



Frauen in Top-Level-Positionen von Schweizer Unternehmen

Eine Analyse des Besetzungsprozesses für Verwaltungsratsmandate

Nicole Bischof/Sibylle Olbert-Bock/Rosella Toscano-Ruffilli

Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen ist gering. In einer Studie¹ wurde untersucht, wie der Besetzungsprozess für Verwaltungsratsmandate in der Schweiz tatsächlich abläuft. Daraus wurden Empfehlungen abgeleitet, wie das Besetzungsverfahren durchlässiger gemacht werden kann. Das kommt sowohl den Kandidatinnen als auch mittelgroßen Unternehmen zugute.

Die Besetzung von Geschäftsleitungen und Verwaltungsratsmandaten mit kompetenten Frauen stellt für kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz nach wie vor eine große Herausforderung dar. Der Wunsch nach mehr Frauen besteht oft aus Konformitätsgründen, ist aber auch mit dem Ziel verbunden, neue Potenziale für Boards zu gewinnen. Die Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern wird oft von Mikropolitik und Einzelpersonen geprägt. Dabei spielen persönliche Kontakte und männerdominierte, informelle Netzwerke eine große Rolle.² Meist werden tradierte Einstellungen und Muster bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten fortgeschrieben. Der Rekrutierungs- und Besetzungsprozess für »strategische Gremien« wird eher selten kritisch reflektiert.

Dieser Beitrag gibt einen Einblick in die Beteiligten von Besetzungsprozessen und seinen Verlauf bis hin zur Nominierung von Verwaltungsratsmitgliedern mittelgroßer Schweizer Unternehmen. Die Qualität und Ausgewogenheit der Verwaltungsräte werden beleuchtet sowie die Anforderungen, die an die Kandidatinnen und Kandidaten gestellt werden.

Während für Großunternehmen zahlreiche Studien und Erkenntnisse vorliegen, fehlen sie für mittelgroße Unternehmen. In der Schweiz sind über 99 % aller marktwirtschaftlichen Unternehmen kleinere und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Nach Abzug aller Einzelunternehmen und anderer Gesellschaftsformen ohne Bedarf an Verwaltungsräten bleiben immer noch über 20 % aller Unternehmen, welche mittelgroß sind und Bedarf an einem Board haben.³ Ihr Nominierungsprozess von Verwaltungsratsmitgliedern wird als weniger systematisch und unstrukturierter beschrieben als jener von Großunternehmen.

Frauen in Verwaltungsräten – Status quo

Nach wie vor besteht eine deutliche Differenz zwischen Männern und Frauen im Hinblick auf ihre Beteiligung an Boards.⁴ Im Jahr 2020 halten Frauen lediglich ein Fünftel der weltweiten Sitze in Boards von Unternehmen.⁵ Dieser Wert ent-

spricht auch der Realität in der Schweiz.⁶ Bei den 500 größten multinationalen Unternehmen (nach Marktkapitalisierung) sind es nur 16%. Im Technologiesektor fällt dieser Wert sogar auf 12%.⁷

Da die Herausforderungen immer komplexer werden, wollen viele Unternehmen das Führungsverhalten von Boards verändern. Zugleich führen Forderungen nach der Gleichstellung von Frauen und Männern dazu, dass viele Unternehmen die Anzahl der Frauen in strategischen Gremien erhöhen wollen. Eine Diversifizierung im Verwaltungsrat kann Unternehmen einen zusätzlichen Nutzen im Hinblick auf soziale und ethische Aspekte des Unternehmensverhaltens bringen sowie die Nachhaltigkeit von Entscheidungen⁸ erhöhen. Daneben haben Verwaltungsräte mit einem Frauenanteil von 30 bis 39% eine um 18,9% höhere Wahrscheinlichkeit, bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen.⁹

Gleichstellung spielt bei der Beurteilung der Unternehmensführung eine immer wichtigere Rolle.

Gleichstellung wird ein zunehmend wichtiges Kriterium bei der Beurteilung der Unternehmensführung. Eine wachsende Anzahl an Ländern verpflichtet daher Unternehmen dazu, die Geschlechterzusammensetzung ihrer Boards offenzulegen, oder haben Geschlechterquoten implementiert.¹⁰ In der Schweiz müssen ab 2026 große börsennotierte Unternehmen begründen, falls sie einen Geschlechterrichtwert von 30% in Verwaltungsratsfunktionen nicht einhalten. Wird dieser Richtwert nicht erreicht, sind Maßnahmen zu ergreifen. Für mittelgroße Unternehmen gelten diese Richtwerte in der Schweiz nicht, somit entscheidet das Aktionariat bzw. jeder Eigentümer nach eigenen Gesichtspunkten über die Verwaltungsratszusammensetzung.

Die Besetzung von Verwaltungsratsmandaten durch Frauen gestaltet sich für Unternehmen schwierig, obwohl an sich inzwischen genügend gut qualifizierte Kandidatinnen zu finden wären.¹¹ Generell wird bei Frauen oft ihre fehlende Erfahrung in exekutiven Führungsfunktionen bemängelt, ihr fachlicher Hintergrund gilt als nicht passend oder sie sind zu wenig in (entscheidungs-)relevanten Netzwerken vertreten. Hinzu kommen stereotype Zuschreibungen bezogen auf Frauen und ihre Führungsfähigkeiten.¹²

Eine größere Vielfalt in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat hätte einen unmittelbaren Nutzen für die Unternehmen: Steigt die Menge an Auswahlmöglichkeiten kompetenter Kandidatinnen, werden Potenziale besser ausgeschöpft und auch die Unternehmensführung wird positiver wahrgenommen.¹³ Gelingt es, die den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften, Haltungen und Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit zu nutzen und im Umgang mit Konflikten sowie Erfolgen und Misserfolgen¹⁴ zu integrieren, kann auch die gesamte Unternehmensführung weiterentwickelt werden.

Als Gründe für die dennoch fortbestehende Unterrepräsentanz von Frauen wird beispielsweise angeführt, dass sich Frau-

en trotz höherer Ausbildung inhaltlich weniger qualifizierten Aufgaben zuwenden, oder dass sie einen zu geringen Führungsanspruch stellen. Frauen bewerben sich weniger häufig auf Topmanagementfunktionen, da sie sich diese seltener zutrauen als gleichwertig qualifizierte Männer, und oft geben Frauen ihre Ambitionen auf. Stereotype Bewertungen von Frauen werden zu ihrem Nachteil ausgelegt, wobei ihnen sowohl positiv als auch negativ konnotierte Merkmale negativ ausgelegt werden.¹⁵ Klischees wie z. B. jenes, dass Frauen weniger Durchsetzungsvermögen zeigen oder eher in sozialen Disziplinen tätig sind, sind oft nicht nur in den Köpfen der Einzelnen verankert, sondern auch in kollektiven Entscheidungsmustern, Vorgehensweisen und in der Unternehmenskultur. Dadurch werden die Auswahl und Förderung von Frauen für Verwaltungsratsmandate unwahrscheinlicher.

Während für Großunternehmen Initiativen und spezifische Förderprogramme zur Erhöhung, Etablierung und Umsetzung des Frauenanteils in Verwaltungsräten ins Leben gerufen wurden (z. B. Get Diversity, VR-Management, Women on Boards), gibt es bei kleineren und mittleren weniger Aktivitäten. Dabei haben sie im Vergleich zu Großunternehmen eine geringere Bekanntheit, begrenzte finanzielle Mittel und damit größere Schwierigkeiten, die Mandate zu vergeben. Hinzu kommt oft eine geringere Professionalität in der Rekrutierung bei gleichzeitig hoher Bedeutung privater und persönlicher Netzwerke. Je systematischer Besetzungsprozesse gestaltet werden, umso besser können mögliche Einflüsse in Form von persönlichen Präferenzen oder Homophilie reduziert werden.¹⁶

Frauen sind auch heute noch mit Vorurteilen konfrontiert.

Studiendesign

Im Rahmen des vierjährigen Projekts (2019–2022) »Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von mittelgroßen Unternehmen – eine nachhaltige Förderung« wird unter anderem die Besetzungspraxis von Verwaltungsratsmandaten in kleinen bis mittelgroßen Unternehmen in der Schweiz untersucht. Nach einer ersten strukturierten Internetrecherche nach sichtbaren, involvierten Beteiligten der Besetzungsprozesse wurden in einem iterativen Verfahren insgesamt 89 relevante Einzelpersonen bzw. Organisationen identifiziert. Mit insgesamt 34 Personen wurden qualitative Interviews (45 bis 90 Minuten) persönlich oder telefonisch durchgeführt. Die leitende Fragestellung lautet: Wie verläuft der Besetzungsprozess für Verwaltungsratsmandate mittelgroßer Unternehmen in der Schweiz? Welches sind die zentralen Anforderungskriterien an Kandidaten, insbesondere hinsichtlich ihrer Kompetenzen? Welche Rolle spielen Netzwerke im gesamten Besetzungsprozess?

Anschließend wurden die Transkripte inhaltsanalytisch ausgewertet und ein Teil der Ergebnisse visualisiert. Das Gesamtstudiendesign umfasst qualitative Methoden der Sozialforschung und mündet in einen Beratungsansatz, der den teilnehmenden Kandidatinnen den Zugang zu Verwaltungsratsmandaten erleichtern soll.

Impulse für die Praxis

Tipps für Frauen:

- Nutzen Sie Ihr Netzwerk, um ein Verwaltungsratsmandat zu erlangen. Die wichtigsten Kontakte sind die aus ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld.
- Treten Sie als Referentin auf, geben Sie Interviews oder publizieren Sie Ihre Erfolgsgeschichten. Nur wenn Sie sichtbar sind, können Sie gefunden werden.
- Informieren Sie Ihr persönliches und berufliches Umfeld, dass Sie offen sind für Board-Mandate. Erst wenn Ihr Ziel definiert und bekannt ist, können Kontakte aktiv werden und Netzwerke funktionieren.

Tipps für Unternehmen:

- Gehen Sie über Ihre üblichen Kanäle hinaus und lassen Sie sich bei der Suche nach den besten Kandidatinnen und Kandidaten unterstützen.
- Erstellen Sie ein Kompetenzprofil für Ihren Verwaltungsrat und definieren Sie genau, welche Kompetenzen durch welches Mandat erfüllt werden sollen.

ne in die Karten sehen lässt«, »Viele Mandate werden unter der Hand besetzt«. Der Prozess findet also oft informell statt. Es werden Personen aus dem eigenen Umfeld bevorzugt und die Besetzung stützt sich selten auf ein differenziertes Kompetenzprofil. Es ist davon auszugehen, dass oft Personen ausgewählt werden, die ähnliche Überzeugungen haben und sich im Entscheidungsverhalten gleichen. So schaffen es nur wenige Frauen auf die sogenannte Shortlist mit 10 bis 15 ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten. Meist fällt der Verwaltungsrat bzw. der Verwaltungsratspräsidenten selbst die Entscheidung, die dann dem Aktionariat bzw. dem/der Geschäftsführenden zur Verabschiedung vorgelegt wird. Dieses Vorgehen birgt die Gefahr einer einseitigen, stark subjektiv gefärbten Besetzungspraxis. Zudem erneuert und diversifiziert sich der Verwaltungsrat nicht, da die Mitglieder meist ihnen ähnliche Personen nachziehen und sich somit das Prinzip der Konformität durchsetzt.¹⁷ Den Besetzungsprozess auf Grundlage des eigenen Netzwerkes zeigt Abbildung 1.¹⁸

Bei der Besetzung von Verwaltungsratssitzen werden Personen aus dem eigenen Umfeld bevorzugt, da oft Kompetenzprofile fehlen.

Besetzungsprozess in mittleren und großen Schweizer Unternehmen

Der Besetzungsprozess für Verwaltungsratsmandate von mittleren Unternehmen wird von den interviewten Personen durchgängig als wenig strukturiert und diffus beschrieben, wie folgende Zitate veranschaulichen: »Ein Feld, das sich nicht ger-

In größeren Unternehmen wird die Besetzung von freien Mandaten häufig an Executive-Search-Firmen delegiert und somit deren Netzwerk einbezogen. Für viele kleinere und mittlere Unternehmen ist dieser Weg zu kostenintensiv, auch wenn damit auf internationale Kandidaten zugegriffen werden kann. Diese Vorgehensweise wird laut den Interviewpartnern nur bei einem kleinen Teil (5–10 %) der vakanten Verwaltungsratsmandate ge-

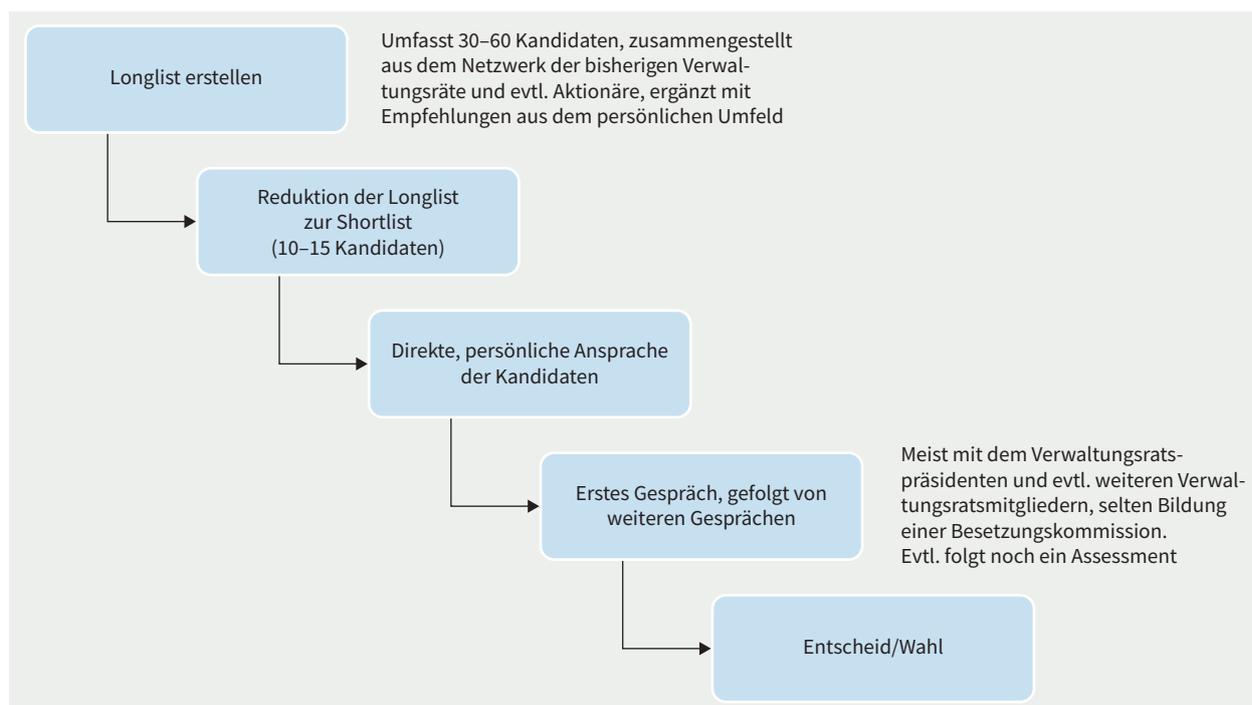


Abb. 1 Besetzungsprozess für Verwaltungsratsmandate mittelgroßer Unternehmen in der Schweiz (nach Olbert-Bock et al.)

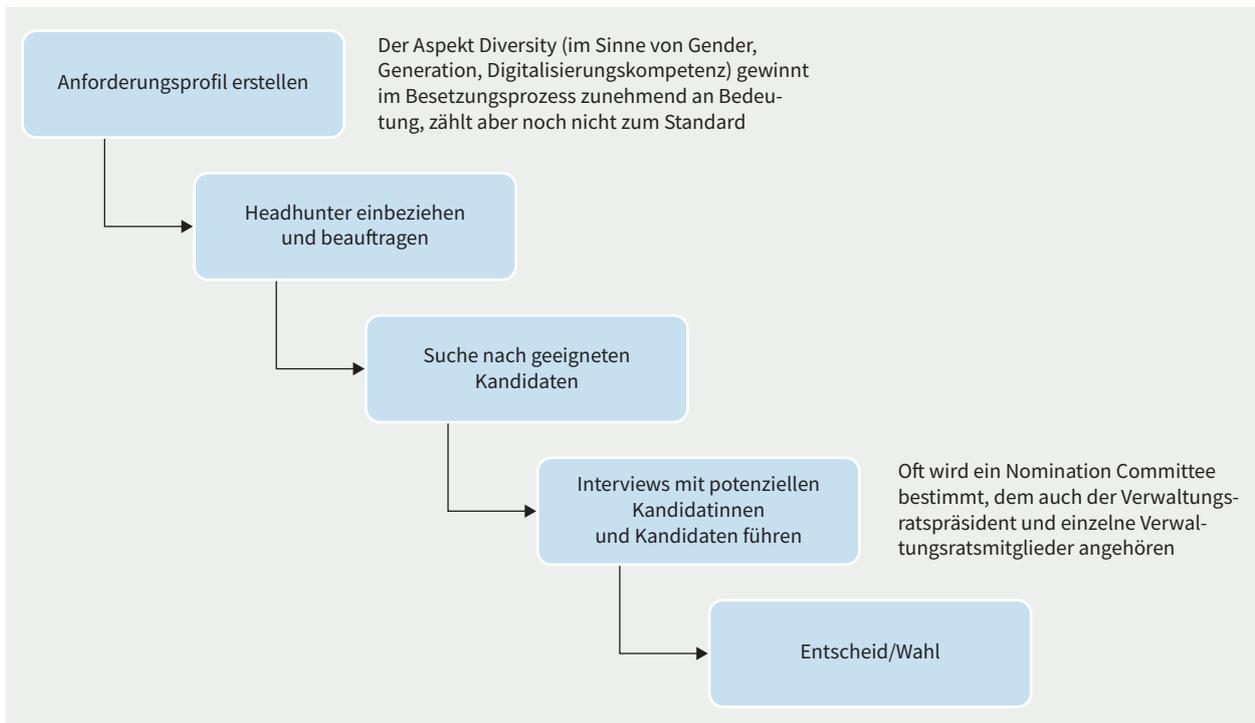


Abb. 2 Vorgehensweise bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten in großen Unternehmen (nach Olbert-Bock et al.)

wählt. Den Besetzungsprozess bei großen Unternehmen zeigt Abbildung 2.

Die Besetzung von Topmanagementfunktionen (C-Level-Funktionen) erfolgt mehrheitlich im klassischen Executive-Search-Prozess, wobei in einer ersten Phase die internen Möglichkeiten abgeklärt werden. Das Vorgehen ist in der Regel systematischer als bei der Vergabe von Verwaltungsratsmandaten. Gleichwohl fungieren auch hier Berater und Recruiting-Firmen als »Gatekeeper« im Besetzungsprozess und ihre Überzeugungen fließen in die Auswahl mit ein.

Bei der aktuellen Vergabepaxis von Verwaltungsratsmandaten werden die zusätzlichen Kompetenzen und Potenziale von Frauen nicht genutzt und insbesondere auch die Chancen für die Unternehmensführung werden nicht ausgeschöpft. Homophilie, d. h. die Präferenz eines Individuums, sich mit Personen zu identifizieren und zu verbünden, die einen ähnlichen Hintergrund und vergleichbare persönliche Merkmale wie Geschlecht und Alter aufweisen, spielt eine bedeutende Rolle im Personalauswahlprozess¹⁹ und birgt Risiken. Zahlreiche Studien verdeutlichen, dass Entscheidungsträger im Besetzungsprozess von Topmanagementpositionen oft diejenigen unterstützen, die ihnen selbst gleichen.²⁰ Dies kann zwar zu einer raschen Handlungsfähigkeit führen, aber zu Schwierigkeiten, wenn sich die wettbewerblichen Bedingungen verändern. Insgesamt verstellt dieses Vorgehen den Blick auf zukünftige Trends, notwendige Anpassungen und verhindert ein proaktives Handeln. Dies kann dazu führen, dass in alten Mustern verharrt wird und die Boards sich nicht aus ihrer Komfortzone herausbewegen. So wird die Weiterentwicklung gehemmt, da konstruktiv-kritische Inputs sowie abweichende Meinungen fehlen.

Anforderungen an Verwaltungsräte

Wirft man einen Blick auf die Kompetenzen und Eigenschaften, die von Bewerbern für Verwaltungsratsmandate gefordert werden, fällt auf, dass das Fachwissen stark betont wird. Praktisch alle interviewten Personen erwähnen die Fachlichkeit als wichtige Anforderung an Kandidatinnen. An zweiter und dritter Stelle folgen das strategische Denken sowie die Integrität und Unabhängigkeit der Person. Demgegenüber zählen besonders Frauen zugesprochene, meist zwischenmenschliche Fähigkeiten nicht zu den zentralen Anforderungen. Die von den Antwortenden genannten Kompetenzen und Eigenschaften lassen sich zu den folgenden Kategorien verdichten:²¹

- Fachlichkeit (30 Nennungen)
- strategisches Denkvermögen und Zukunftsorientierung (13 Nennungen)
- Unabhängigkeit der Person und Standhaftigkeit (11 Nennungen)
- generelle Businesskompetenz, unternehmerisches Denken (10 Nennungen)
- kritische Haltung und Konfliktfähigkeit (6 Nennungen)
- Fähigkeit zur Zusammenarbeit (6 Nennungen)
- vernetztes Denken (4 Nennungen)
- Selbstsicherheit (4 Nennungen)
- Charakter und Verbindlichkeit (3 Nennungen)
- Abstraktions- und Analysefähigkeit (3 Nennungen)

Die Topmanagement-Erfahrung stellt sich als zentrales Auswahlkriterium heraus. Die Interviewten sind sich nicht einig, ob jedes einzelne Mitglied im Verwaltungsrat dieses Kriterium er-

füllen muss oder ob es die Gesamtzusammensetzung des Verwaltungsrats betrifft. Dem Prototyp einer Topführungskraft zu entsprechen, verbunden mit Branchen- und Führungserfahrung, fällt offenbar stärker ins Gewicht, als über Entwicklungspotenzial zu verfügen. Bezüglich der Frage, ob eine Person zur Kultur des Unternehmens passen sollte, gehen die Einschätzung auseinander: Annähernd gleich häufig wird ein kultureller »Add« einerseits sowie ein kultureller »Fit« andererseits als wesentlich betrachtet.

Führungserfahrung erweist sich als das zentrale Auswahlkriterium.

Wird das Thema »Diversität des Verwaltungsrats« als Auswahlkriterium genannt, sind damit weniger verschiedene Haltungen oder Wertvorstellungen gemeint, sondern vielmehr eine Diversität in fachlicher Hinsicht.

Weibliche Stärken wie eine höhere Sozialkompetenz, Tiefgründigkeit oder eine geringere Neigung zu »faulen Kompromissen« helfen den Frauen selten. Vielmehr werden eine geringe Selbstsicherheit, beschränkte Netzwerkorientierung und ein wenig systematischer Karriereaufbau für den niedrigen Frauenanteil in Boards verantwortlich gemacht. Frauen stehen damit auch hier vor dem Dilemma zwischen der gesellschaftlich wenig anerkannten, aber für die Durchsetzungsfähigkeit wohl notwendigen »Männerangleichung« und dem spezifischen »Frausein«, welches wenig zum derzeitigen Verwaltungsratsambiente passt. Egal welche Vorgehensweise gewählt wird, beide Strategien werden nicht so sehr geschätzt.

Die Aussagen der Interviewten zu der Frage, welche Frauen die Übernahme eines Verwaltungsratsmandats anstreben, lassen sich zu vier Personas verdichten (vgl. Abb. 3).

Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkkompetenzen

Karrieren entwickeln sich nach wie vor in Machtverhältnissen, die stark männlich geprägt sind und »männerbündische Strukturen« aufweisen.²² Frauen haben oft keinen Zugang zu relevanten Netzwerken, insbesondere nicht zu den »Old-Boy-Netzwerken«.²³ Genau in diesen Netzwerken werden wichtige Informationen ausgetauscht, Mandate »unter der Hand« vergeben und Entscheidungen getroffen.

Auch in den Interviews wird Netzwerken eine zentrale Rolle im Besetzungsprozess von Verwaltungsratsmandaten zugewiesen. Die Interviewten erachten neben persönlichen Kontakten zu Verwaltungsratsmitgliedern und zu Unternehmensvertretern (insbesondere zur Geschäftsleitung) auch Verbände, Vereine und Clubs als wesentlich für ihr Netzwerk. Als Möglichkeiten, sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen, nennen die Befragten beispielsweise:

- Übernahme verschiedener Ämter
- politisches Engagement

- Mitgliedschaften und Übernahme von Aufgaben und Verantwortung in Vereinen (auch Sportvereine)
- Mitgliedschaften und Übernahme von Aufgaben und Verantwortung in Fachverbänden
- Auftritte als Rednerin
- Teilnahme an Jahrestagungen und öffentlichen Anlässen
- Teilnahme an Generalversammlungen
- Alumninetzwerke aus der eigenen Studienzeit
- Absolvierung von Militärdienst (in der Schweiz obligatorisch)
- Weitergabe von persönlichem Wissen und von Erfahrungen

Die Präsenz oder die Mitgliedschaft in einem Netzwerk allein reicht jedoch noch nicht aus, um vielversprechende Mandate zu gewinnen. Dafür braucht es auch eine Netzwerkkompetenz, die dazu führt, dass sich die Frauen über längere Zeit in der »Ingroup« aufhalten und dort dazugehören.²⁴ Unter Netzwerkkompetenz verstehen wir hierbei ein Bündel von Kompetenzen:

- kommunikative Fähigkeiten, um auf Personen zugehen zu können
- Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen
- Fähigkeit zur Selbstvermarktung
- Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern
- Kompetenzen, um in den Hauptthemenfeldern des Netzwerks zusammenarbeiten zu können
- Kompetenzen für die Pflege und den Ausbau des Netzwerks

Frauen nutzen ihre eigenen Netzwerke oft deutlich schlechter als Männer. Ein Mangel an weiblichen Vorbildern führt überdies dazu, dass sich Frauen häufig nicht in Netzwerke zu integrieren getrauen²⁵ oder nicht frühzeitig und zielorientiert eine Karriere als Geschäftsleiterin oder Verwaltungsrätin anstreben. Die Bedeutung reiner Frauennetzwerke für den Zugang von Frauen zu Verwaltungsratsmandaten ist umstritten. Zwar scheinen hier einerseits Frauen seltener auf Kontakte zu stoßen, die ihnen den Weg in Positionen ebnen können. Andererseits bieten sie einen Ort, um eigene Erfahrungen und Erlebnisse zu reflektieren.

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der Auswahlprozess stark an den persönlichen Netzwerken der Verwaltungsratsmitglieder orientiert ist und Verwaltungsratsmandate selten ausgeschrieben werden. Sie sind somit von außen wenig zugänglich, was angesichts der hohen Bedeutung der Funktion, aber auch im Hinblick auf den Zugang zu gesuchten Potenzialen nicht optimal erscheint. Gerade in mittelgroßen Unternehmen werden die Mandate »unter der Hand« vergeben. Die Besetzung erfolgt vielfach zwar wie in Großunternehmen auch über mehrere Stufen. Die Subjektivität der Entscheidungspersonen sowie bewährte Muster und persönliche Präferenzen spielen bei der Auswahl aber möglicherweise eine größere Rolle.

<p>Sandra Stark</p> <p>Frauen mit Präsenz in Männerdomänen</p> 	<p>Werdegang/Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oft Erfahrung in Kaderpositionen bei Banken, Versicherungen, Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften • Rechts- oder Wirtschaftswissenschaftsstudium • Evtl. Arbeitserfahrung im Ausland 	<p>Persönliche Merkmale/familiäre Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 45–60 Jahre • In Partnerschaft lebend • Eher kinderlos
<p>Fränzi Förderung</p> <p>Frauen mit starker (privater) Vernetzung/Förderung</p> 	<p>Werdegang/Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oft Nachfolgerin in einem Familienunternehmen • Fundierte Aus- und Weiterbildung (Berufslehre, eidgenössische Diplome, evtl. Fachhochschulstudium) • Pragmatische Macherin 	<p>Persönliche Merkmale/familiäre Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35–50 Jahre • Kinder und Karriere werden als Herausforderung angesehen
<p>Jennifer Jung</p> <p>Frauen mit spezifischen Kenntnissen</p> 	<p>Werdegang/Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oft Erfahrung in Industrie-, Pharma-, Medtech- oder Technologieunternehmen • Fachhochschul- oder Unistudium • Hohe Digitalisierungskompetenz 	<p>Persönliche Merkmale/familiäre Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35–45 Jahre • Jung und dynamisch • Eher kinderlos/Double Income No Kids
<p>Eva Erfolgreich</p> <p>Frauen mit Leistungsnachweisen</p> 	<p>Werdegang/Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breite Berufs- und Führungserfahrung in verschiedenen Branchen • Oft auch internationale Berufserfahrung • Hochschulstudium, oft mit Promotion • Strategisches Denken • Sprachen und Kommunikation 	<p>Persönliche Merkmale/familiäre Situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 45–60 Jahre • In Partnerschaft lebend • Kinder bereits selbstständig, erwachsen
	<p>Persönlichkeit/Interessen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke, mutige Persönlichkeit • Verfügt über ein sehr gutes (berufliches) Netzwerk • Opportunistisch 	<p>Verwaltungsratsambitionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strebt mehrere Verwaltungsratsmandate an • Verwaltungsratsmandate sind Teil des Karriereplans • Hat Zeit für Mandate und ist aufgrund der Erfahrung bereit, Risiken einzugehen

Abb. 3 Vier Personas von Frauen in Verwaltungsratsmandaten

Im Rahmen der Studie wurden vier Personas entwickelt, die auf unterschiedliche Weise ihr Ziel verfolgen, Verwaltungsrätin zu werden. Diese Personas werden aktuell Mandatsträgerinnen und Aspirantinnen vorgelegt. Sie scheinen sich zu bestätigen und bieten eine gute Grundlage für das Coaching von Frauen.

Anmerkungen

- 1 Diese Studie ist Teil eines Projekts zur Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben, das vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Bern, mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz unterstützt wird (Projektnummer 18-048).
- 2 Ellguth, P./Kohaut, S./Möller, I.: Wo schaffen es Frauen an die Spitze? Eine empirische Analyse mit Betriebsdaten. In: Industrielle Beziehungen, 2017, H. 2, S. 196–217.
- 3 Bundesamt für Statistik Schweiz: Kleine und mittlere Unternehmen, Statistik der Unternehmensstruktur STATENT, Stand: 28.08.2020, (www.bfs.admin.ch), <https://tinyurl.com/4676nafw> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 4 OECD: Improving Women's Access to Leadership. Background Report, 2016, (www.oecd.org), <https://tinyurl.com/45at8w6b> (letzter Zugriff: 16.12.2021); International Labour Organization: The Business Case for Change. Women in Business and Management, 2019, (www.ilo.org), <https://tinyurl.com/yeyn3bns> (letzter Zugriff: 16.12.2021); Thorne, S./Konigsburg, D.: Gender Parity in the Boardroom Won't Happen on Its Own. Harvard Business Review, 12.02.2020, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/39fmw22h> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 5 International Labour Organization, a. a. O.; Milhomem, C.: Women on Boards: 2020 Progress Report, New York 2020.
- 6 Schillingreport: Transparenz an der Spitze. Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors 2019, Zürich 2019, (www.schillingpartners.ch), <https://tinyurl.com/mr27ne62> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 7 OECD: Analytical Database on Individual Multinationals and their Affiliates (ADIMA), 2020, (www.oecd.org), <https://tinyurl.com/yncfma6s> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 8 Reguera-Alvadarado, N./de Fuentes, P./Laffaraga J.: Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. In: Journal of Business Ethics, 142 Jg., 2017, H. 2, S. 337–350; Ben-Amar, W./Chang, M./McIlkenny, P.: Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. In: Journal of Business Ethics, 142. Jg., 2017, H. 2, S. 369–383; Francoeur, C. et al.: To What Extent Do Gender Diverse Boards Enhance Corporate Social Performance? In: Journal of Business Ethics, 144. Jg., 2019, H. 2; Kirsch, A.: The Gender Composition of Corporate Boards: A Review and Research Agenda. In: The Leadership Quarterly, 29. Jg., 2018, H. 2, S. 346–364.
- 9 International Labour Organization, a. a. O.
- 10 OECD, a. a. O.
- 11 Aebi, D.: Kompetente Frauen in die Verwaltungsräte! In: Neue Zürcher Zeitung, 23.09.2017, (www.nzz.ch), <https://tinyurl.com/5n7te9pu> (letzter Zugriff: 16.12.2021); Lammers, B.: Diversity im Topmanagement. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 87. Jg., 2018, H. 4, S. 225–232.
- 12 Kirsch, A., a. a. O.; Adams, R. B.: Women on Boards: The Superheroes of Tomorrow? In: The Leadership Quarterly, 27. Jg., 2016, H. 3, S. 371–386; Agarwal, S. et al.: Playing the Boys Game: Golf Buddies and Board Diversity. In: American Economic Review, 106. Jg., 2016, H. 5, S. 272–276; Rioult, C.: Gender Diversity in der Unternehmensführung, Zürich 2016.
- 13 Reguera-Alvadarado, N./de Fuentes, P./Laffaraga J., a. a. O.; Ben-Amar, W./Chang, M./McIlkenny, P., a. a. O.
- 14 Aebi, D., a. a. O.; Bergler, D.: Spitzenfrauen: »Frauen dürfen nicht abwarten, bis sie gefunden werden«, Interview mit Michèle Etienne. In: der arbeitsmarkt, 05/2015, (<http://derarbeitsmarkt.ch>), <https://tinyurl.com/yckjmfnc> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 15 Adams, R. B., a. a. O.; World Economic Forum: The Global Gender Gap Report 2017, (www.weforum.org), <https://tinyurl.com/yc4m3d6n> (letzter Zugriff: 16.12.2021).
- 16 Kirsch, A., a. a. O.; Habegger, A./Wettstein, M./Tokarski, K.: Diversität im KMU-Verwaltungsrat. Umfrage zu Frauen in Verwaltungsräten von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in der Deutschschweiz, Bern 2014.
- 17 Auer-Rizzi, W.: Entscheidungsprozesse in Gruppen. Kognitive und soziale Verzerrungstendenzen, Wiesbaden 2013.
- 18 Olbert-Bock, S. et al.: Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen –eine nachhaltige Förderung, unveröffentlichter Projektbericht FHS St. Gallen, St. Gallen 2020.
- 19 Erfurt-Sandhu, P.: Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Wiesbaden 2014; Zdziariski, M./Czerniawska, D.: Board Homophily, Board Diversity and Network Centrality. In: Problemy Zarzadzania, 2016, H. 2, S. 117–133.
- 20 Erfurt-Sandhu, P., a. a. O.
- 21 Olbert-Bock, S., a. a. O.
- 22 Cornils, D./Mucha, A./Rastetter, D.: Mikropolitisches Kompetenzmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21. Jg., 2014, H. 1, S. 3–19.
- 23 Rioult, C., a. a. O.

Zusammenfassung

In Schweizer Unternehmen ist der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten seit jeher gering. Frauen verfügen über andere Kompetenzprofile als ihre männlichen Kollegen; diese sind für eine ausgewogene, erfolgreiche Geschäftsstrategie wichtig. In einer Studie wurde der Besetzungsprozess von Verwaltungsratsfunktionen in Schweizer Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, wie verdeckt dieser Markt ist und wie hoch die Bedeutung der eigenen, persönlichen Netzwerke immer noch ist. Auch mittelgroße Unternehmen beginnen das Vorgehen bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten zu strukturieren und Vakanzen aufgrund von klaren Anforderungsprofilen zu besetzen. Der Weg zur Professionalisierung ist allerdings noch weit. Vier Personas mit Frauenprofilen, die im Rahmen der Studie entwickelt wurden, zeigen, welcher Typ Frau am ehesten Einzug in Boards hält.

Abstract

In Swiss companies the composition of top-management and boards is missing female professionals. Women possess a different set of competences than their male colleagues, and these qualities are essential for a balanced and successful business strategy. We conducted a study on the appointment process for obtaining board positions in Swiss companies. The results indicate how hidden the market for valuable candidates and positions is, and thus, the importance of the personal network. Medium-sized companies are also beginning to structure the appointment process and fill vacancies on the base of clear requirement profiles. However, the road to professionalization is still long. The development of four typical personas of women's profiles shows which type of woman is most likely to find her way onto boards.

- 24 Baumfeld, L. et al.: Instrumente für Netzwerkerinnen. In: Bauer-Wolf, S./Payer, H./Scheer, G. (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz – Handbuch für Regionalentwicklung, Wien/New York 2008, S. 110–183.
- 25 Henn, M.: Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet, Frankfurt am Main 2008.



Prof. Dr. Nicole Bischof
Professorin für Organisation und Leadership,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
nicole.bischof@ost.ch



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
Professorin Leadership & Personalmanagement,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
sibylle.olbert@ost.ch



Rosella Toscano-Ruffilli
Dozentin Marketing und Vertrieb,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
rosella.toscano@ost.ch

IMPRESSUM

Herausgeber

zfo-Herausbergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag,
Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausbergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat

Dr. Markus Sulzberger, Ehrenpräsident der SGO (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Anja Habegger, Berner Fachhochschule; Susanne Hahn, 1886Ventures, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Dr. Heiko Wolters, Egon Zehnder International GmbH.

Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH,
Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/21 94-0,
E-Mail: zfo@schaefferverlag.de

Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion

Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Umschlaggestaltung

Sandra Schöenthaler

Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

Satz

Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnementservice

Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg,
Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446*
(* kostenlos), E-Mail: service@schaefferverlag.de

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 149,90 € (Vollabo) bzw. 119,90 € (Digitalabo), Einzelheft 29,90 € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer und Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de oder über die Haufe Service Center GmbH möglich. Abbestellungen sind bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen und jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe möglich. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, E-Mail: bernd.junker@haufellexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren und Autorinnen

www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485

www.zfo.de