

# «Ich habe das Privileg, mich sein zu dürfen»

In der Finanzindustrie geben immer noch vor allem Männer den Ton an. Susanne Thellung hat in dieser Branche bei der UBS Karriere gemacht, und das auch, weil sie auf ihre eigenen Stärken setzt.

von Jan Lienhart

Ihren Aufstieg kann man als steil bezeichnen: 2004 trat Susanne Thellung in der UBS-Geschäftsstelle in Zug als Kundenberaterin ein. Zehn Jahre später ist sie Regionaldirektorin der UBS-Geschäftsregion Zentralschweiz und Chefin von rund 300 Mitarbeitern. Die Karriere war nicht geplant. «Es war Zufall, aber auch ein grosses Stück Arbeit», sagt die 42-Jährige. «In jungen Jahren hat mir eine Chefin gesagt, dass ich wohl nicht Chef würde. Ich hätte nicht die Persönlichkeit dazu», sagt Thellung. Inzwischen ist sie Chefin aufgrund ihrer Leistung und Persönlichkeit. «Ich habe heute in meinem Job das grosse Privileg, mich sein zu dürfen», so Thellung.

Das war nicht immer so. Zu Beginn ihrer Bankkarriere habe sie darauf geachtet, nicht wie eine Frau aufzutreten. «Ich musste mir viele männliche Attribute aneignen», stellt sie rückblickend fest. Sie habe sich bemüht, wie ihre männlichen Kollegen als analytisch, durchsetzungs- und entscheidungsstark zu gelten. Kollegen sagten zu ihr: «Du bist cool, weil du nicht empfindlich bist.»

## Kommunikationstalent

Jahre später und vier Hierarchiestufen höher ist es ganz anders: «Heute wird sehr geschätzt, dass ich eine Frau bin.» Das Integrierende, Kommunikative und Beziehungsorientierte werde ihr als Stärke angerechnet, sagt sie. Das sei ein Lernprozess gewesen. Erst spät habe sie entdeckt, dass sie ein Talent habe mit Kunden und Mitarbeitern zu arbeiten. Für die studierte Ökonomin gab es auch einen Wendepunkt, als sie erkannte, «egal was ich tue, ich bin immer eine Frau, auch im Büro.» Die Zürcherin empfand dies nicht als Tiefschlag, sondern als Offenbarung.

«Ich möchte nicht zu den Frauen gehören, die ihre Weiblichkeit aufgeben

müssen, um beruflich erfolgreich zu sein», habe sie damals entschieden. Gleichzeitig sei dies auch ihr Erfolgsrezept. Um erfolgreich ein Team zu führen, müsse man nämlich nicht nur durchsetzungsstark und analytisch sein, sondern auch Interesse am Gegenüber aufbringen. Damit habe sie sich gegen ihre männlichen Konkurrenten in der Bank oft durchgesetzt. Für Frauen allgemein zieht sie daraus den Schluss: «Wir müssen uns ja nicht anpassen.»

## Männlichen Masstäben genügen

Das sei allerdings leichter gesagt als getan. Denn in jungen Jahren würden Frauen in allen Branchen nach männlichen Kriterien bewertet, in denen sie durch ihre Sozialisierung per se nicht so gut sein könnten, stellt Thellung fest. Um Karriere zu machen, gelte auch heute noch: Frauen müssen besser sein als Männer. «Die Gesellschaft und die Wirtschaft hat nur etwas gegen Mittelmässigkeit, wenn sie weiblich ist», kritisiert die erfolgreiche Bankerin. Das erklärt laut Thellung auch, warum Frauen sich scheinbar zieren, eine Führungsposition zu übernehmen. «Frauen spüren tendenziell, dass es für sie anstrengend wird, sich anzupassen und die männlichen Anforderungen zu erfüllen», glaubt sie.

Für viele Frauen sei es darum attraktiv, Kinder zu haben und aus dem Beruf auszusteigen. «Leider entgeht uns damit viel Wirtschaftsleistung, weil 50 000 Akademikerinnen zu Hause bleiben.» Das Bedauern gilt dabei weniger den Frauen als den Folgen. «Altersarmut ist weiblich», stellt die Bankerin fest. Sie bemühe sich deshalb, als Kundenberaterin bei Frauen das Interesse an Finanzen zu wecken und als Chefin Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu bringen. Letzteres jedoch noch mit mässigem Erfolg. Denn auch in ihrer Direktion, sagt Thellung, sei der Frauenanteil im Kader nicht höher als anderswo. (sda)



Karriere läuft: Laut Susanne Thellung, Leiterin der UBS Zentralschweiz, müssen Frauen noch heute besser sein als Männer, um beruflich aufzusteigen. Pressebild

FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

## Kader verfügen über genderneutrale Fähigkeiten

Als Voraussetzungen für eine Anstellung und Beförderung in Schweizer Unternehmen gelten Leistung und Verhalten, nicht aber das Geschlecht der Bewerber. Nach offizieller Lesart gibt es daher keine genderspezifischen Unterschiede. In den Teppichetagen von Unternehmen und Verbänden sitzen zumeist sehr selbstbewusste und durchsetzungsstarke Männer und Frauen mit einem Machtanspruch. Auch eher weibliche Eigenschaften, wie Empathie und Teamfähigkeit, sind heute gefragt.

Kader verfügen grundsätzlich über fachliches Know-how, soziale und Kommunikationskompetenzen, Empathie und Selbstreflexion. Sie zeichnen sich zudem durch die Fähigkeiten, zu führen, Feedback anzunehmen und zu geben, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, aus, heisst es beispielsweise beim Telekommunikationskonzern Swisscom. Mit kleinen Nuancen ganz ähnlich tönt es bei anderen Firmen und Verbänden. Sprachkenntnisse und Mobilität hält etwa der Arbeitgeberverband der Schweizer Banken zusätzlich für karrierefördernd.

Wichtig ist in der Regel zudem, dass das Wertesystem geteilt wird und eine Affinität zur Branche besteht. Von Leidenschaft, Mut und Integrität ist bei Roche die Rede. Coop nennt zudem Kundenorientierung und viel Elan als Karrierevoraussetzungen. Für einen Karriereschritt in eine Führungsposition brauche es auch «etwas Mut und eine gewisse Risikofreudigkeit», stellt man bei der Post fest. In der Schweizer Holzwirtschaft erforderlich sind zudem nach Verbandsangaben Ideenreichtum und Gestaltungswille. (sda)

## Neue Frauen braucht das Land

Immer noch reicht eine Hand aus, um die Frauen auf der obersten Hierarchiestufe der Top-100-Firmen der Schweiz aufzuzählen. Eine angemessenere Frauenvertretung wäre aber möglich, da in vielen Branchen Frauen in den Startlöchern stehen.

von Alexa Clemenz Berger

Gerade mal vier Konzern-Chefinnen gibt es derzeit bei den 100 grössten Schweizer Firmen: Susanne Ruoff bei der Post, Jasmin Staiblin bei Alpiq, Susanne Thoma bei der BKW Energie und Philomena Colatrella bei der Krankenkasse CSS. In der Schweizer Wirtschaft wächst nach Ansicht des Topkadervermittlers Guido Schilling aber eine starke Generation an weiblichen Leadern heran.

Sein Optimismus nährt sich daraus, dass von den Neuzugängen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten 2016 gut ein Fünftel Frauen waren. Damit stieg der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der grössten Firmen in einem Jahr um zwei Prozentpunkte oder gleich stark wie in

den gesamten zehn Jahren zuvor. In der breiten Öffentlichkeit bekannt sind weibliche Talente allerdings kaum. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes und aufgrund der helvetischen Zurückhaltung, Talente in den Vordergrund zu rücken, schrecken Verbände und Firmen oft davor zurück, konkrete Namen zu nennen.

## Verbände geben mehr Chancen

In einer Umfrage der Nachrichtenagentur SDA bei einem Dutzend Verbände und ebenso vielen Grossunternehmen verzichteten die Migros, Swiss Life, Zurich und SIX ganz auf die Nennung von Namen aktiver und künftiger Kaderfrauen. Und die Post, Novartis, Roche, Emmi, Adecco, Coop Schweiz und Swisscom wollen «in der Öffentlichkeit nicht über den indi-

viduellen Einfluss und die Karriereaussichten einzelner Mitarbeiterinnen spekulieren».

Bereits bekannte erfolgreiche Frauen in den eigenen Reihen werden hingegen eher und zum Teil mit Stolz genannt. So verweist der Pharmakonzern Novartis auf eine «beträchtliche Zahl» weiblicher Führungskräfte in der zweithöchsten Führungsstufe direkt unter der Konzernleitung. Und auch beim Konkurrenzunternehmen Roche gibt es laut Konzernangaben zahlreiche Frauen in verantwortungsvollen und einflussreichen Positionen. Die Post teilte auf Anfrage mit, dass 2016 zehn Frauen im mittleren Kader gearbeitet hätten, diese entweder schon einen Schritt weiter seien – oder in einer guten Position, um Karriere zu machen.

4

## Konzern-Chefinnen

Gerade mal vier Konzern-Chefinnen gibt es derzeit in den 100 grössten Schweizer Firmen: Susanne Ruoff bei der Post, Jasmin Staiblin bei Alpiq, Susanne Thoma bei der BKW Energie und Philomena Colatrella bei der Krankenkasse CSS.

Weniger Hemmungen, einzelne Frauen hervorstreichen, haben offensichtlich Verbände. Wie die Umfrage der SDA ergeben hat, scheinen Verbände den Frauen durchaus gute interne Karrierechancen zu bieten. So liegen beim Wirtschaftsverband Economiesuisse vier von insgesamt fünf Geschäftsstellen sowie die gesamte operative Leitung in Frauenhand. Nur die Geschäftsstelle in Brüssel wird von einem Mann geleitet. Vorsitzende der Geschäftsleitung ist Monika Rühl. Auch der Apothekerverband Pharmasuisse nennt auf Anfrage als arrivierte Kaderfrau Martine Ruggli, Mitglied der strategischen Führung von Pharmasuisse und Präsidentin der Eidgenössischen Arzneimittelkommission. Newcomerinnen würden sich in der Branche bereits nach oben drängen. (sda)