



EMPFEHLUNGEN

für mehr Frauen in Schlüsselpositionen

12 Der Funke
muss springen

39 Career
Positioning

47 ZfU-Seminar
«Karriere für Frauen»

Inklusive Fragestellungen
für Unternehmen
und Kandidatinnen:
Seiten 42-44

Inhalt

Für
Unternehmen

Für
Kandidatinnen

- 4 Knight Gianella VR-Umfrage: Methodik und Vorgehen
- 5 Erfolgsfaktor Gender Diversity: Paradigma-Wechsel für VR und CEO
- 10 Erfolgsfaktor Unternehmensdesign: Mehr Frauen im Topmanagement
- 12 Gedanken zur Unternehmenskultur: Der Funke muss springen!
- 14 Erfolgreiche Führung braucht strategische Kommunikation
- 16 Structure Matters – Inklusion braucht strategisches Unternehmensdesign
- 18 Aufbau einer strategischen Talent-Pipeline statt «Diversity Wishing»
- 22 Interview: 7 Fragen an Sandra Emme, multiple Verwaltungsrätin
- 24 Erfolgsfaktor Gender Diversity: Empfehlungen für CHRO und VR-NCC
- 29 Interview: 7 Fragen an Prof. Dr. Michael E. Schaepman, Rektor der Universität Zürich
- 32 Zu viele Frauen fallen von der Karriereleiter – Wirksame Strategien für den Aufstieg
- 36 Optimierung weiblicher Top-Karrieren?
- 39 Career Positioning – Ein erfolgsrelevanter Booster für die Karriere
- 42 Fragestellungen für Unternehmen
- 44 Fragestellungen für Kandidatinnen
- 45 Unsere Kooperationspartner
- 47 Mentimeter-Umfrage und ZfU-Seminar «Karriere für Frauen»



Karriere für Frauen



Entwicklung, Positionierung,
Netzwerke und Kommunikation

Melden Sie sich jetzt an!

zfu.ch/go/kvg



Editorial

«**E**s gibt nichts Gutes, ausser: Man tut es.» Erich Kästners Bonmot gilt für alle Berufs- und Lebenssituationen. Auch für die Wahl von Frauen ins Topmanagement. Einiges hat sich zum Guten verändert in jüngster Zeit. Aber es könnte viel besser sein.

Sie, liebe Leserin, lieber Leser, halten das Booklet «Empfehlungen für mehr Frauen in Schlüsselpositionen» von Knight Gianella in Ihren Händen. Wir sind überzeugt: Es braucht mehr Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Nicht, weil dies einfach so sein muss. Sondern weil es gut ist.

Wir wissen aber auch, warum Veränderung so lange dauert. Wir kennen die Gründe. Im vorliegenden Booklet setzen wir uns mit einigen wichtigen Aspekten auseinander und geben Ihnen zahlreiche Empfehlungen mit auf den Weg. Wie lässt sich im Unternehmen eine Pipeline bestqualifizierter weiblicher Führungskräfte etablieren? Diese Frage ist für grosse börsenkotierte Unternehmen höchstrelevant, da das Schweizer Aktienrecht eine Frauenquote in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen fordert.

Wer Gender Diversity im Topmanagement erreichen möchte, der tut gut daran, sich der Sache strategisch und langfristig anzunehmen. Dazu zählt die Etablierung einer Talent-Pipeline im eigenen Unternehmen. Gender Diversity kann indessen keine reine HR-Angelegenheit sein.

Unternehmensstrategie und Unternehmensdesign spielen eine ebenso wichtige Rolle. Und manches, wenn nicht sogar sehr vieles, betrifft die Unternehmenskultur. Frauen verlassen Un-

ternehmen und Führungsgremien relativ rasch, wenn Kultur und Kommunikation nicht stimmen. Das passiert leider immer noch zu oft.

Der «Tone from the top» entscheidet darüber, ob sich Frauen eine Karriere in diesem Setting überhaupt vorstellen können. Und wie es um die Kommunikation «at the top» bestellt ist, bestimmt massgeblich mit, ob weibliche Führungskräfte bleiben und ob divers zusammengesetzte Führungsteams tatsächlich erfolgreich agieren. Aus einer unternehmerischen Perspektive sind Kultur und Kommunikation zentrale Punkte.

Auch dies ist eine Erkenntnis: Frauen befassen sich oft zu wenig aktiv und strategisch mit ihrer eigenen Karriere. Deshalb widmet sich ein Beitrag im vorliegenden Booklet der Frage, wie Frauen eine überzeugende «Value Proposition» erarbeiten und die eigene Karriere erfolgreich befördern können.

Sie sehen: Das Thema Gender Diversity gehört unter verschiedensten Aspekten ganz oben auf die Agenda jeder Unternehmensleitung.

Welche Strategien zielführend sind, welche Massnahmen es braucht, um das weibliche Potential im Unternehmen auszuschöpfen, diesen und weiteren Fragen widmen wir uns im vorliegenden Booklet.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und inspirierende Lektüre.



Michael Schoenenberger
Partner und Mitinhaber
Hirzel.Neef.Schmid.
Konsultanten

«Es gibt nichts Gutes,
ausser: Man tut es.»

Erich Kästner



Knight Gianella in Zusammenarbeit mit IMD

VR-Umfrage

Methodik und Vorgehen

Auszug der Gender Diversity anhand der Befragung von Verwaltungsrats-Mitgliedern in börsenkotierten und grossen nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen. Durchgeführt von gfs-Zürich.



Dr. Stefan Michel
Professor of
Strategy and
Marketing, IMD

Die Studie wurde online im 3. Quartal 2022 in deutscher Sprache von der gfs-zürich (Markt- und Sozialforschung AG) im Auftrag von Knight Gianella & Partner sowie in Zusammenarbeit mit Professor Stefan Michel, IMD, durchgeführt.

Alle befragten Personen wurden vorgängig schriftlich von Knight Gianella informiert. Die Antworten sind anonym, Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen sind nicht möglich.

Von den 180 Teilnehmenden üben 66% ein Mandat bei börsenkotierten Unternehmen aus, 46% bei familien-

dominierten und 13% bei staatsnahen Unternehmen. Die Mehrheit arbeitet in mindestens einem Prüfungsausschuss (55,6%), Vergütungsausschuss (48,9%) und Nominierungsausschuss (48,9%). Wegen Mehrfachnennungen und mehreren Mandaten ist die Gesamtzahl höher als die Zahl aller Teilnehmenden.

Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von über 21,1% der angefragten 853 VR-Mitglieder und einem Frauenanteil von 32% können die Resultate als repräsentativ gelten.

Die Teilnehmenden waren zum Zeitpunkt der Studie in durchschnittlich 3,9 Verwaltungsratsgremien involviert.

Erfolgsfaktor Gender Diversity

Paradigma-Wechsel für VR und CEO

VR = Verwaltungsräte/innen
CEO = Chief Executive Officer

Empfehlungen zur Etablierung einer Pipeline bestqualifizierter weiblicher Talente für börsenkotierte und grosse, nicht börsenkotierte Unternehmen.



Dr. Fabienne E. Meier
Partnerin Knight
Gianella & Partner AG



Sandro V. Gianella
Managing Partner
Knight Gianella

Das neue Aktienrecht fordert eine Vertretung beider Geschlechter in den obersten Führungsgremien von börsenkotierten Unternehmen. Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sollten Gender Diversity als Chance sehen, denn sie fördert den Austausch, die Team-Dynamik und die Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität ihrer Unternehmen.

Um dies sicherzustellen, müssen oberste Führungsgremien umdenken und sich neu ausrichten. Es reicht nicht mehr, nur bestqualifizierte weibliche Talente zu gewinnen. Die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Talent-Pipeline sind zu schaffen. Nur Unternehmen, die eine wertebasierte Führung und eine teamorientierte Organisation haben, sind für weibliche Talente wirklich attraktiv. Dazu gehören konfliktfreie Strukturen und sich im Team ergänzenden Verantwortungen. Die anderen Unternehmen werden im Kampf nach weiblichen Talenten ins Hintertreffen geraten.



Führungsgremien sind oft gar nicht in der Lage, die weiblichen Talente zu gewinnen. Die Frauen zeigen den Unternehmen die kalte Schulter.

Grundlage für die Empfehlungen

Die Analyse von Knight Gianella und die daraus abgeleiteten Empfehlungen basieren auf 100 Einzelgesprächen mit weiblichen VR, CEO und CHRO aus börsenkotierten und grossen, nicht börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz, im Zeitraum von September bis November 2020, zuzüglich einer umfassenden Literatur-Recherche.

Aktuelle Herausforderungen

Die neuen Richtwerte des Schweizer Aktienrechts zu Geschlechterquoten sind seit Januar 2021 in Kraft. Diese verlangen, dass die etwa 300 bedeutenden börsenkotierte Gesellschaften die Frauenquote einführen. In Verwaltungsräten sollen beide Geschlechter zu mindestens 30% vertreten sein, in Geschäftsleitungen zu mindestens 20%. Die Übergangsfrist für die Verwaltungsräte beträgt fünf Jahre und für die Geschäftsleitung zehn Jahre.

Verwaltungsräte, CEOs und Geschäftsleitungen stehen in der Pflicht, diese Ziele zu erreichen. Die Realität zeigt, dass in der Schweiz noch 20% der bedeutendsten börsenkotierten Unternehmen keine einzige Frau im Verwaltungsrat haben. Noch schlechter ist die Frauenquote in den Geschäftsleitungen.

Obwohl die obersten Führungsgremien meistens schon Anstrengungen unternommen haben, um eine Frau zu finden, sind sie oft gar nicht in der Lage, diese weiblichen Talente dann für die Aufgabe zu gewinnen. Falls Unternehmen diese Frauen gewonnen haben, steigen sie leider oft nach ein paar Jahren wieder aus dem Gremium aus, weil sie sich darin nicht wohl fühlen bzw. die Spielregeln zu wenig beeinflussen können. Anders gesagt, die Frauen zeigen den Unternehmen die kalte Schulter.

Dies ist einerseits auf die Komposition und die Dynamik der obersten Führungsgremien und andererseits auf die strukturellen Rahmenbedingungen zurückzuführen, die in diesen Unternehmen existieren. Zudem spielt die Attraktivität der Branche eine wichtige Rolle. Umso mehr ist es deshalb wichtig, dass

die zwei obersten Führungsgremien auf der kulturellen und strukturellen Ebene einen Paradigma-Wechsel vollziehen, um die Attraktivität des Unternehmens bei weiblichen Talenten zu erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Vorteile von Gender Diversity

Mehrere Studien haben dargestellt, dass gemischte Teams und Unternehmen erfolgreicher und wettbewerbsfähiger sind. So zeigen Unternehmen mit mehr als einer Frau im Verwaltungsrat, dass sie im Durchschnitt +20% erfolgreicher als Unternehmen ohne Frauen sind. Dieselben Werte sind auch auf die Geschäftsleitung übertragbar bzw. die ermittelten Werte sind ähnlich. Auch die Margen und der Gewinn sind bei diesen Firmen höher. Es wäre allerdings noch besser, 20% oder 30% Frauen zu haben. Denn dort ist die Performance der Unternehmen deutlich am besten (bis zu +40%).

Die Gründe für diese erhöhte Wettbewerbsfähigkeit sind vielfältig. Gemischte Führungsgremien bringen unterschiedliche Sichten in die Diskussion und tauschen sich stärker aus. Dadurch fällen sie bessere Entscheidungen und sind innovativer als nicht gemischte Teams.

In der Knight-Gianella-VR-Umfrage 2020/2021, die im November 2020 erschienen ist, konnte festgestellt werden, dass Frauen im Verwaltungsrat neue Themen einbringen, im Durchschnitt einen höheren Wert auf strategisch nachhaltige Themen legen und ein höheres Kostenbewusstsein als ihre männlichen Kollegen haben. Zudem gewichten sie die soziale Verantwortung des Unternehmens und die Dynamik im Team höher. Dies führt dazu, dass Firmen mit gelebter Diversität längerfristig engagiertere Mitarbeitende haben und besser neue Talente binden können.

Notwendigkeit von Gender Diversity

Die Etablierung von Gender Diversity ist eine zwingende Notwendigkeit geworden. Die in Frage kommenden weiblichen Talente sind allerdings eine knappe Ressource, um den benötigten Bedarf für Unternehmen zu decken. Aus strukturellen wie auch aus gesellschaftlichen Gründen fehlt es in der Schweiz immer mehr an bestqualifizierten Talenten, vor allem aus technischen Bereichen und in technischen Branchen.

Bis 2003 gab es in mehr als der Hälfte der technischen Fakultäten der ETH weniger als 10% weibliche Absolventinnen. Bei den betriebswirtschaftlichen Studiengängen der HSG lag die Quote mit 20% etwas besser. Wenn man dort die Alumnae zählt, haben heute nur rund 1350 Frauen (Alter 46 bis 60 Jahre) bzw. 18% der Abgängerinnen überhaupt genügend Erfahrung für eine Stelle in einer Geschäftsleitung oder in einem Verwaltungsrat. Wenn man dann noch berücksichtigt, dass 70% der Frauen Kinder haben und aufgrund der Familiensituation Lücken im Lebenslauf ausweisen, sind die weiblichen Talente für Funktionen im obersten Führungsgremium noch rarer und müssen dort hin entwickelt werden. Zudem bevorzugen Frauen mit Kindern die Tätigkeit als Verwaltungsrätin, die sie als flexibles und hochqualifiziertes Teilzeit-Modell mit wenig administrativen Aufgaben sehr attraktiv finden.

Diese Situation ist für den Standort Schweiz längerfristig problematisch. Durch die mangelnde Verfügbarkeit von bestqualifizierten Talenten verliert die Schweiz im internationalen Vergleich zunehmend an Attraktivität. Auch Investoren legen der Schweiz nahe, das Problem zu lösen, denn sie wollen künftig nur noch in Unternehmen und in Ländern investieren, die durch Gender Diversity auch wettbewerbsfähig bleiben können und wollen.

Paradigma-Wechsel

Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen stehen vor einem kulturellen und strukturellen Paradigma-Wechsel (vgl. Abbildung). Die traditionelle Arbeitswelt männergeprägter Gremien mit klassischen Formen der Führung und Zusammenarbeit sind nicht mehr zukunftsfähig. Diese Entwicklung passiert unabhängig davon, wie viele kompetente Führungspersonlichkeiten im aktuellen obersten Führungsgremium operieren. Es ist eine werbebasierte Führung, eine teamorientierte Zusammenarbeit und eine flexible Arbeitsweise gefragt.

Die Mehrheit der Frauen wollen sich in einem Unternehmen einbringen, wo sie einen sinnstiftenden Beitrag leisten können. Sie bemängeln reine männergeprägte Gremien mit unbewussten Vorurteilen genauso wie unnötige Sitzungen, die ihre Ursache in inhärenten Konflikten, internem Wettbewerbsdenken und unklaren Verantwortungen haben. Und genau hier liegt der Hebel. Unternehmen sollten dieser Tatsache ins Auge schauen und sich neu ausrichten.

Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen sollten einen Perspektivenwechsel vornehmen und Gender Diversity als Chance zu mehr Wettbewerbsfähigkeit betrachten. Dies hat zur Folge, dass ein holistischer Ansatz notwendig ist und das ganze Unternehmen danach ausgerichtet werden muss. Denn nur



Abb. Paradigma-Wechsel für VR und CEO

richtig aufgestellte Unternehmen sind für Frauen wirklich attraktiv und werden diesen Kampf nach bestqualifizierten weiblichen Talenten gewinnen.

Holistischer Lösungsansatz

Um die Frauenquote sicherzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, ist es notwendig, auf allen Stufen des Unternehmens anzusetzen (vgl. Abbildung). Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen müssen die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Talent-Management schaffen und folgende vier Ziele verfolgen:

1 Gender Diversity als Teil der Unternehmensstrategie

In einem ersten Schritt sollte das oberste Führungsgremium Diversität als Teil der Strategie verankern. Jedes Unternehmen sollte klare Ziele haben, wo es heute bei diesem Thema steht und wohin es gehen soll. Daraus lassen sich strategische Stossrichtungen und messbare Ziele auch auf der Zeitachse ableiten, nachvollziehen und kontrollieren.

2 Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungs-Evaluationen

In einem zweiten Schritt geht es darum, die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen zu evaluieren. Die Komposition der Gremien

muss sicherstellen, dass die bestqualifizierten Führungspersönlichkeiten mit den passenden Kompetenzen zusammenarbeiten. Zudem sollten diese mit einer wertebasierten Führung, konfliktfreien Zusammenarbeit (Strukturen) und vorurteilsfreien Kommunikation operieren.

Die einzelnen Mitglieder sollten als wertebasierte Vorbilder positioniert werden. Nur wenige ausgewählte Partner im Executive Search wie Knight Gianella verfügen über die einschlägige Expertise, die Glaubwürdigkeit und den vertrauensvollen Zugang zu Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen, um diese bei dieser sensiblen und diskreten Aufgabe zu begleiten.

3 Strukturelle Rahmenbedingungen für Gender Diversity

Damit sich Gender Diversity überhaupt entfalten kann, sollten in einem dritten Schritt konsistente Strukturen implementiert werden. In der überwiegenden Anzahl untersuchter Unternehmungen wird die Strategie widersprüchlich in das Target Operating Model umgesetzt. Die Aufgaben und Verantwortungen einzelner Bereiche sind unklar abgegrenzt, überschneiden sich, lassen Lücken und haben inhärent widersprüchliche Zielsetzungen.

Dies führt zu einem hohen Bedarf an Abstimmungen und Konflikten, die oft mehr als die Hälfte der Führungszeit beanspruchen,

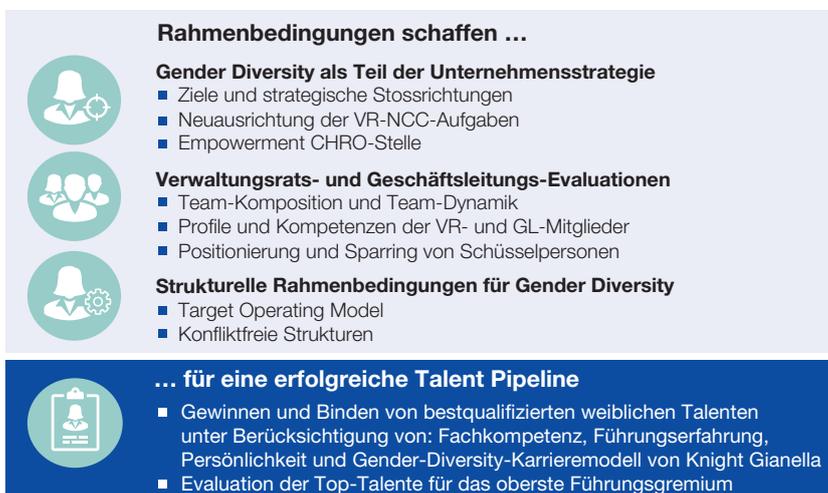


Abb. Holistischer Gender-Diversity-Ansatz



als wenig sinnstiftend beurteilt werden und einen grossen Koordinationsaufwand bedin- gen. Dies schränkt die Flexibilität der einzel- nen Mitarbeitenden ein und betrifft damit ei- nen der wichtigsten Gründe, die als Barriere gegen Gender Diversity genannt werden. Zu- dem wird in dieser Zeit weder für die Kunden noch für die Aktionäre Wert geschaffen. Vor allem aber verhindert es die Entwicklung ei- nes Gremiums zu einem Team und somit fun- damental den Nutzen von Gender Diversity.

4

Sicherstellen des Talent-Managements

Im letzten Schritt sollten Unternehmen eine eigene Talent Pipeline aufbauen. Für die Gewinnung der Talente sollten Unternehmen ausserhalb der eigenen Netzwerke (über den eigenen Tellerrand hinaus) mit ausgewählten Partnern im Executive Search zusammenar- beiten, die nachweislich den bestmöglichen, von Vertrauen geprägten Zugang zu diesen ra- ren bestqualifizierten Talenten sicherstellen.

Nachdem diese gewonnen worden sind, sollten sie aber auch entwickelt werden. Bei den weiblichen Talenten sind die Lücken zu schliessen, die sie aufgrund der Werdegän- ge und der Familiensituation im Lebenslauf haben. Mit weiblichen Talenten, die in naher Zukunft möglicherweise Kinder haben wer- den, sollten Unternehmen proaktiv das Ta- buthema der Familienplanung ansprechen.

Das Gender-Diversity-Karrieremodell von Knight Gianella dient als Unterstützung, um die Bedürfnisse der Frauen besser zu verstehen und gemeinsame Lösungen zu vereinbaren.

Fazit

Gender Diversity bringt eine grosse Chance für mehr Wettbewerbs- fähigkeit, wenn Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen die Rahmen- bedingungen dafür schaffen. Nur durch einen holistischen Ansatz ist es möglich, das Thema Gender Diversity im Unternehmen zu verankern und bestqualifizierte weibliche Talente einerseits für die obersten Führungsgremien zu gewinnen und andererseits länger- fristig ans Unternehmen zu binden. Packen wir es an!

Erfolgsfaktor Unternehmensdesign

Mehr Frauen im Topmanagement

Klare Strukturen fördern die Flexibilität und die Zusammenarbeit im Team. Durch die Entwicklung eines Target Operating Models mit klaren Verantwortungen reduziert sich der Koordinationsaufwand stark und spielt «nützliche» Tage pro Woche frei. Folglich bleiben Frauen länger in diesem Unternehmen.



Dr. Thierry Lalive d'Epinay
Senior Partner
hpo management consulting ag

Warum bleiben Frauen untervertreten? Umfragen ergeben ein klares Bild: Als Begründung für die Untervertretung von Frauen in Führungsgremien werden primär zwei Punkte erwähnt, um Arbeit und Familie in Einklang zu bringen¹:

Zu wenig Flexibilität bei den Arbeitszeiten
Mütter (oder Väter!) würden oftmals gerne mehr arbeiten, aber in einem flexiblen Rahmen, zum Beispiel am Abend, wenn die Kinder im Bett sind. Dies ist schwierig, da administrative und organisatorische Arbeiten fixe Termine verlangen.

Verzögerte Karrieren bei Teilzeit

Teilzeit hat einen inhärenten Nachteil: Die «nützliche» Arbeitszeit, und damit auch die Karriereentwicklung, verzögert sich, und zwar überproportional, da in der Regel in Führungspositionen ein fixer Grundstock ad-

ministrativer und organisatorischer Arbeiten den Anteil kreativer Tätigkeiten beschränkt².

Andere Massnahmen, die oft von Personalabteilungen gefördert werden, wie inklusive HR-Prozesse, Frauenförderungsprogramme oder Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, spielen dagegen eine untergeordnete Rolle und haben kaum eine Wirkung mit Bezug auf Karriereentwicklung³. Sie bieten aber wichtige Spiel- und Profilierungsmöglichkeiten für Unternehmenskommunikation und Politik. Es gibt Lösungen, um die Karriereentwicklungen trotz Teilzeit voranzutreiben. Mit einem entsprechenden Target Operating Model wird die Flexibilität erhöht und Zeit für die Weiterentwicklung freigespielt.

Geschäftsleitungen sind keine Teams

Es geht aber nicht «nur» um mehr Frauen im Top Management an sich, sondern um den



Isabel Hoppe
Senior Consultant
hpo management consulting ag

- 1 Analyse «Erfolgsfaktor Diversity: Talentförderung und Karriereplanung», 100 Einzelgespräche mit VR, CEO und CHRO aus börsenkotierten und grossen, nicht börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz, ge-führt durch Dr. Fabienne E. Meier, Partnerin Knight Gianella, 09-11/2020.
- 2 Sander, G. (2016). The Penalty of Part-time Work (CCDI). Von <https://weadvance.ch/wp-content/uploads/2020/01/The-Penalty-of-Part-Time-Advance-FINAL-REPORT-23-April-2016>.
- 3 Michielsens, E., Bingham, C., & Clarke, L. (2013). Managing Diversity Through Flexible Work Arrangements: Management Perspectives. Employee Relations, 36.

Nutzen davon: diverse Teams arbeiten kreativer, effizienter und nachhaltiger. Da liegt der weit grössere Haken. In den Dutzenden von Geschäftsleitungen, die wir als Verwaltungsrat, Geschäftsleitungsmitglied oder Berater intensiv kennengelernt haben, geht es eher um «koordinierte Einzelkämpfer» als um echte Teams. Ein Geschäftsleitungsmitglied identifiziert und beschäftigt sich primär mit dem eigenen Bereich und dem Erreichen der eigenen Ziele. Daran ändern auch gemeinsame Ziele und vom Gesamtergebnis abhängige Vergütungen wenig. Dies gilt weniger für Verwaltungsräte, was sich auch darin manifestiert, dass sich Diversität in Verwaltungsräten rascher entwickelt und entsprechend Früchte trägt.

Dieses «Einzelkämpfertum» hat die gleichen Ursachen wie der hohe Bedarf an Sitzungen und koordinativen Aufgaben: sich überschneidende Aufgabenbereiche, unklare Verantwortungen, widersprüchliche Zielsetzungen und damit inkonsistente Operating Modelle.

Das fundamentale Problem besteht darin, dass in praktisch allen Unternehmungen und Organisationen komplexe und inkonsistente Strukturen, unklare Verantwortungen, Abgrenzungsprobleme und damit letztlich Konflikte eine echte Teamarbeit gar nicht zulassen und einen ausserordentlich hohen Aufwand für Koordination bis zu Konfliktbewältigung erfordern. Zahlreiche Beispiele sind die Regel und reichen von Doppelspurigkeiten zwischen Verkauf und Engineering eines KMU in der Energiebranche, von Kompetenzproblemen zwischen Medizin, Pflege und Hotellerie in einem Spital, von Konflikten zwischen Unternehmenszentralen und Ländergesellschaften eines Industrieunternehmens bis zu Kämpfen um maximale eigene Marge zwischen Divisionen eines internationalen Nahrungsmittelkonzerns.

Die Lösung

Wie erkennt man den Handlungsbedarf in der eigenen Organisation? Ein starkes Indiz besteht, wenn Aufbau- und Ablauforganisation nicht deckungsgleich sind, das heisst, wenn sich Prozesse mit einer bestimmten Verantwortung über mehrere organisatorische Einheiten erstrecken. Mit den richtigen Designprinzipien lassen sich solche Inkonsistenzen vollständig vermeiden. Dasselbe gilt für jegliche Art von Matrix-Organisationen, auch

diese lassen sich in jedem Fall vermeiden. Ein ideales Target Operating Model lässt sich systematisch entwickeln und kann mit geringem Aufwand und allenfalls schrittweise implementiert werden. Dieses Modell beinhaltet alle Aspekte von der strategischen Führung, der Produkt- und Prozessinnovation bis hin zum Tagesgeschäft und garantiert sowohl eine tagesaktuelle Strategie als auch ein effizientes tägliches Arbeiten.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) erlauben effizientere und auch neue Geschäftsmodelle. Auch hier ist ein systematisches Unternehmensdesign mit klaren, eventuell neuen durchgängigen Verantwortungen, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung und kann ein weiterer Hebel in der Reduktion des hohen Anteils administrativer und organisatorischer Arbeiten sein.



hpo.ch

Vereinfachtes Beispiel

Nehmen wir an, in einem gut geführten Unternehmen arbeitet eine Führungsperson drei Tage pro Woche in Sitzungen und Gremien primär an koordinativen Aufgaben. Dies ist aufgrund unserer Erfahrungen bereits eine sehr positive Annahme, treffen wir doch häufig CEOs mit monatelang ausgebuchten Agenden. Dann bleiben zwei «kreative» Tage für strategische Überlegungen und persönliche Entwicklung. Reduzieren wir dann das Pensum auf 80% bleibt noch ein magerer Tag für die persönliche Entwicklung.

Nach einer Überarbeitung des Operating Modells reduziert sich der Sitzungs- und Koordinationsaufwand auf maximal einen Tag pro Woche. Dies erhöht die zeitliche Flexibilität und die kreative Zeit verdoppelt sich auf vier Tage. Auch bei einem 80%-Pensum bleiben noch drei kreative Tage. Vor allem aber entwickelt sich die Geschäftsleitung zu einem Team, das Diversität ermöglicht und sogar anzieht und das Unternehmen zu einem Top-Performer in der Branche werden lässt.

Dieses Beispiel ist sehr stark vereinfacht, kann aber mit zahlreichen konkreten Beispielen hinterlegt werden, und zeigt, dass die Schaffung von Voraussetzungen für produktive, diverse Teams durch klare Strukturen eine effektive Lösung darstellt.

Der Funke muss springen!



Wenn Unternehmen mehr bestqualifizierte Frauen in den obersten Führungsgremien haben wollen, sollten sie zwingend eine wertebasierte und gleichzeitig wettbewerbsfähige Unternehmenskultur etablieren. Gefragt sind «gute» Leadership-Qualitäten.



Sandro V. Gianella
Managing Partner
Knight Gianella

Gestartet wird mit einer Evaluation «at the top». Diese stellt sicher, dass die einzelnen Führungspersönlichkeiten in den obersten Führungsgremien sich kompetenzbasiert besser im Team einbringen, ihre Beiträge und Handlungen positiv wahrgenommen werden, was in der Folge die Unternehmenskultur positiv prägt. Das hat einen direkten Einfluss auf die Gewinnung und Retention von Frauen, denn diese wollen in der Regel in wertebasierten Unternehmenskulturen arbeiten.

Warum ist die Unternehmenskultur so wichtig?

«Die Unternehmenskultur zementiert die ungeschriebenen Gesetze im Umgang miteinander.» Dieses Statement basiert auf einer Aussage der repräsentativen Knight Gianella VR-Umfrage. Praktisch alle Teilnehmenden der VR-Umfrage sind sich einig, dass das Verhalten von Verwaltungsratspräsidenten, Verwaltungsrat, CEO und der Geschäftsleitung

(«tone from the top») die Unternehmenskultur wesentlich prägt. Eine sehr hohe Zustimmung erhält in der VR-Umfrage das Sprichwort «Culture eats strategy for breakfast.» Auch wird bestätigt, dass die Unternehmenskultur von vielen verschiedenen Massnahmen und Verhaltensweisen auf allen Stufen geprägt ist, viel mehr als von Artefakten wie Gebäude, Logo etc. Anders formuliert: Die Summe aller Handlungen des obersten Führungsgremiums beeinflusst die innere und äussere Wahrnehmung eines Unternehmens.

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der Gewinnung und Bindung von Talenten. So sind zum Beispiel bestqualifizierte Frauen sehr aufmerksam und sensibel, wenn es um die Unternehmenskultur geht. Die meisten Frauen wollen sich in ein Unternehmen einbringen, in dem sie einen sinnstiftenden Beitrag leisten können. Sie fordern eine wertebasierte Führung, eine konfliktfreie Zusammenarbeit (Strukturen) und eine vorurteilsfreie Kommunikation. Wenn

die Dynamik im Team nicht stimmt, wandern diese Frauen schnell in andere Firmen und Branchen ab, wo sie für sich geeignetere Rahmenbedingungen antreffen. Folglich hat die beste Strategie – auch bei der Gewinnung und Bindung von Talenten – wenig Chancen, konsequent umgesetzt zu werden, wenn die Kultur und der «tone from the top» nicht stimmen. Gefragt sind integrative Führungsqualitäten – der Funke muss springen!

Doch wo startet man, um eine «gute» Unternehmenskultur zu etablieren?

Mit meiner mehr als 30-jährigen Erfahrung als Executive Search und Boardroom Consultant wie auch als Unternehmer empfehle ich, mit einer Evaluation «at the top» (beim obersten Führungsgremium) zu starten, welche den guten «tone from the top» sicherstellt. Eine Evaluation ist ein matchentscheidendes Instrument, um ein gemeinsames Verständnis nicht nur von Zielen, sondern auch von der Art und Weise der Zusammenarbeit zu schaffen. Evaluationen schaffen die Basis für kompetenzbasierte und teamorientierte Gremien. Die einzelnen Führungspersönlichkeiten können sich anschliessend besser im Team einbringen und zudem die Reputation des Teams positiv nach aussen wie auch nach innen mitprägen. Sprich: Sie beeinflussen durch ihr Verhalten und ihre Handlungen die Unternehmenskultur.

Warum sollte sich das oberste Führungsgremium evaluieren lassen?

Evaluationen bringen mehr Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Wertschöpfung in eine Organisation. Mit einer Evaluation lassen sich folgende Optimierungen erreichen:

Strategischer Fit

Die Gremium-Kompetenzen werden stärker auf die strategischen Herausforderungen des Unternehmens ausgerichtet, so dass das Unternehmen fit für die Zukunft ist.

Gap-Analyse Individuen und Gremium

Individuen sind Teil des Teams und müssen optimal mitwirken können. Die Lücken sollten geschlossen werden, damit das Team als Ganzes optimal funktionieren kann.

HR-Agenda/Nachfolgeplanungen

Die Nachfolge kann optimal aufgebaut wer-

den, indem die strategischen Herausforderungen transparent gemacht und die dafür nötige neuen Kompetenzen längerfristig nachhaltig aufgebaut werden.

Gender Diversity/Talent Management

Durch einen systematischen Ansatz werden die Rahmenbedingungen geschaffen, um die weiblichen Führungspersönlichkeiten zu gewinnen, zu entwickeln und ans Unternehmen zu binden.

Gemeinsames Verständnis

Die faktenbasierte Beurteilung schafft einen abgestimmten Rahmen über Ziele, Komposition und Zusammenarbeit des Teams. Somit ist sie ein wirkungsvolles Instrument für Gespräche und Optimierungen.

Positive Wahrnehmung

Durch das gemeinsame Verständnis werden die Wahrnehmung und die Reputation des Teams nach aussen (externe Stakeholder) und nach innen (eigene Organisation) gesteigert.

Es gibt verschiedene Optionen der Evaluation – von der Fremd-Evaluation bis zur Selbst-Evaluation. Welche gewählt wird, hängt davon ab, wie viel Einblick das Gremium einem neutralen Partner wie Knight Gianella gewähren will, sprich wie tief und vertrauensvoll der Zugang gestaltet wird.

Empfehlung

Die Evaluation des obersten Führungsgremiums ist die Grundlage, damit ein Gremium zu einem Team wird, ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Zusammenarbeit hat und somit die künftigen strategischen, führungs-spezifischen und unternehmerischen Herausforderungen möglichst optimal meistern kann. Kompetenzbasierte und teamorientierte Gremien bringen mehr Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Wertschöpfung. Durch ihr Verhalten und ihre Handlungen prägen sie die Unternehmenskultur und haben einen Einfluss auf die Gewinnung und Retention von bestqualifizierten Frauen.

Erfolgsfaktor strategische Kommunikationsplanung

Erfolgreiche Führung braucht strategische Kommunikation



Boards und Managements sind in der Kommunikation stärker gefordert als früher. Sämtliche Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit haben hohe Erwartungen. Eine strategische Kommunikationsplanung ist für Frauen oder Männer einer der wichtigsten Schlüssel zum Erfolg.



Michael Schoenenberger
Partner und Mitinhaber
Hirzel.Neef.Schmid.
Konsulenten

Führungskräfte sind die wichtigsten Vertreter ihrer Organisationen. Was sie sagen, was sie nicht sagen, wie sie es sagen, zu wem und zu welchem Zeitpunkt: All dies kann sich direkt auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Falsche oder missratene Kommunikation schadet in den meisten Fällen der Reputation des Unternehmens – und der Reputation der Führungskraft.

Intern kann fehlgeleitetes Kommunikationsverhalten ganze Teams zerstören und Führungsgremien zersetzen. Meist sind dies schmerzliche Prozesse, die zu verhindern gewesen wären.

Hinzu kommt: Interne und externe Anspruchsgruppen zeigen sich heute viel kritischer und sie partizipieren mehr als früher. Die digitale Transformation hat die Kommunikationslandschaft umgekrempelt und komplexer gemacht. Jede und jeder verfügt heute über Kommunikationsmöglichkeiten

verschiedenster Art. Intern wird rasch zu extern.

Die Kommunikationsfelder einer jeden Führungskraft zwischen Kunden und Partnern, Aktionären und Investoren, Politik und Behörden, Teams und Mitarbeitenden, Mitbewerbern, Medien und Öffentlichkeit beeinflussen sich gegenseitig.

Zu dieser bereits anspruchsvollen Situation kommt nun relativ neu die Frage der Kommunikation zwischen den Geschlechtern hinzu. Ihre Bedeutung nimmt aufgrund der wachsenden Zahl weiblicher Führungskräfte zu. Frauen berichten zunehmend, wie herausfordernd (und frustrierend) es ist, sich in Männer-Gremien zu bewegen.

Frauen tun gut daran, sich ihre eigene Strategie zurechtzulegen. Männer, die Frauen fördern, tun gut daran, Issues der Kommunikation zu antizipieren und rechtzeitig die Weichen richtig zu stellen. Gemeint sind

Weichen für Züge, die im gesamten Unternehmen fahren. Männer wie Frauen kommen beide nicht umhin, ihr jeweiliges Kommunikationsverhalten intern und extern zu reflektieren.

Wie muss also **in** Führungsgremien kommuniziert werden, damit gemischte Teams erfolgreich sind? Welcher «tone **at** the top» muss sich etablieren, damit Frauen und Männer das Unternehmen gemeinsam erfolgreich führen können?

Die Führungskommunikation ist nicht minder entscheidend: Wie ist der «tone **from** the top»? Wir sehen, dass Führungskommunikation auch und gerade betreffend die weibliche Talent-Pipeline und bei der Bewältigung des Fachkräftemangels eine ganz wichtige Komponente ist.

Wie lässt sich nun in Unternehmen die Gender Diversity auf der obersten Führungsebene erfolgreich und nachhaltig umsetzen?

Als Startpunkt für eine gute kommunikative Kultur gebe ich Ihnen gerne die folgenden Punkte mit auf den Weg:

Aktives Zuhören

Gute Führungskräfte reden nicht nur – sie hören zu. Zeigen Sie Interesse an den Gedanken und Gefühlen Ihrer Kolleginnen und Kollegen, stellen Sie Folgefragen, um Verständnis zu zeigen. Das schafft Vertrauen und Respekt.

Beweisgestütztes Argumentieren

Diskutieren Sie mit Daten und Fakten. Das steigert die Glaubwürdigkeit Ihrer Beiträge erheblich. Evidenzbasierte Kommunikation trägt dazu bei, dass sich die Diskussion auf das eigentliche Thema fokussiert, und nicht auf Personen.

Konstruktives Feedback

Seien Sie geschickt im Geben (und Nehmen) von Feedback. Formulieren Sie Ihre Kritik spezifisch, objektiv und lösungsorientiert, und sprechen Sie Anerkennung aus, wenn sie fällig ist.

Offen und transparent

Schaffen Sie ein Umfeld, in dem eine offene Kommunikation geschätzt und gefördert wird. Geben Sie den Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Gedanken, Ideen und Bedenken zu äussern.

Konsistent bleiben

Seien Sie konsequent und konsistent in Ihrer Kommunikation. Wenn Sie das eine sagen und das andere tun, werden Ihre Glaubwürdigkeit, der Teamspirit im Führungsgremium und später auch das Vertrauen darunter leiden.

Vorurteilsfreier Umgang

Pflegen Sie als Führungskraft bewusst einen vorurteilsfreien Umgang mit anderen. Ihre Botschaften dürfen nicht von vorgefassten Meinungen, Vorurteilen, Stereotypen oder diskriminierenden Einstellungen beeinflusst sein.

Gegenseitiger Respekt

Bestehen Sie auf einem respektvollen Umgang in allen beruflichen Situationen. Dazu gehört, dass Sie erwarten, dass andere Ihnen zuhören, wenn Sie sprechen, dass Sie sich nicht unterbrechen lassen und dass Sie ruhig, aber bestimmt auf alle Fälle von Voreingenommenheit oder Diskriminierung reagieren.

Resilienz

Lernen Sie, mit Kritik und Zurückweisung umzugehen. Es wird Zeiten geben, in denen Ihre Entscheidungen oder Ihr Führungsstil in Frage gestellt werden, und Sie müssen in der Lage sein, Ihre Entscheidungen zu verteidigen und Ihr Vertrauen zu bewahren.

Halten sich Führungskräfte in Board und Management an diese wenigen Regeln, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen und Männer erfolgreich zusammen agieren.

Aber das genügt nicht. Aufgrund der immer komplexeren Anforderungen in der Kommunikation und neuer Herausforderungen wie der Kommunikation zwischen Geschlechtern, stellen wir eine Zunahme der Nachfrage nach strategischer Kommunikation und konstantem Kommunikations-Sparring zu.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es sich für Boards und Topmanagements auszahlt, die Kommunikation strategisch anzugehen. Bei Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten verfügen wir über die entsprechende Erfahrung und bewährte Verfahren und Methoden für die Kommunikationsstrategie.

Structure Matters

Inklusion braucht strategisches Unternehmensdesign

Diversität und Inklusion ist Führungsaufgabe. Diese Erkenntnis setzt sich zunehmend in der Praxis durch. Der Blick ist dabei häufig auf Personalentscheidungen der Führungskräfte gerichtet, auf ihr Mindset oder auf individuelle Verhaltensänderungen. Das reicht bei Weitem nicht aus. Strukturen und Prozesse, also das strategische Unternehmensdesign, spielen eine zentrale Rolle, wenn Inklusion und damit die Transformation zu einem diversen Unternehmen gelingen soll.

Brauchen Frauen andere Strukturen? Das war eine meiner zentralen Hypothesen, als ich anfangs der 90er-Jahre meine Dissertation schrieb. Es ist auch heute noch unsere Überzeugung am Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI), dass die Qualität von Management und Führung insgesamt besser wird, wenn ein systematischer D&I-Blick auf zentrale Unternehmensprozesse und -strukturen gerichtet wird. Wir haben das aber jeweils als «netten, positiven Nebeneffekt» unserer D&I-Projekte betrachtet. Nun hat ein Austausch mit Thierry Lalive d'Epinau von hpo management consulting und mit Fabienne Meier von Knight Gianella unsere Perspektive auf diese Frage und wie genau diese Fragestellungen zusammenhängen nochmals verändert. Im Fokus steht dabei das strategische Unternehmensdesign.

Strategisches Unternehmensdesign als Förderer oder Verhinderer von Inklusion

Eine zentrale Herausforderung ist, dass in praktisch allen Unternehmungen und Organisationen komplexe und inkonsistente Strukturen, unklare Verantwortungen, Abgrenzungsprobleme und damit letztlich Konflikte echte Teamarbeit gar nicht zulassen oder zumindest erschweren. Dies können interne Konkurrenz zwischen Profitcentern sein, Konflikte in Zielvereinbarungen zwischen Unternehmenseinheiten oder intransparente Entscheidungsprozesse.

In einer per Design konfliktträchtigen Unternehmensstruktur fällt es schwer, Frauen und Minderheiten gut zu integrieren. Diejenigen, die gewohnt sind, sich in solchen, teilweise schwierigen Strukturen zu bewegen und entsprechend zu manövrieren, sind diejenigen, die üblicherweise seit jeher dort arbeiten, sprich die bisherigen Mehrheiten – seien es Männer, Weisse, Ältere etc.

Das Gleiche gilt selbstverständlich auch umgekehrt: Wenn normalerweise vor allem Frauen im Unternehmen arbeiten und Unternehmensstrukturen konfliktträchtig konzipiert sind, fällt es schwer, Männer zu integrieren.

Hoher Anteil nicht wertschöpfender Arbeiten trifft besonders Teilzeitarbeitende

Ein hoher Aufwand für sogenannte «Interna»

ist klar ein Ausdruck unklarer und meistens widersprüchlicher Rahmenbedingungen und inkonsistenter Operating Models. Mit solchen konfliktträchtigen Strukturen und Prozessen ist aufgrund von Doppelspurigkeiten, permanenten Aushandlungsprozessen, Konkurrenz zwischen Teams etc. ein hoher Anteil nicht wertschöpfender Arbeiten in allen Positionen verbunden.

Das wiederum fordert besonders von Teilzeitarbeitenden einen sehr hohen Tribut. Koordinationsaufgaben «fressen» die knappe Zeit weg. Für kreatives Arbeiten an den Kernthemen bleibt viel zu wenig Raum – mit entsprechend negativen Effekten auf die Karriereentwicklung. Davon betroffen sind vor allem Frauen, da sie sehr viel häufiger Teilzeit arbeiten.

Positive Effekte der Digitalisierung nur, wenn die Hausaufgaben gemacht wurden

Saubere Strukturen und Prozesse reduzieren nicht nur Konflikte und überflüssige Koordinations- und Abstimmungsaufgaben, sie sind auch die Voraussetzung für den Einsatz moderner Collaboration Tools wie Slack, Mural, Sharepoint, Microsoft Teams oder andere. Wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht zuvor neu gestaltet werden, verlagern sich die Konflikte nur in einen neuen Raum. Die positiven Effekte der Digitalisierung, zum Beispiel die Demokratisierung des Informationszugangs und die Möglichkeit des Arbeitens bei stark reduziertem Koordinationsaufwand, gehen sonst wieder verloren.

Fazit: Gutes strategisches Unternehmensdesign erleichtert die Inklusion

Klare Verantwortlichkeiten, konfliktfreie Strukturen und optimierte Operating Models reduzieren wiederkehrende Konflikte und damit nicht wertschöpfende Arbeiten, erhöhen die Digitalisierungsgewinne und sind damit eine zentrale Voraussetzung, um Minderheiten und damit mehr Diversität zu integrieren und eine inklusive Kultur zu leben. Es geht darum, im Kerngeschäft Voraussetzungen für produktive Teams inklusive oberster Führungsebene zu schaffen. Dann wirken auch angepasste HR-Prozesse, die vielfältige Talente rekrutieren und weiterentwickeln. Structure matters!



Prof. Dr. Gudrun Sander
Universität St. Gallen,
Co-Director
Competence Centre for
Diversity and Inclusion



ccdi-unisg.ch
welcome.diversityworks.ch

Aufbau einer strategischen statt «Diversity Wishing»

Der Mangel an hoch qualifizierten Talenten spitzt sich in der Schweiz zu. Dieser kann mit weiblichen Führungspersönlichkeiten gelindert werden, die richtig positioniert und entwickelt werden. Die Ergebnisse der Knight Gianella VR-Umfrage 2022/23 zeigen auf, dass «Diversity Wishing» nicht mehr reicht. Unternehmen müssen konkrete Massnahmen an die Hand nehmen.



Dr. Fabienne E. Meier
Partnerin Knight
Gianella & Partner AG

Der Mangel an hoch qualifizierten Talenten spitzt sich in der Schweiz zu. Die Ergebnisse der Knight Gianella VR-Umfrage 2022/23 belegen, dass die Hälfte der befragten börsenkotierten und nicht-börsenkotierten Schweizer Unternehmen den Talentmangel als die wichtigste Herausforderung (Nummer eins aller zehn Nennungen) für ihre/n CEO bezeichnen. In den letzten zwei Jahren hat sich die Problematik massiv verschärft. Zum Vergleich: Im Jahr 2020 haben nur 24 Prozent (statt 49 Prozent im Jahr 2022) der Befragten den Talentmangel als Herausforderung genannt. Es ist heute eine Tatsache, dass Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von Führungskräften haben.

Was ist das Ziel der strategischen Talententwicklung?

Das Ziel aller Unternehmen in der Schweiz sollte es sein, das volle Potenzial der am Arbeitsmarkt verfügbaren Talente zu nutzen. Eine wichtige Gruppe an Talenten für die Un-



Talent-Pipeline

Unternehmen sind bestqualifizierte Frauen. Sie sind heute sehr gut ausgebildet, nehmen Einzug in die höheren Führungspositionen und stehen für ihre Anliegen ein. Zudem adressieren sie eine weibliche Kundschaft, haben einen positiven Einfluss auf die Team-Dynamik und fördern folglich unter anderem dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Obwohl es heute in vielen Branchen genügend bestqualifizierte Frauen gibt, liegt gemäss der VR-Umfrage der Frauenanteil auf Stufe Geschäftsleitung aktuell gerade bei 15,2 Prozent und der erwartete Wert bei 26,6 Prozent in den nächsten drei Jahren. Die reale Entwicklung des Frauenanteils (1,1 Prozentpunkte pro Jahr) hinkt der erwarteten Entwicklung (3,8 Prozentpunkte pro Jahr) eklatant hinterher, was auf einen dringenden Handlungsbedarf hinweist. Das heisst: In der Schweiz verlieren wir viel zu viele bestqualifizierte Frauen innerhalb des «Systems» beziehungsweise die Unternehmen entwickeln sie zu wenig für die obersten Führungspositionen.

Weg von «Diversity Wishing» – hin zu Massnahmen?

Es braucht mehr als «Diversity Wishing». Es braucht die notwendigen Massnahmen, um den gesamten Pool an Talenten am Arbeitsmarkt optimal zu nutzen. «Diversity Wishing» (Diversitäts-Wunschdenken) bedeutet: Man kann nicht die Idee ideologisch unterstützen und auf eine positive Entwicklung hoffen, ohne die notwendigen Massnahmen an die Hand zu nehmen. Es sind ausserordentliche Anstrengungen der Unternehmen notwendig, um dies in die Tat umzusetzen. Dazu gehören zwei Schlüsselmassnahmen: der «Tone from the Top» und das «Empowerment» der obersten HR-Leitung.

Erste Massnahme: der «Tone from the Top»

Mit dem «Tone from the Top» sind das Verhalten und die Kommunikation von Verwal-

tungsrat, CEO und Geschäftsleitung gemeint. Von den Mitgliedern in den obersten Führungsgremien wird in der heutigen Zeit erwartet, dass sie sich als wertebasierte Vorbilder verhalten, vorurteilsfrei kommunizieren und folglich eine gute Unternehmenskultur der Mitarbeitenden-Wertschätzung und Talent-Entwicklung etablieren.

Vor allem die/der CEO ist die wichtigste Identifikationsfigur im Unternehmen und hat aufgrund ihrer/seiner Rolle eine grosse Strahlkraft. Nur 36 Prozent der befragten VR-Mitglieder erkennen die positive Haltung der/des CEOs als weit gegeben; 49 Prozent geben an, dass sie im Verwaltungsrat gut bis sehr gut unterwegs sind. Das ist noch deutlich zu wenig. In den Gremien, bei denen Nachholbedarf besteht, sollte ohne Umschweife angesetzt werden, um ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Komposition, Zusammenarbeit und Spielregeln zu schaffen, das von allen Interessengruppen positiv wahrgenommen wird.

Zweite Massnahme: das «Empowerment» der obersten HR-Leitung

Die Rolle der obersten Human-Resources-Leitung (HR, auch CHRO/CPO genannt) muss auf die strategische Ebene gebracht werden und Teil der Geschäftsleitung (oder erweiterter Geschäftsleitung) sein, was bei nur 51 Prozent der Befragten der Fall ist. Zudem benötigt die HR-Leitung Gestaltungsraum und «Empowerment».

Das bedeutet, dass sie die notwendigen Kompetenzen und finanziellen Budgets erhält, um eine strategische Talent-Pipeline überhaupt in die Wege leiten zu können. Da sich die strategische HR-Aufgabe für viele Unternehmen schwieriger als auf den ersten Blick gestaltet, ist eine Unterstützung durch Executive-Search-Beratungsunternehmen wie Knight Gianella sinnvoll, welche über die einschlägige Glaubwürdigkeit und Expertise verfügen, Unternehmen beim Aufbau einer strategischen Talent-Pipeline zu begleiten.

Warum ist der Aufbau einer strategischen Talent-Pipeline wichtig?

Eine strategische Talent-Pipeline identifiziert und entwickelt potenzialbasiert diejenigen Führungskräfte, die für eine Position im obersten Führungsgremium infrage kommen. Durch gezielte Förderungsprogramme für (wenige) ausgewählte und bestqualifizierte Talente können Unternehmen gezielt und nachhaltig deren holistische Kompetenzen stärken und ihre Potenziale besser nutzen. Die Talente in diesem Talent-Pool sind leistungsfähiger, erfolgreicher, motivierter und engagierter. Sie können sich auch besser ins Team einbringen und die Dynamik prägen. Sie erhalten eine Entwicklungsperspektive und werden ans Unternehmen gebunden. Unternehmen, die ihre Talente richtig positionieren, sind auch attraktiver für neue Talente. Diese Unternehmen werden den «Kampf» um Talente gewinnen.

Gemäss der Knight Gianella VR-Umfrage sind die Förderungsprogramme für Frauen in Führungspositionen in den meisten börsenkotierten und grossen, nicht-börsenkotierten Unternehmen erst teilweise umgesetzt. Die Zahlen sprechen für sich: 13 Prozent der Befragten nennen die Förderungsprogramme für Frauen in Führungspositionen als weit umgesetzt, 49 Prozent als teilweise umgesetzt, 30 Prozent als kaum oder nicht umgesetzt, und die restlichen Befragten machen keine Angaben darüber.

Gerade weibliche Führungskräfte haben oft einen Nachholbedarf. Eine Studie von

Advance und der Universität St. Gallen von 2021 belegt, dass Frauen in den Familienjahren zwischen 31 und 50 Jahren als «Risiko-gruppe» weniger befördert worden sind – ob mit oder ohne Kinder. Das ist auch einer der Gründe, warum die Mehrheit der Männer an der Unternehmensspitze denkt, dass Lücken vorliegen, ein Nachholbedarf besteht und Förderungsprogramme für Frauen – wie auch für Männer – zwingend notwendig sind.

Wo liegt die Gefahr des «Reverse Gender Gaps»?

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass sowohl weibliche als auch männliche bestqualifizierte Talente in die strategische Talent-Pipeline integriert werden müssen. Es soll vermieden werden, dass die Männer aus dem Beförderungsprozess ausgeschlossen werden, sogar frustriert das Unternehmen verlassen oder den Anschluss für eine Karriere verlieren («Reverse Gender Gap»). Dies im Wissen, dass mit dem richtigen Sensorium ein besonderer Fokus auf die Evaluation und Entwicklung von Frauen zu legen ist, um diese Talentgruppe zu aktivieren.

Welche Kompetenzen müssen gefördert werden?

Aus Sicht des Executive Searches ist ein holistischer Ansatz nötig. Folgende Kompetenzen sind unabdingbar für Positionen auf der obersten Führungsstufe:

Fach- und Führungskompetenzen

Es ist selbstverständlich, dass die Fach- und Führungskompetenzen in hohem Mass verfügbar sein sollten und zum Erfüllen des Zwecks und der Ziele des Unternehmens beitragen müssen.

Persönlichkeitskompetenzen

In der Regel werden Führungspersönlichkeiten mit Format («Leading with Heart and Mind») bevorzugt, die eine in der heutigen Zeit unabdingbare «weisse Weste» vorweisen können, authentisch bleiben und ein professionelles Auftreten an den Tag legen.

C-Level-Kompetenzen

Führungspersönlichkeiten müssen die gläserne Decke, den Preis der Karriere, die Spielregeln und die Dynamik in Geschäftsleitungsgremien (auch «Savoir-faire» genannt) kennen, um sich auf der obersten Führungsstufe behaupten und erfolgreich agieren zu können. Dabei ist die Kommunikation gegenüber verschiedenen Interessengruppen (Investoren, Verwaltungsrat, Management, Mitarbeitende, Medien etc.) ausschlaggebend. Zudem sind die Fähigkeit, nach oben zu netzwerken, und die Präsenz in den richtigen Business-Clubs oftmals entscheidend für den längerfristigen Erfolg einer

Karriere. Ganz gemäss dem Motto: «Wer sich kennt, vertraut sich.»

Eine Führungspersönlichkeit auf der obersten Führungsebene ist mehr als nur ein fachliches Talent mit Führungserfahrung. Es ist eine Persönlichkeit mit Format, die erfolgreich positioniert ist, von den verschiedenen Interessengruppen positiv wahrgenommen wird und sich längerfristig erfolgreich behaupten kann.

Empfehlung

Um das gesamte Potenzial an Talenten am Arbeitsmarkt zu adressieren, braucht es eine strategische Talent-Pipeline. Bei den meisten Potenzialanalysen wird nur auf die Fach- und Führungskompetenzen, jedoch meist nicht auf die Persönlichkeits- und C-Level-Kompetenzen eingegangen. Dazu hat Knight Gianella, zusammen mit dem auf Executive und Career Sparring spezialisierten Kooperationspartner mindyourstep, ein Programm entwickelt, um die Potentiale von ausgewählten Talenten fürs oberste Führungsgremium zu evaluieren und in deren Entwicklung zu begleiten.

7 Fragen an Sandra Emme, multiple Verwaltungsrätin

Was zeichnet für Sie als Verwaltungsrätin eine gute, zeitgemässe und inklusive Unternehmenskultur aus?

Wertschätzung, Respekt, Vertrauen und Transparenz – das ist nicht neu, muss jedoch täglich gelebt werden. Die positiven Effekte der Diversität entstehen mit der Inklusion und wenn Mitarbeitende sich frei fühlen, ihre Meinung zu äussern. Zwischenmenschliches Verständnis gelingt, wenn wir die unterschiedlichen Arten zu kommunizieren, zum Beispiel von Frauen und Männern, verstehen und offen dafür sind.

Warum ist die Unternehmenskultur so wichtig, um mehr Frauen für Topmanagement-Positionen zu gewinnen, zu entwickeln und diese auch später in diesen Rollen zu behalten?

Die Unternehmenskultur schafft die Rahmenbedingungen für die Karriereentwicklung. Gleichberechtigung und Chancengleichheit bilden dabei die Basis. Bei einer inklusiven Unternehmenskultur sind

Frauen auch bereit, gewisse – eventuell subjektiv empfundene – Risiken einzugehen wie beispielsweise neue Karriereschritte.

Oftmals verlassen Frauen Firmen, wenn sie Mutter werden oder werden wollen. Sie fragen sich, ob diese Rolle mit der Kultur des Unternehmens vereinbar ist. Ist für sie die Antwort nein, geht wertvolles Potenzial für das Unternehmen verloren.

Wie verändert man die Unternehmenskultur, damit mehr bestqualifizierte Frauen Karriere machen wollen?

In der Schweiz studieren mehr Frauen als Männer, doch in den Konzernleitungen kommen nur etwa 15% Frauen an. Die Unternehmenskultur allein wird dies nicht ändern. Es braucht entsprechende Rahmenbedingungen. Dazu gehören eine kritische Masse an Frauen auf allen Ebenen einer Unternehmung sowie Regelungen zur Gleichberechtigung und Chancengleichheit, zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Auch Rollenmodelle können helfen Frauen zu ermutigen.

Ich selbst kann mich hier auch nur bedingt äussern, denn ich habe keine Kinder und grössten Respekt vor Frauen und Männern, die Familie und Karriere unter einen Hut bringen.

Welche Rolle muss der Verwaltungsrat einnehmen, um diese Unternehmenskultur zu etablieren?

Als glaubwürdiges Beispiel vorangehen durch die eigene Zusammensetzung, die der Konzernleitung und das Vorleben der Werte. Der VR kann im Rahmen der Kultur die strategische Umsetzung der «Diversity, Equity und Inclusion (DEI)»-Prioritäten unterstützen, ihren Fortschritt durch Leistungskennzahlen messen und incentivieren, zum Beispiel in «Long-Term Incentive (LTI)»-Programmen. Leistungskennzahlen müssen sich nicht auf



Quoten beschränken. Die Einführung von DEI-Programmen, wie zum Beispiel Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, können ebenfalls helfen, die Ursachen zu adressieren.

Holistisch betrachtet kann auch der Business Case für hybrides Arbeiten und Kinderbetreuungsangebote interessant sein: Talentgewinnung und -bindung, gesparte Rekrutierungskosten, höhere Produktivität, geringere Fehlzeiten etc. summieren sich.

Wie kann der/die CEO und die Geschäftsleitung zur Unternehmenskultur beitragen und welche Rolle nimmt dabei der/die CHRO/CPO (Chief Human Resource Officer / Chief People Officer) ein?

CEO und Geschäftsleitung spielen eine entscheidende Rolle bei der Unternehmenskultur: Sie sind die Vorbilder für die Mitarbeitenden und setzen die Werte und Normen des Unternehmens implizit durch ihr tägliches Verhalten. Ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit ist entscheidend: Wird aktiv zum Thema Kultur kommuniziert? Welchen Wert hat sie gegenüber anderen Leistungskennzahlen? Werden Ausnahmen toleriert, besonders beim Top-Management?

HR ist ein wichtiger Partner für das Verständnis der Werte innerhalb der Unternehmung, beispielsweise durch Sensibilisierung und Trainings, aber auch bei der Anpassung an regionale oder lokale Realitäten und Reifegrade. Dies erhöht die Relevanz und Akzeptanz. HR kann ebenfalls den «Cultural Fit» bereits bei der Rekrutierung neuer Talente sicherstellen und auch die Entwicklung der Unternehmenskultur über die Zeit hinweg messen.

Wie treiben Sie persönlich als Verwaltungsrätin die Kulturtransformation in Ihren Unternehmen voran?

Durch Umsetzung der bereits erwähnten Massnahmen, abhängig vom Reifegrad des Unternehmens, und regelmässigem Review der Kultur: Diesen Sommer haben wir mit einem Verwaltungsrat in einem mehrtägigen Workshop mit Konzernleitung und HR, basierend auf Mitarbeiterfeedback, unsere Werte hinterfragt und konkretisiert. Nun laufen weltweite Trainings und wir arbeiten mit den Werten, zum Beispiel auch mit einem eigens entwickelten Kartenspiel zum Thema.

Auch externe Zusammenarbeit hilft beim Lernen: wir beschäftigen dank Partnerorganisationen an verschiedenen internationalen Standorten Menschen mit kognitiver und physischer Beeinträchtigung. Mittlerweile arbeitet eine blinde Person in der Fertigung: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

Welche Frage würde Sie sich in diesem Kontext selbst stellen und beantworten?

Wie kann ich besser mit meinen männlichen Kollegen kommunizieren und ihnen verdeutlichen, wie es sich anfühlt, in einer männlich dominierten Geschäftswelt in der Regel in der Minderheit zu sein und sich anders und dadurch zum Teil auch verunsichert zu fühlen?

Meine Antwort auf diese Frage wäre: Transparent kommunizieren, guten Willen voraussetzen, Dinge nicht persönlich nehmen, nie den Humor verlieren und niemals aufgeben!



Lebenslauf

Mit einem Master in Business-International Management begann Sandra Emme ihre unternehmerische Karriere in Frankreich als Mitgründerin mehrerer IT-Startups, die global expandierten und später erfolgreich verkauft wurden. Seit 12 Jahren ist sie bei Google tätig, aktuell als Industry Leader, wo sie Industriefirmen in ihrer Transformations- und Datenstrategie berät. 2018 wurde sie Mitglied des Verwaltungsrats der Panalpina Welttransport Holding AG und 2019 der Metall Zug AG. Aktuell hat sie Verwaltungsratsmandate inne bei der Belimo Holding AG (seit 2018) und der Zehnder Group AG (seit 2022). Sie ist Mitglied im Vorstand von digitalswitzerland, Dozentin für Digital Business Transformation an der IMD und zertifiziert in Corporate Governance (HSG) sowie ESG (Competent Boards).



Erfolgsfaktor Gender Diversity

Empfehlungen für CHRO und VR-NCC

Voraussetzungen zur Gewinnung und Bindung bestqualifizierter weiblicher Talente fürs Topmanagement.



Dr. Fabienne E. Meier
Partnerin Knight
Gianella & Partner AG

CHRO =
Chief Human
Resources Officer

VR-NCC =
Verwaltungsräte/innen
in Nominierungs-
und Vergütungsausschüssen

Gender Diversity ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Um bestqualifizierte weibliche Talente zu gewinnen und zu binden, sollten Unternehmen deren Bedürfnisse besser verstehen. Die Mehrheit der Frauen wollen sich in ein Unternehmen einbringen, wo sie einen sinnstiftenden Beitrag leisten können. Sie fordern eine wertebasierte Führung, eine konfliktfreie Zusammenarbeit (Strukturen) und eine vorurteilsfreie Kommunikation. 70 % der Frauen haben Kinder und müssen zusätzlich zur Karriere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stemmen. CHRO und VR-NCC-Mitglieder sollten das Tabuthema der Familienplanung proaktiv ansprechen und Lösungen anbieten, die mit dem in der Schweiz als wirtschaftsunfreundlich angesehenen Schulsystem und den teuren flankierenden Massnahmen machbar sind. Dazu

gehören hochqualifizierte Teilzeitstellen in hohen Pensen mit Visibilität und wenig Administration, familienkompatible Sitzungszeiten, individuelles Sparring und Mentoring.

Grundlage für die Empfehlungen

Die Analyse von Knight Gianella und die daraus abgeleiteten Empfehlungen basieren auf 100 Einzelgesprächen mit weiblichen VR, CEO und CHRO aus börsenkotierten und grossen, nicht börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz, im Zeitraum von September bis November 2020, zuzüglich einer umfassenden Literatur-Recherche.

Zugang zu den Talenten

CHRO (zunehmend auch CPO/Chief People Officer genannt) und VR-NCC-Mitglieder sind besonders gefordert. Sie müssen die bestqualifizierten weiblichen Talente gewinnen

und fürs Topmanagement entwickeln. Die bestqualifizierten Frauen sind für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wichtig, weil sie eine unterschiedliche Perspektive einbringen. Dadurch werden bessere Entscheidungen getroffen, es entsteht mehr Innovation und das Unternehmen ist längerfristig erfolgreicher. Zudem fordert der Schweizer Gesetzgeber per Januar 2021 eine Geschlechterquote. Diese verlangt, dass die etwa 300 bedeutenden börsenkotierten Gesellschaften die Frauenquote einführen. In Verwaltungsräten sollen beide Geschlechter zu mindestens 30% vertreten sein, in Geschäftsleitungen zu mindestens 20%. Die Übergangsfrist für die Verwaltungsräte beträgt fünf Jahre und für die Geschäftsleitung zehn Jahre.

Einige Unternehmen haben allerdings die Schwierigkeit, diese Frauen zu binden. Aus strukturellen und gesellschaftlichen Gründen sind bestqualifizierte weibliche Talente in der Schweiz eine knappe Ressource. Es wird CHRO und VR-NCC-Mitgliedern empfohlen, ausserhalb der eigenen Netzwerke (über den eigenen Tellerrand hinaus) mit ausgewählten Partnern im Executive Search zusammenzuarbeiten. Durch ihre einschlägige Expertise und Glaubwürdigkeit im Thema Gender Diversity können diese Partner nachweislich den bestmöglichen, von Vertrauen geprägten Zugang zu diesen raren bestqualifizierten Talenten sicherstellen. Zusätzlich wird den Unternehmen empfohlen, eine eigene Talent-Pipeline aufzubauen und ihre High Potentials längerfristig an sich zu binden.

Erste Voraussetzung: Bedürfnisse der Frauen

Damit die Bindung der weiblichen Talente gelingt, sollten sich CHRO und VR-NCC-Mitglieder mit den Bedürfnissen dieser Zielgruppe stärker auseinandersetzen. Die Mehrheit der Frauen bemängeln reine männergeprägte Gremien, konfliktreiche (aber auch unnötige) Meetings und unbewusste Vorurteile. Sie wünschen sich eine sinnstiftende Aufgabe und Vorbilder im Topmanagement, die vorurteilsfrei und wertebasiert führen. Sie bevorzugen Unternehmen, in denen teamorientiert zusammengearbeitet wird und wenige (strukturelle) Konflikte ausgetragen werden.

Eine besondere Gruppe ist diejenige der Frauen mit Kindern. Sie müssen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stemmen. Sie

sind heute sehr gut ausgebildet und hätten grundsätzlich die Voraussetzungen, Karriere machen zu können. Da das heutige Schulsystem aber als nicht sehr berufsfreundlich angesehen wird und die flankierenden Massnahmen in der Schweiz sehr teuer sind, weichen sie auf Teilzeitstellen aus und verlieren längerfristig an Attraktivität für Positionen im Topmanagement. Zudem bilden sie sich in dieser Zeit nicht immer genügend weiter und vernachlässigen ihr berufliches Netzwerk.

Die bestqualifizierten Frauen mit Kindern wählen in der Regel Firmenkulturen, die eine möglichst familieneignete Sitzungskultur und weniger konfliktreiche Strukturen haben. Zudem investieren sie in die teuren flankierenden Massnahmen (Kinderbetreuung, Haushalt und externe Dienstleistungen) bis zu privaten Schulen. Wenn die Frauen mit Kindern überlastet sind, greift der sogenannte Mental Load und sie sind nicht mehr bereit zu leisten. Geld sowie andere Anreize spielen eine untergeordnete Rolle bei der Motivation. Anders formuliert, die Unternehmen verlieren diese weiblichen Talente.

Zweite Voraussetzung: Gender-Diversity-Karriere

Gemäss Bundesamt für Statistik wünschen sich 60% der kinderlosen Frauen zwischen 20 und 29 Jahren zwei Kinder. 30% aller Akademikerinnen bleiben kinderlos. Das heisst 70% der bestqualifizierten Frauen werden Mütter. Nach der Kinderpause bleiben rund 22000 Akademikerinnen mit Kindern zu Hause, aber sie würden gerne arbeiten. Dieser Tatsache sollten Unternehmen ins Auge sehen.

Trotz des Fachkräftemangels haben bestqualifizierte Frauen mit Kindern Mühe, eine geeignete Stelle zu finden, weil sie nicht die richtigen Weiterbildungen absolviert haben, zu wenig Führungserfahrung ausweisen können und das berufliche Netzwerk vernachlässigt haben. Nur Frauen mit einer Vereinbarung mit dem Partner zu Hause (Partnervereinbarung), einer klaren Karriereplanung und gut

Die offene Diskussion über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein unabdingbarer Paradigma-Wechsel, den es zu vollziehen gibt.

funktionierenden flankierenden Massnahmen (Kinderbetreuung, Haushalt und externe Dienstleistungen) schaffen den Weg bis ins Topmanagement.

Die offene Diskussion über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein unabdingbarer Paradigma-Wechsel, den es zu vollziehen gibt. Eine Studie der UZH zur Gleichstellung besagt, dass Frauen optimal arbeiten können, wenn die vier Dimensionen der Vereinbarkeit (gesellschaftliche, individuelle, partnerschaftliche und berufliche Rahmenbedingungen) im gleichen Verhältnis stehen und somit ausgeglichen sind. Es geht nicht darum, eine Dimension zu perfektionieren, sondern es geht um die Ausgeglichenheit aller Dimensionen, um Karriere machen zu können.

Gender-Diversity-Karrieremodell

Die Bindung von weiblichen Talenten ist sehr kritisch in den Jahren, in denen die Frauen ihre Kinder bekommen. Es wird CHRO und VR-NCC-Mitgliedern empfohlen, bei weiblichen Talenten bereits vor der Geburt des ersten Kindes das Tabuthema der Familienplanung proaktiv anzusprechen. Dadurch kann eine auf die individuellen Bedürfnisse der Familiensituation angepasste Lösung gefunden werden.

Die Phasen der weiblichen Karriereplanung sind sehr unterschiedlich (vgl. Abbildung) und lassen sich wie folgt abgrenzen:

High Potentials in Pipeline: In dieser Phase werden die bestqualifizierten Talente iden-

tifiziert und für die Aufgabe gewonnen. Diese Frauen steigen wie ihre männlichen Kollegen ins Berufsleben ein und werden aufgrund ihrer Kompetenz auf die nächste Karrierestufe befördert. Frauen ohne Kinder haben in der heutigen Zeit somit die gleichen Chancen wie die Männer, wenn sie Karriere machen wollen und dafür gegen unbewusste Vorurteile eintreten. Dies war vor zwanzig Jahren noch viel schwieriger.

High Potentials in Work-Life-Balance-Phase: Sobald die Frauen Familie planen oder haben, ändert sich für sie die Situation. Sie gelangen in die Work-Life-Balance-Phase. Für sie ist zentral, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stemmen. Je schlechter die Vereinbarung mit dem Partner zu Hause, die Karriereplanung und die gewählten flankierenden Massnahmen (Kinderbetreuung, Haushalt und externe Dienstleistungen) sind, desto schwieriger wird es, später wieder auf hohem Niveau einzusteigen. Pro Kinderjahr kann in der Regel mit einem Karriereknick von mindestens acht Jahren (zuzüglich Abstand zu weiteren Kindern) eingerechnet werden. Zudem kommen die Frauen dann gerade in ein Alter, in dem die ausgewiesenen beruflichen Erfahrungen ausschlaggebend sind, um überhaupt ins Topmanagement zu gelangen. Die Ausnahmen sind vorhanden, aber selten anzutreffen.

Die CHRO und VR-NCC-Mitglieder sollten in dieser Phase die Frauen mit einem individuellen Mentoring begleiten. Sie sollten

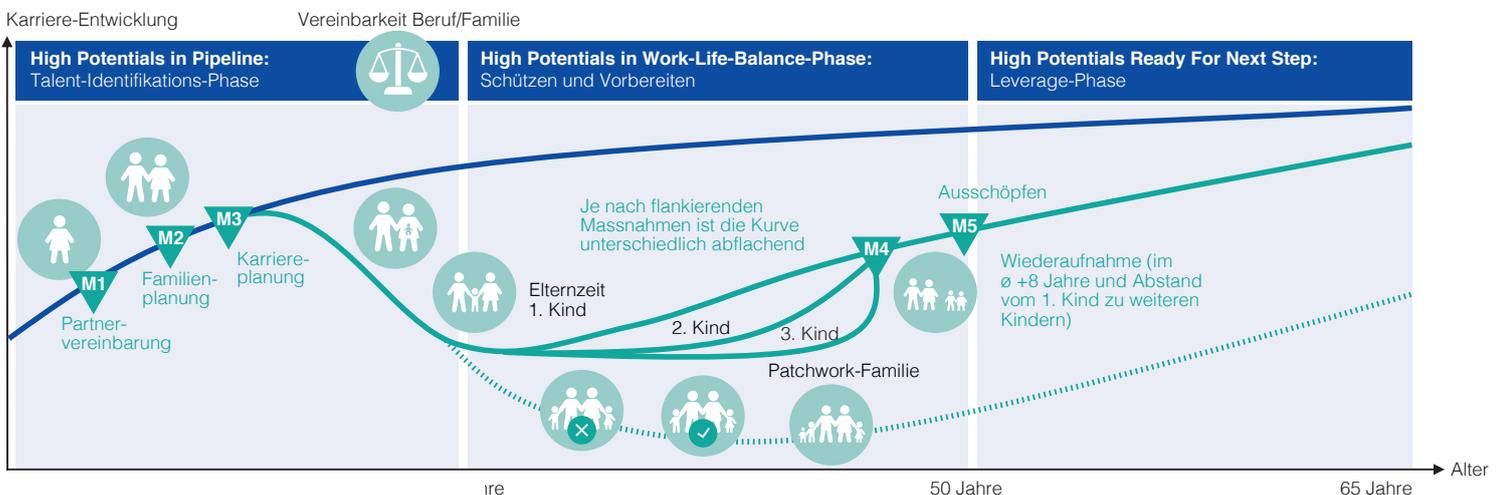


Abb. Diversity-Karriereplanungs-Modell

— Herren Generation Y und Baby Boomers, Frauen (ohne Kinder)
 — Frauen (mit Kindern) und Herren Generation Z

sie vorbereiten, damit sie später wieder voll einsatzfähig sind und das Potenzial entfalten können. Es braucht eine attraktive und faire Lösung, damit der Mental Load nicht greift, sich Frauen richtig weiterbilden und ihre Netzwerke pflegen. Die Frauen müssen an einer Karriere interessiert bleiben, damit sie später ins Topmanagement befördert werden können. Die Lösungen müssen mit dem noch als wirtschaftsunfreundlich angesehenen Schulsystem und den teuren flankierenden Massnahmen in der Schweiz finanzierbar sein.

High Potentials Ready For Next Step:

Wenn die Work-Life-Balance-Phase zu Ende geht, sind Frauen mit Kindern in der Regel eher wieder bereit, Karriere mit vollem Einsatz zu machen. Dies unter der Voraussetzung, dass ihnen die vielen unbewussten Vorurteile nicht einen Dämpfer gegeben haben und sie dadurch keine Lust mehr haben, für ihre eigenen Anliegen einzustehen. In der Regel kommen sie etwas später als ihre männlichen Kollegen in eine Topmanagement-Funktion, aber sie wollen diese Aufgabe machen und sind nicht ausgebrannt. Anders sieht es in Verwaltungsräten aus, die als flexible und hochqualifizierte Teilzeit-Modelle mit wenig administrativen Aufgaben gesehen werden und für Frauen mit Kindern relativ gesehen noch attraktiver sind.

Studien gehen davon aus, dass auch die Männer der neuen Generation Z künftig ihre Frauen stärker unterstützen werden. Deshalb wird das Gender-Diversity-Karrieremodell in ein paar Jahren wohl für beide Elternteile gelten.

Teilzeitstellen mit Visibilität

Bestqualifizierte weibliche Talente werden immer noch zu oft vor die Wahl gestellt, mindestens 80% (meistens sogar 100%) zu arbeiten. Mit einem reduzierten Pensum sind in der Schweiz meistens nur tiefqualifizierte, eher administrative Aufgaben möglich. Zudem fürchten sich Arbeitgeber vor Absenzen wegen kranker Kinder. Bei einem Ausfall kostet die Stellvertretung rasch eine sechsstellige Summe. Teilzeitstellen bedeuten für die Arbeitgeber einen klar höheren Aufwand.

Unternehmen sollten umdenken. Sie sollten Teilzeitstellen auf hohem Niveau (mög-

Karriere für Frauen

Entwicklung, Positionierung, Netzwerke und Kommunikation

In diesem Seminar wird gut ausgebildeten, kompetenten und ambitionierten Frauen detailliert und themenspezifisch aufgezeigt, welches die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Karriere sind. Sie lernen die Hemmfaktoren für eine bessere Diversität einzuschätzen und wissen, was nötig ist, um sich in der Schlüsselposition zu behaupten.

Mit einer klaren Positionierung lassen sich die eigenen Karriere-Chancen deutlich steigern. Dazu gehört das Verständnis von High-Performance-Teams, der C-Level-Persönlichkeit und des Umgangs mit den eigenen Ressourcen. Eine offene Diskussion über den Preis der Karriere, die Präsenz in Business-Netzwerken und die C-Level-Kommunikation ist dabei zentral. Zudem wird an der Aktivierung des eigenen Entwicklungspotenzials gearbeitet, damit gesetzte Ziele tatsächlich erreicht werden.



Melden Sie sich jetzt an!

zfu.ch/go/kvg

lichst in hohen Pensen) schaffen, mit denen sich die Frauen richtig positionieren und weiterbilden können. Diese Frauen sollten Visibilität bekommen und mit dem obersten Führungsgremium zusammenarbeiten können. Zudem sollten unnötige Abstimmungsmeetings und administrativen Aufgaben auf ein Minimum reduziert bzw. sogar komplett eliminiert werden. Dadurch profitieren beide Seiten. Wenn Unternehmen ihre weiblichen Talente unterstützen, bekommen sie bestqualifizierte und zudem auch längerfristig loyale Mitarbeitende. Frauen, die durch ihre Unternehmen in dieser Phase begleitet wurden, haben eine stärkere Identifikation zum Unternehmen und wollen längerfristig in diesem Unternehmen tätig bleiben.

Individuelles Sparring und Mentoring

Aufgrund des Karriereknicks haben Frauen oft Lücken in ihren Lebensläufen. Mit einem individuellen und phasenspezifischen Sparring und Mentoring sollten sie von Unternehmen und externen Partnern begleitet werden, damit sie konkrete Situationen reflektieren und auf die Anforderungen im Topmanagement adaptieren können.

Beim individuellen Sparring sollten die Persönlichkeitsprofile der weiblichen Talente mitberücksichtigt werden. Besonders ruhigere, forschungsnah und technische Frauen, die fürs oberste Führungsgremium so wichtig sind, aber sich oft gar keine Topmanagement-Funktion zutrauen, müssen professionell begleitet werden. Sie sollten sich die fehlenden, aber unabdingbaren betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Führungskompetenzen aneignen und sich ein selbstbewusstes Auftreten aneignen. Die Frauen und

die Unternehmen sind dadurch die Gewinner. Es ist wichtig, unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenzubringen, damit bessere Entscheidungen getroffen werden, mehr Innovation entsteht und somit das Unternehmen längerfristig wettbewerbsfähiger und erfolgreicher ist.

Nutzen

Unternehmen, die Frauen im Topmanagement haben und diese als wertebasierte Vorbilder richtig positionieren, sind attraktiver für andere Frauen. Diese Unternehmen werden den Kampf nach weiblichen Talenten gewinnen. Wenn börsenkotierte Unternehmen eine Pipeline an bestqualifizierten weiblichen Talenten aufbauen, können sie die vom Schweizer Gesetzgeber geforderte Frauenquote (30% in Verwaltungsräten und 20% in Geschäftsleitungen) erreichen. Zudem können Unternehmen, welche die Bedürfnisse der Frauen und zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherstellen, ihre weiblichen Talente binden. Bestqualifizierte weibliche Talente, die in der Familienphase unterstützt werden, haben eine stärkere Bindung zum Unternehmen. Dies wirkt sich auf die Partizipation und das Engagement aus.

Frauen bringen eine andere Perspektive in die Diskussion. Sie legen mehr Wert auf nachhaltige Themen und haben ein höheres Kostenbewusstsein. Der Austausch fördert die Innovation und verbessert die Entscheidungsfindung. Gendergemischte Teams erreichen eine bessere Performance als der Branchendurchschnitt. Unternehmen mit mindestens einer Frau im Verwaltungsrat sind im Durchschnitt 20% erfolgreicher als solche ohne Frauen.





Interview

7 Fragen an Prof. Dr. Michael E. Schaepman, Rektor der Universität Zürich



**Prof. Dr.
Michael E. Schaepman**
Schweizerisch-
holländischer Geograf,
Professor für Ferner-
kundung und Rektor
der Universität Zürich

Wo setzen Universitäten an, um eine leistungsstarke Talentpipeline für die Wirtschaft auszubilden?

Die Universität Zürich (UZH) setzt auf verschiedenen Ebenen an, um ihrem Auftrag als öffentliche und damit der Gesellschaft und Wirtschaft gleichermassen verpflichtete Universität gerecht zu werden. Zum einen vermitteln wir eine ausserordentliche Breite an fachlichen Kompetenzen, und dies in höchster, international anschlussfähiger Qualität. Neben drei berufsbildenden Studiengängen (Rechtswissenschaften, Veterinärwissenschaften und Medizin) bietet die UZH über 100 akademische Studiengänge an, sowie diverse Aus- und Weiterbildungsstudiengänge (Master-, Certificate, Diploma- of Advanced Studies). Zum anderen hat die Universität neben der Forschung seit jeher den Auftrag, Studierende wissenschaftlich zu bilden und sie zum eigenständigen Denken und Handeln zu befähigen. Letzteres ist mir persönlich besonders wichtig, denn: Analytisches Denken sowie der Umgang mit komplexen Problemen gehören zu den Fähigkeiten, die in der aktuellen Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung gewinnen. Darum legen wir an der UZH auch Wert auf die Vermittlung diverser überfachlicher Kompetenzen. Dank einer aktuellen Studie wissen wir übrigens, dass UZH-Absolventinnen und -Absolventen der Einstieg in das Berufsleben erfolgreich gelingt.¹ Ausserdem liegt ihr Einkommen über dem Durchschnitt der Schweizer Bevölkerung. Das zeigt, dass die UZH ihre Studierenden zum Berufseinstieg befähigt und diese mit ihrer Erwerbstätigkeit die kantonalen und staatlichen Investitionen in ihre Ausbildung in vernünftiger Zeit wieder «zurückverdienen».

¹ Zöllitz, Ulf und Josef Zweimüller. «UZH Graduates on the Swiss Labor Market». 2021.

Welche Rolle spielt Diversität an der Universität Zürich und warum ist diese wichtig für die Arbeitswelt?

Die UZH anerkennt Diversität als Querschnittsaufgabe, die alle Angehörigen der Universität betrifft. Adäquates Wissen über die Diversität verschafft unseren Abgängerinnen und Abgängern auf dem Arbeitsmarkt eine starke Position. Diversität ist aus mehreren Gründen wichtig. Zum einen bedeutet mehr Diversität eine grössere Vielfalt an Perspektiven und Ideen. Dies fördert die Kreativität und Innovationskraft von Teams und damit diejenige von Institutionen. Zum anderen ist es in einer globalisierten Welt zentral, sich in andere Kulturen und Denkweisen hineinversetzen zu können, wenn man als Institution erfolgreich sein will. Weitere Erkenntnisse aus der Diversitätsforschung bestätigen zum Beispiel eine erhöhte Produktivität, weniger soziale Ungerechtigkeiten, bessere Gleichstellung, um nur ein paar weitere Vorteile zu nennen.

Welche Kompetenzen sind aus Sicht Universität unabdingbar für die Zukunft der Wirtschaft und welchen Beitrag kann diese leisten, damit diese erlernt werden können?

Die Forschung des UZH-Kompetenzzentrums *Center for Leadership in the Future of Work* zeigt, dass sozioemotionale Fähigkeiten für die Arbeitswelt mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Analytisches Denken oder technologische Kompetenzen sind zwar Schlüsselfähigkeiten für Innovation. Als eine der wichtigsten *skills* in der Arbeitswelt von morgen erweist sich jedoch emotionale Intelligenz. Dazu gehören Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, die Wahrnehmung des Umfelds sowie soziale Fähigkeiten.

Die UZH fördert die emotionale Intelligenz bei ihren eigenen Mitarbeitenden, indem sie innovative Arbeitsmodelle testet, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Indem wir also Arbeitsmodelle der Zukunft erforschen und gleichzeitig deren Umsetzung vorantreiben, gestalten wir die Zukunft der Arbeit (und damit der Wirtschaft) mit.

Auch der aktuellen Forderung, dass sich Arbeitnehmende zunehmend auf Veränderungen des modernen Arbeitsmarktes anpassen müssen, tragen wir Rechnung. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung von *micro-credential*-Programmen, also kurzen Kursen, die spezifische Kenntnisse für eine individuelle Profilschärfung vermitteln. Weiter unterstützt die UZH mit dem *Innovation Hub* – einer Initiative, die mir besonders am Herzen liegt – erfolgreich den Übergang von der Forschungstätigkeit zur Unternehmensgründung. Seit 1999 wurden mehr als 100 Spin-offs gegründet, die basierend auf wissenschaftlichen Errungenschaften der UZH neue Produkte entwickeln oder zur Marktreife führen. Damit gehört die UZH im internationalen Vergleich zu den innovativsten Universitäten² und trägt dazu bei, dass die Schweiz in Europa weiterhin zu den *Innovation Leaders* gehört. Und Innovation ist wesentlich – nicht zuletzt für die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz.

Wie können Soft Skills, Innovation und Teamorientierung bereits an der Universität erlernt werden?

Grundsätzlich ist Teamorientierung in den meisten Studiengängen ein integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Arbeitsweise. Eine

grosse Mehrheit der akademischen Arbeiten werden heute von mehreren Autorinnen und Autoren verfasst. An dieser Stelle möchte ich allerdings betonen, dass individuelles Arbeiten eine ebenso wichtige Eigenschaft ist wie die Teamorientierung.

Im Zentrum steht meines Erachtens die Fähigkeit, die jeweils passende Arbeitsweise zu wählen, um ein spezifisches Problem zu lösen. Hinzu kommt, dass heute vermehrt inter- und transdisziplinäre Lösungen erarbeitet werden, welche neben Teamorientierung auch Kreativität, Originalität, Gewissenhaftigkeit, Resilienz und Flexibilität erfordern. Diese Softskills sind Bestandteil vieler neuer Ausbildungsmodule an der UZH. Insbesondere neugeschaffene Studiengänge basieren oft auf mehreren Disziplinen (z. B. Biomedizin, Wirtschaftskemie, Erdsystemwissenschaften etc.). Bei der Vermittlung zukunftsorientierter Softskills beschränken wir uns an der UZH nicht auf die Studierenden. Auch unseren Mitarbeitenden bieten wir entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten an. Beispielsweise im Rahmen des CAS in Leadership und Governance an Hochschulen.

Frauen steigen oft aufgrund der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf relativ früh aus dem Erwerbsleben aus. Warum lohnt es sich trotzdem, in die Bildung von Frauen zu investieren?

Die Investition in die Bildung von Frauen ist zunächst eine Frage der Gleichstellung und der Geschlechtergerechtigkeit: Das Recht auf Bildung ist ein Menschenrecht; Bildung steht daher Frauen und Männern gleichermassen zu, unabhängig von der späteren beruflichen Laufbahn. Daneben spielt Bildung nachweislich eine entscheidende Rolle sowohl für die wirtschaftliche als auch für die soziale Entwicklung eines Landes. Gebildete Menschen können – unabhängig davon, ob sie berufstätig sind oder nicht – ihr Umfeld positiv beeinflussen, weil sie über mehr Wissen und Reflexionsfähigkeit verfügen.

Hinzu kommt, dass Frauen bessere Chancen auf einen erfolgreichen Wiedereinstieg in den Beruf haben, wenn sie die Möglichkeit haben, sich zu bilden bzw. weiterzubilden. Laut obengenannter Studie arbeiten Frauen zunehmend in höheren Teilzeitpensen und eine Annäherung an die leicht abnehmenden Pensen der Männer ist im Gang. Letztendlich

² Rang 9; Reuters Top 100. „Europe's Most Innovative Universities«. 2019.

hat sich die Zusammensetzung des Familieneinkommens seit den 1950er Jahren massiv verschoben: von einseitiger Abhängigkeit der Frauen von den Männern hat sich dies hin entwickelt zu einem viel stärker gleichberechtigten Familienerwerb beider Partner. Einseitige Abhängigkeiten wurden so auch dank Bildung verringert.

Wie transformiert sich die Universität selbst als «Unternehmen», um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen?

Als Rektor ist mir die Pflege einer UZH-spezifischen Kultur sehr wichtig. In der aktuellen Amtsperiode stehen beispielsweise die Begriffe Kooperation, Kreativität und Komplexität im Fokus. Dabei ist mit Kooperation nicht nur die wissenschaftliche Zusammenarbeit gemeint, sondern auch diejenige mit Wirtschaft und Politik. Auch Kreativität bezieht sich als «kultureller Wert» nicht ausschliesslich auf die Wissenschaft. Vielmehr geht es darum, in einem sehr stark regulierten Umfeld Freiräume zu schaffen, damit sich unsere Studierenden und Mitarbeitenden fehler tolerant und sicher entfalten können. Neben der Förderung der einzelnen Angehörigen, gehört es selbstverständlich auch zu unseren Aufgaben, mittels stetiger Professionalisierung der Governance die institutionelle Exzellenz zu fördern. Damit Führungspersonen auf allen Ebenen der Universität fair, integer und effektiv führen können, müssen wir Komplexität reduzieren. Dies ist ein schwieriges Unterfangen! Gerade in einem akademischen Umfeld ist die Versuchung gross, komplexe Sachverhalte noch komplexer als notwendig darzustellen. Um dem vorzubeugen, lege ich persönlich viel Wert auf eine transparente Kommunikation gegen innen und aussen.

Welche Frage würden Sie sich in diesem Kontext selbst stellen und beantworten?

Wie schaffen wir es – in einer Welt, die sich nicht mehr linear, sondern zunehmend exponentiell verändert – die notwendigen Fähigkeiten und Anforderungen in unsere Studiengänge zu integrieren? Dies gelingt einerseits, indem wir den Wandel antizipieren und das Denken in Varianten sowie das Abwägen von Optionen im Grundstudium noch stärker gewichten. Dazu gehört das Wissen über Diversität und Innovation. Andererseits müssen

wir der zunehmenden Bedeutung von Weiterbildung («continuous education») Rechnung tragen. Denn die «Halbwertszeit» von Wissen und Erfahrung wird vor dem Hintergrund des rasanten Wandels naturgemäss immer kürzer werden.



Lebenslauf

Michael Schaepman (Prof. Dr. sc. nat.), geboren 1966, besuchte die Schulen in Zürich und studierte an der Universität Zürich (UZH) Geografie, Experimentalphysik und Informatik. Er promovierte 1998 am Geographischen Institut der UZH. Nach einem Post-Doc-Aufenthalt an der University of Arizona in Tucson, USA, kehrte er im Jahr 2000 als Forschungsgruppenleiter ans Geographische Institut der UZH zurück. 2003 wurde Michael Schaepman zum Professor für Geographische Informationswissenschaft am Institut für Umweltwissenschaften der Universität Wageningen (NL) ernannt und wurde dort 2005 wissenschaftlicher Leiter des Center for Geoinformation. Seit 2009 ist Michael Schaepman Professor für Fernerkundung am Geographischen Institut (Remote Sensing Laboratories) an der Universität Zürich. 2014 wurde er zum Prodekan und 2016 zum Dekan der Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät ernannt. 2017 bis 2020 war er als Prorektor für die Bereiche Forschung, Innovation und Nachwuchsförderung zuständig. Seit dem 1. August 2020 ist er Rektor der Universität Zürich. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Erdbeobachtung sowie die Fernerkundung zum Messen von Biodiversität aus dem Weltraum. 1996 gründete er mit Studienkollegen die Firma Netcetera AG in Zürich. Michael Schaepman ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Er reist sehr gerne in die abgelegensten Regionen dieser Erde.

Zu viele Frauen fallen von der Karriereleiter

Wirksame Strategien für den Aufstieg

Frauen sind heutzutage besser ausgebildet denn je. Trotz bewusster Frauenförderung bleiben die oberen Führungsetagen in den meisten Schweizer Unternehmen und Organisationen jedoch weiterhin männlich dominierte Gremien.



Dr. Daniela Haze Stöckli
Partnerin bei
mindyourstep GmbH

Aktuell beklagen sich viele Unternehmen, dass der Schweizer Arbeitsmarkt nicht über ausreichend qualifizierte, vielfältige weibliche Talente verfügt. Mit einem Anteil von 44 Prozent Frauen in nichtleitenden Positionen ist die Ausgangslage gut, und die Unternehmen verfügen bereits über die vielfältigen Talente, die sie benötigen, so der Gender Intelligence Report 2022. Das Problem liegt allerdings darin, dass Frauen im oberen Management mit einem Anteil von 17 Prozent deutlich unterrepräsentiert sind.

Dabei ist das weibliche Potenzial bei den Talenten nicht das wahre Problem, sondern die Durchlässigkeit an der so-



genannten «gläsernen Decke» oder anders formuliert: in der Talent-Pipeline, welche Frauen auf ihrem Karrierepfad ausbremst. Langzeitstudien zeigen, dass das Machtgefälle zwischen weiblichen und männlichen Vertretern mit jeder nächsten Kaderstufe zunimmt. Ein wichtiger «Karriere-Booster» für die Beförderung von Frauen in die nächsthöhere Hierarchiestufe wäre hierbei die Übernahme von Personalverantwortung und -budget.

Unglücklicherweise suchen sich Frauen allerdings zu häufig Positionen in Experten- oder Administrationsfunktion aus, welche die Wahrscheinlichkeit verringern, auf der Karriereleiter aufzusteigen. Ihr Risiko steigt somit stark an, auf der unteren bzw. mittleren Kaderstufe steckenzubleiben.

Gründe, von der Karriereleiter zu fallen

Neben der Auswahl zwischen einer Kaderposition mit Personalverantwortung/-budget und jener ohne Personalverantwortung/-budget liegen weitere vielfältige Gründe vor, weshalb Frauen bei Beförderungen nicht berücksichtigt werden bzw. von der Karriereleiter fallen.

Insbesondere erschwert die oft familienbedingte Doppelbelastung – häufig verbunden mit einer Teilzeitbeschäftigung – in der mittleren Lebensphase das berufliche Weiterkommen sowie das notwendige Unternehmertum. Zusätzlich fehlt es in der Schweiz an weiblichen Vorbildern – sogenannten «Role Models», um soziale und gesellschaftliche Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Zahlreiche Initiativen wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der erneute Vorstoss zur Individualbesteuerung oder auch das bildungspolitische Engagement für mehr Frauen in MINT-Ausbildung sollen die Situation verbessern.

Weitere Gründe habe ich gemeinsam mit Dr. Fabienne E. Meier von Knight Gianella & Partner AG an unseren Seminaren/Workshops während der letzten zwei Jahre von den Teilnehmerinnen abgefragt und mit den Erkenntnissen aus der Knight Gianella VR-Umfrage 2021/22 und 2022/23 kombiniert. Die meistgenannten Stolperfallen sind:

Positionierung

Linienerfahrung, Personalverantwortung und P&L-Erfahrung; gezielte, massgeschneiderte Investition in die Karriere

Mindset

Erwartungshaltungen; Erfahrungen; Unternehmenskultur; Vorbilder; Prioritäten und mangelnde Zeit für Businesssthemen aufgrund von Kinderbetreuung, Angehörigenpflege oder Privatleben

Visibilität

Sichtbarkeit zu Themen, Stakeholder-Management nach «oben», Teilnahme an relevanten Businessnetzwerken

Voraussetzungen

Klärung innerhalb der Partnerschaft zu gewünschten Lebensmodellen, beruflichen Plänen, Karrierewünsche und Aufteilung der Kinderbetreuung

Auftritt

Kommunikation auf Augenhöhe; Vertrauen; Verlässlichkeit

Wirksame Strategien für den Aufstieg auf der Karriereleiter

Ich unterteile die strategischen und erfolgswirksamen Aktivitäten rund um die Karriereplanung in die Grundvoraussetzungen und in die erweiterten Voraussetzungen.

Zu den Grundvoraussetzungen für eine Karriere zählen:

1. Bauen Sie Ihre eigene Positionierung auf: Besitz eines relevanten Fachthemas: Je mehr fachliche und aktuelle Expertise Sie zu einem wirtschaftsrelevanten Thema besitzen und je ausgewiesener Ihre Führungskompetenzen sind, umso besser können Sie sich in diesem Umfeld positionieren.

2. Gewinnen Sie durch Ihr aktives Mindset: Informieren Sie sich über die Talent-Pipeline in Ihrer Organisation. Klären Sie ab, welche Voraussetzungen Sie erfüllen müssen, um in die Talent-Pipeline aufgenommen resp. nominiert zu werden. Senden Sie klare Signale, dass Sie ein langfristiges Interesse an Ihrer Karriere-Entwicklung haben. Informieren Sie sich über mögliche offene, strategisch relevante Positionen und wie die Spielregeln sind, um dorthin zu kommen.

Die oft familienbedingte Doppelbelastung in der mittleren Lebensphase erschwert das berufliche Weiterkommen sowie das notwendige Unternehmertum.



3. Erhöhen Sie Ihre Visibilität: Finden Sie Ihren «Unique Selling Point» (USP), welcher Sie von der Konkurrenz differenziert. Ein strategisches Kompetenzportfolio unterstützt Sie in der thematischen Visibilität und ist gleichzeitiger Leistungsausweis. Ein wirkungsvolles Selbst-Marketing ist zentral.

4. Schaffen Sie die Voraussetzungen in der Partnerschaft: Klären Sie im Vorfeld einer festen Partnerschaft ab, ob Ihr Partner/Ihre Partnerin Sie in Ihrer Karriere aktiv unterstützt: Nur starke Partnerschaften mit fairer Aufgabenaufteilung und einer nachhaltigen Unterstützung ermöglichen erfolgreiche Karrieren. Dazu gehören auch flankierende Massnahmen und die Verteilung der Rollen auf mehrere Schultern.

5. Arbeiten Sie an Ihrem Auftritt und Ihrer Kommunikation in drei Schritten: Stilsicherer Auftritt: Legen Sie Wert auf Ihre Persönlichkeit mit Format und achten Sie stets auf Ihr gepflegtes Erscheinungsbild. Langzeitstudien belegen, dass diejenigen, die über Beförderungen entscheiden, sich eine entsprechend gekleidete Mitarbeiterin besser als Führungspersönlichkeit vorstellen können als die Mitarbeiterin, die sich nicht an diese ungeschriebenen Gesetze hält.

Verlässliches Verhalten und Authentizität machen Sie zu einer selbstbestimmten Partnerin, die bei Entscheidungen von strategischer Relevanz konsultiert wird. Sie erfahren auf diese Weise, welche Themen auf C-Level mit besonders hoher Relevanz diskutiert werden.

Vermitteln Sie Ihre Kompetenzen selbstbewusst und zielgerichtet in Form eines «Elevator Pitches». Es ist ein steter Balanceakt zwischen Selbst-Marketing und Selbst-Darstellung, welche negative Effekte auf die Karriere hat. Deswegen sollten sich Bewerberinnen für eine Führungsposition vor Beginn des Prozesses u. a. die folgenden Fragen beantworten:

- Was motiviert und qualifiziert mich für eine Führungsposition?
- Welche Führungsprinzipien zeichnen mich aus?
- In welchem kulturellen Umfeld kann ich mich am besten entfalten?
- Kann ich neben meiner Fachexpertise meine zwischenmenschlichen und transversalen Kompetenzen richtig einsetzen?

Zu den erweiterten Voraussetzungen für eine Karriere zählen:

1. Signalisieren Sie die Bereitschaft, eine Extra-Meile zu gehen: Je grösser die Bereitschaft ist, sichtbare und strategisch relevante Tätigkeiten auszuüben und die Extra-Meile zu gehen, umso hilfreicher ist dies für den Aufstieg auf Ihrer Karriereleiter.

2. Lernen Sie Topmanagement-Kompetenzen kennen: Antizipieren Sie die unausgesprochenen und selbstverständlichen Spielregeln auf Topmanagement wie im Geschäftsleitungsgremium und spielen Sie im richtigen Netzwerk. Dazu gehören auch die Investoren.

3. Haben Sie Mut zur Entscheidung: Wenn sich Ihnen eine Chance für eine Beförderung anbietet, dann seien Sie mutig und entscheiden Sie sich für die neue Herausforderung. Ansonsten war die Vorarbeit umsonst und Sie fallen für längere Zeit von der Karriereleiter. Diese Spielregeln sind übrigens auch für Männer relevant, welche den Weg ins Topmanagement schaffen wollen.

Als Partnerin bei mindyourstep verfüge ich, wie auch meine zwei Founding-Partner Jan Keller und Ruedi Wötzel, über viele Jahre Erfahrung als erfolgreiche Top-Executive und Mitglied von Geschäftsleitungen und bin bestens vertraut mit den heutigen Herausforderungen, den unterschiedlichen Erwartungshaltungen, den unausgesprochenen «Spielregeln» und dem gestiegenen Leistungsdruck.

Neben dem individuellen Executive Career Sparring begleite ich insbesondere Unternehmen, mit dem Ziel, mehr Frauen in das obere bzw. Top-Kader zu entwickeln. In kleinen und persönlichen Inhouse-Workshops mit ca. zehn weiblichen Top-Talenten identifizieren wir die Hindernisse für eine Karriere.

Dabei setzt mindyourstep auf eine ausgewogene Mischung aus Vortragsmodulen (Erläuterung von Konzepten und Wissenstransfer), Übungen zur Selbstreflexion und viel Praxisarbeit in Gruppen- und Tandemkonstellationen mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen, mögliche Karrierepfade zu entdecken und für sich abzustecken, Kreativität und Lösungsansätze «outside the box» zu fördern, Freude am konstruktiven Diskurs für die weibliche

Karriere im Unternehmen zu wecken und sich gegenseitig bei der erfolgreichen Entwicklung zu unterstützen.

In der Gruppe diskutieren wir den «Preis der Karriere» und die Bereitschaft zur Selbstorganisation im privaten Bereich. Gemeinsam evaluieren wir, welche Unterstützung Talente benötigen, um die sogenannte «gläserne Decke» zu durchdringen, potenzielle Hemmfaktoren für ihre Karriere aufzudecken und eine persönliche Erfolgsstrategie zu entwickeln. Die Mitarbeiterinnen sollen proaktiv in ihren individuellen Karriereplan eingebunden werden, um bessere und nachhaltigere Ergebnisse zu erzielen.

Fazit

Das Executive Career Sparring und Positioning schärft den Blick für die eigene Karriere, eröffnet neue Perspektiven und ist ein wertvoller Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Zielsetzungen. Insbesondere Inhouse-Workshops mit weiblichen Top-Talenten, in welchen mögliche unternehmensspezifische Karrierehindernisse ermittelt und umsetzbare Lösungen erarbeitet werden, verbessern die Durchlässigkeit in der Talent-Pipeline für mehr Frauen im oberen/Top-Kader nachhaltig.



Artikel aus Ladies Drive Nr. 58

Optimierung weiblicher Top-Karrieren?

Was hindert Frauen daran, die gläserne Decke zu durchbrechen und eine Position in einer Geschäftsleitung oder einem Verwaltungsrat zu erlangen?



Dr. Fabienne E. Meier
Partnerin Knight
Gianella & Partner AG

Die gläserne Decke in börsenkotierten und grossen nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen ist häufig nur schwer zu durchbrechen. Warum ist das so? Die VR-Umfrage von Knight Gianella 2021/22 zeigt auf, welche Faktoren die Etablierung von Gender Diversity verhindern und welche Massnahmen nötig sind, um in der Schweiz Fortschritte zu erzielen.

Die aktuelle VR-Umfrage von Knight Gianella wurde im Oktober 2021 in Zusammenarbeit mit dem International Institute for Management Development IMD (gemäss Rankings der «Financial Times», «The Economist», «Bloomberg», «Forbes» und anderen Publikationen eine der besten Business Schools der Welt) durchgeführt. Mit einer sehr hohen Rücklaufquote von über 29,8 Pro-

zent der 705 befragten Verwaltungsratsmitglieder und einem gleichbleibenden Anteil weiblicher Verwaltungsratsmitglieder von 24 Prozent können die Ergebnisse als repräsentativ angesehen werden.

Was ist die gläserne Decke?

Die gläserne Decke ist eine Metapher für das Phänomen, dass Frauen nicht in die obersten Führungsgremien aufsteigen. Im Economist's Glass-Ceiling Index ist die Schweiz immer noch auf Platz 26 von 29 OECD-Ländern. Eine Studie von Advance und der Universität St. Gallen belegt zudem, dass bislang Frauen in den Familienjahren zwischen 31 und 50 Jahren als «Risikogruppe» angesehen wurden – ob mit oder ohne Kinder. Sie sind deshalb bei Förderungsprogrammen weniger berücksich-

tigt worden und haben folglich weniger Erfahrung im Bereich der «Profit and loss» (Gewinn und Verlust)-Verantwortung. Dies hat Einfluss auf die Aufstiegschancen in Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratspositionen.

Welches sind die Hemmfaktoren für eine bessere Gender Diversity?

Die Mehrheit der Frauen und die Mehrheit der Männer, die an der VR-Umfrage 2021/22 von Knight Gianella teilgenommen haben, sind sich einig, dass der zu zahlende Preis für eine Karriere (d. h. auch persönlich einschneidende Kompromisse zugunsten der Karriere einzugehen) einen besonders hohen Hemmfaktor darstellt. Andere wichtige Gründe sind die schwächere Präsenz in Businessnetzwerken, fehlende Vorbilder, die zeitliche Verfügbarkeit und die geringere internationale Mobilität (vgl. Abbildung).

Auf den ersten Blick mag diese Erkenntnis überraschend sein, doch im Hinblick auf die Erwartungen der Unternehmensführung ist sie nachvollziehbar. Es darf nicht vergessen werden, dass eine Führungsposition einen hohen Einsatz fordert und den nachweisbaren Leistungserfolg eines kompetenten obersten Führungsgremiums voraussetzt. Deshalb braucht es das Verständnis, dass neben der fachlichen Kompetenz mit «Profit and loss» (Gewinn und Verlust)-Verantwortung die Verfügbarkeit gegenüber den Stakeholdern und der Wille, etwas durchsetzen zu wollen, gefordert sind und auch künftig gefordert sein werden.

Wie lässt sich die gläserne Decke durchbrechen?

Die gläserne Decke lässt sich einerseits durch den Geschlechterrichtwert und andererseits

durch die Wettbewerbsfähigkeit durchbrechen. Der Geschlechterrichtwert des Schweizer Aktienrechts zu Geschlechterquoten ist seit Januar 2021 in Kraft. Dieser verlangt, dass die etwa 300 bedeutenden börsenkotierten Gesellschaften die Frauenquote einführen. In Verwaltungsräten sollen beide Geschlechter zu mindestens 30 Prozent vertreten sein, in Geschäftsleitungen zu mindestens 20 Prozent. Die Übergangsfrist für die Verwaltungsräte beträgt fünf Jahre und für die Geschäftsleitungen zehn Jahre.

Dieser Geschlechterrichtwert hat viele Gremien dazu bewogen, die etablierten Dynamiken zu hinterfragen, vermehrte Anstrengungen bei der Rekrutierung von Frauen in Kauf zu nehmen und somit eine Veränderung in die Wege zu leiten. Allerdings gibt es immer noch 31 Prozent der Unternehmen in der Schweiz, welche keine Frau in der Geschäftsleitung haben. Es braucht bestqualifizierte Frauen, welche diese Kompetenzen mitbringen und diese Aufgabe mit vollem Einsatz übernehmen wollen.

Die Wettbewerbsfähigkeit ist der wichtigste Hebel, um Gender Diversity längerfristig und nachhaltig zu verankern. CEOs und ehemalige CEOs (heute im Verwaltungsrat), die früh in ihrer beruflichen Karriere mit gendergemischten Teams in Kontakt gekommen sind, setzen sich im eigenen Unternehmen aktuell dafür ein, dass mehr Frauen ins Topmanagement gelangen. Sie haben die Vorzüge schätzen gelernt. Sie sind sich bewusst, dass sich die Dynamik eines gendergemischten Teams ändert, sich diese positiv auf die Diskussion und den Austausch auswirkt und folglich die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit fördert. Es braucht mehr als den neuen Geschlechterrichtwert. Es braucht eine echte

		
1. Der Preis der Karriere	67%	61%
2. Das fehlende Netzwerk	61%	87%
3. Die fehlenden Vorbilder	54%	83%
4. Die zeitliche Verfügbarkeit	62%	55%
5. Die internationale Mobilität	62%	55%

Abb. Hemmfaktoren für eine bessere Gender Diversity

Copyright © 2022 Knight Gianella & Partner AG und IMD | Knight Gianella VR-Umfrage 2021/22. Alle Rechte vorbehalten.

n = 207
% der Befragten

Überzeugung, dass gendergemischte Führungsteams erfolgreicher sind. Es braucht den Willen beider Geschlechter, optimal zusammenzuarbeiten und vom Nutzen gendergemischter Führungsteams profitieren zu wollen.

Was wird oberhalb der gläsernen Decke erwartet?

Ein Unternehmen zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der nichts dem Zufall überlassen wird. Die Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder von börsenkotierten oder grossen nicht börsenkotierten Schweizer Unternehmen werden in aufwändigen Prozessen ausgewählt, und die Anzahl

infrage kommender Kandidat/innen wird sehr genau unter die Lupe genommen. Die gewählten Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder müssen den Zweck («it is») der Eigner/innen bzw. des Unternehmens vorantreiben, in die Dynamik des Führungsteams («we are»)

passen und mit der eigenen Positionierung («I am») einen Mehrwert innerhalb des Gremiums bringen. Sie müssen kompetenz- und leadershipbasiert überzeugen und einen Beitrag zum Erfüllen des Zwecks leisten.

In der Regel werden Führungspersönlichkeiten mit Format bevorzugt, welche authentisch bleiben, ein professionelles Auftreten besitzen und eine in der heutigen Zeit unabdingbare «weisse Weste» vorweisen können. Weitere Eigenschaften sind das «Business Thinking First», die vorbereitete Präsenz, die fokussierte Kommunikation und das Durchbeissen auch in schwierigen Situationen. Bestehen Zweifel an den Fähigkeiten als Führungspersönlichkeit, scheiden solche Kandidat/innen aus dem Evaluationsprozess aus.

Was erwartet die Mehrheit der Frauen?

Die Mehrheit der Frauen will sich in ein Unternehmen einbringen, wo sie einen sinnstiftenden Beitrag leisten können. Die Frauen

fordern eine wertebasierte Führung, eine konfliktfreie Zusammenarbeit (Strukturen) und eine vorurteilsfreie Kommunikation. Wenn die Aufgabe und/oder die Unternehmenskultur bzw. die Dynamik im Team nicht stimmen, wandern Frauen schnell in andere Firmen und Branchen ab, wo sie für sich geeignetere Rahmenbedingungen antreffen. Bei einer neuen Karrierechance sollten deshalb Frauen das Unternehmen und dessen Kultur sowie vor allem die verantwortlichen/handelnden Personen genau «unter die Lupe nehmen», bevor sie Einsitz in ein Gremium nehmen, damit die Erwartungshaltungen übereinstimmen.

Was wird empfohlen?

Frauen (wie auch Männer) müssen in erster Linie kompetenz- und leadershipbasiert sowie auch als Persönlichkeit überzeugen. Die Karrierechancen lassen sich durch eine klare Positionierung («Executive Positioning») signifikant steigern. Dazu gehören u. a. die Bekenntnisse zu den eigenen Stärken, zu den lebensphasenbedingten Ressourcen, zum (vergangenen) Leistungsbeitrag, zum (zukünftigen) Mehrwert, welcher in ein Gremium eingebracht werden sollte, und nicht zu vergessen zu den relevanten Businessnetzwerken.

Die Rahmenbedingungen bezüglich der Aufgabe und/oder der Unternehmenskultur bzw. der Dynamik im Team sollten stimmen. Ihr Fehlen kann schnell zu einem Stolperstein werden und weitere Entwicklungschancen hemmen. Zu viele Wechsel ohne nachweisbaren Leistungserfolg sind in der Regel kontraproduktiv sowohl für die eigene Reputation als auch für den längerfristigen Erfolg des Unternehmens, insbesondere wenn diese ausserhalb des gleichen Unternehmens stattfinden.

Gleichzeitig müssen Frauen (wie auch Männer) bereit sein, den Preis der Karriere zu zahlen. Nur Persönlichkeiten mit Format, welche diese Bereitschaft mitbringen, werden Unternehmen auch in jeder Situation führen können, d. h. auch dann, wenn schwierige Situationen und Krisen aufkommen. Die meisten Eigner/innen vertrauen nämlich nur wirklich verlässlichen Persönlichkeiten ihre Unternehmen und die Verantwortung für deren Mitarbeitenden an.

Es werden Führungspersönlichkeiten bevorzugt, die authentisch bleiben, ein professionelles Auftreten besitzen und eine «weisse Weste» vorweisen können.

Career Positioning

Ein erfolgsrelevanter Booster für die Karriere



Frauen sind heutzutage so gut ausgebildet wie nie zuvor. Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten erreicht einen neuen Höchststand, wenn auch noch auf verhältnismässig tiefem Niveau. Woran liegt dies? Einerseits sind Ursachen darin zu finden, dass Strukturen, Prozesse und Denkweisen mehrheitlich immer noch im Karriere-Modell «Mann» verankert sind, und andererseits darin, dass sich Frauen zu wenig aktiv und strategisch mit ihrer Karriere befassen. Die Erarbeitung einer überzeugenden «Value Proposition» ist neben einer geeigneten Taktik für die Umsetzung der entwickelten Ziele einer der erfolgsrelevanten Booster für eine erfolgreiche Karriere.



Dr. Daniela Haze Stöckli
Partnerin bei
mindyourstep GmbH



Jan B. Keller
Founding Partner bei
mindyourstep GmbH

Zahlreichen Unternehmen gelingt es kaum, weibliche Top-Talente mit Potenzial für die obersten Führungsstufen zu identifizieren, zu entwickeln und zu binden. Neben den bereits bekannten Ursachen u. a. systemischer Natur sind qualifizierte Frauen auf dem Arbeitsmarkt oft nicht auffindbar beziehungsweise sichtbar. Häufig liegt dies an den Frauen selbst. Oft fehlen die Offenheit und der Mut, sich mit der eigenen Karriere zu beschäftigen, weil die Konsequenzen aus einer Karriere und die vielfältigen Anforderungen im Top-Management oder in Verwaltungsratsgremien einen zu hohen Preis mit sich bringen, den viele Frauen nicht zahlen wollen.

In der heutigen Zeit ist es unerlässlich, in die eigene Karriere zu investieren und diese taktisch zu planen. Viele bestqualifizierte weibliche Talente in der Schweiz verfügen über sogenannte – oft familienbedingte – Mosaik-Karrieren. Die Schwierigkeit bei der Mosaik-Karriere liegt in der Verwässerung der persönlichen «Value Proposition». Oft wurde beruflich zu viel Unterschiedliches geleistet. Wir legen grossen Wert darauf, mit unseren Kundinnen und Kunden neben den Fachkompetenzen ihre wahren Werte und authentischen Leadership Principles gemeinsam zu reflektieren. Talente unterschätzen häufig die Wirksamkeit einer klaren, kompetenz- und wertbasierten, beruflichen Profilschärfung.

Basierend auf unseren Erfahrungen helfen talentierten Frauen – übrigens ebenso wie talentierten Männern – ein individuelles und situationsbezogenes Sparring mit einem externen, unabhängigen und erfahrenen Partner, um Struktur, Klarheit und neue Perspektiven zu entwickeln sowie eine geeignete Taktik für die Umsetzung der beruflichen Zielsetzungen. Unsere Kundinnen und Kunden schätzen unser ehrliches und konstruktives Feedback, den systematischen Ansatz und Agilität, rasch auf sich verändernde Situationen zu reagieren, wie beispielsweise ein kurzfristiges Bewerbergespräch, Einladung zu einem Management Assessment oder Präsentation vor einem Verwaltungsratsgremium.

Alle Partner bei mindyourstep verfügen selbst über viele Jahre Erfahrung als erfolgreiche Top Executives und Mitglieder von Geschäftsleitungen und sind bestens vertraut mit den heutigen Herausforderungen, den unterschiedlichen Erwartungshaltungen, den unausgesprochenen «Spielregeln» und dem gestiegenen Leistungsdruck.

Unsere Executive Sparrings starten in der Regel damit, sich der eigenen «DNA» bewusst zu werden und den bisherigen Karrierepfad gemeinsam zu reflektieren. Wir diskutieren mit den Kundinnen und Kunden Fragestellungen wie:

- Welche Ereignisse haben mich und mein Umfeld auch in Bezug auf meine Werte und Persönlichkeit inwiefern geprägt?
- Wo liegen meine Kernkompetenzen und anhand welcher Beiträge und Erfahrungen werden diese verdeutlicht?
- Wie definiere und lebe ich mein Führungsverständnis?
- Über welche Stärken/Potenziale und Entwicklungsthemen verfüge ich?



Das Kompetenzportfolio bildet ein zentrales Element für die eigene «Value Proposition» und wird insbesondere auch von den Executive-Search-Firmen sehr geschätzt. Diese verfügen nicht über die Zeit, Kund:innen ausserhalb ihrer Suchmandate bei der Profilschärfung zu unterstützen.

In gemeinsamer Arbeit wird neben einem aussagekräftigen «One-Page-CV» für Netzwerkaktivitäten u. a. ein wichtiger Fokus auf einen überzeugenden «Elevator Pitch» und ein wirkungsvolles «Self Branding» gelegt. Die Wichtigkeit und der Nutzen von LinkedIn werden weiterhin von den meisten für die Karriereentwicklung unterschätzt. Wir sind Experten im Umgang mit diesem wichtigen Social-Media-Tool und zeigen unseren Kund/innen, wie man sich darauf professionell und wirksam präsentiert und es für das «Digital Self Branding» erfolgreich nutzt. Richtig genutzt, erhöht es nachweislich die



Fazit

Das Executive Career Sparring and Positioning schärft den Blick für die eigene Karriere, eröffnet neue Perspektiven und ist ein wertvoller Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Zielsetzungen.

Chancen, die Aufmerksamkeit u. a. der Executive-Search-Firmen zu erhöhen. Ergänzend achten wir auf eine überzeugende Auftrittskompetenz, Kommunikation, erarbeiten gemeinsam wichtige Präsentationen für die Vorstellung und bereiten sie erfolgreich auf halb- oder ganztägige Management Assessments vor. Wir kennen diese Verfahren aufgrund unserer langjährigen Erfahrung in Design und Durchführung als Beobachter und wissen, worauf es dabei ankommt, um die Chancen zu erhöhen, diese zu bestehen.

Im Executive-Career-Sparring-Prozess entwickeln sich eine persönliche Nähe und ein enges Vertrauensverhältnis zu unseren Kund:innen. So freuen wir uns gemeinsam über den erfolgreichen «Booster-Effekt» für die Karriere und die geschätzten Weiterempfehlungen. Häufig dürfen wir die Kund:innen auch im Prozess der «ersten 100 Tage» in der neuen Position begleiten. Hiermit ge-

lingt es unseren Kund:innen rascher, sich in bestehenden Gremien zu positionieren und erfolgreich die übertragene Verantwortung zu übernehmen. Diese Dienstleistung wird auch durch die neuen Arbeitgeber geschätzt, und diese übernehmen in der Regel, entsprechend die Kosten dafür. Das Risiko, dass sich die neue Mitarbeiterin nicht wie geplant erfolgreich positioniert, wird dadurch deutlich reduziert und das Reputationsmanagement aktiv gemanagt.

Damit wir in der Schweiz mehr Diversität in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten erreichen, braucht es mutige und kompetente Frauen. Wir begleiten Sie auf Wunsch als unabhängige Sparringspartner für eine erfolgreiche und erfüllte Karriere und erarbeiten gemeinsam eine Taktik, damit Sie bei den relevanten Stakeholdern sichtbar werden und insgesamt überzeugen.

Fragestellungen für Unternehmen

1. STRATEGIE: Wie priorisieren Sie das Thema in Ihrem Unternehmen?

- Unternehmenskultur als Teil der Unternehmensstrategie
- Diversity als Teil der Unternehmensstrategie
- Talent-Pipeline als Teil der Unternehmensstrategie
- Strategische Kommunikation als Teil der Unternehmensstrategie
- Festlegen von kulturellen und strukturellen No-Gos
- Klare Zielsetzungen (Zielvorgaben auf allen Stufen)

2. EVALUATIONEN: Wie schaffen Sie eine inklusive Unternehmenskultur?

- Vorbilder im Verwaltungsrat
- Haltung der/des CEOs (in Worten und Taten)
- CHRO als Mitglied der Geschäftsleitung (Empowerment der obersten HR-Leitung)
- Kommunikation «at the top»
- Tone «from the top»
- Vereinbarkeit von Familie und Führungspositionen
- Besprechen von Tabu-Themen

3. STRUKTUREN: Wie sieht der Transfer der Strategie in die Strukturen (Target Operating Model/Unternehmensdesign) aus?

- Klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Bereinigung von komplexen und inkonsistenten Strukturen
- Bereinigung von widersprüchlichen Zielsetzungen und Konflikten
- Reduktion von Sitzungs- und Koordinationsaufwand
- Erhöhung von Produktivität und Flexibilität
- Teilzeitstellen in hohen (80%-)Pensen mit Visibilität



4. TALENT-MANAGEMENT: Wie entwickeln Sie die Talente?

- Anforderungen an die Talent-Pipeline
- Grad an internationaler Mobilität
- Check der Kultur (Beförderungsprozess)
- Reverse Gender Gap
- Fach- und Führungskompetenzen für höhere Position
- Persönlichkeitskompetenzen für höhere Position
- C-Level-Kompetenzen für höhere Position
- Individuelle Evaluationspläne
- Individuelle Entwicklungspläne

5. VORGEHEN: Welche Schritte gehören zu Ihrer Vorgehensweise?

- Festlegen Kernthemen (intern/extern)
- Auswahl professioneller Partner
- Erarbeitung Kommunikationsplan
- Bestimmung realistischer Zeitplan
- Bestimmung Budgetrahmen
- Verantwortlichkeiten auf Business-Ebene

Fragestellungen für Kandidatinnen

1. POSITIONIERUNG: Was qualifiziert mich für die Schlüsselposition?

- Fähigkeit zum strategischen Denken und Handeln
- Kernkompetenzen und Expertise
- Transversale Kompetenzen (Softfaktoren)
- Value Proposition für Position
- Werte und Leadership-Prinzipien
- Aus- und Weiterbildungen

2. MINDSET: Bin ich bereit für den nächsten Karriereschritt?

- Vision und Motivation
- Erwartungshaltung an die Position
- Extra-Meile (Preis der Karriere)
- Prioritäten (rote Linie und Mobilität)
- Voraussetzung in der Partnerschaft
- Umfeld und Unternehmenskultur

3. VISIBILITÄT: Wie sichtbar bin ich für meine Themen?

- Relevante Fachthemen
- Präsenz am Markt
- Weisse Weste
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Business-Netzwerke
- Auftritts- und Kommunikations-Skills

4. VORGEHEN: Welche Schritte gehören zu meiner Vorgehensweise?

- Erarbeitung klarer Positionierung
- Erarbeitung Kompetenzportfolio
- Ausrichtung/Design Social Branding
- Definition Elevator Pitch
- Erarbeitung Entwicklungsplan und Meilensteine
- Erarbeitung Kommunikationsplan und Taktik
- Verifikation Netzwerk, Optionen und Wirtschaftlichkeit
- Festlegen professioneller Sparringpartner
- Bestimmung Zeitplan

Unsere Kooperationspartner

Dieses Booklet ist unter der Leitung von Knight Gianella in Zusammenarbeit mit zahlreichen langjährigen Partnern entstanden. Wir danken den folgenden Unternehmen für ihre Kooperation:

Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten

Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten ist die führende strategische Kommunikationsberatung der Schweiz. Das partnergeführte Unternehmen verfügt über Niederlassungen in Zürich, Bern und Genf. Die Konsulentschaft zeichnet sich durch eine langjährige Erfahrung in der strategischen Beratung von Unternehmen, Organisationen und Persönlichkeiten in den Bereichen Finanz- und Kapitalmarktkommunikation, Litigation PR, Krisenkommunikation, Reputation Management, Public Affairs sowie ESG-Kommunikation aus. konsulenten.ch

LADIES DRIVE

Ladies Drive ist eine der ältesten und erfolgreichsten Plattformen für Businessfrauen in der Schweiz. Seit 2007 vernetzt sie generationen- und industrieübergreifend Frauen in eigenen Business Clubs und Konferenzen wie der League of Leading Ladies, den Bargesprächen oder dem Female Innovation Forum. Zudem macht sie weibliche Innovationskraft sichtbar und setzt sich für die Förderung von Unternehmerinnen und die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Schweiz ein. Das vierteljährliche Bookazine Ladies Drive (ein Autorenmagazin) gehört zu den auflagenstärksten Wirtschaftsmagazinen der Schweiz. ladiesdrive.world



Klare Strategien, zuverlässig umgesetzt: hpo steht für High Performance Organisations. Als Schweizer Unternehmensberatung für Strategien, Innovation, Prozesse und Transformation hilft hpo Kunden, leistungsfähiger, agiler und innovativer zu werden. Dabei entwickelt das hpo Team Strategie, Leistungsversprechen, Geschäftsmodell und Organisation aus einem Guss und verbessert die Performance von Unternehmen signifikant, messbar in fünf bis zehn EBIT-Punkten, vor allem bei schon top performenden Unternehmen. hpo.ch



Das International Institute for Management Development IMD in Lausanne zählt gemäss den Rankings von Financial Times, The Economist, Bloomberg, Forbes und andere Publikationen zu den besten Business Schools der Welt. Das IMD fokussiert sich auf Aus- und Weiterbildung von globalen Führungskräften und unterstützt Organisationen in ihren Transformationsprozessen. Die Forschung am IMD ist immer anwendungsorientiert und evidenzbasiert und wird in mehreren Forschungszentren zusammengefasst: imd.org



mindyourstep GmbH begleitet Führungskräfte, Geschäftsleitungsmitglieder und Verwaltungsräte sowohl in beruflichen als auch persönlichen Entwicklungsprozessen. Im Fokus stehen eine systematische Standortbestimmung und entsprechende Positionierung resp. Begleitung der «ersten 100 Tage». Unternehmen werden in Kultur- und Transformations-Prozessen begleitet sowie Führungsgremien in der Zusammenarbeit als «High Performance Team». Das Experten-Team führt Assessments durch, auch als Teil von Potenzial- und Entwicklungsmassnahmen, resp. im Aufbau von Talent Pipelines, unter Berücksichtigung eines strategischen Diversity-Ansatzes. mindyourstep.ch



Swissmem ist der führende Verband für KMU und Grossunternehmen der schweizerischen Tech-Industrie. Swissmem fördert die nationale und die internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer 1370 Mitgliedsfirmen durch eine wirkungsvolle Interessenvertretung, bedarfsgerechte Dienstleistungen, eine gezielte Vernetzung sowie eine arbeitsmarktgerechte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Tech-Industrie. [swissmem.ch](https://www.swissmem.ch)



Die taskforce4women ist eine Initiative der Müller-Möhl Foundation. Als Do & Think Tank engagiert sie sich für eine bessere Repräsentanz und Partizipation von Frauen, insbesondere in den sechs Bereichen Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Kultur, Medien und Wissenschaft. Mit nachhaltigen Massnahmen setzt sie sich zusammen mit ihren Partnern für die Veränderung von Rahmenbedingungen, mehr Sichtbarkeit von Frauen und ein grösseres Bewusstsein fürs Thema Gleichstellung ein.

[taskforce4women.ch](https://www.taskforce4women.ch)



the Boardroom ist der erste private Club für weibliche Führungskräfte, die eine Position im Verwaltungsrat anstreben. Er wurde 2021 in der Schweiz von Diana Markaki-Bartholdi mit 120 weiblichen Führungskräften aus den grössten internationalen Unternehmen gegründet und expandiert derzeit in ganz Europa, zunächst in Griechenland, Dänemark, Grossbritannien, Frankreich und Belgien. the Boardroom hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Corporate Governance zu verbessern und die Diversität und Inklusion im Verwaltungsrat zu erhöhen. [the-boardroom.ch](https://www.the-boardroom.ch)



Die Universität St.Gallen (HSG) ist laut Financial Times als eine der fünf führenden Business Schools Europas sowie als beste öffentliche Wirtschaftsuniversität weltweit gerankt. Die HSG verfügt über ein grosses Weiterbildungsangebot, mit passgenauen Programmen für individuelle Bedürfnisse und berufliche Ziele. Fokussierte Initiativen für Schlüsselpositionen auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene fasst die HSG in einem exklusiven Programm-Portfolio zusammen:

[unisg.ch/board-education](https://www.unisg.ch/board-education)



Das Center for Leadership in the Future of Work an der Universität Zürich gestaltet mit Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft eine bessere Zukunft der Arbeit. Dank Spitzenforschung, preisgekrönter Lehre und der Unterstützung namhafter Unternehmen schaffen wir ein einzigartiges Ökosystem für Personalinnovation, das Global HR Valley®. Mehr zu Partnerschaftsoptionen und unseren weltweit ausgezeichneten Kaderweiterbildungsmöglichkeiten finden Sie auf [leadthefuture.org](https://www.leadthefuture.org)



Unternehmer, Verwaltungsräte, CEOs, Kader und Fachspezialisten finden in den ZfU-Trainings Sparringspartner zur Weiterentwicklung der Kompetenzen, um die unternehmerischen Herausforderungen in Unternehmensführung, Strategie, Leadership und auf der persönlichen Ebene zu meistern. Die Seminarinhalte fokussieren auf die direkte Umsetzung in die Praxis. Für Unternehmen schaffen wir massgeschneiderte Programme mit bleibendem Wert. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass das Lernen in die Tat umgesetzt wird und einen positiven Einfluss auf den Einzelnen und seine Unternehmung hat. [zfu.ch](https://www.zfu.ch)

Knight Gianella

Excellence in Executive Search and Board Appointments
Our passion since 1965



Seit 1965 konzentriert sich das Executive-Search-Beratungsunternehmen Knight Gianella auf die nationale und internationale Suche sowie auf die Evaluation von Führungskräften auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat.

Gegründet als Mitglied einer US-amerikanischen Beratungsgruppe ist Knight Gianella seit Mitte der Neunzigerjahre eine unabhängige, schweizerisch denkende und handelnde Partnerschaft mit Boutique-Charakter. Knight Gianella wird gerne für spezifische und im Prozess sensibel ausgelegte Nachfolgeregelungen bzw. Neubesetzungen zu Rate gezogen.

Die Erfolgsquote über die letzten Jahre liegt bei 98 Prozent, das Repeat Business bei über 70 Prozent. In den letzten Jahren haben die Partner Sandro V. Gianella und Dr. Fabienne E. Meier jährlich rund dreissig Schlüsselpositionen auf Stufe Geschäftsleitung, CEO und Verwaltungsrat erfolgreich und nachhaltig besetzt.

Die Partner von Knight Gianella garantieren eine unabhängige Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ohne Interessenskonflikte und geprägt durch gegenseitiges Vertrauen. Sie haben den Mut für neue Lösungen mit dem Ziel, die bestmögliche Besetzung für ihre Klientinnen und Klienten zu generieren.

Knight Gianella & Partner AG

Alte Landstrasse 115
8702 Zollikon/Zürich

Tel. +41 44 421 29 29
office@knightgianella.ch
www.knightgianella.ch

