dass das Phänomen der gläsernen Klippe ebenso bei Männern zu beobachten wäre, die über ausgeprägte Leadership-Fähigkeiten und wenig selbstbezogene Eitelkeit verfügen. Das Muster falle zwischen den Geschlechtern einfach nur deutlicher auf als unter Geschlechtern.

Ein Generationenprojekt

Etwas anders schätzt Executive-Search-Spezialist Guido Schilling die Situation ein. Er ist der Ansicht, dass in der Schweiz zu wenige Daten zur Verfügung stehen, um das Resultat der vorgenannten Studien zum Phänomen gläserne Klippe zu bestätigen. «Wir haben in der Schweiz

noch eine zu kleine Zahl von Frauen, die sich in Schlüsselpositionen und in Unternehmensleitungen exponieren», sagt Guido Schilling.

Es sei wichtig auseinanderzuhalten, ob sich eine Frau in eine Leitungsposition begeben, weil sie die erforderlichen Qualifikationen mitbringe oder weil sie die Chance packe, die ihr sonst nicht geboten würde. Oder weil sich kein Mann für diese Herausforderung zur Verfügung stelle. Es sei je nach Fall schwierig, dies wirklich einzuschätzen.

Eines ist für ihn jedoch klar: «Die Unternehmen brauchen die Qualifikationen der Frauen. In den letzten 15 Jahren hat sich die Zahl der Frauen in Geschäftsleitungen verdoppelt.» Es ist nach seiner Ansicht ein Generationenprojekt, bis wir

Vier Faktoren müssen sich ändern: die Unternehmen, die Frauen, der Staat und die Gesellschaft.

das Thema Genderdiversität gelöst haben. «Leider haben wir in der Schweiz noch keine entsprechende Kultur von berufstätigen Frauen wie in Frankreich und England, wo Frauen neben der Familie selbstverständlich ihren Beruf ausüben.»

Gemäss Guido Schilling sind vier Faktoren erforderlich, damit sich das ändert: die Unternehmen, die Frauen selbst, der Staat und das gesellschaftliche Umfeld. Bei allen sei ein Wandel spürbar. Die Bedingungen, dass sich diese Faktoren künftig ändern, schätzt er als gut ein, denn Firmen würden anerkennen, dass gemischte Führungsteams erfolgreicher seien.

Ob das Phänomen gläserne Klippe wirklich existiert und wie häufig es in Erscheinung tritt, wird in den nächsten Monaten möglicherweise leicht zu beobachten sein. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dafür sind in einigen Branchen schon mal gegeben.

ANZEIGE



Executive CAS

Leadership in a diverse world

Diversifizierte Teams sind kreativer und erfolgreicher. Erfahren Sie mehr in unserem neuen Lehrgang - Kursstart Januar 2021

www.iimt.ch

