

## Wieder mehr Männerclubs

Von den 15 grössten Ostschweizer Unternehmen haben nur noch vier eine Frau in der Geschäftsleitung.

KasparENZ

In der Schweizer Arbeitswelt sind die Frauen angekommen. Ihre Erwerbsbeteiligung hat sich in den letzten Jahren bis auf wenige Prozentpunkte an jene der Männer angeglichen. Etwas langsamer geht es auf dem Weg in die Unternehmensspitzen voran. Und trotzdem vermeldete der Schilling-Report hier in den letzten Jahren stetige Fortschritte. Bis zur aktuellen Ausgabe des Reports, in dem der Personalberater Guido Schilling regelmässig die Zusammensetzung von Führungsgremien untersucht.

Der Anteil der Frauen in den Geschäftsleitungen der grössten 100 Unternehmen stagniert bei unter 20 Prozent. Der Anteil der Firmen, die gar keine Frauen in den Top-Positionen haben, ist sogar erstmals wieder gestiegen. Das zeigt: Die Entwicklung geht nicht nur in eine Richtung.

### Frauen verlassen Top-Jobs schneller

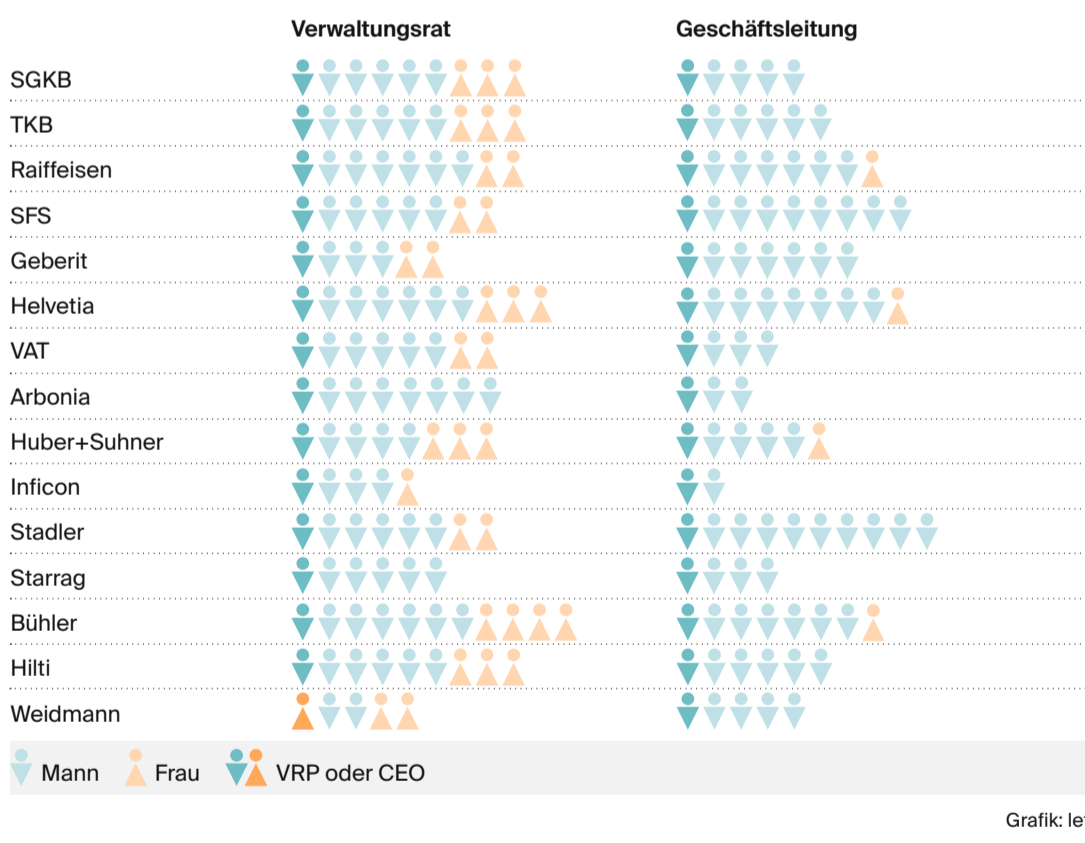
Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in den Chefetagen der grossen Ostschweizer Firmen. Waren Anfang 2023 noch sechs Geschäftsleitungspositionen bei den 15 untersuchten Exekutivgremien Frauen, sind es jetzt noch vier von 94. Und die Zahl der reinen Männerclubs an der Spitze stieg von neun wieder auf elf: Bei Weidmann in Rapperswil-Jona hat sich Franziska Tschudi, Vertreterin der Eigentümerfamilie, als CEO zurückgezogen. Sie ist nun Verwaltungsratspräsidentin. Ihren Posten hat mit Maximilian Veit ein Mann übernommen. Und bei SFS hat Susanne Jung nach wenigen Monaten als Personalchefin das Unternehmen wieder verlassen. Nach einer Umorganisation der Geschäftsleitung führt den Bereich nun Arthur Blank.

Kein Einzelfall, meint Guido Schilling. Oft leiten Frauen Servicefunktionen wie Personal, Marketing oder den Rechtsdienst. «Solche Funktionen fallen aber bei Reorganisationen oft weg» – und so sinkt der Frauenanteil in der Geschäftsleitung. Auf diese Weise wurde letztes Jahr auch die Geschäftsführung des St. Galler Informa-



Franziska Tschudi ist Verwaltungsratspräsidentin der Weidmann-Gruppe mit weltweit über 3000 Mitarbeitenden. Als CEO der Gruppe wurde sie letztes Jahr von einem Mann abgelöst. Bild: Urs Bucher

### Frauen in Ostschweizer Chefetagen



tikunternehmens Abacus wieder zum Männerklub: Nach dem Abgang von Yvonne Seitz im Sommer landete ihr Personalossier im Aufgabenbereich von Co-CEO Christian Huber.

So zeigt der Schilling-Report auf, dass Frauen im Durchschnitt nur drei Jahre auf ihren Geschäftsleitungspositionen bleiben, Männer hingegen sieben Jahre. Diese hohe Fluktuation sei wohl ein wichtiger Grund, weshalb es nicht mehr aufwärts geht mit den Frauenanteilen in den Teppichetagen.

Umorganisationen sind aber bei weitem nicht der einzige Grund für die kürzere Verweildauer. «Kann es sein, dass man bei der Auswahl von Frauen weniger kritisch ist?», fragt Schilling. Jedenfalls zeigt sein Report, dass Frauen in den Geschäftsleitungen eher jünger sind und häufig weniger Erfahrung haben als ihre männlichen Kollegen. Fundierte Managementenerfahrung sei auch schwer zu finden. «Der Schritt auf die nächste Ebene erfordert vielfach auch Erfahrung in einer vergleichbaren Branche.» Der Weg in eine Geschäftsleitung erfordere deshalb gut 15 Jahre, «idealerweise ergänzt mit entsprechenden Weiterbildungen oder Auslandserfahrung», sagt Schilling.

### Karriereleiter unterbrochen

Doch gerade nach einer Familiengründung arbeiten Frauen oft in tieferen Pensen oder legen längere Babypausen ein – und bleiben auf der Karriereleiter stecken. Frauen, die diesen Rucksack trotzdem mitbringen, sind deshalb gesucht. «Sind Frauen einmal auf einer Geschäftsleitungsposition angekommen, sind sie für andere Arbeitgeber auch sichtbarer», sagt Schilling – und werden eher aktiv abgeworben. Kein Wunder. «Wenn es wenige weibliche Führungskräfte in den eigenen Reihen hat, muss man dort nachsehen, wo sie sind.»

Doch weil sie öfter von aussen kommen, fehle Frauen im Unternehmen oft ein tragfähiges Netzwerk. Auch das führe dazu, dass sie ein Unternehmen früher wieder verlassen. Ausserdem sind sie oft – noch – die ersten

Frauen im Gremium. «Solange sie in einem Führungsteam untervertreten sind, müssen sie nach den Spielregeln der männlichen Kollegen funktionieren.» Spiele, die sie nicht immer mitspielen wollen. «Sie sind oft kritischer gegenüber einer schlechten Führungskultur und verlassen das Gremium schneller wieder – Angebote haben sie meist genug.» So sei es aber auch leichter, eine zweite oder dritte Frau in ein Team zu holen.

### Wo es schneller geht

Schneller als in den Geschäftsleitungen geht es in den Verwaltungsräten vorwärts. Im Verlauf der letzten 18 Monate kamen bei Huber+Suhner und Hilti, bei der St. Galler Kantonalbank sowie bei Weidmann weitere Frauen in die Verwaltungsräte. Tatsächlich sei es einfacher, für Verwaltungsräte Frauen zu finden, sagt Guido Schilling. Denn für einen solchen Posten kämen nicht nur Persönlichkeiten mit langer Managementenerfahrung infrage. Hier seien auch spezifische Fachkompetenzen gefragt. «So kann man Verwaltungsrätinnen auch bei Beratungsfirmen, Anwaltskanzleien oder Expertenorganisationen rekrutieren», sagt Guido Schilling.

Rascher als bei den Topkadern der börsenkotierten Unternehmen erreichen Frauen auch in manchen KMU die Spitze, gerade in Familienunternehmen. So führen Frauen Baufirmen wie Blumer-Lehmann und Stutz oder die Rheintaler Sonnenbräu.

Langfristig gehe die Entwicklung in die richtige Richtung, meint Schilling. Die Unternehmen hätten erkannt, dass Vielfalt auch in den Führungsgremien einen Nutzen habe. So machten sich immer mehr junge Frauen auf den Weg in die Doppelbelastung von Familie und Karriere. «Das Sozialprestige der engagiert arbeitenden Mutter steigt», sagt Schilling. Und auch der Staat habe unterdessen erkannt, dass es erschweringliche Betreuungsstrukturen brauche, «damit den Müttern nicht der Mehrverdienst weggefressen wird durch Zusatzausgaben von Kinderbetreuung bis Steuern.»

## Flexiblere Arbeitsmodelle sollen Frauen Karrieren ermöglichen

KasparENZ

Dass die Frauenanteile in den Top-Kadern steigen sollen, ist nicht nur ein hehres Ziel vieler Unternehmen. Eine Quote sieht auch das neue Aktienrecht für börsenkotierte Unternehmen vor. Zwar gilt noch eine grosszügige Übergangsfrist, trotzdem haben die Unternehmen ein Interesse daran, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Wie gehen Ostschweizer Unternehmen vor?

Die Geschäftsleitung der SFS ist seit knapp einem Jahr wieder ein reiner Männerclub. Trotz-

dem sei es auch im Interesse des Rheintaler Industriekonzerns, die Diversität zu fördern, sagt SFS-Sprecherin Valentina Dönz. Keine leichte Aufgabe: Nur rund 20 Prozent der Mitarbeitenden sind Frauen. «SFS bietet viele Arbeitsplätze in technischen Berufsfeldern, in denen Frauen leider noch immer stark untervertreten sind», sagt Sprecherin Valentina Dönz. Deshalb setze SFS schon bei der Lehre an und versuche, mehr Frauen für technische Berufe zu gewinnen.

Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams werde Diversität stärker gewichtet.

Und bei Neueinstellungen würden Frauen bei gleicher Qualifikation tendenziell bevorzugt. Führungspositionen wolle man aber stets mit den fähigsten Personen besetzen – «unabhängig vom Geschlecht», sagt Dönz.

### Gezielt Frauen ansprechen

Reine Männerclubs gibt es aber nicht nur an der Spitze von Ostschweizer Industrieunternehmen. Auch die beiden grossen Kantonalbanken werden operativ nur von Männern geführt – dabei sind jeweils rund die Hälfte der Bankmitarbeitenden

Frauen. Vielfalt sei bei der TKB wichtig, sagt Sprecherin Anita Schweizer. Es brauche auf allen Ebenen Massnahmen, um mehr Frauen für eine Führungstätigkeit zu gewinnen. Bei der TKB setze man insbesondere auf flexiblere Arbeitsmodelle, «damit Frauen und Männer das Berufs- und Privatleben besser unter einen Hut bringen können», sagt Schweizer weiter. Ausserdem spreche man bei der Besetzung von Führungspositionen gezielt Frauen an – durchaus mit Erfolg. Von 2020 bis 2023 sei der Frauenanteil bei diesen Posten von 11 auf 18 Prozent gestiegen. Bei

der nächsten Vakanz in der Geschäftsleitung werde auch nach einer Frau gesucht, sagt Schweizer. «Das Geschlecht wird aber auch künftig nicht das einzige Kriterium sein.»

Flexible Arbeitsmodelle sind auch für Personalberater Guido Schilling eine gute Idee, denn sie erhöhten generell die Attraktivität von Arbeitgebern. «Auch junge Männer wollen vermehrt einen Arbeitgeber, der ihnen auch in der Kleinkinderphase eine Karriere bei reduzierter Arbeitszeit ermöglicht.»

Darauf setzt auch die Helvetia Versicherung. «Wir wollen

gezielt auch Möglichkeiten in der Karriereentwicklung für Teilzeitarbeitende schaffen», sagt Sprecherin Rebecca Blum. So schreibe Helvetia alle Stellen in der Schweiz mit einem Pensum von 50 bis 100 Prozent aus. Ausserdem ermögliche Helvetia auch bei Führungsfunktionen Jobsharing. Das habe die Attraktivität von Helvetia als Arbeitgeberin positiv beeinflusst. Frauen bevorzugen will die Versicherungsgesellschaft aber nicht. «Es ist unser Ziel, jede Stelle mit der bestmöglichen Person zu besetzen. Hierbei spielt das Geschlecht keine Rolle.»