© NZZ AG

Schwieriger Aufstieg in die Führungsetage

Frauen sind in den Spitzenpositionen von Schweizer Unternehmen dünn gesät

Bei der Erhöhung des Frauenanteils in den Verwaltungsräten macht die Schweiz Fortschritte. Äusserst harzig verläuft hingegen die Entwicklung in den Geschäftsleitungen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig.

NICOLE RÜTTI

Frauen sind in Führungsetagen nach wie vor untervertreten, und die Schweiz schneidet hierbei im internationalen Vergleich schlecht ab. Laut dem Washingtoner Peterson Institute for International Economics nimmt sie im Rahmen von untersuchten 59 Ländern gemessen an der weiblichen Präsenz in der Geschäftsleitung und Verwaltungsräten (VR) bloss die unteren Ränge 56 beziehungsweise 42 ein. Mit Blick auf den am Dienstag veröffentlichten Schilling-Report hat sich die Situation jüngst kaum verbessert. Unter den 100 grössten in der Schweiz ansässigen Unternehmen waren Ende 2015 nur 4% aller neu gewählten Geschäftsleitungsmitglieder Frauen. Ihr Anteil in den Führungsetagen stagnierte wie bereits in den vergangenen drei Jahren bei 6%.

Ein Generationenprojekt?

Besser sieht es in den strategischen Führungsgremien aus. In den Verwaltungsräten wurde im Erhebungszeitraum knapp jedes vierte offene Mandat mit einer Frau besetzt. Der weibliche Anteil beträgt damit nun 16%, gegenüber 15% Ende 2014. Allerdings war der Anstieg auf VR-Stufe niedriger als im Vorjahr, als noch jede dritte offene VR-Stelle durch eine Frau besetzt werden konnte.

Diese Ergebnisse sind insofern brisant, als im Parlament über eine Frauenquote in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten beraten wird. Im Zuge der politischen Diskussion war der Frauenanteil in den Verwaltungsräten 2014 stark gestiegen. Diese Dynamik hat nun nachgelassen. Mit Blick auf die Geschlechterdurchmischung in den Geschäftsleitungen spricht Guido Schilling, Leiter des gleichnamigen Executive-Search-Unternehmens, von einem Generationenprojekt. Es werde Jahre dauern, bis weibliche Talente auf den unteren und mittleren Führungsstufen den Sprung in die Geschäftsleitungen schafften. Die Gründe reichen von der mangelnden Vereinbarkeit fixer schulischer Tagesstrukturen und von Betreuungsangeboten mit anspruchsvollen Jobs, die hohe Flexibilität erfordern, der starken Verankerung traditioneller Familienmodelle, in denen vor allem die Mutter für das Wohlergehen der Familie zuständig ist, bis zu den bei Frauen besonders verbreiteten Teilzeitpensen, die oft in die berufliche Sackgasse führen.

Managerinnen aus Frankreich

Dass kulturelle Aspekte eine entscheidende Rolle spielen, darauf lässt der höhere weibliche Anteil in den Chefetagen von Firmen in der Westschweiz schliessen. Die Managerinnen werden dabei teilweise aus Frankreich rekrutiert, das zur Frage, ob Mütter erwerbstätig sein sollen, ein entspannteres Verhältnis hat als die Schweiz.

Beim Abbau kultureller Hürden sind aber auch die Unternehmen gefragt, wenn sie in Zukunft das brachliegende Potenzial von Frauen besser ausschöpfen wollen. Als wichtig erachtet Schilling hierbei geregeltere Arbeitsbedingungen, mehr Planbarkeit und verlässlichere Strukturen innerhalb von Unternehmen. Ein weiteres Mittel könnte laut einer vom Wirtschaftsprüfer EY mitinitiierten Studie der Vaterschaftsurlaub sein. Gestützt auf die Daten von 22 000 Betrieben aus 59 Ländern korreliert die Dauer des Vaterschaftsurlaubes positiv mit dem Frauenanteil in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Ein negativer Effekt scheint hingegen von längeren Mutterschaftsurlauben auszugehen.

Etwas ernüchtert von den Resultaten seiner Erhebung verweist Schilling darauf, dass die für 2020 vormals in Aussicht gestellte Frauenvertretung in den Geschäftsleitungen von 10% wohl nicht so rasch erreicht werden dürfte. Im Gegenzug hegt er keine Zweifel, dass die 30%-Marke in den Verwaltungsräten auch ohne staatliche Vorgaben in fünf bis zehn Jahren Realität sein wird.

Deutschland als Vergleich

Interessant ist hierbei ein Vergleich mit Deutschland, das 2016 eine Frauenquote eingeführt hat. Demnach müssen 108 kotierte Unternehmen bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten eine Quote von 30% einhalten. Gelingt dies nicht, drohen die zu besetzenden Posten vakant zu bleiben. Ausserdem müssen diese Firmen sowie rund 3500 weitere Unternehmen mit Blick auf die avisierte geschlechtermässige Durchmischung des Vorstandes und weiterer Führungsstufen Zielvorgaben veröffentlichen. In Anbetracht des politischen Drucks ist der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte in den 30 grössten kotierten Unternehmen in den vergangenen vier Jahren von 16% auf 27% geklettert.

Die staatliche Vorgabe wurde damit schon beinahe erreicht. Weniger positiv sieht die Bilanz in den Vorständen aus, was bestätigt, dass Quoten auf operativer Stufe schwieriger zu erfüllen sind. Hierbei hat sich der Anteil weiblicher Geschäftsleitungsmitglieder in den vergangenen vier Jahren zwar mehr als verdoppelt. Mit 9% fällt er aber im Vergleich mit demjenigen nordeuropäischer Länder nach wie vor bescheiden aus. Im Gegenzug zeigt das Beispiel Grossbritannien, dass eine adäquatere Frauenvertretung in den obersten Chefetagen auch ohne Quoten realisierbar ist.

«Reflexe», Seite 34