

Jünger, weiblicher, farbiger

Früher waren Verwaltungsräte verfilzte Männernetzwerke – heute setzen selbst kleine Industriebetriebe auf Diversität

NICOLE RÜTTI

«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 2022 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 Wirtschaft zum guten Ton. Wer nur noch ältere Männer in Führungsgremien beschäftigt, sieht sich dem Vorwurf ausgesetzt, im letzten Jahrhundert stehen geblieben zu sein. Fischer hat dazu – gestützt auf ihre langjährige Berufserfahrung – eine klare Meinung: Diversität werde als eine Art Platzhalter für Frauen angewendet, sagt sie. Sie hält es für wichtig, dass der Frauenanteil in Führungspositionen zunimmt. Doch 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. 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.

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 in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Gestiegen ist demgegenüber der Frauenanteil, nämlich von 10 auf



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

JOËL HUNN / NZZ

24%, wie die neusten Zahlen des Schilling-Reports zeigen. Damit gehört die Schweiz im europäischen Vergleich jedoch weiterhin zu den Schlusslichtern. Durchaus aufgeschlossen sind die hiesigen Verwaltungsräte hingegen mit Blick auf die Nationalität: Über ein Drittel der Sitze sind mit Ausländern besetzt.

Geht es beim Thema Diversität 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 Investitionsentscheidungen auch die Diversität der Führungsgremien von Unternehmen durchleuchtet.

Es müsse sich 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. 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 darzu-

legen. Gerade Frauen sind in Führungsgremien denn auch gesucht wie nie. 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 einiges bewegt zu haben. Wie diverse Verwaltungsräte ausführen, habe man früher einen Kollegen angerufen und gefragt, ob er sich für einen frei gewordenen Sitz interessiere. Heute 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 für Aufsehen. Seither wurde das Kader des Konzerns verjüngt und mit Frauen erweitert.

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

Punkto Geschlechter- und Altersdurchmischung gibt es in den Schweizer Verwaltungsräten noch grösseres Aufholpotenzial. Aber gibt es nicht auch Grenzen der Diversität? Vorschriften, wie sie der Börsenbetreiber Nasdaq vorgeschlagen hat, lösen 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, transgener und intergeschlechtliche Menschen – oder einer unterrepräsentierten Minderheit im Verwaltungsrat sitzen. Die von der Nasdaq geforderte Regelung gleiche einer eierlegenden Wollmilchsau, sagt ein Verwaltungsrat. Wenn sämtliche Minderheiten berücksichtigt werden müssten, könne man nicht erwarten, dass ein solches Gremium dann auch kompetent sei.

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 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, be-

finden sich eine Belgierin, eine Norwegerin sowie ein Däne. Mit der 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 ausschliesslich 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 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 Entscheidungen 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.

Eine anstrengende Sache

Die internationale Diversität scheint jüngst an ihre Grenzen gestossen zu sein: «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.

Zentral ist 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 frei äussern können. Er orchestriert den Meinungsbildungsprozess. Davon hängt ab, ob die Vorteile eines divers zusammengesetzten Gremiums – innovativere Entscheide, Absicherung vor Gruppendenken und ausgeprägtere Risikoabwägungen – tatsächlich zum Zuge kommen. Die Zeit des stummen Abnicken und gegenseitigen Schulterklopfens in uniformen, grauhaarigen Verwaltungsräten scheint der Vergangenheit anzugehören.

«Quoten sind ein Zeichen von Schwäche»

Gabriele M. Paltzer-Lang hinterfragt die Geschlechterrollen und gewährt einen Blick hinter die Kulissen der obersten Führungsgremien der Schweiz

Sie haben mit 40 Verwaltungsräten und Verwaltungsrätinnen geredet, und diese haben Ihnen über viele Interna berichtet. Was war für Sie am überraschendsten?

Es sass mir Menschen gegenüber, die unterschiedlicher nicht hätten sein können – keine Abzocker. Menschen mit viel Herz und Verantwortungsbewusstsein.

Wie wichtig ist das Thema Diversität? Sie sollte hochgehalten werden in einem VR. Je vielfältiger ein solches Gremium ist, desto kreativer und wahrscheinlicher auch erfolgreicher ist die Gruppe. Doch Diversität besteht schon ganz natürlich, wo sich Menschen zu einer Gruppe zusammenfinden – aufgrund der Andersartigkeit und Einzigartigkeit jedes Individuums. Was



Gabriele M. Paltzer-Lang
Gründerin
«Salon de l'Esprit»

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 zu meist kritische sowie pickelharte Fragen stellen. 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. Frauen bewerten und begutachten eine Situation oftmals in einem grösseren Kontext und können unerwartete Zusammenhänge sehen.

Sollte ein Verwaltungsrat aber nicht vor allem auch die Zusammensetzung der Kundschaft seines Unternehmens spiegeln?

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

Verwaltungsräte gelten als Filz und Männernetzwerke: Dadurch werden doch viele geeignete Kandidatinnen ausgeschlossen?

Das ist 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 staatliche Eingriffe aus, die auf die Zusammensetzung von Verwaltungsräten Einfluss nehmen.

Es macht mir grosse Sorgen, dass die unternehmerische Freiheit sowie unsere Freiheit generell durch immer mehr staatliche 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 eine Frauenquote ab? Ja! Quoten sind ein Zeichen von Schwäche. Eine Quote heisst, dass Frauen es allein nicht schaffen. Ich bin es überdrüssig, stets als diskriminiertes Opfer angesehen zu werden. Ich wünsche mir, dass Frauen dank Leistung, Errungenschaft, Charakter und Persönlichkeit als Individuen wahrgenommen werden und deswegen in Führungspositionen gelangen.

Interview: Nicole Rütli

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