

# Gender Diversity als Erfolgsfaktor – auch im Verwaltungsrat

Frauen sind gut fürs Geschäft. Wie wissenschaftliche Studien zeigen, tragen gemischte Führungsteams nicht nur zum Erfolg der Firma bei, sondern fördern auch die Qualität der Unternehmensführung. Frauen zu fördern, hiesse daher auch, unseren wirtschaftlichen Wohlstand längerfristig zu sichern. Dennoch mangelt es uns scheinbar an Bereitschaft, das weibliche Potenzial gewinnbringend zu nutzen. Selbst hochqualifizierte Karrierefrauen haben noch immer mit strukturellen, gesellschaftlichen und politischen Hindernissen zu kämpfen. Das muss nicht sein.

«Vergessen Sie China, Indien und das Internet: Das wirtschaftliche Wachstum wird von Frauen getragen.» Diese Zeilen waren vor nicht allzu langer Zeit in einem Artikel der Zeitschrift «The Economist» zu lesen: Die Erhöhung der weiblichen Erwerbsquote in den Industrieländern habe mehr zum Wachstum des globalen Bruttosozialprodukts beigetragen als neue Technologien oder Wirtschaftskolosse wie China und Indien.<sup>(1)</sup> Frauen seien somit die am schlechtesten genutzte Ressource auf dieser Welt. Das «Wall Street Journal» meint: «Frauen sind der Schlüssel für die wirtschaftliche Zukunft Europas». <sup>(2)</sup> Und der «Spiegel» schreibt kurz und sec: «Die Damen sind Gold wert.» <sup>(3)</sup>

## Gut fürs Geschäft

Nun kann man solche Statements entweder als völlig überspitzte und verzerrte Aussagen aufmerksamkeitsheischender Journalisten abtun. Oder man wirft einen Blick auf die neueste wissenschaftliche Literatur und erkennt, dass Frauen in Unternehmen tatsächlich gut sind fürs Geschäft. Die OECD rechnet vor, dass eine Angleichung der weiblichen an die männliche Erwerbsquote das Bruttosozialprodukt der Schweiz in den nächsten 50 Jahren um bis zu 20% erhöhen dürfte. <sup>(4)</sup> Noch konkreter sind jene Studien, die einen Zusammenhang zwischen dem Anteil weiblicher Ver-



### Carolina Müller-Möhl

Die Autorin ist Politologin, Präsidentin der Müller-Möhl Group, Verwaltungsrätin der Nestlé S. A. und der Kühne Holding AG. Carolina Müller-Möhl ist Mutter eines Sohnes und gehört unter anderem der Leitung der Stiftung Pestalozzianum für Jugend, Bildung, Dialog an.

Bild: Renate Wernli

waltungsrätinnen und der Performance eines Unternehmens nachweisen. So fand das US-Forschungsinstitut *Catalyst* heraus, dass jene Unternehmen mit den meisten

Frauen in Verwaltungsgremien einen um bis zu 34% höheren *Total Return to Shareholders* (TRS) und einen um 35% höheren *Return on Equity* (ROE) aufwiesen als die Firmen mit dem schlechtesten Geschlechterverhältnis. <sup>(5)</sup> Ähnliche Zusammenhänge wurden auch in einer dänischen Studie mit 2500 Unternehmen nachgewiesen. <sup>(6)</sup> Und eine kürzlich erschienene Untersuchung von *McKinsey & Company* weist ebenfalls in dieselbe Richtung. Gender Diversity wirke sich nicht zuletzt auch positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus. <sup>(7)</sup> Es scheint, als liege ein immenses Potential für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg quasi auf der Strasse – und doch wird dieses bis heute beharrlich ignoriert.

Zwar ist der Anteil von Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungspositionen in den letzten Jahren gestiegen: Seit 1991 hat sich der Anteil berufstätiger Frauen in Schweizer Unternehmensleitungen fast verdreifacht, von 3,4% auf 9,7% im Jahr 2006 (jener der Männer stieg von 10,9% auf 17,3%). <sup>(8)</sup> Vergleicht man dann aber den Frauenanteil in den Verwaltungsräten der 12 SMI-Unternehmen mit anderen börsennotierten Firmen in Europa, dann erreichen diese mit einem Frauenanteil von 9% nicht einmal den EU-Durchschnitt (11%). <sup>(9)</sup> Skandinavische Länder wie Norwegen und Schweden, aber auch Bulgarien, Slowenien oder Lettland sind uns da um Längen voraus.

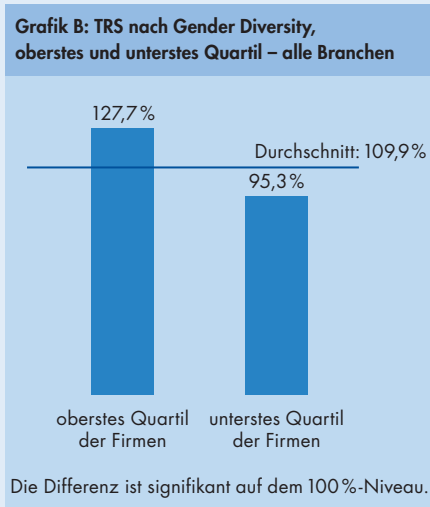
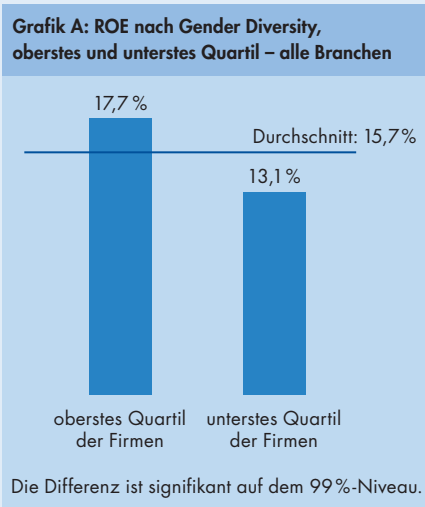
## Das Potenzial der Frauen

Es gibt viele Gründe für die Missverhältnisse der Geschlechter – strukturelle, gesellschaftliche, politische, aber auch individuelle. Klar ist, dass solche Ungleichheiten für die Schweizer Wirtschaft zum Hemmschuh werden können, sollten wir weiterhin weibliches Unternehmertum und

Frauen in ihrer beruflichen Karriere nicht besser fördern, denn:

- Weibliche Führungsqualitäten sind nachweislich eine grosse Bereicherung für *Good Governance* in Verwaltungsräten und Management. Eine offenere Kommunikation, ein verbesserter Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens, eine umfassendere Beachtung aller Stakeholder oder kreative Lösungsansätze sind Leistungen, die von gemischten Führungsteams besser erbracht werden.<sup>(10)</sup>
- All diese positiven Effekte gemischter Führungsteams kommen aber erst ab einer kritischen Anzahl von drei weiblichen Teammitgliedern so richtig zum Tragen. Erst dann nämlich werden Kaderfrauen nicht mehr an ihren Attributen, sondern an Argumenten gemessen.<sup>(11)</sup>
- Frauen sind in Sachen guter Bildung auf dem Vormarsch. Schon jetzt beginnt das Geschlechterverhältnis an den Universitäten und Hochschulen zu ihren Gunsten zu kippen: Seit 1980 hat sich die Zahl der Frauen mit Tertiärbildung mehr als vervierfacht (von 3% auf 13%), während bei den Männern nur eine Verdoppelung stattgefunden hat (von 9% auf 15%).<sup>(12)</sup> Es dürfte in Zukunft also von weiblichen Talenten geradezu wimmeln.
- Auf diese hochqualifizierten Frauen sind die Führungsgremien je länger desto mehr angewiesen, denn die steigende Überalterung unserer Bevölkerung kann langfristig nur mit einer besseren Nutzung des weiblichen Humankapitals kompensiert werden. Laut *McKinsey & Company* würden uns in Europa andernfalls in 30 Jahren nicht 3 Mio. sondern 24 Mio. Arbeitskräfte fehlen!<sup>(13)</sup>
- Und last but not least sind Frauen heute für drei Viertel aller Kaufentscheidungen verantwortlich. Ein besseres Ver-

### Unterschiede beim Return on Equity (ROE) und Total Return to Shareholders (TRS) in % nach dem Grad der Gender Diversity



Quelle: Catalyst (2004)

ständnis des Absatzmarkts dürfte da wohl im ureigenen Interesse eines jeden Unternehmens sein.<sup>(14)</sup>

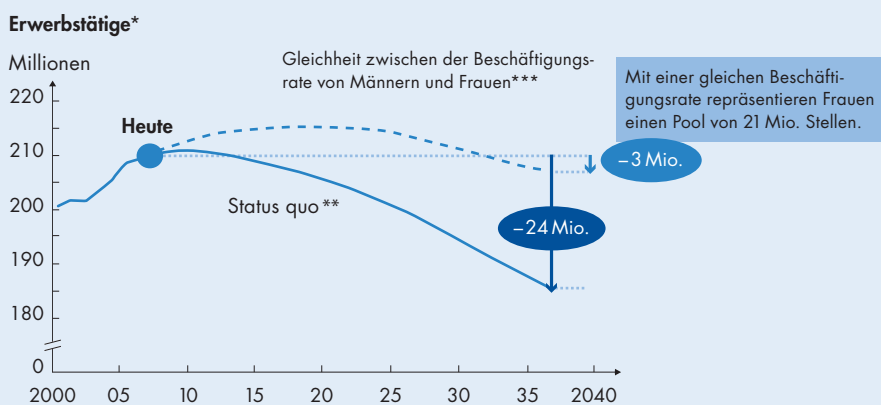
Das britische *Smith Institute* schreibt, dass in England gut 70% der Frauen mit wissenschaftlichen, technologischen und Ingenieursqualifikationen in Sektoren arbeiten, wo ihre spezifischen Fähigkeiten gar nicht verlangt werden.<sup>(15)</sup> Die Untervertretung weiblicher Topkader ist somit nicht die Folge eines Mangels an geeignetem Personal, wie so oft beklagt wird. Die Ursache liegt vielmehr darin, dass bei der Rekrutierung weiblicher Manager und Verwaltungsräte die Bereitschaft, sich auch «outside the box» umzusehen, kaum vorhanden ist. Dabei existieren seit geraumer Zeit Beratungsfirmen und Personalvermittler, die speziell auf die Vermittlung weiblicher Arbeitskräfte spezialisiert sind.

### Leadership und Grundsätze

Nebst der fehlenden Bereitschaft zur Förderung von Frauenkarrieren in den Unternehmen ist die berufstätige Frau beziehungsweise die auswärts arbeitende Mutter mit vielen Vorurteilen konfrontiert. Nicht nur das Attribut «Rabenmutter» angehängt zu bekommen, sondern beispielsweise auch Erfahrungen im individuellen Sozialisierungsprozess einer jungen Frau sind Beweggründe, eine berufliche Karriere frühzeitig abzubrechen oder gar nicht erst anzustreben.<sup>(16)</sup>

Solange unsere Gesellschaft, auch mit medialer Unterstützung, solche Vorurteile pflegt, stehen Reformen des Arbeitsmarkts auf wackligen Füßen. Erst in Kombination mit einem Bewusstseinswandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind nachhaltige Verbesserungen erreichbar. Dabei muss klar sein: Leadership ist auch Frauensache. Nicht nur, weil Frauen es

## Anzahl fehlender Arbeitskräfte bis 2040 je nach «Gleichstellungstempo»



\* Gesamtbevölkerung zwischen 15 und 65 Jahren, multipliziert mit der Beschäftigungsrate (für EU-27, ohne Slowenien, Slowakei und Tschechien, aber mit Island, Norwegen, Schweden und Albanien).

\*\* Schätzungen basieren auf der Beschäftigungsrate 2005 der Frauen (56%).

\*\*\* Schätzungen basieren auf der Beschäftigungsrate 2005 der Männer (71%).

Source: Eurostat, Global Insight, McKinsey

auch können – sondern weil Gleichstellung und Fairness es verlangen und weil der wirtschaftliche Wohlstand unseres Landes davon abhängig sein wird.

Natürlich gibt es in Wirtschaft und Politik immer noch schwarze Schafe bezüglich Frauenförderung. Es sind diejenigen Unternehmer und Politiker, die Frauen lieber zu Hause am Herd als am Bürotisch sähen. Umgekehrt finden sich aber auch Vorbilder, die dem wachsenden Bedarf an weiblichen Führungskräften mit neuen Ansätzen begegnen. Als vorbildhaft sind folgende Grundsätze anzusehen:

- Die Förderung weiblicher Führungskräfte muss Chefsache sein und von der Geschäftsleitung respektive dem Verwaltungsrat getragen werden. Unterstützung von oben ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts.
- Eine Sensibilisierung für Karrierefrauen via Schulung ihrer männlichen Kollegen

ist nötig. Frauen handeln und kommunizieren in gewissen Situationen anders als Männer. Gerade dies kann die Unternehmenskultur im Sinne von Good Governance bereichern – sofern man die Signale richtig versteht.

- Talentpools für weibliche Arbeitskräfte mit Potenzial haben Signalwirkung nach innen und aussen. Sie steigern die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Arbeitnehmerinnen («Employer of Choice») und bringen damit strategische Vorteile in Sachen Innovation und Marktkenntnisse.
- Ein grösserer Horizont bei der Nachfolgeregelung in Unternehmensleitungen führt automatisch auch zu einer grösseren Auswahl fähiger Kandidatinnen («outside the box»). Beratung von externer Seite ist hier meist eine sinnvolle Sache.
- Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, etwa durch Kinderkrippen

und Teilzeitarbeitsmodelle, erleichtert den Frauen einen Wiedereinstieg. Dies gilt genauso für die Führungsetage! Übergangsprogramme während einer Baby-pause erhöhen zudem die Arbeitsproduktivität und führen langfristig zu niedrigeren Personalkosten.<sup>(17)</sup> Mangelnde Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und Karriere sowie die «Allzeit bereit»-Mentalität in vielen Betrieben gehören mit zu den gravierendsten Hindernissen für Frauenkarrieren.

## Frauen fördern – Frauen fordern

Natürlich sind die Unternehmen nicht alleine für die Hemmnisse von Frauenkarrieren verantwortlich. Es fehlt hierzulande etwa an Ganztageschulen und einem effizienten Fördersystem für Kinderkrippen. Letzteres sieht bis anhin einkommensabhängige Betreuungskosten vor, was vor allem Familien mit kleinen und mittleren Einkommen entlasten soll. Bereits ab einem jährlichen Bruttoeinkommen von 60 000 CHF lohnt es sich für die Mutter finanziell aber gar nicht, mehr als 2 Tage zu arbeiten.<sup>(18)</sup> Mehr arbeiten hiesse dann paradoxerweise, weniger zu verdienen.

Wenn ein Unternehmen und dessen Führungsgremium aus Überzeugung und nicht erst, weil es muss, dazu bereit ist, für karrierewillige Frauen entsprechende Unterstützung zu leisten, lassen sich viele Hindernisse überwinden. Diese Bereitschaft scheint laut einer Studie von *Heidrick & Struggles* vor allem bei KMU (mit weniger als 250 Mitarbeitenden), bei ganz grossen Unternehmen (mit mehr als 10 000 Mitarbeitenden) und in der Konsum- und Life-Science-Industrie vorhanden zu sein.<sup>(19)</sup>

Wenn Frauen gefördert werden, bedeutet das nicht, dass nicht auch etwas von ihnen gefordert werden soll – nämlich ge-

nau gleich viel wie von Männern! Nur allzu oft wird das Scheitern einer Top-Managerin aber medial aufgebauscht, während sich umgekehrt männliche CEOs Misserfolge erlauben können, ohne gleich ihren Marktwert einzubüssen. Frauen sollten in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen dieses Landes nicht mehr den zwiespältigen Status von Exotinnen geniessen, sondern als wertvolle Bereicherung für Performance und Good Governance anerkannt werden. ■

Carolina Müller-Möhl

<sup>(1)</sup> The Economist vom 12. April 2006.

<sup>(2)</sup> The Wall Street Journal vom 20. September 2007.

<sup>(3)</sup> Spiegel Spezial Nr. 1/2008.

<sup>(4)</sup> OECD (2004): Babies and Bosses: Reconciling Work and Family Life. Volume 3.

<sup>(5)</sup> Catalyst (2004): The Bottom Line. Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.

<sup>(6)</sup> Smith, Nina/Smith, Valdemar/Verner, Mette (2005): Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms.

<sup>(7)</sup> McKinsey (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver.

<sup>(8)</sup> Bundesamt für Statistik/Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: Berufliche Stellung, 1991–2006, in %.

<sup>(9)</sup> Europäische Kommission (2007): Datenbank über Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen. CH-Daten aus einer Umfrage der Handelszeitung (Handelszeitung Nr. 32/2007).

<sup>(10)</sup> Kramer, Vicky/Konrad, Alison/Erkut, Sumru (2006): Critical Mass on Corporate Boards:

Why three or more women enhance governance.

<sup>(11)</sup> Vgl. Fussnote 10.

<sup>(12)</sup> Bundesamt für Statistik: Abschlussquoten auf verschiedenen Schulstufen, 1980–2005, in %.

<sup>(13)</sup> Vgl. Fussnote 6.

<sup>(14)</sup> Vgl. Fussnote 6.

<sup>(15)</sup> Pilch, Tony (2006): Diversity and the economy. The Smith Institute.

<sup>(16)</sup> Palazzo, Bettina/Karitzki, Olaf (2003): Das Glass-ceiling-Phänomen. Synopse herkömmlicher Hypothesen vor dem Hintergrund einer Wirtschaft im Wandel.

<sup>(17)</sup> Migros et al. (2005): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen.

<sup>(18)</sup> Bütler, Monika (2007): Arbeiten lohnt sich nicht – ein zweites Kind noch weniger. Zu den Auswirkungen einkommensabhängiger Tarife auf das (Arbeitsmarkt-)Verhalten der Frauen.

<sup>(19)</sup> Filler, Ellie et al. (2006): Diversity in Switzerland. A study of the TOP 500 Companies.

### Voraussetzungen zur Nutzung des weiblichen Potentials

	Frauen (Anbieter)	Unternehmen (Nachfrager)	Gesellschaft/Politik (Umfeld)
Ohne Kind	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualifikation</li> <li>– Karriereplanung</li> <li>– Motivation / Ausdauer</li> <li>– Selbstvertrauen</li> <li>– Selbstvermarktung</li> <li>– Leistungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frauenförderung ist Chefsache</li> <li>– Sensibilisierung für Gender Diversity</li> <li>– Talentpools für Karrierefrauen</li> <li>– Suche «outside the box» bei Personalrekrutierung</li> <li>– Schulung männlicher Kader</li> <li>– Mentoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Akzeptanz von Berufsfrauen</li> <li>– Aufklärungsarbeit in der Schule und via Medien</li> <li>– Vorbilder in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft</li> <li>– Ermutigender Sozialisierungsprozess</li> <li>– Masterplan zur Förderung von Frauenkarrieren</li> </ul>
Mit Kindern (zusätzlich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilität</li> <li>– Unterstützung durch Familie</li> <li>– Partner befürwortet Karriere</li> <li>– Organisationstalent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>– Teilzeitarbeit auch für Kader</li> <li>– Wiedereinstiegsangebote</li> <li>– Interne Kinderkrippen</li> <li>– Weniger «Allzeit bereit»-Mentalität im Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Stigmatisierung von Karrieremüttern</li> <li>– Effizientes Finanzierungssystem für externe Kinderbetreuung</li> <li>– Einführung von Ganztageschulen</li> </ul>

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Quelle: Carolina Müller-Möhl