

**ASPEKTE**

# Gender Diversity

**WILHELM**

COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.



## INHALT

3

### ROUND-TABLE

**Vor allem braucht es Mut**

8

### IM GESPRÄCH

**Das Potenzial der Frauen sichtbar machen**

10

### INTERVIEW

**Nur wer sichtbar ist kann führen**

12

### BEITRAG

**Wer will schon die Hälfte vergessen!**

Mai 2020

## EDITORIAL

### Liebe Leserinnen und Leser

Die Diskussion um Gender-Diversity in Schweizer Unternehmen nimmt wieder Fahrt auf. 2019 ist der Frauenanteil sowohl in den Verwaltungsräten als auch in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Arbeitgeber gestiegen. Trotzdem hinkt die Schweiz im Vergleich mit unseren Nachbarländern weit hinterher.

In dieser Ausgabe wollen wir ergründen, wieso dem so ist. Mit einem Round-Table-Gespräch, an dem ausschliesslich Frauen in Führungspositionen teilnehmen. Mit einem Beitrag der bekannten Philosophin und Publizistin Katja Gentinetta, die der Meinung ist, dass das Bemühen, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, der Einsicht folgt, dass Erfolg ohne Diversität nicht zu haben ist.

Aus Sicht der Wilhelm AG nimmt Frau Florence Dusseiller Halbeisen, Senior Consultant bei der Wilhelm AG, im Interview Stellung. Und schliesslich ist es Frau Clivia Koch, Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, welche im Interview die Bedeutung von Netzwerken hervorhebt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



**Stefan Wilhelm**  
Leiter Wilhelm-Gruppe



Von rechts: Barbara Schunk, Valérie Schelker, René Rüegg (Moderation)

## ROUND-TABLE

# «Vor allem braucht es Mut»

Round-Table-Gespräch mit Barbara Schunk (CEO, Psychiatrie Baselland) und Valérie Schelker (Leiterin HR/Mitglied der Geschäftsleitung, Die Schweizerische Post), moderiert von René Rüegg.

### **Wie und wann fand der Change statt, bei dem Sie in eine Führungsposition wechselten?**

*Barbara Schunk:* Schon schnell nach meinem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Basel hatte ich erste Führungspositionen inne. Circa zehn Jahre später erhielt ich die Chance, den Unternehmensstab der Psychiatrischen Dienste Aargau zu leiten. Von dort schaffte ich den Wechsel in eine weit bedeutendere Führungsposition: Ich wurde Direktorin des Spitals Dornach mit 300 Mitarbeitenden und somit Mitglied der Geschäftsleitung der Solothurner Spitäler. Seit knapp einem Jahr bin ich nun CEO der Psychiatrie Baselland mit über 1000 Mitarbeitenden.

*Valérie Schelker:* Meine erste Führungsfunktion war in einem kleinen Team in der Marktforschung. Die Augen öffnete mir ein Mentor anlässlich eines beruflichen Programms der Schweizerischen Post, als er eines Tages zu mir sagte: «Jetzt musst du aber langsam Gas geben, wenn du noch Karriere machen willst.» Ich war damals erst 29 Jahre alt, begann dann aber zu reflektieren, was ich in Zukunft erreichen möchte. Es erging mir nicht anders als Ihnen, Frau Schunk. Zu Beginn leitete ich kleine Teams, vor etwa zehn Jahren dann ein grösseres mit 30 Mitarbeitenden, ab 2014 ein Team von 100 Mitarbeitenden und seit drei Jahren führe ich eine Abteilung mit 400 Mitarbeitenden.

### **«Visibilität zu erlangen, war meiner Meinung nach matchentscheidend.»**

*Valérie Schelker*

### **Mentor oder Vorgesetzte – braucht es jemanden, der einem auf die Sprünge hilft?**

*Valérie Schelker:* Wenn ich daran denke, was bei mir in den letzten 20 Jahren passiert ist,



waren es vor allem die Vorgesetzten, die für meine Karriere von Bedeutung waren. Ich durfte bereits sehr früh, noch während des Traineeprogramms bei der PostFinance, vor die Geschäftsleitung treten und sichtbar werden. Was in einem Konzern wie der Post mit 50'000 Mitarbeitenden schwieriger ist, gelingt in einem KMU oder bei uns in einem Geschäftsbereich einfacher. Die PostFinance war damals noch eine kleinere Organisation und der CEO holte aktiv die Stimmen der Jungen ein. Ausserdem hatten wir Vorgesetzte, die es zulassen, dass man seine Arbeiten vor den entscheidenden Gremien selbst präsentieren konnte. Visibilität zu erlangen, war meiner Meinung nach matchentscheidend für meine weiteren Karriereschritte.

*Barbara Schunk:* Ich habe das so nicht erlebt, denn meine Karriere entwickelte sich immer

durch einen Wechsel in ein anderes Unternehmen. Diese Art von Förderung und Betreuung war auch zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn bei grösseren Firmen eher selten. Ich bewarb mich persönlich auf ausgeschriebene Stellen. Dabei konnte ich vom Rückhalt der Vorgesetzten profitieren, die mich mit Referenzen und guten Zeugnissen unterstützten.

### **«Mein Rat ist, Mut zu haben und die Komfortzone zu verlassen.»**

*Valérie Schelker*

### **Welchen Rat würden Sie einer jungen Frau geben, die Karriere machen will?**

*Valérie Schelker:* Mein Rat ist, Mut zu haben und die Komfortzone zu verlassen, auch wenn sie noch nicht genau weiss, was alles auf sie zukommen wird. Sie muss etwas wagen und die Selbstzweifel, die bei Frauen allenfalls grösser sind, beiseiteschieben. Dazu gibt es auch eine Studie, die besagt, dass Frauen 30 Tage länger brauchen als Männer, um sich für eine Top-Position zu entscheiden, weil die Risikoabwägung bei ihnen deutlich ausgeprägter ist. Auch wenn man nicht alles weiss, sollte man zupacken und ausprobieren, aber auch auf Leute setzen, die einen unterstützen. In eine neue Rolle, die mit mehr Verantwortung ausgestattet ist, muss man hineinwachsen. Niemand ist in der Lage, diese schon am ersten Tag perfekt auszufüllen.

*Barbara Schunk:* Ich denke, Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sind wichtige Voraussetzungen. Zudem muss man diese Entwicklung auch wollen und zulassen. Als Frau hat man oft viele Rollen inne und daher muss die Entscheidung, sich auf einen solchen beruflichen Weg zu begeben, bewusst getroffen werden, mit allen Herausforderungen, welche einen erwarten. Nicht zuletzt muss dies auch das jeweilige Umfeld mittragen.



### **Wie wichtig sind Netzwerke für eine Karriere?**

*Barbara Schunk:* Karrierebezogene Netzwerke sind nützlich, sofern Leute darin vertreten sind, die in namhaften Positionen tätig sind und die Fähigkeit haben, jemanden zu fördern und zu befähigen. Sicher ist es gut, sich in einem Netzwerk zu engagieren. Dabei sollte man auch eine bewusste Auswahl treffen, denn ein Netzwerk kann unterschiedliche Ziele verfolgen.

### **Vermutlich ist die Post ein grosses Netzwerk?**

*Valérie Schelker:* Ja genau (lacht). Wir haben intern viele Netzwerke. Da ich in der Situation bin, dass ich meine Karriere vollumfänglich bei der Post gemacht habe, bestehen natürlich sehr viele und gute Kontakte in die verschiedenen Fach- bzw. Geschäftsbereiche. Wir sind ein sehr heterogener Konzern mit vielen unterschiedlichen Märkten, und das macht es natür-



lich extrem spannend, eine Karriere in diesem Unternehmen zu machen. Ich habe die Funktion nach vier bis fünf Jahren immer gewechselt und es war mir nie auch nur einen Tag langweilig. Bei uns gibt es verschiedenste Netzwerke. Neu ist zum Beispiel eines, in dem sich die Jungen vernetzen. Wir engagieren uns aber auch extern und sind Mitglied bei diversen Frauennetzwerken. Daraus ergab sich beispielsweise ein extern geführtes Mentoring-Programm für unsere internen Mitarbeiterinnen.

**Soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Solidarität. Sind dies typische Fraueneigenschaften?**

*Valérie Schelker:* Meiner Meinung nach sind viele Dinge sozialisiert. Wenn eine Frau ein selbstbewusstes Auftreten hat, heisst es oftmals, und ich habe es auch schon gehört: Du solltest nicht so verbissen wirken.

**Könnte das gleiche Verhalten bei einem Kollegen als Durchsetzungsfähigkeit taxiert werden?**

*Valérie Schelker:* Ich glaube, was es wirklich ausmacht, ist die Durchmischung. Laut einer neuen Studie von McKinsey schafft ein Mix von unterschiedlichen Perspektiven auch wirtschaftlichen Mehrwert für Unternehmen. Das ist nicht nur genderspezifisch gemeint, sondern auch bezüglich der Sprache, der Kultur, dem persönlichen Hintergrund und anderen sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen.

*Barbara Schunk:* Ich finde die von Ihnen aufgezählten Eigenschaften ganz spannend und bin davon überzeugt, dass man diese in einer Führungsposition einbringen muss, egal ob männlich oder weiblich. Aber es sind nun mal nicht die Eigenschaften, die zunächst mit einer Führungsposition in Zusammenhang gebracht werden. Egal, welchen Stellenbeschrieb man liest, es werden Führungsstärke, Durchsetzungsstärke oder Kommunikationsstärke verlangt. Niemand sucht eine durchsetzungsfähige und empathische Person. Sollte man sich als Frau vom einen oder anderen Attribut im Stellenbeschrieb nicht angesprochen füh-

len, stellt sich wieder die Frage des Wollens. Wenn man den Job will, sieht man darüber hinweg.

**Frau Schunk, Sie haben zwei Kinder und führen heute über 1000 Mitarbeitende. Wie geht das zusammen?**

*Barbara Schunk:* Es war schon so, dass ich als Mutter von kleineren Mädchen nach dem Studium typischerweise Teilzeit gearbeitet habe. Ich hatte aber das Glück, dass ich durch die Familie ganz stark getragen wurde. Eine Krippe gab es damals noch nicht. Es waren die Schwiegermutter, die Tagesmutter, Au-pairs und natürlich mein Ehemann, die mir halfen, das Arbeitspensum hoch zu halten. Und trotzdem gab es auch kritische Momente, in denen die Doppelbelastung Karriere und Familie von allen viel forderte.

**«Ich hatte das Glück, dass ich ganz stark durch die Familie getragen wurde.»**

*Barbara Schunk*

**Wie unterstützt das Unternehmen die jungen Mütter?**

*Valérie Schelker:* Wir beteiligen uns einerseits finanziell an der Kinderbetreuung, andererseits sind wir daran, die Kultur im Hause zu verändern. Wir wollen das Bewusstsein fördern, dass Sitzungen nicht zu Randzeiten einberufen werden, weil das genau die Slots sind, in denen man die Kinder zur Krippe bringt oder sie von der Krippe abholt. Zudem verfolgen wir verschiedene Arbeitsmodelle wie mobiles Arbeiten oder Homeoffice. Teilzeit- oder Jobsharing-Modelle zählen ebenfalls zu unserem Angebot. Ich ermuntere alle jungen Frauen mit Kindern dazu, im Arbeitsleben zu bleiben und das Pensum weiterhin hoch zu halten. Denn ich erlebe, dass wir viele Frauen

zwischen 28 und 35 Jahren auf dem Weg zu einer Kaderposition verlieren, weil sie nicht bereit sind, mehr als 50 oder 60 % zu arbeiten.

**«Wenn es um höhere Führungspositionen geht, ist Teilzeit und Home-office tatsächlich nicht immer machbar.»**

*Barbara Schunk*

*Barbara Schunk:* Wenn es um höhere Führungspositionen geht, ist Teilzeit und Home-office tatsächlich nicht immer machbar. Ein hohes zeitliches Engagement ist ein Muss. Wie schon erwähnt, muss man sichtbar sein, und dazu zählt auch die physische Präsenz im Unternehmen. In der Psychiatrie Baselland sind im unteren und mittleren Kader jedoch einige Kolleginnen und auch Kollegen in Teilzeit beschäftigt. Zudem unterstützen wir Mitarbeitende mit Kindern durch vergünstigte Tarife in den Kindertagesstätten in der Region.

**Ist es also so, dass Frauen in Führungspositionen wie die Männer auch weniger zu Hause sind und länger arbeiten?**

*Valérie Schelker:* Ja, ich arbeite nun mal gerne.  
*Barbara Schunk:* Dem schliesse ich mich an.

**Barbara Schunk**

Chief Executive Officer  
Psychiatrie Baselland

**Valérie Schelker**

Leiterin HR/Mitglied der Geschäftsleitung  
Die Schweizerische Post

# «Das Potenzial der Frauen sichtbar machen»

Interview mit Clivia Koch, Präsidentin Wirtschaftsfrauen Schweiz

*Die «Wirtschaftsfrauen Schweiz» sind die Stimme der Kaderfrauen und Unternehmerinnen in der Schweiz. 1998 von beiden Basel ins Leben gerufen und finanziert, sind sie heute ein unabhängiger Verband, der über ein dichtes Netzwerk von weiblichen Mitgliedern, Firmenmitgliedern und Kooperationspartnern verfügt. Der Verband versteht sich als Dienstleistungshub für Unternehmen und Institutionen, die Frauen gezielt fördern und das Potenzial weiblicher Führungskompetenz nutzen wollen. Die Präsidentin, Clivia Koch, erläutert im Gespräch die komplexe Thematik der Frauenförderung in der schweizerischen Wirtschaft.*

**Frau Koch, sind die Wirtschaftsfrauen Schweiz eine ausschliessliche Networking-Organisation?**

Das waren sie vor allem in der Gründungszeit, als es noch wenige Möglichkeiten für berufstätige Frauen gab, sich zu vernetzen. Damals wollte man ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und sie mit Anlässen und Seminaren in ihrer beruflichen Tätigkeit unterstützen. Heute kommen 80 % unserer Mitglieder aus grösseren Unternehmen, die sich der Thematik Frauen mit Schwerpunkt Finanzwirtschaft angenommen haben.

**Die Wirtschaftsfrauen Schweiz sind mit Unternehmen und Dienstleistern vernetzt.**

**Wie muss man sich die Zusammenarbeit vorstellen?**

Zum Beispiel erarbeiten wir massgeschneiderte Angebote für Partnerbanken, denn gerade in der Finanzwirtschaft stossen Frauen auf besondere Hindernisse. Da ist es hilfreich, wenn wir Trainings anbieten oder die Frauen zu Referaten einladen, an denen sie nicht nur ihre Kolleginnen kennenlernen, sondern auch die Besonderheiten ihrer Jobumgebung.

**Männer verfügen ja über unzählige Netzwerke, vom Militär über den Stammtisch bis zum Sportklub. Wo begegnen sich die berufstätigen Frauen?**

Wir haben kürzlich eine kleine Untersuchung in den Geschäftsleitungen und in den ersten zwei Führungsebenen von Unternehmen gemacht und festgestellt, dass bei den Männern 80 % eine Anstellung über Netzwerke finden, während bei den Frauen 80 % über einen Personalvermittler zum Handkuss kommen.

**Und das wollen Sie ändern?**

Genau. Wir sehen schon, dass Frauen sich aktiver vernetzen, müssen aber auch feststellen, dass eine neue und jüngere Generation von Frauen mit hohen Ansprüchen an die Work-Life-Balance immer weniger in die Netzwerkarbeit investiert. Sie erkennen viel zu wenig, dass dies ein Teil des Berufes ist.



Oftmals, aber nicht nur, ist es natürlich auch die Doppelbelastung von Beruf und Familie, die dieses Verhalten fördert. Was wir zurzeit als Gegenentwurf zu dieser Entwicklung zusammen mit den Unternehmen machen, ist, mit interner Kommunikation die Bedeutung des Netzwerks zu stärken, sei es zum Beispiel mit Vorträgen am Arbeitsplatz oder mit der gezielten Förderung von firmeneigenen Frauen-Netzwerken.

**Seit letztem Jahr ist der Frauenanteil in den eidgenössischen Räten signifikant gestiegen. Ist das eine Entwicklung, die Sie auch bei den Führungskräften beobachten können?**

Vielleicht bei den Verwaltungsräten am ehesten, aber in den operativen Bereichen der Wirtschaft ist es eben schon so, dass Veränderungen länger dauern. Der ganze Change, von der Einstellung bis zum Aufstieg in die Geschäftsleitung, braucht Zeit. Mann und Frau müssen

sich jahrelang bewähren, um ihr Ziel zu erreichen. Ein weiterer Unterschied zu einem Nationalratsmandat ist, dass eine Führungsposition in der Wirtschaft kein Teilzeitjob ist.

**Weshalb hat gerade die Schweiz so wenige Frauen in der Teppichetage?**

Das ist kulturell bedingt. Zum einen können Familien in der Schweiz immer noch mit nur einem einzigen Job gut leben. Zum anderen haben Nachbarländer wie zum Beispiel Frankreich viel fortschrittlichere Systeme in der Kinderbetreuung. Wir haben eine der teuersten Kinderbetreuungen Europas und werden ausserdem mit der Ehepaarsteuer bestraft. Solange das ganze Einkommen der Frau für Kinderhort, Tagesschule und Steuern benötigt wird, wird sich schwerlich etwas ändern.

**Berät Ihr Verband auch Arbeitgeber?**

Das tun wir oft. Meistens kommen die Unternehmen auf uns zu, weil ihnen je länger je mehr wichtige Mitarbeitende fehlen oder weil ein Verwaltungsrat den CEO gefragt hat, weshalb man so wenige Frauen in der Firma habe. Der Change-Prozess braucht Zeit, geschieht nicht von heute auf morgen. Wir reden hier von einem echten Kulturwechsel, von dem sämtliche Prozesse betroffen sind. Deshalb bringen nach meiner Meinung verordnete Quoten nicht viel. Erstens ist jedes Unternehmen anders aufgestellt und zweitens handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der, wenn er mit Druck verordnet wird, die Abwehrhaltung unnötig stärkt.

---

**Clivia Koch**  
Präsidentin, Wirtschaftsfrauen Schweiz

# «Nur wer sichtbar ist kann führen»

Interview mit Florence Dusseiller, Senior Consultant, Wilhelm AG

**Florence Dusseiller Halbeisen** arbeitet in Teilzeit als Senior Consultant bei der Wilhelm AG am Standort St. Gallen im Bereich Assessment, Outplacement und Führung coaching. Nach dem Studium der Psychologie am Boston College und an der Universität Bern mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie war sie als Kursleiterin für Führungskräfteausbildung an einer Kaderschule, als Projektleiterin im Bereich Management-Education und Consulting und schliesslich als Leiterin interne Aus- und Weiterbildung in der Unternehmensberatung tätig. Sie ist verheiratet und Mutter von zwei Söhnen.



**Wer entscheidet, ob jemand ein Führung coaching besucht?**

Das kann unterschiedlich sein, aber immer öfter sind es die Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden ein Coaching als selbstverständliche Personalentwicklungs-Massnahme anbieten. Dies ist meistens der Fall, wenn sie in eine neue Führungsfunktion eintreten, die nächsthöhere erreichen oder eine anspruchsvolle Führungssituation zu meistern haben. Erfreulich dabei ist, dass ich gerade auch in Industriebetrieben immer mehr Frauen in Führungsfunktionen kennenlerne.

**Erkennen Sie bei Ihren Kundinnen durchgängige Verhaltensmuster?**

Um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein, ist es wichtig, Wirkung und Visibilität im Unternehmen zu erzielen. Die Situation, dass in den Führungsetagen vor allem Männer anzutreffen sind, wirft für die Frauen natürlich schon die Frage auf: Was bedeutet das für mich, wie kann ich mich in diese Männerrunde einbringen? Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass Frauen tendenziell weniger gut vernetzt sind als Männer.

**Bringen denn Frauen nicht auch typisch weibliche Eigenschaften wie Sozialkompetenz, Empathie und Teamfähigkeit ins Unternehmen?**

Ich zähle mich nicht zu denen, welche die sogenannten weichen Werte nur den Frauen zuschreiben. Vielmehr glaube ich, dass beide Geschlechter über gemeinsame Kompetenzen verfügen und es vor allem eine Frage der Umgebung, Förderung und persönlichen Entwicklung – zum Beispiel im Rahmen eines Coachings – ist, ob diese geweckt und gestärkt werden. Der Prozess ist für Frauen und Männer gleichermaßen anspruchsvoll.

**Wie helfen Sie den Frauen weiter?**

Frauen kommen nicht zu mir ins Coaching, weil sie etwas nicht können, sondern weil sie bereits gute Führungskräfte sind. Ich nehme heute einen grossen Unterschied wahr zu meiner beruflichen Beratungstätigkeit in Deutschland, als man vor rund 20 Jahren mit Gleichstellungsbeauftragten und speziellen Förderprogrammen für Frauen Diversität erlangen wollte. Damals wie heute glaube ich, dass man mit gemeinsamen Plattformen mehr erreicht als mit partikularen Ansätzen. Diversität in einem Unternehmen heisst doch nichts anderes, als dass es Werte und Ziele geben muss, die für alle Menschen gelten und begründbar sind.

**Weshalb ist im Vergleich zu unseren Nachbarländern bei uns das weibliche Führungspersonal untervertreten?**

Ich glaube, dass es unterschiedliche Einflussfaktoren sind, die dieses Defizit begünstigen – ein Mindset kann ich nicht erkennen. Ich zum Beispiel wuchs in einer naturwissenschaftlich ausgerichteten Familie auf und wurde genauso wie meine Brüder gefördert und gefordert. Das motiviert und schafft Selbstvertrauen. Trotzdem blieb mir nicht verborgen, dass die Schweiz strukturelle Defizite hatte. Als ich in St. Gallen zu arbeiten begann und Kinder bekam, gab es weder eine Tagesbetreuung noch einen Mittagstisch. Obwohl wir diesbezüglich erkennbare Fortschritte gemacht

haben, ist es leider doch so, dass gerade Frankreich oder Deutschland mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf viel weiter sind. Und solange bei einem Elterngespräch, an dem mein Mann und ich teilnehmen, die anwesenden Lehrer sich bei meinem Mann bedanken, dass er Zeit für sie gefunden hat, sind wir auch kulturell noch weit von einer wirklichen Gleichstellung entfernt.

**Wie könnten Lösungen denn aussehen?**

Aus meiner Erfahrung entstehen positive Veränderungen in Unternehmen, wenn Vorgesetzte das Potenzial von Männern und Frauen erkennen und aktiv mithelfen, es zu entfalten und sichtbar zu machen. Für mich ist das eine wichtige Voraussetzung, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Viele Unternehmen überlegen sich heute, was sie tun sollen, um in einem zunehmend stärker werdenden Arbeitnehmermarkt attraktiv zu sein. Zum Beispiel Angebote wie flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung, die sowohl Frauen wie Männern zugutekommen. Die Wilhelm-Gruppe ist in dieser Hinsicht eine gute Arbeitgeberin. Zum einen ist WILHELM sehr ergebnisorientiert, zum anderen akzeptiert die Leitung, dass ich Teilzeit arbeite. So kann ich in einem 50 %-Pensum genau dieselbe anspruchsvolle Arbeit erledigen wie meine Kolleginnen und Kollegen. Ich kann die Tage frei wählen und auch mal zu Hause arbeiten. Glauben Sie mir, ein Unternehmen, dessen CEO am Montagabend früher geht, damit er seine Töchter vom Ballett abholen kann, versteht einiges von Diversität und Vereinbarkeit.

---

**Florence Dusseiller Halbeisen**  
Senior Consultant, Assessment & Outplacement  
Wilhelm AG, Zürich und St. Gallen

# «Wer will schon die Hälfte vergessen!»

Beitrag von Katja Gentinetta

Die Fortschritte sind beeindruckend: Vor zwei Jahren hätte es noch 108 Jahre gedauert, bis weltweit eine Geschlechtergleichheit erreicht wird – nun soll es nur noch 99,5 Jahre dauern. Dies sind die Zahlen des jüngsten Gender Gap Report, den das WEF jährlich herausgibt. Er umfasst die Gleichstellung in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Arbeit und Politik.

Die Schweiz belegt in diesem Report Platz 18. Der Anteil der Verwaltungsrätinnen in börsenkotierten Unternehmen liegt bei 21 %; der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei 34 %. In Island, das die Rangliste anführt, liegen die entsprechenden Werte bei 57 bzw. 41 %.

## «Die Schweiz belegt im jüngsten Gender Gap Report des WEF Platz 18.»

*Katja Gentinetta*

Aus objektiven – sprich wirtschaftlichen Gründen – ist das nicht nachvollziehbar. Denn bereits 2007 publizierte McKinsey eine Studie unter dem Titel «Women matter», in der weltweit 101 Unternehmen untersucht wurden. Das Resultat war eindeutig: Firmen mit drei und mehr Frauen in obersten Führungspositionen schneiden bezüglich Rendite, Marge und

Börsenkurs besser ab als Firmen mit reinen Männergremien. 2009 stellte die US-Frauenorganisation Catalyst, welche die Berufswege der Frauen seit den 1960er Jahren untersucht, dasselbe fest: Von den 500 grössten Unternehmen in den USA sind jene mit den meisten Frauen im Senior Management die erfolgreichsten – und zwar mit Unternehmensgewinnen, die um einen Drittel höher liegen als jene der anderen Unternehmen.

## «Von den 500 grössten Unternehmen in den USA sind jene mit den meisten Frauen im Senior Management die erfolgreichsten.»

*Katja Gentinetta*

Und heute? Eine neuere Studie aus Harvard, für die 1096 Unternehmen in 35 Ländern untersucht wurden, bestätigt diese Zahlen, allerdings mit einer wichtigen Zusatzkenntnis: Entscheidend ist nicht nur die Zahl von Frauen im Management, sondern überhaupt die absolute Zahl von Frauen im ganzen Unternehmen. Und: Frauen können ihren «Mehrwert» nur dann einbringen, wenn ihr Beitrag geschätzt wird, wenn also ein Betriebsklima herrscht, das sie als gleichwertige, zum Un-



ternehmenserfolg beitragende Mitarbeitende ansieht. Im Vergleich zwischen den Ländern wurde ausserdem deutlich, dass eine grössere Geschlechtergleichheit nur dort zu besseren Unternehmensresultaten führt, wo die Gesellschaft Geschlechtergleichheit akzeptiert. Volkswirtschaften, in denen die Gleichheit zwischen Geschlechtern «nur» auf dem Papier besteht und lediglich via Gesetzgebung gefördert wird, zeigen die positiven Effekte nicht. Mit anderen Worten: Nur in Kulturen, Ländern und Unternehmen, die davon überzeugt sind, dass Frauen auch etwas können und ihren Anteil zum Erfolg beitragen, führt eine höhere Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt und in Führungspositionen zu besseren Ergebnissen.

Dafür, weshalb das so ist, haben die Autoren der Studie drei Vermutungen: Zum einen macht eine diverse Belegschaft, die Frauen auch in Führungspositionen vorzuweisen hat, ein Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiver. Fotos reiner Männerequipes schrecken ambitionierte Jugendliche, und zwar nicht nur Frauen, ab. Diversität zieht

Diversität an – und steigert den Erfolg. Diese Vermutung wird dadurch gestützt, dass sich der Unternehmenserfolg erst im Nachgang zur Umstellung von Rekrutierungsbemühungen in Richtung Diversity gesteigert hat.

Zum andern, auch das ist längst erwiesen, sind vielfältige Teams schlicht innovativer. Unterschiedliche Lebenswelten, Ideen, Standpunkte und Erfahrungen erweitern den Kreis neuer Ideen. Allerdings gilt auch hier, dass die Ideenfülle nur zum Tragen kommen kann, wenn sich die «andern» – also Frauen und Menschen aus anderen Ländern und Kulturen – ernst genommen fühlen. Stellt ein Unternehmensklima dieses Zutrauen nicht her, kommt das Potenzial nicht zum Tragen.

Schliesslich zeigt die soziologische Forschung, dass der Marktwert einer Firma auch davon abhängt, in welchem Masse sie allgemein akzeptierte Unternehmenspraktiken anwendet, zu denen heute neben der Nachhaltigkeit auch die Inklusion zählt. Andere Studien zeigen sogar, dass der Aktienwert steigt, wenn Unternehmen entsprechende Ziele und Praktiken öffentlich machen.

## «Vielfältige Teams sind schlicht innovativer.»

*Katja Gentinetta*

Diese Erkenntnisse stützen die Massnahmen, die auch der Gender Gap Report für sinnvoll hält: Die Rekrutierung von Frauen muss in Unternehmen früh beginnen und langfristig angegangen werden. Frauen müssen also bei jeder Beförderung systematisch mitbedacht werden. Und da wir alle – auch wir Frauen – dazu neigen, weibliche Team- und Führungsmitglieder schlechter zu bewerten, ist ein offenes Unternehmensklima von grosser

Bedeutung. Ebenso braucht es Vorbilder: Ein Management, das die Förderung von Frauen zur Chefsache erklärt – und Chefinnen, die als Vorbilder fungieren können.

Es gibt also keinen Grund, daran zu zweifeln, dass Frauen in Unternehmen einen Erfolgsfaktor darstellen. Wenn für Medien und öffentliche Veranstalter zunehmend die Quote 50/50 gilt – also gleichviele Frauen wie Männer als Experten, in Porträts und auf Podien – und grosse Beratungsunternehmen für Projektteams zwingend die Quote 60/40 vorgeben (die auch 40/60 lauten kann!), liegt dies nicht in einem ausgeprägten sozialen Bewusstsein oder politischer Korrektheit begründet. Nein – es ist für den Unternehmenserfolg schlicht mitentscheidend!

Eigentlich ist es ganz einfach: Wer erfolgreich sein will – als Unternehmen und Organisation – vergewissert sich, welches die wichtigen Erfolgsfaktoren sind. Auf dieser Basis werden klare Ziele gesetzt und Massnahmen definiert, die dann planmässig umgesetzt werden. Es spricht alles dafür, dies auch im Gleichstellungsbereich zu tun – denn: Wer will schon die Hälfte vergessen! Das ist die beste Strategie, um erfolgreich zu sein (und obendrein eine politisch vorgeschriebene Quote zu verhindern).

In diesem Sinne: viel Erfolg!

---

**Katja Gentinetta**

Politische Philosophin, Publizistin  
Lehrbeauftragte an Schweizer Universitäten  
Co-Moderatorin der NZZ Standpunkte  
Wirtschaftskolumnistin der NZZ am Sonntag  
Verwaltungs- und Stiftungsrätin

## «ASPEKTE» IN ELEKTRONISCHER FORM

Liebe Leserin, lieber Leser

Auch wir wollen uns der Digitalisierung nicht entziehen und sofern sinnvoll mit der Zeit gehen. Bis anhin haben Sie unsere Publikation «Aspekte» physisch erhalten. Gerne können wir Ihnen diese auch elektronisch zustellen. Teilen Sie uns bitte mittels nachfolgendem Link mit, ob Sie «Aspekte» künftig weiterhin per Post, per E-Mail oder allenfalls gar nicht mehr wünschen.

[www.wilhelm.ch/Aspekte](http://www.wilhelm.ch/Aspekte)

oder



### Impressum

Herausgeber: Wilhelm AG  
Layout: Graf von Alonso  
Text: René Rüegg  
Druck: Druckerei Lutz AG  
Kontakt: [kontaktzh@wilhelm.ch](mailto:kontaktzh@wilhelm.ch)



