

# Die Gretchenfrage der Weiblichkeit

**Diversity** International wie auch in der Region sind Frauen in Chefetagen bislang meist Fehlanzeige. Bei der Liechtensteinischen Landesbank nimmt nun aber erstmals eine Frau im obersten Management Einsitz. Auch andere Beispiele deuten auf einen Paradigmenwechsel hin.

VON YVES HOLLENSTEIN

Für Nick Marshall, gespielt vom US-Schauspieler Mel Gibson im Film «What Women Want», war es ein Schock. Fest rechnete er mit einer Beförderung. Der geborene Macho verlor diese aber ausgerechnet an eine Frau. Die US-Komödie aus dem Jahr 2000 wollte vor allem eines, die Zuschauer unterhalten. Doch ihm Grunde behandelte der Film ein Thema, das die Wirtschaft mittlerweile mehr denn je beschäftigt: Sollen mehr Frauen in Führungsgremien?

Eine äusserst kontroverse Diskussion, da diese Forderung einem Paradigmenwechsel gleichkommt. Gemäss dem aktuellen Schilling-Report, der die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der grossen Schweizer Arbeitgeber untersucht, beträgt der Frauenanteil in den Schweizer Chefetagen nur gerade sechs Prozent. Das ist zwar mehr als noch vor zehn Jahren – damals betrug der Frauenanteil rund vier Prozent – aber noch immer sind die Führungsgremien in Schweizer Grosskonzernen fast gänzlich männlich. Auch die Grossunternehmen der Region wie beispielsweise Hilti, Hilcona oder SFS werden gänzlich von Männern geführt. Einzig auf strategischer Ebene können sich die Frauen mehr Gehör verschaffen. Im vergangenen Jahr überstieg der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der Schweizer Grossunternehmen erstmals die 15-Prozent-Marke.

## Kultur- und Wertewandel nötig

Obschon Frauen punkto Bildung die Männer heute eingeholt haben, ist es für sie also immer noch ungleich schwieriger in Führungspositionen zu gelangen. «Dies liegt nicht primär an ihren Fähigkeiten, sondern an einer Unternehmenskultur, die sogenannte männliche Fähigkeiten aufwertet, hingegen sogenannte weibliche Fähigkeiten abwertet», sagt Christa Binswanger, Dozentin für Gender und Diversity an der Universität St. Gallen. Zudem zeigen Studien, dass auch diejenigen Frauen, die nicht Mütter werden wollen – unter den Akademikerinnen sind dies zwischen 30 und 40 Prozent – oft erst einmal als Frau und erst in zweiter Linie als Fachperson wahrgenommen werden. «Das erschwert ihnen den Aufstieg in Führungspositionen, die ja mit Macht ausgestattet sind», erklärt Binswanger.



«Es liegt nicht an den Fähigkeiten der Frauen, sondern an der Unternehmenskultur»

Christa Binswanger,  
Dozentin für Gender und  
Diversity an der Uni St. Gallen

Damit künftig mehr Frauen die Karriereleiter ganz nach oben steigen können, braucht es demnach einen Kultur- und Wertewandel – und zwar innerhalb eines Unternehmens wie auch in der Gesellschaft. Für Binswanger ist klar: «Es braucht ein deutlicheres Bewusstsein, dass es an der Zeit ist, Frauen auch auf die obersten Hierarchiestufen in allen Branchen zuzulassen, sofern sie die nötigen Qualifikationen mit sich bringen.»

Immer mehr Unternehmen hegen mittlerweile auch die strategische Absicht, vermehrt Frauen in die Führungsgremien zu berufen, doch solche Veränderungen brauchen Zeit. Noch steckt die Entwicklung in ihren Anfängen. Es werden zwar immer mehr neue Managerinnen in die Geschäftsleitungen berufen, gleichzeitig sind aber fast gleich viele Abgänge unter den Frauen zu verzeichnen. In den Schweizer Grosskonzernen gibt es derzeit nur drei amtierende weibliche CEO's. Es sind dies Susanne Ruoff (Schweizerische Post), Jasmin Staiblin (Alpiq Holding AG) und Suzanne Thoma (BKW Energie AG).



Für Frauen ist es oft noch ein steiniger Weg nach oben. Doch in immer mehr Unternehmen ist ein Kultur- und Wertewandel spürbar. Das Diversity Management gewinnt an Bedeutung.

Bild: iStock

«Für mich geht es darum, dass man die Frauen an der Verantwortung und Macht in Wirtschaft und Gesellschaft teilhaben lässt und ihnen den Platz einräumt, der ihnen zusteht», sagt die St. Galler Ständerätin Karin Keller-Suter in einem Interview mit dem Schilling-Report. Ähnlich argumentiert auch Uni-Dozentin Binswanger: «Aus Sicht einer fairen Teilhabe aller Beteiligten an unseren westlichen und demokratischen Gesellschaften ist es einfach nur gerecht, dass auch Frauen in den Führungsetagen zu finden sind. Denn bekanntlich besteht ein enger Zusammenhang zwischen Macht und Geld – und hiervon sollte die Gruppe der Frauen nicht ausgeschlossen werden.»

Keller-Suter, die unter anderem Verwaltungsrätin der Baloise Holding AG und der NZZ AG ist, geht es dabei aber auch um eine dringende Notwendigkeit: «Aufgrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels wird die Wirtschaft gar nicht darum herumkommen, vermehrt auf die Frauen zu setzen.»

## Machtkämpfe als Hindernis

Viele Länder versuchen die Diversität in den Führungsgremien mit der Einführung der sogenannten Frauenquote herbeizuführen. Seit dem 1. Januar 2016 gilt beispielsweise in Deutschland für Neubesetzungen von Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen eine ver-

bindliche Geschlechterquote von 30 Prozent. Auch der Schweizer Bundesrat hält an einer Frauenquote von 30 Prozent für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung grosser börsenkotierter Firmen beharrlich fest. Doch mit politisch oder unternehmensintern getriebenen Quoten alleine ist es nicht getan. Frauen und Männer haben verschiedene Stärken und Bedürfnisse, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. Und vor allem müssen Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, um Frauen zu halten. Mitunter deshalb halten Zu- und Abgänge von weiblichen Führungskräften in etwa die Waage.

Ein anderer könnte sein, dass es männlichen Führungskräften noch immer grosse Mühe bereitet, wenn Frauen ihnen die Position streitig machen. Im Hollywoodstreifen «What Women Want» liess Nick Marshall jedenfalls nichts unversucht, seiner Konkurrentin den Garaus zu machen. Solche internen Machtkämpfe dürften auch in der Realität vielen Frauen die Lust an der Führung verderben. «Die Frage ist: Warum trauen bestimmte Kreise der Gesellschaft Frauen auch heute noch keine Führungskompetenzen zu? Und wie ist dies zu bewerten angesichts einer gros-

sen Anzahl gut ausgebildeter Fachfrauen, die jedes Jahr einen Master in Rechts- und Wirtschaftswissenschaften erhalten?», so Binswanger.

Doch es gibt sie, die Positivbeispiele. Diese Woche wurde bekannt, dass mit Philomena Colatrella künftig eine Frau den CEO-Posten des grössten Schweizer Krankenversicherers CSS übernimmt. Und eine Woche davor ernannte die Liechtensteinische Landesbank (LLB) Natalie Epp zur ersten Frau im obersten Management in der über 150-jährigen Geschichte der Bank. Kein Zufall, wie LLB-Sprecher Cyrill Sele betont: «Unsere Kriterien für die Auswahl von Führungskräften sind die persönliche wie auch die fachliche Qualifikation. Und Natalie Epp verfügt über eine langjährige und breite Erfahrung im institutionellen Geschäft sowie einen herausragenden Leistungsausweis für ihre künftige Funktion. Sie wurde deshalb – selbstverständlich bewusst – in das oberste Management berufen.»

## Keine Ausnahme bleiben

Für Binswanger ist zu begrüßen, dass eine solche Meldung aus der nach wie vor stark von Männern geprägten Finanzbranche kommt: «Frauen sind – wohl aufgrund ihrer Sozialisation – in der Regel weniger risikofreudig. Dies kann im Finanzsektor durchaus positive Folgen für die Performance zeigen.» Und glaubt man den Worten von LLB-Sprecher Sele dürfte die Ernennung von Natalie Epp in die Geschäftsleitung keine Ausnahme bleiben. «Das Bankgeschäft war lange Zeit eine Männerdomäne, was unter anderem mit einem traditionellen Rollenverständnis zu tun hat. Doch angesichts des demografischen Wandels und immer mehr gut ausgebildeter

# 6

Prozent beträgt der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 120 grössten Schweizer Unternehmen.

Frauen dürfte hier in den nächsten Jahren einiges in Bewegung kommen.» Bereits jetzt liegt der Frauenanteil innerhalb der LLB-Gruppe bei 44 Prozent, dazu sind zwei der sieben Mitglieder des Verwaltungsrates weiblich. «Das Prinzip der Chancengleichheit ist in unserer Unternehmenskultur klar verankert. Wer sich qualifiziert, kann Entwicklungschancen wahrnehmen», bekräftigt Sele.

Für die Gender- und Diversity-Dozentin Binswanger deuten diese Worte tatsächlich auf einen Paradigmenwechsel hin. Die Inklusion von Frauen, im Namen von «Diversity Management» sei heute – zumindest rhetorisch – in vielen Unternehmen angekommen. «Dass die LLB dies nun in der Besetzung der Geschäftsleitung auch wirklich in die Tat umsetzt, ist sehr erfreulich», so Binswanger.



www.s-law.com

## Individuell wie Sie – in jedem Fall die richtige Lösung.

Unsere neuen Partner ergänzen uns – individuell, kompetent, fokussiert. Herzlich willkommen!

Alexander Schwartz  
Rechtsanwalt, Notar

Sascha Sardisong  
Rechtsanwalt

Gabriela Loeffle-Lazar  
Rechtsanwältin

schwärzler  
Rechtsanwälte | Attorneys at Law

Liechtenstein | Zürich | Zug