

«Ja-Sagen und Mitrennen wird belohnt»



Die Verwaltungsräte aller börsenkotierten Unternehmen sollen in den nächsten 3 Jahren einen Frauenanteil von 30 Prozent aufweisen. Das fordert die ehemalige Chefin der Schweizer Börse, Antoinette Hunziker-Ebneter. Keystone/Gaetan Bally

BANKEN Wegen der jüngsten Skandale bei der UBS fordert der Investmentchef eine Erhöhung des Frauenanteils. Ex-Börsenchefin Antoinette Hunziker ist das zu einfach. Sie spricht sich für befristete Frauenquoten in den Verwaltungsräten aus.

INTERVIEW BALZ BRUPPACHER
balz.bruppacher@luzernerzeitung.ch

Antoinette Hunziker-Ebneter, ist die Dominanz der Männer in den Handelsräumen der grossen Investmentbanken eine Ursache für Fehlentwicklungen, wie sie beim Libor-Skandal der UBS sichtbar wurden?

Hunziker-Ebneter: Nein, das hat nichts mit dem Geschlecht zu tun. Es gibt Menschen, Frauen wie Männer, die nehmen zu viele Risiken, weil sie die Risiken zu wenig beachten und nur an die Chancen beziehungsweise nur an ihren Bonus denken. Sie werden auch dementsprechend geführt. Diese Mitarbeitenden hinterfragen die Ziele ihrer Chefs nicht. Die Reflexionsfähigkeit der Mitarbeitenden ist in diesen Instituten auch nicht gefragt. Das Ja-Sagen und Mitrennen wird belohnt. Jene, die kritisch hinterfragen, sind Systemkritiker und deshalb nicht erwünscht. Dabei ist es für die langfristig erfolgreiche Führung einer Unternehmung entscheidend, die konstruktiven Kritiker anzuhören.

Wie erklären Sie sich denn die Aussagen des UBS-Managers Andrea Orcel. Er hat vor einem britischen Parlamentsausschuss gesagt, dass die Banken mehr Frauen anwerben sollten, gerade auch für den Handelsbereich?

Hunziker-Ebneter: Andrea Orcel hat diese Aussage vermutlich gemacht, um Susan Kramer zu gefallen, dem einzigen weiblichen Mitglied im britischen Parlamentsausschuss. Sonst hätte er als Handelschef die Diversität in den Handelsräumen bei seinen verschiedenen Arbeitgebern in den letzten Jahren ändern können.

Sehen Sie grundsätzlich einen Zusammenhang zwischen dem Versagen der Finanzwirtschaft in den letzten Jahren und der mangelnden Präsenz der Frauen?

Hunziker-Ebneter: Nein. Der Grund liegt darin, dass sich Gier, eindimensionales Denken wie Gewinnmaximierung – egal mit welchen Risiken und selbst gegen die Kundeninteressen – und Kurzfristigkeit anstelle von Achtsamkeit, Professionalität und Langfristigkeit auf den Geschäftsleitungsetagen von vielen Banken durch-

gesetzt haben. Zudem hat das Gros der Regulatoren, Aktionäre, Medien sowie Kunden dieses Verhalten gefördert und diese Menschen als die grossen Vorbilder angeschaut und bejubelt.

Sie sind in Führungspositionen in der Finanzbranche im In- und Ausland tätig gewesen. Wie haben Sie die Frauenförderung erlebt?

Hunziker-Ebneter: Im angelsächsischen Raum war die Frauenförderung grösser als in der Deutschschweiz. Dies hat auch ökonomische Gründe. Ein Paar in London kann es sich gar nicht leisten, dass nur ein Teil arbeitet und der andere nicht. Denn jeder verliert während seines Arbeitslebens mehrmals seine Stelle.

Wo sind die grössten Versäumnisse?

Hunziker-Ebneter: Die Versäumnisse reichen vom Nichtwissen der Vorgesetzten, dass auch Frauen sich weiterentwickeln möchten und können, bis zu den Frauen, die sich eine Führungsrolle nicht zutrauen, weil sie so erzogen wurden. Hinzu kommt unsere Gesellschaft, welche die

Teilzeitarbeit für Männer meist noch als unmännlich taxiert. Schliesslich sind es die Versäumnisse der Firmen, die den Mehraufwand in der Führung von Teilzeitarbeitenden wegen der komplexeren Informationsvermittlung und Organisation nicht auf sich nehmen wollen.

Sie haben sich für befristete Frauenquoten ausgesprochen. Wie begründen Sie diese Forderung?

Hunziker-Ebneter: Ich arbeite seit über 25 Jahren in der Finanzindustrie und verfolge seit 7 Jahren die Diversität als eines der Kriterien für die nachhaltige Beurteilung einer Unternehmung. Die Zahlen sind nicht besser geworden, obwohl viele Frauen ihr Studium erfolgreich abschliessen und in der Wirtschaft, dem öffentlichen Dienst oder im Gesundheitswesen ihre Arbeit beginnen. Damit sich etwas ändert, braucht es als «Geburts-hilfe» eine auf fünf Jahre befristete Regelung, die besagt, dass mindestens 30 Prozent der Verwaltungsräte Frauen sein sollen.

Wie soll das umgesetzt werden?

Hunziker-Ebneter: Dies soll für kotierte Unternehmen gelten und innert drei Jahren umgesetzt werden, sonst wird die Firma dekotiert oder fällt in ein anderes Handelssegment. Nach diesen fünf Jahren liegt es an den gewählten Verwaltungsrätinnen, sich für eine weiterhin positive Entwicklung der Diversität einzusetzen.

Braucht es auch in den Geschäfts-

leitungen eine «Geburts-hilfe»?

Hunziker-Ebneter: In der Geschäftsleitung würde ich keine Quote setzen. Da geht es bei den Firmen insbesondere darum, in den nächsten Jahren die Frauen intern so zu fördern, dass sie auch zu Mitgliedern der Geschäftsleitung befördert werden können. Diese Nachfolgeplanung braucht Zeit.

Was läuft falsch auf dem Schweizer Finanzplatz? Was ist zu tun?

Hunziker-Ebneter: In den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der Banken braucht es Vorbilder, professionelle und langfristig orientierte sowie integre Frauen und Männer. Der Finanzplatz braucht eine Weissgeldstrategie sowie einen gangbaren Weg zur Transformation. Den Kunden sind transparente und einfache Dienstleistungen zu angemessenen Preisen zu erklären und anzubieten. Wir brauchen echte Finanzdienstleister mit Betonung auf Dienst.

Und bei der Regulierung?

Hunziker-Ebneter: Systemisch relevante Finanzinstitute sind stärker zu regulieren. Sanktionen müssen greifen. Die Finanzdienstleister müssen ihre Risiken selber tragen können. Wenn Boni überhaupt bezahlt werden, müssen die Anreizsysteme langfristig ausgerichtet sein. Neben den ökonomischen müssen auch die sozialen und ökologischen Faktoren in die Preisbildung von Unternehmen einbezogen werden. Sonst bezahlt bei Unfällen jeweils vor allem der Staat bezie-

132 542

Angestellte

arbeiten bei in- und ausländischen Banken in der Schweiz (Stand 2011).

62

Prozent

der Angestellten in den Finanzinstituten sind Männer.

38

Prozent

der Angestellten in den Banken sind Frauen.

Quelle:
Schweizerische Nationalbank

Frauen sollen Kulturwandel bei UBS beschleunigen

GROSSBANKEN bbb. Integrität kommt vor Profit – mit dieser Maxime will die UBS ihr ramponiertes Image aufpolieren. Eine wichtige Rolle beim Kulturwandel soll den Frauen zukommen. Dies lässt sich aus Aussagen von UBS-Investmentbank-Chef Andrea Orcel vor dem Ausschuss des britischen Parlaments schliessen. Die Manipulatoren im Libor-Skandal sassen in der Handelsabteilung der Grossbank. Das Trading ist eine Männerdomäne. Über 90 Prozent im Handelsraum seien Männer, sagte Orcel. Er verpflichtete einem Mitglied des Parlamentsausschusses bei, der sagte, eine einfache Massnahme zur Förderung des Kulturwandels wäre es, mehr Frauen einzustellen.

Was tut denn die UBS zur Frauenförderung? Viel, wenn man den Aus-

sagen des Hauptsitzes in Zürich Glauben schenkt. Schulung und Mentoring für Frauen in Führungsfunktionen, bessere Unterstützung für Mitarbeiterinnen im Mutterschaftsurlaub und flexible Arbeitsmöglichkeiten sind Teil eines 2009 lancierten Programms mit regionalen Diversity-Teams. Seither habe die Zahl der Frauen im Kader in mehr als der Hälfte der Unternehmensbereiche zugenommen, schreibt die Grossbank im letzten Jahresbericht.

Keine Frau in der Konzernleitung

Genaue Zahlen zu den einzelnen Geschäftsbereichen gibt die Bank nicht bekannt. Ende 2011 beschäftigte die UBS noch 66 855 Personen. 25 013 oder 37,4 Prozent waren Frauen. Im oberen Kader (Stufe Direktor und höher) belief

sich der Frauenanteil auf 20,9 Prozent, im mittleren Kader auf 36,1 Prozent. Ausserhalb der Kaderfunktionen waren die Frauen mit einem Anteil von 57,1 Prozent in der Mehrheit. In der Schweiz, wo Ende 2011 noch 24 142 Personen beschäftigt waren, betrug der Frauenanteil 35,9 Prozent. Ein reines Männergremium ist die UBS-Konzernleitung. Im zwölfköpfigen Verwaltungsrat sitzen drei Frauen.

Landesweit gibt es keine Angaben über den Frauenanteil im Bankkader. Die Statistik der Nationalbank zeigt aber, dass sich der Anteil der Frauen im Bankgewerbe insgesamt in den letzten Jahren kaum verändert hat. Von 38,5 Prozent Ende 2007 ist er innerhalb von fünf Jahren sogar leicht gesunken, auf 38,0 Prozent Ende 2011.

ungsweise der Steuerzahler. Es sollen nur Risiken eingegangen werden, die auch verstanden werden.

Sind das nicht fromme Wünsche?

Hunziker-Ebneter: Die Veränderung zu einem nachhaltigen Wirtschafts- und Finanzsystem wird über Evolutionen und Revolutionen erfolgen. Getragen von der über die Medien ausgebildeten Zivilgesellschaft als globale Kraft. Durch die Medien und durch eine interdisziplinäre Ausbildung aller Marktteilnehmenden und durch einen institutionalisierten Wissenstransfer soll ein ganzheitliches und verantwortungsbewusstes Handeln ermöglicht und gefördert werden.

Was heisst das konkret?

Hunziker-Ebneter: Jeder Einzelne muss seine Verantwortung als Führungskraft, als Bürger, als Konsument sowie als Aktionär, als Anleger und als Elternteil oder Partner wahrnehmen. Goethe hat gesagt: «Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.»

HINWEIS

Antoinette Hunziker-Ebneter (51) ist CEO und Gründungspartnerin der Vermögensverwaltungs-firma Forma Futura Invest, die auf nachhaltige und finanziell solide Anlagen setzt. Zuvor war sie Mitglied der Konzernleitung der Bank Julius Bär und Vorsitzende der Schweizer Börse. In London baute sie die erste paneuropäische Börse virt-x auf.