

In der Vielfalt liegt die Kraft

Verwaltungsrat Warnender Controller neben kreativer Denkerin, stillem Analyst und Alphanter – die Diversität der Mitglieder ist ein Erfolgsfaktor.

DORIS AEBI

Die interessante Nachricht vorweg: 84 Prozent der Schweizer Publikumsgesellschaften geben an, den Frauenanteil in ihrem Verwaltungsrat erhöhen zu wollen. Das zeigt eine Studie des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes vom Herbst 2013. Die Erkenntnis, dass gemischte Teams breiter abgestützte und damit bessere Lösungen bringen und Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher machen, ist auch in der Schweiz angekommen.

Der Frauenanteil in den Verwaltungsräten dieser Unternehmen liegt mit rund 14 Prozent immer noch tief und die Schweiz im internationalen Vergleich im hinteren Teil der Rangliste. Gleichzeitig gibt es immer mehr sehr gut ausgebildete und beruflich breit erfahrene Frauen, welche das Rüstzeug zur Verwaltungsrätin mitbringen und eine solche Verantwortung mit Freude übernehmen würden. Ich bin mir sicher, dass der tiefe Frauenanteil in Verwaltungsräten nicht aus einem ungenügenden Angebot an potenziellen Frauen resultiert. Was läuft also schief, dass sich Angebot und Nachfrage nicht treffen?

Zunächst bin ich überzeugt, dass die Absicht der Schweizer Publikumsgesellschaften, den Frauenanteil in ihren Verwaltungsräten zu erhöhen, ernst gemeint ist. Sie wollen die Voraussetzungen schaffen, um die Vorteile von gemischten Teams zu nutzen. Diese Absicht hat auch

eine Vielzahl von nicht kotierten Unternehmen in der Schweiz. Der Grund, weshalb sie noch nicht in der Breite in die Realität umgesetzt wurde, liegt im traditionellen Rekrutierungsverhalten von vielen Unternehmen. Nach wie vor werden die meisten Verwaltungsräte aus dem eigenen Netzwerk rekrutiert – und wenn in diesem Verwaltungsrat mehrheitlich Männer sitzen, so überrascht es wenig, dass sie keine oder nur immer die gleichen Frauen auf den Radar bekommen.

Gezielt passende Frauen suchen

Die Hebel für eine nachhaltige Steigerung des Frauenanteils in Verwaltungsräten liegen somit bei den Gremien der Unternehmen selber. Sie müssen ihr Rekrutierungsverhalten ändern und ausserhalb der gewohnten Netzwerke gezielt Frauen suchen. Und sie müssen sicherstellen, dass diese Frauen gut in die Gremien integriert und ernst genommen werden. Voraussetzung dafür ist, dass nicht irgendeine Frau in den Verwaltungsrat ge-

wählt wird, sondern gezielt nach der passenden Verwaltungsrätin gesucht wird – das gilt selbstverständlich auch bei der Wahl eines Mannes. Im Vorfeld einer Wahl muss Klarheit geschaffen werden über das gesuchte Profil der Kandidatin.

Ein Verwaltungsrat muss in seiner Gesamtheit funktionieren, gleichzeitig aber so vielseitig und dynamisch sein, dass neue Impulse und kritische Anregungen möglich sind. Es braucht Diversity in der Runde, eine bewusste Vielfalt der Kompetenzen. Die zum Teil immer noch vorhandene Meinung, dass Verwaltungsräte idealerweise CEO-Erfahrung haben sollten, schränkt die Auswahl an Frauen natürlich ein. Sie stammt aus einer Zeit, als die CEO gegenseitig über Verwaltungsratsmandate miteinander vernetzt waren. In einem richtig zusammengesetzten Verwaltungsrat sind jedoch verschiedene Expertisen, Erfahrungen und Kenntnisse vertreten. Gefragt

sind neben Mitgliedern mit langjähriger Geschäftsleitungserfahrung auch solche mit Wissen in Entschädigungs- und Nominationsthemen, in Finanzen, Audit und Compliance sowie zunehmend auch in Informationstechnologien und Neuen Medien. Sucht man im Rahmen einer gezielten Marktanalyse nach diesen Kompetenzen, tauchen viele Frauen auf dem Radar auf. Auf diese Weise werden die Verwaltungsräte in Zukunft nicht nur mit mehr, sondern insbesondere mit den passenden Frauen besetzt sein.

Auch auf weniger laute VR-Mitglieder hören.

Diversity heisst aber auch, und das geht oft vergessen, dass sich die Charaktere und Temperamente die Waage halten sollten: Kreative Denker braucht es in jedem Verwaltungsrat genauso wie warnende Controller, begabte Netzwerker wie stille Analysten, Teamstützen wie Alphaner. Nur wenn die Balance im System stimmt, trägt und wirkt es als Ganzes. Dasselbe gilt

in Bezug auf das Geschlecht. Es gilt ein Dialogklima zu schaffen, in welchem konventionelle Denkmuster abgelegt und Andersartigkeiten positiv bewertet werden. Wenn alle Mitglieder ihre jeweiligen Erfahrungen, Eigenschaften und Fähigkeiten beitragen, schafft die Vielfalt einen Mehrwert. Wenn Diversity zum Erfolgsfaktor werden soll, muss das Gremium darauf achten, dass auch weniger dominante auftretende Mitglieder Gehör erhalten, was gerade bezüglich der Frauen wichtig ist.

Die Balance muss stimmen

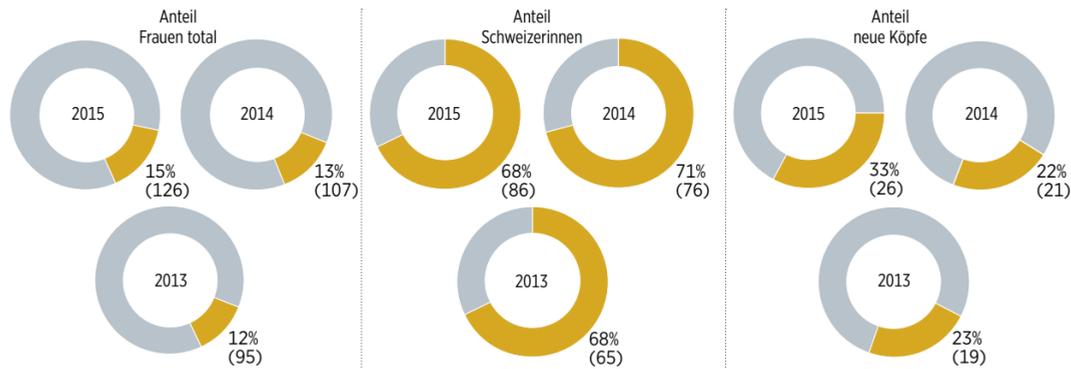
Für manche Unternehmen ist Geduld angebracht. Auch wenn eine Organisation der Diversity einen hohen Stellenwert einräumt und den Frauenanteil rasch erhöhen will, ist es nicht immer sinnvoll, die nächste Vakanz im Verwaltungsrat unbedingt mit einer Frau zu besetzen. Wenn der Markt an geeigneten Kandidatinnen aufgrund des Anforderungsprofils sehr eng ist und von einer beschränkten Anzahl ausgegangen werden muss, empfiehlt es sich, Frauen und Männer in die Evaluation einzubeziehen. Statt Konzeptionen beim Anforderungsprofil zu machen, lohnt sich allenfalls eine Board Diversity Beratung. Sie hat zum Ziel, im Rahmen einer mittelfristigen Nachfolgeplanung das geeignete Vorgehen zur Erhöhung des Frauenanteils zu erarbeiten.

Der Wille zur Erhöhung des Frauenanteils in Verwaltungsräten ist vorhanden und es stehen zunehmend gut ausgebildete und erfahrene Frauen zur Verfügung. Es bleibt einzig, den Willen geschickt und konsequent in die Tat umzusetzen und die Vorteile von Diversity in einem gut zusammengesetzten Verwaltungsrat zu nutzen.

Doris Aebi, Mitinhaberin, Executive Search Firma aebi + kuehni AG; Co-Geschäftsführerin, women on board GmbH, Zürich.

► Weibliche Verwaltungsratsmitglieder (VR)

Anteile bei den 90 grössten Unternehmen der Schweiz (Anzahl in Klammern)



QUELLE: SCHILLINGREPORT 2015

ANZEIGE

Können Sie sich eine Geschäftsleitung ohne Frauen noch leisten?

Unternehmen mit Frauen in Führungsgremien sind anderen überlegen. Warum warten? ey.com/womenfastforward
Better parity. Better working world.

Quelle: The Credit Suisse Gender 3000: Women in Senior Management, Credit Suisse Research Institute, 2014. Global Gender Gap Report 2014, World Economic Forum.

80 YEARS UNTIL GENDER PARITY? TIME TO FAST FORWARD.

YEARS MONTHS WEEKS DAYS HOURS MINUTES SECONDS

79 11 03 04 19 59 34

© 2015 EYGM Limited. All Rights Reserved. E00116.