

Frauen als Führungskräfte (1)

Taten statt Quoten: Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen

Der Anteil der Frauen in den Führungspositionen der Wirtschaft soll steigen: Ein Anliegen, das in der schweizerischen und europäischen Öffentlichkeit stark präsent ist. Wie kann dieses aus gesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher und unternehmerischer Sicht notwendige Ziel erreicht werden – ohne gesetzliche Quote? *Ruth Derrer Balladore und Silvia Oppliger*



Bild: iStockphoto.com/studiovision

Bessere Ergebnisse als Resultat: Auch unternehmerische Gründe sprechen für mehr Frauen in Führungspositionen.

Wohl sind mehr und mehr Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft tätig, doch bleibt noch viel zu tun. Laut dem Schilling-Report 2010 beträgt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten (VR) der 100 grössten Schweizer Unternehmen 10 Prozent, in den Geschäftsleitungen (GL) 4 Prozent.

Im europäischen Ausland sieht es ähnlich aus. In den VR der 340 grössten Firmen in 17 europäischen Ländern (EU-15, Norwegen, Schweiz) kommen die Frauen auf 12,2 Prozent, so die Resultate einer Studie von Egon Zehnder International (2010). Die Anteile variieren von Land zu Land sehr stark. Finnland, Norwegen und Schweden weisen den höchsten Frauenanteil auf, Portugal, Italien und Luxemburg den tiefsten (siehe Grafik).

In Norwegen ist seit dem 1. Januar 2008 per Gesetz vorgeschrieben, dass mindestens 40 Prozent Frauen in den VR von börsenkotierten Unternehmen Einsitz haben müssen. Norwegen ist entsprechend der Spitzenreiter mit einem Frauenanteil

von 42 Prozent. Doch auch Finnland und Schweden mit knapp 30 Prozent liegen bedeutend über dem europäischen Durchschnitt – ohne gesetzliche Quote.

«Comply or explain» lautet die finnische Strategie: Der Corporate-Governance-Code der börsenkotierten Unternehmen verlangt, dass Frauen und Männer in den VR vertreten sein müssen. Erfüllt ein Unternehmen diese Anforderung nicht, muss es sich dafür erklären. In Schweden existiert weder eine entsprechende Empfehlung noch eine gesetzliche Regelung.

In der Schweiz: Motion im Parlament

In vielen europäischen Ländern hingegen steht die gesetzlich festgelegte Quote im Moment zur Diskussion oder ist gar schon verankert (nebst Norwegen Spanien und seit Januar auch Frankreich). In der Schweiz ist erneut eine entsprechende Motion im Parlament hängig.

Auch auf Ebene der Europäischen Union (EU) bewegt sich etwas: Ende Januar bekräftigte EU-Justizkommissarin Viviane Reding, was sie schon im vergangenen Herbst als Zielgrösse genannt hatte: Bis 2015 sollen 30 Prozent der Verwaltungsräte von börsenkotierten Unternehmen auf Europas Binnenmarkt weiblich sein, bis 2020 gar 40 Prozent. Die EU-Kommission gibt den Unternehmen bis Ende 2011 eine Schonfrist. Falls sich bis dann nichts ändert, könnte die Quote kommen.

Die Wirtschaft braucht die weiblichen Führungskräfte

Dass der Frauenanteil in Führungspositionen der Wirtschaft erhöht werden sollte, steht ausser Frage – und zwar in Verwaltungsräten und auf der operativen Führungsebene. Dafür sprechen nebst der Gleichberechtigung auch volkswirtschaftliche und unternehmerische Gründe.

Es braucht ein klares Bekenntnis von der Führung des Unternehmens.

Die Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor, an den Universitäten sind sie längst in der Mehrzahl. Es ist volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen zuerst auszubilden und ihr Potenzial dann nicht zu nutzen. Der demografische Wandel verstärkt dieses Argument noch: Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird sich verschärfen, Unternehmen werden auf die weiblichen 50 Prozent der Arbeitnehmenden gar nicht mehr verzichten können. Gemäss einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2007 könnte der für das Jahr 2040 prognostizierte Mangel von 24 Millionen Arbeitnehmenden in Europa theoretisch auf 3 Millionen verringert werden, hätten Frauen dieselbe Erwerbsquote wie Männer.

Mit einem klaren Bekenntnis zur Chancengleichheit für Frauen und Männer können sich Unternehmen in diesem zunehmenden Wettbewerb um qualifi-

zierte Arbeitskräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren. Frauen in Führungspositionen sind der beste Tatbeweis dafür. Kommt dazu: Bieten Unternehmen auch ihren Führungskräften – Frauen und Männern – flexible Arbeitsmodelle an, können sie den Verlust von wertvollem Know-how verhindern. Zum Beispiel, wenn Eltern nach der Familiengründung weiterarbeiten wollen.

Frauen entscheiden über den Einkauf

Mehr als die Hälfte aller Kaufentscheidungen werden von Frauen getroffen. Fliessen Werte und Vorstellungen von Frauen in unternehmerische Entscheide direkt ein, werden die Produkte und Dienstleistungen stärker auf diese wichtige Käufergruppe ausgerichtet.

Heute ist unbestritten, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und dem Frauenanteil in Führungspositionen gibt. Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang ab einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent. Eine weitere Studie von McKinsey (2008) zeigte, dass gewisse Führungscharakteristika, die bei Frauen mehr zu finden sind als bei Männern, sich positiv auf die organisatorische Performance eines Unternehmens auswirken. Damit stellte die Studie klar: In Führungsgremien mit Frauen und Männern ergänzen sich deren unterschiedliche Führungsqualitäten – mit positivem Effekt auf die Unternehmensperformance. Verhalten sich Männer zum Beispiel eher risiko-

freudig, sind Frauen tendenziell risikoavers.

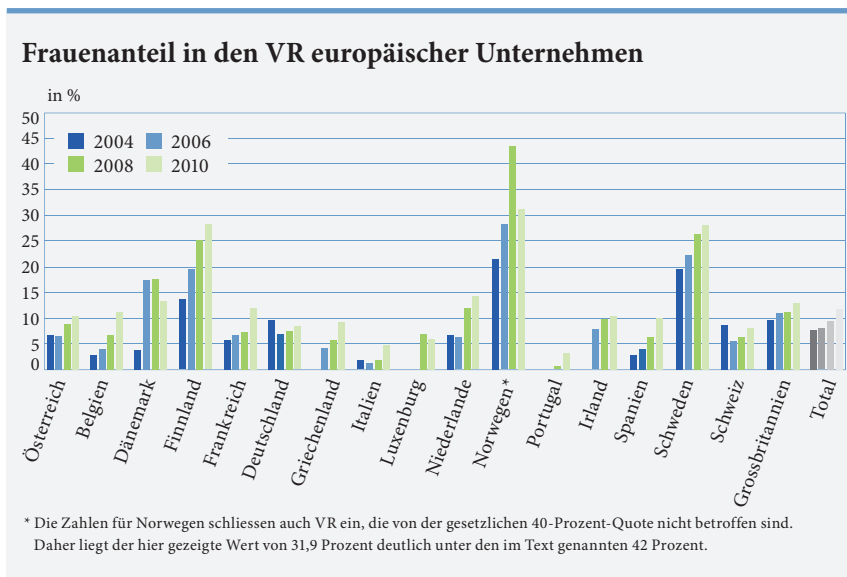
Es braucht also mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungspositionen. Doch die Veränderung geschieht nicht von selbst. Also doch die Quote? Ohne Zweifel wirkt diese Massnahme, und vor allem beschleunigt sie das Ganze. Doch zeigen Beispiele wie Finnland oder Schweden, dass es auch ohne geht.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband spricht sich dezidiert gegen eine gesetzlich festgelegte Frauenquote für Verwaltungsräte aus. Eine Quote schränkt die unternehmerische Freiheit unverhältnismässig ein, birgt das Risiko der Quotenfrauen – und trägt wenig dazu bei, den Frauenanteil auch in operativen Führungspositionen zu erhöhen.

Auch bei weiblichen Führungskräften ist die Quote nicht sehr beliebt. Im vergangenen Juli publizierte das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» einen Bericht, wonach von 20 befragten Unternehmerinnen, Managerinnen, Verwaltungsrätinnen und Professorinnen in der Schweiz nur zwei die Quote klar befürworteten. Die Begründung des grossen Rests: Die Quote sei nicht das richtige Mittel.

Höchste Zeit, sonst kommt die Quote

Allerdings: Falls sich in den nächsten Jahren weiterhin nichts ändert, würden einige dieser Frauen die Quote als Ultima Ratio in Betracht ziehen. Es ist also höchste Zeit, den Frauenanteil in wirt-



Quelle: Egon Zehner International, 2010

► schaftlichen Führungspositionen zu erhöhen. Viele Wege führen dorthin, doch als wirksamste Instrumente gelten:

- Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung
- Lohngleichheit
- Unternehmensinterne Entwicklung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie – flexible Arbeitsmodelle
- Netzwerke
- Visibilität
- Best-Practice-Beispiele

Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung: Das Topmanagement muss den festen Willen zeigen, die Veränderung herbeizuführen, und davon überzeugt sein, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionengeschäftsrelevante Vorteile bringt und damit im Interesse des Unternehmens ist. Dazu kann die Festlegung von messbaren Zielen, ob implizit oder explizit, gehören.

Lohngleichheit: Die Auswertung der Lohnstrukturhebung 2008 hat ergeben, dass Frauen im obersten Kader 33,5 Prozent weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen (vgl. dazu «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 18/2010 S. 30 f.). Warum sollte sich eine Frau den hohen Anforderungen einer solchen Position stellen, wenn sie dafür schlechter entlohnt wird als ein Mann? Nebst der Tatsache, dass Lohngleichheit eine Selbstverständlichkeit sein sollte, ist sie in den Topführungspositionen ein notwendiger Anreiz, um Frauen dafür zu gewinnen und zu behalten.

Unternehmensinterne Entwicklung: Mit Entwicklungs- und Mentoringprogrammen, die auf Frauen ausgerichtet sind, können bestehende Mitarbeiterinnen gezielt gefördert und zu Führungskräften aufgebaut werden.

Studien zum Thema

- «Frauen in Führungspositionen: So gelingt's», 2011, Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, www.seco.admin.ch (erscheint am 3. März)
- «Was Männer wollen. Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben», 2011, Pro Familia Schweiz im Auftrag des Kompetenzzentrums Integration, Gleichstellung und Projekte des Kantons St. Gallen, www.gleichstellung.sg.ch
- «Schilling-Report 2010. Transparenz an der Spitze», Guido Schilling AG, www.schillingreport.ch
- «European Board Diversity Analysis», 2010, Egon Zehnder International, www.egonzehnder.com
- «Women Matter», 2007, 2008, 2009, 2010, McKinsey & Company, www.mckinsey.com
- «Frauen – der Schlüssel für die wirtschaftliche Zukunft», 2008, Schweizerischer Arbeitgeberverband, www.arbeitgeber.ch

Vereinbarkeit von Beruf und Familie – flexible Arbeitsmodelle: Mit flexiblen Arbeitsmodellen (Teilzeit, Jobsharing, Telearbeit u. a. m.) für Frauen und Männer – auch für Führungskräfte – ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitenden, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. Das entspricht nicht nur dem Bedürfnis von vielen weiblichen Führungskräften, sondern immer mehr auch von Männern in Führungspositionen.

Netzwerke: Unternehmensinterne und -externe Frauennetzwerke, aber auch solche für Frauen und Männer, bieten die Möglichkeit, wichtige Kontakte zu knüpfen, soziale und persönliche Kompetenzen zu stärken und sich bezüglich neuer Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Visibilität: Organisationen wie «Get Diversity» oder «Female Board Pool» stärken mit ihren Netzwerken die Visibilität von Frauen, die sich für ein VR-Mandat eignen und interessieren, und unterstützen Unternehmen bei der Suche nach Kandidatinnen für ihre VR.

Best-Practice-Beispiele: Nicht zuletzt dient das Sichtbarmachen von guten Beispielen immer wieder der Sensibilisierung und zeigt Wege auf, wie Unternehmen den Frauenanteil auf ihren Führungsebenen erhöht haben.

Alle guten Theorien und Beispiele nützen nichts, wenn die Unternehmen nicht aktiv werden. Dabei gilt: Besser heute kleine und konkrete Ziele setzen, als ein grosses Konzept ausarbeiten, das nicht umgesetzt wird. Das Beispiel Norwegen zeigt, wie ein Wirtschaftsverband auf die drohende gesetzliche Quote reagiert hat (vgl. S. 17). Was der norwegische Wirtschaftsverband der Quote zugesteht: Die öffentliche Debatte habe das Bewusstsein für die Wichtigkeit von gemischtgeschlechtlichen Führungsgremien gestärkt. Nutzen wir also die wieder aufgeflamte Quotendiskussion, damit die gesetzliche Regelung obsolet wird. ■

Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbands.

Damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen, braucht es flexible Arbeitsmodelle – auch für Männer.

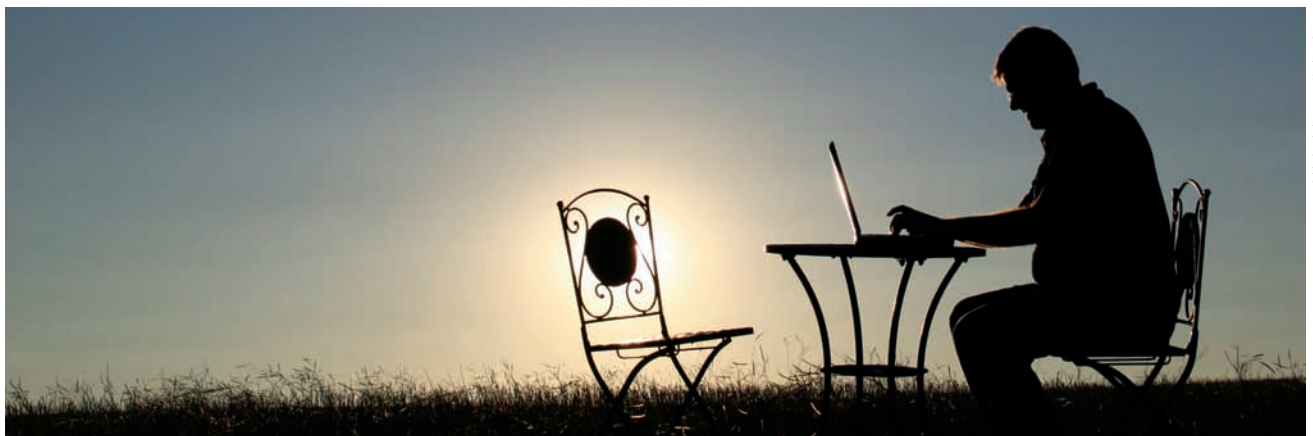


Bild: Stockphoto.com/Andrew Penner