

Diversity Report Schweiz

Vielfalt in 231 Geschäftsleitungen und 7’656 Verwaltungsräten

2021:
Das neue Aktienrecht angewandt

Seite 5

GetDiversity

Vielfalt bringt mehr Erfolg.
Im Verwaltungsrat.
In der Geschäftsleitung.
In der Firmenkultur.
Seit 2007.

Die Vollerhebung der Schweiz:
7’656 Aktiengesellschaften mit über 50 Mitarbeitenden

Ausgabe 4 / Juni 2021
Diese Publikation wurde aktiv unterstützt von
EXPERTsuisse AG und Swiss Ladies Drive als Herausgeber.

EXPERT suisse

Ladies Drive

Vorwort

Sandra-Stella Triebl

Herausgeberin
und Chefredaktorin
Ladies Drive



Nennen Sie es «Inclusive Business Excellence»

Geschätzte Damen und Herren
Mir ist bewusst, dass der hier vorliegende Bericht «Diversity Report» heisst. Und dennoch möchte ich zurufen: «Seien Sie mutig und nennen Sie Aktivitäten für mehr Vielfältigkeit in Ihrer Firma bloss nicht ‹Diversity & Inclusion›.»

Wenn Sie das Thema in seiner Essenz in Ihrer Organisation angehen möchten, jedoch Widerstände gegen Diversity & Inclusion (D&I) antreffen, empfehle ich folgendes:

Nennen Sie Diversity-Aktivitäten doch einfach «Inclusive Business Excellence». Dann ist niemand dagegen! Das lässt sich gemäss EFQM-Modell zertifizieren und wird über alle Stufen hinweg greifen.

Argumentieren Sie nicht, dass es ein Förderprogramm für Frauen, 50 plus oder andere Diskriminierte ist. Diese Menschen bilden nämlich die Mehrheit im Arbeitsmarkt, deren Potenzial freigelegt werden soll.

Siedeln Sie «Inclusive Business Excellence» im Innovationsmanagement an, dort macht es viel Sinn. Denn Sie wissen sicher: Je mehr Monokultur an Meinung und Ausbildung Sie in einem Unternehmen haben, desto mehr Klumpenrisiko und blinde Flecken und desto weniger Innovation kann daraus entstehen.

«Inclusive Business Excellence» ist ein wundervolles Instrument zur Reduktion von Risiken. Je diverser Ihre Führungsteams sind, desto schneller werden Risiken überhaupt erkannt und können Lösungen erarbeitet werden. Das erhöht Ihre Agilität. Und genau das wollen wir doch: agile Unternehmen. Oder etwa nicht?

Diese Denkanstösse möchte ich Ihnen mit auf den Weg geben. Ihre Reaktion darauf ist mir eine Quelle der Inspiration.

Sandra-Stella Triebl
Founder & Entrepreneur – Network Expert & Board Consultant

Impressum

Auflage Print-Version : 30'000

Kooperationen machen Grosses möglich.
Wir danken all unseren Partnern und Supportern für Ihre Mitwirkung und Treue.

Diese Publikation wurde aktiv unterstützt von:
EXPERTsuisse AG und Swiss Ladies Drive
als Herausgeber.

Die Arbeit wird mitgetragen von der Schweizerischen Post.

Porträt Vorwort: Tomek Gola Creative Photography
Porträts Seite 15: Piotr Piwowarski Photography
Fotos: Adobe Stock
Grafiken: GetDiversity
Grafik-Design: Judith Tanner – work.graphic

© Copyright 2021 GetDiversity



Auf einen Blick

Vielfalt an den Schweizer Börsen

Machbar: von 19 % auf 30 % in 5 Jahren.

Am 1. Januar 2021 trat das neue Aktienrecht in Kraft. Es verlangt von börsenkotierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz nach einer Übergangsfrist die Einhaltung von Geschlechterrichtwerten: 30 % in Verwaltungsräten und 20 % in Geschäftsleitungen. Der aktuelle Diversity Report Schweiz misst die Ausgangslage der Firmen per Ende Februar 2021. So kann in den kommenden Jahren der **Effekt der gesetzlichen Geschlechterrichtwerte** nachvollzogen und der Entwicklung nicht betroffener Firmen gegenübergestellt werden.



Das Gute zuerst: **41 Firmen (18 %) halten den Geschlechterrichtwert im Verwaltungsrat** bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes ein. **42 Unternehmen (18 %) verfügen über eine grössere Durchmischung in der Geschäftsleitung als es der Richtwert verlangt. 11 Firmen (5 %) entsprechen bei beiden Richtwerten** den neuen gesetzlichen Vorgaben bereits.

Insgesamt **231 Schweizer Firmen sind an Schweizer Börsen** kotiert. Alle zusammen beschäftigen über 1.9 Millionen Arbeitnehmende (international). Zusammen verfügen alle kotierten Firmen über **1'514 VR-Sitze**, von denen **81 % von Männern** (1'228 VR-Sitze) und **19 % von Frauen** (286 VR-Sitze) eingenommen werden. In fünf Jahren sollen beide Geschlechter einen Anteil von mindestens 30 % pro Firma haben. Das heisst, es braucht 169 zusätzliche Frauen.

Die Auswertung der **Geschäftsleitungen** ergab folgende Geschlechterverteilung: Von den 1'211 Geschäftsleitungsmitgliedern waren **90 % Männer** (1'087 Mitglieder) und lediglich **10 % Frauen** (124 Mitglieder).

Machbar: 12 Frauen / Jahr – 10 Jahre lang.

Um die Geschlechterrichtwerte im Aktienrecht einzuhalten, muss der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen in den kommenden 10 Jahren verdoppelt werden. Das klingt im ersten Moment nach einem grossen Schritt.

Aber wenn wir uns vor Augen halten, dass dafür nur etwa 12 Frauen pro Jahr zusätzlich in eine Geschäftsleitung gewählt werden müssen, erscheint dies ein durchaus erreichbares Ziel.



In Rollen, in denen sich die Macht konzentriert, ist die Vielfalt am geringsten. Dies trifft sowohl auf Verwaltungsratspräsidien wie auch auf den Vorsitz von Geschäftsleitungen zu: **97 % der CEOs** sind Männer und **95 % der Verwaltungsratspräsidien** in kotierten Schweizer Unternehmen sind von Männern besetzt.
Im zweiten Teil des Reports zeigen wir die aktualisierten Daten aller **7'756 Aktiengesellschaften** mit über 50 Mitarbeitenden. Mit **86 % Männeranteil** bei den **26'561 eingetragenen Verwaltungsräten** liegen diese 5 Prozentpunkte vor den börsenkotierten Unternehmen und sind unverändert hoch gegenüber 2020. Wir möchten in den kommenden Jahren mit dem Diversity Report Schweiz aufzeigen, inwiefern die Durchmischung in den Führungsfunktionen der Schweizer Wirtschaft auch ausserhalb des Geltungsbereiches des neuen Aktienrechtes voranschreitet.

> Konform mit dem neuen Aktienrecht sind 2021 folgende Firmen:
> Zurich Insurance Group AG, Adecco Group AG,
> Lonza Group AG, Logitech international S.A.,
> Emmi AG, Basler Kantonalbank, Perfect Holding SA
> Banque Cantonale de Genève, CI Com SA
> Graubündner Kantonalbank, Hypothekarbank Lenzburg AG

Verantwortung teilen

Ein Datenpunkt zur Durchmischung der Pipeline und zur Inklusionskultur im Unternehmen ist die Durchmischung bei den **Zeichnungsberechtigungen im Handelsregister.** 24 oder 10 % der kotierten Firmen gewähren über 30 % Frauen dieses Vertrauen und diese Verantwortung. Alle kotierten Firmen zusammen weisen bei den Zeichnungsberechtigungen einen Frauenanteil von 22 % aus. Dieser ist etwa gleich hoch wie bei allen mittleren und grossen Aktiengesellschaften insgesamt.

Top Ten unter der Lupe

Die **zehn grössten Firmen** der Schweiz – nach Anzahl Mitarbeitenden – bieten zusammen über **einer Million Menschen** ein Erwerbseinkommen. Das sind zehn Firmen mit einer **Vorbildfunktion in der Personalpolitik**. Zurich Insurance Group sticht dabei als einzige Firma der Schweiz in allen Kategorien als führend heraus.

Zurich, UBS und Nestlé verfügen bereits über mehr als 30 % Frauen im Verwaltungsrat. Zurich, LafargeHolcim, ABB und Roche haben ihre Geschäftsleitungen schon mit über 20 % Frauenanteil durchmischt. Alle zusammen kommen mit 27 % Verwaltungsrätinnen und 16 % weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern nahe an die neuen gesetzlichen Vorgaben heran.

Bei den Zeichnungsberechtigungen weisen Zurich und LafargeHolcim einen Frauenanteil von über 30 % aus. Das weist darauf hin, dass die Durchmischung auch in Bereichen mit weniger öffentlicher Aufmerksamkeit ernst genommen und umgesetzt wird.

Zu den Schlusslichtern dieser Vorbildfirmen gehören Anfang 2021 der Verwaltungsrat von SGS (9 % Frauenanteil) sowie Kühne + Nagel (13 % Frauenanteil). In den Geschäftsleitungen fallen dieselben Firmen mit auffällig konsequenten 0 % Frauenanteil auf – ebenso wie die Schindler Gruppe. Das Bild setzt sich bei den Zeichnungsberechtigungen fort. Auch hier bilden SGS (5 %) und Kühne + Nagel (6 %) die Nachhut.

Die grössten Nullnummern

83 börsenkotierte Schweizer Firmen (36 %) haben Anfang 2021 keine einzige Frau im Verwaltungsrat. Die grössten Firmen mit Durchmischungsrückstand sind die folgenden: Arbonia, SoftwareONE, Phoenix Mecano, Bobst, Conzzeta, Rieter, Also, Vetropack, Feintool sowie Compagnie Financière Tradition.

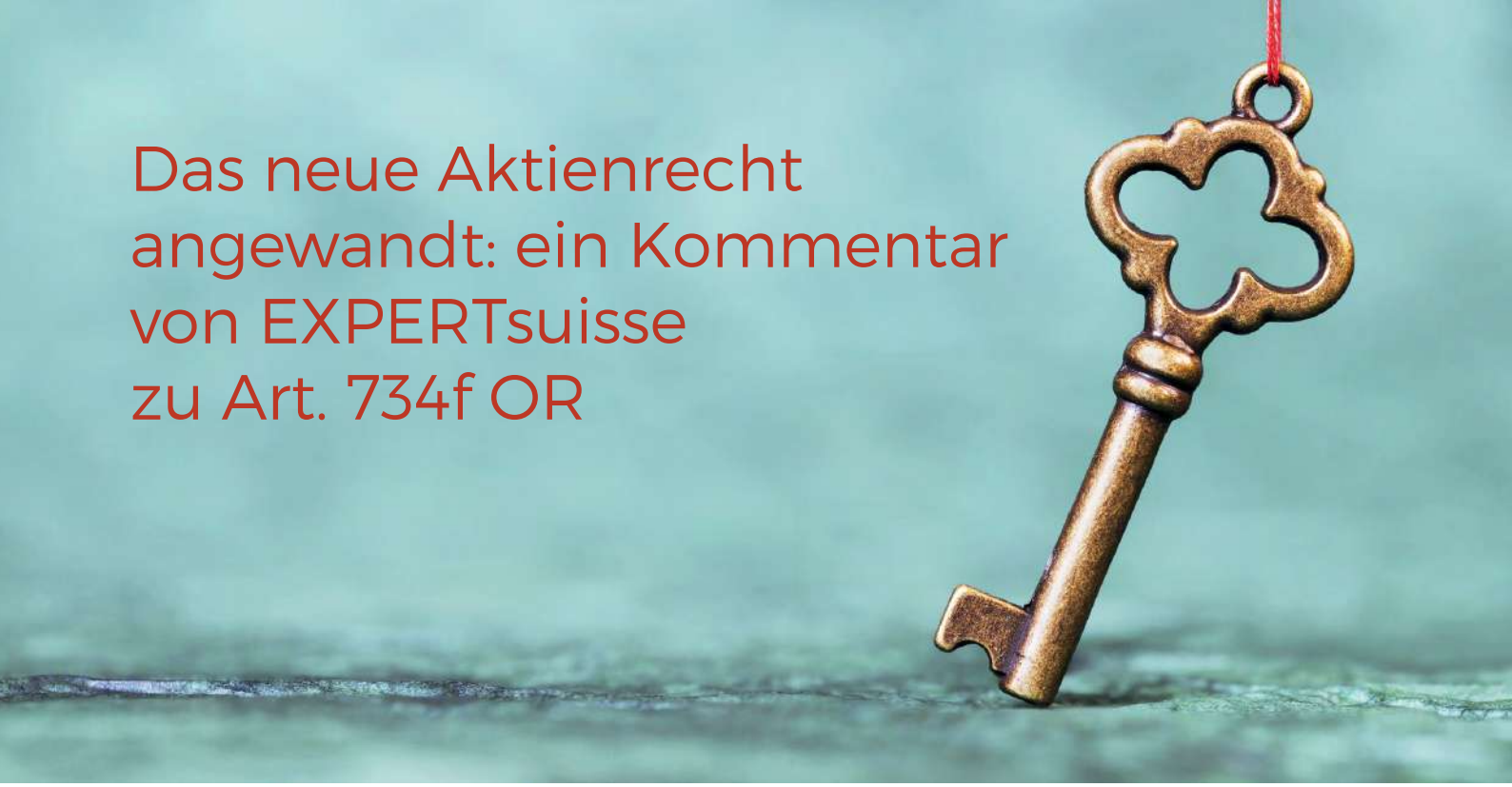
134 börsenkotierte Schweizer Firmen (58 %) haben keine einzige Frau in der Geschäftsleitung. Die grössten zehn rein männlich geführten Unternehmen sind: SGS, Kühne + Nagel, Schindler, Compagnie Financière Richemont, DKSH, Alcon, Clariant, Georg Fischer, Geberit und Bell Food.

51 börsenkotierte Schweizer Firmen (22 %) gewähren keiner einzigen Frau eine Zeichnungsberechtigung im Handelsregister. Die grössten zehn Firmen ohne Zeichnungsverantwortung von Frauen sind: Bell Food, Dufry, Phoenix Mecano, Also, Vifor Pharma, Cicor Technologies, Ypsomed, Mikron, Partners Group, LEM.

Das grösste Unternehmen, das Anfang 2021 **in allen drei Kategorien konsequent schlecht** abschneidet, ist Phoenix Mecano, ein international tätiges Schweizer Technologieunternehmen in den Bereichen der Gehäusetechnik und industriellen Komponenten. Die Firma beschäftigt weltweit über 7'000 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2019 einen Umsatz von über 700 Millionen Franken. Andere Technologie- und Industriefirmen wie Logitech und LafargeHolcim zeigen in der Gegenüberstellung, dass die Branche nicht zwingend ein Grund für schlechte Geschlechterdurchmischung sein muss.

> Einige Studien im Markt kommunizieren deutlich bessere Verhältnisse. Wir weisen darauf hin, dass der Diversity Report Schweiz die einzige Vollerhebung ist und die Daten aller Unternehmen aus den Handelsregistereinträgen und den Jahresberichten sowie der Investor-Relations-Kommunikation aggregiert hat. Andere Untersuchungen arbeiten mit Stichproben oder verlassen sich auf die freiwilligen Selbstdeklarationen ausgewählter Firmen. Das führt zu einer zuweilen optimistischen Verzerrung der Ergebnisse. Der Diversity Report Schweiz bildet die ganze Realität ab.





Das neue Aktienrecht angewandt: ein Kommentar von EXPERTsuisse zu Art. 734f OR

Wie die Bestimmungen rund um die Geschlechterrichtwerte im Aktienrecht ausgelegt werden, wird sich in der Wirtschaftsprüfung schliesslich zeigen. Was sich abzeichnet, darüber sprach Diversity Report mit Claudia Mattig und Dr. Marius Klauser von EXPERTsuisse, dem Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand.

Ab wann gelten die Bestimmungen zu den Geschlechterrichtwerten?

Marius Klauser: Die Bestimmungen sind bereits am 1. Januar 2021 in Kraft getreten, jedoch gelten Übergangsfristen von fünf oder zehn Jahren. Grosse börsenkotierte Unternehmen, welche die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat nicht einhalten, müssen «spätestens ab dem Geschäftsjahr, das fünf Jahre nach Inkrafttreten des neuen Rechts beginnt», also 2026, Bericht darüber erstatten. Für die Geschäftsleitung gilt eine Frist von zehn Jahren; hier erfolgt die Berichterstattung der betreffenden Unternehmen erstmals im Jahr 2031.

Erfolgt die Berichterstattung über Geschlechterrichtwerte in einem separaten Bericht?

Claudia Mattig: Nein, die Berichterstattung über Geschlechterrichtwerte erfolgt im Vergütungsbericht. Dieser Entscheid wurde vom Bundesrat bewusst getroffen, um die Einführung eines neuen Instruments im Aktienrecht zu vermeiden. Dies wird als elegante Lösung betrachtet.

Wenn die Geschlechterrichtwerte erfüllt sind, muss dies dann trotzdem im Vergütungsbericht kommuniziert werden?

Mattig: Dies ist gemäss Gesetzestext nicht verlangt. Im Sinne von «comply or explain» (einhalten oder erklären) muss nur bei Nichterfüllen eine Erklärung erfolgen. Jedoch kann diese Angabe freiwillig auch dann gemacht werden und sinnvoll sein, wenn die Geschlechterrichtwerte erfüllt werden – im Sinne von «Tue Gutes und rede darüber».

> VII. Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung
> **Art. 734 f OR**
> Sofern nicht jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten ist, sind im Vergütungsbericht bei Gesellschaften, welche die Schwellenwerte gemäss Artikel 727 Absatz 1 Ziffer 2 überschreiten, anzugeben:
> 1. die Gründe, weshalb die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind; und
> 2. die Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts.



Was empfehlen Sie während der Übergangsfristen?

Klauser: Unternehmen, welche die Geschlechterrichtwerte erfüllen, können dies bereits während der Übergangsfristen freiwillig im Vergütungsbericht angeben. Während der Übergangsfristen empfehlen wir im Übrigen entweder keine Angaben zu den Geschlechterrichtwerten im Vergütungsbericht zu machen oder freiwillig über bereits ergriffene Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts Bericht zu erstatten. Auf diese Weise kann aufgezeigt werden, dass man als Unternehmen das Ziel vor Augen hat, die Geschlechterrichtwerte zu erfüllen.

> Hinweis: Im vorliegenden Diversity Report Schweiz werden die Daten aller in der Schweiz kotierten Gesellschaften erhoben. Dies unabhängig davon, ob sie die gesetzlichen Schwellenwerte für die Anwendung der Geschlechterrichtwerte überschreiten, weil die Anwendung dieser Schwellenwerte noch etwas Interpretationsspielraum offenlässt.

Müssen alle börsenkotierten Firmen Art. 734f OR umsetzen?

Mattig: Nein. Die Regelung gemäss Art. 734f OR gilt lediglich für Schweizer Gesellschaften mit börsenkotierten Aktien, die zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten: Bilanzsumme von 20 Millionen Franken, Umsatzerlös von 40 Millionen Franken, 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.
Mit der Anknüpfung an diese Schwellenwerte soll vermieden werden, dass kleinere börsenkotierte Gesellschaften in den Anwendungsbereich der Norm fallen.

Die genannten Schwellenwerte gelten für die jeweilige Schweizer Gesellschaft im Sinne der rechtlichen Einheit, welche an der Börse kotiert ist. Das heisst, es werden bei einer Firmengruppe nicht verschiedene rechtlich eigenständige Gesellschaften zusammengezählt.

Gelten die Geschlechterrichtwerte nur für Frauen?

Klauser: Nein. Die Geschlechterrichtwerte gelten für Männer und Frauen gleichermassen. Wenn der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung zu mehr als 70 % beziehungsweise zu mehr als 80 % mit Frauen besetzt sind, muss ein Unternehmen folglich auch die Gründe hierfür angeben und die Massnahmen darlegen, welche zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts ergriffen werden oder worden sind.

Wie gehen wir beim Reporting mit Menschen um, die keine polare Geschlechtsidentität haben?

Mattig: Diese Frage lässt der Gesetzgeber offen und auch die Botschaft macht keine Aussage hierzu. Die fallspezifisch angemessene Berichterstattung im Vergütungsbericht bleibt damit den Unternehmen überlassen.

Welche Personen zählen zur Geschäftsleitung im Sinne des Art. 734f OR?

Mattig: Zur Geschäftsleitung gehören alle Personen, welchen der Verwaltungsrat die Geschäftsführung nach Massgabe des Organisationsreglements übertragen hat. Im Normalfall verfügen diese Personen über eine im Handelsregister eingetragene Zeichnungsberechtigung.

Wer ist im Unternehmen für «explain statements» und Massnahmen zur Umsetzung verantwortlich? Wie sieht die Verantwortungshierarchie in der Regel aus?

Klauser: Gemäss revidiertem Aktienrecht hat der Verwaltungsrat bei Gesellschaften, die an einer Börse kotiert sind, die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe der Erstellung des Vergütungsberichts. Somit trägt er auch die Verantwortung für die «explain statements». Im Weiteren ist der Verwaltungsrat für das Ernennen der Personen, die mit der Geschäftsführung betraut sind, und für das Vorbereiten der Generalversammlung der Aktionäre und Aktionärinnen zuständig.
Damit ist er letztlich verantwortlich für die allfällige Ergreifung von Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts. In der Regel wird der Verwaltungsrat bei diesen Aufgaben von der Geschäftsleitung sowie weiteren Personen des Managements oder beispielsweise einer Diversity Verantwortlichen unterstützt.



Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts:

1. Rekrutierung und Beförderung
2. Karriereentwicklung und Weiterbildung
3. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
4. Unternehmensführung und Unternehmenskultur



Claudia Mattig

dipl. Lm.-Ing. ETH, M. A. HSG,
dipl. Wirtschaftsprüferin

CEO und Mitinhaberin der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner. Sie leitet das Familienunternehmen mit rund 90 Mitarbeitenden und 6 Schweizer Standorten in 3. Generation.
Ferner ist Claudia Mattig Mitglied des Verwaltungsrates und des Vorstandsausschusses von EXPERTsuisse.



Marius Klauser

Dr. oec. HSG

Direktor & CEO von EXPERTsuisse, Geschäftsführer der allianz denkplatz schweiz und Präsident der REFLACTSHIP association. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in Digitalisierung, Transformation, New Work und Leadership aus Tätigkeiten als Unternehmer, Berater, Managemententwickler und Geschäftsführer. Er ist der Überzeugung, dass es Diversität zum Meistern von Komplexität braucht.

Wer muss ein «explain statement» überprüfen?

Mattig: Bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, prüft die Revisionsstelle im Rahmen der ordentlichen Revision, ob der Vergütungsbericht den gesetzlichen Vorschriften entspricht. Die Botschaft erläutert, dass die Revisionsstelle den Vergütungsbericht auf seine Vollständigkeit und die darin enthaltenen quantitativen Informationen auf ihre Richtigkeit überprüfen muss. Folglich ist die Überprüfung der Angabe zur Vertretung der Geschlechter ebenfalls Aufgabe der Revisionsstelle. Über das Ergebnis der Prüfung berichtet sie an die Generalversammlung.

Was wird als «taugliche» Massnahme im Sinne des Gesetzes betrachtet?

Klauser: Weder das Gesetz noch die Botschaft enthalten Ausführungen zu konkreten Massnahmen oder deren Tauglichkeit.
Gemäss einer im Auftrag des SECO erstellten Publikation der Hochschule Luzern zum Thema «Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen – eine Literaturübersicht» können die Massnahmen in folgende Bereiche untergliedert werden:

Als Beispiele für konkrete Massnahmen sind in der erwähnten Publikation die Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung, die Objektivierung des Selektionsprozesses bei der Rekrutierung, Mentoring-Angebote, gezielte Laufbahnplanung, transparente und gerechte Entschädigungssysteme, familienergänzende Kinderbetreuung, Teilzeitstellen für Führungspositionen, Jobsharing, Gleichstellungscontrolling, Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Schulung der Personalverantwortlichen aufgeführt.

Inwiefern muss der Erfolg der Massnahmen publiziert werden?

Mattig: Im Sinne des «comply or explain»-Ansatzes muss im Grundsatz nicht darüber berichtet werden, wenn die Massnahmen erfolgreich und die Geschlechterrichtwerte erfüllt sind (vgl. auch die dritte Frage dieses Interviews). Es sind lediglich die Gründe und entsprechenden Förderungsmassnahmen zu kommunizieren, falls die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind. Darüber hinausgehende Informationen zum Erfolg der Massnahmen, beispielsweise bei teilweisem Erfolg, können jedoch freiwillig erfolgen.

Ein kleiner Schritt mit grosser Wirkung – Ein Beispiel für eine effektive Massnahme

Die Schweizerischen Bundesbahnen SBB gehören mit ihren 33'500 Mitarbeitenden zu den grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz. Deshalb ist es naheliegend, dass sie eine klare Strategie verfolgen, wie aus den eigenen Reihen Talente identifiziert, entwickelt und befördert werden können. Ein ganz konkretes Beispiel dafür, wie auch durch kleine Anpassungen auf struktureller Ebene Grosses bewirkt werden kann, ist folgende Massnahme:

Bis 2020 waren etwa 25 % Teilnehmenden in den Talentprogrammen «Starters», «Experienced» und «High Potentials» Frauen. Ihr Anteil ist inzwischen auf 40 % angestiegen. Was ist geschehen?

2020 wurde der Anmeldeprozess für die Talentprogramme überarbeitet. Während die Anmeldung bis dahin ausschliesslich durch die Vorgesetzen erfolgte, so können dies seit 2020 die als Talente identifizierten Kandidatinnen und Kandidaten selbst übernehmen. «Die Umstellung auf das Selbstanmeldungsprinzip bei Talent-Programmen hat gezeigt, dass Frauen von Vorgesetzten als weniger motiviert für Weiterbildungen wahrgenommen wurden, als sie es effektiv sind.

Mit der Umstellung des Anmeldeprozesses, konnten wir dem entgegenwirken und können das Potential noch besser aus unseren eigenen Reihen heraus entwickeln.» sagt dazu Brigitte Schindler (Leiterin Führungsweiterbildung SBB). Mit dieser auf den ersten Blick unscheinbaren Massnahme konnte die SBB einen wesentlichen Beitrag für die Diversität leisten.



Förderung des untervertretenen Geschlechts

Der Begriff «Förderung» wird im Zusammenhang mit einer angemessenen Geschlechtervertretung oft missverständlich verwendet. Es kann und soll bei der Förderung einer ausgewogenen Geschlechtervertretung nicht darum gehen, Personen ausschliesslich aufgrund ihres Geschlechts Karrierevorteile zu verschaffen. Im Gegenteil, die Fähigkeiten in der zugewiesenen Rolle erfolgreich zu führen, müssen im Vordergrund jedes Anstellungs- und Beförderungsentscheides von Führungskräften stehen. Aus der Leadership-Forschung weiss man, dass diese Fähigkeiten bei beiden Geschlechtern im Schnitt etwa gleich stark ausgebildet sind. Ein unausgewogenes Geschlechterverhältnis ist deshalb ein Indikator für eine unzureichende **Potenzialerkennung**, ein ungenügendes **Talentmanagement** und eine suboptimale **Leadership-Allokation** in Unternehmen.

2021 haben die Autorinnen des Diversity Reports Schweiz die Diversity!Association gegründet. Sie engagiert sich als **Know-how-Ecosystem** für die Chancengerechtigkeit und Gleichberechtigung aller erwerbswilligen Talente in der Arbeitswelt auf Basis ihrer Fähigkeiten.
Die Diversity!Association sammelt, entwickelt, dokumentiert und vermittelt Instrumente, Modelle, Methoden und Best Practices, die dazu geeignet sind, Fähigkeiten und Chancengerechtigkeit zu messen und damit Diskriminierungen zu reduzieren.







Beispiele von Massnahmen, die Diskriminierung reduzieren. Beförderungen verlosen

Kleine Veränderungen, grosse Wirkung – wie die Durchmischung in Unternehmen von selbst steigt

In den meisten Unternehmen erfordern Beförderungen Eigeninitiative und Wettbewerb unter den Bewerbenden. Untersuchungen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden bei den Präferenzen für den Wettbewerb deuten jedoch darauf hin, dass dieser Prozess dazu führen könnte, dass sich weniger Frauen als Männer für die Teilnahme entscheiden. Eine Studie hat untersucht, ob die Änderung von Beförderungssystemen von einem Standard, bei dem sich Bewerbende aktiv einschalten («opt-in»), zu einem Standard, bei dem sich Kandidatinnen und Kandidaten aktiv ausschliessen müssen («opt-out»), die Geschlechterunterschiede mildert.

Nun zeigen verhaltenswissenschaftliche Experimente deutliche Geschlechterunterschiede bei der Wettbewerbsteilnahme, je nachdem, ob Eigeninitiative entscheidend ist oder ein Ernennungssystem angewandt wird. Auch untersucht wurde, ob es nachfolgend zu Unterschieden bei Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden der Teilnehmenden kam. Die Einsicht lautet, dass ein Systemwechsel keinen Einfluss auf die Leistungsqualität hat. Für einen Aufstieg ernannte Menschen sind ebenso leistungsbereit, fähig und zufrieden wie jene, die sich selbst beworben haben.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, dass Ernennungssysteme Geschlechterunterschiede bei gleichbleibender Leistungs- und Lebensqualität verringern. Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass geschlechterspezifische Unterschiede bei Einstellungen und Beförderungen eher kontextabhängig sein könnten.

Seit Jahrzehnten versuchen die Forschung und die Personalabteilungen grosser Unternehmen herauszufinden, wie man bei den Führungskräften ein Gleichgewicht der Geschlechter herstellen kann – mit begrenztem Erfolg.

Karriere machen heisst, sich einem Wettbewerb auszusetzen. Einige wissenschaftliche Studien haben nachgewiesen, dass Frauen eine grössere Abneigung gegen den Konkurrenzkampf in Bewerbungs- und Beförderungsprozessen haben als Männer. Diese Wettbewerbsabneigung der Frauen wurde bisher als eine der Erklärungen für ihre Untervertretung in Führungspositionen herangezogen und damit auch die Verantwortung dafür bei den Frauen belassen. Nach dem Motto: «fix the women», damit sie weiterkommen können.

Die Studie deutet darauf hin, dass es auf den Kontext und die Art des Wettbewerbs ankommt, inwiefern Frauen daran teilnehmen. Wenn die Wettbewerbssituation in Experimenten so gestaltet ist, dass alle geeigneten Personen zur Teilnahme ernannt werden und sich aktiv zurückziehen müssen («opt-out»-Option), falls sie nicht weiterkommen wollen, fallen Geschlechterunterschiede beim Wettbewerbsverhalten völlig weg. Das bedeutet in der wirtschaftlichen Anwendung, dass wenn Rekrutierungen und Beförderungen in erster Linie durch Ernennung erfolgen und aktiv abgelehnt werden müssten, der Frauenanteil in Führungspositionen deutlich ansteigen könnte und sich damit der interne Talentepool vergrössern würde.

In der Debatte um «fix the women» oder «fix the system» unterstützt diese Studie Letzteres. Sie unterstützt die These, dass veränderte Rahmenbedingungen und Spielregeln in Beförderungsprozessen die Geschlechterdurchmischung automatisch verändern und damit auch qualifizierte Frauen am Karrierewettbewerb teilnehmen. Das ist ein gutes Beispiel, wie Verhaltensdesign funktioniert und einen erheblichen Beitrag zum Führungskräftemangel leisten kann.

«Leaning In or Not Leaning Out? Opt-Out Choice Framing Attenuates Gender Differences in the Decision to Compete», abrufbar unter: www.nber.org/papers/w26484



Die Talent-Pipeline: von der Pyramide zum Zylinder

Von Prof. Dr. Gudrun Sander, Direktorin Competence Centre for Diversity and Inclusion an der Universität St. Gallen www.ccdi-unisg.ch



Wie gut ist die Talent-Pipeline in Schweizer Unternehmen und Organisationen mit vielversprechenden weiblichen Talenten gefüllt? Die Ergebnisse des Gender Intelligence Reports, den das Competence Centre for Diversity and Inclusion an der Universität St. Gallen gemeinsam mit Advance jährlich herausbringt, ergänzen den vorliegenden Report ideal. Unser Report zeigt die Frauenanteile auf den einzelnen Hierarchiestufen – vom untersten Kader bis ins oberste Management.

Die Ausgangslage verbessert sich. Im zugrundeliegenden Sample 2020 (mit mehr als 75 Firmen, 302'000 Mitarbeitenden, davon 103'000 Führungskräfte) sind immerhin 36 % der Mitarbeitenden im untersten Kader Frauen (siehe Abbildung 1). Trotzdem besteht ein grosser Verbesserungsbedarf, einerseits den Kaderfrauenanteil auch dort zu vergrössern, andererseits aus der Pyramide – mit einem kontinuierlichen Verlust an talentierten Frauen über die einzelnen Hierarchiestufen hinweg – einen Zylinder zu machen. Denn dann wäre die sogenannte **Leaky Pipeline** dicht. Auf jeder Hierarchiestufe sind dann gleich viele Frauen repräsentiert wie im Nicht-Kader.



Abbildung 1: Geschlechterverteilung je Kaderstufe, Gender Intelligence Report (2020)

Ein wichtiger Hebel ist die Rekrutierung. Zwar gelingt es Unternehmen zunehmend besser, Frauen zu rekrutieren – auch für Führungspositionen. Aber häufig ist die Ausbildung der Frauen nicht äquivalent zur Ausbildung der rekrutierten Männer. Damit fehlen zentrale Voraussetzungen für nächste Karriereschritte. Zudem brauchen diese Nachwuchsfrauen Funktionen mit Wachstums- und Aufstiegspotential. Dies setzt eine breite Palette von Einsatzbereichen voraus. Dank der anstehenden Pensionierungswelle der Babyboomer bietet sich die historisch einzigartige Gelegenheit, talentierte Frauen für den Aufstieg ganz nach oben zu positionieren.

Der zweite grosse Hebel sind die Beförderungen. Diese werden nach wie vor zugunsten von Vollzeittätigen, Männern und 30- bis 40- Jährigen in der sogenannten «rush hour of life» ausgesprochen. Neben klassischen Sensibilisierungsmassnahmen stehen auch hier die Prozessanpassungen im Zentrum. Kriterien, welche Beförderungsentscheiden zugrunde liegen, müssen überdacht werden. Wird tatsächlich Leistung beurteilt oder physische Präsenz? Werden die Kriterien unter Einbezug der Teamzusammensetzung gewählt oder unabhängig davon? Wie viel Gewicht haben Führungskompetenzen im Vergleich zu Fachexpertise und Erfahrung?

Der nächste Gender Intelligence Report 2021 «How to Change the Face of Leadership» erscheint im September 2021. Er wird sich besonders den strukturellen Hindernissen widmen, mit denen Frauen auf ihrem Karriereweg konfrontiert sind und zeigen, wie diese überwunden werden können. Die Talent-Pipeline an Nachwuchsfrauen muss weiter gefüllt werden, um endlich mehr Kandidatinnen an die Spitze der Schweizer Wirtschaft zu bringen.



Vielfalt in den Verwaltungsräten von 7’656 Aktiengesellschaften

Zum zweiten Mal seit 2020 haben wir die Geschlechtervielfalt in den mittelständischen und grossen Unternehmen der Schweiz erhoben. In der Schweiz gibt es – Stand Februar 2021 – 7’656 Aktiengesellschaften mit über 50 Mitarbeitenden. Die Zunahme um 50 Firmen gegenüber dem Vorjahr ist einer kleinen Veränderung in unserer Erhebungsmethode geschuldet und sollte nicht anderweitig interpretiert werden. Zwei gute Nachrichten zuerst: Erstens gibt es 267 Unternehmen in der Schweiz, die sowohl im Verwaltungsrat wie auch bei den Zeichnungsberechtigten eine 50/50-Verteilung leben (2020: 274). Wir nennen sie in dieser Publikation **«Diversity Champions»**.

Zweitens halten insgesamt 1’495 Aktiengesellschaften oder **20 % aller untersuchten Firmen Geschlechterrichtwerte für Verwaltungsräte** von börsenkotierten Unternehmen bereits ohne gesetzliche Verpflichtung ein (2020: 1’453 oder 19 %). Und die anderen? 2’998 der ausgewerteten Firmen (2020: 3’032) oder 39 % dieser Aktiengesellschaften haben keine Geschlechterdurchmischung, weder im Verwaltungsrat noch bei den Zeichnungsberechtigten – 2’929 arbeiten ohne Frauen (2020: 2’965), 69 ohne Männer in verantwortlichen Positionen (2020: 67). 4’908 der Firmen (64 %) haben keine einzige Frau in ihrem Verwaltungsratsteam (2020: 4’961 oder 67 %), 20 keinen Mann (2020: 132).

Mit einem durchschnittlichen **Frauenanteil von 14 % in den Verwaltungsräten und 21 % bei den Zeichnungsberechtigten** ist die Vielfalt nicht wirksam genug. Die Verhaltensforschung hat nachgewiesen, dass sie erst ab einem Anteil von 30 % ihre Kraft voll entfaltet. Was ihren Verwaltungsrat betrifft, haben dies bereits 1’495 Schweizer Firmen (20 %) erreicht. 1’007 Unternehmen (13 %) sind sowohl im Verwaltungsrat wie auch bei den Zeichnungsberechtigten wirksam durchmischt (2020: 976 oder 13%). Der grosse Rest hat noch Potenzial, Erfolgschancen strukturell zu verbessern. Es gibt in der Schweiz 3’787 Verwaltungsratssitze bei mittleren und grossen Unternehmen, die von Frauen besetzt werden. Das sind 259 mehr als 2020. 13’643 Zeichnungsberechtigte in Schweizer Unternehmen sind weiblich. Das sind Frauen, die grundsätzlich viel Verantwortung tragen. Es gibt für jedes Mandat die in vielfältiger Hinsicht richtige Person – wir finden sie.







2021	Total Firmen	ohne Frauen im VR	Firmen ohne Frauen VR	Total VR	Anzahl VR-Sitze / Firma	Anzahl Frauen im VR	Anzahl Männer im VR	Anteil Frauen im VR	Anteil Männer im VR
50-99 MA	4’034	2’613	65%	12’560	3.1	1’840	10’720	15%	85%
100-249 MA	2’318	1’534	66%	8’396	3.6	1’104	7’292	13%	87%
250-499 MA	606	391	65%	2’266	3.7	286	1’980	13%	87%
500-999 MA	278	175	63%	1’121	4.0	157	964	14%	86%
1’000-4999 MA	262	129	49%	1’303	5.0	204	1’099	16%	84%
ab 5’000 MA	158	66	**42%**	915	**5.8**	189	726	**21%**	79%
Total	7’656	4’908	**64%**	26’561	**3.5**	3’780	22’781	**14%**	**86%**

Diversity Champions

Die vorhandene Vielfalt in der Bevölkerung ist in der Arbeitswelt dann gut genutzt, wenn die **Demografie in der Wirtschaft ausgewogen abgebildet** wird. Deshalb legen wir im Diversity Report Schweiz ein besonderes Augenmerk auf eine 50/50-Verteilung. Dabei nehmen wir die Geschlechterverteilung als Indikator für die allgemeine Durchmischung. Vielfalt ist weit mehr als der Anteil der Geschlechter. Es sind auch Alter, verschiedene Lebensrealitäten, Überzeugungen, Erfahrungen und vieles andere mehr. Es ist uns sonnenklar, dass es Branchendemografien gibt, die eine 50/50-Verteilung erschweren. Trotzdem schaffen es einige Firmen, auch unter widrigen Branchenbedingungen Vielfalt zu leben. Ihnen gehören unser Respekt und unsere Aufmerksamkeit. Sie sollen anderen Firmen als Vorbild dienen, **besser als der Branchendurchschnitt** zu sein. Deshalb bieten wir bei GetDiversity Benchmarking-Studien an, um Firmen dabei zu unterstützen, fordernde Ziele zu vereinbaren, die erreichbar sind – namentlich besser als der Durchschnitt zu sein.

Die Diversity Champions 2021 sind 267 Firmen, die eine Geschlechtervertretung von 50/50 sowohl im Verwaltungsrat wie auch bei den Zeichnungsberechtigungen leben. Stellevertretend für alle möchten wir folgende Firmen besonders hervorheben:

Wir wünschen diesen Firmen, dass sie die Kraft der Vielfalt mit einer inklusiven Zusammenarbeitskultur optimal nutzen können.



Vier Firmen mit über 500 Mitarbeitenden (gemäss Handelsregistereintrag):

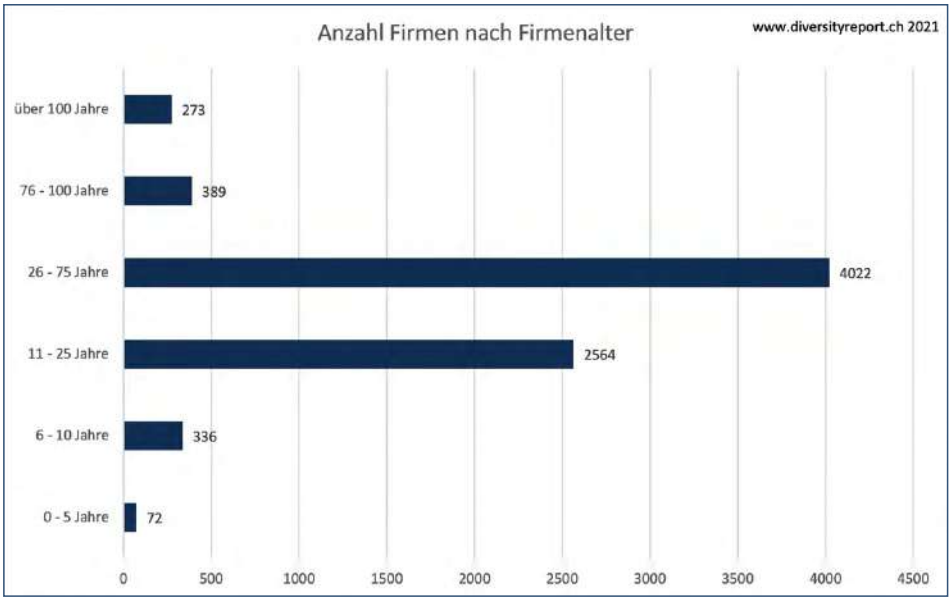
Peter Steiner Holding AG, Zürich
Poly-Rapid AG, Zürich
YX Magnetic SA, Sierre
Ringier Digital Ventures AG, Zürich

Die zwei ältesten Diversity Champions die beide seit 138 Jahren im Handelsregister eingetragen sind:

Hotel Europe Davos AG, Davos
Effingermedien AG, Brugg

Zwölf Firmen haben mit jeweils sechs Verwaltungsrätinnen die grössten VR-Teams bei den Diversity Champions:

Fehlmann Holding AG, Schöftland
Montanstahl SA, Stabio
EF Education First AG, Zürich
Centre Médical du Léman SA, Genf
Valmont Group Holding SA, Genf
Groupe Médical de Versoix SA, Versoix
Dr. Bossard Erben AG, Unterägeri
SI Lignon-Résidence SA, Genf
Prewo AG Zürich, Zürich
Somafi SA, Biel
Informaticon AG, Frutigen
Alters- und Pflegezentrum Au AG, Steinen



Gedankenspiel: das Gegenteil von Diversität . . .

Was ist das Gegenteil von Diversität? Diese Frage stellen wir allen, die von uns wissen wollen, weshalb Vielfalt gut fürs Geschäft sei. Als Gegenteil von Vielfalt wird Uniformität, Langeweile, Einigkeit und Monotonie genannt. In der Natur bedeutet es Monokultur und Inzucht. Die Folgen davon sind Risiken wie spezialisierte Schädlinge, Ertragsrückgänge und erhöhter Düngemittelbedarf sowie Anfälligkeit für Krankheiten. Bei der Inzucht kommen die sinkende Lebenserwartung und eine Zunahme von Fehlbildungen hinzu. Die industriell optimierte Landwirtschaft verbraucht viele Ressourcen, um hohe Erträge zu erzielen. Inzucht hat in Familien anfänglich auch grosse Vermögen zusammengehalten. Doch am Ende macht die Ausgrenzung von fremdem Erbgut schwach, kurzlebig und schwachsinnig. **Das Gegenteil von Diversität ist kein nachhaltiger Zustand.**

Schauen wir auf die Wirtschaft: Die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens hat sich dramatisch verkürzt. In den 60-er Jahren wurde sie für ein typisches S&P-500-Unternehmen auf 60 Jahre prognostiziert. Angesichts der sich schnell verändernden Unternehmenslandschaft sind es jedoch heute laut einer Harvard-Studie nur noch 18 Jahre. Nun mag man zurecht einwenden, heute würden sich wesentlich mehr Frauen einbringen und der Vergleich hinke deshalb. Doch darum geht es nicht.

Die Wirtschaft hat in Jahrzehnten von Optimierungsarbeit Prozesse, Produkte und Personenprofile derart perfektioniert, dass jede Abweichung vom Ideal Störungen verursacht. Die Schablonen für vermeintlich gute Mitarbeitende und Entscheidungen sind eng geworden, weil man auf Nummer sicher gehen will. So haben es sehr junge und sehr reife Talente schwer und auch solche, die nicht den idealtypischen Werdegang aufweisen oder die einen Nachnamen haben, der mit Vorurteilen verbunden ist. Es gibt Bedenken und Zweifel gegenüber allem und allen, die nicht der vermeintlichen Norm und Erwartung entsprechen. Das führt zu Dekadenz und daran ist bekanntlich schon das alte Rom zugrunde gegangen.

Als Beispiel zur Warnung mag eine weitere Harvard-Studie dienen, die nachweist, dass Banken mit Führungsteams, die Demografie besser widerspiegeln, erheblich weniger Bussen für Fehlverhalten zahlen müssen.

Die erwähnten Harvard-Studien zum Nachlesen:

«How Winning Organizations Last 100 Years»

«Banks with More Women on Their Boards Commit Less Fraud

Digitale Leadership

Nach einer Studie der MIT Sloan School **gelten nur 25 % der CEO und 12,5 % der CFO als technologieaffin**. Die IT wird in vielen Firmen lediglich als Kostenstelle und Dienstleistungsabteilung im Finanzdepartement betrachtet. Das ist ein Risiko für die Unternehmensentwicklung. Denn **Technologie ist ein zentrales Produktionsmittel für Marktleistungen**. Mit ihr werden Innovationen ermöglicht und umgesetzt. Und sie ist mit Investitionen verbunden. Das sollte man nicht aus der zweiten oder dritten Reihe führen.

Das nachhaltige Gedeihen der Firmen hängt davon ab, ob ganze Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte in der Lage sind, die **Errungenschaften der Technologie wertschöpfend und nutzenstiftend** in Unternehmen umzusetzen. Damit diese Transformation gelingt, braucht es gemäss Alibaba-Präsident Jack Ma «10 % Technologie und 90 % Menschen». Die Transformation ins digitale Zeitalter ist eine Leadershipaufgabe.

Die Entwicklung der Digitalstrategie und deren Umsetzung sind nicht delegierbar. Dazu braucht es im Geschäftsleitungsteam und im Verwaltungsrat ein **ausgeprägtes Verständnis für digitale Geschäftsmodelle** und die Fähigkeit, Menschen anzuleiten die Veränderungen zu verstehen und mitzutragen. **Digitalisierungskompetenz wird oft mit IT-Skills verwechselt**. Man muss nicht programmieren können, um ein «Digital Leader» zu sein, aber man muss führen und die **Wertschöpfungschancen** in der digitalen Welt erkennen und unternehmerisch nutzen können.



Sayonara – das Jahr 2021

Sayonara bedeutet aus dem Japanischen übersetzt: «if that's the way it is.» Es ist so, Covid-19 prägt auch das Jahr 2021. Die Impfungen fangen an, ihre Wirkung zu entfalten. Weltweit werden die Produktionskapazitäten und die Impflogistik hochgefahren. Es sieht danach aus, dass die Pandemie uns in absehbarer Zeit aus ihrem Würgegriff entlässt. Die Schweiz hat dank vieler internationaler Unternehmen von systemrelevanter Bedeutung in der Pharma, Lebensmittelversorgung, Logistik und Industrie gute Voraussetzungen, um die weltweite Krise mit verhältnismässig geringem wirtschaftlichem Schaden zu überstehen. Viele unserer globalen Konzerne schreiben Spitzenergebnisse. Einzelne Branchen und Menschen hat es jedoch hart getroffen. Die Einschränkungen in der Gestaltungsfreiheit des täglichen Lebens waren einschneidend und werden vermutlich noch eine Weile lang nicht ganz verschwinden.

Die Digitalisierung wurde in den vergangenen Monaten enorm vorangetrieben. Dies hat neue Arbeitsmethoden ermöglicht und salonfähig gemacht. Es scheint heute vieles wünschenswert, was vor über einem Jahr als nicht machbar galt. Virtuelle Treffen zum Beispiel statt weltumspannender Flugreisen. Von zu Hause aus leisten statt Präsenzkultur. Einige unserer global tätigen Kunden rechnen mit einer anhaltenden Reduktion der Reisetätigkeit und Präsenzerwartung im Betrieb. Eine Chance dieser Entwicklung ist, dass die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben steigt. Erste Studien zeigen, dass Führungskräfte während der Pandemie zufriedener und weniger gestresst waren. Wir hoffen, dass das so bleibt.



Esther-Mirjam de Boer
dipl. Arch. ETH / sia

Teilhaberin und Geschäftsführerin von GetDiversity. DiversitySearch Partnerin und Inspirationsquelle für InclusiveCulture. Verwaltungsrätin, Moderatorin, Executive Sparring Partner, Unternehmerin. Mutter. Freundin. Gesellschaftlich engagierter Mensch.



Carla Jane Kaufmann
M.A. HSG in law

Teilhaberin und Geschäftsführerin von GetDiversity. DiversitySearch Partnerin. Vermittlerin zwischen Unternehmen und Persönlichkeiten im Generationenwechsel, Mergers & Acquisitions, Unternehmerin. Mutter. Freundin. Gesellschaftlich engagierter Mensch.

Über GetDiversity

Durchmischung auf allen Stufen ist
das Ergebnis einer wirksamen Inklusionskultur.

GetDiversity ist die führende Executive Search Boutique und Personal-Strategieberatung für Diversity & Inclusion in der Schweiz. Wir sind Marktführer bei der Vermittlung von Verwaltungsrätinnen und die zweitgrösste Board-Search-Firma der Schweiz.

Seit 2007 beraten wir erfolgreich Unternehmen und Organisationen, welche die Vielfalt in ihren Führungsteams auf allen Stufen kompetent ausbauen und verankern wollen, um für 100 % der Talente als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Vielfalt bringt mehr Erfolg.
Im Verwaltungsrat.
In der Geschäftsleitung.
In der Firmenkultur.

GetDiversity

It takes talent to stay successful

GetDiversity GmbH
Margrit Rainer-Strasse 11c – CH-8050 Zürich
Tel +41 (0)44 545 80 50 – www.getdiversity.ch

contact@getdiversity.ch
Vielfalt bringt mehr Erfolg.

Bleiben Sie aktuell informiert – folgen Sie uns: