

**Editorial**

Die Tür steht offen - aber erreicht ist noch gar nichts

Quälend langsam zog sich das Prozedere dahin, als am Freitagnachmittag ein Landesvertreter nach dem anderen das Kabäuschen aufsuchte, um die Stimme für den Fifa-Präsidentschaftskandidaten seiner Wahl abzugeben. Wären da nicht die Kameras und der Rummel im Zürcher Hallenstadion gewesen, es hätte an ein Konkklave zur Papstwahl erinnert. Der Ausgang zumindest war ebenso überraschend wie seinerzeit die Wahl des Argentiniers Jorge Mario Bergoglio. Nach «Sepp» also wieder ein Schweizer, nach Blatter erneut ein Walliser.



**Verglichen mit Bahrain ist die Schweiz eine Fussballnation.**

**SILVAN LÜHINGER**  
STV-CHEFREDAKTOR

Fendant statt Wüstensand. Auch wenn Gianni Infantino alles andere als helle Begeisterung entgegenbringt – die bessere Wahl als der Scheich von Bahrain ist er auf jeden Fall. Dies vor dem politischen Hintergrund Ibrahim al-Khalifas, aber auch mit Blick auf die Sportart, um die es geht. Verglichen mit dem Kleinstaat Bahrain ist die kleine Schweiz eine veritable Fussballnation. Die Metzger wählen ja auch nicht einen Veganer an ihre Verbandsspitze.

In einem Punkt ist sich der Fifa-Kenner und Fifa-Kritiker Roland Rino Büchel mit den meisten Kommentatoren einig: «Mit der Verabschiedung des Reformpakets und der Wahl Infantinos ist die Tür zu einem vertrauenswürdigen Welt-Fussballverband aufgestossen. Aber erreicht ist noch gar nichts.» (Seite 6) Ob eine Frau an der Spitze mehr Gewähr für den dringend nötigen Wandel geboten hätte, ist pure Spekulation. Wenn der Südafrikaner Tokyo Sexwale aber hofft, es möge dereinst eine Frau die Fifa führen, deutet das immerhin an, dass in den Funktionskörpern bis anhin Udenkbares eine Überlegung wert geworden ist.

Einen weiten Weg haben die Frauen auch noch vor sich, wenn es um ihre Vertretung an der Spitze privater Unternehmen geht. Gerade einmal sechs Prozent Frauen finden sich heute an den zentralen Schalthebeln schweizerischer Firmen. Doppelt so viele sind es in der öffentlichen Verwaltung. «Da ist noch viel Luft nach oben», sagt der St. Galler Staatssekretär Canisius Braun. Mehr Luft! (Seiten 2+3)

Kaderfrauen zieht es eher in die öffentliche Verwaltung, wie aktuelle Zahlen zeigen. Kinderkriegen wird dort weniger hart bestraft als in der Privatwirtschaft.

Kantone bieten Topfrauen mehr

ODILIA HILLER

Der **Schilling-Report Public Sector 2016** liefert es schwarz auf weiss: Der Frauenanteil in den obersten Managementpositionen der öffentlichen Verwaltung ist deutlich höher als in der Privatwirtschaft. Im Gegensatz zur obersten Führung der 100 grössten Schweizer Unternehmen liegt er in den zwölf untersuchten Schweizer Kantonen bei 13 Prozent. Bei den 100 Grossen liegt der Frauenanteil bei gerade einmal sechs Prozent. Ein Grund, in Euphorie zu verfallen, ist das nicht. Das finden auch die Staatsschreiber der Ostschweizer Kantone – von denen bislang jedoch nur der Kanton Thurgau an der Erhebung des Zürcher Personalberaters **Guido Schilling** teilgenommen hat. «In Sachen Frauenanteil auf Führungsebene bleibt noch viel Luft nach oben», sagt etwa der St. Galler Staatsschreiber Canisius Braun.

Der Kanton Thurgau erziele stets sehr gute Ergebnisse bei Untersuchungen zur Gleichbehandlung von Mann und Frau in der Verwaltung, sagt Staatsschreiber Rainer Gonzenbach. Im Kaderbereich zeige sich allerdings, dass es «leider nicht immer leicht» sei, Frauen für diese Funktionen zu motivieren und zu gewinnen.

**Unternehmen verlieren gute Frauen**

**Guido Schilling**, Autor des **Schilling-Reports**, leitet eines der führenden Schweizer Unternehmen für «Executive Search», und ist auf die Besetzung von Spitzenpositionen auf Verwaltschafts- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Im Wissen darum, dass Karrieren im Topmanagement heute nicht mehr zwingend einseitig auf staatlicher oder privatwirtschaftlicher Ebene verlaufen, sondern immer öfter auch Seitenwechsel enthalten, hat er sich erstmals an die Erhebung der Struktur der kantonalen Führungsriegen gemacht. Der jährlich erscheinende «klassische» **Schilling-Report** untersucht hingegen bereits seit elf Jahren die Führungsstruktur der 100 grössten Schweizer Unternehmen. Die nächste Ausgabe wird am 10. März in Zürich präsentiert. Bereits zeichnet sich ab: Der Frauenanteil dümpelt auch in diesem Jahr um die sechs Prozent. Mehr als doppelt so viele Frauen an der Spitze der Kantonsverwaltungen – das wirft die Frage auf, was im öffentlichen Sektor anders läuft.

**Schilling**, der hofft, dass im kommenden Jahr der Bund sowie mindestens 20 statt zwölf Kantone bei der Erhebung zum öffentlichen Sektor mitmachen, sieht verschiedene Ursachen: Zum

einen verfügen die Kantone über eine inhaltliche Breite der Jobangebote, wie sie nur wenige Privatunternehmen bieten können: Toppositionen sind in Bereichen wie Gesundheit, Pädagogik, Soziales oder Rechtsprechung zu besetzen, die traditionellerweise eine höhere Zahl Frauen anziehen. «Das sind Berufsbilder, für die es auch mehr weibliche Anwärterinnen gibt», sagt **Schilling**. Andererseits sei für die meisten Frauen eine Grundbedingung, dass sich auch an



**«Frauen müssen mehr Freude an der Macht im positiven Sinn entwickeln.»**

**Helena Trachsel**  
Gleichstellungsbeauftragte ZH



**«Unternehmen schaden sich, wenn sie die Frauen nach dem ersten Kind verlieren.»**

**Guido Schilling**  
Autor des **Schilling-Reports**

spruchsvolle Tätigkeiten mit dem Familienleben vereinbaren lassen müssen. In der öffentlichen Verwaltung seien Jobsharing- und Teilleistungsmodelle schon lange auch auf höherer Ebene keine Fremdwörter mehr.

Er zieht daraus einen interessanten Umkehrschluss für Unternehmen der Privatwirtschaft: «Ein weitsichtiges Unternehmen muss heute schon vorweg nehmen, dass sich die Strukturen verändern.» Junge Männer hätten

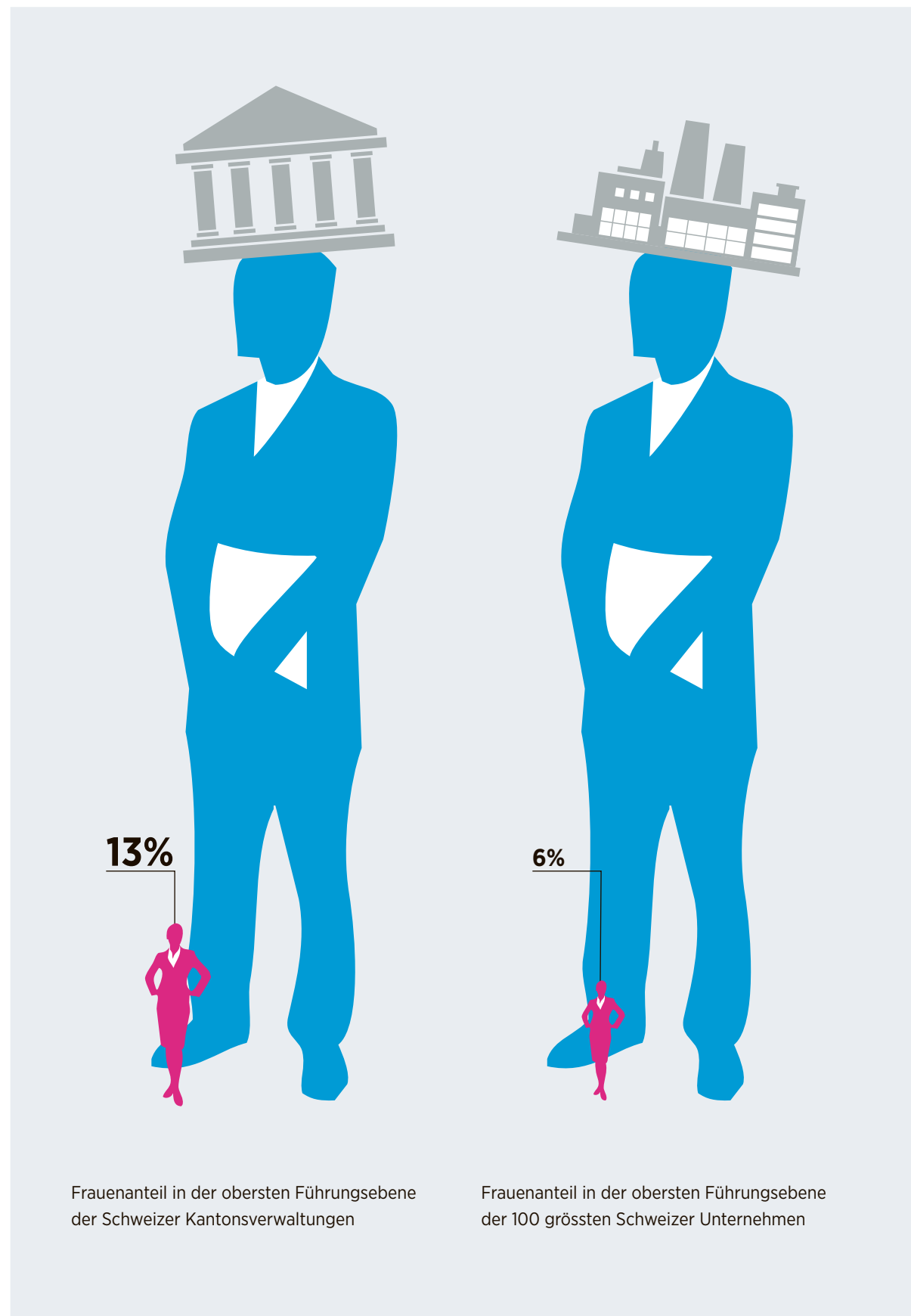
heute keineswegs mehr im Lebensplan, ihre Kinder nur sonntags einmal kurz zu sehen. Also forderten auch Männer vermehrt Freiräume. Daraus entstünden Lücken, welche die Unternehmen langfristig anderweitig besetzen müssten. Deshalb hätten Unternehmen aus der Sicht **Schillings** ein hohes Interesse daran, sich frühzeitig zu überlegen, wie eine konsistente Karriereförderung für qualifizierte Frauen aussieht. Schlicht und ergreifend, um die besten weiblichen Köpfe in der Firma zu halten und nicht nach dem ersten Kind zu verlieren, wie es noch viel zu oft geschehe.

Planbare Strukturen und verlässliche Arbeitszeiten stehen auf der Prioritätenliste von Topmanagerinnen mit Familie ganz oben. «Die Generation junger Frauen, die jetzt kommt, sagt: Ich habe nicht jahrelang studiert, um dann auf eine Karriere zu verzichten», so **Schilling**. Sie suchten sich deshalb relativ kühl den Arbeitgeber mit den attraktivsten Bedingungen – zum Beispiel in einer Kantonsverwaltung.

**Wer länger im Flugzeug sitzt, gewinnt**

Dass gemischte Führungsteams bessere Ergebnisse erzielen als reine Männergruppen, ist seit vielen Jahren durch zahlreiche Studien belegt. Der männliche und der weibliche Blick auf Problemstellungen ergänzen sich und führen zu besseren Ergebnissen. Dennoch tun sich die Unternehmen weiterhin schwer, sich von tief-sitzenden Mustern wie der 24-Stunden-Erreichbarkeit oder dem Wettbewerb um eine noch höhere Präsenzzeit in Büro und Flugzeugen zu lösen. Doch auch in Unternehmen, die sich bemühen, flexiblere Arbeitsmodelle anzubieten, die es auch hochqualifizierte Frauen ermöglichen, Topleistungen abzuliefern, finden sich nicht immer genug Kandidatinnen.

Das liegt für die langjährige Diversity-Managerin der Swiss Re und heutige Gleichstellungsbeauftragte des Kantons Zürich, Helena Trachsel, unter anderem auch an den Frauen selber: «Sie müssen sich noch mehr einbringen.» Indem sie die richtigen Ausbildungen wählen, genau hinschauen, wo sie sich bewerben, aber auch «Freude an der Macht im positiven Sinn entwickelten. «Die Lust am Gestalten und Mitentscheiden müsste der angeborenen – oder anerzogenen – Zurückhaltung vieler Frauen weichen», sagt Trachsel. Oft seien Frauen bei der Karriereplanung relativ defensiv: Sie hätten immer noch das Gefühl, schon für einen Teilleistung dankbar sein zu müssen. «Dabei gehört es zum professionellen Handeln, die Karriere aktiv zu planen und sich zu überlegen, wo es langfristig hingehen soll.»

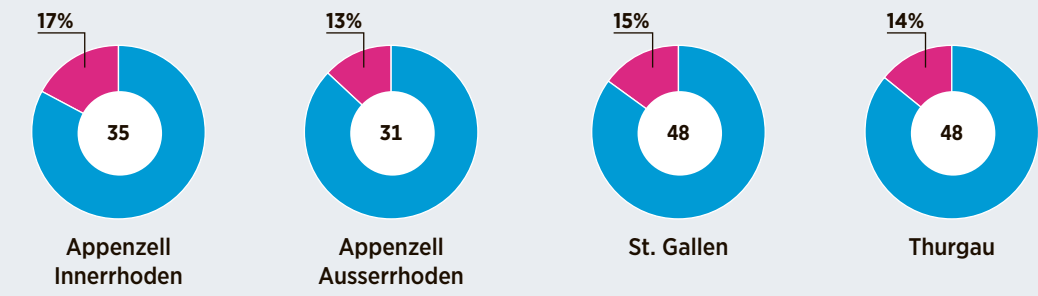


Frauenanteil in der obersten Führungsebene der Schweizer Kantonsverwaltungen

Frauenanteil in der obersten Führungsebene der 100 grössten Schweizer Unternehmen

**Frauenanteil in der obersten Führungsebene der Ostschweizer Kantonsverwaltungen**

Die Angaben umfassen Staatsschreiber und Staatsschreiberinnen, Generalsekretäre und Generalsekretärinnen der kantonalen Departemente oder Direktionen sowie Amtsleiter und Amtsleiterinnen. Die Zahlen basieren auf einer Umfrage der Ostschweiz am Sonntag bei den Ostschweizer Kantonen. An der Erhebung des **Schilling-Reports Public Sector 2016** unter zwölf Kantonen hat aus der Ostschweiz einzig der Kanton Thurgau teilgenommen.



Quellen: **Schilling Report Public Sector 2016/Schilling Report 2016**/Kantonsverwaltungen, Grafik: oas/Stefan Bogner

HSG-Professorin Gudrun Sander fordert in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle ein noch viel stärkeres Umdenken.

«Den Begriff «Teilzeit» müsste man abschaffen»

ODILIA HILLER

**Frau Sander, weshalb weist der öffentliche Sektor auf der obersten Führungsebene ein so viel höheren Frauenanteil als die Privatwirtschaft auf?**

**Gudrun Sander:** Für junge Frauen am Anfang ihrer Laufbahn sind Privatunternehmen oft der Arbeitgeber erster Wahl. Solange sie mehr oder weniger ungebunden sind, geniessen sie die Möglichkeiten, die sich ihnen dort bieten: Reisen, ein internationales Umfeld und hohe Löhne. Doch mit den Jahren ändern sich die Prioritäten: Flexibilität und bessere Planbarkeit am Arbeitsplatz werden wichtiger, sobald die Frauen eine Familie gründen. Sie sehen schnell, dass sie in der öffentlichen Verwaltung intakte Aufstiegsmöglichkeiten haben, auch wenn Kinder da sind.

**Müssten die Unternehmen nicht schon längst darauf reagiert haben, um ihre besten Mitarbeiterinnen zu behalten?**

**Sander:** Manche haben das getan. Es steht und fällt mit einer Unternehmenskultur, die auf Ergebnisse und nicht auf Präsenz ausgerichtet ist – und berücksichtigt, dass Mitarbeitende auch noch andere Verpflichtungen haben.

**Warum sind die Kantone den Privatunternehmen in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf so weit voraus?**

**Sander:** Sicher hat der öffentliche Sektor für diese Fragen früh ein höheres Bewusstsein entwickelt. Viele Kantone wollen in diesen Fragen auch eine Vorbildfunktion wahrnehmen.

**Gibt es weitere Gründe, weshalb der Frauenanteil im Schweizer Topmanagement nicht höher ist?**

**Sander:** Frauen lassen sich noch viel zu oft in Bereiche wie Human Resources, Marketing oder in die Kommunikationsabteilung abdrängen. Diese Posten sind häufig eine Sackgasse, weil sie keine Profit-Loss-Verantwortung umfassen: Diese ist jedoch sehr wichtig für den Aufstieg in der Hierarchie.

**Wie sollten sich die Frauen denn verhalten?**

**Sander:** Sie sollten strategischer denken und ihre Karriere proaktiv planen. Sie müssen sich die Frage stellen: Was sind nächste wichtige Bereiche, in denen ich Erfahrung sammeln muss, um ins obere Management zu gelangen?

**Noch immer verzichten viele Frauen, die eine Karriere im Topmanagement wagen, auf Kinder. Zu Recht?**

**Sander:** Die Unternehmen haben in den vergangenen Jahren viel gemacht für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dennoch lässt sich nicht wegdiskutieren: Viele Frauen, die mit dem ersten Kind ihr Pensum reduzieren, ver-

schwinden für einen weiteren Aufstieg im Unternehmen praktisch vom Radar ihrer Vorgesetzten. Die Vollzeitkultur und eine 7x24-Stunden-Verfügbarkeit sind auf den höheren Führungsebenen noch tief verurzelt. Das zementiert übrigens die traditionelle Rollenverteilung. Denn es funktioniert auch bei Männern nur, sofern ihnen die Partnerin den Rücken frei hält. In wenigen Fällen ist das umgekehrt. Deshalb ist die Konsequenz ambitionierter Frauen oft, ganz auf Kinder verzichten. Was ich sehr schade finde.

**Wie lässt sich dieses Problem lösen?**

**Sander:** Es braucht ein Umdenken. Die Arbeitszeit von Männern und Frauen in den Unternehmen muss sich angleichen. Dafür müsste man jedoch den Begriff «Teilzeit» abschaffen. Ihm hängt nach wie vor ein Stigma an. Das trifft auch Männer, die Teilzeit arbeiten.

**Lässt sich das nachweisen?**

**Sander:** Verschiedene firmeninterne Studien unseres Instituts zeigen, dass die Beurteilungen von Mitarbeitern fast linear mit dem Beschäftigungsgrad verlaufen: je geringer das Pensum, desto schlechter die Bewertung der Leistung. Das darf nicht sein.

**Das heisst, alle müssten Vollzeit arbeiten, und das Problem wäre gelöst?**

**Sander:** Überhaupt nicht. Man muss von dieser Fixierung auf Arbeitspensum wegkommen und dafür konkrete Resultate mit den Mitarbeitenden vereinbaren und eine hohe Flexibilität bei den Arbeitsmodellen anbieten. Mit den heutigen technischen Möglichkeiten wäre in dieser Hinsicht noch viel mehr möglich. Zudem erlaubere ich für mehr Co-Leitungen. Diese erlauben ein lebensphasengerechtes Arbeiten in verantwortungsvollen Positionen. Bei der zunehmenden Komplexität der Aufgaben ist es von Vorteil, wenn zwei Köpfe denken. Gerade für Frauen ist das eine Chance, sich für höhere Chargen zu qualifizieren.



**Gudrun Sander**  
Direktorin Kompetenzzentrum Diversity & Inclusion Universität St. Gallen

**Rückblick**

**Auch die Armee soll sparen**

Der Bundesrat möchte für die Verteidigung weniger Geld ausgeben als das Parlament. Die Landesregierung sieht für die nächsten vier Jahre Ausgaben in der Höhe von 18,8 Milliarden Franken vor. Das ist deutlich weniger als die 20 Milliarden Franken, die das Parlament verlangt. Die fünf Milliarden jährlich seien nicht mit dem vorgesehenen Sparprogramm vereinbar, sagte SVP-Verteidigungsminister Guy Parmelin. Ob das Parlament damit einverstanden ist, wird sich in der Frühjahrsession zeigen.



**Hirsche übertragen Krankheitserreger**

Die St. Galler Bauern fürchten, dass ihre Tiere sich mit Rindertuberkulose anstecken. Eingeschleppt werden könnte die Krankheit durch infizierte Hirsche, die aus Vorarlberg einwandern.

**Migros steigt in die Eglizucht ein**

In der Schweiz werden weit mehr Süsswasserfische verkauft, als die heimischen Gewässer hergeben. Der Grossverteiler Migros will deshalb in die Fischzucht einsteigen. Als Zucht-fisch vorgesehen ist der beliebte, aber als heikel bekannte Egl. Iren ist dessen Zucht gelungen – die Migros hat ihnen das Verfahren und Zuchttiere abgekauft. In der Nähe von Dresden entstand eine erste Zucht- und Mastanlage. Bis Ende Jahr sollen an vier Orten in der Schweiz Egl gemästet werden – möglicherweise auch in der Ostschweiz.

**Lagarde bleibt IWF-Gesicht**

Die Französin Christine Lagarde wird den Internationalen Währungsfonds (IWF) auch in Zukunft führen. Der Fonds hat die zweite Amtszeit seiner geschäftsführenden Direktorin bestätigt. Damit bleibt Lagarde bis 2021 das Gesicht des IWF.



**Schweizer Tourismus schlägt sich wacker**

Die Schweizer Hotellerie hat im vergangenen Jahr 35,6 Millionen Logiernächte verzeichnet. Das ist ein Rückgang um 0,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Zahl europäischer Gäste war so tief wie seit 1958 nicht mehr. Ein gegenläufiger Trend zeigt sich bei Reisenenden aus Indien und China, die ihre Ferien deutlich häufig in der Schweiz verbringen. China ist inzwischen der viertwichtigste Markt für die Schweizer Hotellerie.

**Ausblick**

**Globi - immer noch ein Held**

Seit 1932 ist er aus den Schweizer Kinderzimmern nicht wegzudenken: Globi. Jetzt erscheint Band 86, in welchem der blaue Vogel mit kariertem Hose einen Goldraub erlebt. Und natürlich die Verbrecher fängt.



**Donald Trump mit Rückenwind**

«Vor ein paar Monaten hat niemand erwartet, dass ich hier gewinnen werde», sagte der republikanische Präsidentschaftsanwärter Donald Trump nach dem Vorwahlsieg in Nevada. Es war der dritte Erfolg in Serie. Der 69jährige Milliardär geht nun mit kräftigem Rückenwind in den Super Tuesday am kommenden Dienstag. Dann stehen bei den Republikanern Vorwahlen in zwölf Bundesstaaten an. Für das Partei-establishment, das Trump verhindern will, wird die Situation immer schwieriger.

**86. Internationaler Autosalon in Genf**

Mit dem Internationalen Autosalon in Genf öffnet die erste grosse europäische Automesse im neuen Jahr ihre Pforten. Zum 86. Mal werden dort Neuheiten und Sonderschauen gezeigt. Vom 3. bis 13. März bieten rund 200 Aussteller aus 30 Ländern auf 77 300 Quadratmetern Ausstellungsfläche ein «Schaufenster der Automobilindustrie». Gemäss Generaldirektor André Hefti werden 650 000 bis 700 000 Besucherinnen und Besucher erwartet. Damit sei der Salon die grösste Veranstaltung der Schweiz.

**Gorbatschow wird 85**

Er läutete das Ende des Kalten Krieges ein, öffnete den Eisernen Vorhang, Michail Gorbatschow, von 1990 bis 1991 Staatspräsident der Sowjetunion, war ein Welt-politiker. Am 2. März wird der Friedensnobelpreisträger 85 Jahre alt.



**Schwinger nehmen ersten Augenschein**

St. Gallen möchte 2025 das Eidgenössische Schwing- und Äplerfest durchführen. Einen ersten positiven Eindruck kann die Stadt vermitteln, wenn sich am kommenden Wochenende die Abgeordneten der fünf Teilverbände im Athletik Zentrum zur Delegiertenversammlung des nationalen Schwingerverbandes treffen. Erwartet werden rund 330 Delegierte und Gäste. Unter anderem wird Estavayer-le-Lac die Planung für das Eidgenössische im kommenden Sommer präsentieren.