

Unternehmensführung

Denken Sie jetzt um!

Eine Studie der AMA (American Management Association) hat festgehalten, dass die Qualität der Heterogenität von Teams über Produktivität und Profitabilität entscheiden. Die Studie zeigt, dass heterogene Geschäftsleitungen produktiver und profitabler sind. Ethnisch und geschlechtlich gemischte Unternehmensspitzen schneiden längerfristig am besten ab. Von Dr. Sonja A. Buholzer, Schweizer Top-Managementberaterin erfahren Sie hier stichhaltige Argumente, wieso es in den Chefetagen mehr Frauen geben sollte.



Dr. Sonja A. Buholzer, M.A.
Doktor der Philosophie und mehrfache Bestsellerautorin und bekannte Wirtschaftsreferentin gehört zu den wenigen Frauen, die sich als persönliche Beraterin von Spitzenführungs Kräften aus Wirtschaft und Politik einen Namen gemacht hat. Sie ist Inhaberin der von ihr gegründeten Zürcher Wirtschaftsberatung VESTALIA VISION, einem Unternehmen, das KMU bis Konzerne im Top-Management coacht und begleitet.
(www.vestalia.ch)

Die erste These lautet deshalb: Innovation beginnt bei der Heterogenität in der Zusammensetzung der Aufsichts- oder Verwaltungsrat-Gremien und diese ist weder ein Gremium von altgedienten Herren, Greenwashern oder gar Alibifunktionären, sondern von gescheiterten, kritischen, zukunftsorientierten und mit Rückgrat ausgestaffierten Nachhaltigkeits-Leadern, die sich sowohl für die Wirtschaftlichkeit, als auch für Umweltfragen, Menschen- und Tierrechte einsetzen. Sie sind niemals glaubwürdig ohne Frauen, junge und philosophisch gebildete Denker und Macher.

Die AMA hat zusammen mit der Vereinigung der Businessfrauen eine Untersuchung über die Qualitäten von Führungscrews in mehr als 1.000 Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen und Grössen kategorien durchgeführt. Einerseits nahm die Studie die Zusammensetzung der „senior management teams“ der Firmen unter die Lupe, andererseits wurden Daten wie Umsatz, Marktanteil, Aktien- und Buchwert, Rentabilität und Produktivität untersucht.

Die Untersuchung lieferte folgende Ergebnisse:

- Heterogenität als Durchmischung von Geschlechtern, ethnischer Abstammung und Altersgruppen im Führungskader korreliert mit einer besseren Unternehmensleistung.
- „Offene“ Führungsteams mit einem beträchtlichen Anteil von Persönlichkeiten, die von ausserhalb der Unternehmung angeheuert wurden, leisten mehr als Gremien, die durch Beförderungen innerhalb der Firma entstanden.
- Jüngere Führungskräfte müssen einbezogen werden; Unternehmen, deren Führungskader auch Personen enthalten, die jünger als 40 Jahre sind, zeigen bessere Ergebnisse als Firmen mit durchwegs älteren Managern.

Ebenso fand die Studie heraus, dass der Prozentsatz von Frauen, Minderheiten, Newcomern und jüngeren Führungskräften im Top-Kader von kleineren Firmen tendenziell höher ist, als in grösseren Unternehmen. Zudem nimmt die Wahrscheinlichkeit, dass MitgliederInnen dieser „nicht traditionellen“ Gruppen eine Mehrheit in der Geschäftsleitung stellen, mit der Grösse des Betriebs umgekehrt proportional zu. Parallel ergab die Studie, dass die kleineren Firmen generell

eine höhere Wachstumsrate hatten als grössere Unternehmen. Ein weiterer Befund zeigt, dass Frauen einen grösseren Prozentsatz der Stellen im Führungskader im Dienstleistungssektor als in der verarbeitenden Industrie innehaben. In den Sektoren Finanz-, Versicherungs- und Liegenschaften sind Frauen überdurchschnittlich gut vertreten.

FRAUEN NÜTZEN AUFSTIEGSCHANCEN

Wichtig ist, dass genau diese Sektoren der verarbeitenden Industrie in allen von der Studie untersuchten Performance-Kategorien übertrafen! Mit anderen Worten: Es steht fest, dass Frauen die Aufstiegschancen, die ihnen der Dienstleistungssektor anbietet, wahrgenommen haben und zusammen mit diesem Wirtschaftszweig Erfolg haben.

Die zweite These heisst deshalb: Effiziente Aufsichtsrats- oder andere Unternehmungsführungs-Gremien müssen deutlich weiblicher werden! Frauen eignen sich erstklassig auch als globale Agentinnen in Nachhaltigkeitsfragen. Sie haben die Synapsen zwischen Ethik – Ökonomie und Ökologie quasi einprogrammiert. Doch künftig kommt ihnen dies nicht mehr in den Weg, sondern macht den Weg sogar frei in Positionen des Nachhaltigkeits-Managements.

Wenn diese Studie der American Management Association zeigt, dass heterogene Führungsteams in Geschlecht, Alter, Bildung, Praxis und Denken längerfristig weit produktiver und profitabler arbeiten als homogene Einheitsbreis, dann heisst das auch: Durchmischung unserer Aufsichtsratsgremien und Führungsetagen mit Frauen, Nachwuchsleadern, Innovatoren und Jungunternehmenden.

In der Tat ist es weniger als ein Prozent, das die Frauenvertretung auf Chefetage unserer Konzerne ausmacht. Ja, wo sind sie denn, die Frauen? Wollen, können oder dürfen sie nicht an diesem Spiel teilhaben? Sind sie zu konsequent im Bewahren von wirtschaftsethischen Grundwerten? Zu ernsthaft, zu ehrlich und gar unkollegial transparent im Aussprechen von Tatsachen, über die man(n) nicht einmal mit sich selber spricht? Oder einfach zu unattraktiv klinisch in der Einhaltung von Grundsätzen der Corporate Go-

FRAUEN EIGNEN SICH ERSTKLASSIG
ALS GLOBALE AGENTINNEN IN
NACHHALTIGKEITSFRAGEN



vernance? Was immer die Antwort sein mag: sie ist unlogisch.

Denn der Ruf nach fähigen Verwaltungs- und Aufsichtsräten ist sehr laut geworden. Schade nur, dass die Ansätze zur Öffnung wieder unter Ausschluss der Weiblichkeit stattfanden. Denn während vor wenigen Jahren Headhunter dieses Seilschaften-Konglomerat der ewig Gleichen mittels einer öffentlichen Ausschreibung knackten, hoffte man mit Recht, dass jetzt die Zeit der Fähigsten angebrochen sei. Weg vom Club der grauen Eminenzen und hinein in eine zeitgemässe Search-Philosophie, die da hiesse: auf dass die oberste Kontrollinstanz jedes Konzerns für Professionalität und Anstand garantiere. Schluss mit Interessenskonflikten und Doppelmandaten, Politbündeleien und Blaubarts Königreichen. Auf dass die Corporate Governance endlich auch weiblicher und der bisher apriorische genetische Code der männlichen Chefetagen verabschiedet würde.

ERFOLG IST GESCHLECHTSNEUTRAL

Seit fünfzehn Jahren berate und begleite ich Frauen und Männer in Spitzenpositionen der Wirtschaft und Politik. Alle haben sie zu kämpfen für Erfolg und Nachhaltigkeit. Alle sehen sie sich konfrontiert mit einer Spirale zunehmender Anforderungen und im Wettlauf mit Zeit und Neid. Sie haben Erfolg und meistern Misserfolg, manchmal nahezu genial. Sie bewältigen Medienschelte und konzentrieren sich auf das Wesentliche ihres Auftrags. Erfolg ist geschlechtsneutral. Er steht unter gleichen Vorzeichen. Ist er da, braucht er eine Plattform, die ihn transparent macht. Und hier muss man bemerken: Die Wirtschaftspresse boykottiert weitgehend Erfolgsmeldungen von Frauen. Oder belächelt sie. Was in den Medien nicht stattfindet, findet im öffentlichen Bewusstsein weniger statt. Tatsache ist: Es gibt genügend Statistiken und Unterlagen dazu, wie die vitalsten Zellen der Schweizer aber sicher auch österreichischen Wirtschaft seit Jahren von Frauen gegründet, geleitet und zum Erfolg geführt werden. Gar manche Unternehmerin gehörte auf die Titelseite eines Wirtschaftsblattes, weit vor Trivialmeldungen und dergleichen.

Auch zu bemerken ist die Hemmungslosigkeit, mit der

zunehmend wieder öffentliche Diskussionen zu Politik und Wirtschaft ohne Frauen stattfinden. Selbst in öffentlich-rechtlichen Fernseh- und Radioanstalten flimmern stundenlange Dispute bestenfalls als Gruppenbild mit Dame über den Bildschirm. Experten- und Politrunden erörtern entscheidende Themen unter Ausschluss weiblicher Fachleute und scheinen kritiklos vom Publikum goutiert zu werden. Bemerkte oder unbemerkte? Das wäre hier die Frage. Es will einfach nicht gelingen, dass wir solche Rückschritte angesichts herausragender Beispiele, wieviel fähige Frauen bewegen können, vermeiden.

Wenn es uns im Jahr 2008 noch immer nicht gelingt, Leistung als Leistung und Talente geschlechtslos zu betrachten, dann haben wir die Antwort auf die Frage einer fortschrittlichen Gesellschaft und wirtschaftlicher Entwicklung noch nicht verdient. Etliche Länder hinken im Vergleich in Sachen Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft nicht nur salär- und beförderungstechnisch weit hinten nach. Doch viel schlimmer ist die Tatsache, dass die Ungleichbehandlung verhindert, dass fähige, bereite und exzellente Frauen schlicht übergangen werden.

Und nun zur nächsten These, die lautet: Board Search muss professionalisiert werden, Corporate Governance Anforderungen stehen zuoberst im Kriterienkatalog nach den drei Dimensionen ökonomisch nachhaltig – ökologisch nachhaltig – ethisch nachhaltig. Wer diese Zukunfts-Dimensionen nicht beherrscht, gehört nicht in solche Funktionen.

Corporate Governance verlangt von seinem VR-Gremium fundierte Branchen- und/ oder spezifische Expertenwissen, operative Erfahrung, strategisches Know How und unternehmerisches Denken mit viel Leadership. Die neuen Verwaltungsräte passen in ein Portefeuille, das multikulturell, heterogen und dem Unternehmen – und nicht etwa Eigeninteressen- verpflichtet ist. Und da es eben auch keine „geborenen Verwaltungsräte“ gibt, dafür aber Menschen, die angesichts ihrer Verantwortung Verwaltungsrats-Seminarien besuchen, in denen sie rechtliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen ihrer Funktion verstehen, bilden sie sich entsprechend aus. Mit einer Durchmischung der Verwaltungsrats-



Buchtip:
Sonja Buholzer,
Dr. Sonja A. Buholzer:
UMDENKEN JETZT!
Ein Buch
für Mutige,
Orell Füssli, 2008

FRAUEN SOLLTEN ALS „MORALISCHES GEWISSEN“ IN DEN FÜHRUNGSETAGEN PLATZ NEHMEN



gremien mit Frauen, Nachwuchsleadern, Advocati di-
aboli, Innovatoren und Jungunternehmern hält eine
neue VR-Generation Einzug.

Unsere Headhunter sind eingeladen, aus Führungs-
gremien schlagkräftige „Portefeuilles“ aus Persön-
lichkeiten zusammenzustellen, die noch einen ganz
großen gemeinsamen Nenner haben: Ethik und An-
stand. Vielleicht sind diese Parameter überhaupt erst
attraktiv genug, um neue Persönlichkeiten für Ver-
waltungsratspositionen zu gewinnen. Fähige Leute
dazu haben wir jedenfalls auch in unserem Land ge-
nug. Sie aufzuspüren und dann auch noch zu gewin-
nen, dies verlangt neue Anforderungsprofile, die at-
traktiv genug sind, um Bedenken rund um Fragen der
persönlichen Haftung, zeitlichen Investition und Risi-
ken der Funktion wettzumachen.

ETHIK FÜR DIE WELT VON MORGEN

Und nun zur vierten und letzten These, die heißt: Neue
Unternehmensführungs-Gremien haben noch einen
gemeinsamen Nenner, und zwar Ethik und Nachhaltig-
keit für die Welt von morgen glaubwürdig, verbindlich
und zielführend zu definieren und zu steuern. Sie
halten sich an globale Benchmarks und lassen sich
messen. Ein Benchmark-Beispiel ist die hier bespro-
chene UN Global Compact.

Die neuen VR-Gremien haben noch einen weiteren,
sehr grossen gemeinsamen Nenner: Ein grundsätz-
lich wahrhaftes und ehrliches Wirtschaftsgebaren –
das kranke Auswüchse des egoistischen Wirtschaftens
in die eigene Tasche gnadenlos verurteilt. Dieser
Top-down-Ansatz erlaubt es dem CEO, dem Man-
agement Team und Kader, eine eigentliche Vorbild-
funktion wahrzunehmen. Die Führung des Unter-
nehmens lebt vor, was gefordert wird, trinkt das
gleiche Wasser, das jedem Mitarbeitenden in Form
von CI, Unternehmensleitsätzen, Unternehmenskultur-
Definitionen gepredigt wird.

Und schließlich geht es da auch um eines der zen-
tralsten Themen im Zusammenhang mit Verwal-
tungsratsdiskussionen: das Honorar. Die impulsiven
Diskussionen um zweistellige Millionengehälter ein-
zelner Konzernführer stecken wie ein Keil in den Herzen

der Schweiz oder auch Österreich. Und man ist sich
einig, dass irgendwann einmal ein Jahreseinkommen
argumentativ einfach versagt.

Zurück bleiben Gefühle der Ungerechtigkeit, des
Neids und Fragen nach Ethik und dem Stellenwert der
Wirtschaft. All das zusammen ist nicht nur negativ,
sondern eine zentrale Auseinandersetzung mit Grund-
werten unserer Gesellschaft. Neu ist, dass diese von
der breiten Gesellschaft diskutiert werden. Und da-
mit haben sie einen gesellschaftspolitischen Wert. Wir
müssen überlegen, wie es gelingt, dass mehr Frauen
auch als „moralisches Gewissen“ in den Verwal-
tungsratsesseln Platz nehmen, denn sie sind es, die
neue Fragen stellen und vielleicht auch restriktiver
den Finger auf Unrechtmässigkeiten legen (was viel-
leicht ihr Fehlen erklärt...); wir müssen uns überlegen,
ob ein Aktionärs-Recht à la Grossbritannien zweck-
dienlich ist, wonach die Aktionäre selber an den Ge-
neralversammlungen die Löhne für ihr Spitzenma-
nagement festlegen. Man könnte sich auch die Frage
stellen, ob man Spitzenverdiener nachhaltig dazu ein-
laden möchte, ihren wirtschaftlichen Dienst an der
Gesellschaft persönlich zu leisten und einen Teil ih-
res Verdienstes in Fonds, Stiftungen und Charity-Pro-
jekte, die dem Allgemeinwohl dienen, einzuzahlen.

GEMEINSAM NACH LÖSUNGEN SUCHEN

Eines steht fest: Ganz bestimmt kann die erneut ent-
brannte Diskussion um Wirtschaft und Gesellschaft
jetzt auch die Chance packen, gemeinsam nach leb-
baren und zukunftswürdigen Lösungen zu suchen, die
Einkommen, Wohlstand und sozialen Frieden ermög-
lichen. Dazu braucht es die Bevölkerung, die von einer
Neid- zur Sachdebatte findet und der breiten Wirt-
schaft, die immer wieder verständlich macht, dass der
durchschnittliche Manager sehr wohl ein moralisches
Gewissen hat.

Wir müssen überlegen, wie es gelingt, dass mehr Fra-
uen auch als „moralisches Gewissen“ in den Verwal-
tungsratsesseln Platz nehmen, denn sie sind es, die
neue Fragen stellen und vielleicht auch restriktiver
den Finger auf Unrechtmässigkeiten legen und wir
müssen uns überlegen, ob ein neues Aktionärs-Recht
zweckdienlich wäre.