

Vielfalt zum Leben erwecken

Dr. iur. Andreas Zehnder, Egon Zehnder International (Switzerland) AG, Zürich

Wir leben in schnelllebigen, unsicheren Zeiten, in denen die Digitalisierung zu Neugründungen und Transformationen führt. Führungspersönlichkeiten und insbesondere Verwaltungsräte fragen sich konstant, wie sie die laufend neuen Herausforderungen bewältigen sollen.

Eine Antwort liegt auf der Hand und verbirgt sich hinter dem Wort «Diversität», das von so vielen Lagern und Richtungen eingenommen wird.

Die *strategische Forderung* nach Diversität ist eine offensichtliche: Firmen, die Vielfalt leben, sind besser aufgestellt. Sie haben mehr Möglichkeiten, Innovationen, die aus allen Teilen ihrer Organisation kommen können, zutage zu fördern. Sie reagieren schneller und gezielter auf neuartige Kundenerwartungen. Angefangen bei der obersten Führung und dem Verwaltungsrat leben sie mehr «Sense and Respond» als «Command and Control» und sind in der Lage, die drängenden Unternehmensherausforderungen prompt zu adressieren und adäquat darauf zu reagieren. Denn sie haben es verstanden, unterschiedlichste Erfahrungshintergründe, Denk- und Sichtweisen an einem Tisch zu versammeln.

Diversität ist mehr als Gender

Die oft lautstark vorgetragene *normative Forderung* nach mehr Diversität bezieht sich auf deren Wert an sich, d.h. den ethisch gebotenen Anspruch an moderne Unternehmen, unabhängig von Geburt, Geschlecht oder Alter Teilhabe zu ermöglichen. Die in unserem Diversity-Tracker «Who's really on Board?» (<https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker>) aufgelisteten Studien belegen, dass zwischen Diversität und Performance ein Zusammenhang besteht. Unternehmen, die sich dem Trend verweigern, wachsen weniger stark. Sie zeigen zudem, dass der zurzeit meistdiskutierte Aspekt der Diversität das Geschlecht ist.

Diese Sicht auf das, was Vielfalt ausmacht, bleibt jedoch an der Oberfläche verhaftet. Tatsächlich geht es um eine Haltung, die in die Lage versetzt, verschiedene Sichtweisen zusammenzuführen. Viele Führungsgremien waren lange von als «männlich» geltenden Eigenschaften wie Logik, Ratio, Planung, Kontrolle, traditioneller Führung und Hierarchie geprägt. Als «weiblich» verstandene Charakteristika wie Empathie, Emotion, Antizipation von Umsetzungsergebnissen gewisser Entscheide, Kreativität, Zugestehen von Unwissenheit, Offenheit auch in Bezug auf eigene Schwächen und damit Verletzlichkeit treten jedoch als Voraussetzungen für diverses Denken und Transformation immer stärker in den Vordergrund. Ob Merkmale per se weiblich oder männlich oder ob sie eine Folge der Sozialisation von Männern und Frauen sind, ist eine eher akademische Debatte. Tatsache ist, dass sowohl Männer als auch Frauen, wenn sie erfolgreich führen wollen, all diese Eigenschaften brauchen, und zwar insbesondere dann, wenn sie im Verwaltungsrat ein Höchstmass an Verantwortung für eine Firma tragen.

Diversität im Verwaltungsrat (und in der Geschäftsleitung) ist also weit mehr als Gender-Diversity. Es geht um eine Denkhaltung und eine Veränderungswilligkeit, die wir uns alle zu eigen machen sollten, egal ob Mann oder Frau. Und weil die Zeiten so schnelllebig, veränderungsgetrieben und vielschichtig sind, gehört es zu den wichtigsten Aufgaben eines VR, diese Vielfalt zum Leben zu erwecken und nachhaltig zu fördern.



Dr. Andreas Zehnder berät Klienten bei der Besetzung von Führungspositionen und der Zusammensetzung von Verwaltungsräten und leitet die Aktivitäten der Family Business Advisory Practice von Egon Zehnder in der Schweiz.



Vielfalt ohne die Fähigkeit, sich selbst infrage zu stellen und neu zu erfinden, ist nicht möglich. Sie hat ihren Ursprung in der Persönlichkeit der Führungskraft, die willens sein muss, Verschiedenheiten wahrzunehmen, zu fördern und Räume zu schaffen, in denen sie zum Tragen kommen können.