

Verwaltungsrätinnen auf dem Vormarsch

Immer mehr Frauen peilen ein Mandat in einem Verwaltungsrat an, doch gilt es trotz Quotenzeitalter einige Hürden zu beachten. Wir haben uns mit den Verwaltungsrätinnen Carolina Müller-Möhl und Eunice Zehnder-Lai sowie dem Headhunter Guido Schilling über die notwendigen Voraussetzungen und Herausforderungen unterhalten.

Text: **Nathalie Zeindler**

Carolina Müller-Möhl ist eine der bekanntesten und engagiertesten Unternehmerinnen und Verwaltungsrätinnen in der Schweiz. Mit ihrer Müller-Möhl Foundation setzt sie sich aktiv für Frauenförderung und gleichstellungsfreundliche Rahmenbedingungen ein.

Foto: Anne Gabriel-Jürgens

«Träume nicht Dein Leben, lebe Deinen Traum» lautet das persönliche Motto des Headhunters Guido Schilling, ein Leitspruch, der durchaus auch als Ermutigung für ambitionierte Verwaltungsratskandidatinnen zu verstehen ist. Der Gründer der schilling partners ag, einer bekannten Adresse für Executive Search mit Sitz in Zürich, besetzt seit 1987 ausgesuchte Spitzenpositionen in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen von führenden Schweizer Firmen mit qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten. Er sagt: «Wer ein Verwaltungsratsmandat im Visier hat, muss nicht nur überzeugend auftreten, sondern sich auch geschickt ins Gespräch bringen.»

Women in Business: Guido Schilling, wie erleben Sie die Entwicklung der weiblichen Erwerbstätigkeit im oberen Kader?

Guido Schilling: In den 80er Jahren übernahmen Schweizer Frauen in internationalen Industrieunternehmen kaum eine führende Rolle. Zwar waren Sätze wie «Taten statt Worte» bereits in den Köpfen verankert, doch nennenswerte Fortschritte, was die Durchmischung in Führungsteams betrifft, waren noch nicht zu verzeichnen. Ich war allerdings in einem Dienstleistungsunternehmen tätig, in welchem Frauen und Männer auf Augenhöhe kommunizierten. Die Firma wurde von einer Frau geführt, und der Geschlechterunterschied im Bereich Führungspositionen nahm kaum Raum ein.

Das Thema Diversity wird inzwischen grossgeschrieben. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre hat sich die Gleichberechtigung in der Arbeitswelt erst richtig durchgesetzt, doch so manche Frau dachte nicht daran, ihre sichere Position zugunsten eines Karriereaufstiegs aufzugeben. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Frauen Stabilität höher gewichten als eine kurzfristige berufliche Optimierung, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie auch familiäre Verpflichtungen übernehmen und sich nicht lediglich dem Beruf verschreiben möchten. Das soziale Umfeld der Frau spielt demnach ebenso eine Rolle, wie das Management der eigenen Familie inklusive dem optimalen Arbeitsweg. Die Frau will in einer guten Balance sein im Dreiklang von Beruf, Familie und sozialem Umfeld.

Agieren Frauen demnach zu zaghaft?

Früher ging ich davon aus, dass den Frauen im Berufsleben das Vorbild fehlt, weil deren Mütter beruflich wenig engagiert waren. Doch das Selbstbewusstsein der heutigen jungen Frauen hat sich stark entwickelt. Sie treten heutzutage selbstbewusst auf, haben viel Zeit in ihre Ausbildung investiert und hegen den Anspruch, ihr Wissen nachhaltig umzusetzen. Das führt auch dazu, dass Männer anders eingebunden sind und das traditionelle Rollenmodell ausgedient hat. Die Firmen haben es sich zudem zum Ziel gesetzt, Frauen

miteinzubeziehen, denn sie sehen deren Mehrwert in den Management Teams. Es sind die weitsichtigen Firmen, die erkannt haben, dass Anwärtinnen auf eine erfolgreiche berufliche Laufbahn andere Anstellungsbedingungen benötigen, damit sie nachhaltig im Unternehmen bleiben.

Wie sieht die Situation in den Verwaltungsräten aus?

Inzwischen sind viele qualifizierte Frauen in Verwaltungsräten engagiert und nicht alle verfügen über eine erfolgreiche Managementlaufbahn. Man kann sich die eigene Expertise zum Beispiel auch in einem Treuhandbüro, als Anwältin oder als Buchprüferin erworben haben, um sich zu qualifizieren.

Welche weiteren Voraussetzungen sind notwendig, um in einem Verwaltungsrat bestehen zu können?

Ein gutes Netzwerk, Fach- und Branchenwissen sind seit langem zentrale Suchkriterien bei der Berufung eines neuen Verwaltungsrats oder einer Verwaltungsrätin. Es braucht Visionäre und Praktiker, Gestalter und Controller, Macher und Denker, um jene konstruktiv-kritischen Diskussionen zu provozieren, welche verborgene Problemstellungen ans Licht bringen, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Ein vielfältiges Gremium trifft ausgewogenere Entscheidungen.

Was unterscheidet Frauen von Männern im Bereich Führungspositionen?

Das «schwache Geschlecht» ist oft selbstkritischer als der männliche Bewerber, der entschiedener auftritt bezüglich Kompetenzen. Frauen hinterfragen ihre eigenen Leistungen vielfach stärker und überlegen, weshalb ihnen eine Position zugetraut wird. Sie erkennen öfter die Risiken als die Chancen und orientieren sich stark an ihren persönlichen Erfahrungen. Sie überzeugen allerdings auch durch eine positive Teamorientierung, durch ihren Fokus auf Fragestellungen,

Guido Schilling

1987 trat der Betriebsökonom Guido Schilling als Partner in das 1980 gegründete Executive-Search-Unternehmen ein, welches heute unter dem Namen schilling partners ag firmiert. Er ist spezialisiert auf die Besetzung von Geschäftsleitungspositionen und Verwaltungsratsmandaten. Zuvor war Guido Schilling in diversen Führungspositionen in internationalen Unternehmungen tätig. Einen Beitrag zur Transparenz in der Schweizer Wirtschaft leistet er seit 2006 jährlich mit dem schillingreport, der die Zusammensetzung des Topmanagements der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber analysiert.

Foto: Günter Bolzern



Carolina Müller-Möhl

Nach dem Abitur am internationalen Internat Schloss Salem (D) studierte die 1968 geborene Carolina Müller-Möhl Politische Wissenschaften, Geschichte und Recht an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg, der London School of Economics und am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin. Seit 2000 präsidiert sie die von ihr gegründete Müller-Möhl Group, ein Single Family Office, das als aktiver Investor die Assets der Familie managt. Von 2004 bis 2012 war sie Verwaltungsrätin der Nestlé S.A. und ist heute als Verwaltungsrätin bei der Orascom Development Holding AG, der AG für die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) und als Aufsichtsrätin der Fielmann AG mit Sitz in Deutschland tätig. 2012 gründete sie die Müller-Möhl Foundation und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie für die Förderung des Wirtschaftsstandortes Schweiz.



zu denen sie einen echten Beitrag leisten können, und sie gehen die Themen vom Management auf empathische Art und Weise mit kompetenten Fragestellungen an.

Solche Eigenschaften sind auch künftig sehr gefragt. Nach wie vor gilt: Frauen wollen entdeckt werden. Sie drängen sich nicht vor, was als Qualität gewertet werden kann, doch können sie dadurch auch übersehen werden. Sie dürften sich also ruhig noch mehr zutrauen.

Wie lassen sich potenzielle Verwaltungsrätinnen ermuntern?

Die Firmen sind sich zunehmend bewusst, dass auf beide Geschlechter gleichermaßen Rücksicht genommen werden muss. Früher hiess es oft, dass lediglich die Männer die Regeln bestimmen würden, doch haben die Unternehmen allmählich gelernt, wie differenzierte Betrachtungsweisen zahlreiche Vorteile mit sich bringen im Hinblick auf die Er-

reichung der geschäftlichen Zielsetzungen. Künftig wird es immer mehr Unternehmen geben, die eine hohe Gender Diversity in den Mittelpunkt stellen.

Sie publizieren jährlich den Schillingreport, in welchem über die Zusammensetzung der strategischen sowie operativen Leitungsgremien der Schweizer Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung Auskunft gegeben wird. Welches ist Ihre wichtigste Erkenntnis?

Bereits zum 17. Mal wurde in diesem Jahr der Schillingreport publiziert. Mit 19 Prozent der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder und 30 Prozent Verwaltungsrätinnen unterstreicht der SMI seine Vorreiterrolle in Sachen Gender Diversity. In den Verwaltungsräten arbeiten die SMI-Unternehmen bereits auf einen Zielkorridor von 40 bis 60 Prozent Frauen hin. Fast jeder zweite vakante Sitz wurde im letzten Jahr mit Frauen besetzt. Man hat erkannt, dass es sich lohnt,

diese zu fördern. In ein paar Jahren kann man diesbezüglich von einer breiten Akzeptanz sprechen.

Frauen müssen sich nicht nur geschickt ins Gespräch bringen, sondern auch gegen andere Interessentinnen konkurrieren können. Was bedeutet das im Zeitalter von Social Media?

Die beruflich ambitionierten Frauen von heute sind nahezu lückenlos in den sozialen Netzwerken präsent. Es ist zentral, dass jede Person auch zu den eigenen Kompetenzen kommuniziert, um das Profil zu stärken und nicht primär einen Aktivismus betreibt, der das Profil verwässert. Der blosse Eintrag bei LinkedIn reicht jedoch nicht, sondern es braucht vor allem die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen und die Kontakte ausserhalb der eigenen Unternehmung auch persönlich zu pflegen.

Gelingt auch ein Einstieg in den Verwaltungsrat ohne beachtliche Karriere?

Im Zentrum steht, dass jedes VR-Mitglied solidarisch für alle Entscheide des Gremiums mithaftet. Somit ist es zentral, dass auch jedes Mitglied über die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse verfügt, damit die Konsequenzen und die Tragweite der VR-Entscheide für die weitere Entwicklung des Unternehmens eingeschätzt werden können. Diese Kenntnisse kann man an verschiedenen Orten erworben haben.

Zeigt sich die Männerwelt vermehrt verunsichert, wenn sich immer mehr Anwärtinnen durchsetzen?

Jede Neubesetzung im Verwaltungsrat bietet eine Chance, den vorhandenen Kompetenzmix zu validieren und das darauf ausgerichtete Anforderungsprofil für die Neubesetzung optimal zu definieren. Damit verbunden wird keine VR-Ergänzung mehr durchgeführt, ohne über den Gender Mix zu diskutieren. Aktuell wird für jede zweite VR-Ergänzung eine Frau ernannt. Doch auch weiterhin werden sich die kompetenten Männer genügend in die Verwaltungsräte einbringen können.

Carolina Müller-Möhl gehört zu den engagiertesten und bekanntesten Unternehmerinnen und Verwaltungsrätinnen der Schweiz. Mit ihrer eigenen Foundation engagiert sie sich nicht nur im Bereich Bildung, sondern setzt sich auch aktiv für die Frauenförderung ein. Ihr liegt viel daran, gleichstellungsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen und Brücken zwischen den unterschiedlichsten Akteuren zu schaffen.

Women in Business: Seit 2000 leiten und präsidieren Sie die von Ihnen gegründete Müller-Möhl Group. Zudem waren Sie Verwaltungsrätin der Nestlé SA, der Kühne Holding, bei Plus Orthopedics, der Orascom Development Holding AG, der AG für die NZZ und sind Aufsichtsrätin der deutschen Fielmann AG. Wie fanden Sie den Weg in den Verwaltungsrat?

Carolina Müller-Möhl: Definitiv ist meine Lebensreise und Berufskarriere eine eher unkonventionelle, gespickt mit grossen Herausforderungen und zahlreichen Opportunitäten. Meine VR-Karriere startete bereits vor 20 Jahren, damals war ich 32 Jahre alt. In allen Mandaten war ich das jüngste und einzige weibliche Mitglied. Für alle Mandate wurde ich direkt angefragt, und weil ich es immer als Chance wahrnahm einerseits mitzugestalten und andererseits dazuzulernen, bin ich heute in über 30 Mandaten engagiert.

Wo lagen die grössten Stolpersteine in Ihrer VR-Karriere?

Die Diversität voranzutreiben. Es war oft nicht einfach, Kolleginnen nachzuziehen. Ich musste mich jahrelang und mit sehr viel Überzeugungskraft dafür einsetzen, Frauen zu befördern, konnte aber über die letzten 20 Jahren in allen Gremien Frauen nachziehen und zudem viele Frauen beraten, ihnen beim Einstieg helfen, sie sichtbar machen, sie für VR-Positionen oder andere Institutionen empfehlen, sie in Netzwerke nominieren, an Wirtschaftskonferenzen und auf Panels einladen ... etc. – Orte, an denen Frauen bis heute in der Minderheit sind.

Wie hat sich die Situation der Frauen bezüglich Verwaltungsrat seit Ihren Anfängen verändert?

2022 bin ich in keinem Gremium mehr die einzige Frau. Die Unternehmen haben verstanden, dass durchmischte Teams erfolgreicher arbeiten.

Braucht es für ein Verwaltungsratsmandat ein besonderes Selbstbewusstsein?

Sicherlich muss man sich das Amt zumuten, und wichtig ist dann, echt unabhängig zu sein und an dieser Unabhängigkeit festzuhalten. Was ich damit meine: Es braucht Persönlichkeiten, die ihre Meinung im Gremium klar darlegen können. Man muss die Kraft aufbringen, etablierte Meinungen zu hinterfragen und muss wagen, Neues zu denken. Zudem: Die Interessen aller Stakeholder sollten immer gleich gewichtet sein, inklusive den Themen rund um ESG.

Immer mehr Frauen interessieren sich für Mandate in einem Verwaltungsrat, doch der Weg dahin ist weit. Wer es in den Club der Verwaltungsrätinnen schaffen will, muss sich lancieren und gegen andere Frauen konkurrieren. Wie gelingt dies?

Die Konkurrenz ist auf keinen Fall nur weiblich. Im Gegenteil, viele Männer wollen nach der operativen Karriere ihre Erfahrungen in Verwaltungsräten einbringen. Heute braucht es zum Gelingen eine Kombination aus Ausbildung, Karriereausweis, Sichtbarkeit, Netzwerk und auch dem Glück angefragt zu werden. Glück, am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu sein.

Welche Voraussetzungen muss man mitbringen?

Die Grundvoraussetzungen, die es braucht, kann man gut erstmal in einem VR-Ratgeber nachlesen ... Darüber hinaus

sollte man natürlich ein grosses Interesse für das Geschäftsfeld des Unternehmens haben. Ein Verständnis für die Rolle des VRs, das heisst, es geht nicht um die operative Tätigkeit, sondern um Checks and Balances im System und einer gut funktionierenden Governance. Mitbringen sollte man zudem strategisches und kritisches Denkvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Erfahrung und eine gute Portion Common Sense.

Welche Rolle spielen dabei die sozialen Medien?

Heute höre ich vermehrt, dass HR-Verantwortliche wie auch Headhunters sich auch über LinkedIn informieren. Grundsätzlich gilt: Man muss gefunden werden, in Datenbanken von Executive Search Firmen wie auch zum Beispiel auf LinkedIn.

Die Suche der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte erfolgt in der Praxis meist über spezialisierte Kaderrekrutierungsfirmen. Müssen sich Frauen besonders anstrengen, um zu überzeugen?

Wir wissen aus zahlreichen Untersuchungen, dass uns ALLE – Frauen wie Männern – die unbewussten Vorurteile begleiten, dass Vorurteile oft im Weg stehen bei der Nominierung von Frauen. Das gilt auch für Personen aus Rekrutierungsfirmen und in Nominationskomitees. Ich empfehle deshalb, die Lektüre von Iris Bohnets «What works». Darüber hinaus müssen wir uns alle in den Bereichen der Politik, Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft und Medien kontinuierlich für die Verbesserung der Rahmenbedingungen betreffend Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie auch der Gleichstellung einsetzen.

Sollten sie sich vermehrt auch in Netzwerken zeigen und bewegen, die sachbezogen und geschlechtlich gemischt sind? Wirtschaftsverbände, aber auch spezifische Verwaltungsratsnetzwerke?

Ja.

Welche Rollen spielen Frauennetzwerke? Trifft man dort auf zu wenig Entscheidungsträger?

Ich habe einige kleine, private Frauen-Netzwerke mitgegründet. Dort können wir vor allem voneinander lernen, Sorgen teilen, Rat und Unterstützung einholen, wenn es einmal nicht so rund läuft.

Werden Verwaltungsratsmandate vorwiegend im eigenen Netzwerk platziert?

Nein, das ist schon lange nicht mehr so.

Ist die weibliche Bescheidenheit nach wie vor ein Stolperstein?

Ich weiss nicht, ob Bescheidenheit eine weibliche Tugend ist. Ich würde hier noch einmal anfügen: Man muss es sich zutrauen.

Die zweite Herausforderung ist, sich nach einer erfolgreichen Wahl konstruktiv und nutzenbringend in das jeweilige Unternehmen einzubringen und das Mandat erfolgreich auszuüben. Was gilt es diesbezüglich zu beachten?

Immer sehr gut vorbereitet sein. Viel Parallel-Literatur lesen. Sich im Vorfeld zur Sitzung eine Meinung bilden und trotzdem den anderen Mitgliedern zuhören. Gute Argumente entwickeln. «Out off the Box» und lösungsorientiert denken und bloss keine Windfahne sein.

Wie muss man sich den Alltag einer Verwaltungsrätin konkret vorstellen?

Ich war nie hauptberuflich Verwaltungsrätin.

Was war Ihre bislang grösste Herausforderung als Verwaltungsrätin? Sind Sie diesbezüglich schon einmal an Ihre Grenzen gestossen?

Es braucht in einem Verwaltungsrat unterschiedliche Persönlichkeiten, verschiedene Erfahrungshintergründe, Industrie-Insider und auch Outsider, es braucht Frauen und Männer, und es braucht ein gutes Zusammenspiel! Das tut es vor allem dann, wenn die Mitglieder unabhängig sind. Ich stosse immer dann an meine Grenzen, wenn das nicht so ist.

Wie sehen Ihre nächsten 20 Jahre aus – sie sind ja erst 53?

Nachdem ich meine Mandate nun bereits 10 bis 15 Jahre lang ausübe, ist es für mich an der Zeit, zahlreiche Mandate weiterzugeben – an Nachfolgerinnen. Das habe ich für mich 2021 entschieden, anschliessend intern kommuniziert und bin jetzt, 2022, daran es umzusetzen. Die Geschichte ist voll von Menschen, die denken, dass Sie unersetzbar sind. Jede Person und Verwaltungsrätin wird aber irgendwann nicht mehr objektiv, intern wie extern, auf eine bestimmte Art wahrgenommen. Der Spielraum engt sich ein. Good Governance heisst für mich, dass man seinen Platz dann weitergibt.

Eunice Zehnder-Lai kann als Schweizerin und Hongkong-Chinesin auf eine langjährige Berufserfahrung zurückschauen. Sie gehört zu den internationalen weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern und stellt dabei fest, dass Verwaltungsräte immer nach Kandidatinnen und Kandidaten suchen, die ein Unternehmen grundsätzlich voranbringen können. Bei der Wahl von neuen Mitgliedern müssen jedoch zahlreiche Aspekte berücksichtigt werden.

Women in Business: Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen für die Mitgliedschaft in einem Verwaltungsrat?

Eunice Zehnder-Lai: Jedes Gremium achtet auf unterschiedliche Qualifikationen. Grundsätzlich suchen Verwaltungsräte nach Kandidatinnen und Kandidaten, die ein Unternehmen voranbringen und die Interessen verschiedener



Eunice Zehnder-Lai

Die 1967 geborene Eunice Zehnder-Lai besitzt einen Master of Business Administration der Harvard Business School und einen Bachelor of Arts der Harvard University. Sie arbeitete während etwa 20 Jahren in der Finanzindustrie für LGT Capital Partners, Goldman Sachs und Merrill Lynch in New York, London, Hongkong und der Schweiz. Die Schweizerische und Hongkong-Chinesische Staatsangehörige war in den Bereichen Asset Management, Private Wealth Management und Corporate Finance tätig. 2017 wurde sie Mitglied des Verwaltungsrates der Geberit Gruppe und 2018 der DKSH Gruppe. Seit 2019 amtiert sie als Verwaltungsratsmitglied von Julius Bär.

Anspruchsgruppen, insbesondere der Aktionäre, bestmöglich wahrnehmen und vertreten können.

Worin besteht Ihre Aufgabe als Verwaltungsrätin?

Es gilt sicherzustellen, dass das Unternehmen eine zielführende Strategie verfolgt und sich auf die richtigen Prioritäten konzentriert. Das Führungsteam muss auf die Chancen und Herausforderungen des Unternehmens gut vorbereitet sein und die Risiken unter Kontrolle haben. Ich versuche zudem, mein Urteilsvermögen, persönliche Einblicke und Perspektiven miteinzubringen. Die strategische Weiterentwicklung von Firmen fasziniert mich besonders.

Sie verfügen über einen Master of Business Administration und einen Bachelor of Arts. Reüssieren Ihrer Meinung nach lediglich Frauen mit einer guten Ausbildung in einem Verwaltungsrat?

Zahlreiche Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn es darum geht, neue Mitglieder aufzunehmen. Einige Verwaltungsräte setzen auf spezifisches Fachwissen, andere legen viel Wert auf die individuelle Dynamik in den jeweiligen Verwaltungsräten. Eine gute Ausbildung gehört sicherlich zu den wichtigeren Faktoren. Manche Firmen rekrutieren Kandidatin-

nen und Kandidaten nur im eigenen Netzwerk, aber bei grösseren, börsenkotierten Unternehmen kommt dies nicht mehr vor.

Wie sieht der Verwaltungsrat von morgen aus?

Er wird in verschiedener Hinsicht vielfältiger. Wir müssen unbedingt darauf achten, dass die Zusammensetzung nicht zu einer Check-the-Box-Übung verkommt. ★

NATHALIE ZEINDLER arbeitet seit 1996 als freie Journalistin BR für diverse Printmedien und Schweizer Radio SRF. Zudem ist sie als Buchautorin tätig. Ihre Biografie «Beherzt und unerschrocken» über Alt-Nationalrätin Judith Stamm ist 2008 im Xanthippe Verlag erschienen.

Event-Empfehlung der Redaktion in eigener Sache: Women's Talk «Verwaltungsratsmandate sind heiss begehrt. Wie kommt Frau da hin?»

Eine Veranstaltung der She's Mercedes Initiative.

Datum und Uhrzeit: Montag, 11. Juli, 18.30 Uhr

Ort: The Dolder Grand, Zürich,

Ticketpreis: CHF 85.–

Anmeldungen unter: womeninbusiness.ch

