

# Frauen, werdet endlich frecher!

Firmen mit geschlechtergemischten Teams an der Spitze sind profitabler. Von Charlotte Jacquemart

Gemischte Teams sind smarte Teams: Seit Jahren belegen Studien den wirtschaftlichen Mehrwert durchmischter Gruppen an der Spitze von Firmen. Doch zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaftswelt klafft eine grosse Lücke, auch in der Schweiz.

In der Schweiz sitzen total 11,9% Frauen in den Geschäftsleitungen der 20 SMI-Firmen (siehe Tabelle); in den Verwaltungsräten liegt die Frauenquote bei knapp 12%. «Immerhin», meint Barbara Rigassi, Gründerin des Netzwerkes Get Diversity, «wir nähern uns dem Durchschnitt von 14,6% der weltweit 500 grössten Firmen an.» Betrachtet man jedoch die Geschäftsleitungen der 100 grössten Firmen der Schweiz, reduziert sich der Frauenanteil wieder auf 5%. Gerade einmal 3 Frauen sitzen dabei auf dem Stuhl des CEO. In den Verwaltungsräten der gleichen 100 Firmen machen Frauen 6,7% aus.

Dabei könnten die Resultate der Wissenschaft deutlicher kaum sein. Je durchmischter die Führungsspitze, desto erfolgreicher die Firma, lautet der simple Befund. Zwei Untersuchungen seien erwähnt: Die Pepperdine-Universität in Kalifornien hat im Auftrag der EU in einer umfassenden, sich über 19 Jahre hinziehenden Studie festgestellt, dass es bei den 215 weltweit umsatzstärksten Firmen (Fortune-500-Unternehmen) eine starke positive Korrelation gibt zwischen der Frauenförderung und einer hohen Profitabilität: Jene 25 Firmen, die besonders erfolgreich Frauen in höchste Positionen befördert hatten, waren zwischen 18% und 69% profitabler als der Median in der entsprechenden Industrie.

## Mehr Frauen, mehr Erfolg

Bei McKinsey läuft zum gleichen Thema seit Jahren die breit angelegte Untersuchung «Women Matter». Die neuesten Zahlen daraus zeigen, dass Unternehmen mit mindestens 3 Frauen im Management deutlich profitabler sind als Firmen nur mit Männern an der Spitze: Die Eigenkapitalrendite liegt um 10% über dem Branchenschnitt, die Gewinnmarge 48% höher, und die Aktie gewann zwischen 2005 und 2007 64% statt 47% an Wert.

Die ETH-Ökonomie-Professorin Renate Schubert erstaunt dieser Befund nicht. Frauen und Männer nähmen Risiken unterschiedlich wahr und handelten entsprechend verschieden, sagt sie. «Männer sind im Aufschwung top, weil sie im Schnitt risikofreudiger sind. Frauen sind in der Krise spitze, weil sie Risiken eher meiden oder aktiv nach Lösungen suchen, um sie kleinzuhalten.» Wer als Firma beide Qualitäten an Bord habe, erziele nicht nur bes-



Spannen Männer und Frauen zusammen, sind sie erfolgreicher.

sere ökonomische Resultate, sondern sei auch für die Zukunft besser gerüstet, ist sich Schubert sicher.

Den Grund, wieso Frauen trotzdem nur zögerlich die berüchtigte «Glasdecke» durchbrechen, ortet die Netzwerkerin Rigassi vorab darin, dass die Firmen das Thema Diversität – im Gegensatz zu Umwelt oder Energie etwa – immer noch nicht überzeugend genug als strategisches Thema erkannt hätten. Rigassi sieht aber auch Fortschritte: «Frauen sind in den Topmanagements in den letzten zehn Jahren sichtbarer geworden. Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit hat stark zugenommen.» Ein «Selbstläufer» würde die angemessene Vertretung von Frauen in Topmanagements aber erst, wenn eine kritische Masse erreicht sei. «Davon sind wir weit entfernt.»

«Schuld» an der Untervertretung sind auch die Frauen selbst: Während Männer unter dem Selbstüberschätzungsvirus «leiden», trauen sich Frauen auch im 21. Jahrhundert noch oft (zu) wenig zu. Das IT-Unternehmen HP hat zum Beispiel festgestellt, dass sich Frauen nur bewerben, wenn sie glauben, dem ausgeschriebenen Profil zu 100% zu entsprechen. Männern reichen 60%. Frauen tendieren dazu, ihre Leistung kleinzureden: 70% der Frauen gaben in einer Umfrage unter MBA-Studenten an, ihr Anteil an der Gruppenarbeit sei gleichwertig wie jener der Kollegen – 70% der männlichen Studenten glaubten, sie hätten mehr geleistet als die anderen.

Sicher, es gibt ermutigende Beispiele. So hat Siemens-Chef Peter Löscher vor Jahresfrist den Medien in die Mikrofone diktiert, Siemens müsse weib-

licher werden, man sei zu männlich, zu farblos. Einer, der schon lange an gemischte Teams glaubt, ist Peter Waser, Chef von Microsoft Schweiz. 5 von 12 Mitgliedern seiner Geschäftsleitung sind Frauen. «Die Diskussionen in durchmischten Teams sind sachlicher und besser, die Entscheidungsfindungen auch. Das hat damit zu tun, dass

Frauen qualitativ hochstehende Lösungsansätze suchen.» Das Führungskonzept von Microsoft verlange, dass man Familie und Job verbinden könne. Mit Hilfe der Technologie unterstütze man das mobile Schaffen, so Waser weiter. «Das führt dazu, dass die Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub gerne zurückkehren.» Wasers Fazit wird gestützt von einer Studie der Europäischen Union. Laut dieser stellen 62% der Firmen mit Diversitäts-Programmen fest, dass es einfacher geworden sei, Talente anzuziehen und zu halten.

## Kinder oder Karriere

Von alleine wird sich die «glass ceiling» trotz über 50% weiblichen Hochschulabsolventinnen nicht auf tun. Wie könnte die Entwicklung beschleunigt werden? Norwegen ist den Weg der Quoten gegangen: Seit Beginn 2008 müssen die Verwaltungsräte der kotierten Firmen von Gesetzes wegen zu 40% weiblich sein. Rigassi ist keine Anhängerin der Quotenlösung: «Es bringt mehr, wenn die Firmen Frauen fördern, weil sie vom Mehrwert der gemischten Teams überzeugt sind.» Zudem liesse sich der Anteil der Frauen in den strategischen Gremien einfach steigern: «Die persönliche Ambition jeder Verwaltungsrätin sollte es sein, in einem ersten Schritt eine weitere

Frau in ihr Gremium hineinzuholen.» Damit liesse sich der Frauenanteil in kurzer Zeit verdoppeln.

Die ETH-Professorin Schubert regt an, Mitarbeiter nicht mehr anhand der Leistungen der jüngsten Zeit zu beurteilen, sondern das Potenzial abzuschätzen, das jemand über eine Lebenszeit entfalten könne. Die ETH macht dies bereits erfolgreich. Schubert: «Damit können Mitarbeiter, die zum Beispiel Betreuungsaufgaben übernehmen müssen, für einige Zeit kürzertreten, ohne gleich die Karriere abbrechen zu müssen.» Microsoft-Chef Waser gibt seinen Kollegen den Rat: «Auf der Suche nach Kandidaten muss man den Headhuntern mehr Beine machen. Ich gebe mich nicht mit einer Kandidatenliste zufrieden, die nur männliche Bewerber auflistet.» Ändern muss sich auch der Preis, den Frauen für den Aufstieg in der Firmenhierarchie immer noch bezahlen: In einer weltweiten Umfrage der «Harvard Business Review» waren 2002 49% der bestbezahlten Frauen kinderlos – bei den Männern waren es 19%.

Executive Forum: Mehr Frauen in die Unternehmensführung – bessere oder andere Performance? 22. 10. 09, 13.00–18.30 Uhr, Hotel Mövenpick, Zürich-Airport. [www.swissperformanceacademy.ch](http://www.swissperformanceacademy.ch)

ANZEIGE



## Sicher aufgestellt?

Mit einer Krankenversicherung, auf die Sie sich auch in schwierigen Zeiten verlassen können: [www.visana.ch](http://www.visana.ch)

**K**tipp  
bestätigt (13/2009):  
Visana, die Krankenversicherung mit den zufriedenste Kunden

**visana**

Und Sie liegen richtig

## Immer noch in der Minderheit

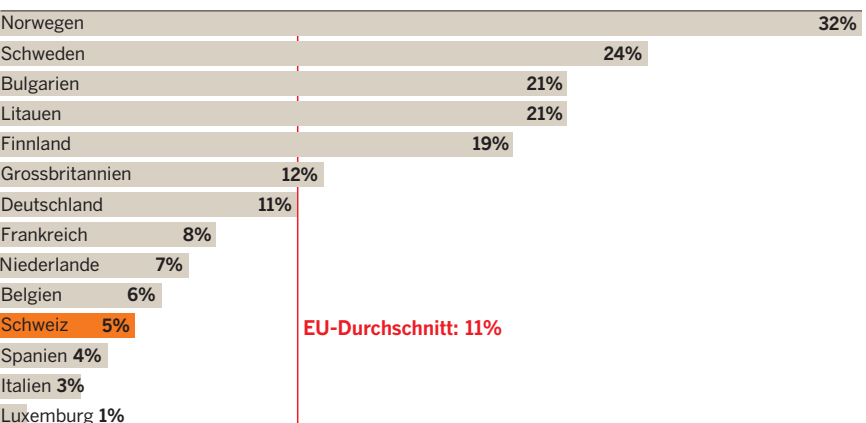
Frauenanteil im Verwaltungsrat der SMI-Firmen

Unternehmen	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent	Unternehmen	Männer	Frauen	Frauenanteil in Prozent
Swatch Group	5	2	28,57	Swiss Life	9	1	10,00
Adecco	6	2	25,00	Synthes	9	1	10,00
Baloise	6	2	25,00	Syngenta	10	1	9,09
Nestlé	10	2	16,67	Zurich Financial	10	1	9,09
Novartis	10	2	16,67	Holcim	12	1	7,69
UBS	10	2	16,67	CS Group	14	1	6,67
Roche	11	2	15,38	Richemont	14	1	6,67
Nobel Biocare	7	1	12,50	ABB	8	0	0,00
Julius Bär	8	1	11,11	Actelion	10	0	0,00
Swisscom	8	1	11,11				
Swiss Re	8	1	11,11	<b>Total SMI</b>	<b>185</b>	<b>25</b>	<b>11,90</b>

Quelle: GetDiversity

## Schweiz unter EU-Durchschnitt

Frauenanteil in Geschäftsleitungen in Europas Topfirmen



Datenbasis Europa: 50 grösste börsennotierte Firmen pro Land; Schweiz: 100 grösste Unternehmen

Quelle: European Commission, McKinsey, Schilling & Partner