

# Weiblichkeit als Erfolgsfaktor im Verwaltungsrat

Weibliche Führungsqualitäten sind nachweislich eine grosse Bereicherung in Verwaltungsräten und im Management. Es gibt auch genügend Frauen, die aufgrund ihrer Erfahrung und Leistung für ein Mandat geeignet wären. Wie diese ihre Sichtbarkeit und Chancen verbessern können und welche Anforderungen zu erfüllen sind, darüber diskutieren Ulrich Gygi, Carolina Müller-Möhl, Margit Osterloh und Kurt Rohrbach.

**Hans R. Knobel: Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sind für den Verwaltungsrat insgesamt und für ein Mitglied dieses Gremiums besonders wichtig?**

**Margit Osterloh:** An erster Stelle sind natürlich Fachkenntnisse gefordert, und man muss mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen umgehen können. Dann ist eine grosse Vertrautheit mit dem Geschäft des Unternehmens gefragt.

Noch wichtiger als früher sind heute Unabhängigkeit und Kritikfähigkeit des Verwaltungsrats. Es ist sicher nicht immer einfach, aber auch unbequeme Meinungen müssen eingebracht werden können. Das braucht gelegentlich eine Portion Mut.

**Carolina Müller-Möhl:** Ich teile das Votum von Frau Osterloh und unterstreiche ihre Meinung, dass eine intellektuelle, politische wie auch finanzielle Unabhängigkeit eine zentrale Bedeutung haben kann. Dann sehe ich strategisches Denkvermögen als weitere wichtige Voraussetzung für Verwaltungsräte.

**Ulrich Gygi:** Ideal für ein Mitglied des Verwaltungsrats ist operative Führungserfahrung, sei es als CEO oder als Leiter eines grossen Bereichs. Je nach Branche ist internationale Erfahrung wichtig. Branchen- und Marktkenntnisse sollten auch vorhanden sein. Dann sind Netzwerke wichtig, vor allem in der gegenseitigen Ergänzung und Verstärkung.

Das Gremium als Ganzes sollte alle Ressorts ausgewogen abdecken. Der Verwaltungsrat muss fähig sein, kontrovers diskutieren zu können, ohne dass persönliche Rivalitäten und Feindschaften entstehen. Das ist unglaublich schwierig. Trotzdem dürfen Verwaltungsräte nicht zu blossen Wohlfühlgremien werden.

**Kurt Rohrbach:** Als CEO arbeite ich gerne mit kritischen Verwaltungsräten zusammen. Gute Lösungen entstehen nur durch die



**Carolina Müller-Möhl:** «Wirtschaftliches Wachstum ohne vermehrten Einbezug der Frauen – immerhin über 50% der Weltbevölkerung – wird gar nicht stattfinden können.»

engagierte Auseinandersetzung mit der Sache. Meinungsunterschiede müssen ausgesprochen werden können.

Aus meiner Sicht soll ein Verwaltungsrat auch Gestaltungsrat sein. Er muss auch substanziellen Input geben können, nicht nur Fragen stellen. Dazu sind allerdings Branchen- und Fachwissen notwendig.

**Wie werden heute Leistungen im Verwaltungsrat gemessen und beurteilt?**

**Margit Osterloh:** Es ist schwierig, Input und Leistungen einzelner Verwaltungsratsmitglieder zu messen. Aus meiner Sicht ist die Leistung des Gremiums insgesamt wichtig. Auch die Art und Weise, wie und nach welchen Kriterien der Rat zusammengesetzt wird, ist sicher ein Qualitätsmerkmal. Ich denke dabei etwa an die Transparenz des Wahlprozesses. Die Vorteile von Diversität in Gremien ist ja durch zahlreiche Studien belegt.

**Ulrich Gygi:** Bevor man eine Leistung im Verwaltungsrat misst, sollte man seine Zusammensetzung nach möglichst rationalen Kriterien vornehmen. Leistungsbeurteilungen von einzelnen Mitgliedern in diesem Gremium sind sehr heikel. Es ist eher eine informelle Aufgabe des Präsidenten und weniger ein systematisches formales Prozedere.

**Kurt Rohrbach:** Ich habe noch kein wirklich brauchbares Vorgehen dazu gesehen. Auch für mich gehört dies zu den Aufgaben des Präsidenten. Ein passendes Anforderungsprofil für den Rat betrachte ich als zentrale Voraussetzung für das optimale Wirken des Gremiums.

**Carolina Müller-Möhl:** Die Frage ist bei Leistungsmessungen natürlich immer, wer diese vornimmt. Es gibt zum Beispiel pro-

Bilder: Patrick Rinderli

fessionelle Dienstleister, welche auch Beurteilungen von Verwaltungsräten anbieten. Ich glaube allerdings nicht, dass bei solchen Methoden von aussen die richtigen Mechanismen zum Vorschein kommen.

Weibliche Führungsqualitäten sind nachweislich eine grosse Bereicherung für Good Governance in Verwaltungsräten und Management. Eine offenere Kommunikation, ein verbesserter Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens, umfassendere Beachtung aller Stakeholders oder kreative Lösungsansätze sind Leistungen, die von gemischten Führungsteams besser erbracht werden. Das könnte sogar ein Wettbewerbsvorteil sein. Welches sind Ihre Erfahrungen mit gemischten Teams?

*Margit Osterloh:* Meine Forderung ist, nie nur eine einzige Frau in einem Gremium zu haben, sondern mindestens zwei. Die Vielfalt von Frauen kann nur kennengelernt werden, wenn man sie demonstriert bekommt.

Aus vielen empirischen Untersuchungen wissen wir, dass gemischte Teams – besonders bei komplexen Problemen – bessere Resultate erzielen. Die Mischung bezieht sich nicht nur auf Männer und Frauen, sondern die Diversität an Erfahrung ist entscheidend.

*Kurt Rohrbach:* Die Hälfte unserer Kunden sind Frauen. Es ist schon nur deshalb wichtig, dass Frauen in gemischten Gremien dazu beitragen, dass Entscheidungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen ablaufen. Meine Erfahrungen dazu sind positiv.

Wie geht man Ihrer Erfahrung nach vor, wenn im Verwaltungsrat eine Vakanz zu besetzen ist? Wann fällt im Laufe der Evaluation der Entscheid für eine Frau oder einen Mann?



### Die Gesprächspartner (v. l. n. r.)

#### Carolina Müller-Möhl

Präsidentin des Verwaltungsrats Müller-Möhl Group.

#### Dr. Ulrich Gygi

Konzernleiter, Die Schweizerische Post.

#### Professorin Dr. Margit Osterloh

Leiterin des Instituts für Organisation und Unternehmenstheorien der Universität Zürich.

#### Dr. Hans R. Knobel

Mitherausgeber Sonderband und Inhaber Dr. Knobel Management Consulting.

#### Kurt Rohrbach

Direktionspräsident der BKW FMB Energie AG.

*Kurt Rohrbach:* Meine Erfahrung zeigt, dass die Unternehmen hier anhand von ganz konkreten Anforderungsprofilen vorgehen. In der Regel sind dann auch Frauen auf der Short-List.

*Ulrich Gygi:* Bei uns gibt es ungeschriebene Vorgaben für die Ausgewogenheit. Dazu gehört, dass wir zwei Frauen im Verwaltungsrat haben. Ich bin auch überzeugt, dass es genügend geeignete Frauen gibt. Es sind nicht alle genügend sichtbar.

Die Meinungen zu Quotenregelungen sind gemischt. Wie sehen Sie die seit diesem Jahr in Skandinavien eingeführte Quotenregelung für eine Steigerung des Frauenanteils im Verwaltungsrat? Sehen Sie an-

dere Möglichkeiten, um den Frauenanteil zu erhöhen?

*Margit Osterloh:* Ich bin durchaus für die Festlegung von Zielgrössen für den Frauenanteil, auch im Verwaltungsrat. Um genügend Kandidatinnen zu finden, würde ich die Anforderung einer operativen Karriere dabei etwas flexibel handhaben. Denn die Praxis zeigt doch, dass Quereinsteigerinnen in diesem Sinne durchaus sehr geeignet sein können.

*Carolina Müller-Möhl:* Untersuchungen zeigen, dass der ergänzende Input von Frauen erst ab mindestens drei Verwaltungsrätinnen richtig zum Tragen kommen kann, die eine Quotenfrau genügt dann eben nicht.

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist heute in weiten Bereichen wieder sehr angespannt. Hochrechnungen weisen auf eine zusätzliche Verschärfung der Situation im In- und Ausland hin. Im Vergleich zu früher melden die Frauen heute ihren Anspruch laut und deutlich an, vermehrt in Toppositionen, besonders auch im Verwaltungsrat vertreten zu sein. Frauen sind im VR dennoch eher selten anzutreffen. Kann das vermehrte Berücksichtigen von Frauen bei der Rekrutierung die Lage entspannen helfen? Gibt es genügend fähige Interessentinnen?

*Margit Osterloh:* Was ich persönlich überhaupt nicht mehr hören kann, ist der Satz: «Wir möchten ja gerne Frauen haben, aber wir finden keine.»

*Ulrich Gygi:* Meine Erfahrung im Rekrutieren von Führungsmitarbeitenden – auch



*Dr. Ulrich Gygi:*  
«Ich bin auch überzeugt, dass es genügend geeignete Frauen für den Verwaltungsrat gibt. Es sind nicht alle genügend sichtbar.»

mit Unterstützung eines spezialisierten weiblichen Headhunters – zeigt halt doch, dass es heute noch deutlich mehr männliche Kandidaten gibt, die unsere Anforderungen erfüllen.

Es gibt durchaus Frauen, die aufgrund ihrer Erfahrung und Leistung für ein Verwaltungsratsmandat geeignet wären. Sie würden das auch gerne machen. Nur kennt sie niemand. Welches ist Ihre Empfehlung an diese Frauen? Wie können diese ihre Sichtbarkeit verbessern?

*Margit Osterloh:* Frauen brauchen generell mehr Ermunterung, mehr Hinführung, mehr Mentorship als Männer. Das ist zum Beispiel eine wichtige Aufgabe der Human-Resources-Abteilung eines Unternehmens. Insbesondere sind hier auch weibliche Vorgesetzte gefordert.

*Kurt Rohrbach:* Für mich ist das Ermuntern und Ermutigen talentierter Frauen Chefsache und geht über den HR-Bereich hinaus. Die Mitwirkung und der Wille der Frauen ist natürlich unerlässlich.

*Carolina Müller-Möhl:* Die Frage ist einfach, aber die Antwort muss komplexe Sachverhalte berücksichtigen. Unterstützung muss an drei verschiedenen Orten gegeben werden:

1. durch den in diese Richtung engagierten Vorgesetzten
2. durch den Präsidenten des Verwaltungsrats und
3. durch die interessierten Frauen selber. Längerfristig müssen die Schulen hier eine noch mehr unterstützende und aufbauende Rolle spielen.

Ganz wichtig ist und bleibt aber, dass die Frauen auch wollen. Und dies müssen sie kommunizieren. Das Marketing in eige-



*Professorin Dr. Margit Osterloh:*  
«Um den Verwaltungsräten die Suche nach geeigneten Frauen zu erleichtern, sollten entsprechende Datenbanken mit geeigneten Kandidatinnen zur Verfügung stehen.»

ner Sache kann sicher noch verbessert werden.

*Ulrich Gygi:* Die Frauen müssen den Marsch durch die Unternehmen machen. Sie müssen in genügender Zahl in der Hierarchie aufsteigen, damit dann Auswahl besteht und man sie fördern kann. So werden sie sichtbar.

Männer haben sicher den Vorteil der Netzwerke auf ihrer Seite. Das Militär ist hier nur ein Beispiel und nicht mehr so tragfähig wie früher. Heute ist es vielleicht eher der Golfclub. Frauen haben diesbezüglich Nachholbedarf.

**Der Grossteil der Verwaltungsratsgremien in der Schweiz setzt sich aus Männern zusammen. Was würden Sie einem Verwaltungsratspräsidenten empfehlen, um das**

### Reservoir der Frauen bei Besetzungen zusätzlich auszuschöpfen? Wo findet er geeignete Kandidatinnen?

*Kurt Rohrbach:* Es hilft sicher, wenn man positive Beispiele aufzeigt. Zwei der elf Mitglieder unseres heutigen Verwaltungsrats sind Frauen, eine davon ist in der Funktion der Vizepräsidentin. Beide bringen sich auch sehr bewusst ein. Damit möchte ich sagen, dass die Zahl allein nicht unbedingt ausschlaggebend sein muss.

Bezogen auf Männer existieren zahlreiche Listen mit professionellen Verwaltungsräten. Männer interessieren sich auch aktiver für Vakanzen. Es gibt aber kaum Frauen, etwa aus der operativen Führung, die gezielt professionelle Verwaltungsrätin werden wollen. Eine aktivere Kommunikation in eigener Sache würde hier die Sichtbarkeit erhöhen und könnte einen Verwaltungsratspräsidenten ermuntern, dieses Reservoir mehr auszuschöpfen.

*Margit Osterloh:* Ich möchte das nicht auf Frauen im Verwaltungsrat beschränken, sondern Positionen im Management miteinbeziehen. Und da kann man aufgrund von Studien feststellen, dass es sehr viele erfolgreiche Firmen mit einem hohen Frauenanteil gibt.

Das ist schon einmal eine gute Voraussetzung, um Frauen vermehrt in einen Verwaltungsrat einzubeziehen.



Kurt Rohrbach:

«Für mich ist das Ermuntern und Ermutigen talentierter Frauen Chefsache und geht über den HR-Bereich hinaus.»

Dann bin ich dafür, dass Zielvorgaben eingeführt werden, um den Frauenanteil zu erhöhen.

Um den Verwaltungsräten die Suche nach geeigneten Frauen zu erleichtern, sollten entsprechende Datenbanken mit geeigneten Kandidatinnen zur Verfügung stehen.

Auch die Publizität von Firmen mit Frauen im Verwaltungsrat kann dazu beitragen, weitere Gremien dazu zu ermuntern.

Zusätzlich ist für mich natürlich das Fördern von unten sehr wichtig. Frauen müssen zu einer Kandidatur ermutigt werden.

*Ulrich Gygi:* Zielvorgaben sind durchaus eine Möglichkeit, bewusst vermehrt Frauen in die Evaluation einzubeziehen und so letztlich den Frauenanteil auch im Verwaltungsrat zu erhöhen.

Dann ist zu empfehlen, mit Headhuntern zu arbeiten, die zu diesem Thema eine aufgeschlossene Einstellung haben.

*Carolina Müller-Möhl:* Hinsichtlich Sichtbarmachen von Frauen muss noch mehr gemacht werden. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass sie in der Annahme von Verwaltungsratsmandaten bewusst zurückhaltender sind als Männer. In Bezug auf geeignete Plattformen für Frauen sehe ich durchaus Chancen für ganz neue Formen. Erfreulicherweise gibt es positive Entwicklungen in diese Richtung.

Zudem wird der Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft das Suchen und Fördern von Talenten verstärken. Wirtschaftliches Wachstum ohne vermehrten Einbezug der Frauen – immerhin über 50% der Weltbevölkerung – wird gar nicht stattfinden können. ■

*Gesprächsleitung: Dr. Hans R. Knobel*