



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

# **Mehr Frauen in Verwaltungsräte: 10 erprobte Tipps für die Praxis**

**Zürich, 12. September 2017**



## Präambel

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (Swiss Code) empfiehlt den Unternehmen in ihren Verwaltungsräten eine Vertretung beider Geschlechter sowie eine angemessene Diversität.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat seit 2013 mehrere Projekte durchgeführt, um dieses Ziel zu erreichen:

- Oktober 2013: Gemeinsame Studie von Schweizerischem Arbeitgeberverband und zCapital über die künftige Entwicklung des Anteils von Frauen in Verwaltungsräten
- August 2014: Überarbeitung des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance: Ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats (comply or explain)
- April 2015: Publikation von Schweizerischem Arbeitgeberverband und fünf Projektpartnern: Frauen im Verwaltungsrat – 400 Vorschläge für Schweizer Gesellschaften
- November 2016: Persönliche Gespräche durch ausgewählte VR-Präsidenten mit den VR-Präsidenten der 150 Top-Unternehmen in der Schweiz, die noch keine Frau im Verwaltungsrat haben. Zu dieser Gruppe zählten im Juni 2017 noch 42 Unternehmen
- März 2017: Der Code of Conduct für Executive-Search-Unternehmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Verwaltungsräten wird von 32 Executive-Search-Firmen unterzeichnet.

Gemeinsam mit einer Gruppe von Projektpartnern initiiert der Schweizerische Arbeitgeberverband ein weiteres Projekt: Das Projektteam hat 10 Tipps als Handlungsempfehlungen erarbeitet, um die Unternehmen in ihrem Bestreben um mehr Geschlechtervielfalt in Verwaltungsräten mit konkreten Vorschlägen zu unterstützen.

Projektpartner:

- **Valentin Vogt**, Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband, Präsident des Verwaltungsrates von Burckhardt Compression Holding AG
- **Gilbert Achermann**, Präsident des Verwaltungsrates von Straumann Holding AG
- **Jens Alder**, Präsident des Verwaltungsrates von Alpiq Holding und Goldbach Group
- **Kristine Braden**, Präsidentin von Advance Women in Swiss Business
- **Calvin Grieder**, Präsident des Verwaltungsrates von Givaudan SA und Bühler AG
- **Hans Hess**, Präsident des Verwaltungsrates von Comet und Reichle & De-Massari
- **Carole Hübscher**, Präsidentin des Verwaltungsrates von Caran d'Ache SA
- **Monika Ribar**, Präsidentin des Verwaltungsrates der SBB
- **Simone Stebler**, Consultant bei Egon Zehnder
- **Pierin Vincenz**, Präsident des Verwaltungsrates von Helvetia und Leonteq.

## **Trends bei der Besetzung von Verwaltungsräten**

Da die Bedeutung eines wirkungsvollen Verwaltungsrats offensichtlich geworden ist, adoptieren Verwaltungsräte vermehrt eine umfassende und professionelle Herangehensweise bei der Beurteilung und Besetzung von solchen Positionen. Es gibt ein wachsendes Interesse an Objektivität, Benchmarking und Professionalität der Verwaltungsratsgremien. Die Präsidenten der Verwaltungsräte wenden immer mehr Zeit auf für die Personalplanung, eine kritische Überprüfung des Gremiums sowie für die Suche nach einer besseren Wirksamkeit und Zusammensetzung ihres Verwaltungsrates.

### **1. Legen Sie bei der Nachfolgeplanung den Fokus auf Diversität**

Die Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat ist eine der Kernaufgaben des Verwaltungsratspräsidenten. Mit einer frühzeitigen Nachfolgeplanung kann das Überraschungspotenzial von Erneuerungen im Verwaltungsrat deutlich verringert werden. Der Präsident des Verwaltungsrats soll nicht nur das Erreichen der statutarischen Altersgrenze und/oder die maximale Amtsdauer im Blickfeld behalten, sondern auch die persönliche Planung der einzelnen Verwaltungsräte in Gesprächen erfragen. Durch Funktionswechsel innerhalb des Verwaltungsrates (z.B. Wechsel eines bestehenden VR-Mitglieds in einen anderen VR-Ausschuss, um für ein neues weniger erfahrenes Mitglied Platz zu machen) kann der Kandidatenkreis deutlich erweitert werden. Identifizieren Sie frühzeitig potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen und führen Sie eine Liste von möglichen Kandidaten und Kandidatinnen, die auf einer «Long List» Platz finden können. Stellen Sie dabei ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sicher. Bauen Sie sich ein Netzwerk ausserhalb Ihres gewohnten Umfelds auf, z.B. mit Organisationen, die den Fokus auf Diversität in Verwaltungsräten legen. Besuchen Sie bewusst Anlässe, an denen potenzielle Verwaltungsrätinnen teilnehmen. Frauen müssen aktiv entdeckt werden, denn sie teilen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weniger häufig mit ihrem Umfeld als Männer.

### **2. Überdenken Sie die Zusammensetzung des Verwaltungsrats**

Die im Verwaltungsrat versammelten Erfahrungen und Expertisen sollten die Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens bestmöglich unterstützen. Überprüfen Sie die Zusammensetzung des Verwaltungsrats stets unter diesem Gesichtspunkt und stellen Sie sicher, dass neue Kompetenzen, Fähigkeiten und Denkweisen, die in der Zukunft benötigt werden, in das Gremium einfließen können. Es gilt zu berücksichtigen, dass Frauen in vielen Bereichen der Wirtschaft die wichtigste Kundengruppe repräsentieren. Richten Sie bei dieser Analyse ein spezielles Augenmerk auf die Geschlechtervielfalt, mit der künftige Herausforderungen gemeistert werden können. Setzen Sie sich bei der Zusammensetzung Ihres Verwaltungsrates interne messbare Ziele, die Sie kommunizieren, beharrlich verfolgen und bewerten können.

### **3. Definieren Sie einen strukturierten Prozess**

Die erfolgreiche Bewertung und Auswahl künftiger Verwaltungsratsmitglieder setzt einen strukturierten Prozess voraus. Definieren Sie daher ein klares Verfahren, das mit der Einschätzung der Wirksamkeit und Zusammensetzung des Gremiums beginnt. Anschliessend folgen die Festlegung einer klaren Rollenspezifikation für künftige VR-Mitglieder (einschließlich Erstellung eines Profils mit den erforderlichen Erfahrungen, Kompetenzen, Persönlichkeit), die systematische und umfassende Identifikation sowie Evaluation von Kandidaten und Kandidatinnen und schliesslich der Vorschlag zur Nomination. Sprechen Sie Präsidenten von Verwaltungsräten an, die in Sachen Diversität weiter sind als ihr eigenes Unternehmen. Fragen Sie diese, wie sie bei der Suche vorgegangen sind.



#### **4. Ersetzen Sie Abgänge nicht zwingend mit identischen Kandidaten**

Neue Verwaltungsratsmitglieder müssen nicht zwingend die Fähigkeiten und Kenntnisse von abtretenden Verwaltungsratsmitgliedern duplizieren. Ersetzen Sie Abgänge daher nicht zwingend mit identischen Kandidaten. Stellen Sie vielmehr sicher, dass neue Verwaltungsratsmitglieder Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen, die für die jetzigen und künftigen strategischen Herausforderungen erforderlich sind. Sind Sie wagemutig und nominieren Personen, die andere Profile haben und anders denken als Sie. Lassen Sie sich vom Bekanntheitsgrad einer Person in der Öffentlichkeit nicht blenden, denn sie ist kein Garant für den Mehrwert im Verwaltungsrat.

#### **5. Überdenken Sie die optimalen Kompetenzen für künftige Verwaltungsratsmitglieder**

Überdenken Sie das typisch männliche Rollenprofil für künftige Verwaltungsratsmitglieder. Solange sich Verwaltungsratsmitglieder vornehmlich aus den Talentpools ehemaliger CEO oder CFO rekrutieren, kann die Geschlechtervielfalt nicht nachhaltig gefördert werden. Hinterfragen Sie ebenfalls das verbreitete Kriterium der für einen Verwaltungsratsplatz mitzubringenden Erfahrung. Frauen bringen weniger häufig als ihre männlichen Kollegen bestehende Erfahrung aus Verwaltungsräten mit, womit sich ein Teufelskreis ergibt. Die für ein Verwaltungsratsmandat notwendigen Kompetenzen, darunter strategisches Denkvermögen, Resultatorientierung, Unabhängigkeit oder Teamwork lassen sich auch durch anderweitige Erfahrungshintergründe abdecken. Stellen Sie sicher, dass künftige Verwaltungsratsmitglieder die Fähigkeit haben, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

#### **6. Sorgen Sie für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Suchprozess**

Zögern Sie nicht, in einem ersten Suchschritt ausschliesslich Frauen zu identifizieren, wenn in einem Unternehmen noch keine Frau im Verwaltungsrat vertreten ist. Kann dennoch keine geeignete Frau gefunden werden, wird anschliessend auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis bei der Festlegung von «Long List» und «Short List» geachtet. Falls ihr Verwaltungsrat einer VR-Kandidatur grundsätzlich kritisch gegenübersteht, entfernen Sie in einem ersten Auswahlschritt Alter, Namen und Geschlecht aus den Dossiers, damit primär auf den Lebenslauf der Kandidaten und Kandidatinnen geachtet wird. Auf der «Short List» sollten immer mindestens zwei Frauen stehen, damit eine Situation «diese oder keine» verhindert wird. Sofern Sie selbst nicht zum Ziel kommen, scheuen Sie nicht davor zurück, externe Hilfe beizuziehen. Machen Sie einen ausgewiesenen «Track Record» bei der Rekrutierung von Frauen zu einem entscheidenden Auswahlkriterium für die externe Unterstützung. Wenn Sie die Beratung von externen Personalberatungsunternehmen in Anspruch nehmen, fordern Sie von ihnen, den «Code of Conduct» des Schweizerischen Arbeitgeberverbands einzuhalten.

#### **7. Unterstützen Sie das On-Boarding**

Bieten Sie den neuen Verwaltungsratsmitgliedern - besonders jenen ohne vorherige VR-Erfahrung - Unterstützung an, damit diese sich schnell und effizient in ihre neue Rolle im Gremium einarbeiten sowie rasch erfolgreich arbeiten können.

#### **8. Frauen sollten eine sichtbare Rolle einnehmen**

Vermeehrt sollten Frauen die Position einer Vizepräsidentin des Verwaltungsrates oder einer Vorsitzenden eines Komitees einnehmen. Auf diese Weise haben Frauen die Chance, ein Rollenvorbild für die heranwachsende Generation zu sein und sich auch für Präsidien von Verwaltungsräten zu empfehlen.



## 9. Praktizieren Sie «Inklusivität»

Stellen Sie sicher, dass sich Frauen wie Männer mit dem Gremium verbunden fühlen und achten Sie darauf, dass in Gremiums-Diskussionen unterschiedliche Perspektiven bewusst begrüsst und angehört werden. Damit können Sie aus einem heterogenen, diversen Team zukunftsweisende Einsichten gewinnen und Gruppendenken verhindern. Die Erfahrung zeigt, dass es bei Verwaltungsräten mit über fünf 5 Mitgliedern besser ist, mehr als eine Frau im Gremium zu haben.

## 10. Schaffen Sie einen eigenen Talentpool

Ermöglichen Sie Frauen in Ihrem Unternehmen den Weg in die Geschäftsleitung, denn die Schweiz braucht mehr weibliche Geschäftsleitungs-Mitglieder, die später als potenzielle VR-Kandidatinnen in Frage kommen. Zur Erhöhung des weiblichen Talentpools sollen folgende Massnahmen ergriffen werden:

- Betreuen Sie Ihre talentierten weiblichen Führungskräfte schon in einer frühen Phase ihrer Karriere spezifisch. Zeigen Sie den jungen weiblichen Talenten die Perspektiven auf, die Sie in Ihrem Unternehmen haben.
- Entwickeln Sie alternative Karrieremodelle (z.B. Fach-Karriere oder Projekt-Karriere statt klassische Linien-Karriere).
- Unterstützen Sie gezielt die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Namentlich Teilzeit- und andere flexible Arbeitszeitmodelle für beide Elternteile schaffen Voraussetzungen für Diversität in den Unternehmen. Etablieren Sie eine resultatorientierte Kultur, die nicht primär auf einer hohen Anwesenheitszeit im Unternehmen basiert.
- Führen Sie hauptsächlich auf die Frauenbedürfnisse zugeschnittene Programme ein (z.B. Mentoring).
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen systematisch nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt werden. Damit erhöhen Sie die Objektivität der Personalbeurteilungen.
- Übertragen Sie die Führung von strategischen Projekten auch an Ihre talentierten weiblichen Führungskräfte. Das verbessert die Visibilität innerhalb der Firma.
- Überdenken bzw. reduzieren Sie die verlangte Reisetätigkeit (z.B. durch Einführung professioneller Video- und Kommunikationssysteme).
- Unterstützen Sie junge Familien beim Familienumzug (z.B. durch Suche von Unterkünften in einer familienfreundlichen Umgebung).

Je mehr Frauen Mitglied einer Geschäftsleitung sind, umso höher wird die Geschlechtervielfalt auf Stufe des Verwaltungsrats.