

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 13./14. SEPTEMBER 2008.  
AUFLAGE 418'633. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Frauen im Verwaltungsrat

# Diversität verfeinert Optik

**Der Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten ist verschwindend klein. Aus volkswirtschaftlicher und ökonomischer Sicht vergeben sich Unternehmen damit einen entscheidenden Mehrwert. Mit Hilfe von neuen (Frauen-)Netzwerken sowie eigenem Engagement der Frauen lässt sich dieser Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung in Zukunft nutzen.**

von Dr. Michèle Etienne und Dr. Barbara Rigassi (\*)

Die Fakten sind klar: Gerade acht Prozent beträgt der Frauenanteil in Schweizer Verwaltungsräten. Ein Blick auf die 20 Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) zeigt ein nur geringfügig besseres Bild: Über kein weibliches Verwaltungsratsmitglied verfügen ABB, Adecco und Clariant. Jeweils eine Frau nimmt Einsitz bei neun Unternehmen des SMI. Über zwei Verwaltungsrätinnen verfügen Bank Julius Bär, Basler Versicherung, Nestlé, Nobel Biocare, Novartis, Roche, Swatch Group und Swisscom. Ist die Forderung nach mehr Frauen in

Verwaltungsräten ein politisches Modethema oder gibt es ökonomische Motive? Eine politische Antwort auf die Forderung finden wir in Norwegen. Ein Gesetz aus dem Jahre 2003 verlangt von den börsenkotierten Unternehmen einen Frauenanteil von 40% in den strategischen Gremien. Stichtag für die Umsetzung des Gesetzes war der 1. Januar 2008. Bei Nichterfüllung der Quote droht diesen Firmen die Schliessung. In zahlreichen Firmen konnte die Forderung bisher nicht umgesetzt werden, trotz Einrichten einer öffentlichen Datenbank, in die sich Frauen auch mit unkonventionellen Qualifikationen registrieren liessen sowie umfassenden Schulungsprojekten. Aktuell beträgt der Frauenanteil fast 35%. Die Reaktionen in Norwegen auf die Quotenregelung sind zwiespältig. Kritisiert wird insbesondere die Tatsache, dass in einigen Firmen gut qualifizierte Mitglieder durch Frauen ersetzt werden mussten, welche die Qualifikation zur Ausübung des Amtes nicht mitbringen. Diese Entwicklung ist bedenklich und kann sich als Bumerang für die Anliegen der Frauen erweisen.

### Sensorium entwickeln

Auf ökonomischer Ebene liegen die Motive auf der Hand, wie zwei Beispiele illustrieren: 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. 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 ge-



Barbara Rigassi und Michèle Etienne

sellschaftliche Verankerung der Unternehmen erreichen durch gelebte Corporate Citizenship. Die Bewältigung dieser Herausforderungen fordert von den Unternehmen u. a. eine neue Qualität des Issue- und Risikomanagements, d. h. neue Themen müssen rechtzeitig erkannt und der Radar für neue 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 einen Erfolgsfaktor dar.

### Bekenntnis für die Zukunft

Für die erfolgreiche Umsetzung gibt es einen zentralen Erfolgsfaktor: Konsequenz. Sie drückt sich in dreifacher Weise aus: Glaubwürdigkeit, Langfristigkeit und Investitionsbereitschaft. Erstens braucht es glaubwürdiges Commitment und Zielsetzungen auf allen Ebenen, vom Verwaltungsrat über die Geschäftsleitung bis zur Kader- und Mitarbeitenden-Ebene. Gerade der Verwaltungsrat muss sich diese Ziele setzen und sich messen lassen. Wie glaubwürdig ist ein Verwaltungsrat, der im Unternehmen die Umsetzung von Frauenförderprogrammen fordert, diesbezügliche Ziele setzt, selber sich jedoch darüber hinwegsetzt? Zweitens braucht es

ein langfristiges Commitment, über mehrere Jahre. Es geht um die Schaffung einer neuen Dimension in der Unternehmenskultur, und das braucht Zeit. Es gibt keine «quickwins». Drittens braucht es einen klaren Willen zur Investition. Es geht um Aufbauarbeit, um Investitionen in die Teamentwicklung.

### Vielversprechende Indikatoren

Wenn gemischte Teams und damit auch ein höherer Frauenanteil Mehrwert generieren,

(Fortsetzung auf Seite 3)

## Aufgeschnappt

### Outcomes

Outcome-Orientierung heisst die stille und grundlegende Revolution in der beruflichen Aus- und Weiterbildung der letzten Jahre. Sie meint die konsequente Ausrichtung der Bildungsprogramme auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Früher war die Frage des Inputs zentral: Welche Inhalte sollten Dozierende den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eines Weiterbildungsprogramms vermitteln...

**Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)**

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

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. Noch expliziter wird der Zusammenhang zwischen Frauenanteilen und Mehrwert durch Investitionsfonds betont, welche z.B. nur in von Frauen geführte Unternehmen investieren. 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.

### Von der Spitze aus fördern

Eine gute Durchmischung der Geschlechter auf allen Stufen des Unternehmens führt zu Mehrwert. Blicke nur noch die Frage: Wie realisiere ich diesen Mehrwert und finde geeignete Frauen? Wir plädieren zum einen für neue Wege bei der Suche. Genauso wie es Männernetzwerke gibt, existieren auch Frauennetzwerke, inzwischen in der Schweiz auch ein erstes, ausschliesslich auf Verwaltungsrätinnen spezialisiertes. Zum anderen fordern wir mehr Engagement der Frauen in eigener Sache. Verwaltungsrätinnen ebenso wie Managerinnen haben 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.

(\*) Michèle Etienne und Barbara Rigassi sind Gründerinnen und Geschäftsführerinnen von GetDiversity ([www.getdiversity.ch](http://www.getdiversity.ch)). Sie haben beide Einsitz in mehreren Verwaltungsräten und sind Mitglied bei «Femdat» (Verein u.a. mit Expertinnendatenbank, [www.femdat.ch](http://www.femdat.ch)).

## Wertewandel des Mitarbeiters

# Die Perspektive wechseln

**Wer bezüglich Personalmanagement in alten Verhaltensmustern verharret, der vergisst, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Wünschen, Werten und Vorstellungen vom «perfekten» Arbeitgeber gewandelt haben. Das ist gefährlich.**

von Robin Brandestini (\*)

Wir wissen heute, dass

- die Babyboomer-Jahre vorbei sind,
- eine Überalterung stattfindet,
- wir immer mehr Ausländer brauchen,
- es auch im Ausland immer schwieriger wird, qualifizierte Fachkräfte zu finden,
- die «Alters Guillotine» heraufgesetzt werden muss.

Aber berücksichtigen wir auch, dass sich die Menschen wandeln, oder gehen wir davon aus, alles bleibe so wie gehabt? Dann laufen wir Gefahr, die Situation zu verkennen. So wie die Computerisierung vieles verändert hat, so entwickeln sich auch die Menschen weiter. Heute bekommt beispielsweise die Wertvorstellungen des Einzelnen vermehrt Beachtung. Nur wer gut und tüchtig arbeitet hat ein Recht auf Erfolg und gute Bezahlung. Das stimmt zwar immer noch, nur stellen heute die modernen Mitarbeiter auch Ansprüche an: Respekt, Wertschätzung, logische Prozesse, Arbeitsbelastung, Motivation, Entlohnung, Ausbildung, Fringe Benefits etc.

Respekt und Wertschätzung werden dabei immer wichtiger. Die Arbeitnehmer identifizieren sich gerne mit ihrem Arbeitgeber und sind auch bereit, sich entsprechend einzusetzen. Schnell wechselt dann aber das Gefühl, wenn die Wertschätzung ausbleibt; es folgt

die innere Kündigung. 60% der befragten Arbeitnehmer gaben an, dass ihre grösste Unzufriedenheit bei der Arbeit von mangelnden oder nicht vorhandenen oder eingeführten Prozessen herrührt. Dafür braucht es keine unternehmensweite ISO-Zertifizierung. Es genügt, wenn die heikelsten Abläufe erkannt und verbessert werden.

### Zentrale Veränderungen

**1. Der Mitarbeiter wird Kunde des Arbeitgebers:** Der Mitarbeiter will als Kunde behandelt werden; Arbeitgeber müssen dessen Bedürfnisse erkennen und möglichst gut erfüllen. Mitarbeiter erbringen bekanntlich dann gute Leistungen und stehen loyal zum Unternehmen, wenn sie wertschätzend behandelt werden. Gemäss einer Studie von Pricewaterhouse Coopers halten 85% der Personalverantwortlichen die Rekrutierung und dauerhafte Bindung qualifizierter Mitarbeiter für die grösste Herausforderung der nächsten Jahre. Personalentwicklung ist ein Schlagwort. Aber welche Firma kann mit ruhigem Gewissen sagen, dass die Personalentwicklung nicht nur in der Broschüre Erwähnung findet, sondern tatsächlich betrieben wird? Ausnahmen sind einige Unternehmen oder internationale Konzerne, die sich diesem Thema schon vor Jahren angenommen haben.



Robin Brandestini

**2. Entlohnung nach Fachwissen und nicht nach Zugehörigkeit:** In jedem Unternehmen sollte es möglich sein, eine führungsmässige oder fachliche Karriere anzustreben, die auch

entsprechend entlohnt wird. Ein Fachmann kann dabei durchaus mehr verdienen als sein Vorgesetzter, sofern sich dieser für die administrative Karriere entschieden hat (inklusive Personalführung). Das bedingt eine Neuordnung des Lohnmodells, z.B. mit unterschiedliche Lohnstabellen mit unterschiedlichen Kaderstufen und -bezeichnungen.

**3. Trend zu vermehrter Teilzeitarbeit:** Da in Beziehungen oft beide Partner arbeitstätig sind, ist eine Teilzeitarbeit finanziell verkraftbar. Also kann man die Arbeitszeit reduzieren und trotzdem gut leben.

**4. Es werden vermehrt saisonale Tätigkeiten sowie projekt- und auftragsbezogene Aufgaben angeboten:** Saisoniers kennen wir bereits in der Baubranche und im Tourismus. Neu ist, dass Berufsleute vermehrt projekt- oder auftragsbezogen arbeiten, damit sie die restliche Zeit anders gestalten können. Dieser Trend wurde ursprünglich von den Arbeitgebern gefördert, um die Kosten besser kalkulieren und um den Personaladministrations-Aufwand auf ein definiertes Mass reduzieren zu können.

**5. Arbeiten für verschiedene Arbeitgeber:** Ist heute immer noch (mit Ausnahmen) in den meisten Unternehmen ein Tabu oder gar verboten. Trotzdem ist es die Zukunft. In den USA ist es nicht unüblich, dass jemand gleichzeitig zwei oder drei verschiedene Teilzeittätigkeiten ausübt, die zusammen ein 100-prozentiges Einkommen gewähren.

**6. Die Zeit der monogamen Stellen ist vorbei:** Man bleibt nicht mehr 20 Jahre im selben Betrieb. Im Gegenteil, neue potenzielle Ar-

beitgeber scheuen sich, diese Kandidaten einzustellen. «Zu unflexibel», «kennen nur ein Unternehmen», «mussten sich nie oder selten beweisen, weil sie die Stelle auf sicher hatten» usw. Heute müssen wir gewähren, dass unsere Mitarbeiter nach drei bis sieben Jahren eine neue Herausforderung suchen. Dies müssen die Arbeitgeber berücksichtigen und in ihrer Personalplanung innerhalb des Betriebes einbeziehen – falls sie den Mitarbeiter halten wollen.

**7. Gewisse Arbeiten können dezentralisiert werden:** Aufgrund der Informatikvernetzung können Tätigkeiten problemlos von zu Hause erledigt werden. Dies spart Kosten, bedingt aber auch ein funktionierendes Kontrollsystem, Flexibilität und viel Vertrauen.

**8. Die über 50-Jährigen gewinnen an Wichtigkeit:** Nachdem diese Mitarbeiterkategorie jahrelang zum «alten Eisen» gehörte, haben die Unternehmen endlich erkannt, welches Potenzial in ihnen steckt. Es ist empirisch belegbar, dass diese Gruppe vernetzter denkt. Diese Personen haben

- sehr viel Berufs- und Lebenserfahrung,
- sind innerlich ruhiger und überlegter,
- legen Wert auf Fitness und Gesundheit.

Unternehmen werden sich darauf einstellen müssen, dass Mitarbeiter mobiler sind als früher. Schon heute glauben gut 35% der Personalverantwortlichen, dass im Jahr 2015 jeder dritte Beschäftigte zuvor im Ausland gearbeitet hat. Knapp 30% sind der Meinung, dass es bis dann in der EU einheitliche Arbeitsverträge und ein gemeinsames Arbeitsrecht gibt. Damit würde der europäische Arbeitsmarkt für Bewerber deutlich transparenter und der Schritt ins Ausland weiter erleichtert. Gleichzeitig zeichnet sich mit dieser Entwicklung ab, dass die Rekrutierungsmärkte der Zukunft nicht mehr die heimischen Regionen sein werden. Rekrutierung wird ein internationales Geschäft.

(\*) Robin Brandestini ist Unternehmensberater bei der BDO Visura in Aarau ([www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)).