

# Frauen in Führungsgremien: Mehr Tempo, bitte!

Die Geschlechterrichtwerte auf den Stufen Verwaltungsrat und Management sollen sich bei mindestens 30 bzw. 20 Prozent einpendeln. Das will die Politik. Studien belegen, dass die Richtung stimmt. Das Tempo jedoch könnte höher sein. Frauenförderung als Dauerlauf.

Text: Nina Joho, Bilder: Hochschule Luzern, iStock, PD

Das Thema «Frauen in Führungsgremien» reflektiert sich in den Medien: Über 300 Texte und Beiträge dazu sind gemäss der Schweizerischen Mediendatenbank (SMD) im ersten Halbjahr 2023 allein in den nationalen Tageszeitungen, den Fachzeitschriften und im Schweizer Fernsehen veröffentlicht worden.

## Studien zeigen Zunahme

Drei aktuelle Studien forcieren das Agenda Setting: der seit 18 Jahren erscheinende Schilling Report, der Gender Intelligence Report des Wirtschaftsverbandes für Gleichstellung Advance in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen sowie die Erhebung des Informationsunternehmens CRIF AG. Die Zahlen sind aufgrund unterschiedlicher Datenlage nicht deckungsgleich, erzählen jedoch dieselbe Geschichte: Es geht voran, es kann aber noch schneller gehen.

Gemäss Schilling Report werden die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber 2024 die von der Politik geforderten Geschlechterrichtwerte von 30 Prozent im Verwaltungsrat und 20 Prozent in der Geschäftsleitung erreichen. Aktuell machen die Frauenanteile 29 Prozent auf Stufe Verwaltungsrat (Anstieg um drei Prozentpunkte) und 19 Prozent auf Geschäftsleitungsebene (Anstieg um zwei Prozentpunkte) aus.



Der Frauenanteil in Führungspositionen nimmt zu. Die Entwicklung dürfte jedoch schneller voranschreiten.

Zurückhaltend zeigen sich die Analytinnen des Wirtschaftsverbandes für Gleichstellung, Advance. «Der Anteil von Frauen in Führungspositionen steigt seit einigen Jahren kontinuierlich an, allerdings in sehr kleinen Schritten: Gemäss dem Gender Intelligence Report hat sich der Frauenanteil im Top-Management von 2020 bis 2022 um drei Prozentpunkte von 14 Prozent auf 17 Prozent erhöht» schreibt Alexandra Rhiner, Leiterin Kommunikation, auf Anfrage. Damit liege die Schweiz immer noch unter dem per 1. Januar 2021 eingeführten gesetzlichen Richtwert von 20 Prozent Frauen in Ge-

schäftsleitungen, so Alexandra Rhiner weiter (Anmerkung der Redaktion: Berichterstattungspflicht für Unternehmen erstmals ab 2031).

## Zentralschweiz eingemittelt

Bleiben die Zahlen der CRIF AG. Das Zürcher Unternehmen hat untersucht, wie sich die Frauenquote auf operativer und strategischer Führungsebene in den vergangenen zehn Jahren entwickelt hat – auch in der Zentralschweiz. Schweizweit sind aktuell 27,8 Prozent Frauen im Management zu finden, 2012 waren es 23,8 Prozent. Bei den Verwaltungsratsmandaten beträgt der Anteil aktuell 23,9 Prozent gegenüber 20,5 Prozent vor zehn Jahren.

Ein Blick auf die Kantone zeigt die Zentralschweiz in etwa im Mittelfeld (es führten die Kantone Aargau mit 39,5 Prozent beim Management und Basel mit 25,5 Prozent bei den Verwaltungsratsmandaten). Die Frauenquote auf Stufe Management liegt in Schwyz und in Uri mit 28,7 Prozent und 28,2 Prozent über dem Schweizer Mittel. Luzern mit 26,9 Prozent, Obwalden mit 26,7 Prozent, Nidwalden mit 26,1



«Der Frauenanteil steigt kontinuierlich, allerdings in sehr kleinen Schritten.»

Alexandra Rhiner

«Die Zahl der lernenden Schreinerinnen nimmt zu. Das Potenzial ist aber noch gross.»

Anita Luginbühl



Prozent und Zug mit 24,5 Prozent liegen leicht unter dem helvetischen Durchschnitt. Bei den Verwaltungsratsmandaten ist der Kanton Luzern mit einer Frauenquote von 24,5 Prozent vorne dabei. Leicht unter dem Durchschnitt sind Nidwalden mit 23,3 Prozent, Uri mit 23,1 Prozent und Schwyz mit 23,0 Prozent zu finden. Obwalden mit 22,6 Prozent und Zug mit 18,9 Prozent belegen die hinteren Ränge.

Die Zentralschweizer Wirtschaft wird durch die Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz IHZ vertreten. Die Kammer zählt über 700 Unternehmen mit 80 000 Vollzeitstellen. Dazu Monika Hegglin, Mitglied der Geschäftsleitung: «Es ist gut und wichtig, dass zunehmend mehr Frauen Führungspositionen in der Wirtschaft einnehmen. Eine Durchmischung im Management und Verwaltungsrat ist aber nicht nur von der Frauenanzahl abhängig. Vielseitigkeit bedeutet auch Jung und Alt, Quereinsteiger mit einem Aussenblick sowohl risikoaffine als auch risikobewusste Persönlichkeiten, Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften, Ideen und Meinungen.»

**Branche macht es aus**

Der Frauenanteil auf Führungsebene ist branchenabhängig. So ist es die Finanzindustrie mit dem Schwerpunkt Banken und Versicherungen, deren Geschlechtermix sich mit einem Frauenanteil von 40 Prozent gut entwickelt. Am höchsten ist der Frauenanteil mit 76 Prozent im Gesundheits- und Sozialwesen. Dass sich viele weibliche Arbeitskräfte für solche Branchen entscheiden, hat mit der Wahl der Studienrichtung zu tun. Auch hier sind die Frauen stark vertreten. An den Sozialwissenschaften bspw. beträgt der Frauenanteil 74 Prozent. In der Medizin und den Rechtswissenschaften sind die Frauen inzwischen in der Mehrheit. Hingegen sind in den technischen Wissenschaften nur 32 Prozent der Absolventen weiblich. In den Wirtschaftswissenschaften liegt der Frauenanteil bei 37 Prozent. Weniger hoch, wenn nicht stark unterdurchschnittlich, sind die Quoten in den Industrieunternehmen. Das liegt vor allem auch darin begründet, dass sich Frauen nach wie vor

von den MINT-Berufen fernhalten. (MINT hat sich als Sammelbegriff für die Ausbildungsfelder Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik etabliert.)

**Goldenes Handwerk**

Wenn nun bei den MINT-Berufen ein enormer Nachholbedarf besteht, so gibt es Lichtpunkte im Handwerk. Als Beispiel dient der Beruf der Schreinerin. Dazu Anita Luginbühl, Vizepräsidentin des Verbands Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten (VSSM): «Die Anzahl an weiblichen Lernenden als Schreinerin EFZ hat in den letzten zehn Jahren von rund 10 auf 20 Prozent zugenommen, was sehr erfreulich ist. Es gibt aber noch grosses Potenzial, den Anteil Frauen noch weiter zu erhöhen.» Um dieses Ziel zu erreichen, geht das Schreinerergewerbe noch stärker in die Offensive: «Während der Ausbildung zur Schreinerin werden zum Beispiel Workshops nur für weibliche Lernende angeboten, um die jungen Frauen in ihrem Beruf zu bestärken und damit sie ihr Netzwerk an Gleichgesinnten erweitern können. Das Ziel ist klar, diese gut ausgebildeten Fachkräfte im Beruf zu halten», betont Anita Luginbühl.

**Gründerinnen gesucht**

Obwohl ein grosses unternehmerisches Potenzial darauf wartet, genutzt zu werden, sind die Zahlen mau: Gemäss dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) waren im Jahr 2022 in der Schweiz nur 7,2 Prozent der Frauen bereit, sich auf unternehmerische Aktivitäten im Frühstadium einzulassen – gegenüber 12,3 Prozent bei den Männern. Kommt dazu, dass

Frauen nach wie vor seltener Investitionskapital für ihr Start-up erhalten als ihre Kollegen. Im Jahr 2021 gingen 2,8 Prozent der Finanzierungsmittel an von Frauen geführte Start-ups, 2022 waren es nur noch 2,3 Prozent. Eigentlich schade, denn von Frauen geführte Start-ups sind diverser und beschäftigen zweieinhalb mal mehr Frauen in ihren Unternehmen. Untersuchungen, darunter jene der Harvard Business Review, haben ergeben, dass Betriebe mit einer Gründerin und einer weiblichen Führungskraft sechsmal mehr Frauen einstellen.

Für Sita Mazumder, die mit dem Algorithmic Business Research Lab (ABIZ) als Co-Leiterin selbst ein Start-up führt, «unterstützen die Zahlen die langjährige Beobachtung, wonach Frauen im Durchschnitt weniger risikoaffin sind». Gerade im unternehmerischen Frühstadium sei eine gehörige Portion Risikobereitschaft unabdingbar, so Mazumder weiter. «Ungewissheit über Erfolg oder Misserfolg der Firma sind ständige Begleiter», folgert Sita Mazumder.

**500 Start-ups pro Jahr**

Einer, der die Schweizer Start-up-Szene bestens kennt, ist Stefan Kyora, Chefredaktor der Luzerner Onlineplattform startupticker.ch. «Wir gehen davon aus, dass rund 500 Start-ups pro Jahr in der Schweiz entstehen. Rund 8 bis 10 Prozent davon haben eine Chefin, 15 Prozent mindestens eine Mitgründerin. Das heisst: 80 Prozent der Start-ups werden von reinen Männerteams gegründet.» Die Zahl der Gründerinnen und Chefinnen sei in den vergangenen Jahren zwar stark gestiegen, aber nicht stärker als die Zahl von Start-up-Gründungen allgemein. Das bedeute, dass die Quote der Mitgründerinnen und Chefinnen auf niedrigem Niveau verharre, bilanziert Stefan Kyora.

Eine Frau, die das Risiko eingegangen ist, ist Esther Cahn, Gründerin des Start-ups Signifikant mit Sitz in Root. Das Unternehmen hat sich auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Mediaplanung spezialisiert. Sie rät Frauen, sich zu getrauen. «Viele Unbekannte und offene Fragen bei einer Unternehmensgründung sind normal. Traut euch! In der Zentral-

«Frauen sind im Durchschnitt weniger risikoaffin.»

Sita Mazumder



«Stichworte sind:  
Teilzeitarbeit, Flexibilität  
und Top- und  
Jobsharing.»

Stephanie Briner



schweiz und auf nationaler Ebene gibt es viele Institutionen, die Hilfestellungen bieten. Wir Frauen sind manchmal zu streng mit uns. Tun und offen sein für den persönlichen Entwicklungsprozess – dies sind die Formeln für den Erfolg», erklärt Esther Cahn.

#### Talente managen

Den Taten müssen Worte folgen. Dazu Alexandra Rhiner, Kommunikationschefin von Advance: «Unternehmen haben aufgrund des akuten Fachkräftemangels mehr denn je ein Interesse daran, weibliche Talente zu halten und zu entwickeln. Damit dies gelingt, braucht es eine bewusste Karriereplanung – im Idealfall vor einer allfälligen Mutterschaft. Karrierewege sollten unterschiedliche Lebensphasen berücksichtigen und Vereinbarkeit ermöglichen – und zwar für Männer wie für Frauen.» Advance empfiehlt der Wirtschaft u. a. eine Überprüfung des Talentmanagements und der Beförderungsprozesse sowie eine klare Kommunikation der Beförderungskriterien. Weiter sollen die Unternehmen nicht-lineare Laufbahnen ermöglichen. «Die Unternehmen sollen gezielte Sponsoringprogramme für weibliche Talente implementieren, um diese im Betrieb sichtbar zu machen, damit sie ihr Potenzial zeigen können», empfiehlt Alexandra Rhiner.

#### Job- und Top-Sharing

Ähnlich tönt es bei der Krankenversicherung CSS, welche eine ausgewogene Geschlechterverteilung und Diversität als Erfolgsfaktor betrachtet und entsprechende Konzepte zur Frauenerföderung umsetzt. «Wir schaffen örtliche und zeitliche Flexibilität, die es Frauen ermöglicht, insbesondere in der Familienphase im Arbeitsprozess zu bleiben. Und wir legen den Fokus auf die interne Föderung von Frauen (Talent Management, Potenzialdialoge etc.). Damit beginnen wir auf den unteren Kaderstufen und setzen diesen Föderungsprozess konsequent fort», schreibt Daniel Zimmermann, Leiter Human Resources Management auf Anfrage.

Aktiv ist auch die Luzerner Kantonalbank. Aus gutem Grund, wie Mediensprecher Daniel von

Arx betont: «Wir befinden uns in einem Arbeitnehmer-Markt. Wir können es uns nicht leisten, das Potenzial ganzer Gruppen der Bevölkerung, also der Frauen, die zudem gut ausgebildet sind, zu vernachlässigen.» Ein Beispiel? Ab September 2023 hat die LUKB in der Person von Silvana Leasi eine Personalleiterin. «Weiter suchen wir nach Möglichkeiten, Führungsfunktionen auch im Job-Sharing, bzw. Top-Sharing, zu besetzen. So nehmen seit kurzem zwei Familienfrauen die Führung des Teams Personalgewinnung im Top-Sharing mit je einem 60-Prozent-Pensum wahr», freut sich Daniel von Arx.

#### Mit gutem Beispiel voran

Auch die Hochschule Luzern (HSLU) nimmt Frauenerföderung ernst. «Die HSLU legt grundsätzlich grossen Wert auf die Durchmischung von Teams. Es ist wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen, auch in der Hochschulleitung: In diesem Gremium sitzen gleich viele Frauen wie Männer», betont Barbara Bader, Rektorin der HSLU. Sie weiss aus Erfahrung: «Studien zeigen, dass sich junge Frauen oft stark an sozialer Erwünschtheit orientieren. Sie entscheiden sich z. B. eher für soziale als für technische Berufslaufbahnen, um einer vermeintlichen gesellschaftlichen Norm zu entsprechen. Damit sich dies ändert – sei's im MINT-Bereich, im Unternehmertum oder in Kaderpositionen – braucht es inspirierende, sichtbare Vorbilder. Und wir müssen Mädchen und jungen Frauen früh zeigen, dass wir ihnen vieles zutrauen und sie in allen Branchen gewollt sind», so Barbara Bader.

Die Arbeitsgruppe «Women\* in Academia» der Universität Luzern hat zum Ziel, Frauen zu

«In der Hochschulleitung  
sitzen gleich viele Frauen  
wie Männer.»

Barbara Bader



einer wissenschaftlichen Karriere zu motivieren. Während der Vorlesungszeit können Nachwuchswissenschaftlerinnen aller Fakultäten der Universität Luzern an Workshops und Kursen von Wissenschaftlerinnen und Expertinnen teilnehmen, gemeinsame Ausflüge unternehmen und regelmässig gemeinsam Mittag essen. Finanziert wird die Arbeitsgruppe über Mittel der Gleichstellungskommission der Universität Luzern. «Die Arbeitsgruppe dient der Vernetzung von Nachwuchswissenschaftlerinnen, um in einem vertrauensvollen Umfeld Erfahrungen miteinander auszutauschen, alternative Kommunikationsweisen auszuloten, gemeinsam Strategien zur Verbesserung von Perspektiven zu erarbeiten und, ganz wichtig, tragende Seilschaften zu entwickeln. Ein grosses Ziel für die Zukunft ist, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen ein Netzwerk zur Verfügung steht, innerhalb welchem ganz unterschiedliche gegenseitige Unterstützungsleistungen jederzeit organisierbar sind – seien es Rückmeldungen zu Bewerbungsunterlagen und Vorträgen bis hin zu einem niederschweligen Mentoring seitens ehemaliger Arbeitsgruppenmitglieder, die bereits eine Professur innehaben», sagt Christina Cavedon, Vorsitzende des Vorstandes.

#### Nähe zum Markt

Frauen für Führungspositionen müssen auch gefunden werden. Für Stephanie Briner, Leiterin der Niederlassung Luzern und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Jörg Lienert AG, ist das tägliche Brot. «Dank unserer Nähe zum Markt haben wir ein hohes Mass an Reflexionspunkten. Unser Selektionsverfahren baut auf objektiven und neutralen Prozessen auf. Gerade die Rekrutierung ermöglicht es den Beteiligten, gesellschaftliche und unternehmerische Normen neu auszurichten. Welche Ausgleichsmassnahmen ermöglichen eine integrierende Vereinbarkeit? Stichworte sind: Teilzeitarbeit, Flexibilität, Top- und Job-Sharing oder 80% gleich 80%. Diese Ansätze müssen in der Praxis gelebt werden und nicht «nur» als Personalgewinnungselemente in der Jobausschreibung stehen», reflektiert Stephanie Briner.