



Lara Warner, Credit Suisse

Jeannine Pilloud, Ascom

Nina Müller, Jelmoli

Sarah Kreienbühl, Migros

Peter Burkhardt

Am 1. April 2021 hatte Sabrina Soussan ihren ersten Arbeitstag als Konzernchefin von Dormakaba, einem der grössten Schliess-technikhersteller der Welt. Nur acht Monate später, im November 2021, zog sie die Reissleine: Sie gab ihren Rücktritt auf Ende des Jahres bekannt, um Chefin des dreimal grösseren Versorgungskonzerns Suez in ihrer Heimat Frankreich zu werden.

Soussans Amtszeit von neun Monaten ist eine der kürzesten, die es auf der obersten Führungsstufe eines grossen Schweizer Unternehmens je gab. Wie überraschend ihr Entscheid war, zeigt die Tatsache, dass sie drei Tage zuvor noch ein Zeitungsin-terview gegeben hatte, in dem sie von den Geschäftschancen von Dormakaba schwärmte.

Ihren schnellen Abgang lösten Querelen am Hauptsitz von Dormakaba in Rümlang ZH aus: Soussan kam nicht damit klar, dass ihr Riet Cadonau, der Verwaltungsratspräsident und vormalige langjährige Konzernchef, ständig reinredete und ihr keine Freiheiten liess.

Frauen bleiben drei, Männer sieben Jahre

Soussan steht für ein Phänomen: Spitzenmanagerinnen bleiben deutlich kürzer auf ihrem Posten als ihre männlichen Kollegen. Das zeigen zwei voneinander unabhängige Auswertungen des Schweizer Kadervermittlers Schilling Partners und des

Frauen räumen den Chefsessel schneller

Rückschlag für Spitzenmanagerinnen In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber sitzen zwar mehr Frauen als früher. Aber viele geben den Posten schneller wieder ab als Männer – nicht immer freiwillig.

Personalberaters Russell Reynolds. Guido Schilling, der in seinem jährlichen Schillingreport seit 2006 die Zusammensetzung von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber auswertet, hat errechnet, dass Frauen nach durchschnittlich drei Jahren aus den Konzernleitungen ausscheiden. Bei Männern sind es sieben Jahre. Ob Schweizer Pass oder nicht, ob ganz grosse oder mittelgrosse Firmen – es macht keinen Unterschied.

Russell Reynolds kommt bei einer Auswertung der 20 Unternehmen, die den Aktien-Leitindex SMI bilden, zum fast gleichen Befund: Die Verweildauer von Frauen in den Geschäftsleitungen ist mit durchschnittlich dreieinhalb Jahren fast halb so lang wie diejenige von Männern mit sechseinhalb Jahren.

Das ist ein Rückschlag für die Sache der Gleichstellung von Frau und Mann in den Spitzengremien der Schweizer Wirtschaft. Denn weil Frauen den Chefsessel schneller räumen als Männer, stagniert der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen. In den 20 SMI-Konzernen hat er sich zwischen 2021 und dem vergangenen Jahr von 13 auf 24 Prozent nahezu verdoppelt. Gemäss den neusten Berechnungen von Russell Reynolds verharrt er nun erstmals seit langem auf dem Niveau des Vorjahres.

Für Schlagzeilen sorgte im September der überraschende Abgang von Marie-France Tschudin bei Novartis: Die Verantwort-

liche für das internationale Pharmageschäft verliess nach gut vier Jahren in der Konzernleitung das Basler Unternehmen Knall auf Fall, weil sie mit dem angezählten Chef Vas Narasimhan nicht klarkam.

Ebenso überraschend war der Abtritt von Jessica Anderen, der Chefin von Ikea Schweiz, nach nicht einmal vier Jahren. Oder jener von Sarah Kreienbühl, der Personal- und Kommunikationschefin der Migros, die nach vier Jahren zum Logistikkonzern Kühne + Nagel wechselte. Jelmoli-Chefin Nina Müller nahm nach drei Jahren von sich aus den Hut, nachdem der Verwaltungsrat entschieden hatte, das Warenhaus für einen Umbau jahrelang zu schliessen.

Unfreiwillig war hingegen der Rücktritt von Lara Warner bei der Credit Suisse. Sie stolperte nach zwei Jahren als oberste Risiko-

chefin über den Greensill-Skandal. Und Jeannine Pilloud wurde bei Ascom nach zweieinhalb Jahren als Konzernchefin entlassen.

Die Gründe für die Rücktritte sind also unterschiedlich. Tatsache ist aber, dass es vielen Unternehmen nicht gelingt, Frauen langfristig in den obersten Führungspositionen zu halten. Keine der 14 im vergangenen Jahr aus der Geschäftsleitung der 20 SMI-Konzerne ausgeschiedenen Frauen war länger als sechs Jahre im Amt.

Fehlende Seilschaften lösen rasche Abgänge aus

«Es kommen zwei Hürden zusammen», sagt Guido Schilling. «Frauen müssen nach den Spielregeln der Männer spielen. Und Frauen werden häufiger als Männer von aussen rekrutiert. Dadurch fehlen ihnen die internen Netzwerke, und sie haben noch keine Hausmacht.»

Dafür sieht Schilling einen Hauptgrund: Frauen sind viel intensiver gesucht als Männer. «Darum gibt es einen starken Wettbewerb um Frauen. Das führt zu häufigeren Abwerbungen, was ihre Verweildauer in den Geschäftsleitungen verkürzt.» Beispielsweise wechselte Ophélie Döbler nach nur zwei Jahren als Chefin der beiden Migros-Töchter SportX und Bike World zu Blue Cinema.

Der Hintergrund ist, dass Firmen den Frauenanteil in den Geschäftsleitungen erhöhen wollen – entweder aus eigener Einsicht, dass dies besser ist,

oder unter dem Druck der Öffentlichkeit und der Politik. Vor dreieinhalb Jahren hat das eidgenössische Parlament ein neues Gesetz beschlossen: Wenn ein börsenkotiertes Unternehmen mehr als 250 Angestellte hat, muss es bis 2031 mindestens 20 Prozent Frauen in der Geschäftsleitung haben. Verletzt es diese Vorschrift, muss es begründen, wieso es die Frauenquote nicht erreicht.

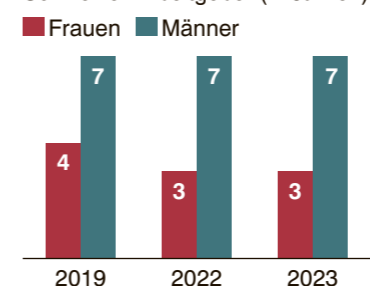
Doch viele Unternehmen haben es verpasst, rechtzeitig für genügend Nachwuchsmanagerinnen auf der zweiten Führungsebene zu sorgen. Das verleitet sie dazu, aufgrund fehlender interner Kandidatinnen oft Frauen von aussen mithilfe von Kadervermittlern in die Teppichetage zu holen.

Ohne interne Seilschaften wird es schwierig zuoberst an der Spitze – das gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Doch Frauen kommen überdurchschnittlich häufig von aussen – oft sogar aus einer anderen Branche. Wenn also eine Frau in dieses für sie neue Umfeld kommt, in dem sie kein Netzwerk hat und vielleicht zum ersten Mal in einem reinen Männergremium sitzt, ist das Risiko gross, dass sie das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verlässt.

«Viele Firmen haben zu wenig Mut, auf das interne Potenzial zu setzen», kritisiert Guido Schilling. Er findet, sie sollten jüngere weibliche Talente stärker fördern, statt sie bei anderen Firmen zu suchen.

Frauen bleiben weniger lang auf dem Chefposten

Verweildauer in den Geschäftsleitungen der hundert grössten Schweizer Arbeitgeber (in Jahren)



Grafik: can, pbu / Quelle: Schillingreport



Marie-France Tschudin, Novartis

Sabrina Soussan, Dormakaba

Ophélie Döbler, SportX und Bike World

Jessica Anderen, Ikea Schweiz