

Suche nach digitaler Erleuchtung

Führung Schweizer Verwaltungsräte sollen an Digitalkompetenz gewinnen. Nur mit Digital Natives gelingt es aber nicht.

DAVID TORCASSO

Führungsgremien von Schweizer Konzernen sind bestrebt, ihre Digitalkompetenz auszubauen: So wollte 2014 die Credit Suisse mit Informatik-Koryphäe Sebastian Thrun mehr Know-how für die Digitalisierung in den Verwaltungsrat (VR) holen. Nach nur zwei Jahren schied Thrun allerdings wieder aus dem Gremium aus und ist seitdem für die Credit Suisse im Silicon Valley tätig. Immerhin, sein Nachfolger im Bankenvr ist Fintech-Geek Jacob Sisk. Der Schweizer Luxuskonzern Richemont wählte 2016 den ehemaligen Hacker Jeff Moss in den Verwaltungsrat.

Digitalexperten in einen Verwaltungsrat zu holen und langfristig zu halten, scheint kein leichtes Unterfangen zu sein, zumal in den Schweizer Verwaltungsräten die Digitalkompetenz unterrepräsentiert ist. Das zeigt eine Studie der Hochschule Luzern und der Beratungsfirma Deloitte, für die 448 VR-Mitglieder in der Schweiz befragt wurden.

Switzerland mit vielen Schweizer CEO per Du. Durch die Beteiligung von Ringier, SBB, Swisscom, UBS oder Swiss an der Initiative erhielt Groeneveld Einblicke in Schweizer Konzerne wie kaum jemand in ihrem Alter. Zudem berät Groeneveld mit ihrer Firma Inspire 925 seit Jahren Grossunternehmen beim digitalen Wandel. «Ich sehe mich als Brückenbauerin zwischen der Corporate- und der Startup-Welt», sagt Groeneveld.

Auf ihrer Website bezeichnet sie sich als Unternehmerin, Autorin, Referentin und eben Verwaltungsrätin. Zwei Mandate hat sie schon: Bei der Schweizer Ingenieur-Gruppe HHM (Hefti, Hess, Martignoni) und der Softwarefirma Emineo.

Bei der Bekanntgabe der Ernennung von Sunnie Groeneveld und Stephanie Züllig im Juni vergangenen Jahres schrieb die HHM-Gruppe: «Die Wahl ist ein klares Bekenntnis zu Fortschritt, Offenheit und Diversität. Beide bringen ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Digitalisierung, Transformation und Mitarbeiterentwicklung ein. Sie repräsentieren einen Teil der jungen Belegschaft

Die Umsetzung von Ideen dauert den Digital Natives zu lange.



der Menschheit Luzern und der Beratungsfirma Deloitte, für die 448 VR-Mitglieder in der Schweiz befragt wurden.

Mehr als drei Viertel der befragten VR-Mitglieder (88 Prozent waren Männer) fordern einen Fokus des Verwaltungsrats auf die Themen Digitalisierung und Informatik. Dazu kommt der Ruf nach mehr Diversität: Die Schweizer VR sind zu alt, mit Männerüberhang und wenig digitalaffin.

Eine gesunde Durchmischung ist aber nicht nur bei Verwaltungsräten gefragt, sondern gilt für die gesamte Schweizer Führungsetage. Der personellen Neubesetzung zur Steigerung des digitalen Know-hows räumen 71 Prozent der Befragten eine hohe Priorität ein.

Mit 29 Jahren in einem VR

Eine grosse Ausnahme in Sachen VR-Mitgliedschaft ist die 29-jährige Sunnie Groeneveld: weiblich, jung und durch ihre frühere Tätigkeit als Managing Director der Initiative Digital

Transformation und Mitarbeiterentwicklung ein. Sie repräsentieren einen Teil der jungen Belegschaft und die viel zitierte Generation Y.»

Headhunter Guido Schilling unterstützt die Forderung nach jungen, digitalaffinen VR-Mitgliedern, gibt aber zu bedenken: «Die Verpflichtung von Digital Natives ist nicht die einzige Option.» Auch wenn beim Durchschnittsalter von 59 Jahren bei der Zusammensetzung eines Schweizer VR die Frage nach der Sicht der sogenannten Generation Y mit ihrer hohen Affinität zu Digitalem immer wieder aufkommt. Schilling gehört seit über dreissig Jahren zu den führenden Headhuntern in der Schweiz und setzt sich dabei vor allem auch für mehr Frauen an Unternehmensspitzen ein. Für die Deloitte-Studie hat er als Experte mitgewirkt.

Für ihn ist klar, weshalb die Suche nach digitalaffinen Verwaltungsräten – oder eben –rätinnen – in der Schweiz eine Herausforderung ist. «Es liegt auf

der Hand, dass es zu wenig erfahrene Persönlichkeiten gibt, welche neben der Digitalkompetenz gleichzeitig die strategische Führungserfahrung eines VR mitbringen», sagt der Headhunter.

Das bestätigt Management-Beraterin Katja Unkel: «Anwenderkompetenz hat wenig mit einer Strategiekompetenz zu tun.» Wolle ein VR wissen, was in der Digitalisierung passiere, könne er auch einen Beirat hinzuziehen. Für einen modernen Verwaltungsrat sei heute entscheidend, dass «nicht alle aus den gleichen Reihen kommen», sagt Unkel. Besonders im Hinblick auf die Digitalisierung müsse ein VR den Mut haben, die alten Strukturen aufzubrechen und einen Kulturwandel zuzulassen. «Viele Verwaltungsräte wollen aber im Boys' Club unter sich bleiben.» Je heterogener aber ein VR sei, desto mehr habe er die Chance, die Herausforderungen der Zukunft anzugehen.

Auch wenn Katja Unkel keine Befürworterin von Quoten ist, sagt sie: «Um die Disruption rechtzeitig zu erkennen, würde eine Quote in diesem Fall den Prozess der Veränderung wesentlich beschleunigen.»

Auch wenn einem erfolgreichen Jungunternehmer unter vierzig Jahren mehr Digitalkompetenz zugeschrieben werde, sei es ein Unterschied, «ein Startup mit 50 High Potentials oder ein traditionell aufgestelltes 3000-Personen-Unternehmen im VR strategisch

zu führen», betont Schilling. Wer noch nie als Führungskraft in einem Grossunternehmen gearbeitet habe, stosse bei der Komplexität und der «geringen Manövrierbarkeit eines grossen Konzerntankers» an Grenzen.

Spritzige Ideen werden in den VR eingebracht, aber die Umsetzung dauere den Digital Natives oft zu lange. Das kann laut Schilling für grosses Frustpotenzial sorgen. Zudem wolle die Generation der 25- bis 40-Jährigen viele verschiedene Projekte gleichzeitig anpacken, dazu noch ein eigenes Startup führen und flexibel bleiben. «Eine Veränderungsphase in einem Grossunternehmen ist anspruchsvoll und erfordert einen intensiven Austausch zwischen VR und Geschäftsleitung. Das braucht viel Zeit», warnt Schilling.

Verwaltungsrat ist Gestaltungsrat

Dessen ist sich auch Groeneveld bewusst: «Ich sehe einen Schweizer Verwaltungsrat in erster Linie als Gestaltungsrat.» Seine Aufgabe beschränkt sich laut Groeneveld nicht – wie etwa in Deutschland – auf die Aufsicht des Unternehmens, sondern auch auf die Gestaltung der langfristigen Strategie. Gerade im Rahmen der Digitalisierung und deren strategischer Relevanz bedeute Sorgfalt in der Planung Erfolg in der Umsetzung. Ein weiterer Erfolgsfaktor seien stark durchmischte Teams, so Groeneveld. Äusserlichkeiten wie das Geschlecht, die Zugehörigkeit zu

einer gewissen Generation oder der ethnische Hintergrund seien für sie ein Vorteil, wenn es gelinge, einander auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt zu begegnen.

Headhunter Schilling weist darauf hin, dass ein moderner Verwaltungsrat vor allem Persönlichkeiten braucht, die mit «disruptiven Veränderungen» klar kommen. Dabei sei das Alter oder das technologische Wissen nicht entscheidend. Er betont: Potenzielle Verwaltungsräte müssen Erfahrung im Management eines grösseren Unternehmens mitbringen: «Neben der digitalen Kernkompetenz bringen sie einen Leistungsausweis in der Transformation eines Unternehmens mit.»

Schilling vermittelt deshalb Personen für VR, die ihre Karriere meist in einem Schweizer Grossunternehmen wie etwa einer Bank oder einer Versicherung gestartet haben, dort erfolgreich Veränderungsprozesse implementiert haben und dann zum Chef einer Sparte des Unternehmens ernannt wurden. Um all diese Erfahrungen gesammelt haben zu können, sind diese Kandidaten selten unter vierzig Jahre alt.

«Wenn eine Firma aber ausserhalb der Unternehmenswelt nach potenziellen Kandidaten suchen möchte, empfehlen sich auch Gründer, die ihr Startup erfolgreich an einen grösseren Mitbewerber verkaufen und dort integrieren konnten», rät Schilling.

Diese Themen haben im VR Priorität

- ▶ **Diversität ausbauen:** Die Vielfalt im VR durch verschiedene Kompetenzen und Persönlichkeiten erhöhen.
- ▶ **Frischen Wind hineinbringen:** Querdenker engagieren, die eine hohe Unabhängigkeit entwickeln.
- ▶ **Know-how erhöhen:** Insbesondere in den Bereichen Informatik und Digitalisierung.
- ▶ **Den VR verjüngen:** Das Durchschnittsalter bei der Zusammensetzung eines VR beträgt derzeit 59 Jahre.
- ▶ **Vernetzung vorantreiben:** Zugang zu externen Entscheidungsträgern erhöhen (Verankerung in Politik und Gesellschaft).
- ▶ **Mehr Zeit:** Ein Wunsch nach mehr VR-Mitgliedern mit genügend Zeit für die Mitarbeit im Gremium.
- ▶ **Frauenanteil im VR erhöhen*:** Mehr Frauen, aber keine Quote sind gemäss Studie gewünscht.

* 88 PROZENT DER TEILNEHMER WAREN MÄNNER, 12 PROZENT FRAUEN.
QUELLE: SWISSVR MONITOR 1/2018, DELOITTE/HSLU LUZERN



Management

Lausanne will die Arbeitswelt sozialer machen. Seite 22