

## Auf dem Weg nach oben wird die Luft für Frauen dünn

In den Chefetagen grosser Schweizer Firmen ist der Frauenanteil im letzten Jahr gesunken. Woran liegt das? Und was ist zu tun?

---

Natalie Gratwohl, Nicole Rütli  
8.3.2018, 06:00 Uhr

Zum Thema Diversität kam Reto Savoia, Stellvertretender Schweiz-Chef beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte, eher zufällig. Heute setzt er sich als Führungskraft aktiv dafür ein. «Abstrakte Konzepte reichen nicht, Diversität muss von den Mitarbeitern ernst genommen und gelebt werden», sagt Savoia, der im Vorstand des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse sitzt. Deloitte will bis 2020 den Frauenanteil in den Führungspositionen auf 30% steigern. Zu den Massnahmen zählt etwa, dass Führungspositionen im 80%-Pensum ausgeübt werden können oder dass auf der Beförderungsliste Frauen mindestens anteilmässig vertreten sind. Bei zwei gleich gut Qualifizierten wird zudem die Frau bevorzugt, weil dadurch die Diversität im Team steigt. Im Marketing oder im Personalbereich, wo wenige Männer arbeiten, ist es genau umgekehrt.

---

### INTERVIEW

### «In den Schweizer Führungsetagen fehlen weibliche Vorbilder»

Nicole Rütli / 8.3.2018, 06:00



Verschiedene Massnahmen für mehr Diversität sind intern auch auf eine gewisse Skepsis gestossen. Diversität sei aber im Interesse der Firma und der Kunden, sagt Savoia. Wer dies nicht einsehe, passe kulturell nicht zum Unternehmen. In Einzelfällen habe man sich auch schon von Mitarbeitenden getrennt.

## Folgen der Frauenquote

Diversität ist bei Managern derzeit zwar hoch im Kurs, doch in den Zahlen hat sich dies bisher nicht niedergeschlagen. Wie die [jüngste Erhebung des Executive-Search-Unternehmens Guido Schilling](#) zeigt, ist der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Firmen im vergangenen Jahr gar von 8 auf 7% gesunken. Bloss 8% der vakanten Geschäftsleitungsstellen wurden 2017 mit Frauen besetzt. Dies entspricht einem deutlichen Rückschlag nach dem Rekordstand von 21% im Vorjahr. Von den Geschäftsleitungen der untersuchten Unternehmen sind 59% weiterhin ausschliesslich mit Männern belegt. Gender-Diversity auf Führungsstufe bleibe ein Generationenprojekt, hält Personalexperte Guido Schilling fest. In fünf Jahren werde es in vielen Firmen weibliche Nachwuchskräfte geben, um Toppositionen zu besetzen.

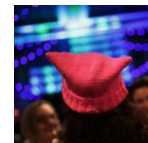
Zumindest in den Verwaltungsräten (VR) zeigen sich wie bereits in den zurückliegenden Jahren weitere Fortschritte: Unter den neuen Verwaltungsräten der grössten Unternehmen finden sich 25% weibliche Vertreterinnen, was zu einem Anstieg des Frauenanteils von 17 auf 19% führt. Wie Schilling allerdings vorrechnet, muss die Wirtschaft diesen Anteil in den Verwaltungsräten jährlich um mindestens 3 Prozentpunkte erhöhen, um die Forderungen der Politik bis 2022 zu erfüllen. Geht es nach dem Bundesrat, sollen im VR börsenkotierter Gesellschaften dereinst mindestens 30% Frauen sitzen, in der Geschäftsleitung mindestens 20%. Wirtschaft und Politik sollten sich bewusst werden, dass ein Verwaltungsrat durchschnittlich über zehn Jahre im Amt sei, bevor er abtrete, führt Schilling aus. Jede Erneuerung müsse deshalb darauf abzielen, neben Männern vor allem Frauen ins Nominationsverfahren einzuladen.

---

### QUIZ

**Es gibt noch Länder, in denen Frauen nicht wählen dürfen. Wissen Sie, welche das sind?**

Franziska Scheven und Kathrin Klette / 7.3.2018, 16:27



Interessant ist der markante Unterschied zwischen DAX- und SMI-Firmen. Hier zeigen sich die Folgen der seit 2016 geltenden deutschen Quotenregelung. So ist die Frauenvertretung in den DAX-Aufsichtsräten (32%) deutlich höher als in den SMI-Verwaltungsräten (23%). In den DAX-Vorständen kletterte der Frauenanteil im vergangenen Jahr von 10 auf 13%. In den Geschäftsleitungen der SMI-Firmen stieg er von 8 auf 9%.

Während neben Deutschland etwa auch Norwegen oder Frankreich Frauenquoten kennen, setzt Grossbritannien auf das Prinzip der Selbstregulierung durch die Wirtschaft. Seit der Lancierung des 30%-Klub im Jahr 2010 ist der Anteil der Verwaltungsrätinnen in den FTSE-100-Unternehmen von 12,5 auf 28,4% gestiegen – und damit wurde das Ziel von 30% fast erreicht. Konzernchefs und Verwaltungsräte verpflichten sich öffentlich zu Geschlechterzielen auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Mittlerweile gibt es den Klub auch in Ländern wie den USA, Australien, Malaysia, Italien oder der Türkei.

## Kein philanthropisches Projekt

Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), will weder staatliche noch freiwillige Quotenziele für Firmen. «Dies passt nicht zur Schweizer Kultur», sagt er. Ein Prozentsatz greife zu kurz, und zudem sei fraglich, wie nachhaltig die Erhöhung des Tempos sei. Vor dem Hintergrund der Regulierungsbestrebungen hat der SAV seit 2013 verschiedene Initiativen ergriffen. Der Verband hat eine [Liste von 400 Kandidatinnen](#) für VR-Mandate für Schweizer Firmen vorgestellt und einen [Verhaltenskodex für Personalberatungsfirmen](#) erarbeitet. Ziel der Initiativen ist es, dass bis 2021 mindestens eine Frau im VR jeder grösseren Schweizer Gesellschaft sitzt, in Gremien mit über fünf Personen mindestens deren zwei. Der «Swiss Code» des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse sieht vor, dass kotierte Schweizer Firmen für eine «angemessene Vielfalt» im Verwaltungsrat sorgen und dem Verwaltungsrat Mitglieder beider Geschlechter angehören.

Ende 2017 hatten allerdings immer noch 18% der 100 grössten Unternehmen keine Frau im Verwaltungsrat, darunter etwa Alpiq, Schmolz + Bickenbach oder OC Oerlikon. Der SAV hat auch Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet und mit allen VR-Präsidenten gesprochen, die noch keine Frau im Gremium haben. Mehrheitlich sei das Echo positiv gewesen, sagt Vogt. Es gebe aber auch einige wenige Präsidenten, die noch keine Einsicht zeigten.

Dass das Thema Diversität nicht ein philanthropisches Projekt darstellt, sondern auch aus rein wirtschaftlichen Faktoren bedeutsam ist, bekräftigen mittlerweile zahlreiche [Studien](#). Wie eng Ertragskraft, Innovation und Geschlechterverhältnis miteinander verlinkt sind, veranschaulicht auch die jüngste Erhebung der Boston Consulting Group (BCG).

In ihrer Untersuchung haben die Berater gemessen, welchen Umsatzanteil die untersuchten Firmen in den zurückliegenden drei Jahren mit neuen Produkten oder Dienstleistungen erzielt hatten. Gleichzeitig analysierten sie, wie stark dieser Innovationsfaktor mit der Durchmischung des Managements im Hinblick auf Geschlechter, Industrie- und Migrationshintergrund, Alter, Karriereweg oder akademische Laufbahn korreliert. Die Erhebung bezieht sich auf über 30 Schweizer Unternehmen, die gemessen an ihrer Kapitalisierung rund 55% des SMI ausmachen, sowie über 100 deutsche Firmen, die rund 30% des Leitindex (DAX) abdecken.

## Wichtige Treiber für Ideen

Das Fazit war laut BCG eindeutig: Die Vielfalt des Managements im Hinblick auf Geschlechterverhältnis und Industriebhintergrund sind die zwei wichtigsten Innovationstreiber. Eine weitere Kernaussage der Studie lautet, dass Unternehmen signifikant innovativer werden, sobald ihre Führungspositionen zu mindestens 25% mit Frauen besetzt sind. So liegt der Anteil des Umsatzes, der auf innovative Produkte entfällt, bei Betrieben mit einem Frauenanteil von über 25% im Management durchschnittlich um 7% höher. Wie Anna Zakrzewski, Partnerin bei BCG, ausführt, braucht es grundsätzlich eine kritische Masse, um von der Vielfalt profitieren zu können.

Zakrzewski räumt ein, dass der Kausalzusammenhang wohl in beide Richtungen spielt. Zum einen fördert ein diverses Management-Team Innovation, während innovative Unternehmen auch grundsätzlich offener sind gegenüber personeller Vielfalt. Naheliegender ist, dass auch andere Faktoren von der Kultur innerhalb eines Unternehmens bis hin zur Besteuerung von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten ausschlaggebend sind.

Zakrzewski ist gleichwohl davon überzeugt, dass die Geschlechtervielfalt einer der grössten Hebel darstellt für Unternehmen, die nach mehr Innovation streben. Topunternehmen in diesem Bereich weisen laut der BCG-Erhebung denn auch einen fast dreimal höheren Frauenanteil im Management auf als weniger innovative Firmen.

## 20 Prozent Rabatt auf ein «NZZ Digital»-Abonnement

Zum Internationalen Frauentag am 8. März können Sie sich unlimitierten Zugriff auf alle Inhalte von NZZ.ch und in der NZZ-App für ein Jahr zum besonders günstigen Preis sichern. [Hier geht es zum Angebot.](#)

## Newsletter Wirtschaft

Bleiben Sie mit unserem täglichen Newsletter auf dem Laufenden. Überblick und Einordnung der wichtigsten Wirtschaftsthemen. Vor Börsenbeginn ausgewählt von der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.