

Frauen als Führungskräfte (3)

«Es braucht mehr Frauen mit Führungserfahrung»

Sie sagen Nein zur Quote, wollen aber mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen: Vier Verwaltungsratsmitglieder beziehen Stellung zur Frage, wie der Frauenanteil auf den oberen Unternehmensstufen erhöht werden kann. *Silvia Oppliger*

«Es wäre eine Alibiübung, wenn ich wegen einer Quote in den verschiedenen Aufsichtsgremien Einsitz hätte:» Susy Brüscheweiler weiss, wovon sie spricht. Sie ist Präsidentin der SV Stiftung, VR-Mitglied der Mobiliargenossenschaft und der Mobiliar Holding AG sowie der Siegfried AG und Stiftungsrätin der Paraplegikerstiftung Nottwil. Eine Frau solle nicht wegen einer gesetzlich festgeschriebenen Quote in einen VR gewählt werden, «sondern weil sie die Kompetenz, die Integrität und die Persönlichkeit mitbringt, die das Unternehmen braucht».

Ebenfalls gegen eine gesetzlich festgelegte Quote für Verwaltungsräte sind Ursula Mengelt, Verwaltungsrätin bei der Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, und Susanne Ruoff, Verwaltungsrätin der Geberit AG. Sie würden es jedoch begrüßen, wenn Unternehmen sich eigene Ziele setzen, um den Frauenanteil in operativen Führungspositionen zu erhöhen.

Auch Daniel Hoffet, Verwaltungsratspräsident der Spital Netz Bern AG, lehnt die Quote ab, bezeichnet sie gar als diskriminierend für Frauen. «Damit geraten Frauen in den Generalverdacht, nur gewählt zu werden, weil sie Frauen sind, und nicht, weil sie die nötigen persönlichen und fachlichen Qualifikationen mitbringen.»

Gegen die Quote, aber für mehr weibliche Führungskräfte
Gegen eine gesetzlich festgeschriebene Frauenquote, aber für einen höheren Frauenanteil in wirtschaftlichen Führungspositionen: Das ist die Position der vier Befragten. Doch warum ist es für ein Unternehmen wichtig, dass der Frauenanteil auf den Führungsebenen

höher ist? Verbessert sich ihrer Erfahrung nach etwa die finanzielle Performance des Unternehmens, wenn mehr Frauen im Verwaltungsrat sind?

Operative Führungserfahrung ist Voraussetzung für ein Mandat im Verwaltungsrat.

«Das kann ich nicht beurteilen, ich sehe allerdings keinen Zusammenhang», erklärt Daniel Hoffet. «Studien belegen, dass dem so ist», ist Ursula Mengelts Antwort. Susy Brüscheweiler kann den Zusammenhang aus eigener Erfahrung ebenfalls nicht bestätigen, verweist aber auch auf die Studien, «die klar aufzeigen, dass dies der Fall ist». Zudem hätten Frauen «ein anderes Verhältnis zu Geld und Macht und treffen in diesem Sinne sozialere und nachhaltigere Entscheide».

Susanne Ruoff spricht ebenfalls nicht von einem direkten Zusammenhang zwischen Frauenanteil im VR und finanzieller Unternehmensperformance. Doch zeigten sich ihrer Erfahrung nach in gemischtgeschlechtlichen Gremien eine andere Gesprächskultur, ein angenehmerer Umgang im Team sowie insgesamt bessere Resultate. Für eine Erklärung verweist Ruoff auf die Natur: Sowohl technische Lösungen als auch Systeme, die sich an der Natur anlehnen, seien bedeutend erfolgreicher, das könne man durch den Einbezug der Bionik beweisen. «Damit wäre es», so Ruoff, «auch logisch, dass ein höherer Anteil von Frauen in den Führungsposi-

sitionen zu besseren Ergebnissen führt, sind Männer und Frauen in der Natur doch etwa zu gleichen Teilen vertreten.»

Hoffet betrachtet es schlicht als «richtig und wichtig, dass bei einem Unternehmen wie einem Spital, das einen sehr hohen Frauenanteil unter den Mitarbeitenden aufweist, auf allen Führungsebenen die Frauen im nötigen Umfang vertreten sind». Dem wurde beim Verwaltungsrat der Spital Netz Bern AG Rechnung getragen: Drei Frauen sind im siebenköpfigen Gremium vertreten. Und ein aktuelles Beispiel auf der Geschäftsleitungsebene: «In der fünfköpfigen GL wollte man eine ausgewogenere Geschlechterverteilung erreichen – bis anhin war nur eine Frau dabei. Nun hat man eine hervorragend qualifizierte Frau zur neuen CFO gewählt», erzählt der VR-Präsident.

Frauen drängen sich für ein Mandat weniger auf

Es sei immer noch schwieriger, eine Frau für ein VR-Mandat zu finden als einen Mann, so die Erfahrung von Hoffet. Da Frauen in operativen Führungspositionen untervertreten sind, «drängen sich weniger Frauen für ein entsprechendes Mandat auf, und es entsteht der – falsche – Eindruck, dass weniger geeignete Frauen als Männer für Verwaltungsräte zur Verfügung stehen». Frauen seien auch schlechter vernetzt und nutzten informelle Kontakte weniger als Männer, was sich bei der Suche nach VR-Kandidatinnen und -kandidaten negativ auswirke.

Sie sei nicht auf der Suche nach einem Mandat gewesen, sagt Mengelt, die Anfrage sei ziemlich unerwartet gekommen. Möglich gemacht hätten das ihre berufliche Selbstständigkeit als ►



«Zuerst muss der Frauenanteil bei operativen Führungspositionen erhöht werden»: Susanne Ruoff, VR der Geberit AG.



«Die Anfragen für meine Mandate sind eine Konsequenz meines beruflichen Netzwerks»: Susy Brüscheiler, u.a. Präsidentin der SV Stiftung.



«Frauen sollten ihre Lust auf Karriere zeigen»: Ursula Mengelt, VR der Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft.



«Bei einem Spital sollten Frauen auf allen Führungsebenen vertreten sein»: Daniel Hoffet, VR-Präsident der Spital Netz Bern AG.

Bilder: Silvia Oppiger

- Vermögensverwalterin, das Präsidium der FDP Uster und ihre Aktivitäten im regionalen Rotary Club. «Das hat meinen Bekanntheitsgrad in der Region erhöht.»

Auch Ruoff wurde eher überraschend angefragt, hat nicht aktiv nach einem VR-Mandat gesucht. Allerdings war sie «seit Jahren in beruflichen Netzwerken gut verankert», so die frühere Topmanagerin bei IBM Schweiz und heutige CEO von British Telecom Switzerland.

Sie sei über ihr berufliches Netzwerk als langjährige CEO der SV Group zu den verschiedenen Mandaten gekommen, erklärt Brüscheiler. Als CEO habe sie viel Zeit und Energie investiert in den Aufbau und die Pflege von geschäftlichen Beziehungen für die Firma. «Die Anfragen für VR-Mandate waren eine Konsequenz dieser Aktivitäten. Man kannte mich und die Performance des Unternehmens, das ich führte.»

Kompetente und glaubwürdige VR-Mitglieder

Die Führungserfahrung und die Kompetenzen, die sie sich in der langjährigen operativen Arbeit angeeignet haben, bezeichnen die drei Frauen als Voraussetzung dafür, dass sie in den VR-Gremien nicht einfach als Frau wahrgenommen würden, sondern als kompetente und glaubwürdige Mitglieder des Verwaltungsrats.

«Man kann das Pferd nicht vom Schwanz her aufzäumen»: Genau das

würde laut Ruoff eine gesetzliche Quote versuchen. Es gibt aus ihrer Sicht «keine rasche Lösung», um den Frauenanteil in den Verwaltungsräten zu erhöhen. Zuerst müsse bei operativen Führungspositionen erhöht werden.

Interne Unternehmensziele

Um das zu erreichen, so Ruoff, sollten Unternehmen sich qualitative Ziele setzen, die von Management und Verwaltungsrat überwacht werden. Zudem müssten Frauen, die den nötigen Rucksack mitbringen, dazu ermutigt werden, die zusätzlichen Belastungen einer Führungsposition auf sich zu nehmen, denn: «Frauen müssen anders gefördert werden als ihre männlichen Kollegen.»

Mengelts Vorschlag geht in dieselbe Richtung: Ein Unternehmen sollte sich das Ziel setzen, 40 Prozent der Führungspositionen durch Frauen zu besetzen. Damit werde ihre Sichtbarkeit verstärkt, sie könnten so besser «entdeckt werden für ein mögliches Verwaltungsratsmandat».

Doch fordern die vier Befragten nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von den Frauen selbst. Sie sollten sich exponieren, mit gesundem Selbstvertrauen auf ihre erbrachten Leistungen verweisen, findet Brüscheiler. «Lust auf Karriere» zeigen und mehr überzeugt sein von ihrem eigenen Können, empfiehlt Mengelt. Gut vernetzen und Mut haben, meint Ruoff. Sich für

die Übernahme von möglichen Ämtern anbieten, ergänzt Hoffet, und Kontakt aufnehmen mit Netzwerken wie Get Diversity, die auf die Vermittlung von geeigneten VR-Kandidatinnen spezialisiert sind.

Solange jedoch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Thema der Frauen bleibe, gehe viel Potenzial verloren, gibt Mengelt zu Bedenken. «Auch die Frauen ziehen diesbezüglich (noch) nicht am gleichen Strick.» Sie fordert, dass mehr Strukturen – zum Beispiel Tagesschulen oder Teilzeitpensen auch für Führungskräfte – geschaffen werden, durch die Familie und Beruf besser miteinander in Einklang gebracht werden können.

Fazit

Den Anteil von Frauen in operativen Führungspositionen erhöhen, eine bessere Vernetzung von Frauen in ihrem beruflichen Umfeld und mehr Mut und Willen seitens der Frauen: Das sind nach Meinung der Befragten die Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit sich der Frauenanteil in den Führungspositionen der Wirtschaft bis hinauf in die Verwaltungsräte erhöht. Die Entwicklung werde durch den demografischen Wandel und den hohen Ausbildungsstand von immer mehr Frauen begünstigt. ■

ABACUS vi – führend in Business Software

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS) > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

