

Sibylle Olbert-Bock · Kerstin Helfmann ·
Rosella Toscano-Ruffilli ·
Bernhard Oberholzer · Nicole Bischof

Diversity in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mittelgroßer Unternehmen

Status Quo und Empfehlungen für
Rekrutierung, Netzwerken und
nachhaltige Förderung



Springer Gabler

Diversity in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mittelgroßer Unternehmen

Sibylle Olbert-Bock · Kerstin Helfmann ·
Rosella Toscano-Ruffilli · Bernhard Oberholzer ·
Nicole Bischof

Diversity in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mittelgroßer Unternehmen

Status Quo und Empfehlungen
für Rekrutierung, Netzwerken und
nachhaltige Förderung

Sibylle Olbert-Bock
Ostschweizer Fachhochschule
St. Gallen, Schweiz

Bernhard Oberholzer
Ostschweizer Fachhochschule
St. Gallen, Schweiz

Kerstin Helfmann
Ostschweizer Fachhochschule
St. Gallen, Schweiz

Nicole Bischof
Ostschweizer Fachhochschule
St. Gallen, Schweiz

Rosella Toscano-Ruffilli
Ostschweizer Fachhochschule
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-42399-5 ISBN 978-3-658-42400-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42400-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Einleitung

Die Übernahme von Verwaltungsratsmandaten und Geschäftsleistungsfunktionen ist für Frauen nach wie vor besonders herausfordernd, so auch in der Schweiz.

Schaut man auf die Statistik der Schweiz, so zeigt sich, dass 29 % der Verwaltungsratspositionen in Großunternehmen weiblich besetzt sind und sich am neu eingeführten Geschlechterrichtwert orientieren. Der ausländische Durchschnitt liegt mit knapp 36 % deutlich höher. Bemerkenswert ist auch, dass 75,8 % dieser Stelleninhaberinnen in der Schweiz einen ausländischen Pass haben (Severin, 2022). Die Situation in mittelgroßen Unternehmen ist weniger im Rampenlicht und bleibt mit Blick auf (Gender) Diversity in Verwaltungsrats- und Geschäftsleistungsfunktionen hinter Großunternehmen zurück. Dabei ist die Unternehmenslandschaft in der Schweiz ausgesprochen mittelständisch geprägt. So haben mittelgroße Unternehmen einen erheblichen Anteil an der Realisierung einer gleichberechtigten Einflussnahme beider Geschlechter auf das wirtschaftliche Geschehen und vor dem Hintergrund eines «War for Talents» einen deutlichen Bedarf, die am besten geeigneten Kandidat*innen für ihre Verwaltungsrats- und Geschäftsleistungsfunktionen zu finden.

Wie ein Forschungsteam an der Universität Lausanne zum Thema Eliten in einer Längsschnittstudie belegen konnte, herrscht in der Schweiz immer noch ein spürbar patriarchisches Machtgefüge in allen Ebenen der Gesellschaft und damit auch der Wirtschaft (Ginalski, 2016). Wenn auch gemäß Gleichstellungsgesetz (GIG Art. 16) Frauen und Männer gleichbehandelt werden sollten, stehen die Frauen heute immer noch im Schatten der Männer und unter deren Einfluss, u. a. durch Netzwerke, die dominierend und deutlich oder exklusiv männlich geprägt sind, wie z. B. Männer-Businessclubs, Zünfte, Militär, Alumninetzwerke, Golf-Seilschaften etc. Auch über einflussreiche Familienbande haben Frauen weniger Zugang zu Netzwerken, in denen es um die Verteilung von Kapital und Einflussnahme geht, und bleiben damit häufig außen vor.

Glaut man dem renommierten Trendforscher und Zukunftsexperten Matthias Horx, so wird die Zukunft nicht ohne weibliche Kompetenz, Know-how und Können auskommen können. Laut dem Zukunftsinstitut (2022) und dessen Prognosen wird die Zukunft weiblich werden – sei es aus reinen Kapazitätsgründen, oder weil es

tatsächlich um eine größere Vielfalt an Haltungen, Perspektiven und Kompetenzen geht – unabhängig davon, ob von Männern oder Frauen eingebracht.

Auf der Basis dieser Diskussion ist eine größere Gender-Diversität in der Besetzung von Verwaltungsrat¹ und Geschäftsleitung für Unternehmen ebenso von großem Nutzen und zentral, um den Wirtschaftsstandort Schweiz nachhaltig zu sichern. Im vorliegenden Buch stehen mittelgroße Unternehmen in Form einer AG mit 50–800 Mitarbeitenden im Fokus.

Zustandekommen des Projekts, Ziele, Etappen, Vorgehensweisen

«Wir haben es als Mittelstand ja deutlich schwerer als große Unternehmen, unsere Verwaltungsratsfunktionen gut zu besetzen. Ganz besonders auch mit Blick auf Frauen», argumentierte der Geschäftsführer eines Appenzeller Traditions-Unternehmens anlässlich der Vorstellung eines Digitalisierungsprojektes und schaute mich intensiv an. «Dem Manne kann geholfen werden! Interessant, denn Frauen sehen sich benachteiligt, wenn es um Möglichkeiten der Einflussnahme geht», – so mein Gedanke. «Das könnte ein wichtiges Projekt unseres Kompetenzzentrums Leadership & Human Resources sein.»

Gedacht – getan: Aus diesem Anlass heraus wurde an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen das Projekt «Frauen in VR und GL mittelgroßer Unternehmen – Eine nachhaltige Förderung» initiiert. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützte das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Die Zielsetzung des Projektes lag zum einen darin, Frauen den Zugang zu Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL) zu erleichtern. Zu diesem Zweck wurden nicht nur die bestehenden Strukturen im «Appointment»- bzw. Besetzungsprozess analysiert, sondern auch Frauen darin unterstützt, gezielter ein für sie geeignetes und auf mittelgroße Unternehmen abgestimmtes Netzwerk auszubauen und zu pflegen.

Zum anderen sollte mit Blick auf mittelgroße Unternehmen aus dem Zugang von qualifizierten Verwaltungsrätinnen und Geschäftsleitungsmitgliedern (im Weiteren weibliche VR und GL genannt) eine größere Diversität dieser Gremien resultieren.

Das Projekt sah damit vor, sowohl auf Seite der Nachfrage nach Kandidatinnen für Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungen aktiv zu werden als auch auf Seite der Anbietenden. Zu diesem Zweck wurden alle an der Suche und Auswahl von

¹ Im Fokus des vorliegenden Buches stehen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsfunktionen von mittelgroßen Unternehmen (bis ca. 800 Mitarbeitende) in der Schweiz. Anders als bei Aufsichtsratsgremien in Deutschland, die im Wesentlichen ein Kontrollorgan darstellen, handelt es sich bei Verwaltungsräten in der Schweiz um das oberste Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Aktiengesellschaft. Der Verwaltungsrat führt die Geschäfte selbst oder überträgt die Geschäftsführung an Dritte, was die Regel ist, und behält meist anteilig strategische Aufgaben.

Kandidatinnen Beteiligten einbezogen, also sowohl Unternehmensvertreter als auch Frauen, die ein Mandat anstreben. Die Abb. 1 gibt einen Überblick über die Projektphasen.

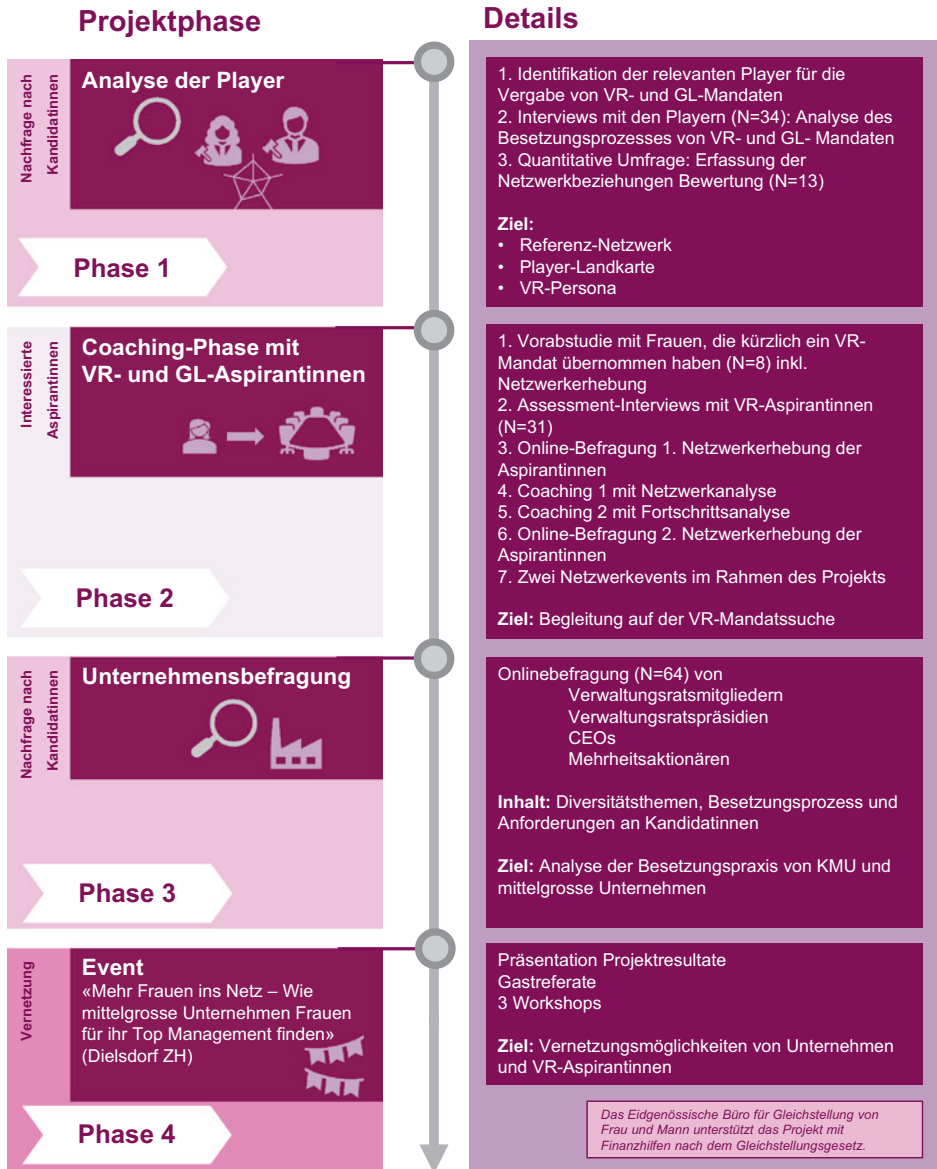


Abb. 1 Projektübersicht: Stufenweises Vorgehen im Projekt

Projektübersicht

Die Phasen 1 und 3 gemäß Abb. 1 beziehen sich auf die Seite der Nachfrage nach Kandidat*innen, die Phase 2 auf die Kandidat*innen. Konkret war das Vorgehen wie folgt:

Analyse der Player (Phase 1)

Die erste Projektphase beschäftigte sich mit der Analyse der Player und umfasste folgende drei Kernbereiche:

1. Identifikation von Playern bei der Besetzung von VR-Mandaten und GL-Funktionen

In einem ersten Schritt wurden mittels einer Dokumenten- und Internetrecherche wesentliche Player bei der Besetzung von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmandaten ausfindig gemacht. Die Recherche umfasste die gesamte Schweiz. Anschließend wurden alle Player anhand von Keywords kategorisiert (z. B. Executive Search, Verband, Treuhand, Unternehmensnetzwerk), den jeweiligen Sprachregionen zugeordnet sowie ihre Frauenspezifität vermerkt. Ergänzend zu der Dokumenten- und Internetrecherche wurden die zuerst interviewten Personen nach weiteren, unbedingt noch im Rahmen der Analyse zu berücksichtigenden Playern befragt.

2. Interviews relevanter Player zum Besetzungsprozess von VR-Mandaten und GL-Funktionen

Im Zeitraum von Juli bis Oktober 2019 wurden von 89 identifizierten zentralen Playern insgesamt 34 Personen qualitativ interviewt. Die Interviews dauerten 45–90 min und wurden ca. zur Hälfte persönlich und telefonisch durchgeführt. Für die Interviews wurde ein strukturierter Leitfaden verwendet.

Folgende Themenfelder bildeten das Gerüst des Fragebogens:

- Überblick über die Besetzungsprozesse und Akquise der Kandidat*innen für VR- und GL-Mandate bei mittelgroßen Unternehmen
- Vorgehensweise bei der Auswahl von GL und VR in mittelgroßen Unternehmen
- Bedeutung der Player in den verschiedenen Etappen des Besetzungsprozesses
- Netzwerke als Erfolgsfaktor von Appointmentprozessen
- Erfahrungen zu Stärken und Schwächen von Frauen mit Blick auf die bestehende Besetzungspraxis

Die Interviewphase diente auch dazu, den Bezug der Befragten zur Besetzung von GL- und VR-Mandaten zu beleuchten. Zu diesem Zweck wurden sie danach

befragt, wie lange sie ihre Funktion bereits ausüben und welche Schwerpunkte sie dabei setzen.

Alle Interviews wurden als Audiodatei aufgezeichnet und transkribiert. Die Transkription erfolgte direkt in einer Tabellenform, die eine inhaltsanalytische Auswertung entlang der Inhalte der gestellten Fragen gestattete. Basierend auf den Ergebnissen wurden u. a. mehrere Referenznetzwerke² herausgearbeitet und von Experten in zwei Workshops validiert. Die konkreten Beteiligten und ihre Bewertungen können aus Gründen des Datenschutzes nicht zugänglich gemacht werden. Sie bildeten aber im weiteren Verlauf ein wichtiges Hintergrundwissen im Netzwerkcoaching von Kandidatinnen.

3. Fragebogen zur Erfassung der Netzwerkbeziehungen der Player

Um das Netzwerk der Player visuell darstellen zu können und ihre Beziehungen zu charakterisieren, umfasste eine quantitativ orientierte Befragung eine Liste der Kategorien der Player und von 34 zentralen Playern, die hinsichtlich ihrer Relevanz im Besetzungsprozess einzuschätzen waren. Um die Beziehungen zu charakterisieren und zu bewerten, wurden die Intensität des persönlichen Austauschs bzw. die Zusammenarbeit mit den Playern sowie eine Einschätzung der Kompetenz bei der Besetzung von VR- und GL-Mandaten ermittelt. Darüber hinaus enthielt die Befragung eine Beurteilung der Integrität dieser Player.

Kap. 1 und 2 beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit diesen Punkten.

Wieder aufgenommen wurde die nachfrageseitige Analyse in der Phase 3.

Unternehmensbefragung (Phase 3)

Quantitativ orientierte Befragung zur Besetzung von VR-Mandaten (in Anlehnung an Wentner et al., 2019; Fachstelle für Rassismusbekämpfung & Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen, 2011; International Labour Organisation (ILO), o. J.; Adams, 2016)

Um einen Eindruck der Besetzungspraxis seitens der Unternehmensvertreter zu erhalten und die Ergebnisse der Interviews zu validieren, wurde eine Befragung von Verwaltungsratsmitgliedern, Verwaltungsratspräsidenten, CEOs und Mehrheitsaktionären durchgeführt. Unter anderem hatte sich in den mit Playern geführten Interviews abgezeichnet, dass der Zugang von Frauen zu VR-Mandaten als einfacher realisierbar eingeschätzt wurde als jener zu GL-Mandaten. Auch die am Projekt beteiligten Kandidatinnen interessierten sich mehrheitlich für

² Grundsätzlich haben wir Referenznetzwerke für kleinere Unternehmen (50–250 MA) und mittelgroße Unternehmen (250–800 MA) erhoben. Diese unterscheiden sich aber kaum voneinander.

VR-Mandate. Daher fokussierte dieser Teil des Projektes stärker auf VR-Mandate und auch in dieser Befragung wurde dieser Schwerpunkt gesetzt.

Insgesamt nahmen an der Unternehmensbefragung 64 Personen aus den oben erwähnten Kategorien bzw. Personengruppen teil. Die Erhebung wurde im Zeitraum von April bis Mitte Juni 2021 als Onlinebefragung durchgeführt. Das Ziel der Untersuchung war die Erhebung der Soll-Anforderungen an den Besetzungsprozess und an die Kandidat*innen sowie die Ist-Situation. Auch sollten allfällige Unterschiede zwischen Großunternehmen und mittelgroßen Unternehmen und die Einstellungen und Haltungen der Unternehmen gegenüber dem Thema Diversity ermittelt werden.

Ergebnisse dieser Projektphase sind Thema in Kap. 1 und 2, teils wird auch in Kap. 3 auf sie zurückgegriffen.

Mit Blick auf die Kandidatinnen selbst umfasste das Projekt folgende Schritte:

Assessment-Interviews, Netzwerkerhebungen 1 und 2 sowie Coaching-Phase mit VR- und GL-Aspirantinnen (Phase 2)

Um einen Eindruck über relevante Fragestellungen seitens der Kandidatinnen zu erhalten, wurde als Vorabstudie zunächst ein kleines Sample von 8 Frauen gebildet und interviewt, die maximal ein Jahr ein VR-Mandat innehatten. Sie wurden über Darstellungen in verschiedenen Medien und Kontakte zu Playern gewonnen.

Genauso wurden über verschiedene Kontakte zu Playern und am Projekt beteiligten Personen schweizweit an VR-Mandaten bzw. GL-Funktionen interessierte Frauen für das Projekt gewonnen. Es fand eine Vorselektion dahingehend statt, dass die Frauen u. a. auf Basis der Ergebnisse aus Phase 1 (2) als grundsätzlich für ein VR-Mandat oder eine GL-Funktion geeignet eingeschätzt wurden. Die Frauen wurden um eine kurze Darstellung ihres Interesses und ihres CVs gebeten und für die Netzwerkerhebung und das Coaching abschließend selektiert.

Die Netzwerke der einzelnen Frauen wurden analog zu der Vorgehensweise in der Erfassung des Referenznetzwerkes erhoben und jeweils dargestellt. Sie bildeten für sich genommen und im Abgleich mit den Referenznetzwerken eine zentrale Grundlage der anschließenden Coachings.

Nach gut einem Jahr fand eine zweite Netzwerkerhebung statt, um Entwicklungen in der Netzwerkgestaltung nachvollziehen zu können.

Insgesamt nahmen 31 Frauen an den Interviews zu ihren Interessen und Vorgehensweisen auf der Suche nach einem VR-Mandat oder einer GL-Funktion sowie an der Netzwerkerhebung und dem Coaching teil. In dieser Phase kamen auch zwei Events zur Vernetzungsmöglichkeit zustande. Der eine war aufgrund der Covid-19-Pandemie ein reiner Onlineanlass, der andere konnte unter Auflagen in Präsenz durchgeführt werden.

Die Projektphase 2 und die Etappen des Gesamtprozesses sind Gegenstand in Kap. 3 und 4.

Phase 4: Event

Als Abschluss des Projekts fand die Kurztagung «Mehr Frauen ins Netz – Wie mittelgroße Unternehmen Frauen für ihr Top Management finden» im zürcherischen Dielsdorf statt. In Kap. 4 wird diese näher thematisiert.

Die Leitung des Projekts lag bei Professor Dr. Sibylle Olbert-Bock vom Institut für Organisation und Leadership (IOL). Zum Projektteam gehörten Professor Dr. Nicole Bischof (IOL), Dr. Kerstin Helfmann (IOL), Bernhard Oberholzer (IOL) und Rosella Toscano-Ruffilli (Departement Wirtschaft).

Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch beschreibt die einzelnen Projektphasen und gibt Aufschluss über wichtige Erkenntnisse zu dem Besetzungsprozess von VR- und CEO-Mandaten, der Bedeutung von Netzwerken und der Förderung von Frauen.

Hinsichtlich der Nachfrage bzw. Besetzung von Funktionen wurde der Besetzungsprozess bis zur Auswahl von VR- und CEO-Kandidat*innen für VR und GL in formaler und informeller Hinsicht mit seinen Beteiligten transparent erfasst und festgehalten. Hierbei lag ein Fokus auf den für Besetzungen relevanten Netzwerken. Die Ergebnisse dazu sind in Kap. 1 zum Buch dargestellt.

Ein weiterer Fokus richtete sich auf die Anforderungen, Bedarfslage und Vorgehensweisen der Unternehmen, ihren Einsatz und ihre Kompetenz im Einsatz für (Geschlechter-)Diversität. Die Ergebnisse dazu finden sich in Kap. 2.

Mit Blick auf die Kandidat*innen sollten netzwerk- und allgemein karrierebezogene Überlegungen und Aktivitäten analysiert und Unterstützung auf dem Weg in VR- und GL-Mandate geboten werden. Der Schwerpunkt hierbei lag darin, die Motive und die Ausgangssituation im Hinblick auf ihre netzwerkbezogenen Ressourcen zu erfassen. Dem widmet sich Kap. 3.

Zentral sollte das Bewusstsein für die Bedeutung der Netzwerke und die Art ihrer Nutzung gestärkt werden. Die Frauen erhielten aktive Unterstützung in der Klärung der Frage, wie passend ihre Netzwerke sind, um suchenden Unternehmen «ins Netz» zu gehen, sowie darin, ihre Netzwerke zielorientiert auszubauen und Netzwerkkompetenz zu entwickeln. Unter anderem wurden die Netzwerke analysiert, Stärken und Schwächen der bestehenden Vorgehensweisen bei der Besetzung von Mandaten erfasst und die Frauen in der Optimierung ihrer Netzwerke aktiv unterstützt. Das Vorgehen und die Erfahrungen damit sind in Kap. 4 beschrieben.

Abschließend wurden im Rahmen des Projekts Maßnahmen und Empfehlungen abgeleitet, was beide Seiten tun können, damit insgesamt mehr Frauen mittelgroßen Unternehmen «ins Netz gehen». Sie befinden sich in Kap. 5 und 6 und gehen über die

enge Betrachtung einer Gender-Diversität hinaus, um Anregungen anzubieten, mit welchen Mitteln sich eine kompetenz- und perspektivenbezogene Diversität von Boards entwickeln ließe.

Zielgruppen

Unterschiedliche Player und Beteiligte am Besetzungsprozess gaben in diesem Projekt wichtige Einblicke in die Praxis. Die Beleuchtung der unterschiedlichen Praxisperspektiven war ein bedeutender Bestandteil des Projekts, sowohl für die Gewinnung der Erkenntnisse als auch für die Entwicklung von Maßnahmen. Zum einen waren dies Dienstleister und Berater, die eine wichtige Rolle im Besetzungsprozess spielen. Zum anderen brachte die Sicht der Unternehmen wichtige Erkenntnisse zur Besetzung von VR- und CEO-Mandaten in das Projekt ein. Genauso trugen die «jungen» Mandatsträgerinnen und Aspirantinnen mit ihrer Perspektive wesentlich zu dem Projekt bei. Darüber hinaus konnten sie durch ihre Teilnahme am Projekt direkt neu konzipierte Entwicklungsmaßnahmen für sich nutzen.

Neben wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Empfehlungen aus dem Projekt finden sich in diesem Buch Erfahrungsberichte und Perspektiven von Partnern aus der Praxis. Eine Reihe an Gastautoren aus unterschiedlichen Kontexten beschreibt dazu ihre Expertise und Sichtweise zu verschiedenen Themen. Abschließend gibt eine Toolbox die Möglichkeit, das eigene Handeln praktisch anzuregen.

Das Buch ist an Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen gerichtet, um die Erkenntnisse und Erfahrungen für beide Seiten sinnvoll nutzen zu können. Unternehmensvertreter – insbesondere VR, VRP und CEO, Berater/Headhunter, HR-Spezialisten sowie Kandidat*innen, die Funktionen in Boards anstreben, finden Hintergrundwissen und praktische Anregungen.

Dank und Fördervermerk

An dieser Stelle möchten wir unseren herzlichen Dank allen Projektpartnern, Beteiligten und Frauen aussprechen, die uns in vielerlei Hinsicht unterstützt haben.

Unser besonderer Dank gilt dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG). Nach GIG Art. 16 fördert es die Gleichstellung der Geschlechter in allen Lebensbereichen und setzt sich weiter für die Beseitigung jeglicher Form direkter oder indirekter Diskriminierung ein. Das EBG hat uns während des gesamten Verlaufs des Projekts gefördert.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Des Weiteren haben uns während des Projektverlaufs folgende Personen mit ihrer Expertise und ihren Beiträgen im Sounding Board unterstützt:

- Dominik Lüthi
- Yosra Tekaya
- Dr. iur. Marcel Würmli

Auch bei ihnen bedanken wir uns für ihr Engagement.

Durch Praxisbeiträge von verschiedenen Gastautoren bzw. Experten konnten wir interessante Perspektiven gewinnen, die dieses Buch bereichern. Dafür bedanken wir uns bei:

- Silvia Coiro
- Dominique Faesch
- Clarissa-Diana de Grancy
- Dominik Lüthi
- Astrid Ottiger
- Yosra Tekaya

Des Weiteren haben wir von vielen Personen aktive Unterstützung unseres Projektes in Form von Gesprächen, Interviews, Beiträgen, Kontakten usw. erfahren. Dafür bedanken wir uns ganz herzlich, genauso wie bei den weiteren Personen, die hier nicht genannt sind.

- Markus Bänziger, Direktor Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell
- Dr. Sonja A. Buholzer, Inhaberin der international tätigen Managementberatung VESTALIA VISION, Zürich.
- Dr. Manfred Fey, FEY Audit & Consulting AG
- Felix Graber, Governance-Experte/Unternehmer & Verwaltungsrat, qualityconsult ag
- Grass & Partner AG
- Barbara A. Heller, Managing Partner, SWIPRA Services AG
- Martin Hilb, Präsident des Swiss Institute of Directors und Gründer der Swiss Board School/IMP-HSG und des International Female Board Pool
- Sabine Kohler, Founder & Managing Partner, Board Boutique GmbH
- Roger Nellen, NELLEN & PARTNER AG
- Emanuel Pfister, Partner, Global Practice Leader Automotive
- Cornelia Ritz Bossicard, 2bridge AG
- Andreas Rudolph, Mitinhaber/Geschäftsleiter AVALES Wilhelm AG
- Christian Schaffenberger, Partner/Director, Mercuri Urval AG
- Simone Stebler, Partnerin, EgonZehnder

- Valentin Vogt, Präsident Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Stefan Wilhelm, Wilhelm AG

St. Gallen im Mai 2023

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock und Team

Literatur

- Ginalski, S. (2016). Frauen an der Spitze schweizerischer Grossunternehmen: Eine historische Analyse der Geschlechterungleichheit. *Social Change in Switzerland*, 7. <https://doi.org/10.22019/SC-2016-00008>.
- Severin, C. (2022). Schweizer Verwaltungsräte: Frauenquote bei knapp 30 Prozent. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/schweizer-verwaltungsraete-frauenquote-bei-knapp-30-prozent-ld.1711869>. Zugegriffen: 3. Apr. 2023.
- Zukunftsinstitut. (o. J.). *Female Shift: Die Zukunft ist weiblich*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-zukunft-ist-weiblich-megatrend-female-shift/>. Zugegriffen: 3. Apr. 2023.

Weiterführende Literatur

- Fischer, T. (2023). 20 Firmen formen die wirtschaftliche Elite. *Handelszeitung*. <https://www.handelszeitung.ch/beruf/20-firmen-formen-die-wirtschaftliche-elite-581681>. Zugegriffen: 3. Apr. 2023.
- Soledad, C., Warren, P. & Summerfield, A. (2023). *Global board diversity tracker 2022/23. Who's really on board?* <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker>. Zugegriffen: 25. Apr. 2023.
- Wundrack, C. (2021). *Impulse aus dem Aufsichtsrat: Frauen bringen unternehmerische Nachhaltigkeit voran*. <https://www.egonzehnder.com/de/funktionen/nachhaltigkeit/press-releases/impulse-aus-dem-aufsichtsrat-frauen-bringen-unternehmerische-nachhaltigkeit-voran>. Zugegriffen: 25. Apr. 2023.

Unternehmensbefragung (Phase 3)

- Adams, R. B. (2016). *Women on boards: The superheroes of tomorrow? The Leadership Quarterly* 27(3). 317–386.
- Fachstelle für Rassismusbekämpfung & Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (Hrsg.). (2011). *Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung*. Bern https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/FRB/Neue%20Website%20FRB/T%C3%A4tigkeitsfelder/Arbeitswelt/diskriminierungsbekaempfung_personalrekrutierung.pdf.download.pdf/Diskriminierungsbek%C3%A4mpfung_zuletzt abgerufen 23.09.2023.
- International Labor Organisation (ILO). (o.J.). *Women on Boards. Building the female talent pipeline*. Genf. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_410200.pdf. zuletzt abgerufen 23.09.2023.
- Wentner, G., Heidenreich-Pérez, G. (2019). *Konklave, Netzwerke oder Analyse: Die Besetzung von Top-Jobs in österreichischen Unternehmen*. Wien. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-besetzung-top-jobs-2019.pdf>. zuletzt abgerufen 23.09.2023.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| 1 Bestandsaufnahme: Rekrutierung und Besetzungspraxis von Top-Management- und Board-Funktionen | 1 |
| 1.1 Ergebnisse aus dem Projekt: Ist-Situation der Besetzungspraxis | 1 |
| 1.2 Arten von Besetzungsprozessen | 5 |
| 1.3 Phasen im Besetzungsprozess | 10 |
| 1.4 Bewertung der Besetzungspraxis | 21 |
| 1.5 Gastautorenbeitrag: Best Practice bei der Besetzung von VR- und GL-Mandaten aus Sicht eines Praktikers (von Dominic Lüthi) | 31 |
| Literatur | 36 |
| 2 Diversity im Top Management und in der Besetzungspraxis: Stellenwert und Umsetzung | 39 |
| 2.1 Einleitung: Diversity | 40 |
| 2.2 Ergebnisse aus dem Projekt | 46 |
| 2.3 Gastautorenbeitrag: Besetzungspraxis und Ansatzpunkte für mehr Diversity (von Silvia Coiro) | 65 |
| 2.4 Interview: AufsichtsART® – von der Kunst, sich selbst die Tür zum Boardroom aufzumachen (mit Clarissa-Diana de Grancy) | 72 |
| Literatur | 85 |
| 3 Frauen im Top Management | 89 |
| 3.1 Ergebnisse aus dem Projekt | 89 |
| 3.2 Herausforderung Netzwerke | 99 |
| 3.3 Gastautorenbeitrag: Werden Frauen aus den richtigen Gründen eingestellt? (von Dominique Faesch) | 116 |
| 3.4 Gastautorenbeitrag: Women in Top Management. Experiences and Best Practices from a Differentiated International Perspective (von Yosra Tekaya) | 123 |
| Literatur | 138 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4 | Gezielte Einflussnahme zur Förderung von Frauen | 141 |
| 4.1 | Ergebnisse aus dem Projekt | 142 |
| 4.2 | Schlusswort | 155 |
| 4.3 | Beispiel eines individuellen Karriereverlaufs zu einem Verwaltungsratsmandat | 155 |
| 4.4 | Gastautorenbeitrag: Gezielte Einflussnahme auf die Förderung von Frauen – ein Aspekt der Diversität (von Astrid Ottiger) | 158 |
| | Literatur | 163 |
| 5 | Fazit, Maßnahmen und Ausblick zu Frauen in VR-, Board- und Top-Management-Positionen. | 165 |
| 5.1 | Mehr Frauen in den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von mittelgroßen Unternehmen – ein Dauerbrenner | 165 |
| 5.2 | Maßnahmen | 170 |
| 5.3 | Ausblick | 171 |
| | Literatur | 173 |
| 6 | Toolkit für unterschiedliche Zielgruppen | 175 |
| 6.1 | Toolkit für Aspirantinnen | 175 |
| 6.2 | Toolkit für Unternehmen und Personalberater/Executive-Search- Unternehmen | 189 |
| | Literatur | 204 |
| | Glossar | 207 |

Über die Autoren



Professor Dr. Sibylle Olbert-Bock ist Professorin für Leadership & HR an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen und leitet das Kompetenzzentrum am Institut für Organisation und Leadership (IOL). Sie ist und war an verschiedenen Hochschulen in der Schweiz und in Deutschland sowie in der Industrie und im Dienstleistungssektor tätig.

Die enge Verknüpfung von wissenschaftlicher und praktischer Tätigkeit zeigt sich in den zahlreichen drittmittelgeförderten Projekten. Sie hat mehrere zur Förderung von Frauen und Karrieren lanciert und umgesetzt. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen in der Modernisierung und Digitalisierung von HR/Leadership, der Diversität in Boards und nachhaltiger Unternehmensentwicklung.

Mit über 25 Jahren Erfahrung in Führungsaufgaben, Beratungs- und Beiratsmandaten sowie Gutachterfunktionen in Deutschland, Frankreich und der Schweiz steht sie für strategisches und entwicklungsorientiertes Denken und Handeln in Organisationen.



Dr. Kerstin Helfmann ist Dozentin am Institut für Leadership & HR (IOL) an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen. Sie bringt weitere Erfahrung aus den Bereichen HR, Arbeitswissenschaft, Psychologie und Industriebetriebslehre verschiedener Hochschulen in der Schweiz und in Deutschland mit. Ihr Ziel, die Wissenschaft mit der Operative aus der Wirtschaft zu verzahnen und synergetisch zu nutzen, ist bei Projekten, der Forschung, der Beratung und bei der Lehre für Kerstin Helfmann leitend.

Als Inhaberin einer Unternehmensberatung fokussiert sie die Schwerpunkte Rekrutierung und Karriereverläufe im Executive-Top-Management-Bereich, Diversity, Modernisierung des Human Resource Managements, Gesundheit und Führung, aber auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Fragestellungen.

Mit ihrem Portfolio aus unterschiedlichen Managementfunktionen bei global agierenden und nationalen Unternehmen sowie Erfahrungen aus der Wissenschaft und langjähriger Projekt- und Führungserfahrung zeichnet sie sich durch einen interdisziplinären und offenen Denkstil aus.



Rosella Toscano-Ruffilli ist Dozentin für Marketing, Strategische Verkaufsführung und Key Account Management und stellvertretende Leiterin des Studienbereichs Wirtschaft an der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen. Daneben ist und war sie als Projektleiterin in einer Marketing- und Unternehmensberatung beschäftigt und unterstützt national und international tätige Firmen bei unternehmens-, marketing- und vertriebsstrategischen Fragen.

Dank der über 25-jährigen Erfahrung in der strategischen Beratung von Boards und Geschäftsleitungen in der Schweiz und in Europa kann sie auf zahlreiche Erkenntnisse rund um die Besetzungs- und Entscheidungsprozesse in diesen Gremien zurückgreifen. Ihr analytisches und lösungsorientiertes Denken hilft ihr, sich in die verschiedenen Rollen und Persönlichkeiten hineinzudenken und gemeinsam mit den Beteiligten konstruktive, zielorientierte Lösungen zu erarbeiten.



Bernhard Oberholzer ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organisation und Leadership (IOL) in verschiedenen Projekten tätig. Im Projekt «Frauen in VR und GL mittelgroßer Unternehmen – Eine nachhaltige Förderung» war er im Lead für Analysen. Neben der Durchführung von statistischen Erhebungen gehören dabei die Themenfelder Frauen in Top-Positionen/VR und GL sowie Diversity & Inklusion zu seinen Schwerpunkten. Interdisziplinäre Forschungsprojekte liegen bei ihm im Bereich Land- und Ernährungswirtschaft.



Professor Dr. Nicole Bischof ist Professorin für Organisation & Leadership am gleichnamigen Institut der OST – Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen. Sie hat einen Abschluss in Geographie und Strategischem Management und kombiniert ihr Wissen in systemischen Beratungsansätzen für Organisationen. Ihre Forschungsfelder sind Selbstorganisation und Self-Leadership. Als Studiengangsleiterin des CAS New Leadership in Team- und Selbstführung trainiert sie Führungskräfte zu neuen Ansätzen von Führung und Organisation. Zudem ist sie Business Coach und in Ausbildung zur Trainerin für Gruppendynamik DGGO. In dieser Rolle beschäftigt sie sich seit 15 Jahren mit Themen wie akademischen Karrieren und hier insbesondere Frauenkarrieren. Dabei bilden Frauenkarrieren ins Top Management und Aufsichtsgremien ein Spezialthema, in dem Nicole Bischof Coachings anbietet und Mentoring ermöglicht.

Gastautor*innen



Silvia Coiro ist Partner bei schilling partners ag und begleitet Unternehmen sowie öffentlich-rechtliche Institutionen bei der Besetzung anspruchsvoller Führungspositionen und von Verwaltungsratsmandaten. Als langjährige Projektleiterin des «schillingreport – Transparenz an der Spitze» beschäftigt sie sich zudem seit über 17 Jahren mit Vielfältigkeitsaspekten und sorgt für ausgewogene Longlists, damit die Auftraggeber eine optimale Durchmischung ihrer Führungsteams realisieren können.



Clarissa-Diana de Grancy ist Unternehmerin, Performance-Künstlerin, Autorin und unabhängige Aufsichtsrätin. Als eine moderne Salonière ist sie Meisterin darin, Menschen in kreative, inspirierende, sinnvolle und gewinnbringende Partnerschaften zusammenzuführen. Als leidenschaftlicher Ideen- und Talentscout liebt sie es, anderen eine Bühne zu geben – und auf diese Weise Regisseurin und Bühnenbildnerin zugleich zu sein.

Auf allen Hierarchie-Ebenen zu Hause, sieht die Unternehmerin zuerst das Potenzial und gleich darauf das Ziel. Wie kann das, was im Schatten liegt, ins Licht gehoben werden? Ihre geschäftliche Heimat liegt in der wertbasierten Preisgestaltung selbstbestimmter Mitarbeit – Clarissa-Diana de Grancy lebt seit jungen Jahren bereits #FutureOfWork.

Als unabhängiger Aufsichtsrat mit Fokus auf die kreativen Branchen, Public Private Partnerships und Scale-ups bringt sie sich sowohl als Governance-Kennerin als auch als ausgleichender Mediator ein: Widerstände und Gegensätze mit positiver Energie zu überwinden, reizt sie ungemein. Ihre intensive Geisteswelt lebt sie als wunderbar bissiger, satirischer Autor und agent provocateur aus und lebt dabei, ob in Berlin, Zürich oder Paris, mitten im Strom der Disruption althergebrachter Denkmodelle unseres digitalen und diversen Zeitalters.



Dominique Faesch hatte als Expertin für Hotellerie und Tourismus verschiedene Positionen in der Schweiz und im Ausland inne, u. a. als Marketingdirektorin für Hyatt Hotels und Professorin für Marketing und Tourismus an der Ecole Hôtelière de Lausanne, und war verantwortlich für die strategische Entwicklung einer wattländischen Tourismusregion.

Ihre Governance-Mandate umfassen den Vorstand des Waadtländer Tourismusbüros, eine Familienstiftung sowie den Cercle Suisse des Administratrices (CSDA). Als Inhaberin eines Diploms der Ecole Hôtelière de Lausanne und eines MBA der University of Sherbrooke setzt sie derzeit ihre Ausbildung mit einem globalen Executive Master in Management mit Schwerpunkt Finanzen an der HEC Paris fort.



Dominic Lüthi ist Vater von zwei Kindern und lebt in Zürich und St. Gallen. Der Unternehmer doziert u. a. im Lehrgang «Zertifizierte/r Verwaltungsrätin/Verwaltungsrat SAQ» der AKAD wie auch an der Digital Board Academy und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an. 2012 lancierte er mit VRMandat.com die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungsratsmitglieder und KMU in der Schweiz, die in den VR-Gremien für mehr Managementkompetenz und eine bessere Durchmischung sorgt. Später entwickelte er mit seinem Team eine digitale Vermittlungsplattform für Stiftungen und NPO, die den Stiftungsratsgremien hilft, effizient passende Menschen zu finden. Von 2019 bis 2022 durfte er als Soundingboard-Mitglied an dem Projekt «Frauen in VR und GL mittelgroßer Unternehmen – Eine nachhaltige Förderung» mitwirken.



Astrid Ottiger ist Partnerin beim Beratungsunternehmen Level Consulting AG im Executive Search und außerdem Sparringspartnerin und Coach für Menschen, die sich beruflich in Richtung hochrangiger Funktionen in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat entwickeln wollen. Sie ist Co-Geschäftsführerin von Women-Up! (Netzwerkplattform von Frauen für Frauen) und als stellvertretende Geschäftsführerin bei acuenta Zürich angestellt.

Sie bringt langjährige Erfahrung in der Führung von operativ/strategisch geführten HR-Bereichen mit, ist Expertin in der Gestaltung und Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten aller Art und der Einführung und Implementierung von zahlreichen HR-Digitalisierungsprojekten auf nationaler und internationaler Ebene. Ihre Erfahrung und ihr Wissen gründen auf Ausbildungen in Change- und Organisationsdynamiken (systemische Organisationsentwicklung, Team- und Personalentwicklung) sowie einer unternehmerischen betriebswirtschaftlichen Weiterbildung im Hotel-Management. Sie ist zertifizierter systemischer Personal and Business Coach sowie ausgebildete Erwachsenenbildnerin, was ihr Profil optimal abrundet.



Yosra Tekaya is a citizen of the world, born in Tunis, raised in Germany, and holding French nationality. With a passion for cultural diversity, she speaks five languages fluently, allowing her to connect with people from different backgrounds.

She has worked in Tunisia, France, the Netherlands, Spain, and Switzerland, and has three children. As the founder of Utopias2069, she is committed to promoting innovation and sustainable development. She has been nominated for three consecutive mandates as a french trade foreign advisor and co-founded La French Tech in Switzerland. Yosra is also a Leadership Management International (LMI) Partner in Switzerland, supporting individuals and organizations in achieving their full potential. Through her contribution to this book on women in leadership, she hopes to inspire and empower more women to break through barriers and excel as leaders, while embracing their unique identities and experiences.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| Abb. | Abbildung |
| AR | Aufsichtsrat |
| CEO | Chief Executive Officer. Hauptgeschäftsführer*in bzw. geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Vorstandsvorsitzende/r oder Generaldirektor*in eines Unternehmens. |
| CHRO | Chief Human Resources Officer. Kann gleichgesetzt verstanden werden als Direktor des HRs/Personalwesens mit Geschäftsleitungsfunktion. |
| CFO | Chief Financial Officer. Ist für die Finanzverwaltung eines Unternehmens verantwortlich. Höchste, meistens wichtigste strategische Position in einem Unternehmen. |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| CTO | Chief Technology Officer. Technischer Leiter oder Technischer Geschäftsführer bzw. Vorstand. |
| CV | Curriculum Vitae |
| ESP | Executive-Search-Prozess |
| et al. | und andere |
| etc. | und so weiter |
| grs. | grundsätzlich |
| ggf. | gegebenenfalls |
| GF | Geschäftsführer*in |
| GL | Geschäftsleitung |
| HR | Human Resources/Personalwesen |
| HBM | Harvard Business Manager |
| IOL | Institut für Organisation und Leadership |
| MINT | Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik |
| MU | Mittlere Unternehmen (Mitarbeiterzahl = 50–249) |
| OECD | Organization for Economic Cooperation and Development |
| S. | Seite |
| sh. | siehe |
| sog. | sogenannte |