

## BUCHER

Bestseller der  
«Handelszeitung»

**1** Peter Sturtz, Petra Wend  
**Geschäftsbriefe schnell und sicher formulieren**  
Haufe Verlag  
2004, Fr. 78.-

**2** Renate Ibelgaufits  
**Neuer Start mit 50**  
Redline Wirtschaft  
2004, Fr. 31.70

**3** Seth Godin  
**Purple Cow**  
Campus Verlag  
2004, Fr. 31.70

**4** David Bosshard  
**Billig**  
Redline Wirtschaft, 2004, Fr. 28.50

**5** Klaus D. Tumuschheit  
**Erste-Hilfe-Koffer für Projekte**  
Orell Füssli Verlag, 2004, Fr. 49.-

**6** Nadine Stofer  
**Shopping Guide Fabrik-Verkäufe**  
Agentur-Donna mobile GmbH, 2003, Fr. 22.90

**7** Ronny Moriabadi  
**Golf it!**  
BLV Verlag, 2004, Fr. 29.-

**8** Stephen R. Covey  
**Die sieben Wege zur Effektivität**  
Campus Verlag, 2000, Fr. 37.70

**9** Gabriele Stöger, Anton Jäger  
**Menschenkenntnis – der Schlüssel zu Erfolg und Lebensglück**  
Orell Füssli, 2004, Fr. 24.80

**10** Hans J. Bär  
**Seid umschlungen, Millionen**  
Orell Füssli, 2004, Fr. 49.-

Bestellen Sie diese Bücher direkt bei  
**Handelszeitung Buchservice:**  
Fax 01 288 35 77 oder per  
E-Mail: buecher@handelszeitung.ch  
www.handelszeitung.ch/bookshop

# Zufriedene Frauen sind treuer

**ANITA FETZ** Die Ständerätin und Inhaberin der Firma femmedia ChangeAssist plädiert für mehr Werte statt Mehrwert und den stärkeren Einbezug weicher Faktoren bei Entscheidungen.

PATRICK BERND BUCHERT

*Ihr Vorwurf an die Marketing-Manager lautet, sie würden Frauen als Entscheidungsträger und Kundinnen vernachlässigen. Wie kommen Sie darauf?*

**Anita Fetz:** 80% der Kaufentscheide werden direkt oder indirekt von Frauen getroffen. Das trifft nicht nur auf die Waren des täglichen Bedarfs zu, wie Textilien oder Kosmetik, sondern gilt auch für Autos, Finanzanlagen und Hightech-Geräte. Diese Tatsache wird vom traditionellen Marketing übersehen.

*Wo liegen denn die Unterschiede zwischen Käufern und Käuferinnen?*

**Fetz:** Männer interessieren sich meist für die Funktion und den Preis eines Produktes. Viele Frauen haben ein ganzheitliches Interesse. Sie fragen nicht nur nach der Funktion und dem Preis, sondern wollen etwas über die Firma, die Arbeitsbedingungen, das Image, die



Anita Fetz: «Ich mache mir Sorgen um das schwache Innovationspotenzial der Schweiz.»

mieren, sondern still zur Konkurrenz wechseln.

*Wie müssen die Unternehmen reagieren?*

**Fetz:** Eine der wirkungsvollsten Massnahmen sind gemischte Teams. Damit kommen die verschiedenen Sichtweisen zusammen. Und zwar von der Strategie über die Produktentwicklung bis hin zur Erarbeitung der Marketing-Konzepte. Es gibt heute genügend Studien und praktische Erfahrungen, die zeigen, dass gemischte Teams in jedem Fall leistungsfähiger und innovativer sind, als homogene Teams.

*Würde der Prozess an Dynamik gewinnen, wenn mehr Frauen in Führungspositionen wären?*

**Fetz:** Nicht nur in Führungspositionen, überhaupt in der Wirtschaft. Zudem fehlt es an weiblichem Nachwuchs im technischen Bereich und in der Informatik, wo es um die Entwicklung von Zukunftstechnologien geht. Die Schweiz, Deutschland und Österreich haben hier einen weiblichen Anteil von unter 10%. In den USA sind 30%, in Nordeuropa 40% und in Asien sind 50% studierte Informatikerinnen. Das hat negative Auswirkungen auf das Wachstums- und Innovationspotenzial unserer Wirtschaft, die wir uns nicht leisten können. Wollen wir es dem Zufall überlassen, ob sich unsere Töchter eines Tages einmal für technische Berufe und Informatik interessieren? Ich halte den eklatanten Mangel an Kinderkrippen und Tages-

schulen für einen der grössten Standortnachteile für die Schweizer Wirtschaft. Und es ist eine volkswirtschaftliche Verschleuderung von Ressourcen, wenn qualifizierte Frauen ihre Laufbahn abbrechen müssen, weil die Vereinbarkeit von Beruf und Familie so schwierig ist.

*Könnten Frauen, wenn sie Unternehmerinnen wären, die Situation verbessern?*

**Fetz:** Schon heute wird jedes vierte Unternehmen in der Schweiz von einer Frau gegründet – doch unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Bei vielen Gründerinnen handelt es sich um hochqualifizierte Kräfte, die zum Teil aus Konzernen ausscheiden, weil man ihnen dort kaum Chancen gibt, das zu ma-

chen, was sie gut machen. Statt sich für Produkte, Dienstleistungen oder Forschung und Entwicklung einzusetzen, verbrauchen sie 80% ihrer Energien, um sich in der Ellbogen-Gesellschaft durchzusetzen. Die Schweiz kann es sich nicht leisten, hier untätig zu sein, diese Initiativen zu übersehen oder gar zu behindern, nur weil diese Frauen nicht in den traditionellen Wirtschaftsorganisationen vertreten sind. Mich interessiert die Thematik nicht nur aus emanzipatorischen Gründen, sondern weil ich mir Sorgen um das schwache Innovationspotenzial der Schweiz mache.

*Die richtigen Strategie-Entscheidungen sind gefragt. Was sind Ihre Vorstellungen dazu?*

**Fetz:** Alle falschen Strategie-Entscheidungen der letzten Jahre sind auf Basis von so genannten Fakten entschieden worden. Die Fakten waren sicher gar nicht schlecht – doch das Problem ist, dass es bei einer Strategie-Entscheidung auf eine Kombination von verschiedenen Faktoren ankommt – auch weiche Faktoren wie die Innovationsfreudigkeit, die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Doch diese werden zu wenig oder gar nicht einbezogen. Die Gläubigkeit in «Facts and Figures» ignoriert den ganzen menschlichen Bereich. In jedem Unternehmensleitbild steht zwar «Bei uns ist der Mensch im Mittelpunkt». In der Realität gilt aber oft: «Bei uns ist der Mensch Mittel. Punkt.»

*Das gilt wohl auch für die Verwaltungsräte?*

**Fetz:** Man muss die Gremien auf ihre interdisziplinäre Zusammensetzung prüfen. Wenn alles nur Leute aus dem Finanzbereich und Juristen sind, stimmt etwas nicht. Mir fehlen dort die Fachleute aus den Bereichen der Human Resources, der IT und des Marketing. Oder kurz gesagt: Wir brauchen mehr Frauen, mehr Querdenker und weniger Leute mit Kreuzmandaten in den Verwaltungsräten.

## 100 Prozent beider Welten?

**GESCHLECHTERROLLEN USA** Die Situation für Frauen zwischen Beruf und Familie in den USA hat sich deutlich verbessert. Das Lösen struktureller Probleme offenbart aber neue.

SILVIA JELENZ (NEW YORK)

Geschlechterfragen stehen dem beruflichen Erfolg von Frauen in den USA heute nicht mehr im Weg. So tönte es fast einhellig an einem Roundtable-Gespräch in New York, organisiert von der deutschen «Wirtschaftswoche». Für eine Entwarnung ist es aber noch zu früh. Statt zu einer Problemlösung kam es im Urteil der Managerinnen nämlich zu einer Verlagerung und damit zu neuen Herausforderungen.

Diese finden sich nicht mehr in strukturellen Rahmenbedingungen. Unternehmen sind inzwischen laut der Runde nämlich dazu übergegangen, ausreichend Flexibilität für eine sinnvolle Kombination von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu bieten.

Für Iris Krause, eine gebürtige Deutsche und Vice President bei Prudential Capital Group in San Francisco, bringt Teilzeitarbeit mit einem 80%-Pensum denn auch das Beste beider Welten mit einer anspruchsvollen Karriere und genügend Zeit mit der Familie. «Natürlich sind immer wieder Herausforderungen zu bewältigen und Kompromisse notwendig – sowohl im Beruf als auch in der Familie. Aber

all dies ist heute durch die Unterstützung des Arbeitgebers möglich», erklärt sie.

### Kompromisse fallen schwer

Solche Kompromisse zwischen Beruf und Familie scheinen vielen Frauen aber schwer zu fallen. Mary Lou Quinlan, Gründerin von «Just ask a Woman Strategic Consulting», glaubt, dass Frauen oftmals 100% von beiden Welten haben wollen. Dies führt in einen Fall zu 100% nacheinander, indem eine mehrjährige Baby-Pause eingelegt und später versucht wird, wieder in den Beruf zurückzukehren. Im anderen Fall wird die Bewältigung eines fast 200%-Pensums in Angriff genommen, womit die Belastung ins Unerträgliche steigt.

Shari Redstone, Präsidentin der Kinokette National Amusement (der Muttergesellschaft von Viacom) und alleinerziehende Mutter von drei Kindern, glaubt überdies, dass Frauen zu wenig auf vorhandene Ressourcen (Partner, Verwandte, Freunde oder Dienstleister) zurückgreifen, um die Doppelbelastung zu mindern.

Die Parallele zu diesem selbstgestellten Anspruch der Alleskönnerin findet sich im Beruf. Roelfien

Kuijpers, Managing Director und Leiterin Strategische Planung, Kommunikation und Marketing des Geschäftsbereichs Global Equities Division bei der Deutschen Bank in New York, ist in ihrer 19-jährigen Wall-Street-Karriere zum Schluss gekommen, dass es nicht nur privat viel Organisation und Delegation benötigt, um zu reüssieren. Delegation im Berufsumfeld wird ab einer bestimmten Hierarchiestufe im Unternehmen sogar unabdingbar.

Sowohl Kuijpers als auch Susan Gianinno, Vorsitzende und CEO von Publicis USA und Mutter einer Tochter, beobachten bei jüngeren Mitarbeiterinnen Probleme beim Wechsel in eine Führungsfunktion. Dies führt dazu, dass beide Managerinnen in ihren Gesellschaften etwa bis zum Rang Vice President fast gleiche Anteile von männlichen und weiblichen Angestellten verzeichnen. Auf höheren Hierarchiestufen nimmt der Anteil der Frauen aber ab.

Gianinno sieht als wichtigen Grund für dieses Ungleichgewicht, dass sich die Spielregeln an dieser Schwelle ändern. Und dies bedingt laut der gebürtigen Niederländerin Kuijpers, einer Mutter von drei Kin-

dern, auch ein anderes Verhalten bei den Mitarbeiterinnen, das Delegation von Aufgaben einschliesst. Gianinno vermutet, dass das Delegieren Frauen Mühe bereitet, gerade weil sie darauf getrimmt sind, selbstständig und unabhängig zu sein. Wird dieses Verhalten nicht abgelegt, können Managerinnen resultieren, die gemäss der Runde als «Kontroll-Freaks» wahrgenommen werden.

### Drachen oder Schätzchen?

Dieses Bild der «einsamen Streiterinnen» steht in scheinbarem Widerspruch zu den sozialen Fähigkeiten, die Frauen zugeschrieben werden. Das Vorhandensein derselben führt aber paradoxerweise zu einem anderen Problem, mit dem sich Frauen in der Unternehmenswelt nach wie vor konfrontiert sehen. Laut Gianinno ist ein Kriterium für Frauen an der Schwelle zu leitenden Funktionen: «Is she tough enough?»

Dies hat seinen Ursprung laut Redstone im Umstand, dass Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen für Frauen sehr wichtig werden. «Wenn ab einer gewissen Stufe harte Entscheidungen gefordert sind, können dabei Konflikte entstehen», erklärt sie.