

Diversität verfeinert Optik

Frauen im Verwaltungsrat



Barbara Rigassi

13.09.2008



Michèle Etienne

13.09.2008

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.

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 gesellschaftliche 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, 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). Sie haben beide Einsitz in mehreren Verwaltungsräten und sind Mitglied bei ?Femdat? (Verein u.a. mit Expertinnendatenbank, www.femdat.ch).