Diversity Report Schweiz

Vielfalt in 8026 Verwaltungsräten

2022: Börsenkotierte Schweizer Firmen unter der Lupe

Seiten 3–5



GetDiversity

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

Die einzige Vollerhebung der Schweiz:
Alle 8026 Aktiengesellschaften mit über 50 Mitarbeitenden

Ausgabe 3 / Sep 22
Diese Publikation wurde aktiv unterstützt von:
Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich
und Swiss Ladies Drive als Herausgeber.

Kanton Zürich
Direktion der Justiz und des Innern
Fachstelle Gleichstellung

Ladies Drive

Vorwort

Sandra-Stella Triebl

Herausgeberin
und Chefredaktorin
Ladies Drive



Tatendrang entwickeln

Geschätzte Damen und Herren

Beobachten und auf Eigenverantwortung setzen, das habe ich satt. So bewegt sich zu wenig, zu langsam – es ist an der Zeit, nun **wirksame Taten** zu sehen. Bitte sagen Sie in all Ihren Meetings zur Inclusive Business Excellence: «Schöne Wörter haben wir genug gehört. Wie kommen wir ins Handeln?» – «Wer macht was?»

Wenn sich dann nur Frauen melden, übernehmen Sie bitte Leadership und bemerken «Meine Herren, es heisst **Inclusion**. Ich glaube nicht, dass sie funktioniert, wenn sie ausschliesslich von Frauen gemacht wird. Packen Sie mit an!»

Diversity & Inclusion wird viel zu oft von Frauen für Frauen gemacht. Das ist aus meiner Erfahrung ein strategischer Fehler und führt kaum zu echter Veränderung, dafür zu Widerständen und Neid bei den männlichen Kollegen. Das ist schlecht für die Stimmung im Betrieb.

Erlauben Sie Ihren Mitarbeitenden nicht mehr, dass sich eine Hälfte aus der Kulturarbeit zuerst raushalten und dann dagegen sein darf. Holen Sie die Männer an Bord. Verpflichten Sie sie zu handeln, sonst wird da nie ein richtiger Schuh draus.

Und geben Sie der D&I-Funktion die Befugnis, der Geschäftsleitung **verbindliche Ziele** zu geben und sie persönlich in die **Verantwortung** zu nehmen. **Bonusrelevant**. Denn wenn es im eigenen Portemonnaie schmerzt, geht alles plötzlich viel leichter – auch ohne Budget.

Diese Denkanstösse möchte ich Ihnen mit auf den Weg geben. Ich freue mich, wenn sie in Ihnen Tatendrang auslösen. Es ist höchste Zeit für Inclusive Leadership. Denn für die anstehenden Herausforderungen der nächsten Jahre brauchen wir besser heute als morgen die talentiertesten Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen, damit die Kraft der Vielfalt auch im Bereich Risikominimierung und Innovation greifen kann.

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

Impressum

Auflage Print-Version: 30'000
pdf-Download: www.diversityreport.ch

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

Diese Publikation wurde aktiv unterstützt von:
Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich und Swiss Ladies Drive als Herausgeber.

Kanton Zürich
Direktion der Justiz und des Innern
Fachstelle Gleichstellung

Ladies Drive

Die Arbeit wird mitgetragen von:
Berner Kantonalbank, AMAG und die Mobiliar

Porträt Vorwort: Tomek Gola Creative Photography
Fotos: Adobe Stock
Grafiken: GetDiversity
Graphic Design: Judith Tanner – workgraphic.com

GetDiversity

© Copyright 2022 GetDiversity



Auf einen Blick

Verwaltungsräte von börsenkotierten Schweizer Firmen unter der Lupe

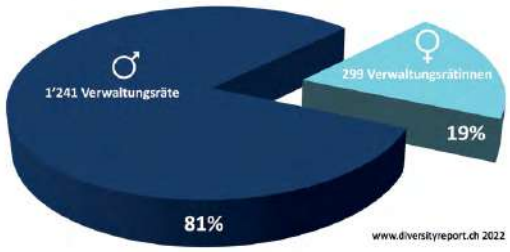
Der Diversity Report Schweiz untersucht jährlich anhand der Firmendaten von moneyhouse die **Geschlechterdurchmischung in Verwaltungsräten von Schweizer Aktiengesellschaften** mit über 50 Mitarbeitenden. Ein besonderes Augenmerk richten wir dabei auf die an **Schweizer Börsen kotierten Unternehmen**, da diese mit Artikel 734f OR seit dem 1. Januar 2021 ab einer gewissen Grösse zur Einhaltung von **Geschlechterrichtwerten in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten** verpflichtet werden. Dafür erheben wir mit unserem Research-Team die Zusammensetzung aller Geschäftsleitungen.

In den Coronajahren sind die Themen Geschlechterdurchmischung und Inklusionskultur in den Führungsetagen in den Hintergrund getreten. Die Wirtschaft erholt sich wieder und Fachkräfte werden immer rarer. Das Thema Vielfalt steigt auf den Prioritätenlisten. Schliesslich bilden **Frauen die grösste ungenügend genutzte Talentreserve im Land**.

In den **231 an Schweizer Börsen kotierten Firmen** gibt es **1540 Verwaltungsratssitze** – das sind im Durschnitt 6,7 Personen pro Verwaltungsrat. Die sieben kleinsten Verwaltungsratsteams bestehen aus je zwei Personen; das umfangreichste Gremium (Richemont) umfasst 21 Personen. Das grosse Mittelfeld liegt bei fünf bis neun Personen.

Der **Männeranteil** bei allen kotierten Unternehmen beträgt **80,6%** – der **Frauenanteil** nähert sich mit **19,4%** der 20-Prozent-Marke. Insgesamt 261 Frauen üben 299 Verwaltungsratsmandate aus. Das sind 13 Sitze mehr für Frauen als im Vorjahr. Hinzu kommen 1081 Männer, die 1241 Mandate ausfüllen – auch das sind 13 mehr als 2021.
Der Anteil der Mehrfachmandate ist bei beiden Geschlechtern gleich hoch; die Verteilung ist allerdings unterschiedlich: Während bei den Frauen das Engagement bei parallel drei verschiedenen börsenkotierten Firmen das Maximum darstellt, gibt es eine **Handvoll Männer, die in vier und fünf kotierten Unternehmen gleichzeitig im Verwaltungsrat Einsitz** haben.

Verwaltungsräte von kotierten Unternehmen 2022
N = Total 1'540 Personen



Geschäftsleitungen von kotierten Unternehmen 2022
N = Total 1'263 Personen



Verwaltungsräte von kotierten Unternehmen 2022
N = Total 231 Firmen



Geschäftsleitungen von kotierten Unternehmen 2022
N = Total 231 Firmen



Die im Diversity Report publizierten Daten unterscheiden sich deutlich von den diesjährigen Daten aus dem Schilling-Report. Das hat damit zu tun, dass der Schilling-Report nicht mit repräsentativen Daten hinsichtlich der neuen Gesetzgebung arbeitet. Er basiert auf einer Auswahl an kotierten und nicht kotierten Firmen, die deutlich bessere Ergebnisse liefert. Dieses Vorgehen gibt ein verzerrtes Bild der Realität wieder, was in der Wissenschaft als «positive bias» bezeichnet wird. Der Diversity Report Schweiz ist die einzige Vollerhebung und spiegelt sämtliche für die Anwendung des Gesetzes relevanten Tatsachen – nicht nur die vorteilhafteren.

Unternehmen des Swiss Market Index (SMI)

Institutionelle Investoren üben schon viel länger Druck zugunsten der Geschlechterdurchmischung aus. Deshalb haben wir uns die Unternehmen des **Swiss Market Index (SMI)** genauer angesehen. Es sind dies **die grössten 20 Firmen der Schweiz**, die unter besonderer Beobachtung und Einfluss der institutionellen Investorinnen und Stimmrechtsberater stehen. Tatsächlich liegt der **Männeranteil bei dieser Auswahl bei 73% in Verwaltungsräten und bei 82% in Geschäftsleitungen**, womit das Verhältnis deutlich ausgeglichener ist als im Gesamtvergleich. Für institutionelle Investoren sind **rein wirtschaftliche Interessen der Antreiber für den Durchmischungsdruck,** welchen sie auf Firmen ausüben. Die Geschlechterdurchmischung ist dabei ein Datenpunkt in einem ganzen Portfolio von Messgrössen, nach denen Unternehmen bewertet werden.

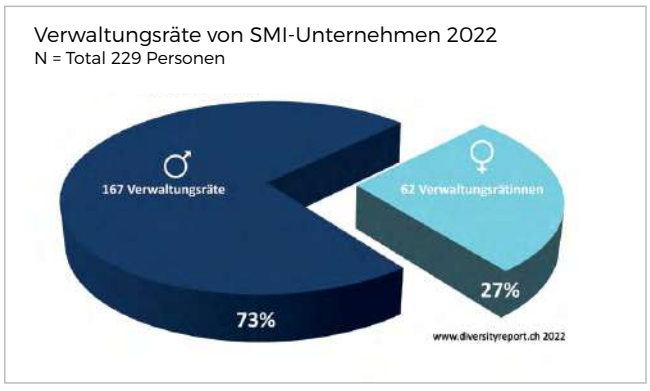
Ohne die SMI-Unternehmen liegt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der restlichen börsenkotierten Firmen lediglich bei 19%. Wir nehmen deshalb an, dass der Druck der institutionellen Investoren bis jetzt mehr Wirkung zeigte als die Gesetzgebung. **Um Compliance mit dem neuen Gesetz zu erreichen, müssen die anderen Firmen allerdings deutlich an Veränderungstempo zulegen.**

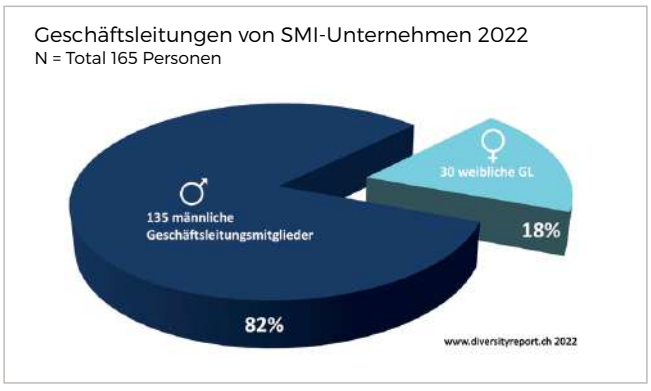
81 Firmen oder **35% der Börsenkotierten** arbeiten per Stichtag 31. März 2022 mit **keiner einzigen Frau im Verwaltungsrat** (zwei weniger als im Vorjahr). 106 Firmen oder 46% sind auf dem Weg, den Geschlechterrichtwert zu erreichen. **44 Firmen oder 19% haben die 30-Prozent-Marke erreicht** oder überschritten – dies sind 3 Firmen mehr als im Vorjahr.

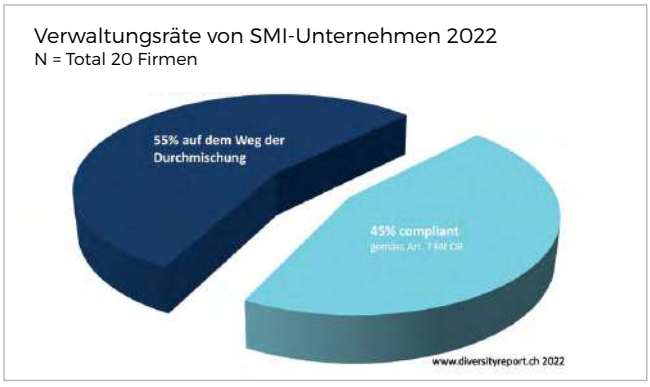
Folgende **sechs Firmen** haben inzwischen die **Parität im Verwaltungsrat** erreicht oder überschritten: CI Com, GAM Holding, Cicor Technologies, V-Zug, Valiant und Perfect Holding. Dicht gefolgt von den zwölf Unternehmen Zurich Insurance, Dufry, Emmi, Basler Kantonalbank, Adecco Group, Banque Cantonale Vaudoise, Swiss Prime Site, Banque Cantonale du Jura, ObsEva, Julius Bär, Straumann und Burkhalter mit mindestens 40% Frauen im Verwaltungsrat.

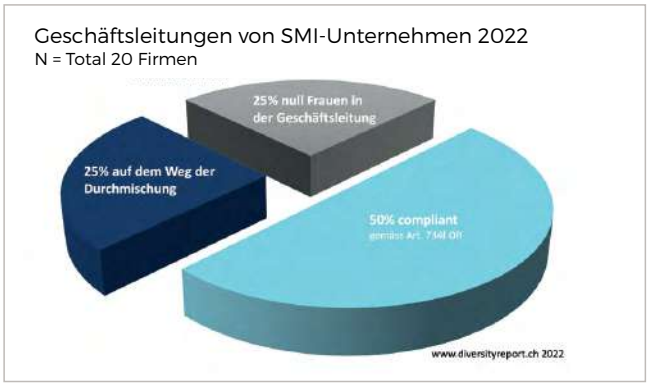
11 von 231 Präsidien werden von einer Frau besetzt, das sind 5% aller Vorsitze und damit etwa gleich viele wie im Vorjahr. Besonders hervorzuheben ist dabei **Doris Russi Schurter, die zwei Firmen präsidiert** – nämlich Helvetia und Luzerner Kantonalbank. Die weiteren Präsidentinnen sind:

- Nayla Hayek bei Swatch
- Wendy Becker bei Logitech
- Daniela Bosshardt-Hengartner bei Galenica
- Antoinette Hunziker-Ebneter bei der Berner KB
- Valeria Gavazzi bei Carlo Gavazzi
- Barbara Janom Steiner bei der Schweizerischen NB
- Christina Pamberg bei der Banque Cantonale de Jura
- Valérie Gimond-Duménil bei CI Com
- Annouk Ansermoz bei der Perfect Holding.









Firmen im Swiss Market Index (SMI): bessere Durchmischung dank Einfluss internationaler institutioneller Investoren

Geschäftsleitungen

In den Geschäftsleitungen der an Schweizer Börsen kotierten Unternehmen arbeiten am Stichtag 1263 Personen, von denen 89% oder 1122 männlich und 141 oder 11% weiblich sind. Die Frauen haben gegenüber dem Vorjahr anteilsmässig um einen Prozentpunkt zugelegt. Die Geschäftsleitungen sind gegenüber dem Vorjahr um 52 Personen gewachsen. Die Männer in Geschäftsleitungsfunktionen haben gegenüber dem Vorjahr um 35 Personen zugenommen, die Frauen um 17 Personen.

CEOs sind 2022 zu 98% Männer, das ist ein Prozentpunkt mehr als im Vorjahr. Die weiblichen CEOs liessen sich am Stichtag noch an einer Hand abzählen:

- Suzanne Thoma bei der BKW (bis 2022)
- Magdalena Martullo-Blocher bei der EMS-Chemie
- Jeannine Pilloud bei ASCOM (bis 2022)
- Marianne Wildi bei der Hypothekarbank Lenzburg
- Claudia Habermacher bei Alpine Select.

Es wird bis Anfang 2023 einige Rekrutierungen von Frauen auf Stufe CEO brauchen, um den **Rückgang auf ohnehin schon sehr tiefem Niveau** zu stoppen.

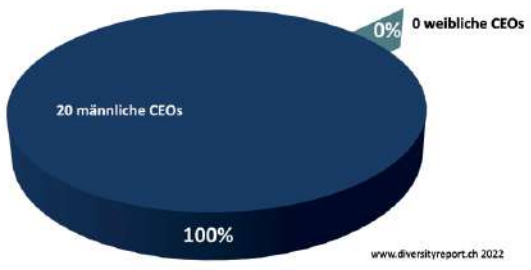
Die grössten Geschäftsleitungsteams, die bisher ausschliesslich aus Männern zusammengesetzt sind, gehören zu den folgenden Firmen:

- SGS (93'000 MA, 8 GL)
- Kühne + Nagel (92'000 MA, 8 GL)
- Schindler (58'000 MA, 12 GL)
- Credit Suisse (47'000 MA, 7 GL)
- Richemont (35'000 MA, 7 GL)
- DKSH (32'000 MA, 13 GL)
- dormakaba (15'000 MA, 9 GL)
- SFS (10'000 MA, 9 GL)

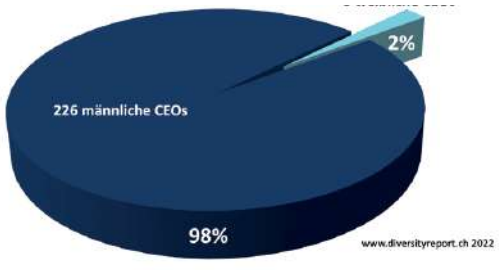
Insgesamt 133 der 231 Firmen oder **58% werden operativ von reinen Männerteams geführt;** das ist eine Firma weniger als im Vorjahr. **60 dieser Firmen haben auch einen rein männlichen Verwaltungsrat** – das entspricht 26% der börsenkotierten Unternehmen. Darunter sind am Stichtag einige sehr grosse Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitenden wie Arbonia, Phoenix Mecano, Bobst, Rieter, ALSO, Vetropack, Feintool, Kardex, Zur Rose, Starrag, Mikron, Investis, Klingelnberg, Aluflexpack, VonRoll, Adval, VZ (Vermögenszentrum), CPH Chemie + Papier.

59 Firmen oder 26% der Unternehmen halten bereits den Geschlechterrichtwert von 20% für Geschäftsleitungen ein, der in neun Jahren verpflichtend wird. Sie zeigen vorbildlich, dass es vorher und eigenverantwortlich möglich ist.

CEOs in SMI Unternehmen 2022



CEOs in kotierten Unternehmen 2022
N = Total 231 Personen



6% COMPLIANT! Die Vorbilder

14 Firmen (6%) sind bereits **in beiden Gremien in der Zusammensetzung gesetzeskonform.** Das nach Anzahl Mitarbeitenden grösste Unternehmen in dieser Vorbildrolle ist die UBS; danach folgen – der Mitarbeiterzahl nach – Zurich Insurance, Adecco, Lonza, Logitech, Emmi, V-Zug, MCH Group, Basler Kantonalbank, Banque Cantonale de Genève, GAM, ObsEva, CI Com und Perfect Holding.



Gesamtübersicht

Wir haben die Daten von insgesamt 8026 Aktiengesellschaften ausgewertet, die gemäss moneyhouse mehr als 50 Mitarbeitende beschäftigen.

Das Gute zuerst: Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten ist **seit 2020 von 14 auf 15% gestiegen**. 4069 Verwaltungsratsmandate werden von Frauen ausgeführt – gegenüber 23 132 Männern an den jeweiligen Sitzungstischen. Im selben Zeitraum stieg auch der Anteil der Firmen, die eine **Geschlechterdurchmischung im erstrebenswerten Zielband von je 30 bis 70% leben, von 19 auf 21%.**

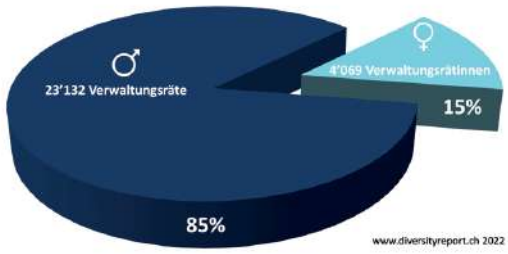
Der Anteil jener Firmen, die weder eine Frau im Verwaltungsrat noch als Zeichnungsberechtigte führen, blieb in den vergangenen beiden Jahren konstant hoch bei 40%. Demgegenüber wird knapp 1% der Firmen sowohl im Verwaltungsrat als auch bei den Zeichnungsberechtigungen ausschliesslich von Frauen verantwortet.

63% oder 5066 Aktiengesellschaften begnügen sich mit einem rein männlich zusammengesetzten Verwaltungsrat – vor zwei Jahren waren das noch 67%. Mit anderen Worten: **Die Durchmischung steigt.** Auch der Anteil der rein weiblich zusammengesetzten Verwaltungsräte hat sich deutlich verringert – allerdings auf ohnehin sehr viel tieferem Niveau von 1,7% auf 1,5%.

Verwaltungsräte von AGs mit 50+ MA 2022
N = Total 8026 Firmen



Verwaltungsräte von AGs mit 50+ MA 2022
N = Total 27'201 Personen



Diversity Champions

Waren es 2020 noch 274 Unternehmen, die die Geschlechterparität sowohl im Verwaltungsrat wie auch bei den Zeichnungsberechtigungen mit 50/50 leben, ist diese Gruppe innert zwei Jahren von 3,7 auf 4,2% angestiegen. Das sind neu 339 Unternehmen.

Fluktuation in Verwaltungsräten

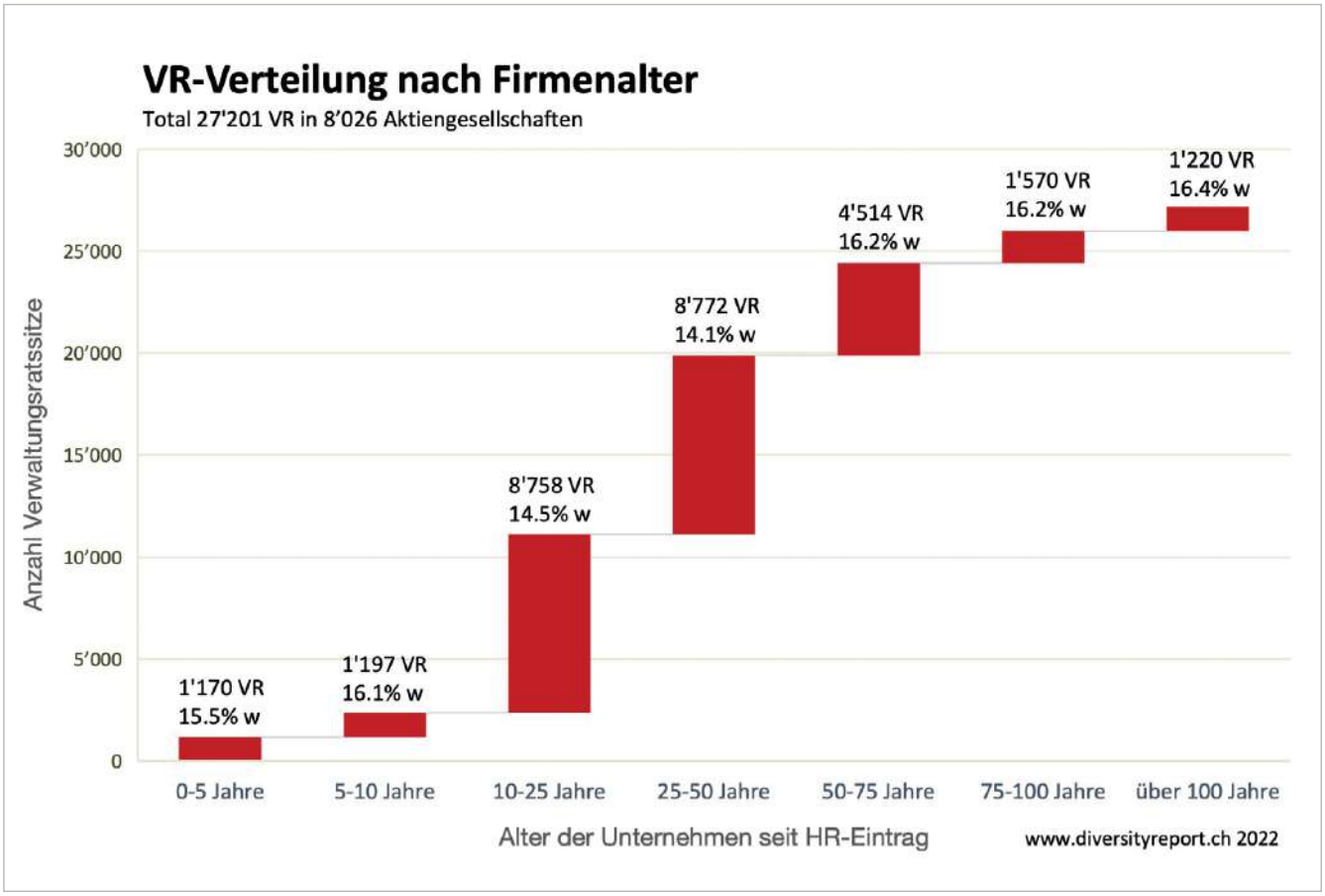
2016 haben wir erstmals anhand von Handelsregisterdaten die Fluktuation in Verwaltungsräten berechnet. **Von 2006 bis 2016 lag diese bei rund 10%.** Im Jahr 2022 haben wir untersucht, ob diese **Fluktuation in den Krisenjahren 2020/21** in die eine oder andere Richtung deutlich abgewichen ist. Nein:

Sie blieb konstant bei rund 10% über alle Firmen hinweg betrachtet. Allerdings konnten wir interessante Verschiebungen in einzelnen Segmenten von Firmengrösse und Firmenalter feststellen. Dazu mehr in den jeweiligen Abschnitten.

Was macht das Alter der Firma aus?

Zwei Drittel der mittelständischen und grossen Schweizer Aktiengesellschaften **sind 10 bis 50 Jahre alt.** Konnten wir 2020 feststellen, dass die jüngsten Firmen die grösste Durchmischung aufweisen, sehen wir 2022, dass sie von den Firmen überholt wurden, die seit über 50 Jahren im Handelsregister eingetragen sind. Die **höchsten Frauenanteile** in Verwaltungsräten weisen inzwischen Firmen aus, die **über 100 Jahre alt** sind. **Jungunternehmen** (Zuwachs von 76 im Jahr 2020 auf 295 im Jahr 2022) verzeichnen mit Abstand **den grössten VR-Zuwachs – mit einem Drittel mehr Verwaltungsrätinnen und -räten** als im Sample von 2020.

Die Abgänge waren in den Firmen im Alter zwischen 5 und 10 Jahren sowie bei den über 100-jährigen Firmen am höchsten. Die jungen (bis 10 Jahre) und die sehr etablierten Firmen mit über 50-jähriger Firmengeschichte tragen überdurchschnittlich zur VR-Durchmischung bei und verzeichnen auch etwas umfangreichere Gremien. **Die Firmen zwischen 10-50 Jahren, die stark von der Gründergeneration geprägt werden, sind im Verwaltungsrat weniger durchmischt – und das Gremium ist im Schnitt kleiner.**



Welchen Einfluss hat die Firmengrösse?

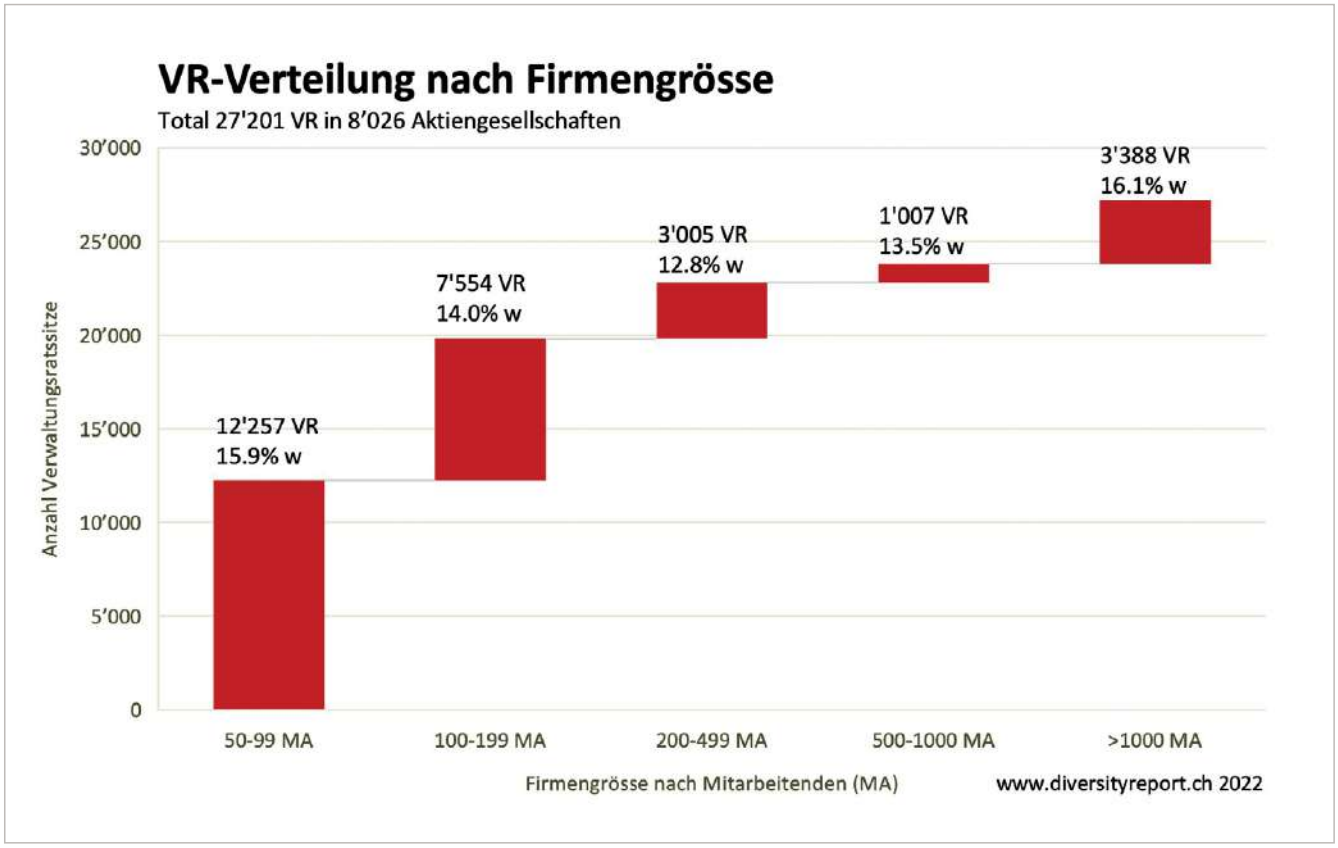
Auch zwei Jahre nach der ersten Erhebung sind es die Firmen mit unter 100 und jene mit über 1000 Mitarbeitenden, die eine leicht grössere Durchmischung in ihren Verwaltungsräten aufweisen, als die Firmen dazwischen. Diese machen knapp 40% der Unternehmen aus.

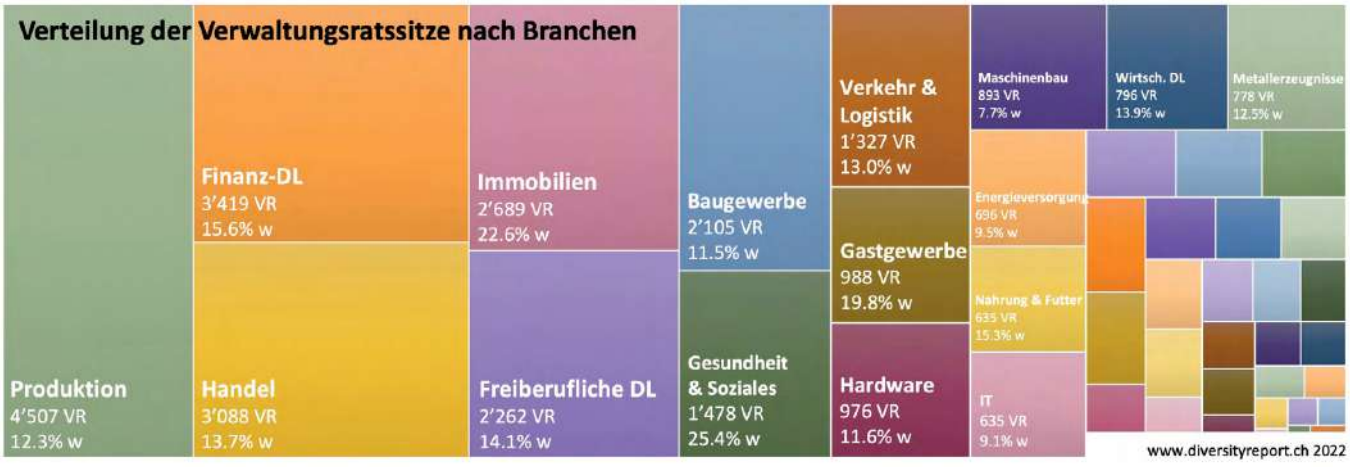
Gut 50% der untersuchten Firmen gehören zur Gruppe mit 50 bis 100 Mitarbeitenden. Die **Grösse des Unternehmens korreliert mit der Grösse des Verwaltungsratsteams:** je mehr Mitarbeitende, desto grösser das Verwaltungsratsteam.

Branchenbetrachtung

Die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Branchen variiert von 74,6% Männer (Gesundheits- und Sozialwesen) bis 100% Männer (Herstellung von Lederwaren und Schuhen).

Erstaunlich ist dabei, dass die Unterschiede – zum Beispiel zwischen Erziehung und Unterricht (76,1% Männer) und Herstellung von Automobilen und Automobilteilen (80,0% Männer) sowie Erbringung von Finanzdienstleistungen (84,4% Männer) – angesichts der **erheblichen Unterschiede im Arbeitsmarkt** verhältnismässig gering sind und mit diesen **nicht korrelieren.**





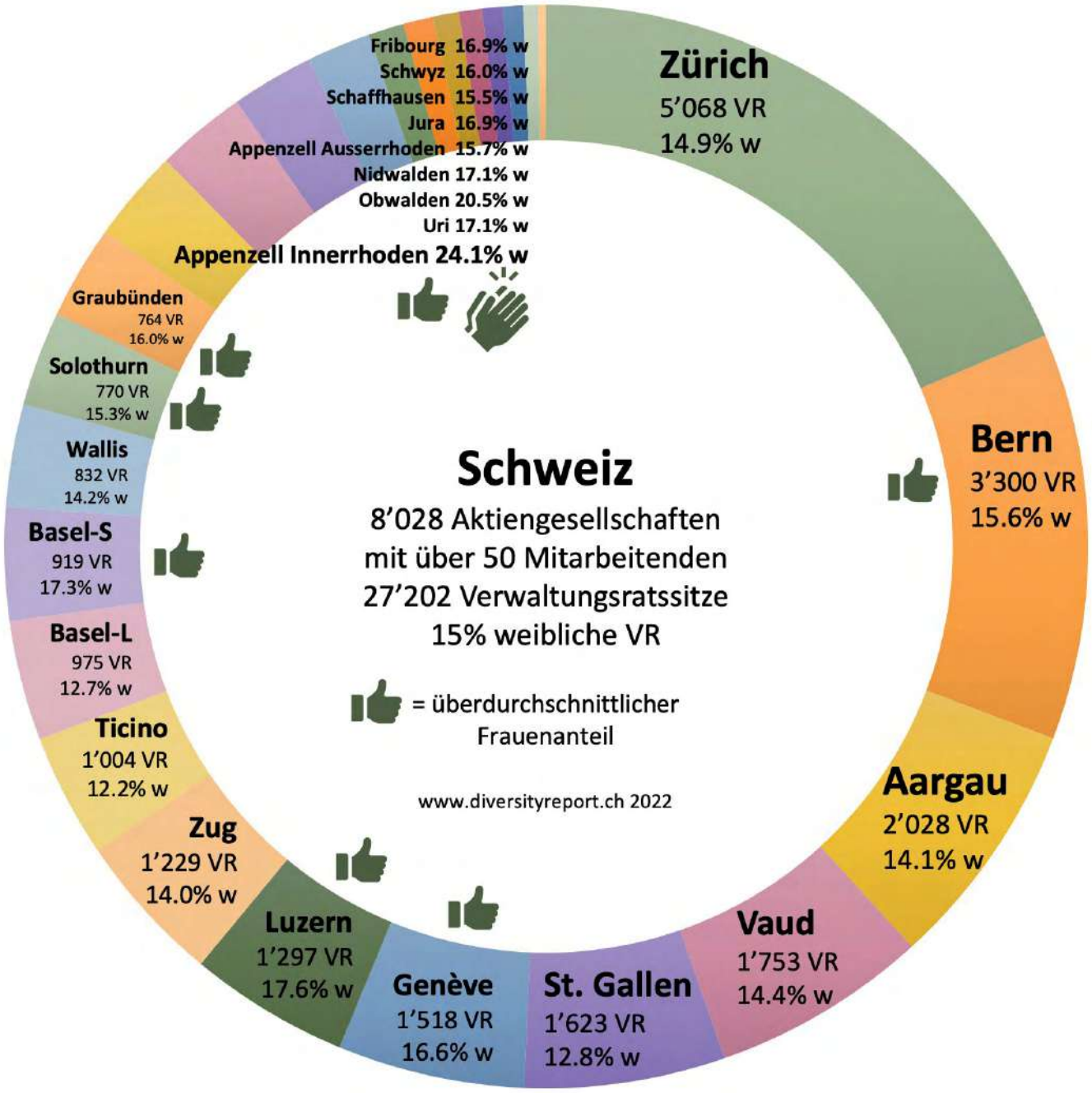
Überraschend: die regionale Verteilung.

Man würde glauben, dass die städtischen Regionen mit einer grossen Anzahl internationalen Firmen bezüglich Geschlechterdurchmischung eine Vorbildfunktion übernehmen.

Daher hat uns die **Auswertung nach Kantonen überrascht:** Am besten bezüglich Durchmischung schneiden die Kantone **Appenzell Innerrhoden, Obwalden und Luzern** ab, gefolgt von **Basel-Stadt, Nidwalden, Uri und Jura.** Am meisten Verwaltungsräte und Verwaltungsrätinnen gibt es in Firmen, die in den Kantonen **Zürich, Bern und Aargau ihren Sitz haben.**

Zürich und Aargau tragen leider zur Verschlechterung der gesamtschweizerischen Ergebnisse bei. Bern zieht den Schnitt nach oben.

Als bedeutender Wirtschaftsstandort und internationaler Finanzplatz dürfte Zürich in Zukunft eine wegweisende Rolle anstreben, um die **Standort- und Arbeitsplatzattraktivität für internationale weibliche Talente** zu steigern. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die Schweiz weltweit als eine «Gleichstellungs- und Vereinbarkeitshölle» gilt.





Massnahmen müssen wirksam sein.

Wie lernen Organisationen, ob Massnahmen wirksam sind? Sie probieren aus. Sie messen und vergleichen die Wirkung – idealerweise. Wir alle wissen, dass das nicht immer der Fall ist. Doch es würde sich lohnen.

Seit bald zwei Jahren ist in der Schweiz das Gesetz in Kraft, welches börsenkotierten Unternehmen **Geschlechterrichtwerte** in **Geschäftsleitungen** und **Verwaltungsräten** auferlegt. Wer die Richtwerte unterschreitet, muss bald **öffentlich erklären,** weshalb sie nicht eingehalten werden und **Massnahmen** in Aussicht stellen, welche den Missstand beheben.

Als **«Comply or Explain»-Ansatz** wurde der neue Artikel 734f OR als «weiche» Quote beworben. Das Gesetz greift dann, wenn die Massnahmen wirksam sind. Wenden wir uns deshalb der Frage der Wirksamkeit von Massnahmen zu.

«Eine Massnahme ist eine Handlung mit der Absicht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.»

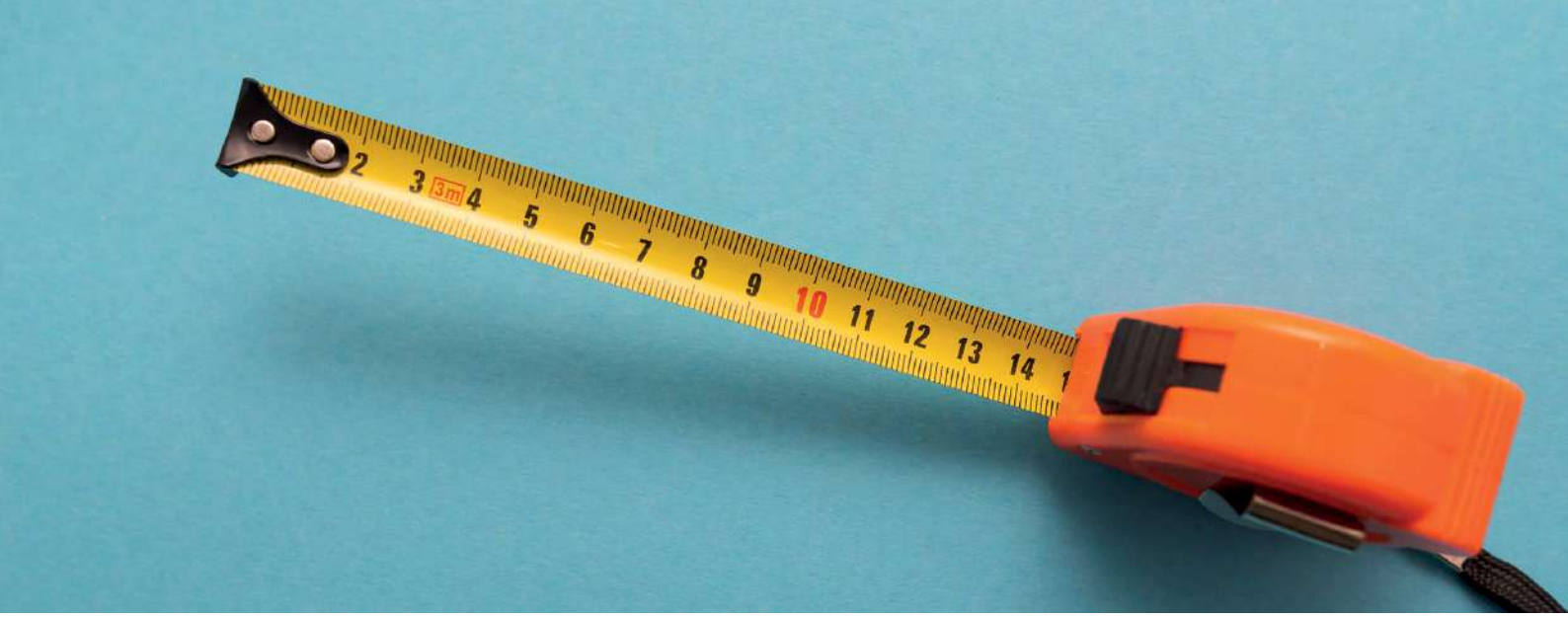
Doch diese Definition **lässt die Frage der Wirksamkeit offen.**

Unsere Rechtsprechung kennt das **Prinzip der Verhältnismässigkeit.** Das Gesetz kann Firmen deshalb nur zu Massnahmen anhalten, die eine **Zielerreichung mit vertretbarem Aufwand** ermöglichen. Doch um die Verhältnismässigkeit einschätzen zu können, müsste man über die Wirksamkeit Bescheid wissen.

Der Begriff **«Massnahme»** enthält die Wörter «Mass» und «nehmen». **Messen,** also. Um die Wirksamkeit der Handlungen feststellen zu können, muss man die **Ausgangslage kennen.** Und danach die **Veränderung messen.**

Gerade die jährlich erscheinenden Studien **HSG & ADVANCE Gender Intelligence Report von Prof. Dr. Gudrun Sander et al.** sowie der vorliegende Diversity Report Schweiz leisten **wichtige Grundlagenarbeit,** um die Wirksamkeit von Massnahmen feststellen zu können.

«Um die Verhältnismässigkeit einschätzen zu können, muss man über die Wirksamkeit Bescheid wissen.»



Dabei geht der **Gender Intelligence Report** in die **Tiefe der ganzen Talente-Pipeline,** während der **Diversity Report** die **Vielfalt auf Stufe Verwaltungsrat und Zeichnungsberechtigte** in den über 8000 Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Mitarbeitenden in der Schweiz untersucht.

Wenn man Jahr für Jahr feststellt, dass **Mitgliederfirmen von ADVANCE bessere Ergebnisse** bei der Durchmischung erzielen als die Vergleichsgruppe der Nichtmitglieder, dann ist die **Priorität,** die die Mitgliederfirmen dem Themenkreis Durchmischung und Inklusionskultur geben, offenbar **wirksam.**

Wenn man Jahr für Jahr feststellt, dass Firmen, die sich an **gesetzliche Quoten und Richtwerte institutioneller Investoren** halten müssen, in ihren Chefetagen eine deutlich bessere Durchmischung haben, als solche, die nicht von einer **Regulierung** und dem **Marktdruck** betroffen sind, dann sind Quoten **wirksam.**

Firmen haben im austrocknenden Arbeitsmarkt bessere Chancen, wenn sie ihre Talente-Pipeline systematisch durchmischen und ihre Zusammenarbeitskultur gezielt in Richtung Inklusion weiterentwickeln. Gute Fach- und Führungskräfte zu finden und zu halten, entwickelt sich für Unternehmen zu einem strategischen Vorteil. Wer heute in Vielfalt und in die Zusammenarbeitskultur der Inklusion investiert, wird dafür am Arbeitsmarkt und im Firmenwert mit Zins und Zinseszins belohnt werden.

Firmen mit reinen Männergremien an der Spitze haben es nach unserer Erfahrung **schwerer, weibliche Führungstalente zu befördern oder zu rekrutieren.** Inklusion und Vielfalt muss als **Leadership-Kultur vorgelebt** werden. Um im Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber für alle Talente in Erscheinung zu treten, ist es für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte wichtig, diesbezüglich eine Vorbildrolle wahrzunehmen.

Mit der folgenden **Checkliste** können Unternehmen die eigenen Fortschritte überprüfen:

Vorbereitung

1. Statuten, Organisationsreglement, Ziele und Sanktionen für Vielfalt gestalten.
2. Rollende Nachfolgeplanung, die Vielfalt ausbaut.
3. Teamzusammensetzung und Qualität der Arbeit von unabhängigen Fachleuten evaluieren lassen.
4. Im Verwaltungsrat: Amtszeit- und Altersbeschränkungen festlegen.
5. Talentedossiers und Vorschlagslisten umfassen einen 50 Prozent Anteil qualifizierter Frauen.

Rekrutierung

1. Bei Bedarf erfahrene, externe Partner für die Rekrutierung beiziehen.
2. Verwaltungsratsbesetzungen wie operative Bewerbungsprozesse organisieren.
3. Straffe, strategisch relevante Profile formulieren.
4. 50 Prozent Frauenanteil von den ersten Vorschlägen bis zu den Interviews einfordern.

Gelebte Vielfalt

1. Eine Kultur der produktiven, reflektierten Zusammenarbeit pflegen und einfordern.
2. Sorgfältige Einführung neuer Teammitglieder.
3. Nulltoleranz gegenüber Vorurteilen, Ausgrenzung und Mikroaggressionen.
4. Gleiches Honorar für alle VR-Mitglieder. Lohnfairness in der Geschäftsleitung.

Vielfalt als Schweizer Tradition



Die Schweiz ist ein Land mit gelebter Inklusion. Die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven und Bedürfnisse ist Teil unserer Kultur. Weil es keine eindeutigen Mehrheiten gibt, kooperieren in unserem Land mehrere politische Parteien miteinander, um im Konsens gute Lösungen zu finden. Unser basisdemokratisches System hat uns in den vergangenen Jahrzehnten überdurchschnittlich viel Wohlstand und Lebensqualität gebracht, an denen alle teilhaben können. Davon kann die Wirtschaft lernen.

Politik und Verwaltung sind nicht zentral organisiert, sondern auf den drei Ebenen Gemeinden, Kantone und Bund föderal strukturiert. Insbesondere auf Bundesebene wird mit dem **Konkordanzprinzip** der Durchmischung und dem **Einbezug unterschiedlichster Interessensgruppen** traditionell viel Bedeutung beigemessen. **Alle grossen Parteien, alle Sprachregionen** und **alle Landesteile** sollen angemessen vertreten sein, und ihre Anliegen sollen berücksichtigt werden. Das **Milizsystem** stellt sicher, dass der Einbezug der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft in die Politik und der Einbezug der Politik in die Wirtschaft und in die Zivilgesellschaft auf breiter Basis funktioniert. Die **aktiv gelebte direkte Demokratie** ermöglicht es der Zivilgesellschaft, unmittelbar auf das politische Geschehen Einfluss zu nehmen.

Die **politische Tradition der Konkordanz** sowie das **Milizsystem** bilden ein wertvolles Fundament für den Verständniswandel, der aktuell in der Wirtschaft stattfindet und oft mit dem Begriff **«Vereinbarkeit»** umschrieben bzw. unter dem Titel **Vielfalt und Inklusion** zusammengefasst wird. Es ist längst keine Frage mehr, ob es diesen Wandel braucht – die Dringlichkeit liegt bereits auf der Hand. Das zeigen die aktuellen Daten aus dem Arbeitsmarkt: Den derzeit 250'000 offenen Stellen (X28, Juli 2022) stehen knapp 100'000 Stellensuchende gegenüber (Seco, Mai 2022) – das sind 40'000 weniger als im Vorjahr.

Der Arbeitsmarkt trocknet aus und wird zu einem Arbeitnehmermarkt, in dem Firmen um die Arbeitskräfte buhlen. Diese Entwicklung ist unaufhaltsam. In den kommenden zehn Jahren werden in der Schweiz rund eine halbe Million Arbeitskräfte fehlen; das ist ein ernsthaftes Risiko für unsere Wirtschaftsleistung. **Arbeitskräfte sind eine entscheidende Ressource für den wirtschaftlichen Erfolg** und werden zum strategischen Vorteil bzw. zu einem erheblichen **Faktor im Risikomanagement** von Firmen.

Hochleistung mit Menschlichkeit

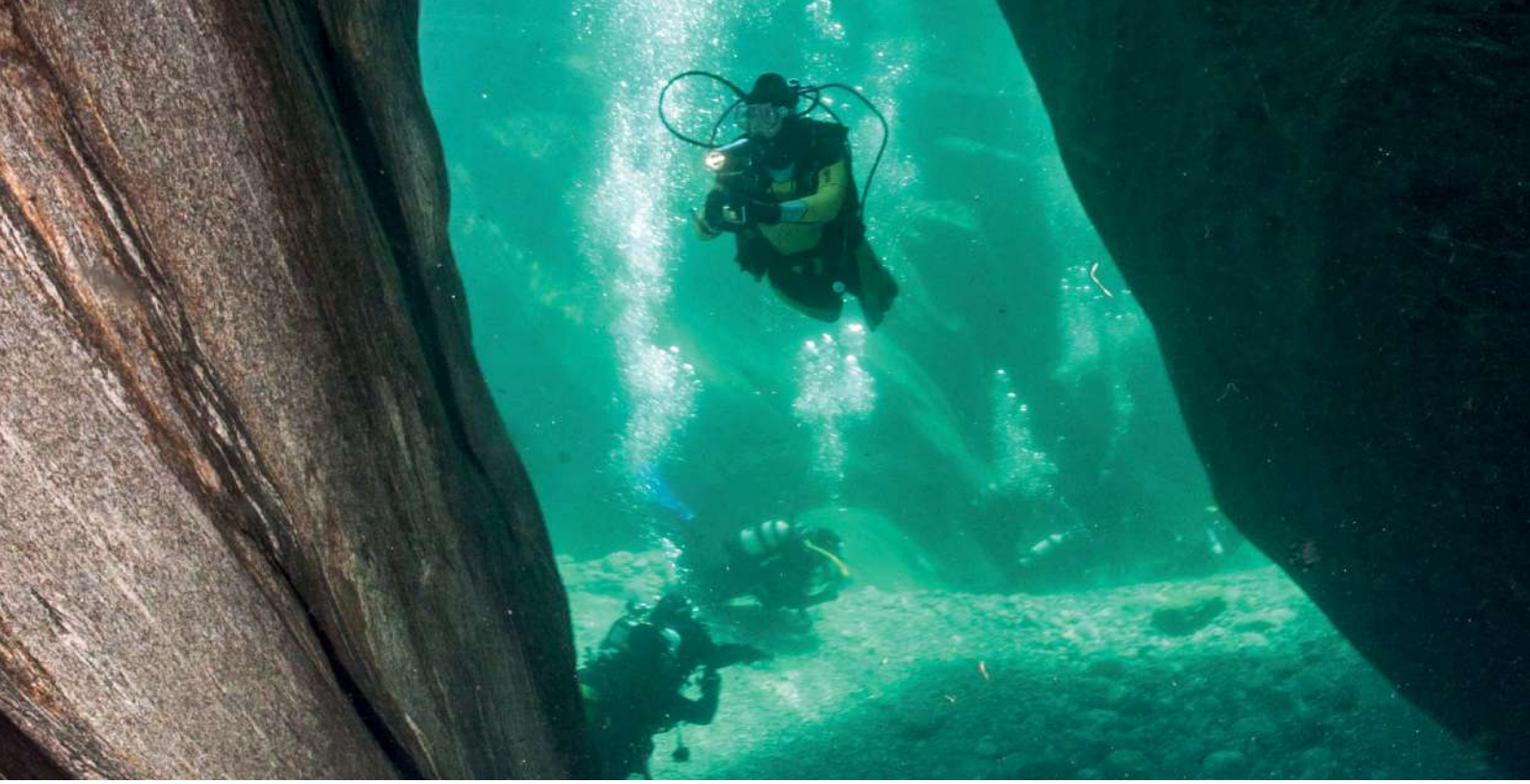
Unternehmen, die es schneller und besser schaffen, für unterschiedlichste Talente und deren Bedürfnisse attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, sind künftig klar im Vorteil. Um die Kraft der Vielfalt zu erschliessen, braucht es einerseits günstige Rahmenbedingungen und anderseits Menschenkompetenz in der Führung.

Die Covid-19-Krise der vergangenen Jahre hat die Schwächen einiger Branchen akzentuiert: **Im Gesundheitswesen führen die Arbeitsbedingungen** dazu, dass die **Hälfte der ausgebildeten Fachkräfte** nach wenigen Jahren den Beruf wechseln. Der aufgestaute Pflegenotstand und der Mangel an Ärztinnen und Ärzten **gefährdet langfristig die Qualität und Kapazität des Gesundheitssystems.**

Der verschärfte **Lehrkräftemangel an Schulen** zeigt ebenso **strukturelle Schwächen** auf, die mit raschen Umschulungen von anderen Berufsleuten kurzfristig überbrückt werden, aber für die **Bildungsqualität nachfolgender Generationen** ein ernstzunehmendes Risiko darstellen.

Bei Airlines und in der Bodenabfertigung, in der Gastronomie und in der Hotellerie fehlt nun jenes Personal, das während der Pandemie abgebaut wurde und inzwischen **anderweitig Erwerb und Erfüllung gefunden** hat. Es kehrt oft nicht wieder an die alten Arbeitsplätze zurück.

Diese durch die Krise stark exponierten Branchen zeigen eine Dynamik im Arbeitsmarkt auf, die früher oder später auch auf Unternehmen in anderen Sektoren zukommt:



Menschen, die die Wahl haben, arbeiten da, wo es ihnen besser geht. Und das ist nicht hauptsächlich eine finanzielle Frage, sondern insbesondere eine der **Qualität des Miteinanders (Firmenkultur)** und der **Gestaltungsmöglichkeiten in anderen Lebensbereichen (Vereinbarkeit).**

In den vergangenen Jahren haben wir bei Unternehmen in den Bereichen IT, Ingenieurwesen, allgemeine Wirtschaftsberatung und Anwaltskanzleien ein **Spannungsfeld aufgehen** sehen:

In der technischen Beratung und Planung ist es schon lange schwierig, genügend Fachkräfte zu finden. In der Wirtschaftsberatung und der Anwaltschaft fordern internationale Kunden eine angemessene Teamdurchmischung ein, die schwierig zu erzielen scheint. Dies, obwohl längst über 50 Prozent der Universitätsdiplome und 60 Prozent der Jura-Abschlüsse in der Schweiz von Frauen gemacht werden.

«Menschen, die die Wahl haben, arbeiten da, wo es ihnen besser geht.»

Es prallen zwei Welten aufeinander: die Selbstverständlichkeit der obersten Führung, wie die Arbeit in der Vergangenheit immer funktioniert hat und erfolgreich war – und die **Unklarheit, wie es in Zukunft anders funktionieren soll, weil die Arbeitsmärkte dies erfordern.**

Die Vielfalt der Bedürfnisse, Möglichkeiten und Herangehensweisen von stärker **durchmischten Teams** bringen zuerst mehr **Konflikte** mit sich. Inklusion ist oft mühsam und scheint hinderlich. Man muss sich konstruktiv darauf einlassen können. Es ist ein **anstrengender Transformationsprozess, der Reibung, Verunsicherung und Erschütterungen auslöst.**

Gerade Dienstleistungsunternehmen mit anspruchsvollem Kundenkontakt tun sich da schwer. Der Kunde erwartet rund um die Uhr Verfügbarkeit und rasche Projektabwicklung. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte möchten diese immer weniger oft und immer weniger lang in alleiniger Verantwortung leisten. Der Kunde bevorzugt einen «Single Point of Contact» für alle Anliegen – das Projektteam muss sich hingegen in einem Mehrschichtbetrieb organisieren. Es klingt wie die Quadratur des Kreises. Unter diesen auseinanderstrebenden Rahmenbedingungen ist ein **Paradigmenwechsel** angezeigt.

Wir nennen es DeepDiversity – denn es geht dabei um viel mehr als um Frauenförderung, Krippenplätze und Teilzeitstellen für Mütter. Diese Lösungsansätze, die den Frauen die alten Rollenmodelle erleichtern, lösen das Problem nicht. Die notwendige Veränderung geht erheblich weiter: DeepDiversity schafft in Unternehmen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen, die neben der Erwerbsarbeit ein solides Privatleben anstreben.

Die **Fachkräftestrategie des Bundes** steht auf vier Säulen, die für Entlastung durch zusätzliches Fachkräftepotenzial sorgen: **Frauen, Alte, Junge und Zuwanderung. Alle vier Säulen führen zu mehr Vielfalt in Unternehmen.** Um das Potenzial dieser Menschen vollständig erschliessen zu können, braucht es deren Inklusion.

DeepDiversity verändert in Unternehmen Strukturen, Prozesse und Kulturen, um ein neues Gleichgewicht zu erzielen. Eines, welches das Potenzial jüngerer, älterer, weiblicherer und internationalerer Talente gleichermassen erschliesst.



Grenzen des Wachstums

Seit dem zweiten Weltkrieg ist unser wirtschaftliches Denken und Handeln geprägt von Wachstum, Erfolg und Zugewinn an Wohlstand. Wir haben dabei Strukturen, Prozesse und Kulturen auf Höchstleistung im Output getrimmt und dabei dem Input – den Ressourcen, die das erfordert – zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Industrien sind für die Absatzmärkte durchoptimiert, doch sie sind oft nicht resilient genug, wenn sich die Rahmenbedingungen fundamental ändern.

Wir bewegen uns seit einigen Jahren im Übergang vom Industrie- in ein neues Zeitalter. Die weltpolitische Lage hat diese Entwicklung beschleunigt. Das zeigen die vergangenen zweieinhalb Jahre mit Covid-19 und mit dem Krieg, den Russland gegen die Ukraine führt. **Firmen mit hybriden Arbeitsmöglichkeiten und einer Vertrauenskultur waren gegenüber Firmen mit einer Präsenzkultur klar im Vorteil. Firmen mit redundanten (vielfältigen) Zulieferketten hatten deutliche Vorteile gegenüber jenen mit Monopollieferanten.** Jene, die bereits in die Nutzung erneuerbarer Energien investiert haben, sehen den kommenden Monaten und Jahren etwas ruhiger entgegen als jene, die ausschliesslich von Erdölprodukten und Kohle abhängig sind.

Wir kommen an die **Grenzen der natürlichen Ressourcen – auch jener der Arbeitskräfte.**

Die kommenden Generationen von Arbeitskräften sind mit Eltern aufgewachsen, die die **wirtschaftliche Höchstleistungskultur** mitgetragen haben. Sie haben erlebt, was dies zu Hause bedeutet, welchen Preis man dafür bezahlt hat. Inzwischen bleiben 40 Prozent der Akademikerinnen kinderlos. Rund 50 Prozent der Ehen werden geschieden. **Burnout wurde zur Volkskrankheit.**
In der Schweiz werden im Durchschnitt nur noch 0,65 Kinder pro Person gezeugt. Das sind die Folgen einer Gesellschaft, die sagt: «Kind oder Karriere – Du musst Dich entscheiden, beides geht nicht». Der bisherige Ansatz führte dazu, dass Mütter sich von der Erwerbstätigkeit und Väter von der Familie entfremden – und andere bewusst auf Kinder verzichten. Die **Kernbevölkerung schrumpft,** während die Anzahl der **Rentenbezügerinnen und -bezüger weiter zunimmt** – weil wir zwar immer älter werden, aber nicht länger erwerbstätig sind.

Wie sieht gelebte DeepDiversity aus? Wenn wir von unseren Kunden ein Suchprofil für eine Geschäftsleitungsposition erhalten, dann ist dieses oft so präzis, dass es einer **mehrdimensionalen Schablone** mit allerlei Details und Komplikationen gleichkommt. **Weil da eigentlich niemand perfekt durchpasst,** halten derartige Profile insbesondere Frauen von einer Bewerbung ab. Frauen schätzen sich meist realistischer ein und haben höhere Ansprüche an sich selbst. **Auf Kundenseite gibt es bei jeder Kandidatur Zweifel.** Das belastet den Rekru-tierungsprozess unnötig. Dabei kann man die wirklich relevanten Qualitäten einer Person meist nicht aus dem Lebenslauf und aus ersten Interviews herauslesen.
DeepDiversity ist die Abkehr von der Vorstellung eines Idealprofils für Mitarbeitende – hin zur Wertschätzung der Individualität und des **Potenzials der Person für einen wertstiftenden Beitrag.** Es ist der **Abschied von der «Defizit-Kultur»,** die sich an den Differenzen zum Idealbild in Unzufriedenheit aufreibt und hin zu einer **«Vielfalt-der-Ressourcen-Kultur»,** die erkennt, was da ist und diese unterschiedlichsten Ressourcen für alle Beteiligten gut und wertstiftend einsetzt. Es ist auch eine **konsequente Haltung der Chancengleichheit ohne Vorurteile.**
DeepDiversity baut auf Regeln, Strukturen und Prozessen auf, die Chancengerechtigkeit herstellen und individuellen Gestaltungsspielraum ermöglichen. DeepDiversity stellt sehr hohe Anforderungen an Führungskräfte, die zur **Selbstreflektion** und **Selbstkorrektur** fähig sein und die Haltung von DeepDiversity konsequent umsetzen und einfordern müssen.

Individualität birgt immer die Gefahr von Willkür. Die Individualität ist menschlich sinnstiftend – die Willkür ist toxisch.

Führungskräfte müssen das eine vom anderen unterscheiden können und allem Toxischen konsequent einen Riegel schieben. Willkür zersetzt die Firmenkultur, individuelle Entfaltungsmöglichkeiten nähren sie. Dafür müssen Führungskräfte immer den Menschen im Mitarbeitenden sehen können.

DeepDiversity ist für Firmen, die für 100 Prozent der Talente im Arbeitsmarkt attraktiv sein wollen.



Von Leistung und Löhnen

Haben Sie das **Fussball EM-Finale** der Frauen gesehen? Das war Ballsport **der Weltklasse.** Laut einschlägigen Medien ist Samantha Kerr vom FC Chelsea die **best-bezahlte Fussballerin** der Welt. Sie verdient geschätzte 480'000 Euro pro Jahr. Auf Platz 10 liegt Lucy Bronze, die beim FC Barcelona jährlich 200'000 Euro einnimmt. Alle zehn Spitzenfussballerinnen zusammen erreichen Einnahmen in der Höhe von gut **drei Millionen Euro.**

Die zehn bestbezahlten Männer im Fussball verdienen insgesamt **eine halbe Milliarde** pro Jahr. Cristiano Ronaldo führt die ertragreiche Riege mit über 100 Millionen Euro pro Jahr an. Das ist **mehr als das 200-fache seiner gleich-platzierten Kollegin.**

Was hat das noch mit **persönlichen Fähigkeiten und Qualifikation** zu tun, fragt man sich. Es ist lediglich das Ergebnis eines bestimmten Geschäftsmodells, das Frauen nicht inkludiert.

Ein ähnliches Phänomen können wir in der Wirtschaft beobachten. Die kommerziellen Grossbanken bezahlen ihren Spitzenmanagern schwindelerregende Löhne. Gleichzeitig führt uns die grösste Kantonalbank vor Augen, dass Topleistungen mit weit besseren Geschäftsergebnissen von Menschen mit bedeutend weniger Einkommen erwirtschaftet werden können.

Lohnvorstellungen, Zahlungsbereitschaft und Qualifikation korrelieren oft nicht. Lassen Sie sich nicht von Leuten mit zu hohen Lohnforderungen blenden. **Auf das Talent kommt es an.**

Unabhängige Verwaltungsräte für KMU

KMU VERWALTUNGSRAT

Viele Chefs sind Eigentümer, VRP und CEO zugleich. Sie müssen vieles mit sich selbst ausmachen. Werden die Herausforderungen komplexer, hilft ein Verwaltungsrat dabei, den strategischen Blick nach vorn zu bewahren.

Auch kleinere Firmen müssen sich inzwischen grösseren Herausforderungen stellen: Preisunsicherheiten, Rohstoff- und Lieferengpässe, Unternehmensnachfolge, Margendruck, Fachkräftemangel, Nachfrageveränderungen usw.
Für Firmeninhaber ist es oft nicht möglich, **strategische Fragen mit der Familie** zu diskutieren oder mit dem **Führungsteam** zu klären. **Da hilft ein Verwaltungsratsteam weiter.** Doch manchen Firmenbesitzern ist es unangenehm, mit anderen Unternehmern aus der Standortgemeinde oder aus dem Freundeskreis **auch die Schattenseiten des Geschäfts zu diskutieren.** Sie stehen vor der Frage:

Wie findet man vertrauenswürdige und qualifizierte Menschen mit genügend Abstand ausserhalb der eigenen Kreise?

Dafür haben wir die **Plattform KMU-Verwaltungsrat** aufgebaut: GetDiversity bietet in Zusammenarbeit mit VR-Mandat.com, companymarket.ch und Sales Ahead **pragmatische Leistungen** an, um den KMU-Verwaltungsrat zielgerichtet zu **unterstützen,** zu **erweitern** oder zu **erneuern.**

> Verwaltungsrat selbst suchen mit VR-Mandat.com.
> Verwaltungsrat suchen lassen mit GetDiversity.
> Nachfolge regeln mit companymarket.ch.
> Absatz stärken mit Sales Ahead.

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.

Wir lieben Feedback.

Wenn Sie diesen Code scannen, können Sie uns Feedback zum Report geben, unseren Newsletter abonnieren und sich den Report als pdf-Datei zusenden lassen. Weiterleiten ist ausdrücklich erwünscht.

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: