

Eine Liste mit Signalwirkung

Kandidatinnen für Verwaltungsratsmandate berichten über ihre Erfahrungen

400 Frauen für Verwaltungsräte von hiesigen Unternehmen hat der Arbeitgeberverband vor einem Jahr in einer Broschüre präsentiert. War dies nur eine PR-Aktion, oder hat die Liste etwas gebracht?

NICOLE RÜTTI, NATALIE GRATWOHL

Es war eine etwas ungewöhnliche Aktion, mit der der Schweizerische Arbeitgeberverband vor rund einem Jahr auf sich beziehungsweise auf qualifizierte Frauen aufmerksam machte. Vor dem Hintergrund einer drohenden Frauenquote präsentierte er in einer Broschüre die Profile von 200 Kandidatinnen, die aufgrund ihres Leistungsausweises als Verwaltungsrätinnen von Schweizer Gesellschaften «in Betracht gezogen werden können». Hinzu kam eine weitere Liste mit 200 Frauen, die bereits ein Verwaltungsratsmandat bei einem oder mehreren Unternehmen ausübten. An der Aktion beteiligte Projektpartner (Executive-Search- und Beratungs-Firmen, Diversity-Netzwerk und Forschungszentrum) wiesen bei der Präsentation der Broschüre einmal mehr auf die Vorteile von Diversität in Verwaltungsräten (VR) und auf den vorhandenen Nachholbedarf bei Unternehmen in puncto «richtiger Durchmischung». Was für eine Bilanz lässt sich dazu ein Jahr später ziehen? Sind die vorgestellten Frauen mit VR-Potenzial mit Angeboten überhäuft worden?

Nur ein erster Schritt

Im Gespräch mit einigen porträtierten Frauen wird klar, dass die Aktion Resonanz ausgelöst und vereinzelt auch zu neuen Mandaten geführt hat. So erklärt Erica Dubach Spiegler, selbständige Strategieberaterin mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Informationstechnologie und Innovationsmanagement, dass Headhunter durch die entsprechende Broschüre auf sie aufmerksam geworden seien. Sie erhielt eine Anfrage von Guido Schilling, Leiter der gleichnamigen Executive-Search-Firma und Mitinitiant von «Frauen im Verwaltungsrat». Es ging dabei um die Besetzung des Bankrates der Basellandschaftlichen Kantonalbank, dem sie nun angehört. Bei den übrigen beiden Mandaten (VR der Biella-Neher-Gruppe sowie der Goldbach Group), die Dubach seit jüngstem ebenfalls bekleide, seien hingegen andere Netzwerke und Kontakte ausschlaggebend gewesen. Die Aktion des Arbeitgeberverbandes bezeichnet Dubach als positiv. Sie trage dazu bei, Frauen mehr Visibilität zu verleihen, erklärt die promovierte Expertin für digitale Strategien.

Auch Pia Tischhauser, Senior-Partnerin und Mitglied des globalen Exekutivkomitees des Beratungsunternehmens Boston Consulting, spricht von einer wichtigen Signalwirkung: Die Liste zeige eindrücklich, dass kein Mangel an kompetenten, gut ausgebildeten Frauen mit Führungserfahrung bestehe. «Überhäuft mit Anfragen» sei sie durch die Aktion aber nicht worden. Als internationale Assekuranzexpertin habe sie bereits vorher viele Angebote aus der Versicherungsbranche erhalten. Tischhauser bedauert, dass kompetente Frauen mit Führungserfahrungen im Gegensatz zu Männern kaum Anfragen aus Industriezweigen erhalten, in denen sie bisher nicht direkt tätig waren. «Männern mit Managementfahrung vertraut man offenbar vermehrt auch Exekutivfunktionen in industriefremden Branchen zu als Frauen», sagt die BCG-Partnerin. Hier gebe es nach wie vor Vorurteile.

Auch auf die Frage, ob tatsächlich alle 200 porträtierten Frauen die erforderlichen Qualifikationen mitbrächten, um ein Verwaltungsratsmandat auszuüben, hat die 43-Jährige eine pointierte Antwort bereit: Über die Breite hinweg betrachtet seien die vorgestellten Frauen sicherlich nicht schlechter qualifiziert



Erica Dubach Spiegler



Pia Tischhauser



Judith Meier



Catrina Luchsinger Gähwiler



Doris Albisser



Beatrix Morath

BILDER PD

als der breite VR-Durchschnitt. Um mehr Frauen in Spitzenpositionen zu bringen, braucht es aber laut Tischhauser deutlich mehr als nur Listen. Ihrer Ansicht nach handelt es sich bei der fehlenden weiblichen Vertretung um ein volkswirtschaftliches Problem; das Potenzial von gut ausgebildeten Frauen werde nicht ausgeschöpft.

Die Aktion sei vielleicht «ein erster Schritt», erklärt Judith Meier, langjährige Leiterin und seit jüngstem Verwaltungsrätin der Reha-Clinic, des grössten Anbieters für medizinische und soziale Rehabilitation in der Schweiz. Aber sie ändere nichts daran, dass es in den Geschäftsleitungen immer noch wenige Frauen habe. Dies hängt im Urteil von Meier mit der fehlenden weiblichen Vertretung im oberen Kader zusammen, dem Rekrutierungs-Pool für künftige CEO. Ausserdem sei für den Aufstieg in Spitzenpositionen eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft erforderlich, erklärt die Verwaltungsrätin.

Allmählicher Gesinnungswandel in den Chefetagen

nrü./ng. · Frauen sind in Spitzenpositionen nach wie vor dünn gesät. So beträgt ihr Anteil in den 100 grössten Unternehmen der Schweiz laut dem kürzlich veröffentlichten Schilling-Report gerade einmal 6%. Besser sieht es in den strategischen Führungsgremien aus: Immerhin 16 von 100 Verwaltungsräten sind weiblich, womit in der Schweiz im Vergleich mit anderen europäischen Ländern allerdings weiterhin grösserer Aufholbedarf besteht.

Gleichwohl scheint aber in den vergangenen Jahren, nicht zuletzt auch unter dem Druck einer drohenden Frauenquote, in den Verwaltungsräten und bei einigen Headhuntern ein Gesinnungswandel stattgefunden zu haben. So wurde im vergangenen Jahr knapp jedes dritte offene Verwaltungsratsmandat mit einer Frau besetzt, 2014 war es noch jede vierte vakante Stelle. Der gesellschaftliche Druck in diese Richtung habe zugenommen, bestätigt Philippe Hertig von Egon Zehnder. Ein Drittel seiner Klienten suche für VR-

Mit Kindern hätte sie bei gleichzeitigem Engagement in Politik und Sport keine ähnlich steile Karriere durchlaufen können, ist Meier überzeugt. «Ausser ich hätte einen Partner an meiner Seite gehabt, der sich um die Familienarbeit und soziale Beziehungspflege gekümmert hätte, so dass ich allen Rollen und mir hätte gerecht werden können», fügt die 53-jährige Geschäftsfrau hinzu.

Es gibt sie doch

Dass die Arbeitsteilung mit dem Partner für das berufliche Fortkommen von Frauen eine wichtige Rolle spielt, davon ist auch Catrina Luchsinger Gähwiler überzeugt. Als Managing Partnerin zählt sie zu den wenigen Rechtsanwältinnen in der Schweiz, die eine Kanzlei (Froriep) leiten. Damit verbunden sind lange Arbeitstage sowie auch zahlreiche Auslandsreisen. Ausserdem sitzt Luchsinger im Stiftungsrat der Sanitas, sie ist Verwaltungsrätin des Effektenhändlers

Helvea – und Mutter eines 12-jährigen Sohnes. Mit einem solchen Pensum müsse sie mit ihrem Partner, der bei der Familienarbeit viel auffange, jeden Monat vorausplanen, erklärt die auf Finanzmarktrecht, Kapitalmarktrecht und Transaktionen spezialisierte Juristin. Mit Blick auf die geringe weibliche Vertretung in den Geschäftsleitungen sind im Urteil von Luchsinger auch die Frauen selber gefordert: Viele stellten sich dem Wettbewerb auf der Karriereleiter nicht oder gäben auf, sobald Kinder unterwegs seien. Auch sie selber habe lernen müssen, ihre Karriere wünsche klar zu artikulieren.

Auch deshalb hält die leitende Partnerin solche Listen für sinnvoll, weil sich Frauen oftmals schwertun, ins Rampenlicht zu treten. «Mit solchen Aktionen bekennen sich Frauen öffentlich dazu, dass sie ein VR-Mandat möchten», erklärt die 49-Jährige. Auch die Behauptung, man finde halt keine geeigneten Kandidatinnen, ist im Urteil von Luch-

singer dadurch wohl endgültig entkräftet worden. Insgesamt glaubt sie aber nicht, dass die entsprechende Newcomer-Liste zu einem Umbruch geführt habe. Wie viele der befragten Frauen hat Luchsinger dadurch jedenfalls keine zusätzlichen Anfragen erhalten. Ihre beiden Mandate verdankt sie ihrem beruflichen und persönlichen Netzwerk. Allerdings räumt sie ein, dass es wohl zu früh sei, über die Wirkung der Aktion des Arbeitgeberverbandes abschliessend zu urteilen. Denn die Zahl der innerhalb eines Jahres ausscheidenden und damit neu zu besetzenden Verwaltungsratsitze sei beschränkt.

Falsche Erwartungen

Auch aus Sicht von Doris Albisser, die unter anderem im Verwaltungsrat von Switzerland Global Enterprise (vormals Osec) sitzt, ist es noch zu früh, um Bilanz zu ziehen. Eine solche Liste helfe zwar, für das Thema zu sensibilisieren. Damit sich vor allem auch in den Geschäftsleitungen etwas ändere, müssten jedoch die Rahmenbedingungen verbessert werden. Dazu zählt sie insbesondere Tagesstrukturen in Schulen und eine höhere Akzeptanz von Teilzeitarbeit bei Männern. Albisser, die unter anderem den globalen Sprachdienstleister CLS Communication aufgebaut hatte und heute als Unternehmerin Startups und Wachstumsfirmen betreut, hatte in ihrer langjährigen Karriere nie den Eindruck, mehr leisten zu müssen als ihre männlichen Kollegen. Sie habe aber festgestellt, dass Frauen oft höhere Ansprüche an die eigene Leistung stellten, weshalb man sie für neue Aufgaben und Beförderungen stärker ermutigen müsse.

Laut Beatrix Morath, Leiterin des Schweiz-Geschäfts des Beratungsunternehmens Alix Partners, sprechen der Leistungsausweis und das Know-how für sich, wenn man erst einmal Mitglied in einem Verwaltungsrat ist. Die 48-jährige Managerin, die unter anderem Verwaltungsrätin der Lienhard Office Group ist und im Verwaltungsrat der Modekette Schild Einsitz hatte, ist überzeugt, dass eine solche Publikation grundsätzlich das Potenzial hat, um in den Verwaltungsräten einiges zu bewirken. Dies sei aber nur der Fall, wenn die Datenbank weitergeführt und die Liste regelmässig aktualisiert werde.

Dies ist allerdings nicht vorgesehen. Laut dem Arbeitgeberverband war die Broschüre von Anfang an als einmalige Aktion geplant. Der Verband sieht die Publikation als Arbeitsinstrument, das eine erste Übersicht über potenzielle Kandidatinnen in aggregierter Form erleichtert. Es könne jedoch nicht die Aufgabe eines Dachverbands sein, mit dem Projekt eine Vermittlungsplattform für Verwaltungsräte zu schaffen.

Die Projektpartner wollen die Arbeit ebenfalls nicht gemeinsam weiterführen, da sie miteinander im Wettbewerb stehen. Laut Mitinitiantin Barbara Rigassi, Geschäftsführende Partnerin beim Beratungsunternehmen BHP Bruggler und Partner sowie dem auf die Vermittlung von VR-Mandaten spezialisierten Netzwerk Get Diversity, hat die Publikation bei den Unternehmen, den Adressaten der Liste, ein positives Echo ausgelöst und zu einigen Anfragen geführt. Von Frauen habe sie dagegen auch negative Reaktionen erhalten. So zeigten sich Managerinnen enttäuscht, weil sie nicht erwähnt worden seien, obwohl sie aufgrund ihrer Funktion und beruflichen Erfahrung die Kriterien erfüllt hätten. Ein Teil der Frauen musste auch erkennen, dass sie die Anforderungen nicht erfüllen. Zudem stiegen durch die Liste bei einigen aufgeführten Kandidatinnen die Erwartungen, ein Mandat zu erhalten. Angesichts der geringen Zahl von Neubesetzungen stellte sich dann aber rasch die Ernüchterung ein. Entscheidend ist laut Rigassi aber, dass geeignete Kandidatinnen bei den Unternehmen überhaupt erst auf dem Radar auftauchen. Nur so kann sich früher oder später die Chance für ein Verwaltungsratsmandat ergeben.

laut dem Executive-Search-Spezialisten bereits Firmen, bei denen solche Ziele beispielsweise für Personalchefs bonusrelevant seien.

Neben der Quotenfrage und dem in der Öffentlichkeit zunehmend breiter diskutierten Thema Diversität dürfte in der jüngsten Vergangenheit auch die Minder-Initiative für eine gewisse Sensibilisierung bei der Besetzung von Verwaltungsräten geführt haben. Kotierte Unternehmen müssen dadurch nämlich unter anderem in den Statuten Bestimmungen erlassen, über die Anzahl der Mandate, die ihre Verwaltungsräte, Mitglieder der Geschäftsleitung oder Beiräte ausserhalb des Konzerns ausüben. Laut Juristen und Experten aus dem Personalbereich verstärkt dies den Wunsch nach neuen (auch weiblichen) Personen in den Aufsichtsgremien. Insgesamt dürfte mit der Minder-Initiative das Bewusstsein geschärft worden sein, dass das Sammeln von VR-Mandaten nicht mehr ohne weiteres mit guter Corporate Governance vereinbar ist.