

# «Sobald Frauen dabei sind, gibt es weniger Hahnenkämpfe»

Bettina Bornmann ist Finanzchefin der Zurich Versicherung und hat ihren Machtbereich jüngst sogar erweitert. So hat sie es ganz nach oben geschafft.

Freitag 8. März 2019 11:25 von Mathias Morgenthaler

1 0 1

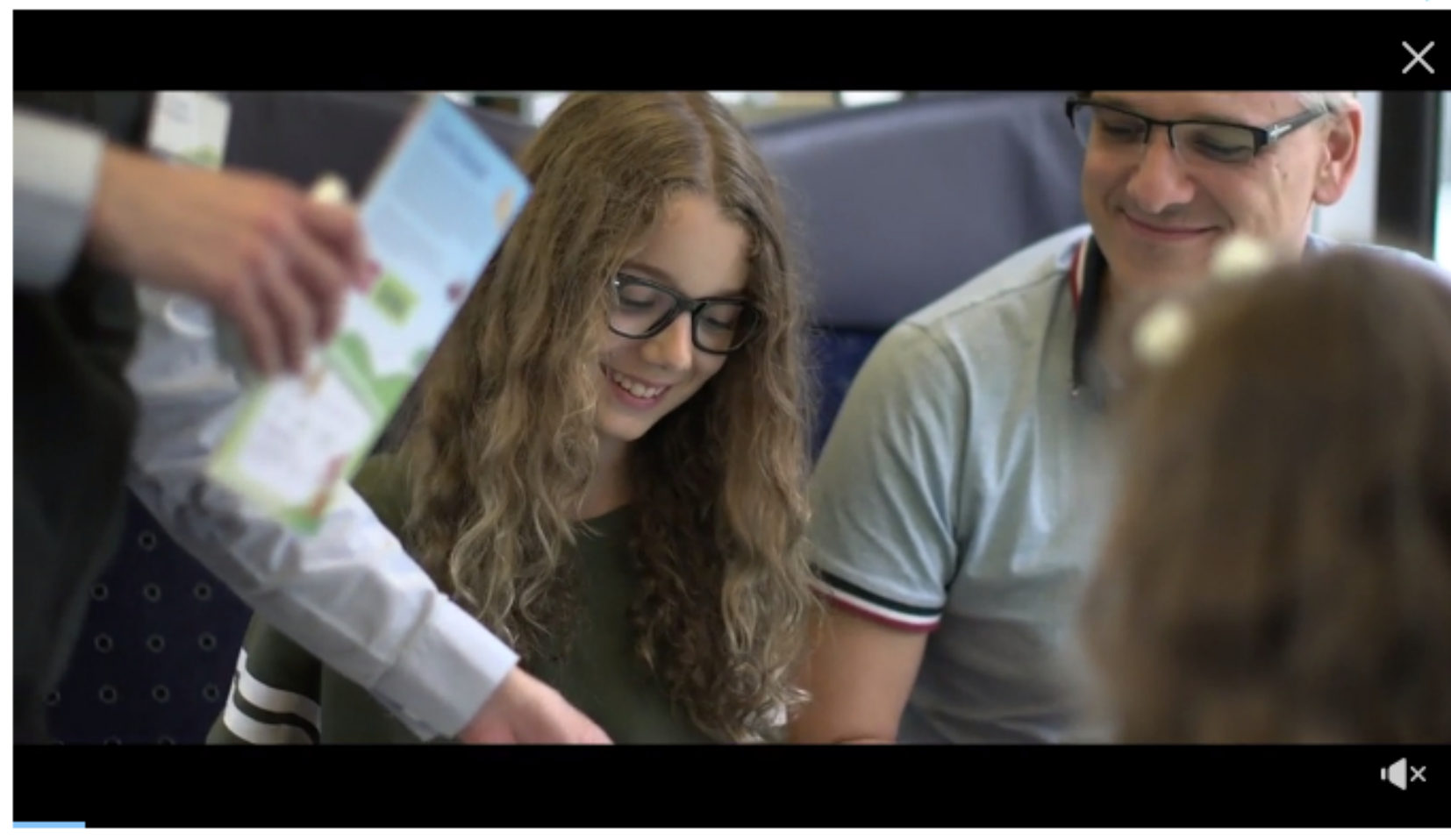


Finanzchefin mit Kopf und Herz: Bettina Bornmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Zurich Schweiz. Foto: Fabienne Andreoli



Bettina Bornmann ist in doppelter Hinsicht eine Ausnahmeerscheinung: erstens, weil sie in der Geschäftsleitung eines börsenkotierten Schweizer Unternehmens sitzt. In der Mehrheit der grössten Firmen geben hierzulande nach wie vor reine Männergremien den Ton an. Und zweitens, weil sie nicht – wie das Frauen in Führungspositionen oft tun – das Personal oder das Marketing verantwortet. Bornmann ist seit drei Jahren Finanzchefin der Zurich Schweiz.

WERBUNG



Und nicht nur das: Seit November 2018 leitet sie zusätzlich ad interim den Bereich Operations, ist also auch für die Informatik des Versicherungsanbieters verantwortlich. Wie hat sie es ganz nach oben geschafft? Und unterscheidet sich ihr Führungsstil von dem ihrer männlichen Kollegen?

### 55-Stunden-Woche

Bettina Bornmann empfängt im elften Stock des Schweizer Hauptsitzes in Zürich-Oerlikon. Im Gegensatz zu ihren 505 Angestellten hat sie ein Einzelbüro. Ihr Terminkalender ist randvoll. Sie versuche, das wöchentliche Arbeitspensum auf «50 bis 55 Stunden» zu beschränken, sagt die 50-Jährige und fügt selbstkritisch an, das gelinge aufgrund der aktuellen Doppelbelastung nicht immer.

Nach ihrem Antrieb gefragt, spricht sie von der Lust, Verantwortung zu übernehmen und entscheiden zu können, von der Freude, Menschen zu führen. Das unterscheidet sich wenig von dem, was männliche Chefs zu Protokoll geben. Dann erzählt Bornmann, wie sie einmal pro Jahr die oberste Führungsebene zu einem Workshop versammelt, um die Jahresziele zu definieren. Später werden diese auf die nächsten Hierarchiestufen heruntergebrochen, bis jeder seinen Beitrag versteht. «Es geht darum, zuerst das Gesamtbild zu betrachten, den ganzen Wald», erläutert die Volkswirtin. «Dann schauen wir die verschiedenen Baumgruppen und schliesslich die einzelnen Bäume an.»

Die Metaphern sind nicht zufällig. Bornmann war schon als Teenager eine passionierte Gärtnerin, als Managerin legte sie sich erst einen Schrebergarten in der Stadt Zürich zu. Vor vier Jahren kaufte sie sich ein Grundstück in Deutschland, den englischen Garten von 2500 Quadratmetern pflegt sie selbst.

**«So wie Pflanzen nicht beliebig versetzt werden können, müssen wir uns sehr genau überlegen, wie viele Reorganisationen wir unseren Leuten zumuten.»**

Die Arbeit in den Gummistiefeln erde sie, und sie rufe ihr immer wieder in Erinnerung, wie wichtig Demut und Gelassenheit seien, sagt Bornmann. Im Büro habe sie oft das Gefühl, alles könnte schneller gehen. Im Garten werde ihr dann wieder bewusst, dass es nichts bringe, gegen den Rhythmus der Natur anzukämpfen.

«So wie Pflanzen nicht beliebig versetzt werden können, müssen wir uns sehr genau überlegen, wie viele Reorganisationen wir unseren Leuten zumuten», sagt Bornmann. Es sei wichtig, nicht zu viele Dinge in zu kurzer Zeit zu verändern und nicht nach Feierabend noch Aufgaben in die Mailbox zu schicken.

### «Zvieri mit Bettina»

Auch im Geschäft mag Bornmann das Unkomplizierte. Einmal pro Monat ist in der Kantine eine Stunde für einen «Zvieri mit Bettina» reserviert – ein offener Austausch ohne Traktanden. Bornmann hat den Ruf, dass sie hartnäckig nachfragt, wenn sie den Eindruck hat, jemand kämpfe mit grösseren Problemen.

Dass sie die «Seelsorgerin der Abteilung» sei, wie ein Mitarbeiter bemerkt, stellt sie zwar energisch in Abrede, aber das Kümmern und Unterstützen sei tatsächlich wichtiger Teil ihrer Arbeit. In 20 Jahren Führungsarbeit habe sie gelernt, dass der Versuch, die Emotionen auszuschalten, kontraproduktiv sei. Es brauche «Kopf, Bauch und Herz» für gute Zusammenarbeit.

Sind zu viel Bauch und Herz nicht eher ein Handicap auf der Karriereleiter? Die Frage, wie hart sie werden wolle, habe sie sich mehrmals gestellt, sagt Bornmann. Ohne Ellbogen und dicke Haut gehe es nicht auf dieser Stufe. Einer ihrer Kernaufträge sei schliesslich, die Organisation effizienter zu machen.

### Zwei Frauen sitzen mit zehn Männern am Tisch

Mit Geld umzugehen hat sie früh gelernt. Ihre Mutter war alleinerziehend, schon mit 12 lernte Bettina Bornmann, ihr eigenes Jahresbudget zu verwalten.

Bornmann sagt von sich selbst, sie sei ehrgeizig und kompetitiv, aber sie verbeisse sich bei Konflikten nie in einen Widersacher, sondern bleibe sachlich. Als frühere Investmentbankerin und Partnerin bei KPMG kennt sie die Situation bestens, die einzige Frau in Männergremien zu sein. «Sobald mehr Frauen dabei sind, entspannt sich die Situation, gibt es weniger Hahnenkämpfe», hat sie beobachtet.

Deshalb wäre es so wichtig, dass mehr Frauen ihrem Beispiel folgen. Doch in der Geschäftsleitung von Zurich sitzen bloss zwei Frauen mit zehn Männern am Tisch. Auch flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Angebote, Job-Sharing-Modelle und hohe Teilzeit-Akzeptanz konnten bisher nichts am tiefen Frauenanteil ändern.

### Mehr Frauen schaffen es ins Topkader

Der Anteil von Frauen in den Geschäftsleitungen ist im vergangenen Jahr von 7 auf 9 Prozent gestiegen. So hoch war er noch nie. Im Vorjahr war der Frauenanteil dagegen noch um einen Punkt auf 7 Prozent gefallen.

Bei den SMI-Konzernen machen Frauen 10 Prozent der Geschäftsleitungsmitglieder aus, wie aus dem 14. Schillingreport der gleichnamigen Kadervermittlungsfirma hervorgeht. Derzeit haben knapp die Hälfte aller Gesellschaften mindestens eine Frau in der Geschäftsleitung – im Vorjahr waren es 41 Prozent. Bei den Verwaltungsräten habe der Frauenanteil im Jahr 2018 erstmals die Grenze von 20 Prozent geknackt. Im Vorjahr waren es 19 Prozent. In der Regel werden Frauen intern befördert, 64 Prozent der neuen weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder wurden den Angaben zufolge intern befördert.