

DIVERSITÄT IM AUFSICHTSRAT

Die Mischung macht's.



Podiumsdiskussion zum Thema „Diversität im Aufsichtsrat“ mit Corinna Milborn, Puls 4 Info-Chefin

An mehr Diversität im Aufsichtsrat führt langfristig kein Weg vorbei – denn das Umfeld ändert sich mit Riesenschritten, und im „globalen Dorf“ sind Geschlecht, Herkunft, Bildung oder Sprache weitaus weniger wichtig, als die Fähigkeit, in gemischten Teams kommunikativ und transparent arbeiten zu können.

Das ist das Ergebnis einer hochkarätig besetzten Diskussion mit KSW-Experten, Unternehmern und Beratern.

Nur gemeinsam sind wir stark: Dieses Motto hat in der Wirtschaft, wo Erfolg immer Teamwork ist, einen besonderen Stellenwert. Und im Team zu arbeiten, bedeutet, mit unterschiedlichen Sichtweisen umgehen zu können, die eine Folge der unterschiedlichen Hintergründe und Herangehens-

weisen der Teammitglieder sind. Dazu braucht es ein Verständnis für Diversität auch in den Top-Ebenen – denn Unternehmen, die sich vor Diversität in ihren Kontrollgremien verschließen, werden früher oder später von der Realität eingeholt und vom Markt überholt. Das war das Fazit des Symposiums „Diversität im Aufsichtsrat - Qualitätsmerkmal oder Modetrend?“, das im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Aufsichtsrat und Abschlussprüfer – gemeinsam für eine gute Corporate Governance“ von der KSW zusammen mit dem Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer (iwp) in den Räumlichkeiten der Oesterreichischen Kontrollbank (OeKB) in Wien Ende November vor rund 100 interessierten Teilnehmern aus der Branche veranstaltet wurde.

Diversität ist mehr als eine Frauenquote

Herbert Houf, Vizepräsident der KSW wies in seinem Begrüßungsstatement auf die Schwierigkeit hin,

DIVERSITÄT IM AUFSICHTSRAT

die bereits die Definition des Begriffs mit sich bringt: „Wer den Begriff in eine Suchmaschine eingibt, findet mehr als eine Milliarde Treffer“, so Houf. In den unterschiedlichen österreichischen



Herbert Houf, Vizepräsident der KSW

Gesetzestexten vom UGB bis hin zum Aktienrecht hingegen wird Diversität lediglich wenige Male genannt, und auch dort ist die Definition nicht ausreichend. Oft meint man mit Diversität einfach die Gleichstellung von Frauen und Männern – oder gar nur eine Frauenquote. „Über die Frauenquote liest man in Gesetzestexten oft, Diversität ist jedoch in jedem Fall mehr“, betonte der KSW-Vizepräsident: Es gehört auch kulturelle, soziale oder sprachliche Diversität dazu. „Wir müssen nicht nur den Begriff genau definieren, sondern auch die Frage klären, ob Diversität ein fachlich-qualitatives oder ein ethisch-moralisches Erfordernis für Unternehmen darstellt – denn von der Antwort hängt ab, wie man bei der Zusammenstellung des Aufsichtsrates mit dem Thema umgeht.“

Neue Unternehmenskultur notwendig

Für Heike Mensi-Klarbach, Head of Group Human Resources der Raiffeisen Bank International (RBI) ist die Antwort klar: Sie hat sich, noch als Professorin am Institut für Gender und Diversitäts-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, eingehend mit genau dieser Frage beschäftigt. Oft wird einfach nur gefragt, ob von Männern oder von Frauen geführte Unternehmen sich besser entwickeln – laut Mensi-Klarbach, die bei der Veranstaltung die Keynote hielt, der falsche Ansatz. Vielmehr muss man Diversität aus einer inneren

Überzeugung heraus forcieren. „Entscheidungen für die Besetzung des Aufsichtsrates sind immer Wetten auf die Zukunft – und bekanntlich greift man im Zweifel auf Bewährtes zurück.“ Es gibt kein objektives Maß für Qualifikation, und weil die Eigentümer nicht abschätzen können, wie sich jemand im „Ernstfall“ wirklich verhalten wird, gewinnen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Statur oder sogar Aussehen an Bedeutung.

Gerade weil Quotenregelungen in der Praxis wenig Änderungen zum Besseren gebracht haben, empfiehlt die RBI-Personalchefin daher, aus einem inneren ethischen Bedürfnis heraus auf eine möglichst heterogene Mischung quer durch alle Ebenen zu achten; von der „Basis“ bis zum Vorstand und zum Aufsichtsrat. „Die gesamte Unternehmenskultur muss sich ändern“, sagte sie: Wie Studien zeigen, ist eine Gruppe weit mehr als die Summe ihrer Teile. Denn praktisch alle Unternehmen, die es nicht geschafft haben – ob Lehman Brothers, AIG oder Enron – haben eine Gemeinsamkeit: eine auf widerstandlos hingenommene Entscheidungen von (meistens männlichen) Machtmenschen



Heike Mensi-Klarbach, Head of Group HR, RBI

basierende Unternehmenskultur, wo das „Group Think-Phänomen“ besonders weit verbreitet ist. Alle müssen an einem Strang ziehen – bis dieser reißt. Um das zu vermeiden, braucht es ausreichende Diversität im Kontrollgremium, und zwar nicht nur im Sinne einer ausgewogenen Geschlechter-Mischung, sondern auch bei Herkunft oder Bildungshintergrund von Aufsichtsratsmitgliedern.

Wer stehen bleibt, wird vom Markt überholt

Der Bedarf nach einem Wandel in den Köpfen ergibt sich aus den Anforderungen im Business, betonte Beatrix Praeceptor, die beim Verpackungs-



Beatrix Praeceptor, CPO Mondi Group

und Papierunternehmen Mondi Group mit Sitz in Wien, London und Johannesburg als Chief Procurement Officer & Lead of Diversity and Inclusion Taskforce für die Umsetzung des Themas zuständig ist: „Es wird alles komplexer, schneller – und eben diverser. Unternehmen müssen ähnliche Diversität abbilden können, sonst werden sie über kurz oder lang aus dem Markt verschwinden“, so Praeceptor bei der an die Keynote anschließenden Podiumsdiskussion. Dazu kommt, dass aufgrund des Fachkräftemangels ein War of Talent stattfindet – und Unternehmen Diversität in ihrer „DNA“ haben müssen, um die besten Mitarbeiter aus aller Welt für sich zu gewinnen. „The War of Talent is over – Talent has won“, ergänzte Gerhard Schwartz, Wirtschaftsprüfer bei EY: Das Beratungsunternehmen schlägt bei Gesprächen mit Unternehmen immer vor, auf mehr Diversität zu achten – auch beim Alter. „Weil wir eine Karriereorganisation sind, die davon lebt, dass Menschen weiterentwickelt und befördert werden, sehen wir, dass auch junge Menschen nicht immer nur auf ihre Work-Life-Balance achten, sondern sehr wohl Karriere machen möchten.“

An qualifiziertem „Nachwuchs“ für Österreichs Aufsichtsräte wird es laut EY also nicht mangeln. Schwartz ist dennoch entschieden gegen Quotenregelungen – Diversität muss aus einer inneren

Überzeugung im Unternehmen kommen und darf nicht als Pflichtübung gelten. Für börsennotierte Unternehmen gilt zudem auch, dass der „Kapitalmarkt eine durchaus scharfe Waffe“ ist. Denn viele Fonds lassen die Aktien von Unternehmen ohne Diversität im Topmanagement und im Kontrollgremium bereits links liegen. Ein Trend, der noch stärker wird, denn die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt rasant zu, so Schwartz: „Themen haben heute kürzere Halbwertszeiten. Über die letzten Jahre ist kaum ein Stein auf dem anderen geblieben – und der Wandel geht weiter.“

Gesetzliche Verpflichtung ist „absurd“

Heike Mensi-Klarbach betont, dass viele internationale Studien zeigen, wie eingeforderte Selbstverpflichtungen verbunden mit ausreichender Transparenz das beste Mittel sind, Unternehmen und Organisationen in Richtung mehr Diversität zu führen.



Gerhard Schwartz, WP E&Y

Diversität per Gesetz vorzuschreiben ist „absurd“, meinte auch Brigitta Schwarzer, Geschäftsführerin der unabhängigen Governance- und Compliance-Wissensplattform Inara. Denn wie war es bisher? Meistens hat man sich bei der Besetzung des Aufsichtsrates für jemanden entschieden, den man schon kannte – und dem man daher zugetraut hat, den Job zuverlässig zu erledigen, wie sie bei der Diskussion betonte. „Früher wurde nach Freundschaft, Netzwerk oder Vertrauen ausgewählt. Dann hat man einfach auch Frauen dazu genommen – und keine von ihnen hat gesagt, dass sie eine ‚Quotenfrau‘ ist.“ Das hat sich inzwischen geändert: Heute ist Diversität kein Feigen-

blatt mehr, sondern wirtschaftliche Notwendigkeit – auch im Aufsichtsrat. „Daher wird heute Bedacht darauf genommen, dass die Qualifikation im Vordergrund steht“, sagte Schwarzer. Und die Generation Smartphone tickt überhaupt ganz anders: Die „Newcomer“ wissen ganz genau, dass Teamwork



Brigitta Schwarzer, GF Inara

der richtige Weg ist und Erfolg nicht von „Alpha-männchen“ herbeigezaubert, sondern durch konzentrierte Leistungen von gemischten Teams hart erarbeitet wird.

So nimmt Tyrolit-Chef Christoph Swarovski auch als Aufsichtsratsmitglied der OMV „besonders positiv“ wahr, dass beim Energiekonzern viele Frauen ihre Kompetenz im Kontrollgremium einbringen, wie er bei der Diskussion sagte: „Die Industrie kämpft gegen Fachkräftemangel – quer durch alle Ebenen, von der Produktion bis zu den



Christoph Swarovski, GF Tyrolit & AR OMV

Kontrollgremien. Für mich ist es daher ein besonders wichtiges Anliegen, möglichst viele junge Menschen für unsere Branchen zu begeistern.“ Und zwar ungeachtet ihres sozialen Hintergrundes – und natürlich sind auch Frauen in technischen Berufen willkommen. Dass auch ein auf Tradition fokussiertes Familienunternehmen sich dem

Wandel nicht verschließt, ist der beste Beweis: Wer sich gegen die Veränderungen wehrt, tut es meistens aus Angst, als Teil der alten Garde bald zum alten Eisen zu gehören. Eine Angst, die allerdings nicht begründet ist: Erfahrene Manager mit Wirtschaftsabschluss wird es in Aufsichtsräten weiterhin geben. Ein Kompetenzprofil zu erstellen, ist bei der Besetzung von Aufsichtsräten heute genauso wichtig wie früher – mit dem Unterschied, dass Diversität als Faktor auf die Liste aufgenommen wird.

Angst ist ein schlechter Ratgeber

Jede Veränderung erzeugt auch Angst – doch sie bringt auch viele Chancen, und diese gilt es in der Wirtschaft wahrzunehmen, zog Helmut Kerschbaumer, Präsident des iwip die Bilanz der Veranstaltung. Daran führt auch schon wegen dem Tempo des Wandels kein Weg vorbei: „Es wird sich sehr schnell etwas verändern, weil auch das Umfeld sich sehr schnell ändert“, so Kerschbaumer.



Helmut Kerschbaumer, Präsident iwip

Um mehr Diversität zu schaffen, braucht es Transparenz – beim Bestellprozess für den Aufsichtsrat, aber auch bei der Selbstverpflichtung des Unternehmens in seinem gesamten Handeln, unter Einbeziehung sämtlicher Stakeholder und mit Hinblick auf die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. „Diversität ist kein Modetrend, sondern ein Erfolgsmerkmal“, resümierte Kerschbaumer: „In fünf bis zehn Jahren reden wir nicht mehr über Diversität – nicht, weil wir den Begriff vergessen haben, sondern weil Diversität überall umgesetzt ist.“ Denn es ist klar: Eine gesunde Mischung führt zu besseren Ergebnissen.