

Die Chancen qualifizierter Frauen für den Verwaltungsrat sind intakt

Wenn man die hierarchische Pyramide anschaut, so stellt man fest, dass an der Basis heute das Verhältnis zwischen Frauen und Männern etwa ausgeglichen ist. An der Pyramidenspitze sieht es ganz anders aus. Das hat damit zu tun, dass man in der Vergangenheit Frauen in der Regel nahegelegt hat, eher soziale oder kulturelle und nicht unternehmerische Berufstätigkeiten zu wählen. Hier besteht ein unausgeschöpftes Reservoir. Wie qualifizierte Frauen ihre Chancen verbessern können, zeigt das Gespräch mit Professor Peter Forstmoser.

Hans R. Knobel: Herr Professor Forstmoser, die besten Mitarbeitenden zu haben, ist ja bekanntermassen für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Gibt es heute genügend geeignete Kandidaten?

Peter Forstmoser: Wirkliche Talente gibt es vielleicht genügend, aber es ist schwer, sie zu finden. Deshalb ist auch der Wettbewerb der Unternehmen bei der Suche nach den besten Köpfen sehr hart. Das trifft für Frauen genau so zu wie für Männer.

Wird aus diesem Grund wieder vermehrt intern gesucht und gefördert?

Zunächst einmal muss man sich bewusst sein, dass man externen Kandidatinnen und Kandidaten nur dann den Vorzug geben sollte, wenn sie in der Evaluation besser abschneiden als die internen. Denn bei den Externen lernt man vor allem die Stärken kennen, bei den eigenen Mitarbeitenden kennt man aber ebenso die Schwächen.

Mir scheint es aber auch wichtig zu zeigen, dass intern der Weg nach oben offen ist. Auch deshalb sollte man nicht immer dann, wenn eine besonders interessante Position zu besetzen ist, dies mit einem Externen tun. Trotzdem kann es immer wieder einmal sinnvoll sein, Leute von aussen her einzuholen, um frische Ideen dort einzu-

bringen, wo sich Routine breit gemacht hat, oder ganz schlicht deshalb, weil unternehmensintern niemand über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Tendenziell bin ich aber ein Anhänger davon, dass die eigenen Mitarbeitenden gefördert werden sollen.

Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass man sich bei der externen Suche zu sehr auf die gewohnten und damit leergefischten «Teiche» konzentriert. Sind Quereinsteiger eine Möglichkeit, um Engpässe zu entschärfen?

Quereinsteiger beinhalten natürlich das grössere Risiko, vielleicht aber auch die grössere Chance. Ich würde aber differenzieren: Es gibt auch Quereinsteiger innerhalb des eigenen Unternehmens. Wer etwa in einem Unternehmen wie der Swiss Re mit Hunderten von verschiedenen Funktionen und Berufen die Sparte wechselt, der kann genau so den frischen Blick auf die Probleme einbringen wie jemand von aussen.

Natürlich ist auch nicht jede Funktion für Quereinsteiger geeignet. Wo ein bestimmtes Fachwissen oder entsprechende Erfahrung unabdingbar ist, macht es kaum Sinn, einen Neuling in eine Führungsposition zu platzieren. Er kann wenig beitragen und wird von seinen Unterstellten nicht akzeptiert.

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist heute in weiten Bereichen wieder sehr angespannt. Hochrechnungen weisen auf eine zusätzliche Verschärfung der Situation im In- und Ausland hin. Kann nun das vermehrte Berücksichtigen von Frauen bei der Rekrutierung helfen, die Lage zu entspannen? Im Vergleich zu früher melden die Frauen heute ihren Anspruch laut und deutlich an, vermehrt in Toppositionen vertreten zu sein. Gibt es genügend fähige Interessentinnen?

Ich bin überzeugt, dass hier noch ein unausgeschöpftes Reservoir besteht. Die Unternehmen, die ich kenne, sind übrigens alle sehr offen und interessiert an der Mitwirkung der Frauen.

Wenn man sich einmal die hierarchische Pyramide anschaut, so stellt man fest, dass an der Basis, also zum Beispiel bei den Studienabgängern, heute das Verhältnis zwischen Frauen und Männern etwa ausgeglichen ist. An der Pyramidenspitze sieht es ganz anders aus. Ich denke allerdings nicht, dass schlechter Wille der Männer oder abschottende Männernetzwerke die Ursache dafür sind.

Dass das weibliche Geschlecht in der Leitung von Unternehmen schwach vertreten ist, hat vielmehr damit zu tun, dass man in der Vergangenheit Frauen in der Regel nahegelegt hat, eher soziale oder kulturelle und nicht unternehmerische Berufstätigkeiten zu wählen. Es wurde ihnen ein Rollenbild vermittelt, das viel seltener auf eine Managementkarriere hinführt als bei Männern.

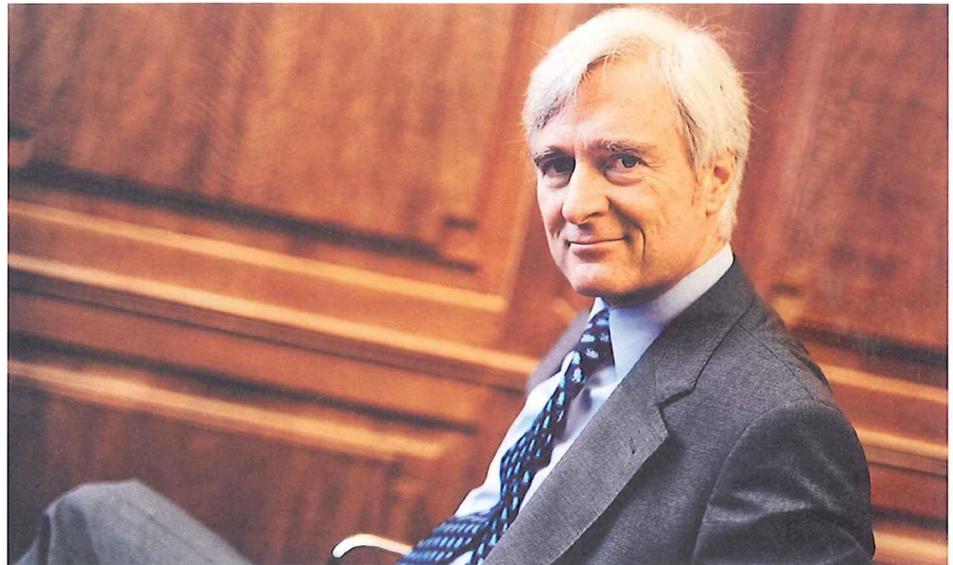
Dazu kommt das allgemeine Problem, dass der Aufbau einer Familie neben einem anstrengenden Beruf eine grosse Herausforderung ist. In der Regel muss ein Partner beruflich zurückstecken, und traditionellerweise hat die Frau in der Familie den wichtigeren Part. Ein – auch zeitlich – an-

spruchsvolles Engagement in der Familie aber ist schwer zu vereinbaren mit den Anforderungen in Kaderpositionen, in denen vielfach grosse zeitliche Flexibilität verlangt wird.

Es gibt zunehmend auch Männer, welche mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen. Dafür sind sie sogar bereit, auf einen nächsten Karriereschritt zu verzichten oder einen Schritt zurück zu machen. In der klassischen beruflichen Entwicklung ist das aber nicht vorgesehen. Brauchen wir eine neue Definition des Begriffs «Karriere»? Da bin ich sehr einverstanden. Man muss doch nicht unbedingt auf dem Höhepunkt der Karriere in Pension gehen. Ich kenne in meinem Umfeld Leute, die nach einigen Jahren in einer Führungsfunktion wieder lieber als Sachbearbeiter in ihrem ursprünglichen Fachgebiet tätig und dabei glücklich waren.

Ich kann mir gut vorstellen, dass das klassische Karrieremodell in Zukunft ergänzt wird durch eine mehr projektorientierte berufliche Entwicklung. Bei grösseren Unternehmen wie der Swiss Re gibt es seit Langem Möglichkeiten, ganz unterschiedliche Funktionen jeweils für eine begrenzte Zeit auszuüben, wobei der Wechsel keineswegs mit einem Aufstieg in der Hierarchie verbunden sein muss. Solche Flexibilität ist für Unternehmen wertvoll, und Mitarbeitenden, die sich darauf einlassen, verschafft sie ein spannendes und abwechslungsreiches Berufsleben.

Bei selbstständig Erwerbenden wurden übrigens schon immer vermehrt andere Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung praktiziert als nur der klassische Weg von der Basis nach oben. Und selbst da, wo dies nicht freiwillig geschehen ist, blicken die «Umsteiger» oft zufrieden auf ihr Berufsleben zurück.



Bilder: Swiss Re

Der Interviewpartner

Professor Peter Forstmoser ist Präsident des Verwaltungsrats der Swiss Re, Partner der Anwaltskanzlei Niederer Kraft & Frey in Zürich und lehrte während fast 40 Jahren als Professor an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.

Für Frauen, die sich für eine gewisse Zeit ganz oder mit Schwergewicht der Familie widmen wollen, sehe ich allerdings ein besonderes Problem. Wenn eine Frau vorübergehend aus der beruflichen Tätigkeit ausscheidet, dann fehlen ihr später diese Jahre in der beruflichen Laufbahn. Der Wiedereinstieg mit dem Ziel einer klassischen Karriere wird dann schwierig. Für alle Beteiligten fair scheint es mir, wenn dieser Weg offenbleibt, aber eben mit der entsprechenden zeitlichen Streckung.

Als Professor an der Universität Zürich haben Sie während fast vier Jahrzehnten Studierende ausgebildet. Wie hat sich in dieser Zeitspanne das zahlenmässige Verhältnis zwischen Studentinnen und Studenten entwickelt? Was ist aus den Studienabgängern geworden? Im Vergleich zu anderen

Bereichen wie etwa Kultur, Sport, Politik sind die Frauen in der Wirtschaft seltener an der Spitze anzutreffen.

In der juristischen Fakultät gab es vor vierzig Jahren 5% Studentinnen, heute stellen sie die Mehrzahl. Aber auch in Studienrichtungen mit Bezug zu Technik und Wirtschaft hat die Zahl der weiblichen Studierenden massiv zugenommen.

Im Berufsleben schlägt sich diese Zunahme des Frauenanteils natürlich erst mit zeitlicher Verzögerung nieder: Vor zwanzig Jahren ist die erste Frau an unsere Fakultät berufen worden. Heute sind es 20%, Tendenz steigend.

Diese Zahlen zeigen aber auch, dass die Frauen in gehobenen Berufen nach wie vor untervertreten sind. Dies liegt unter anderem daran, dass Frauen – ich habe es bereits erwähnt – nicht selten irgendwann

im Leben Alternativen wahrnehmen und nicht mehr oder nicht mehr voll beruflich tätig sein wollen.

Ab einer gewissen Stufe im Unternehmen braucht es aber den vollen Einsatz. Es ist dann kaum möglich zu sagen, das mache ich in Teilzeit. Denn im operativen Geschäft ist man täglich in vielerlei Netzwerke eingebunden. Ganz oben, im Verwaltungsrat, gibt es dann wieder hoch anspruchsvolle Aufgaben, die durchaus in Teilzeit erfüllt werden können.

Interessant ist übrigens, dass Frauen offenbar schon früh – rein statistisch betrachtet – die Gewichte anders legen als Männer: An der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich war letztes Jahr der Frauenanteil beim Lizentiat 55%, beim Doktorat gerade noch 27%.

In Ihrer beruflichen Tätigkeit als Wirtschaftsanwalt haben Sie auch KMU beraten. Wie sehen Sie die Entwicklung bei diesen?

Die Entwicklung ist ebenso frappant wie erfreulich: Kamen vor dreissig Jahren oft nur die Söhne als Nachfolger in Betracht, wird das Unternehmen heute beim Generationenwechsel in die fähigsten Hände gegeben. Aber natürlich gab es früher Ausnahmen in die eine und gibt es sie heute in die andere Richtung.

Wie sind Ihre Erfahrungen, wenn Frau und Mann in einer Partnerschaft eine Karriere machen könnten und auch machen wollen? Wer verzichtet eher zugunsten des Partners?

Illustrativ sind Beförderungen ins Ausland: Über eine gewisse Zeit wird vielleicht ein geografischer Spagat versucht. Längerfristig muss sich eine Familie aber entscheiden. Dann ist es traditionell häufiger die Frau, die zurücksteckt.

In meinen Gesprächen höre ich auch, dass Zurückstecken eines Partners im beruflichen Bereich sich später negativ auf die Beziehung auswirkt. Wie sehen Sie das?

Es gibt aber auch die Möglichkeit, dass der Partner, der sich anpassen muss, sich beruflich anders ausrichtet. Ich kenne Fälle, wo der kompromissbereite Mann auch längerfristig nicht das Gefühl hatte, er habe

«Ein ganz zentraler Faktor bei der Evaluation ist dabei die zeitliche Verfügbarkeit. Nicht selten scheitern qualifizierte Kandidaten, Frauen wie Männer, an dieser Anforderung.» Prof. Peter Forstmoser

verzichten müssen. Er hat eben flexibel reagiert, wie dies sonst meist von der Frau verlangt wird.

Frauen sind im Verwaltungsrat eher selten anzutreffen. Es gibt Frauenstimmen, die sagen, das liege an den Männern. Die Männer wollten nicht, obwohl es genügend geeignete Kandidatinnen gebe. Wie sehen Sie das aus Ihrer Erfahrung als Verwaltungsratspräsident?

Die Anforderungen an einen Verwaltungsrat als Gremium und an die einzelnen Mitglieder haben sich geändert. Beziehungen reichen nicht mehr. Zumindest in kotierten Unternehmen geht man bei einer Zuwahl sehr systematisch vor. Nach der Feststellung des Bedarfs an Fähigkeiten und Erfahrung wird dann ganz gezielt gesucht. Insoweit sind die Chancen von Frauen sicher nicht schlechter als die von Männern.

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften sind heute für ein Mitglied des Verwaltungsrats wichtig – welche Rolle spielen harte Faktoren, welche weiche?

Die Auswahl basiert zunächst auf harten Faktoren wie Ausbildung, Erfahrung, Netzwerk und Erfolgsausweis. Die weichen Faktoren sind schwieriger zu eruieren, aber letztlich nicht minder wichtig. Schon aus eigenem Interesse sucht man jemanden, mit dem man im Team arbeiten kann.

Weitgehend anerkannt sein dürfte, dass man bei gleicher Qualifikation einer Frau dort den Vorzug gibt, wo im Gremium Frauen klar untervertreten sind, und das ist in den Verwaltungsräten trotz steigendem Frauenanteil noch immer und bis auf Weiteres der Fall.

Persönlich bin ich aber gegen irgendwelche Quotenregelungen. Damit tut man qualifizierten Frauen einen schlechten Dienst. Das heisst aber nicht, dass man den Verwaltungsrat als Männerdomäne für gottgegeben halten muss. Man kann etwa verlangen, dass im Auswahlverfahren stets mehrere Personen vorzuschlagen sind, darunter immer auch eine Kandidatin.

Wenn Sie bei der Swiss Re eine Position im Verwaltungsrat zu besetzen haben, beginnt dann das Auswahlverfahren geschlechtsneutral?

Ja, das ist so. Wir stellen zuerst ein Anforderungsprofil auf, und dann erst beginnt die Suche nach geeigneten Persönlichkeiten.

Ein ganz zentraler Faktor bei der Evaluation ist dabei die zeitliche Verfügbarkeit. Damit meine ich weniger den absoluten Zeiteinsatz (er dürfte sich bei einem anspruchsvollen Mandat für Verwaltungsratsmitglieder ohne besondere Funktionen auf etwa einen Monat belaufen), sondern die zeitliche Flexibilität. Nicht selten scheitern qualifizierte Kandidaten, Frauen wie Männer, an dieser Anforderung. Es genügt nicht, wenn man an den ordentlichen Sitzungen teilnehmen kann. Man muss auch für ausserordentliche

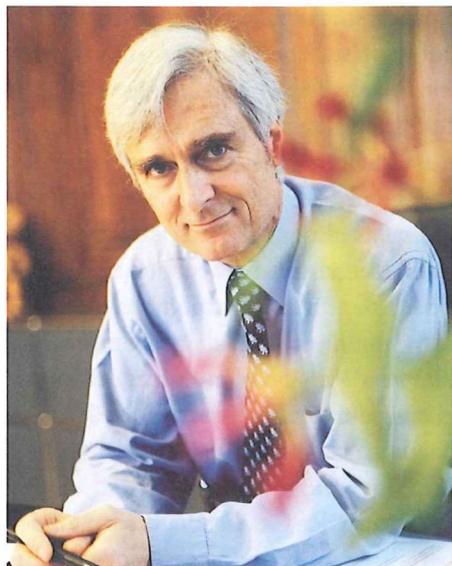
und kurzfristig einberufene Meetings verfügbar sein, wobei diese dann telefonisch oder als Videokonferenzen durchgeführt werden können.

Haben Wunschkandidaten oft nicht die gewünschte zeitliche Verfügbarkeit, weil man immer die gleichen Personen anspricht? Man sucht sozusagen immer «in-the-box» und kaum «out-of-the-box»?

Das trifft zu. Es ist ein allgemeines Problem, dass man oft glaubt, auf «bewährte Kräfte» setzen zu müssen. Das beginnt schon bei den Studienabgängern, die als erstes gefragt werden: «Was haben Sie für praktische Erfahrungen?»

An der Spitze der Pyramide kann sich das wiederholen: Man konzentriert sich auf «erfahrene Praktiker» und landet damit bei den allgemein bekannten «Stars». Der Bezug von Headhuntern, die immer wieder

«Die eigene Persönlichkeit und das Einbringen in ein Team, z. B. in einen Verwaltungsrat, ist neben dem Fachlichen ausschlaggebend für den Mehrwert, unabhängig vom Geschlecht.»



im gleichen Teich fischen, verstärkt dies noch.

Welche Erwartungen hat der Verwaltungsrat an eine Frau als mögliches neues Mitglied?

Interessant für ein Gremium generell und damit auch für einen Verwaltungsrat ist das Zusammenspielen verschiedener Charaktere, Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen. Das ist wichtiger als das Zuordnen typischer Eigenschaften zu Frauen oder zu Männern. Ich glaube auch nicht, dass man verallgemeinern kann. Die eigene Persönlichkeit und das Einbringen in ein Team ist neben dem Fachlichen ausschlaggebend für den Mehrwert, unabhängig vom Geschlecht.

Welche Massnahmen sind besonders wichtig, um talentierte Frauen in der Wirtschaft zu fördern?

Man kann ganz simpel damit beginnen, Sachzwänge möglichst zu reduzieren, die sich aus der traditionellen Frauenrolle ergeben, etwa durch Blockzeiten in den Schulen. Auch die Unternehmen können Personen, die eine Erzieherrolle wahrnehmen, das Leben durch organisatorische Massnahmen erleichtern.

Dann scheint es mir wichtig und wertvoll, dass immer wieder Beispiele vorgestellt werden, die zeigen, wie Frauen es konkret gemacht haben. Wie haben sie Arbeit und Familie organisiert, welche Aufgabenteilung zwischen den Partnern hat funktioniert?

Welche Empfehlungen geben Sie talentierten Frauen, die sich für eine Position im Verwaltungsrat interessieren und dafür geeignet halten?

Ich würde mich bei den einschlägigen Organisationen und spezialisierten Headhun-

tern melden. Dann würde ich mein Interesse auch in meinem Bekanntenkreis bekannt machen. Wichtig ist allerdings, dass dies nicht verkrampft, ideologisch unterfüttert oder gar verbittert geschieht. Man muss Geduld haben, und Frau (wie Mann) muss akzeptieren, wenn «nicht alle Blütenträume reifen».

Meinen Studierenden habe ich jeweils empfohlen, im bzw. neben dem Studium etwas zu unternehmen, worin sie sich von anderen unterscheiden. Das kann eine kulturelle Tätigkeit sein, ein Amt oder auch die Vertiefung in einem Studienfach, das nicht zum unerlässlichen Prüfungsstoff zählt. Nicht zum Mainstream gehören ist ein Differenzierungsmerkmal, auf das geachtet wird.

Sodann ist es meines Erachtens sinnvoll, sich im Studium nicht zu früh zu spezialisieren. Ein breites Grundwissen bleibt zeitlebens nützlich. Später ist die dauernde Weiterbildung und die Neugier für Neues, aber auch die Flexibilität, Herausforderungen anzupacken, entscheidend. Und all dies gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. ■

Gespräch: Dr. Hans R. Knobel