

# Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen – eine nachhaltige Förderung

## *Erste Ergebnisse einer Studie zum aktuellen Stand in der Schweiz*

### Tiefer Frauenanteil in VR und GL in Schweizer Unternehmen

Die Bundesversammlung strebt mit dem Geschlechterrichtwert von 30 % Frauen in Verwaltungsräten und 20 % Frauen in Geschäftsleitungen börsenkotierter Unternehmen eine nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils an (Parlamentsbeschluss Nationalrat 14. Juni 2018; Ständerat 19. Juni 2019). Viele Studien weisen auf den Mehrwert hin, der durch die Integration von Frauen im Topmanagement entsteht. Doch auch bereits ohne zusätzlichen Mehrwert in Vergleich zum Einsatz von Männern, sollte die Teilhabe von Frauen in einflussreichen Positionen selbstverständlich sein. Der zusätzliche Nutzen höherer Frauenanteile wird in nachhaltigeren Entscheiden und in einer verbesserten Corporate Governance gesehen (Reguera-Alvarado et al., 2017; Ben-Amar et al., 2017; Francoeur et al., 2017).

Dennoch werden bei der Besetzung von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmandaten in den überwiegenden Fällen Männer bevorzugt berücksichtigt. Im Vergleich zu Grossunternehmen ist diese Problematik bei KMU noch stärker zu beobachten.

Die Gründe für die tiefen Frauenanteile werden sowohl auf individueller als auch Unternehmens-Ebene gesehen:

Individuelle Ebene:

- Aufgrund zu enger Auslegung der Anforderungskriterien bewerben sich Frauen tendenziell nur, wenn sie diese vollständig erfüllen, im Gegensatz zu gleichqualifizierten Männern.
- Frauen konzentrieren sich eher auf die inhaltliche Aufgabenerfüllung als auf das Management.

Unternehmerische Ebene:

- In der Unternehmenskultur wird Führung oft mit Männlichkeit assoziiert, Profile spiegeln dies wider und es bestehen frauenbezogene negative Stereotype (WEF 2017).
- Männlich geprägte Machtverhältnisse bzw. «männerbündische Strukturen» gelten als wesentliche Netzwerke in der Besetzung von Mandaten. Frauen fehlen in diesen Netzwerken

Das zentrale Anliegen des Projekts ist es, Frauen beim Aufbau relevanter Netzwerke für die Übernahme eines Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmandats zu unterstützen sowie mittelgrosse Unternehmen in der Besetzung der Mandate zu stärken und die Vorteile einer diversifizierten Geschäftsleitung (GL) bzw. eines diversifizierten Verwaltungsrates (VR) aufzuzeigen.

## Projektverlauf

Das Projekt wird im Zeitraum von 2019-2021 durchgeführt und erfolgt in fünf Phasen.

Phase 1:  
Besetzungspraxis  
erfassen

Phase 2: Personas  
von VR- und GL-  
Mandaten

Phase 3:  
Netzwerkanalyse  
von Kandidatinnen

Phase 4:  
Entwicklung von  
Besetzungspraxis

Phase 5:  
Publikation der  
Studienergebnisse

## Ergebnisse der ersten Phase

### *Ablauf des Besetzungsprozesses*

Es existieren generell drei Varianten bei der Vergabe von VR-Mandaten:

- i. Beim klassischen Executive Search Prozess (ESP) agieren meist Headhunter, gestützt auf Anforderungsprofile, für die Unternehmen.
- ii. Werden KandidatInnen im persönlichen Netzwerk gesucht, bleibt eine Shortlist von rund zehn Personen übrig, bevor nach Erst- und Folgegesprächen eine Entscheidung fällt.
- iii. Die öffentliche Ausschreibung wiederum folgt weitgehend dem Vorgehen des klassischen Executive Search Prozess (ESP).

Vergabe von GL-Mandaten:

- i. Die Besetzung von GL-Funktionen folgt ebenfalls dem klassischen ESP und das Vorgehen gestaltet sich in der Regel professioneller als bei der Vergabe von VR-Mandaten.

Der Nominierungsprozess wird bei mittelgrossen Unternehmen als generell diffuser und unstrukturierter beschrieben als jener bei Grossunternehmen. Je nach Grösse des Unternehmens wird

- bevorzugt aus dem eigenen Umfeld der Beteiligten rekrutiert oder
- der Prozess wird an Berater und damit an deren Netzwerk delegiert, auch um Professionalität gegenüber Aktionären zu signalisieren und auf internationale Kandidatenprofile zugreifen zu können.

Während in der Selektionsphase bei Grossunternehmen eher Executive-Search-Firmen die Erstellung der KandidatInnenliste koordinieren, hat bei mittelgrossen Unternehmen der Verwaltungsratspräsident die dominante Rolle inne. In der Entscheidungsphase sind es formell die Aktionäre – bei mittelgrossen Unternehmen aber tatsächlich oft der Verwaltungsrat bzw. der Verwaltungsratspräsident –, die die definitive Auswahlentscheidung bezogen auf neue Mitglieder treffen.

## Anforderungen an Kandidatinnen

Bei den *Anforderungskriterien* fällt die starke Betonung des Fachwissens auf, während besonders Frauen zugesprochene (zwischenmenschliche) Fähigkeiten nicht zu den zentralen Anforderungen zählen. Neben dem strategischen Denken und der Integrität sind weitere wichtige Faktoren das unternehmerische Denken sowie eine kritische Haltung.

Als zentrales *Auswahlkriterium* kristallisiert sich die umfassende, aber nicht einheitlich verstandene Führungserfahrung heraus. Auch scheint keine einheitliche Meinung zu bestehen, ob jede/r Einzelne das Auswahlkriterium erfüllen muss oder ob es die Gesamtzusammensetzung des Verwaltungsrats betrifft. Dahinter kommen Branchenkenntnis und komplementärer Fit bzw. auf Diversität bezogene Überlegungen.

Den klassischen Vorstellungen des Prototyps einer Top-Führungskraft zu entsprechen und Branchen- und Führungserfahrung zählen vermeintlich mehr als zukünftiges Entwicklungspotenzial, wodurch fähige Frauen leicht übersehen werden können.

Auf persönlicher Ebene werden eine zu geringe Selbstsicherheit, die beschränkte Netzwerkorientierung und ein wenig systematischer Karriereaufbau für die geringen Frauenanteile in Boards verantwortlich gemacht. Frauen werden des Weiteren u.a. aufgrund ihrer möglichen Rollenvielfalt, des selteneren Status als Hauptverdienende und einer anderen Prioritätensetzung als weniger verfügbar bzw. einsatzbereit dargestellt.

Weibliche Stärken wie höhere Sozialkompetenz, Tiefgründigkeit oder die geringere Neigung zu «faulen Kompromissen» helfen den Frauen selten. Letztlich kann es durchaus riskant sein, anders aufzutreten.

Frauen stehen vor einem Dilemma zwischen der gesellschaftlich wenig anerkannten, aber für die Durchsetzungsfähigkeit wohl notwendigen Männerangleichung und einer erwarteten Weiblichkeit, die allerdings nicht zum heutigen Verwaltungsratsambiente passen mag.

Typische Frauen für Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungs-Mandate lassen sich vier Hauptkategorien zuordnen:

- i. «Frauen, die selbstsicher in Männerdomänen kämpfen», wenden männliche Verhaltensmuster an.
- ii. «Frauen mit Leistungsausweis» stützen sich auf eine breite Erfahrung, digitale Kompetenzen und strategisches Interesse.
- iii. «Frauen mit exklusiver Unterstützung» hingegen werden durch einen Protagonisten gefördert.
- iv. «Frauen als Ersatz für fehlende Manpower» bringen Fachwissen ein, auf das bezogen es aktuell nicht genügend Männer gibt, und nutzen Unternehmen gleichzeitig bei der Frauenförderung.

## *Mögliche Massnahmen zur Frauenförderung*

Die Qualität des «Erfolgsfaktors Netzwerk» zeichnet sich durch dessen Umfang und Diversität aus. Dabei gilt es die individuellen Schwächen von Frauen bezüglich Networking abzubauen, ihr systematisches Vorgehen zu verbessern und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

Zu den vorgeschlagenen Massnahmen gehören daher die gezielte Schulung im strategischen Aufbau von Netzwerken, im Selbstmarketing sowie in der Selbstkompetenz.

Was die Situation der Frauen anbetrifft, so werden Fortschritte in den vergangenen Jahren konstatiert. Dennoch wird die Situation weiterhin als unbefriedigend beurteilt.

Ziel der weiteren Projektetappen ist es, ein Angebot für die gezielte Analyse und den Ausbau der Netzwerke zu entwickeln und die eigene Positionierung zu verbessern. Umfassendere Ansatzpunkte zur Berücksichtigung von Frauen könnten auch in alternativen Vorgehensweisen in der Besetzung von Mandaten liegen: Aufgrund der von Unternehmen geforderten Agilität und wachsender Unsicherheiten wird seit einiger Zeit ein neuer Typ Führung gefordert und werden bestehende Prototypen in ihrer Eignung hinterfragt. Entsprechend ist ein weiteres Ziel des Projekts, alternative «Personas» für die Übernahme von Mandaten anzudenken.

## *Kontakt und Autoren*

Unter der Leitung von Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock ([sibylle.olbert@ost.ch](mailto:sibylle.olbert@ost.ch)) werden an der FHSG diese Studie und Empfehlungen für die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis entwickelt:

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock – *Projektleitung*  
*Leitung Kompetenzzentrum Leadership und*  
*Personalmanagement des Instituts IQB-FHS*  
Dr. Nicole Bischof  
Dr. Lisa Giermindl  
Rosella Toscano  
Bernhard Oberholzer

**Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann** unterstützt das Projekt «Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen: Eine nachhaltige Förderung» mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.