

IMPLEMENT fördert «Gender-Diversity» in Verwaltungsräten

Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten massiv untervertreten

Kaum ein Unternehmen bezweifelt heute noch den positiven Einfluss, den geschlechterdurchmischte Führungsteams in Bezug auf Unternehmenserfolg und -kultur haben. Dennoch verändert sich die Situation in den obersten Führungsetagen nur sehr langsam. Die neusten Studien zu «Gender-Diversity» in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen lösen nicht gerade einen Sturm der Begeisterung aus. Zwar zeigen sie auf, dass in Bezug auf eine geschlechterdurchmischte Zusammensetzung der Gremien einiges in Bewegung ist. Absolut gesehen zeichnen sie aber immer noch ein ernüchterndes Bild:



Nur gerade 9 % der Geschäftsleitungssitze sind mit Frauen besetzt und in nur 49 % der Schweizer Unternehmen sitzt überhaupt eine Frau im obersten operativen Führungsgremium. Der Frauenanteil in Verwaltungsräten ist höher, beträgt aber auch nur 21 % (schillingreport, 2019). SMI-Konzerne weisen leicht höhere Zahlen aus. Im Vergleich zu Deutschland, wo kotierte Unternehmen seit 2016 verpflichtet sind, in ihren Aufsichtsräten eine Frauenquote von mindestens 30 % vorzuweisen und aktuell einen Anteil von 31 % ausweisen, hinkt die Schweiz damit hinterher. In den nicht regulierten Vorständen hingegen liegt Deutschland mit einem Frauenanteil von 9 % mit der Schweiz gleichauf. Die Einführung einer Frauenquote auf Verwaltungsratsstufe scheint offensichtlich keinen Multiplikatoreffekt auf die oberste operative Führungsstufe zu haben. Aber wieso ist es so schwierig, in einem Unternehmen «Gender-Diversity» zu implementieren? Und wie gelingt es Unternehmen, die ihre Führungsteams bewusst mit Frauen komplettieren wollen, kompetente Frauen für ihre frei werdenden GL- und Verwaltungsratssitze zu finden?

Kulturwandel in Unternehmen entscheidend

Die Gründe für die aktuelle Situation mögen vielfältig sein. Ein absolut entscheidender Faktor für die erfolgreiche Einführung von «Gender-Diversity» in einem Unternehmen ist aber dessen Kultur. Damit eng verbunden ist die Haltung und das Verhalten der Führungskräfte, welche im Rahmen ihrer Führungsarbeit einen Paradigmenwechsel fördern und sowohl intern wie auch gegen aussen eine wichtige Vorbildrolle einnehmen müssen. Eine Führungsfunktion erfordert nebst ausgewiesenen Kompetenzen eine hohe

Einsatzbereitschaft und Flexibilität, welche gerade im Kontext mit Familie nicht immer so einfach aufgebracht werden kann. Dies führt unter anderem dazu, dass in der Schweiz über 80 % der Mütter mit kleinen Kindern Teilzeit arbeiten (BfS, 2017).

Dass insbesondere tiefere Teilzeitpensen ein Hauptgrund für eine geringere Präsenz von Frauen im Management sind, belegt der neueste Advance & HSG Gender Intelligence Report (A. Petropaki / Prof. Dr. G. Sander, 2019). Innovative Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle für Frauen - und natürlich auch Männer - würden mit Sicherheit zu einem höheren Frauenanteil in Managementpositionen führen. Dies bedingt jedoch einen tiefer greifenden Kulturwandel in den Unternehmen, der aber oftmals nicht vollzogen wird und deshalb die Implementierung von «Gender-Diversity» be- resp. verhindert.



CV-Diversity als Bereicherung erkennen

Diversity bezieht sich aber nicht nur auf den Geschlechterunterschied, sondern auch auf die Diversität von Lebensläufen. Frauen mit hoher Fachkompetenz, die einen unkonventionellen Lebenslauf aufweisen, können für ein Führungsgremium eine grosse Bereicherung sein. Dies erfordert von den Entscheidungsträgern jedoch die Bereitschaft, einerseits Lebensläufe aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und andererseits die Anforderungsprofile für Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratssitze diverser zu formulieren – ein Muss für eine erfolgreiche «Gender-Diversity»-Strategie.

IMPLEMENT unterstützt Unternehmen

Ungefähr 95 % der Verwaltungsratsmandate werden über Beziehungen vergeben. Deshalb sind Netzwerke von ent-



scheidender Bedeutung. Da Frauen darin weniger aktiv sind, werden potenzielle Verwaltungsrätinnen oft gar nicht entdeckt. **IMPLEMENT** unterstützt die Kunden bei der Entwicklung und Implementierung ihrer «Gender-Diversity»-Strategie aktiv. Dies erfolgt u.a. im Rahmen von Verwaltungsrats- und Interimsmanagement-Mandaten, für die gezielt Mitarbeiterinnen und Konsulentinnen von **IMPLEMENT** mit ausgewiesenen Fachkenntnissen und Führungserfahrung eingesetzt werden. Einer erfolgreichen «Gender-Diversity»-Strategie steht damit nichts mehr im Wege.

Karin Manser, IMPLEMENT AG
Dipl. Ing. ETH / CAS Management (WBB-HSG)
T +79 611 22 99 / km@implement.ch / www.implement.ch