

Wirtschaft

Richter

Die «Halbgötter in Schwarz» müssen sich vermehrt kritischen Fragen stellen **22**

Globus

Unter den neuen Eigentümern macht das Warenhaus ganz auf Luxus **25**

Plötzlich geht es vorwärts mit der Frauenförderung

Bei der Gleichstellung liegen die Schweizer Firmen zurück. Umso schneller kommt es jetzt zum Wandel: Erstmals stellen Frauen die Mehrheit der neugewählten Verwaltungsräte.

Von Albert Steck

Wir nehmen die Frauenförderung ernst.» Das war die Botschaft des Arbeitgeberverbands, als er 2015 eine ungewöhnliche Aktion lancierte. Unter dem Titel «Frauen im Verwaltungsrat - 400 Vorschläge» veröffentlichte er eine dicke Broschüre mit den Porträts fähiger Kandidatinnen.

Zugleich wagte der Verband die Prognose, bis im Jahr 2020 werde sich der Frauenanteil in den Verwaltungsräten von 15 auf 30% verdoppeln. Die Aktion erntete Applaus - doch in den Chefetagen änderte sich zunächst wenig. Bis 2020 kletterte die Quote auf lediglich 23%. Hatte die Wirtschaft zu viel versprochen?

«Der Wandel hat, wie so oft in der Schweiz, etwas länger gedauert. Dafür sind unsere Firmen umso gründlicher vorgegangen - mit einem Swiss Finish», sagt Guido Schilling. Der Kadervermittler publiziert mit dem Schillingreport die wichtigste Erhebung zur Struktur der Verwaltungsräte. Unveröffentlichte Daten für das erste Halbjahr 2022 zeigen nun einen spektakulären Sprung: Erstmals stellen die Frauen die Mehrheit bei den neugewählten Verwaltungsräten. Innert Jahresfrist ist ihr Anteil von 33 auf 52% nach oben geschossen (vgl. Grafik). Die Auswertung basiert auf den Generalversammlungen von 180 Firmen.

Dank diesem Schub bei den Neugewählten steigt auch der Gesamtanteil - obschon gemächlicher: Mit 28% liegt die Quote jetzt knapp unter der 30%-Marke. Dies entspricht dem Richtwert für börsenkotierte Unternehmen, welcher 2026 in Kraft tritt. Doch das sei erst der Anfang, ist Schilling überzeugt: «In den Firmen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine grössere Diversität einen echten Mehrwert bringt.» In zehn Jahren könne der Frauenanteil gar 40% erreichen.

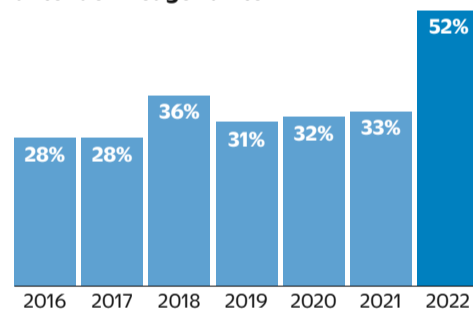
Seine Analyse verdeutlichte zudem, dass die Wirtschaft stark in den weiblichen Nachwuchs investiert habe. «Der Pool an qualifizierten Kandidatinnen ist enorm gewachsen. Deshalb sind neun von zehn Neugewählten erstmals in unserem Sample aufgetaucht.»

Frauen punkten mit Kompetenzen

Der bisherige Knackpunkt sei die Qualifikation gewesen, erklärt der Vermittler von Topkadern. «Noch ist die Auswahl an Männern mit Führungserfahrung deutlich grösser - um dies zu ändern, dauert es eine ganze Generation.» Dafür könnten die Frauen bei den Kompetenzen punkten: «Ein breit aufgestelltes Gremium bewältigt die rasanten gesellschaftlichen Veränderungen erfolgreicher, sei es bei der Nachhaltigkeit oder dem Risiko-Management.» Auch in der Corona-Pandemie habe eine agile Führung besser abgeschnitten.

Frauen in der Überzahl

Anteil Verwaltungsrätinnen unter den Neugewählten



Quelle: Schillingreport

Die Wirtschaftsprüferin Bernadette Koch ist Verwaltungsrätin bei der Post, dem Sanitärhersteller Geberit oder der Immobilienfirma Mobimo. Sie sagt: «Ein diverses Team mit unterschiedlichen Charakteren ist deutlich schwieriger zu führen. Die Diskussionen verlaufen weniger vorhersehbar, oft kontroverser. Das muss man aushalten können.» Doch das Resultat seien dafür bessere Entscheide.

Koch betont, für eine echte Diversität genüge es nicht, die Führung mit ein, zwei Frauen zu schmücken. Vielmehr brauche es eine kulturelle Veränderung, welche sich durch die ganze Firma hindurchziehe. «Deshalb ist es der falsche Weg, Frauen so zu coachen, dass sie in einer Männerwelt bestehen können. Stattdessen müssen wir die Strukturen ändern, damit beide Geschlechter eine faire Chance erhalten.»

Guido Schilling teilt diese Einschätzung: «Eine einzige Frau im Führungsteam genügt meistens nicht. Erst wenn eine zweite oder dritte dazustösst, kommen die Vorteile der Diversität wirklich zum Tragen.» Nach seiner



Maya Bundt



Auswertung sind bereits in 40% der Verwaltungsräte mindestens drei Frauen vertreten. Der Anteil mit nur einer Frau ist dagegen auf 24% geschrumpft, während gerade einmal 7% lediglich aus Männern bestehen.

Maya Bundt erzählt von sich, dass sie nie die alleinige Frau in einem Gremium war. Die studierte Geoökologin machte ihre Karriere in einem Umfeld, in welchem die Frauenförderung bereits weiter fortgeschritten war. Heute hält sie VR-Mandate bei der Versicherung Baloise, der Bank Valiant sowie der Aussenwerbungsfirma APG. «Weil sich mehr qualifizierte Frauen überlegen, ein solches Amt zu übernehmen, ist auch die Gruppe der Kandidatinnen gewachsen.»

Im Management geht es länger

Allerdings sei der Weg zur Gleichstellung noch lang, ergänzt Bundt und verweist auf den deutlich tieferen Frauenanteil in den Geschäftsleitungen. Laut dem jüngsten Schillingreport beträgt er bei den untersuchten Firmen 17%. Immerhin ist die Quote bei den

Neueinstellungen ebenfalls deutlich gestiegen, auf derzeit 36%. «Auf VR-Stufe ist die Rekrutierung einfacher - auch deshalb, weil eine Frau mehrere Mandate ausüben kann», sagt Bundt. «Dagegen ist der Pool an Bewerberinnen für die Geschäftsleitung oft sehr klein, denn das Profil muss genau passen. Daher müssen Frauen mit Potenzial über Jahre im eigenen Haus gefördert werden.»

Der jüngste Gender Intelligence Report der Universität St. Gallen beleuchtet die Gründe, warum es nicht schneller vorwärtsgeht. An Talenten mangle es nicht, denn bei den Hochschulabschlüssen sind beide Geschlechter gleichwertig vertreten. Hingegen sind es noch immer zu 64% Männer, die von Beförderungen profitieren. Je höher die Kaderstufe, desto seltener kommen Frauen zum Zug. Die Firmen sollten daher die Karriere neu definieren und den Weg an die Spitze flexibler gestalten, fordert der Report. Zum Beispiel würden die Weichen oft vor dem 40. Altersjahr gestellt, wenn viele Frauen familiär stark belastet sind.

Dass die Schweiz bei der Frauenförderung eher zu den Nachzüglern gehört, liege aber nicht allein an der Wirtschaft, sagt Guido Schilling. Der Staat habe das Betreuungsangebot für Familien zu zögerlich ausgebaut. Eine Rolle spiele zudem der Wohlstand: «In Ländern wie Frankreich oder Skandinavien kommen viele Haushalte nur mit zwei vollen Einkommen über die Runde, während man hier mit Teilzeit genügend verdient.»

Doch die Zeit der männerdominierten Chefetagen sei definitiv vorbei, urteilt Schilling. Schon nur wegen des Fachkräftemangels. In den nächsten zehn Jahren gehen 500 000 mehr Beschäftigte in Pension, als junge nachrücken. Die Kunst besteht also darin, überhaupt fähigen Nachwuchs in die Führung zu bringen - egal, ob Mann oder Frau.



Bernadette Koch

Neues Bild in den Chefetagen: Bald könnten 40 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder weiblich sein.