

Auf die Dauer kommt Frauen-Power

Topmanagerinnen Auch wenn der Anteil noch klein ist – im letzten Jahr stieg die Quote markant

VON MATTHIAS NIKLOWITZ

Frauen sind in der Schweizer Wirtschaft auf dem Vormarsch. Sie sind so zahlreich wie noch nie in Schweizer Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten vertreten. Das ist das Ergebnis des gestern veröffentlichten Berichts des Executive Search Unternehmens Schilling Partners.

«Frauen, die es bis an die Spitze von grossen Unternehmen schaffen, blicken auf ähnliche Karrierewege zurück wie ihre männlichen Kollegen», beschreibt der Verfasser der Studie, Guido Schilling, den typischen Karrierpfad. Sie starten nach der Hochschule in einem grossen, globalen Unternehmen und machen bei diesem in der Schweiz ihre ersten Erfahrungen. In der Regel sind ein bis zwei Auslandsaufenthalte unerlässlich, bevorzugt in Wachstumsmärkten, bevor sie die Ergebnisverantwortungen von länderübergreifenden Businessseinheiten übernehmen.

Keine klassischen Frauenbranchen
Heute sind alle grossen Firmen vom Erfolg von durchmischten Teams überzeugt. Typische Frauen-

«Erfolgreiche Frauen denken und handeln sehr langfristig.»

Guido Schilling,
Kadersuchspezialist

branchen gebe es laut Schilling nicht. «Daher kann ich einer jungen Frau nur empfehlen auch «ingenieurlastige» Industrien zu wählen, denn da besteht ein besonders grosser Druck auf der Suche nach ambitionierten Frauen.» Gerade US-Technologiefirmen wie IBM, Hewlett Packard und Yahoo würden von erfolgreichen Frauen geführt. Auch andere Industrien im Ausland orientieren sich stark am Erfolg der Frauen.

«Erfolgreiche Frauen reagieren sehr rasch in der Zusammenstellung ihrer Führungsteams. Sie denken und handeln danach im neuen Team in der Regel sehr langfristig», beschreibt Schilling den Führungsstil von Frauen. «Ihnen ist auch das konsequente Entwickeln der besten Führungskräfte ein sehr zentrales Anliegen, wissen sie doch sehr gut, wie wichtig der beste Nachwuchs für den langfristigen Erfolg ist.» Frauen seien am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn vor allem stark auf die Inhalte ihrer Aufgabe fokussiert und machten mit überdurchschnittlichen Resultaten auf sich aufmerksam. Oft würden sie gerade von den Chefs und Talententwicklern in den Firmen für Führungsaufgaben motiviert, da sie nicht primär beim Start die grosse Karriere im Auge haben.



Im Führerstand: Jeannine Pilloud, Chefin Pers.-Verkehr SBB. HO



In der Babypause: Jasmin Staiblin, CEO Alpiq. ISELI



Unter Strom: Suzanne Thoma, BKW-Chefin. BÜTSCHI



Express nach oben: Susanne Ruoff, Postchefin. SPICHALE

STUDIE ZUNAHME BEI SPITZENPOSITIONEN

Der **Anteil der Frauen** in Spitzenpositionen in der Schweizer Wirtschaft ist im vergangenen Jahr **deutlich gestiegen**. Das ist das Fazit einer gestern in Zürich vorgestellten Studie der Guido Schilling AG, einer auf die Suche nach Führungskräften spezialisierten Firma. Als **Vorreiter** der Entwicklung erweisen sich

die **SMI-Unternehmen**. Diese sind global aufgestellt und suchen ihre Führungskräfte auch weltweit. Ein Drittel der vakanten Verwaltungsratsitze bei SMI-Unternehmen wird laut Schilling mit Frauen besetzt. Der **Frauenanteil** liegt inzwischen bei **14 Prozent**. Auch bei den Geschäftsleitungen erweisen sich

die SMI-Unternehmen als **Schrittmacher**: Hier stieg der Frauenanteil von 6 auf 8 Prozent. Der Anteil liegt damit höher als bei den anderen grösseren Unternehmen aus der Schweiz. **Zurück** ging im letzten Jahr der Anteil der Top-Manager aus **Deutschland**. Grund: Sie fürchten, hier nicht mehr beliebt zu sein. (NIK)

«Frauen kann man nur empfehlen ihre Kinder sehr früh zu haben», rät Headhunter Schilling. Viele erfolgreiche Spitzenmanagerinnen hatten oft ihre Kinder bereits während des Studiums, dafür können sie sich danach sehr konsequent auf den Beruf aus-

richten. Der berufliche Erfolg sei primär von einem grossen inneren Antrieb geprägt, denn generell gilt auch hier in der Mehrheit: «Erfolg ist nie Zufall.» «Im Weiteren ist ganz zentral, dass man über den eigenen Erfolg auch spricht, publiziert oder

ganz generell über den engeren Wirkungskreis hinaus versucht zu informieren», empfiehlt Guido Schilling.

Erst am Anfang der Entwicklung

«Wir sind am Anfang vom Jahrhundert der Frau», glaubt Schilling. Unternehmen würden lernen, dass sie eine nachhaltigere Entwicklung haben, wenn die Führungsteams durchmischte sind. Auch wenn der Durchbruch erst in der nächsten Generation komme, weil dann Berufseinsteigerinnen Vorbilder sind oder ihre Mutter, die mehrheitlich beruflich tätig gewesen war. «Das spornt an und führt zu einem Geschlechtermix wie wir ihn in den meisten Ländern bereits haben.»

[@ ausserdem zum Thema](#)

Weitere Zahlen zur Befragung von Schilling finden sich auf unserer Website.

Nachgefragt

«Es gibt noch viele Unentdeckte»

Frau Aebi, warum gibt es immer mehr Verwaltungsrätinnen?

Doris Aebi: Zum einen erkennen die Firmen zunehmend, wie wichtig Diversity und damit auch der Einbezug von Frauen auf strategischer Ebene ist. Zum anderen haben sich die Such-Kriterien verändert: Lange meinte man, jedes Mitglied des Verwaltungsrats müsse ein ehemaliger Firmenchef oder Linienchef sein. Das stimmt nicht: Es braucht im Verwaltungsrat auch spezifische Fachexpertise, etwa im Bereich Personal oder Finanzen. Sucht man nach dieser Fachexpertise, tauchen mehr Frauen auf dem Radar auf, als wenn man nur Firmenchefs in Betracht zieht. Heute stellt man deshalb fest: Sucht man gezielt nach einer Frau, findet man sie auch. Für Verwaltungsräte sind heute genügend Frauen zu finden.

Es fällt auf, dass Verwaltungsräte häufig gleich mehrere derartige Mandate haben. Begnügt man sich mit den Köpfen, die man schon kennt?

In der Tat gibt es einige Multi-Verwaltungsräte. Diese Gefahr einer zu starken Kumulation sehe ich im Moment auch auf Frauenseite: dass man, wenn man nicht gezielt sucht, einfach die nimmt, die man schon kennt. Dabei gibt es noch viele Unentdeckte. Man muss nur gezielt auf ein bestimmtes Profil hin suchen – natürlich ohne Abstriche bei den Kenntnissen und Erfahrungen zu machen.

Kann eine Mutter Karriere machen, wenn sie das will?

Der Wille dafür ist sicher eine wichtige Voraussetzung. Und es gibt heute immer mehr gut ausgebildete Frauen, die sich organisieren können und wollen. Frauen in hohen Positionen lösen dies oft mit Vollzeitbetreuung der Kinder. Aber bei vielen Firmenchefs spielen die traditionellen Rollenbilder bei Anstellungen und Beförderungen immer noch stark hinein, zum Teil auch unbewusst. Karriere und Kinder: Was bei Männern eine Selbstverständlichkeit ist, wird bei Frauen genau hinterfragt. Wichtig ist deshalb, dass es in den Firmen einen Kulturwandel gibt: Wenn sich die Chefs der Rollenbildfalle bewusst werden, ist auch der Weg zu mehr Frauen im Management offen.

Werden Frauen in hohen Positionen und in Verwaltungsräten sich solidarisch zeigen mit anderen Frauen und für bessere Bedingungen kämpfen?

Das ist vielleicht ein etwas frommer Wunsch. Ich habe die Hoffnung an Frauen in Verwaltungsräten, dass sie ihren Fokus auch auf die Frauenförderung legen und ihre Vorbildfunktion wahrnehmen. Sie werden mithelfen, flexiblere Arbeitszeitmodelle zu etablieren. Und indem sie von der operativen Ebene verlangen, Rechenschaft darüber abzulegen, wie viele Frauen auf Linienpositionen sind, wird sich auch dort etwas bewegen. Heute würde ich mir über die Einführung einer Frauenquote in Verwaltungsräten keine Sorgen machen. Anders sieht es mit einer Quote für Linienpositionen aus: Hier präsentiert sich die Situation differenzierter.

Doris Aebi

Die Mitinhaberin der aebi+kuehni AG ist spezialisiert auf die Direktsuche von Personen für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte.



Interview: Karen Schärer

Als Unternehmerinnen sind Frauen etabliert

KMU Ein Drittel beträgt der Anteil der Frauen im Unternehmertum. Firmengründungen durch Frauen nehmen zu.

VON KAREN SCHÄRER

Untersuchungen wie der Schilling-Report beleuchten den Frauenanteil in Führungspositionen grosser Unternehmen und in Verwaltungsräten. «In diesem Bereich ist das Lamento über den nach wie vor geringen Frauenanteil auch angebracht», sagt Esther-Mirjam de Boer, Präsidentin des Verbands Frauenunternehmen. Anders sehe es aber im Bereich Unternehmertum aus: Hier liege der Frauenanteil bei 32 Prozent. Laut der Internetdatenbank Moneyhouse sind

schweizweit über 100 000 Unternehmen mehrheitlich im Besitz von Frauen (2011). Der Anteil ausschliesslich von Frauen gegründeter Unternehmen hat von 2009 auf 2010 gemäss Bundesamt für Statistik um über 9 Prozent zugenommen und betrug insgesamt 18 Prozent.

Die Gründe hinter diesem Boom bei den Frauenunternehmen sind noch nicht umfassend erforscht worden. De Boer vermutet: «Selbstständige Erwerbstätigkeit erlaubt mehr Planungsspielraum und lässt sich deshalb besser mit dem Rest der Lebensplanung vereinbaren.» Sie selbst erledige **Arbeit auch mal zu unkonventionellen Zeiten**, um im Gegenzug für ihre Tochter da sein zu können. Wie Sonja Müller-Lang, Gründerin des Reiseveranstalters Women

Travel, erläutert, geht es bei der Unternehmensgründung auch stark um die Faszination, die Umsetzung einer Idee selbst an die Hand zu nehmen.

Frauen scheitern seltener

Studien haben gezeigt, dass Frauen Firmen anders gründen als Männer: Sie setzen weniger Kapital und weniger Personal ein, gehen ein geringeres Innovationsrisiko ein und haben ein besser durchdachtes Geschäftsmodell vorzuweisen. «Als Frau hat man das Gefühl, diese Herangehensweise werde einem fast zum Vorwurf gemacht», sagt de Boer. Fakt ist aber, dass von Frauen gegründete Unternehmen ein viermal geringeres Risiko haben, in Konkurs zu gehen. «Damit sind Frauenunternehmen ein hochgradig stabilisierender Faktor

für unsere Volkswirtschaft», sagt de Boer.

Mehrere Verbände und Netzwerke stehen ausschliesslich Frauen offen. «Es ist wertvoll, exklusive Inseln zu haben», sagt de Boer. Denn Frauen brächten auch persönliche, private Themen in die Netzwerke hinein.

2009 gegründet, hat der Verein Young Female Entrepreneurs and Executives aktuell 500 aktive Netzwerkmitglieder in der Schweiz. Präsidentin Carole Hofmann sagt: «Heute müssen Frauen nicht mehr für Gleichberechtigung auf der Strasse demonstrieren. Das Terrain ist geebnet. Doch auf der Executive-Etage gibt es noch Nachholbedarf.» Networking spezifisch unter Frauen helfe zum Beispiel dabei, Mitstreiterinnen zu finden, die auch etwas erreichen wollten.