

# Frauen in VR und GL mittelgrosser Unternehmen – Eine nachhaltige Förderung

Schlussbericht 2018-2022, Projekt 18-048

## Organisation und Kontaktpersonen

### Organisation:



OST (vormals Fachhochschule St. Gallen – FHSG) IOL-OST  
Institut für Organisation und Leadership (vormals IQB,  
Veränderung der Institutsbezeichnung seit 01/2022)

Rosenbergstr. 59

9001 St.Gallen

[www.ost.ch](http://www.ost.ch)

### Kontaktperson:



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock  
Leitung des Kompetenzzentrums  
Leadership & HR, IOL

[sibylle.olbert@ost.ch](mailto:sibylle.olbert@ost.ch)

+41 (0)71 226 17 66



## Ziele und Projektaktivitäten

Die Besetzung von Verwaltungsratsmandaten und Geschäftsleitungsfunktionen mit kompetenten Frauen stellt nach wie vor eine Herausforderung für mittelgrosse Unternehmen dar. Obwohl kompetente Frauen grundsätzlich verfügbar wären, ist ihr Anteil in den Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen nach wie vor gering. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich dies durch den für börsenkotierte Unternehmen eingeführten Geschlechterrichtwert von alleine signifikant verändern wird.

Zum einen liegt dies an der Besetzungspraxis der Unternehmen. Die Suche nach KandidatInnen und ihre Auswahl sind oft ein informeller Prozess, der stark von persönlichen Kontakten geprägt ist, und in männerdominierten Netzwerken stattfindet. Die Auswahl findet anhand von Kriterien statt, die wenig günstig für Frauen sind. Die Frauen ihrerseits verfügen nicht über ausreichend Zugang zu den Netzwerken und es fehlt ihnen die Kompetenz, sich darin angemessen zu bewegen.

Im vorliegenden Projekt wurden die Beteiligten von Besetzungsprozessen, sogenannte «Player», erfasst. Die Suche und Auswahl von KandidatInnen und die relevanten Netzwerke wurden untersucht. Daneben wurden Frauen darin unterstützt, ihre Netzwerke zu analysieren und zu entwickeln. Es besteht ein Angebot an Instrumenten für Unternehmen, welches sie unterstützen soll, ihre Besetzungs- und Integrationsprozesse zu optimieren. Ebenso besteht ein Angebot, um Frauen in ihren Netzwerken und ihrer Netzwerkkompetenz zu stärken.

Ziele des Projektes im Überblick waren:

- Ziel 1: Überblick über den Besetzungsprozess und Erstellung einer Landkarte relevanter «Player» für Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmandate
- Ziel 2: Definition von «Personas<sup>1</sup>» für GL- und VR-Mandate zur Identifikation und Vorauswahl von KandidatInnen
- Ziel 3: Erfassung, Visualisierung und Optimierung der Netzwerke von KandidatInnen
- Ziel 4: Lösungen zur Begleitung angehender VerwaltungsrätInnen sowie zur Optimierung des Besetzungsprozesses für mittelgrosse Unternehmen
- Ziel 5: Dokumentationen und Veröffentlichungen zum Projekt

<sup>1</sup> Persona= Eine Persona ist ein fiktives, detailliert beschriebenes, archetypisches Profil, welches bestimmte Gruppen von Verhaltensweisen, Zielen und Motivationen repräsentieren

## Ergebnisse und Resultate

### 1. Überblick über den Besetzungsprozess und Erstellung einer Landkarte relevanter «Player»

Informelle Netzwerke haben in der Besetzung bzw. Vergabe von VR- und GL-Mandaten eine hohe Bedeutung, die quantitativ auf 70-80% geschätzt wird. Auf dem verbleibenden transparenten Markt spielen Executive-Search-Firmen eine massgebliche Rolle. Damit sind zwei vorherrschende Praktiken unterscheidbar: Ein Besetzungsprozess,

- der eher unstrukturiert in persönlichen Netzwerken stattfindet
- bei dem in der Besetzung von VR- und GL-Mandaten Dienstleister einbezogen werden, und der dem in Abb.1 dargestellten Muster folgt.

Da aber auch viele Berater in ihrer Suche nach recht einheitlichen Mustern vorgehen, ihre Karteien unterschiedlich gut erneuern und ebenfalls ihre Netzwerke nutzen, besteht auch bei ihrem Vorgehen eine deutliche Einschränkung der möglichen Vielfalt von KandidatInnen.

Etappe 1	Etappe 2	Etappe 3	Etappe 4	Etappe 5
Erstellen des Stellen-/ und/ oder Anforderungsprofil	Bestimmung der Beschaffungswege und des Auswahlverfahrens	Erstellen Longlist: Aufnahme in Besetzungsvorschlag	Erstellen Shortlist: Vorauswahl	Entscheid /
<b>Gegenstand</b>				
Anforderungen an die Funktion (Aufgaben, Verantwortlichkeiten) und Übersetzung in Anforderungen sowie Erwartungen an die Person <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte/ Cultural Fit</li> <li>• Kompetenz- und Qualifikationsprofil</li> </ul>	Der Prozess der Personalbeschaffung wird aufgestellt und mit beteiligten Personen unterlegt. Es werden die Auswahlinstrumente bestimmt und den Etappen zugeordnet, die eine möglichst hohe Entscheidungsqualität ermöglichen.	Vorauswahl aus den eingehenden Bewerbungen und Vorschlägen. Identifikation von ca. 10 grundsätzlich geeigneten KandidatInnen bzw. Ansprache auf grundlegendes Interesse. Definition der Menge an KandidatInnen für die Shortlist.	Einzelinterviews mit den KandidatInnen. Wahlweise werden weitere Auswahlinstrumente bei allen KandidatInnen der Shortlist eingesetzt, oder nur bei einem Teil.	Die Ergebnisse werden insgesamt ausgewertet und es erfolgt eine Priorisierung der KandidatInnen. Mit den besten beiden KandidatInnen erfolgt ein abschliessendes Gespräch unter Beteiligung verschiedener Stakeholder.

Aus der Unternehmensbefragung (im Zeitraum April bis Mitte Juni 2021) geht im Kern deutlich hervor, dass viele Unternehmen zwar ihren Frauenanteil erhöhen wollen, aber wenig HR-bezogene Kompetenz besitzen. Dies schränkt ihr Bewusstsein für mögliche Optimierungen ihrer Vorgehensweisen in der Suche und Auswahl von KandidatInnen ein und ihre Initiative, bestehende für die Gewinnung von Frauen oftmals unvorteilhafte Vorgehensweisen, zu verändern. Aus den Ergebnissen des Projektes geht u.a. deutlich hervor, dass Frauen gemäss Kompetenzen zumindest gleich gut für VR- oder GL-Mandate geeignet wären, wie Männer. Nach «harter» Qualifikation, die oft in Form von bereits bestehender Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied oder als VR die Auswahl dominiert, schneiden sie aber schlechter ab. Die Talentpipeline ist für viele Frauen zu undurchlässig, um trotz vorhandener Kompetenz diesen harten und einfach sichtbaren Qualifikations-«Nachweis» erbringen zu können. Nach wie vor wird entsprechend als Hauptgrund für zu wenig Frauen von Unternehmensseite angegeben, dass die Frauen nicht ausreichend sichtbar wären und sich zu wenig exponierten. Primär wird von Unternehmensseite erwartet, dass Frauen dem Profil von rein harten Qualifikationen entsprechen und sich anpassen.

Im Rahmen des Projektes wurde eine «Landkarte» relevanter Player für die zwei Grössenklassen an Unternehmen erstellt: «KMUs (50-250 MA)» und «grosse KMUs und MUs (250-800 MA)».

Sie ist in verschiedene Player-Kategorien unterteilt, in der dann einzelne Player aufgeführt sind und von ihren Peers bewertet wurden:

- Organisationen, die spezifische Aus- und Weiterbildungskurse für das Top-Management anbieten. Sie ermöglichen die Vernetzung mit Dozierenden und anderen Teilnehmern.
- Klassische Executive-Search-Firmen, die vor allem C-Level-Positionen besetzen, aber auch im Bereich der Verwaltungsratsbesetzung tätig sein können. Grosse, internationale Executive Search Firmen sind für MU eher weniger relevant.
- Spezialisierte Berater (Anwälte, Treuhänder und Unternehmensberatungen) können dank ihrer Expertise Vertrauenspersonen von Eigentümern, CEOs und aktuellen Verwaltungsräten sein.
- Digitale Plattformen für die Suche nach Verwaltungsratsmandaten und geeigneten Verwaltungsratskandidaten

- Politische Gremien: Politikerinnen und Politiker auf allen Ebenen (Gemeinde, Kanton, Bund) erhöhen die Sichtbarkeit und eröffnen in einigen Fällen ex officio Sitze in Gremien.
- Stiftungen und Freiwilligenarbeit: Grössere, bekannte Stiftungen helfen, die Sichtbarkeit durch Stiftungsaktivitäten zu erhöhen.
- Vernetzungsplattformen (Verbände/Vereine): Verschiedene Vereinigungen, die die Vernetzung zwischen den Mitgliedern stärken, die Sichtbarkeit fördern und den Bekanntheitsgrad erhöhen. Sie stehen mehr oder weniger in direktem Zusammenhang mit der Ernennung von Verwaltungsratsmitgliedern, sind aber auch in einigen Fällen mit weniger direkter Relevanz sehr wichtig.
- Sonstige geschäftliche und private Kontakte: Grösste, vielfältigste und wahrscheinlich einflussreichste Gruppe von Akteuren.

Im Rahmen des Ziel 3 wurden die Player-Kategorie für die Netzwerkanalysen und -coachings von KandidatInnen genutzt, um das eigene Netzwerk daran spiegeln zu können.

## 2. Personas für GL- und VR-Mandate zur Identifikation und Vorauswahl von KandidatInnen

Basierend auf den Interviews wurden vier Personas als Profile ausgearbeitet, in Gruppendiskussionen validiert und im Rahmen der Netzwerkcoachings der Frauen eingesetzt:

- Frauen mit selbstsicherer Präsenz in Männerdomänen
- Frauen mit exklusiver Unterstützung
- Frauen mit spezifischen Kenntnissen
- Frauen mit ausgewiesenen Leistungsnachweisen

Sie unterscheiden sich in ihren Eigenschaften, in der Art und Weise, wie sie typischerweise im Geschäftsleben agieren, und in ihrer Art wie sie «Karriere» verstehen und diesbezüglich vorgehen.

Während Persona Typ 1 eher eine Funktion in einer tendenziell immer noch eher männerdominierten Branche anstrebt, wie z.B. im Finanzsektor oder in der MEM<sup>2</sup>-Industrie, steigt Persona Typ 2 ins Familienunternehmen ein und nutzt dort die sich ergebenden Chancen. Bei Persona Typ 3 steht die Sinnhaftigkeit der Aufgabe im Vordergrund und damit sind für diesen Typ Unternehmen relevant, mit z.B. starker Werte- oder Nachhaltigkeitsorientierung. Persona Typ 4 eignet sich schliesslich für zeit- und ressourcenintensive Mandate in Verwaltungsräten und ist als GeschäftsleiterIn aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung bereit, gezielte Risiken einzugehen.

## 3. Erfassung, Visualisierung und Optimierung der Netzwerke (Kern des Projekts)

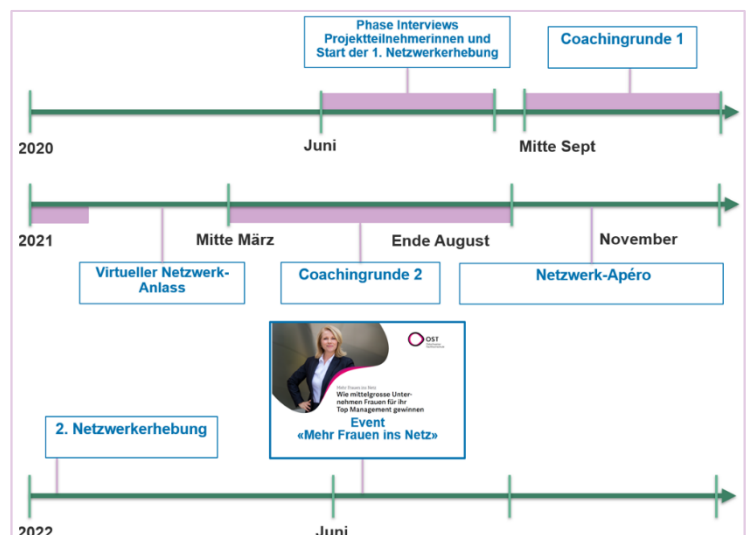
Insgesamt durchliefen nach Kriterien gestützter Selektion 38 Frauen den Interviewprozess und 30 den anschließenden Coachingsprozess des Projekts zur Steigerung der Netzwerkkompetenz (vergleiche Abbildung).

Im ersten Schritt wurden im Rahmen einer Analyse die individuellen Netzwerke, (sog. «Ego-Netzwerke») und die Netzwerke der Frauen auf die Landkarte der relevanten Player abgestimmt bzw. erhoben.

Die Netzwerke wurden hinsichtlich der Bedeutung, Relevanz und der Qualität analysiert und mit den Playern bzw. dem «Gesamtnetzwerk» und der «Landkarte der Player» verglichen.

Daraus wurden mit den Frauen Strategien für die Optimierung des eigenen Netzwerkes abgeleitet.

Aus dieser Erkenntnis werden zusätzlich aus den Interviews, die Motive, Ziele und ihre Klarheit deutlich. Daraus resultiert, dass es sich oft als notwendig erweist, zunächst Unterstützung bei den Motiven, Zielen und ihrer Klarheit zu bieten, bevor das eigene Netzwerk von den Frauen auch unter strategischen Gesichtspunkten angegangen werden kann.



<sup>2</sup> MEM-Industrie= Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

Auf Basis der Interviews und im Rahmen der analysierten Coachingverhaltensweisen, lassen sich für die weitere Entwicklung, des eigenen Verhaltens und der Optimierung der eigenen Sichtbarkeit und Selbstdarstellung, die Netzwerke hinsichtlich der Art und Weise nutzen.

Die Analyse der Netzwerke der Frauen ermöglichte die Zusammenfassung der Netzwerke zu vier Typen (nach der Häufigkeit ihres Auftretens). Diese Netzwerktypen lassen sich hinsichtlich der Netzwerkgrösse und ihrer Bedeutung, ob die Kontakte auch zielführend für die Erlangung eines Mandates sind, unterscheiden:

1. Einsteigerinnen, die oft noch zu wenig Orientierung dahin gehend haben, wer sie bei dem Wunsch nach einem VR-Mandat oder einer GL-Funktion unterstützen kann
2. Unentschlossene Aktivistinnen, die sich der Bedeutung der Netzwerke bewusst sind, aber sich im Auf- und Ausbau schwertun
3. «Zu Diensten», als Frauen, die ein grosses Netzwerk haben, aber mit eher wenigen zielführenden Kontakten
4. Selbstverständliche Netzwerkerinnen, die über ein grosses bestehendes Netzwerk in mehreren Playergruppen verfügen.

Aufgrund der Unterschiede im Netzwerktypus können im Coaching unterschiedliche Schwerpunkte bestehen bzw. gesetzt werden.

Nach einem Jahr seit der ersten Netzwerkanalyse wurden die Netzwerke erneut erfasst. Insbesondere hat eine Umbewertung der Beziehungen dahin gehend stattgefunden, dass Kontakte stärker in ihrer Nützlichkeit bewertet und Netzwerke systematischer genutzt werden.

Durch die Coachings und die Unterstützung der Kandidatinnen konnten insgesamt sieben bereits im Verlauf des Projektes, ihr erstes VR-Mandat übernehmen. Die grössten Erfolgsaussichten hatten im Projekt Frauen, welche dem Netzwerktyp «selbstverständliche Netzwerkerinnen» angehören (2 von 3 Frauen waren erfolgreich). An zweiter Stelle folgt der Netzwerktyp «Einsteigerinnen». Hier liegt die «Erfolgsquote» bei 29%.

#### 4. Lösungen zur Begleitung angehender VerwaltungsrätInnen sowie zur Optimierung des Besetzungsprozesses für mittelgrosse Unternehmen

Im Rahmen des Projekts wurde ein Angebot zum Netzwerk- und Karrierecoaching ins Top-Management / Boards entwickelt und ist online über [careerdevelopment.ch](http://careerdevelopment.ch) zugänglich. [Leistungen für Einzelpersonen - Careerdevelopment](#)).

Darüber hinaus gehend werden in einer Buchpublikation, die aktuell erstellt wird, Handlungshilfen für Frauen anhand der Phasen Bewusstseinsbildung, Analyse- und Handlungsphase bereitgestellt. Diese Hilfestellungen können die AspirantInnen, auf dem Weg in ein VR-Mandat oder eine GL-Funktion unterstützen.

Für Unternehmen bestehen folgende Lösungsansätze:

- Aufzeigen eines systematisierten Prozesses für die Professionalisierung der Suche und der Auswahl von KandidatInnen, mit ergänzenden Massnahmen zu genderspezifischen Prozessanpassungen.
- Ein Vorschlag für ein Assessment, zugunsten einer stärkeren Kompetenzorientierung der Auswahl.
- Ein Vorschlag, um die Integration von Frauen zu erleichtern und umfassender von der entstehenden Diversität zu profitieren.

#### 5. Dokumentationen und Veröffentlichungen zum Projekt

**Event:** Als Projektabschluss wurde ein Event «Mehr Frauen ins Netz – wie mittelgrosse Unternehmen Frauen für ihr Top Management gewinnen» veranstaltet. Ergänzend gab es einen Anlass in der Westschweiz: «Comment les moyennes entreprises puissent gagner des femmes pour leurs postes de direction». Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt wurden an diesem für die drei Zielgruppen Unternehmen, Berater und Frauen adressierten Event vorgestellt

Dieser Event diente auch als Plattform, um Frauen mit verschiedenen «Playern» aus dem Besetzungsprozess zusammen zu bringen, da beide nach unserer Erkenntnis aneinander vorbei agieren und wenig ihre Berührungspunkte sehen bzw. nutzen.

#### Zahlreiche Veröffentlichungen zum Projekt:

u.a. in der zfo (Zeitschrift Führung und Organisation), Leaderdigital oder der Unternehmerzeitung.

Sh. auch Link unter «Materialien, Angebote und Informationen»

**Buchveröffentlichung:** Eine Buchveröffentlichung mit Projekt- und Praktikerbeiträgen wird im Springer Verlag erscheinen.



## Empfehlungen für ähnliche Projekte

Auf Seiten der Grossunternehmen zeigt die seit rund 20 Jahren andauernde politische Debatte zur Frauenförderung (Geschlechterrichtwert) mit einem Verzögerungseffekt von ca. 10 Jahren Wirkung. Die vermehrte Förderung von Frauen mündet in einer Steigerung des Frauenanteils über 30 % (SMI-Unternehmen) und auf 26 % im Private Sector (Schillingreport 2022). Bei KMU und familiengeführten Unternehmen dominieren allerdings nach wie vor traditionelle Vorgehens- und Denkweisen bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten. Offen bei allen Unternehmensgrössen ist, wie gut sich der Anteil von Frauen an Geschäftsleitungen entwickeln wird. Basierend auf bestehenden Vorarbeiten ist von keinem Spill-Over-Effekt<sup>3</sup> oder Automatismus auszugehen, dass auch hier der Frauenanteil von allein/ohne Zutun/Handlungsänderung steigen wird.

Voraussetzung für eine nachhaltige Veränderung ist eine Aktualisierung der Besetzungspraxis, mehr HR-bezogenes Wissen in den Verwaltungsräten und eine Änderung des Mindsets der Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen. Das Bewusstsein für den Mehrwert diversifizierter Verwaltungsräte wird dabei der grössere Hebel zur Veränderung sein. Den Frauen hingegen noch mehr Druck zu bilderbuchartigen (mit Track-Record an harten Qualifikationen) Karrieren aufzuerlegen, wird wenig an der Situation, zu wenig Frauen in diesen Positionen zu haben, förderlich sein. Denn ausreichend kompetente Frauen sind vorhanden – sie müssen nur gesehen werden (wollen). Seitens der Frauen braucht es allerdings ebenfalls eine Veränderung: Bewusstheit und aktive Kommunikation ihrer Ambitionen und der klare Wille, solch eine Position innehaben zu wollen, selbstverständlicheres und gezielteres Netzwerken und ein selbstbewussteres Auftreten, damit auch mittelgrosse Unternehmen auf sie aufmerksam werden.

## Materialien, Angebote und Informationen

Materialien und Angebote sind auf der folgenden Webseite auffindbar. Sie werden nach und nach weiter angereichert.

- **Angebote:** <https://www.careerdevelopment.ch/home/forschung/leistungen-fuer-einzelpersonen/>
- **Unterlagen:** <https://www.careerdevelopment.ch/home/download/> unter «Projekt Frauen in Verwaltungsratsmandate und Geschäftsleitungen»



Datum des Berichts: 15.03.2022

OST – Ostschweizer Fachhochschule  
Rosenbergstrasse 59  
9001 St. Gallen

Unterstützt durch:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG  
Finanzhilfen

<sup>3</sup> Spill-over Effekt = Bei einem «Spill-over» handelt es sich um Entwicklungen oder Handlungen in einer Situation, die auf eine andere «automatisch» übertragen werden.