

In den Top-Gremien angekommen

Sarah Schläppi

Die Rechtsanwältin ist Geschäftsführerin einer Berner Kanzlei und hat mehrere VR-Mandate in kleinen und mittleren Unternehmen.

Petra Joerg

Die Ökonomieprofessorin und Coop-Verwaltungsrätin bietet an der Universität Bern Weiterbildungen für Verwaltungsräte an.

Monique Bourquin

Die Betriebswissenschaftlerin machte bei Unilever Karriere und ist heute professionelle Verwaltungsrätin mit sieben Mandaten.

Madeleine Stöckli

Die Pharmazeutin war CEO eines Medizinaltechnikonzerns und hat nun zwei VR-Präsiden und einen Verwaltungsratsitz inne.



Fit für den VR

Verwaltungsrätinnen In den nächsten Jahren werden Hunderte Frauen in Verwaltungsräte gewählt. Höchste Zeit, sich warmzulaufen.

von CORINNE AMACHER

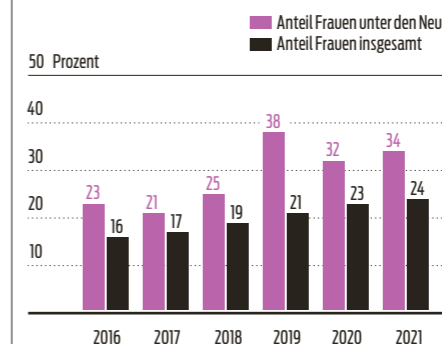
Rund 80 Bewerbungen trafen ein, davon nur eine von einer Frau. Madeleine Stöckli kann es heute noch kaum glauben, dass die Resonanz von Frauen auf die Stellenausschreibung so bescheiden war. Gesucht wurde ein oder eine CEO fürs Kantonsspital Baselland, ein Unternehmen mit über 3300 Mitarbeitenden, dem Madeleine Stöckli als Verwaltungsratspräsidentin vorsteht. Die Auswahl des obersten Managements gehört zu ihren Pflichten. Vor einem Jahr hat der neue Mann an der Spitze seinen Job angetreten. «Ich bin überzeugt, dass es viele Frauen gäbe, die für solche Aufgaben geeignet wären, aber sie trauen sich nicht, sich zu bewerben», sagt sie.

Ausgewogener lief die Besetzung eines vakanten Verwaltungsratsplatzes. Zahlreiche qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten standen zur Auswahl, das

Geschlechterverhältnis war auch auf der Shortlist ausgeglichen. In der Endrunde standen sich ein Mann und eine Frau mit vergleichbarer Qualifikation gegenüber, worauf die Frau den Vorzug erhielt. Die

Frauen legen zu

Frauenanteil in den Verwaltungsräten der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber



Quelle: Schillingreport 2021

Regierung des Kantons Baselland legt Wert auf Diversity. Und so besteht der Verwaltungsrat des dortigen Kantonsspitals ab September aus vier Männern und drei Frauen, darunter Präsidentin Stöckli.

«Frauen gesucht», lautet die Maxime in den Schweizer Führungsetagen, einmal mehr und immer wieder - seit Jahrzehnten schon. Obwohl Frauen auf dem Weg an die Spitze viele Hürden genommen haben, sind sie noch lange nicht Normalität: In den Verwaltungsräten der hundert grössten Schweizer Unternehmen sitzen laut einer Erhebung des Headhunters Guido Schilling 205 Frauen 636 Männern gegenüber. Das entspricht einem Anteil von 24 Prozent. Laut neuem Aktienrecht müssen grosse Firmen bis in fünf Jahren 30 Prozent Frauen vorweisen. Angenommen, von den jährlich rund 90 VR-Sitzen, die in den grössten Unternehmen freierwerden, wird die Hälfte genderkonform mit Frauen besetzt, stehen 225 Sitze für Frauen bereit. Hinzu kommen unzählige kleine und mittlere Unternehmen, bei denen die Quote ebenfalls Druck erzeugt, die Verwaltungsräte zu feminisieren. Damit hatten Frauen noch nie so gute Chancen wie heute, in die obersten Führungsgremien einzuziehen.

VORBILDICHE «ZÜRICH»

Wie einfach das mitunter geht, zeigt der Versicherer Zurich Insurance Group, bei dem als einzigem der 20 Unternehmen aus dem Swiss Market Index die Mehrheit der VR-Mitglieder - sechs von elf - weiblich ist. Möglich machte dies der kürzlich erfolgte Zuzug von UBS-Schweiz-Chefin Sabine Keller-Busse. Aber auch Frauen, die nicht Sabine Keller-Busse heissen und sich für strategische Aufgaben interessieren, sehen sich durch die Quotenvorgabe ermuntert, sich für die Aufgaben in Verwaltungsräten fit zu machen. Dies zeigt sich unter anderem an der starken Nachfrage nach Weiterbildungen für Verwaltungsräte und Verwaltungsrätinnen und solche, die es werden wollen.

Mit der Universität St. Gallen, der Hochschule Luzern und der Universität Bern bieten gleich drei namhafte Deutschschweizer Hochschulen Studiengänge für Verwaltungsräte an, die mit einem Certificate of Advanced Studies (CAS) abgeschlossen werden, dem Mass der Dinge im lebenslangen Lernen (siehe Tabelle auf Seite 72). Neben den CAS-Programmen wird auch in kürzeren Seminaren einschlägiges Wissen vermittelt - von Corporate ▶

Frau Stöckli, Sie haben gleich zwei namhafte Verwaltungsratspräsidien inne. Wie kamen Sie dazu? Am Kantonsspital Baselland und bei der Büchi Labortechnik AG war ich bereits im Verwaltungsrat tätig, als ich von den Eigentümern angefragt wurde, ob ich das Präsidium übernehmen möchte.

Ein Präsidium ist eine viel grössere Nummer als ein einfaches Verwaltungsratsmandat. Das ist so. Für mich kam ein Präsidium erst dann in Frage, nachdem ich als CEO des Medizinaltechnikkonzerns B. Braun Medical aufgehört hatte. Ein VR-Präsidium und eine operative Kaderfunktion gehen für mich nicht zusammen. Das Präsidentenamt braucht viel Zeit und Flexibilität, um auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Man muss jederzeit einspringen können, wenn einen die Geschäftsleitung, die Aktionäre oder die Medien brauchen.

Viele Frauen trauen sich solche Funktionen nicht zu, Sie schon. Warum? Ich habe es mir auch gut überlegt, aber nicht, weil ich es mir nicht zugetraut hätte, sondern vor allem darum, weil ich Spass an operativen Tätigkeiten hatte. Dann merkte ich, wie privilegiert ich bin von meiner Ausbildung her, meinen Erfahrungen, meinem Alter und meinem Geschlecht, und fand es einen guten Zeitpunkt, um voll auf die Karte Verwaltungsrätin zu setzen.

Welche Fähigkeiten sind in dieser Rolle von Ihnen gefragt? Es braucht Durchhaltungsvermögen, kommunikatives Geschick und die Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt wichtige Interessengruppen einzubinden. Als VR-Präsidentin bin ich auf dem Servierteller, damit muss ich umgehen können. Das habe ich besonders während der umstrittenen Reorganisation des Kantonsspitals Baselland gesehen.

Wie gross war für Sie der Schritt von der operativen zur strategischen Arbeit? Sehr gross. Die meisten Verwaltungsräte kommen aus dem operativen Geschäft und laufen Gefahr, die strategische und die operative Ebene zu vermischen. Ein Verwaltungsrat muss sich immer wieder

„Als VR-Präsidentin bin ich auf dem Servierteller“

Madeleine Stöckli über ihren Weg an die Spitze und worauf angehende Verwaltungsrätinnen achten sollten.



PROFI-VERWALTUNGSRÄTIN
Madeleine Stöckli gehört zu den wenigen Frauen mit zwei Verwaltungsratspräsidien in Männerdomänen.

auf die strategischen Aufgaben und die oberste Führung besinnen. Das ist mir sehr wichtig, das thematisiere ich auch immer wieder. Man muss das Management auch mal machen lassen.

Warum gibt es bei uns so wenige Frauen an der Spitze von Firmen? Meiner Erfahrung nach sind es nicht die Firmen, die hohe Anforderungen an Frauen stellen, sondern es sind die Frauen, die hohe Anforderungen an sich selbst stellen. Sie glauben, sie müssten alle Anforderungen eines Profils nicht nur erfüllen, sondern diese auch noch übertreffen. Männer sind da viel lockerer, bewerben sich auch, wenn sie nur 80 Prozent mitbringen. Mehr Selbstvertrauen würde Frauen guttun. Sie müssen sich mehr zutrauen.

Was raten Sie Frauen sonst noch, die eine VR-Laufbahn anstreben? Wichtig ist, dass sie sich positionieren. Dazu gehört eine Analyse der Erfahrungen, Kompetenzen und Stärken. Zudem müssen sie sich sichtbar machen, auf Plattformen und in gemischten Netzwerken, nicht nur in reinen Frauennetzwerken. Sie sollten Augen und Ohren offenhalten und Kontakte pflegen.

Welche Bedeutung haben Netzwerke in Ihrer Laufbahn? Ich habe Netzwerke nie systematisch oder aktiv gesucht, sondern einfach aus Freude und Interesse Kontakte gepflegt.

Haben Quereinsteigerinnen Chancen, in Verwaltungsräte hineinzukommen? Warum nicht? Wenn explizit eine Person gesucht wird, die eine Aussensicht vertritt und einen anderen Blickwinkel in ein Gremium bringt. Querdenken ist immer gut, vor allem in Verwaltungsräten. Aber als Quereinsteigerin ist es sicher nicht einfach. Man fühlt sich sicherer und wohler, wenn man sich in einer Branche oder einem Umfeld bewegt, wo man schon Erfahrungen gesammelt hat.

Wie gehen Sie bei der Auswahl Ihrer Mandate vor? Die Verantwortung und die Pflichten von Verwaltungsräten haben stark zugenommen. Darum bin ich überzeugt, dass ein Verwaltungsrat nicht zu viele Mandate ausüben soll. Ich suche darum auch nicht aktiv, sondern bin selektiv und konzentriere mich auf meine Erfahrungen in den Branchen Gesundheitswesen, Pharma und Medizinaltechnik.

Was halten Sie von Frauenquoten? Ich habe lange Zeit nichts von Quotenregelungen gehalten. Aber der Prozess, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, geht so langsam vor sich, dass ich mittlerweile Quoten eher befürworte. Wir müssen den Prozess beschleunigen.

Welches ist, in wenigen Worten, der Reiz des Berufs Verwaltungsrätin? Es ist als Aufgabe abwechslungsreich, spannend, anspruchsvoll und fordernd. Ein Unternehmen auf seine Stärken und auf den Markt auszurichten, ist extrem befriedigend, wenn es klappt.

► Governance über Kommunikation bis hin zu Finanzkontrolle und Krisenmanagement. Das Kursangebot spiegelt den Wandel, den die Gremien durchgemacht haben: weg vom gemütlichen Club hin zum leistungsbetonten Führungsorgan.

An der Hochschule Luzern ist die Nachfrage für den Zertifikatskurs Verwaltungsrat so hoch, dass nun jährlich zwei Parallelklassen geführt werden mit insgesamt 60 Teilnehmenden, davon rund ein Viertel Frauen. Freie Plätze gibt es erst nächstes Jahr wieder. Die Mehrzahl der Absolventen verfügt beim Start bereits über eines oder mehrere Verwaltungsratsmandate. Laut Dozentin und Projektleiterin Mirjam Durzer werden maximal ein Viertel aufgenommen, die noch kein Mandat haben.

VORBEREITETE FRAUEN

«Wir sehen die Tendenz, dass sich immer mehr Frauen ohne Mandat für einen Studiengang bewerben», sagt Petra Joerg, CEO von Rochester-Bern Executive Programs, einer Kooperation der Universität Bern mit der University of Rochester. «Das kann einerseits mit dem höheren Bedarf an Verwaltungsrätinnen zusammenhängen, andererseits aber auch damit, dass sich Frauen fundiert auf die Rolle vorbereiten wollen, bevor sie die Nominierung in ein Gremium annehmen oder überhaupt nach einem Mandat suchen.» Das Berner Programm fokussiert auf die Verwaltungsrats-tätigkeit in kleinen oder mittleren Unternehmen (KMUs). Aufgenommen werden höchstens 35 Teilnehmende pro Jahr und Klasse, der Frauenanteil beträgt im Schnitt 27 Prozent.

Eine Absolventin ist Sarah Schläppi, Rechtsanwältin und Geschäftsführerin der

Im Gegensatz zu Managementjobs führt der Weg zu einem VR-Mandat meist über Vitamin B.

Berner Kanzlei Bracher & Partner mit knapp 30 Mitarbeitenden. Als die 37-Jährige vor drei Jahren ihr erstes externes VR-Mandat übernahm, stellte sie bald fest, «dass mir die strategische Arbeit, die Weiterentwicklung eines Unternehmens und der Austausch im Verwaltungsrat viel Freude bereiten und ich meine Fähigkeiten einbringen kann».

Mit dem Studiengang Rochester-Bern wollte sie primär ihr Wissen erweitern und aktualisieren. Besonders gefallen hat ihr der Mix aus Praxis und Theorie: «Gestandene Verwaltungsrätinnen und Unternehmer standen uns Rede und Antwort, das

war wirklich spannend.» Heute hat Sarah Schläppi mehrere VR-Mandate in KMUs der Region Bern sowie bei der Gebäudeversicherung des Kantons Bern, zudem ist sie Präsidentin von Pro Infirmis Bern. Die meisten Mandate sind über persönliche Kontakte zustande gekommen.

VERNETZT GEWINNT

Etablierte Verwaltungsrätinnen raten Frauen, die auf eine VR-Karriere aspirieren, Zeit und Energie in den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu stecken. Denn während Managementjobs praktisch immer durch ein professionelles Auswahlverfahren besetzt werden, führt der Weg zu einem VR-Mandat meistens über Vitamin B. Nützlich sind dabei die bewährten Kontaktbörsen wie Female Board Pool oder GetDiversity sowie die sozialen Medien wie LinkedIn, Xing oder Twitter, die die so wichtige Sichtbarkeit erhöhen. Sarah Schläppi hat im Kanton Bern «ein effizientes Netzwerk von sieben Unternehmerinnen aufgebaut, um die Vernetzung von Frauen zu verbessern und damit auch die Empfehlungen von Frauen zu erhöhen». Nicht zu unterschätzen sind auch gemischte Netzwerke wie Wirtschaftsverbände, denn die meisten VR-Sitze werden vorderhand noch von Männern vergeben.

Zu den am besten vernetzten Verwaltungsrätinnen der Schweiz gehört Monique Bourquin. Sie ist 55-jährig und arbeitet seit fünf Jahren als professionelle Verwaltungsrätin. Von ihren sieben Mandaten, darunter Verwaltungsrätin bei Emmi, Kambly und Weleda und Präsidentin des Markenartikelverbands Promarca, kamen zwei über Headhunter zustande, die anderen über persönliche Beziehungen. «Ich ►

ANZEIGE



Foto: zVg

Zeitnah vom Home ins Office.

Der Franklinturm hält Ihre Wege kurz, damit Zeit für Wichtigeres bleibt. Auf repräsentativen Büroflächen ab 560 m² direkt am Bahnhof Oerlikon kommt Ihr Unternehmen weiter.

Werden Sie jetzt mobil unter franklinturm.ch

FRANKLIN
TURM



► habe Freude am Kontakt mit interessanten Menschen», sagt sie, «so habe ich während meiner ganzen Laufbahn aktiv Möglichkeiten wahrgenommen, Menschen kennenzulernen, und die Kontakte dann auch gepflegt.» Die Basis für ihr berufliches Beziehungsnetz legte sie im Betriebswirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen. Dann machte sie während 14 Jahren Karriere beim Konsumgüterkonzern Unilever, wo sie bis zur Länderchefin Schweiz und Finanzchefin der DACH-Region aufstieg.

MUT ZU UNANGENEHMEM

Der meistbegangene Weg in die Verwaltungsräte führt wie der von Monique Bourquin über eine erfolgreiche operative Laufbahn. Weitere Grundanforderungen für die Arbeit im Verwaltungsrat sind laut Bourquin, sich rasch ein möglichst gutes Verständnis der Situation zu verschaffen, eine eigene Meinung zu bilden und diese auch sachlich zu vertreten: «Man sollte sich nicht scheuen, seine Meinung zu äussern, auch wenn sie von derjenigen der VR-Kollegen abweicht.» Direktheit ist auch für Sarah Schläppi ein wichtiger Punkt: «Ich scheue mich nicht, mich in einem Gremium einzubringen, Unangenehmes anzusprechen und Dinge zu hinterfragen, wenn ich es für notwendig halte», sagt sie und stellt fest: «Das wird geschätzt.»

Umgekehrt heisst das: Die typisch weibliche Eigenschaft des Stets-gemocht-werden-Wollens ist ein Hindernis auf dem Weg nach oben. Dies gilt besonders für das VR-Präsidium, wo die Führungskräfte an ihren Fähigkeiten gemessen werden, klare



Nur 6 Prozent der hiesigen Unternehmen haben das Präsidium mit einer Frau besetzt.

Entscheide zu treffen und diese ebenso klar zu kommunizieren. Madeleine Stöckli gehört zu den wenigen Frauen in der Schweiz, die sich zwei namhafte VR-Präsidien in Männerdomänen erarbeitet hat: Neben dem Kantonsspital Baselland präsidiert sie die Büchi Labortechnik mit weltweit über 700 Mitarbeitenden. Zudem ist sie Verwaltungsrätin der zur Metall-Zug-Gruppe gehörenden Belimed.

Operative Erfahrung erwarb die 58-Jährige in ihrer Laufbahn beim Medizinaltechnikunternehmen B. Braun Medical mit rund 1000 Mitarbeitenden, das sie zuletzt als CEO führte. Sie studierte Pharmazie an

der ETH Zürich und holte sich das betriebswirtschaftliche Rüstzeug mit einem Master of Business Administration an der Universität St. Gallen. Als Präsidentin muss sie bereit sein, Risiken einzugehen und auch mal unpopuläre Reorganisations durchzuführen. Bei der Neuausrichtung des Kantonsspitals Baselland entwickelte sie eine Fähigkeit, die sie sich im Vorfeld nicht vorrangig zugeschrieben hätte: «Diplomatisches Geschick.» So ist es ihr gelungen, verschiedenste Interessengruppen einzubinden und für die neue Strategie zu gewinnen.

VON DER AUSNAHME ZUR REGEL

«Die Gesprächskultur innerhalb eines Verwaltungsrats und zwischen Verwaltungsrat und Management hängt sehr stark von der Person im Präsidium ab», stellt Monique Bourquin fest. Gerade hier könnten Frauen ihre traditionellen Stärken wie Integrations- und Kommunikationsfähigkeit ausspielen. Allerdings haben laut «Schillingreport» nur gerade 6 Prozent der Schweizer Unternehmen das Präsidium mit einer Frau besetzt. Ökonomeprofessorin und Coop-Verwaltungsrätin Petra Joerg vermutet, «dass viele Frauen - wenigstens in der Selbstwahrnehmung - den Eindruck haben, dass sie die für ein Verwaltungsratspräsidium geforderten Qualitäten wie Erfahrung als Verwaltungsrätin, Kenntnis der Branche und operative Führungsqualitäten noch nicht mitbringen».

Genau hier setzt sie mit einer neuen Weiterbildung an. Um Frauen für Führungsrollen in Management und Verwaltungsräten zu stärken, hat Joerg mit einem Frauenteam einen Studiengang spezifisch für Frauen entwickelt. Im Zentrum steht die Stärkung der «Selbstkompetenz», wobei sich die Teilnehmerinnen mit Themen wie Selbstbewusstsein, Authentizität, Mut, Resilienz und Überzeugungsfähigkeit auseinandersetzen.

Das neue Programm besteht aus fünf Modulen zu je zwei Tagen plus vier Impulstagen. Ziel ist es, dass Frauen ihr Entwicklungspotenzial erkennen und «ihre eigene Führungsmarke» formen. Petra Joerg ist zuversichtlich, dass Frauen so in den nächsten Jahren auch vermehrt in Präsidien vorstossen: «Die eine oder andere Ausnahme gibt es ja bereits, und von der Ausnahme werden wir zur Regel kommen - so wie bei der Vertretung von Frauen in Verwaltungsräten.»

Lernen fürs VR-Mandat

Weiterbildungen für Verwaltungsrätinnen und solche, die es werden wollen

Institution	Dauer	Kosten	Zertifikat
AKAD akad.ch	6 Monate 8 Kurse zu je 2 Tagen	ca. 5000 Fr.	SAQ ¹
Hochschule Luzern Wirtschaft hslu.ch	12 Monate 6 Module zu je 2 Tagen	9800 Fr.	CAS ²
IMD Business School imd.org	9 Tage	28 000 Fr.	Diplom IMD
Insead insead.edu	5 Tage Einstiegsprogramm	9500 Euro	Bestätigung
Universität Bern / University of Rochester rochester-bern.ch	10 Monate 5 Module zu je 2½ Tagen	14 800 Fr.	CAS ²
Swiss Board School / Universität St. Gallen imp.unisg.ch	10 Monate 6 Module zu je 2 Tagen	19 500 Fr.	CAS ²
ZFU zfu.ch	3 Wochen 2 Module zu je 3 Tagen	8000 Fr.	Zertifikat ZFU

¹SAQ = Swiss Association for Quality, ²CAS = Certificate of Advanced Studies. Quelle: swissvr.ch, Webseiten