Die Zeit der uniformen, grauhaarigen Verwaltungsräte ist vorbei

Früher waren Verwaltungsräte verfilzte Männernetzwerke. Heute setzen selbst kleine Industriebetriebe auf Vielfalt. Gleichwohl hapert es noch mancherorts.

Nicole Rütti
22.03.2021, 05.30 Uhr

Hören Merken Drucken Teilen

Punkto Diversität hat sich in den letzten Jahren in der Wirtschaftswelt einiges bewegt.

Joël Hunn / NZZ

«Es spricht einiges für die Schweiz, dass ich meine Chance erhalten habe, obwohl ich zu Beginn kein Wort Deutsch konnte. Ich weiss nicht, ob das in Frankreich oder Grossbritannien auch so gewesen wäre», sagt Eftychia Fischer. Tatsächlich ist Fischer mit Blick auf das Profil eines typischen Schweizer Verwaltungsrates eigentlich eine Exotin: Sie ist Griechin (mit Schweizer Doppelpass), hat in London Physik studiert und startete ihre berufliche Laufbahn als Händlerin.

Und dennoch hat die heutige Vollblutverwaltungsrätin eine steile Karriere durchlaufen: Sie sitzt im Aufsichtsgremium der Union Bancaire Privée, der Vaudoise Versicherungen und wird ab kommendem Jahr den Verwaltungsrat der Waadtländer Kantonalbank präsidieren. Als Exotin habe sie sich nie gefühlt.

Diversität, eine vielfältige Zusammensetzung von Gruppen und Führungsgremien nach Geschlecht, Alter, Nationalität, Berufserfahrung oder kulturellem Hintergrund, gehört inzwischen in der Wirtschaftswelt zum guten Ton. Wer nur noch ältere Männer in Führungsgremien beschäftigt, sieht sich rasch dem Vorwurf ausgesetzt, im letzten Jahrhundert stehen geblieben zu sein.

Fischer hat dazu – gestützt auf ihre langjährige Berufserfahrung – eine pointierte Meinung: Diversität werde heute als eine Art Platzhalter für Frauen angewendet, sagt sie. Sie hält es zwar für wichtig, dass der Frauenanteil in Führungspositionen zunimmt. Doch ihrer Ansicht nach bedeutet Vielfalt viel mehr. Unternehmen müssten Diversität vor allem als Schutz vor gleichförmigem Gruppendenken betrachten.

Diversität im Denken

«Ein VR benötigt Denkdiversität», sagt die 57-Jährige. «Frauen denken oft anders, aber es braucht auch andere Nationalitäten, andere Studiengänge und Karrieren – nicht nur Ökonomen.» Es bringe einen Mehrwert, wenn Personen von aussen ins Unternehmen kämen und kritische Fragen stellten. Mit mehr Frauen allein sei es nicht getan.

Eftychia Fischer, Verwaltungsrätin UBP, der Vaudoise Versicherung und designierte Präsidentin der Waadtländer Kantonalbank.

PD

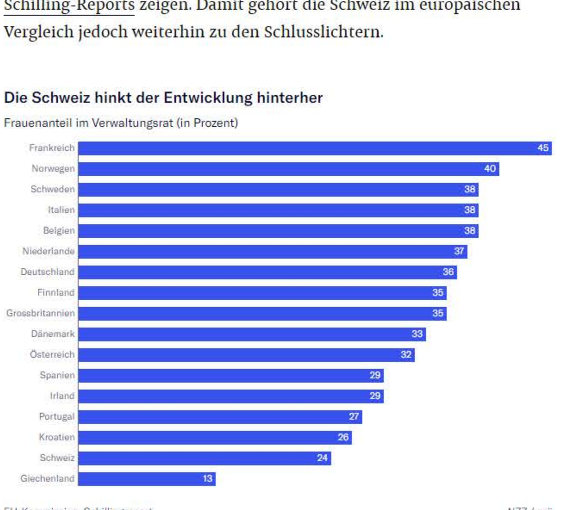
Dabei ist sich Fischer durchaus bewusst, dass das Geschlecht ihrer eigenen Karriere geholfen haben dürfte. «Auch wenn ich es hasse, dies zuzugeben», sagt sie lachend. Offensichtlich ist aber, dass Fischers Lebenslauf und Leistungsausweis – Führungspositionen bei JP Morgan, Julius Bär, EFG International und UBP – für sich sprechen.

Schweiz gehört zu den Schlusslichtern

Und trotzdem: Ihr Profil ist alles andere als repräsentativ. Der typische Verwaltungsrat eines KMU in der Schweiz ist männlich (80%) und über 50 Jahre alt. Laut einer Vollerhebung des Rekrutierungsdienstleisters GetDiversity haben zwei Drittel der Unternehmen keine einzige Frau im Verwaltungsrat. Bei den hundert grössten Firmen beträgt das Durchschnittsalter sogar 59 Jahre, und die Altersstruktur hat sich damit in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Gestiegen ist demgegenüber der Frauenanteil, nämlich von 10 auf 24%, wie die neusten Zahlen des Schilling-Reports zeigen. Damit gehört die Schweiz im europäischen Vergleich jedoch weiterhin zu den Schlusslichtern.

Die Schweiz hinkt der Entwicklung hinterher

Frauenanteil im Verwaltungsrat (in Prozent)



EU-Kommission, Schillingreport NZZ / nrü.

Durchaus aufgeschlossen sind die hiesigen Verwaltungsräte hingegen mit Blick auf die Nationalität: Über ein Drittel der Sitze sind mit Ausländern besetzt.

Reine Imagepflege?

Geht es beim Thema Diversität vor allem ums Aufpolieren des Unternehmensimages? «Nein», zeigt sich Antoinette Hunziker-Ebneter, Unternehmerin und Verwaltungsratspräsidentin der Berner Kantonalbank, überzeugt. Der Verwaltungsrat habe eine Art Vorbildfunktion. Eine gute Durchmischung sei zentral, weil solche Gruppen kreativere und innovativere Lösungen hervorbrächten, sagt Hunziker-Ebneter, deren Firma Forma Futura Invest bei ihren Investitionsentscheiden auch die Diversität der Führungsgremien von Unternehmen durchleuchtet.

Es müsse sich hierbei um ein Team unabhängiger Persönlichkeiten mit eigenen Meinungen, Branchenkenntnissen und fachlichen Kompetenzen handeln, die auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung kommunizieren könnten. Allein für eine funktionierende Corporate Governance brauche es im Verwaltungsrat eine gesunde Durchmischung.

Vorgaben des Gesetzgebers

Bis 2026 – so will es die Gesetzgebung – sollte der Frauenanteil in den hiesigen Verwaltungsräten 30% betragen. Wird dieser Richtwert nicht eingehalten, sind Unternehmen verpflichtet, im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und Verbesserungsmassnahmen darzulegen. Gerade Frauen sind in den Führungsgremien denn auch gesucht wie nie zuvor. Im zurückliegenden Jahr wurde jeder dritte vakante VR-Sitz in grösseren Schweizer Firmen mit einer Frau besetzt. Der gesetzgeberische und mediale Druck ist enorm.

Tatsächlich scheint sich bezüglich Diversität in der Wirtschaftswelt jüngst einiges bewegt zu haben. Wie diverse Verwaltungsräte ausführen, habe man früher einfach einen Kollegen angerufen und gefragt, ob er sich für einen frei gewordenen Sitz interessiere. Heutzutage stünden mehrere Kandidaten mit spezifischen Fähigkeiten zur Verfügung, die sich in einem professionellen Auswahlverfahren bewähren müssten.

Selbst Patrons alter Schule wie Johann Rupert, Verwaltungsratspräsident und Mehrheitsbesitzer des Luxusgüterkonzerns Richemont, setzen mittlerweile auf Diversität. Mit seiner Aussage «Ich will weniger grauhaarige Franzosen an der Führungsspitze unseres Konzerns sehen» sorgte er vor ein paar Jahren sowohl innerhalb auch ausserhalb des Unternehmens für Aufsehen. Seither wurde das Kader des Konzerns deutlich verjüngt und mit Frauen erweitert.

Hat die ältere Generation die Digitalisierung verschlafen?

Gleichwohl ist die Altersgruppe zwischen 40 und 55 in den hiesigen Verwaltungsräten weiterhin deutlich untervertreten. So plädiert beispielsweise Hunziker-Ebneter für eine Verjüngung der Aufsichtsgremien. Bei der Berner Kantonalbank achte sie darauf, dass Frauen und Männer aus mindestens zwei Generationen im Verwaltungsrat vertreten seien. Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit lägen der jüngeren Generation näher, führt Hunziker-Ebneter aus.

Die Frage, ob eine bessere Altersdurchmischung in den Verwaltungsräten verhindert hätte, dass zahlreiche Firmen und Branchen von der Digitalisierung auf dem falschen Fuss erfasst worden seien, ist berechtigt. Bemerkenswert ist zumindest der Umstand, dass rund 40% der Schweizer KMU auch heute noch der Ansicht sind, dass die Digitalisierung keine Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell hätte.

Mehr Mitglieder der LGBTQ-Gemeinschaft in Verwaltungsräten?

Punkto Geschlechter- und Altersdurchmischung gibt es in den Schweizer Verwaltungsräten noch grösseres Aufholpotenzial. Aber gibt es nicht auch Grenzen der Diversität? Vorschriften, wie sie jüngst der amerikanische Börsenbetreiber Nasdaq vorgeschlagen hat, lösen jedenfalls bei vielen Verwaltungsrätinnen, Verwaltungsräten und Headhuntern Kopfschütteln aus. Die Nasdaq fordert, dass für US-Unternehmen mindestens eine Frau und entweder ein Mitglied der LGBTQ-Gemeinschaft – diese umfasst lesbische, schwule, bisexuelle, transgender und intergeschlechtliche Menschen – oder einer unterrepräsentierten Minderheit im Verwaltungsrat sitzen. Die von der Nasdaq geforderte Regelung gleiche einer eierlegenden Wollmilchsau, bringt es ein Verwaltungsrat auf den Punkt. Wenn sämtliche Minderheiten berücksichtigt werden müssten, könne man nicht erwarten, dass ein solches Gremium dann auch kompetent sei.

Eine Bereicherung oder eine Belastung?

Michael Hilti, Ehrenpräsident des Verwaltungsrats von Hilti.

Simon Tanner / NZZ

Regulierungen oder Quoten seien wenig hilfreich, meint auch Michael Hilti, Sohn des Firmengründers des liechtensteinischen Werkzeugherstellers Hilti. Wenn eine Person nur dank einer Quotenvorschrift in ein VR-Gremium komme und nicht wegen ihrer Kompetenz und Fähigkeit, sei dies für alle Beteiligten keine Bereicherung, sondern eine Belastung, sagt der 75-jährige Ehrenpräsident des Verwaltungsrates.

Das international aufgestellte Unternehmen sei auf eine gute Durchmischung angewiesen. Im achtköpfigen VR des Konzerns, der zusammen mit dem Ehrenvorsitzenden Hilti acht Personen umfasst, befinden sich eine Belgierin, eine Norwegerin sowie ein Däne. Mit der jüngst bekanntgegebenen Ablösung von Michael Hilti durch seine Tochter, Michèle Frey-Hilti, findet ausserdem ein Generationenwechsel statt.

International aufgestellt ist vor allem die Geschäftsleitung, wobei es sich allerdings ohne Ausnahme um Männer handelt. Das hängt laut Hilti damit zusammen, dass Mitglieder der Konzernleitung ausschliesslich innerhalb des Unternehmens rekrutiert werden. «Wir müssen also zunächst den Frauenanteil in unserem mittleren Management stärken, bevor wir unsere Spitze mit Frauen besetzen können.» Unterhalb der Geschäftsleitungsstufe sind mittlerweile immerhin mehr als ein Viertel der Hilti-Führungskräfte weiblich.

Von Diversität allein der Diversität zuliebe hält Hilti aber nicht viel: «Ich finde es wichtig, dass Leute im VR sitzen, die kompetent und von gleichen Werten geprägt sind.» Das bedeute nicht, dass alle gleicher Meinung sein müssten. Innerhalb der Gruppe sollten Themen durchaus divers diskutiert werden. «Aber mit den getroffenen Entscheidung müssen sich alle wohl fühlen», führt Hilti aus. Er habe in seiner langjährigen VR-Zeit dreimal erlebt, dass Entscheidungen nicht einstimmig gefällt worden seien. In allen drei Fällen hätten sie sich im Nachhinein als falsch erwiesen.

Diversität kann anstrengend sein

Vor allem die internationale Diversität scheint jüngst an ihre Grenzen gestossen zu sein: Es brauche nicht in jedem Verwaltungsrat unbedingt Personen asiatischer Herkunft, erklären verschiedene Wirtschaftsführer. Es bestünden hierbei erhebliche kulturelle Unterschiede. «Früher konnte ein Verwaltungsrat nicht ausländisch genug sein», sagt Guido Schilling, Inhaber des gleichnamigen Executive-Search-Unternehmens. Doch man habe dazugelernt: Heute werde eher eine Person aus demselben Kulturkreis rekrutiert, die entsprechende lokale Erfahrungen beispielsweise in Asien gemacht habe.

Was aus den Gesprächen mit den Verwaltungsräten aber auch hervorgeht: Diversität kann anstrengend sein und führt nicht unbedingt zu raschen Entscheidungen. Menschen umgeben sich gerne mit Menschen, die ihnen ähnlich sind, einen ähnlichen Hintergrund haben und ähnlich denken. Und wenn ein Gremium zu schnell erneuert wird, schadet dies der Kultur.

Der Präsident nimmt eine zentrale Rolle ein

Zentral ist hierbei die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten, der nicht nur über die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums (mit)entscheidet: Sein Führungsstil und seine Persönlichkeit sind ausschlaggebend dafür, ob die Mitglieder ihre Meinungen innerhalb der Gruppe frei äussern können und wie mit unterschiedlichen Ansichten umgegangen wird. Er orchestriert den Meinungsbildungsprozess. Davon hängt schliesslich ab, ob die Vorteile eines divers zusammengesetzten Aufsichtsgremiums – innovativere Entscheide, Absicherung vor Gruppendenken und ausgeprägtere Risikoabwägungen – auch tatsächlich zum Zuge kommen. Die Zeit des stummen Abnickens und gegenseitigen Schulterklopfens in uniformen, grauhaarigen Verwaltungsräten scheint jedenfalls der Vergangenheit anzugehören.

«Alle Verwaltungsräte suchen Frauen. Sie sind unter enormem öffentlichem Druck»

Gabriele M. Paltzer-Lang hinterfragt die Geschlechterrolle in Wirtschaft und Gesellschaft und gibt einen Einblick hinter die Kulissen der obersten Führungsgremien der Schweiz. Ein Interview von Nicole Rütti.

Gabriele M. Paltzer-Lang.

Daniel Gendre

Sie haben mit 40 Verwaltungsräten und Verwaltungsrätinnen geredet, und diese haben Ihnen über viele Interna dieser Gremien berichtet. Welche waren für Sie die überraschendsten Erkenntnisse?

Es sassen mir Menschen gegenüber, die unterschiedlicher nicht hätten sein können – keine Abzocker. Menschen mit viel Herz und Verantwortungsbewusstsein. Jeder mit seiner eigenen Geschichte, Herkunft, Erfahrung, Ausbildung und sozialer Zugehörigkeit.

Wie wichtig ist das Thema Diversität für Verwaltungsräte?

Sie sollte hochgehalten werden in einem VR. Je vielfältiger ein solches Gremium oder eine solche Geschäftsleitung ist, desto kreativer und wahrscheinlich auch erfolgreicher ist die Gruppe. Doch Vielfalt oder Diversität besteht schon ganz natürlich, wo sich Menschen zu einer Gruppe zusammenfinden – aufgrund der Andersartigkeit und Einzigartigkeit jedes Individuums. Was am Schluss zählt, ist ein VR, der sich für das Unternehmen und sämtliche Stakeholder leidenschaftlich engagiert.

In Ihrem Buch schreiben Sie, dass Frauen im VR besser vorbereitet seien und zumeist kritische sowie pickelharte Fragen stellten. Das spricht doch für mehr Frauen in den Aufsichtsgremien?

Das ist so und hat auch mit der Untervertretung der Frauen zu tun. Sie stehen vermehrt unter Beobachtung und sind so einem gewissen Druck ausgesetzt. Tendenziell gibt es schon geschlechterspezifische Unterschiede, die für die Zusammensetzung eines VR relevant sein können, jedoch nicht ausschlaggebend sein müssen. Ich denke da beispielsweise an die Radar-Sicht, die eher den Frauen, und die Laser-Sicht, die eher den Männern zugeordnet wird. Frauen bewerten und begutachten eine Situation oftmals in einem grösseren Kontext und können unerwartete Zusammenhänge sehen.

Und Männer sind demnach scharfsinnig und analytisch? Das sind doch Stereotype?

Diese Unterschiede sind vor allem historisch bedingt, wie Entwicklungspsychologen zeigen. Natürlich denken Frauen auch analytisch und scharfsinnig.

Sollte ein Verwaltungsrat aber nicht vor allem auch die Zusammensetzung seiner Kundschaft spiegeln?

Im privaten Bereich treffen überwiegend Frauen die Kaufentscheidungen. Was liegt näher, als diese Kundschaft im VR vertreten zu lassen? Da hat es noch viel Potenzial nach oben!

In Ihrem Buch ist auch von Filz und Männernetzwerken die Rede. Dadurch werden doch viele geeignete Kandidatinnen ausgeschlossen?

Das ist schon am Aufbrechen. Ich kann Ihnen versichern: Alle Verwaltungsräte suchen Frauen. Sie sind unter enormem öffentlichem und medialem Druck. Der typische VR wird sich in den nächsten Jahren zum Glück verändern – das heisst auch weiblicher werden. Aber es darf einfach nicht sein, dass Frauen der Vorzug gegeben wird, nur weil sie Frauen sind.

Sie sprechen sich gegen die zunehmenden staatlichen Eingriffe und Regulierungen aus, die auf die Zusammensetzung von Verwaltungsräten Einfluss nehmen.

Es macht mir grosse Sorgen, dass die unternehmerische Freiheit sowie unsere Freiheit generell zusehends mit immer mehr staatlichen Regulierungen eingeschränkt wird. Wir müssen aufpassen, dass Firmen nicht als verlängerter Arm des Staates behandelt werden. Ein Unternehmen ist kein caritativer Verein.

Deshalb lehnen Sie auch eine Frauenquote ab?

Ja! Abgesehen davon sind Quoten ein Zeichen von Schwäche. Eine Quote heisst nämlich nichts anderes, als dass Frauen es allein nicht schaffen und Hilfe brauchen. Ich bin es überdrüssig, stets als diskriminiertes Opfer angesehen zu werden. Ich wünsche mir, dass Frauen dank ihrer Leistung, ihrer Errungenschaft, ihrer Ausbildung, ihres Charakters und ihrer Persönlichkeit in der Wirtschaft als Individuen wahrgenommen werden und deswegen in Führungspositionen gelangen.

Gabriele M. Paltzer-Lang ist Gründerin des philosophischen, literarischen und kulturellen «Salon de l'Esprit». Sie studierte an der New School for Social Research in New York und absolvierte an der Universität Zürich einen Master in Applied Ethics.

Gabriele M. Paltzer-Lang: «Herz und Verstand im Verwaltungsrat – Eine Frau hinterfragt Geschlechter-Unterschiede. 40 Gespräche über Leadership», mit einem Vorwort von Oswald J. Grübel. Münster-Verlag, 2020.