



Chefinnensache

Die Mühlen der Schweizer Wirtschaft mahlen langsam, wenn es um den Gender Gap geht. In den Führungsgremien hiesiger Unternehmen sitzen noch immer auffällig wenig Frauen. Die Executive-Search-Spezialistinnen Fabienne Meier und Simone Stebler widmen sich mit grossem Engagement dem Thema Diversität und unterstützen Firmen dabei, die Weichen neu zu stellen.

Text: **Julia Heim**

Weniger als fünf Prozent der CEO-Positionen in der Schweiz werden von Frauen besetzt. Eine ernüchternde Zahl. Dr. Fabienne E. Meier, Partnerin beim Beratungsunternehmen Knight Gianella und Spezialistin für die Suche und Beurteilung oberster Führungskräfte, CEOs und Verwaltungsräte, tut einiges dafür, damit sich dieser Anteil erhöht. Die Mutter zweier schulpflichtiger Kinder weiss, wie schwierig der Weg nach oben sein kann, wenn Familie und Karriere miteinander vereint werden wollen. Die Betreuungssituation, ein wirtschaftsunfreundliches Schulsystem und fehlende Teilzeitstellen auf hohem Niveau verunmöglichen vielen jungen Frauen mit Familie berufliches Wachstum.

Diejenigen, die es schaffen, haben sich ein komplexes Betreuungsgewebnis gewoben, das nicht nur den Alltag zusammenhält, sondern auch Unvorhergesehenes abfängt. Denn

Fabienne Meier

Dr. Fabienne E. Meier arbeitet seit rund 1,5 Jahren für das Beratungsunternehmen Knight Gianella & Partner AG. Seit 2020 ist sie Executive Search & Boardroom Consultant und Partnerin. Die studierte Betriebswirtin spricht vier Sprachen und hat bereits in verschiedenen renommierten Unternehmen gearbeitet – darunter Unilever und Hilti. Bei Knight Gianella setzt sie sich besonders für die Rekrutierung von Frauen in Spitzenpositionen ein. Sie unterstützt Unternehmen dabei, Gender Diversity zu etablieren und Frauen nach einer Neubesetzung zu halten und zu fördern. Sie ist verheiratet und Mutter einer Tochter und eines Sohnes.



Simone Stebler

Die Juristin Simone Stebler ist in Zürich für das internationale Beratungsunternehmen Egon Zehnder tätig. Dabei liegt ihr Fokus auf Executive Search, Board Consulting, Talent Assessment & Development in der nationalen und internationalen Finanzdienstleistungsbranche. Ausserdem ist sie auch im Bereich Legal, Regulatory & Compliance Professionals tätig. Das Vorantreiben von mehr Diversität und Inklusion auf beruflicher Ebene ist ihr ein grosses Anliegen. Zuvor war Simone Stebler Senior Associate bei der Anwaltskanzlei Bär & Karrer AG und für die Kanzlei Nater Dallafior Rechtsanwälte AG tätig.

wenn die Mama CEO ist, dann finden Kindergeburtstag, Schulaufführung und Klavierkonzert häufig ohne sie statt. Eine Geschäftsleitungsposition erfordert neben einem hohen Pensum auch internationale Mobilität und Reisebereitschaft – ein Umstand, der vielen Frauen mit kleinen Kindern Mühe bereitet. In der aktuellen Studie «VR-Umfrage 2020/21» von Knight Gianella, in Zusammenarbeit mit der Lausanner Wirtschaftshochschule IMD, gab die Mehrheit der Befragten an, dass der fehlende Wille der Frauen, den Preis der Karriere zu zahlen, ein hoher Hemmfaktor für mehr weibliche Führung sei.

*Gibt es zwei Kandidaten
mit derselben Kompetenz,
bevorzugen wir die Frau.*

Foto: juergkaufmann.com

Neue Karrieremodelle nötig

«In der Schweiz haben wir viele gut ausgebildete Frauen, doch wir verlieren sie. Das Problem liegt bei der Unternehmenskultur auf oberster Ebene: Man muss dem Job alles unterordnen. Wir müssen unsere bisherigen Karrieremodelle anpassen und als Gesellschaft ein modernes Wertesystem verinnerlichen, das bereits bei der Erziehung unserer Kinder und der Vermittlung des eigenen Selbstbildes beginnt», so Meier. «Als meine beiden Kinder noch klein waren, habe ich selbst mit dem Gedanken gespielt, aus dem Berufsleben auszusteigen. Denn Kinder und Karriere miteinander zu verein-

baren, ist streng und lässt Frauen zweifeln, ob sich der ganze Stress lohnt. Ich habe es nicht getan und bin froh darüber. Meine Kinder sind mit einer berufstätigen Mutter aufgewachsen. Sie sind stolz auf mich.»

Bis zu 70 Prozent der gut ausgebildeten Frauen in der Schweiz haben Kinder und meistern diesen Spagat – inklusive finanzieller Einbussen und gelegentlicher Selbstzweifel. Die Expertin rät Frauen, wenn möglich auf ein Teilzeitpensum herunterzuschrauben, solange die Kinder noch klein sind, und wieder Vollzeit zu arbeiten, sobald dies möglich ist. Wichtig

ist dabei vor allem der partnerschaftliche Vertrag zu Hause. Kommt Druck auf oder werden Entscheidungen vom Partner stark in Frage gestellt, geben Frauen ihre Stelle rascher auf.

Frauen können zu viel

Doch wer auf Fabienne Meiers Ledercouch in Zollikon Platz nimmt, der hat sich entschieden und bereits ein funktionierendes Betreuungssystem etabliert. Die Frauen, die hier für eine Spitzenposition zum Gespräch gebeten werden, sind meist 45 plus, bringen fundierte Erfahrung mit und wissen, was sie wollen. Ein Problem gibt es dennoch: «Sie können einfach oft zu viel. Hat man einen Finanzexperten vor sich, weiss man genau, wo man ihn platzieren kann. Eine Allrounderin mit Know-how im Marketing, Vertrieb und mit betriebswirtschaftlicher Expertise in verschiedenen Branchen kann schlechter verortet werden. Deshalb gebe ich den Frauen die Aufgabe, einen Fokus zu setzen, das Profil zu schärfen und sich klar zu positionieren», sagt Meier. Ein Tipp, der nicht nur beim Rekrutierungsprozess nützlich ist, sondern auch später beim Ausführen der neuen Rolle.

Ob persönliche Positionierung oder Dos & Don'ts auf Geschäftsleitungsebene – ein Sparring ist auf C-Level und Verwaltungsratsmandatebene ein wirkungsvoller Faktor, um neue Führungskräfte erfolgreich einzuführen, zu integrieren und zu halten. Knight Gianella bietet deshalb einen ganz besonderen Service: Die rekrutierten Kandidatinnen und Kandidaten werden auf Kundenwunsch in den ersten 100 Tagen in der neuen Rolle durch das etablierte Beratungsunternehmen mindyourstep begleitet. Ein Angebot, das sehr gut ankommt und rege genutzt wird, denn Unternehmen wissen um ihre Verantwortung.

Bei Knight Gianella sei man auf der Suche nach den Besten der Besten, egal ob Mann oder Frau, betont Meier. Kompetenz sei der ausschlaggebende Faktor, nicht das Geschlecht. Doch viele Firmen sprechen sich dennoch vermehrt für mehr Diversität auf C-Level und bei Verwaltungsratsmandaten aus. Da heisst es dann: «Gibt es zwei Kandidaten mit derselben Kompetenz, bevorzugen wir die Frau.»

VR-Umfrage 20/21

Das Beratungsunternehmen Knight Gianella & Partner AG hat mit seiner VR-Umfrage 2021/22 seine bisher achte Studie publiziert. Befragt wurden 210 VR-Mitglieder – 75 Prozent davon in börsenkotierten Unternehmen. Die Besonderheit: Die Ergebnisse zielen in der zusammen mit der Lausanner Wirtschaftshochschule IMD durchgeführten Umfrage nicht nur auf die Zahlen des Geschlechterverhältnisses ab, sondern auch auf die Hintergründe ebendieser.

VR: Über 25 Prozent Frauen

Dass gesellschaftlich und wirtschaftlich ein Umdenken stattfindet, bemerkt auch Simone Stebler bei Egon Zehnder. Die Juristin hat sich beim international tätigen Beratungsunternehmen nicht nur der Suche nach Top-Kandidaten und -Kandidatinnen verschrieben, sondern auch den Themen Diversität und Inklusion. In den vergangenen sechs Jahren konnten sie und das Team in der Schweiz diesbezüglich viel bewegen. Und das nicht nur auf Kundenseite, sondern auch intern.

Für Steblers Kunden heisst mehr Diversität auch, sich der Forderung einer neuen Generation zu beugen. «Es hat sich viel getan in der Wirtschaft. Besonders in den Verwaltungsräten sitzen mit knapp über 25 Prozent mittlerweile immer mehr Frauen. Doch in Geschäftsleitungspositionen gibt es noch einiges zu tun. Die gläserne Decke ist hart. Es braucht Zeit, diese zu durchbrechen. Zu lange wurde Frauen mit Kindern der Karriereweg erschwert. Ein Grund dafür sind strukturelle Probleme wie die Kinderbetreuung, das Schulsystem und die fehlenden Anreize für Doppelverdiener», sagt die Expertin. Um weiterzukommen, müsse sich aber nicht nur die Basis verändern. Jede Etappe auf dem Weg nach oben stehe auf dem Prüfstand – so auch die Suche nach dem perfekten Match.

*Die Gesellschaft
hat noch nicht bewiesen,
dass es ohne Auflage geht.*

Laut Stebler unterscheiden sich Männer und Frauen stark, wenn es um die Rekrutierung geht. Während ein Mann eine Position häufig gerade deshalb spannend findet, weil sie Aufgaben enthält, die neu und herausfordernd sind, verunsichert dieser Umstand viele Kandidatinnen. «Sich solche Unterschiede bewusst zu machen und sie in den Rekrutierungsprozess einzubeziehen, liegt in unserer Verantwortung. Das heisst, ich passe mein Rekrutierungsverhalten an, rufe eine Frau vielleicht zwei- oder dreimal an, um sie für eine spannende Position anzufragen.» Sie rät Frauen, mutiger zu sein, sich zu vernetzen und das nicht nur in den eigenen Reihen. «Man muss sich mit jedem Geschlecht vernetzen und sich Meinungen anhören, die völlig anders sind als die eigene. Gerade in einer Zeit, in der wir nur noch Informationen erhalten, die uns entsprechen, ist das wichtiger denn je.»

Eine Chance sieht Stebler im Wandel des CEO-Profiles. War es früher der allwissende Superheld, sucht man heute vielerorts einen Dirigenten respektive eine Dirigentin mit Weitblick, Empathie und dem Gespür für die richtigen Fragen. Die

Juristin war lange gegen eine Frauenquote. Heute sagt sie: «Es kommt auf den Kontext an, doch in der Schweiz spreche ich mich klar für eine Quote aus. In einem Land, in dem das Frauenstimmrecht erst vor rund 50 Jahren eingeführt wurde, hat die Gesellschaft noch nicht bewiesen, dass es ohne Auflage geht.» Auch Fabienne Meier empfindet die Frauenquote als einen Hebel, um die Transformation vorzunehmen – eine effiziente Möglich-

Es kommt auf den Kontext an, doch in der Schweiz spreche ich mich klar für eine Quote aus.

keit, um Frauen schnell in die Unternehmen hineinzu- bringen. Doch viel wichtiger ist für Meier, ob es den Firmen gelingt, diese Frauen auch zu halten. Dazu bedarf es einer neuen Ausrichtung: eine wertebasierte Führung, eine sinnstiftende Aufgabe, eine konfliktfreie Zusammenarbeit hinsichtlich der internen Struktur und eine vorurteilsfreie Kommunikation. Nur wenn Unternehmen bereit sind, die eigene Kultur und Haltung weiterzuentwickeln, sind sie attraktiv für Kompetenz, Persönlichkeit und weibliche Perspektive – ein Gewinn für Gesellschaft und Wirtschaft. ★

JULIA HEIM ist freischaffende Journalistin und Kommunikationsberaterin. Als ehemalige Ressortleiterin der Plattform annabelle.ch bringt sie langjährige redaktionelle Erfahrung und digitales Know-how mit und unterstützt heute Kundinnen und Redaktionen mit spannenden Geschichten.

«Frauen und Männer sprechen beruflich eine andere Sprache»

Im Prozess der «Ersten 100 Tage» begleitet Dr. Daniela Haze Stöckli, Partnerin bei der Beratungsfirma mindyourstep, ihre Klientinnen und Klienten in einer neuen Führungsrolle oder als Mitglied der beiden obersten Führungsgremien. 100 Tage, in denen gemeinsam eine Strategie erarbeitet und an der eigenen Positionierung gefeilt wird. Eine Dienstleistung, in die immer mehr Firmen gern investieren. Daniela Haze Stöckli arbeitet eng mit Fabienne Meier von Knight Gianella zusammen. Gemeinsam wurde ein spezifisches Positionierungsprogramm für Frauen entwickelt.

WOMEN IN BUSINESS: Frau Haze Stöckli, wie viele weibliche Führungskräfte haben Sie und Ihre Partner bei mindyourstep bereits begleitet?

Haze Stöckli: Bisher konnten wir mit dieser neuen Dienstleistung insgesamt sieben weibliche CEOs börsenkotierter Unternehmen und 13 angehende Verwaltungsrätinnen erfolgreich als Sparring-Partner begleiten. Wir machen keine Werbung, sondern gelangen ausschliesslich auf Empfehlung zu unseren Kunden – das können sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen sein. Das Executive Career Sparring in den «Ersten 100 Tagen» wird jedoch meist von Firmen angestossen, um den Führungskräften die nötige Unterstützung zu bieten und eine rasche Integration zu ermöglichen.

Wie werden die neuen Führungskräfte unterstützt?

Bereits vor dem ersten Arbeitstag erarbeite ich mit der jeweiligen Person eine Strategie. Wie möchte sie in der Firma künftig wahrgenommen werden? Wie kann sie sich positionieren? Auf welche Erwartungen wird sie innerhalb der Firma treffen? Dies sind wichtige Fragen, die es zu klären gilt. Das Bewusstsein für das eigene Auftreten muss geschärft werden. Wir raten dazu, in den ersten 100 Tagen in der neuen Funktion vor allem zuzuhören und sich ein Bild zu machen. Das Ziel ist es,

Foto: Sabine Kuhn



mit Abschluss dieser Phase die ersten Schwerpunkte zu setzen.

Welchen Unterschied gibt es zum klassischen Mentoring?

Mentoren befinden sich häufig innerhalb der Firma oder im nahen geschäftlichen Umfeld. Diesen kann man auf dem Weg nach oben wieder begegnen. Wir sind unabhängig und ermöglichen damit vollkommene Offenheit. Das interne Mentoring ist eine ausgezeichnete Ergänzung zu unserer Aufgabe.

Welche Anliegen hören Sie immer wieder?

Frauen und Männer sprechen beruflich eine andere Sprache. Zwar sind beide Geschlechter offen für unser Angebot und schätzen dieses, doch merke ich, dass sich vor allem Frauen schneller öffnen. Ihnen fehlt es häufig an einem Plan und taktischem Geschick, wenn sie eine neue, verantwortungsvolle Position bekleiden. Ich unterstütze vor wichtigen Präsentationen, gebe Sicherheit und schärfe gemeinsam mit ihnen den Fokus.

Haben es Frauen schwerer in einer neuen Führungsrolle?

Was die Leistung betrifft, gibt es keinen Unterschied.

Daniela Haze Stöckli

Seit Mitte 2021 ist Dr. Daniela Haze Stöckli Partnerin bei mindyourstep GmbH, einem Beratungsunternehmen mit Fokus auf Begleitung der obersten Führungsgremien zum «High Performing Team», Executive Career Sparring & Positioning, Career Transition, Assessment-Vorbereitung und Talent Management, auch unter dem Aspekt eines holistischen Diversity-Ansatzes. Zuvor war sie in der Geschäftsleitung des Schweizerischen Versicherungsverbands SVV tätig. Daniela Haze Stöckli ist Mutter von drei Söhnen im Teenageralter und kennt die Herausforderungen Karriere und Familie gut.

Beide Geschlechter müssen Leistung abliefern. Doch Frauen werden deutlicher wahrgenommen und stehen damit stärker im Fokus, weil sie in der Minderheit sind. Lange waren die Rahmenbedingungen nicht gegeben, dass Frauen mit Familie Karriere in der Geschäftsleitung machen konnten. Das musste erst wachsen. Nun rutschen Frauen nach. Damit sie für das C-Level in Frage kommen, müssen innerhalb der Unternehmen die Bedingungen stimmen, das heisst beispielsweise das Durchbrechen von Seilschaften oder die Etablierung von genderneutraler Sprache.

Welche Tipps geben Sie Ihren Klientinnen mit auf den Weg?

Frauen sollten viel mutiger sein, den ersten Schritt zu machen. Sie sind in ihrer Auftrittskompetenz häufig noch nicht so souverän wie die Männer, die darin wesentlich mehr Erfahrung haben. Ich möchte Frauen nicht nur bestärken, sondern ihnen auch die politischen Spiele näherbringen, die im Hintergrund ablaufen, sodass sie mitspielen können. Frauen sind grundsätzlich eher problemorientiert. Sie haben vor Augen, was im schlimmsten Fall passieren könnte. Wir arbeiten zusammen an einer Strategie. Das baut Unsicherheit ab. ★