

Der folgende Beitrag ist dem Buch entnommen:

Ritz, Adrian / Thom, Norbert (Hrsg.)  
Talent Management  
Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten  
2010. XVIII, 259 S. mit 44 Abb. u. 25 Tab. Br.  
EUR 39,95  
ISBN 978-3-8349-1811-6  
Weitere Informationen zum Buch finden Sie unter [www.gabler.de](http://www.gabler.de).

# 9 Frauen in Aufsichtsgremien - talentierte Frauen sichtbar machen

GetDiversity

Michèle Etienne

## 9.1 Ausgangslage und Zielsetzung

„Frauen in Verwaltungsräten“ ist seit längerem ein Thema in den Medien. Praktisch im Wochentakt erscheinen neue Studien und Analysen, welche die Geschlechterdurchmischung der strategischen Gremien zum Inhalt haben (vgl. Rigassi 2008: 34). Alle Beiträge zeigen, dass gemischte Teams – notabene auch auf Stufe des Verwaltungsrates (entspricht dem deutschen Aufsichtsrat) – den Unternehmen einen Mehrwert bringen (vgl. Brammer/Millington/Pavelin 2009; Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgarten 2007; Huse/Solberg 2006; Joy/Carter/Wagner/Narayanan, 2007; Wienröder 2009). Zwischen den Erkenntnissen dieser Studien und der Realität klafft jedoch eine grosse Lücke. Zwar hat sich der Anteil der Frauen in den strategischen Gremien der 20 Firmen, welche den Swiss Market Index (SMI) abbilden, zwischen 2007 und 2008 von 9.5% auf immerhin knapp 12% erhöht. Dieser Prozentsatz gilt auch für das Jahr 2009 wie Tabelle 9.1 illustriert.

**Tabelle 9.1** Geschlechterspezifische Diversität in den Unternehmen des Swiss Market Index (Stand: Mai 2009)

Unternehmen	Männer	Frauen	Total	Frauenanteil in Prozent
SWATCH GROUP	5	2	7	28.6%
ADECCO	6	2	8	25.0%
BALOISE	6	2	8	25.0%
NESTLE	10	2	12	16.7%
NOVARTIS	10	2	12	16.7%
UBS	10	2	12	16.7%
ROCHE	11	2	13	15.4%
NOBEL BIOCARE	7	1	8	12.5%
JULIUS BAER	8	1	9	11.1%
SWISS RE	8	1	9	11.1%
SWISSCOM	8	1	9	11.1%
SWISS LIFE HOLDING AG	9	1	10	10.0%

SYNTHES	9	1	10	10.0%
SYNGENTA	10	1	11	9.1%
ZURICH FINANCIAL	10	1	11	9.1%
HOLCIM	12	1	13	7.7%
CS GROUP	14	1	15	6.7%
RICHEMONT	14	1	15	6.7%
ABB	8	0	8	0.0%
ACTELION	10	0	10	0.0%
<b>TOTAL SMI</b>	<b>185</b>	<b>25</b>	<b>210</b>	<b>11.9%</b>

Mit diesem Ergebnis nähern sich diese Unternehmen dem Durchschnitt von 14,6% bei den weltweit 500 grössten Firmen an. Bezüglich Geschlechtergleichheit im Verwaltungsrat sind die SMI-Firmen bedeutend weiter als beispielsweise die 100 grössten Unternehmen in der Schweiz. Bei diesen liegt der Frauenanteil bei lediglich 6,7% (vgl. Actares 2007: 1).

Welches sind die Gründe für den geringen Frauenanteil? Ist die Forderung nach mehr Frauen in Verwaltungsräten ein politisches Modethema oder gibt es ökonomische Motive? Braucht es möglicherweise in der Schweiz auch eine Quotenregelung wie sie Norwegen eingeführt hat, um den Frauen vermehrt zum Durchbruch zu verhelfen? Wie äussert sich konkret der Mehrwert gemischter Teams für die Unternehmen? Der vorliegende Beitrag geht diesen Fragen nach und zeigt auf, dass

- es eine Vielzahl qualifizierter Frauen für die Übernahme von Verwaltungsratsfunktionen gibt, diese jedoch zu wenig sichtbar sind,
- Unternehmen auf verschiedensten Ebenen mit einer guten Durchmischung ihres Verwaltungsrates einen finanziellen und reputationsmässigen Mehrwert erzielen und
- Firmen, die diesen Mehrwert erkannt haben, können mit einem neuen Ansatz bei der Besetzung ihrer strategischen Gremien unterstützt werden: Mit GetDiversity, einem schweizweit einmaligen Netzwerk von Verwaltungsrätinnen.

## 9.2 Gründe und Lösungsansätze für geringen Frauenanteil

### 9.2.1 Hauptgründe

Die Analyse der Hauptgründe für den geringen Frauenanteil zeigt, dass es sich um ein vielschichtiges Problem handelt. Dabei liegen einige der Gründe ausserhalb des direkten Einflussbereiches der Frauen, bei anderen wiederum tragen die Frauen eine gewisse Mitverantwortung:

- **Mangelnde Vernetzung und fehlende Visibilität;** Frauen vernetzen sich eher im privaten als im beruflichen Umfeld. Sie ziehen einen persönlichen und direkten Austausch in der Familie und im Freundeskreis dem Gespräch an einem beruflichen Netzwerkanlass vor. Vielfach kommt erschwerend hinzu, dass sie an diesen Anlässen in der deutlichen Minderheit sind, weniger Teilnehmende kennen und dadurch die Hemmschwelle, auf Unbekannte zuzugehen und ins Gespräch zu kommen entsprechend höher ist. Durch die geringere Präsenz fehlt die Visibilität. Entscheidungsträger kennen die Frauen nicht. Oft ist es aber gerade ein erster persönlicher Kontakt, der dazu beiträgt, dass man in erweiterten Kandidatenkreis für allfällige Mandate kommt (vgl. Chalupy 2007: 11; Eberle 2007: 20; Sohrer 2008: 24). Ein weiterer Grund für die fehlende Visibilität ist, dass sich viele Frauen auf oberster Führungsstufe nach einer erfolgreichen Karriere beruflich neu orientieren und eigene Unternehmen gründen. Dadurch verlieren sie die Kontakte über die etablierten beruflichen Netzwerke.
- **Mehrfachbelastung;** in einem direkten Zusammenhang zum erst genannten Grund steht die Mehrfachbelastung, welche die berufstätigen Frauen zu bewältigen haben. Neben einer anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit, die nicht selten Überstunden und Reisetätigkeit mit sich bringt, kümmern sich die Frauen auch in einem grösseren Ausmass um die Familie (Kinder, Eltern und Schwiegereltern, weitere Angehörige) und pflegen soziale Engagements (vgl. Stäubli-Roduner 2008: 19).
- **Falsche Bescheidenheit und Berührungängste;** die Verfasserin hat die Erfahrung gemacht, dass Männer schneller bereit sind, sich den Herausforderungen eines Verwaltungsrats-Mandats zu stellen, als dies Frauen tun. Frauen reflektieren ihr eigenes Wissen und ihre Erfahrungen viel kritischer, machen sich Gedanken, ob sie zeitlich in der Lage sind, eine zusätzliche Aufgabe zu bewältigen und wollen detaillierte Informationen zum Unternehmen, dem strategischen Gremium sowie den Erwartungen, welche an sie gestellt werden. Die Autorin und ihre Geschäftspartnerin führen mit allen interessierten Frauen für das GetDiversity-Netzwerk ein persönliches Gespräch (vgl. hierzu Abschnitt 9.3). Dabei stellt sich immer wieder heraus, dass es nicht wenigen Frauen trotz hervorragendem Leistungsausweis und vielfältiger Berufserfahrung auf Top-Management-Niveau an Selbstbewusstsein mangelt. Nur wenige formulieren klar, wenn es um Mandatsanfragen geht: „Ja, ich kann, und ich will diese Aufgabe übernehmen“.
- **Geringer Anteil von Frauen in Führungspositionen;** auf Niveau Geschäftsleitung sind die Frauen nur in geringem Mass vertreten. In der Schweiz beträgt der prozentuale Anteil rund 10%, der Durchschnitt im EU-Raum beträgt 12%. Oft wird bei der Besetzung strategischer Gremien auch langjährige Führungserfahrung sowie ein beruflicher Hintergrund auf Top-Management-Niveau verlangt. Damit schränkt sich der Kreis potenzieller Kandidatinnen ein. Durch den geringen Anteil von Frauen auf dieser Stufe fehlt eine starke Lobby, welche im Entscheidungsprozess Frauen für Kandidatenlisten empfiehlt oder verlangen könnte (vgl. Gnehm 2007: 10; Hostettler 2008: 23).
- **Neidkultur (geschlechterunabhängig);** aus Gesprächen mit anderen Berufsfrauen sowie der eigenen Erfahrung handelt es sich um ein Argument, welches von den Frau-

en selber ambivalent beurteilt wird. Von den meisten wird die Neidkultur als nicht existent beurteilt, diese Frauen spüren eine grosse Solidarität im Berufsleben und haben immer wieder von anderen Frauen – und Männern –, z. B. in Form von Mentoring, profitiert. Andere hingegen geben an, dass Frauen untereinander noch zu wenig Solidarität zeigen, dass Frauen teilweise sogar ihren alleinigen Status unter Männern geniessen und keine Konkurrenz wollen. Das Verwaltungsrätinnen-Netzwerk GetDiversity will einen Beitrag zur Solidarität zwischen Frauen leisten, indem die klare Erwartung da ist, dass Frauen mit Verwaltungsratsmandaten sich bei Vakanzen in ihren Gremien um weitere Frauen bemühen.

- **„Token-Status“ von Frauen;** mit „token“ (englisch = Symbol, Einzelfall, Aushängeschild) wird eine Minderheit bezeichnet, welche gemäss Moss Kanter (vgl. 1977) zur dominanten Gruppe in einem Verhältnis von 15:85 steht. Dies entspricht ungefähr der Situation in Schweizer Verwaltungsräten. Zwar erhalten diese „Token“ viel Aufmerksamkeit, in der Wahrnehmung wird aber auch polarisiert, die Unterschiede werden übertrieben dargestellt. Eine Frau unter Männern wird besonders kritisch beobachtet. Macht sie Fehler, so wird das direkt mit ihrem Geschlecht in Verbindung gebracht und nicht wie oft bei Männern der Aufgabe oder Situation zugeschrieben. Das hat zur Folge, dass Frauen in Führungspositionen (sei es in der Linie oder in strategischen Gremien) widersprüchlichen und teilweise auch wechselnden Erwartungen ausgesetzt sind. Es steigt das Risiko einer Isolation im Gremium (vgl. Kofler 2008: 84; Mohr/Günster 2004: 18).
- **Old-Boys-Netzwerke;** im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern läuft in der Schweiz die Suche nach Verwaltungs- und Stiftungsräten stark über persönliche Netzwerke und Beziehungen (vgl. Gyomlay 2008: 38).

## 9.2.2 Quotenregelung als möglicher Lösungsansatz

Eine politische Antwort auf die Forderung nach einer besseren geschlechterspezifischen Durchmischung strategischer Gremien findet sich in Norwegen. Ein Gesetz aus dem Jahre 2003 verlangt von den börsenkotierten Unternehmen (das Gesetz ist auf rund 500 Firmen anwendbar) einen Frauenanteil von mindestens 40%. Stichtag für die Umsetzung des Gesetzes war der 1. Januar 2008. Bei Nichterfüllung der Quote drohte diesen Firmen der Ausschluss von der Börse. In zahlreichen Firmen konnte die Forderung bisher noch nicht vollständig umgesetzt werden, trotz Einrichten einer öffentlichen Datenbank, in die sich Frauen auch mit unkonventionellen Qualifikationen registrieren liessen, sowie umfassenden Schulungsinitiativen. Im Jahr 2008 betrug der Frauenanteil fast 35% (vgl. Lublin 2008: 26).

Die anfänglichen Reaktionen in Norwegen auf die Quotenregelung waren sehr zwiespältig. Kritisiert wurde insbesondere die Tatsache, dass in einigen Firmen gut qualifizierte Verwaltungsratsmitglieder durch Frauen ersetzt werden mussten, welche die Qualifikation zur Ausübung des Amtes nicht mitbringen. Eine Analyse der Situation im Jahr 2008 durch Teigen (2008: 9) zeigt jedoch, dass Skepsis und Widerstand sich ins Gegenteil gewandelt haben: „Today the opposition in the public debate seems to have melted into air.

The impression is that the public opinion, also within business life, has changed dramatically. Most seem to express acceptance, and even satisfaction, with the new policy. (...) A kind of convert story seems to be typical, and it goes like this: I used to be very critical to quotas, but today, after I have experienced the changes that are going on in business life and in the corporate boards in particular, it is now clear to me that this has been an important and necessary move to make”.

Trotz dieser erfreulichen Entwicklung in Norwegen spricht sich die Verfasserin gegen eine Quotenregelung für die Schweiz aus. Auch in der Schweiz wird die Quotendiskussion immer wieder geführt. So wurde z. B. im Kanton Basel-Stadt im Mai 2009 eine Motion „betreffend besseres Risikomanagement durch geschlechterspezifisch ausgewogene Besetzung der Verwaltungsräte im öffentlichen und halb-öffentlichen Bereich“ eingereicht. Darin wird ein Frauenanteil von mindestens 30% gefordert. Auch auf Bundesebene soll vor dem Hintergrund der Finanzkrise eine 30%ige Frauenquote in den bundesnahen Betrieben erarbeitet werden (vgl. Grossrat 2009). Zum einen lässt sich diese Forderung – analog zum Modell in Norwegen – nur auf börsenkotierte Unternehmen sowie vielleicht auf die öffentlichen und halb-öffentlichen Körperschaften auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene anwenden. Diese Unternehmen machen jedoch nur einen kleinen Anteil der Schweizer Wirtschaft aus. Sie wird dominiert von kleinen und mittleren Unternehmen, mit weniger als 250 Beschäftigten, die an keiner Börse gehandelt werden und in denen Bund, Kantone und Gemeinden auch keine Beteiligungen halten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diese Firmen dazu gezwungen werden sollen, ihren Frauenanteil in den strategischen Gremien zu erhöhen. Zum anderen ist die Schweizer Kultur geprägt von einer Abwehrhaltung gegenüber jeglicher Art von „Zwangsmassnahmen“. Zudem widersprechen die Einführung einer Quotenregelung und deren Umsetzung der politischen Zielsetzung nach Deregulierung und administrativer Entlastung. Eine solche Quote könnte den Frauen mehr schaden als sie nützt. Es muss andere Argumente geben, um die Verantwortlichen von einer besseren geschlechterspezifischen Durchmischung zu überzeugen. Und diese Argumente gibt es, wie der nächste Abschnitt zeigt.

### 9.2.3 Diversität als Mehrwert für Unternehmen

Eine Diversität in der Zusammenstellung der Aufsichtsgremien bringt den Unternehmen einen ökonomischen Mehrwert wie die folgenden zwei Beispiele illustrieren (vgl. Etienne/Rigassi 2008: 1 f.): 75% aller Kaufentscheide werden von Frauen getätigt und seit dem Jahr 2005 sind mehr als 50% der Hochschulabgänger weiblichen Geschlechts. Im Wettbewerb um Talente sind also Arbeitgeber, welche für Frauen attraktiv sind, klar im Vorteil. Die Relevanz von Frauen auf der Führungsebene greift auch eine im Januar 2008 vom World Economic Forum veröffentlichte Studie auf (vgl. WEF 2008). Sie geht von folgenden „Leadership Challenges“ für die nächsten Jahre aus: Erstens Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch nachhaltige Wertsteigerung, zweitens Vertrauen in der Öffentlichkeit schaffen durch gute „Corporate Governance“ und drittens gesellschaftliche Verankerung der Unternehmen erreichen durch gelebte „Corporate Citizenship“. Die Bewältigung dieser Herausforderungen fordert von den Unternehmen unter anderem eine neue Qualität des Is-

sue- und Risikomanagements, d. h. neue Themen müssen rechtzeitig erkannt und der Radar für mögliche Risiken noch besser ausgerichtet werden. Darüber hinaus entscheiden Innovationen mehr denn je über den Erfolg, und schliesslich trägt die Unabhängigkeit von Entscheidungsträgern wesentlich zur Vertrauensbildung bei den Anspruchsgruppen bei. In Zukunft gilt es Teams aufzubauen, welche einen neuen Mix von Fähigkeiten, Themen und Impulsen einbringen. Gemischte Teams vereinen eher diesen Mix und stellen damit ein Erfolgspotenzial dar.

Für die erfolgreiche Umsetzung der geschlechterspezifischen Diversität gibt es einen zentralen Erfolgsfaktor: Konsequenz. Sie drückt sich in mehrfacher Weise aus: Glaubwürdigkeit, Langfristigkeit und Investitionsbereitschaft. Es braucht ein glaubwürdiges Commitment und Zielsetzungen auf allen Ebenen, vom Verwaltungsrat über die Geschäftsleitung bis zur Kader- und Mitarbeitenden-Ebene. Gerade der Verwaltungsrat muss sich konkrete Ziele setzen und sich daran auch messen lassen. Wie glaubwürdig ist ein Verwaltungsrat, der im Unternehmen die Umsetzung von Frauenförderprogrammen fordert, sich selber jedoch davon ausnimmt? Für die erfolgreiche Umsetzung ist eine langfristige Perspektive notwendig. Es geht um die Schaffung einer neuen Dimension in der Unternehmenskultur, und das braucht Zeit. Letztlich braucht es auch noch den klaren Willen zur Investition. Es geht um Aufbauarbeit und um Investitionen in die Teamentwicklung.

Wenn gemischte Teams und damit auch ein höherer Frauenanteil Mehrwert generieren, dann muss der Beweis auch im Finanzmarkt zu finden sein. Und diesen gibt es. Immer mehr Investoren suchen „nachhaltige Anlagen“. Dabei handelt es sich um Anlagen, welche nicht nur kurzfristige Rendite bieten, sondern längerfristig und damit nachhaltig Werte schaffen wollen. Die solchen Finanzmarktprodukten zugrunde liegenden Analysen beinhalten meistens auch die Beurteilung des Frauenanteils im Unternehmen. So ist z. B. bei der Vermögensmanagementgesellschaft *forma futura Invest AG* der Frauenanteil im obersten Management ein wichtiges Beurteilungskriterium für die Unternehmensanalyse und die Investitionsentscheide. Noch expliziter wird der Zusammenhang zwischen Frauenanteilen und Mehrwert durch Investitionsfonds betont, welche z. B. nur in von Frauen geführte Unternehmen investieren (vgl. u. a. Hostettler 2008: 23; Schmid 2009). Die Tatsache, dass heute eine steigende Anzahl solcher Anlageprodukte von renommierten Finanzinstituten angeboten werden, lässt vermuten, dass die Mehrwerte nicht nur erkannt, sondern auch realisiert werden. Mehrere Studien sind dieser Frage nachgegangen und zum Ergebnis gelangt, dass Firmen mit einem höheren Frauenanteil statistisch signifikant besser abschneiden bei Rendite und Ebit (Marge) (vgl. Desvaux/Devillard-Hoellinger/Baumgarten 2007).

Die oben gemachten Ausführungen zeigen, dass eine gute Durchmischung der Geschlechter auf allen Stufen des Unternehmens zu einem Mehrwert führt. Bleibt nur die Frage: Wie realisiert ein Unternehmen diesen Mehrwert und findet geeignete Frauen?

## 9.3 GetDiversity - das erste Schweizer Netzwerk für Verwaltungsrätinnen

### 9.3.1 Auslöser für die Geschäftsidee

Auslöser für die Firmengründung war zum einen ein Zeitungsartikel im Jahr 2007. Dieser besagte, dass nur 7% der Verwaltungsratssitze in Schweizer Unternehmen von Frauen besetzt seien. Andererseits wurde die Autorin in ihrer Funktion als Verwaltungsrätin immer wieder mit der Frage konfrontiert: „Wir suchen eine Frau für unseren Verwaltungsrat, kennen Sie eine geeignete Frau?“ Die gleichen Erfahrungen machte auch eine Verwaltungsratskollegin. Eine Literaturrecherche zum Thema weckte die Neugier der beiden und führte zu einem ersten Brainstorming, aus der die Vision entstand „in der Schweiz DIE Adresse für Firmen, Organisationen und Vermittler zu werden, welche spezifisch auf der Suche nach qualifizierten Frauen für strategische Gremien sind“. Wenige Wochen später standen die Grundzüge des Geschäftsplans fest und wurden im November 2007 mit der Gründung der GetDiversity GmbH in die Tat umgesetzt. Das Geschäftsmodell von GetDiversity ist in Abbildung 9.1 dargestellt.

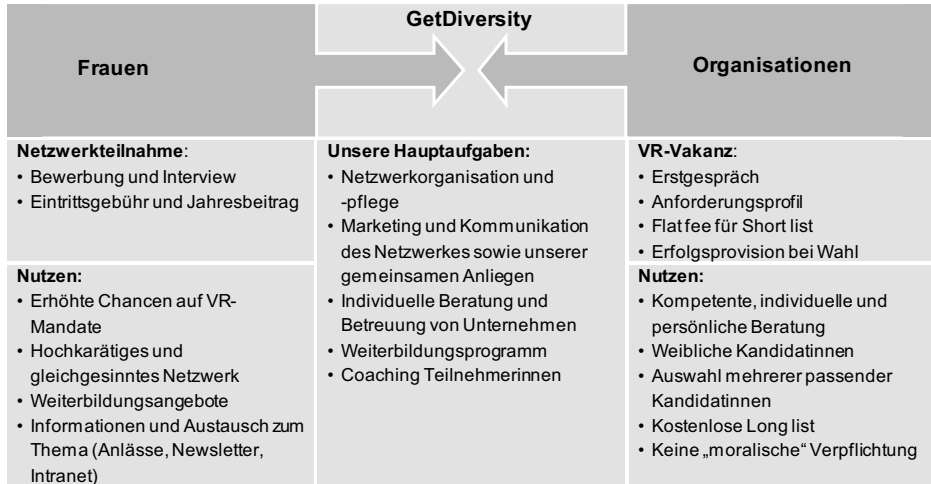
Bewusst wurde bei der Formulierung der Geschäftsidee ein Tabubruch begangen. Viele Netzwerke, vor allem Frauennetzwerke, basieren auf Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit. Der Ansatz von GetDiversity hingegen basiert auf kommerziellen Kriterien, d. h., das Geschäftsmodell ist so gestaltet, dass die nötigen Erträge aus dem Geschäft generiert werden können. Diese decken nicht nur die laufenden Kosten, sondern erlauben es auch, das Modell weiterzuentwickeln. Nur was wirtschaftlich erfolgreich ist, hat die Chance, längerfristig zu bestehen. Die kommerzielle Ausrichtung ist aber auch entscheidend für die Qualität des Netzwerkes und der Vermittlungsarbeit. Darüber hinaus bewegt sich GetDiversity in einem etablierten Markt von Personalvermittlern, wenn auch in einer klar definierten Nische. Die Spielregeln dieses Marktes sind zu beachten. Und schliesslich haben die Gründerinnen und Gesellschafterinnen der neuen GmbH die nötigen Anfangsinvestitionen aus eigenen Mitteln aufgebracht.

Die Ausarbeitung des Geschäftsplanes beinhaltete die kritische und systematische Auseinandersetzung mit folgenden Elementen:

- Bedarf nach talentierten Frauen seitens Unternehmen
- Bedürfnis nach Verwaltungsratsmandaten seitens Frauen
- Marktsituation und Konkurrenzanalyse
- Erfolgs- und Risikofaktoren

Die Auswertung vorhandener Statistiken und Marktanalysen beantwortete die ersten Elemente. Mit Hilfe von rund 20 strukturierten Interviews konnten Erfolgs- und Risikofaktoren getestet und darauf basierend das Geschäftsmodell ausgearbeitet werden.

Abbildung 9.1 Geschäftsmodell von GetDiversity



Erfolgsentscheidend für GetDiversity ist einerseits die Qualität der Netzwerk-Teilnehmerinnen, die im Rahmen von intensiven Bewerbungsgesprächen rekrutiert werden. Die Geschäftsführerinnen kennen alle Mitglieder persönlich, denn nur so lassen sie sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort für ein Mandat empfehlen. Andererseits müssen sich die Geschäftsführerinnen eine hohe Glaubwürdigkeit bewahren in dem, was sie tun. Der Leistungsausweis mit eigenen Verwaltungsratsmandaten sowie die Tätigkeit in der Strategie- und Organisationsberatung sind unerlässlich, um zu erkennen, was die Unternehmen aktuell und in Zukunft beschäftigt und wie man an diese unternehmerischen Fragestellungen herangeht. Und schliesslich ist das „Jungunternehmen“ darauf angewiesen, von kompetenten Persönlichkeiten im Vorhaben begleitet zu werden. Der Beirat von Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft begleitet die Geschäftstätigkeit mit Rat und Tat, aber auch konstruktiver Kritik.

### 9.3.2 Zielsetzungen und Erfolgsbilanz

Mit Hilfe des aufgebauten Netzwerkes sollen drei Ziele erreicht werden. Erstens sollen Firmen und Organisationen, welche gezielt und bewusst Frauen für ihr Aufsichtsgremium suchen, bei GetDiversity die richtigen und passenden Kandidatinnen finden. Zweitens sollen die Teilnehmerinnen die Möglichkeit erhalten, sich „fit“ zu machen für die Übernahme solcher Mandate, z. B. mittels gezielter Weiterbildungen und dem regelmässigen Austausch mit anderen Verwaltungsrätinnen. Drittens sollen sich die Mitglieder von GetDiversity an der öffentlichen Debatte um wichtige Wirtschaftsthemen als Verantwortungsträgerinnen einbringen.

Die Bilanz nach knapp zweijähriger Geschäftstätigkeit ist grösstenteils positiv. Seitens Unternehmen sind mehrere Platzierungen erfolgt, unter anderem auch bei einem internationalen, börsenkotierten Industriekonzern. Das Wohlwollen und Interesse gegenüber dem Anliegen und der Geschäftsidee von GetDiversity seitens der Unternehmen ist gross, die Anfragen für Mandate nehmen stetig zu, bedingen jedoch eine grosse Vorleistung der Geschäftsführerinnen. Dieser Umstand hängt damit zusammen, dass die Besetzung der strategischen Gremien in den meisten Fällen nach wie vor ein Akt der „Berufung“ ist und vorwiegend innerhalb des eigenen Netzwerkes der Mitglieder des Verwaltungsrates erfolgt. Angebote, wie dasjenige von GetDiversity, sind in diesem Markt neu und ungewohnt. Die Zielsetzungen hinsichtlich Auf- und Ausbau des Netzwerkes konnten hingegen vollumfänglich erreicht werden. Das Netzwerk umfasst aktuell 85 Frauen (Stand: August 2009).

## 9.4 Fazit

„Frauen in Verwaltungsräten“ ist seit längerem ein Dauerthema in den Medien. Die Beiträge zeigen auf, dass gemischte Teams den Unternehmen einen Mehrwert bringen. Bei der Umsetzung hinkt die Wirtschaft der Forschung hinterher. Dass sich dies ändern wird und dass die Nachfrage nach Frauen auch in Aufsichtsgremien steigen wird, ist absehbar. Die Unternehmen stehen immer stärker im Fokus von Analysten, welche im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsanalysen auch den effektiven Frauenanteil in Aufsichts- und Exekutivfunktionen beurteilen. Zudem ist auch zu vermuten, dass aufgrund der aktuellen Wirtschaftsentwicklung für viele Unternehmen die Bedeutung einer fundierten „Corporate Responsibility“ noch steigt. Dies dürfte auch die Nachfrage nach neuen, anderen Sichtweisen auch auf oberster Unternehmensstufe zusätzlich verstärken (vgl. Flubacher/Wittwer 2009).

Die immer wieder vernommene Behauptung, dass es zu wenige qualifizierte Frauen gibt, ist falsch. Richtig ist hingegen, dass Frauen weniger in den traditionellen Netzwerken verkehren und dadurch für die Entscheidungsträger (noch) zu wenig sichtbar sind. Abhilfe schaffen können neue Wege bei der Suche nach talentierten Frauen, wie das Beispiel von GetDiversity zeigt. In die Pflicht zu nehmen sind jedoch auch die Frauen selber. Sie müssen mehr Mut und Engagement in eigener Sache an den Tag legen. Einerseits indem sie klar den Willen für die Übernahme von Aufsichtsfunktionen signalisieren. Andererseits haben bestehende Verwaltungsrätinnen ebenso wie Managerinnen eher Zugang zu qualifizierten Kandidatinnen und sollten konsequent dafür sorgen, dass bei jeder Evaluation einer Vakanz geeignete Kolleginnen miteinbezogen werden. Frauen sitzen im Cockpit und tragen Mitverantwortung für die erfolgreiche Unternehmensführung.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Diversität mehr ist als „political correctness“. Unternehmen erzielen durch Frauen in Aufsichtsgremien einen Mehrwert, indem:

- Frauen die Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung fördern,
- eine Quelle für qualifizierte und unabhängige Verwaltungsratskandidaten sind,

- die Effektivität in der Zusammenarbeit durch andere Erfahrungen, Arbeitsweisen und Perspektiven erhöhen und
- die Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat ein starkes Zeichen für die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt setzt.

## Quellenverzeichnis

ACTARES (2008): Auswertung zur Umfrage der Frauenvertretung im Verwaltungsrat und Top Management. In Actares, 2008. [Online] URL: [http://www.actares.ch/Downloads/ACTARES\\_Umfrage\\_2008\\_Frauenvertretung.pdf](http://www.actares.ch/Downloads/ACTARES_Umfrage_2008_Frauenvertretung.pdf), 31.05.2009.

BRAMMER, STEPHAN/MILLINGTON, ANDREW/PAVELIN, STEPHAN (2009): Corporate Reputation and Women on the Board. In: British Journal of Management, 20. Jg. 2009, Nr. 20, S. 17-29.

CHALUPNY, ALICE (2007): Wie man Teil des Zirkels wird. In: Handelszeitung, o. Jg. 2007, Nr. 32, S. 11.

DESVAUX, GEORGES/DEVILLARD-HOELLINGER SANDRINE/BAUMGARTNER, PASCAL (2007): Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver. In: McKinsey 2007. [Online] URL: [http://www.mckinsey.com/careers/women/making\\_a\\_difference/social\\_sector\\_impact/~media/Reports/Women/Mckinsey\\_women\\_matter.ashx](http://www.mckinsey.com/careers/women/making_a_difference/social_sector_impact/~media/Reports/Women/Mckinsey_women_matter.ashx), 12.02.2008.

EBERLE, JOHANN (2007): Frauen vernetzen sich privat – warum nicht auch im Beruf? In: Handelszeitung, o. Jg. 2007, Nr. 40, S. 20.

ETIENNE, MICHÈLE/RIGASSI, BARBARA (2008): Frauen im Verwaltungsrat. Diversität verfeinert Optik. In: Alpha. Der Kadermarkt der Schweiz, o. Jg. 2008, S. 1 f.

FLUBACHER, RITA/WITTWER, JUNDITH (2009): „Es braucht Mut zu widersprechen“. Interview mit Prof. Dr. Margit Osterloh. In: Tagesanzeiger, o. Jg. 2009, S. 23.

GNEHM, CLAUDIA (2007): Die Zeit arbeitet für sie. In: Handelszeitung, o. Jg. 2007, Nr. 32, S. 10.

GROSSRAT (2009): [Online] URL: <http://www.grosserrat.bs.ch/dokumente/000000426389.pdf>, 03.06.2009.

GYOMLAY, KATINKA (2008): Verwaltungsrats-Mandate. Wege abseits der „Old Boys Connections“. In: Schweizer Bank, 23. Jg. 2008, Nr. 7, S. 38 f.

HOSTETTLER, STEFAN (2008): Managerinnen garantieren bessere Rendite. In: Tagesanzeiger, o. Jg. 2008, S. 23.

HUSE, MORTEN/SOLBERG, ANNE GRETHE (2006): Gender-related Boardroom Dynamics. How Scandinavian Women make and can make Contributions on Corporate Boards. In: Women in Management Review, 21. Jg. 2006, Nr. 2, S. 113-130.

JOY, LOIS/CARTER, NANCY M./WAGNER, HARVEY M./NARAYANAN, SRIRAM (2007): The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. In: Catalyst Study, 2007. [Online] URL: <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>, 03.06.2009.

KOFLER, KARIN (2008): Viel freier Raum für Frauen. In: Bilanz, o. Jg. 2008, Nr. 17, S. 80-84.

LUBLIN, JOANN (2008): Frauen verändern die Verwaltungsräte. In: Handelszeitung, o. Jg. 2008, Nr. 1, S. 26.

MOHR, GISELA/GÜNSTER, ANNA CHRISTINA (2004): Neue Arbeitswelt – neue Chancen für Frauen an der Spitze? In: io new management, 72. Jg. 2004, Nr. 3, S. 21.

MOSS KANTER, ROSABETH (1977): Men and Women of the Organization. New York 1977.

RIGASSI, BARBARA (2008): GetDiversity: Ein neues Netzwerk für Verwaltungsrätinnen. In: Wirtschaftsmagazin, o. Jg. 2008, Nr. 10, S. 34 f.

SCHMID, BRIGIT (2009): Gebt das Geld in Frauenhand! In: Das Magazin, 2009. [Online] URL: <http://dasmagazin.ch/index.php/gebt-das-geld-in-frauenhand/>, 12.03.2009.

SOHMER, VERA (2008): An der richtigen Stelle für sich werben. In: Handelszeitung, o. Jg. 2008, Nr. 9, S. 24.

STÄUBLI-RODUNER, MADELEINE (2008): „Mütter sind bessere Managerinnen“. In: Handelszeitung, o. Jg. 2008, Nr. 51, S. 19.

TEIGEN, MARI (2008): Norwegian Quota Policies, paper presented at Nineteenth Meeting of the Helsinki Group on Women and Science, Brussels, 4/5. 11. 2008.

WIENRÖDER, HELGA (2009): Frauen geben sich risikobewusster. In: Handelszeitung, o. Jg. 2009, Nr. 23, S. 15.

WORLD ECONOMIC FORUM (2008): Partnering to Strengthen Public Governance. The Leadership Challenge for CEOs and Boards. World Economic Forum Studie, 2008. [Online] URL: [http://www.weforum.org/documents/PR/GCCI\\_Report\\_20080111.pdf](http://www.weforum.org/documents/PR/GCCI_Report_20080111.pdf), 08.06.2009.