

FEATURING MILENA MOSER & ALESSANDRA LOSITO

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

LADIES DRIVE

Seit 2007

NEUE WEBSITE
WWW.
LADIESDRIVE.
WORLD

No 58

Selbstoptimierung

DAS (NOCH) BESSERE ICH?

Schweiz CHF 15.00 Europa 11,00 €



WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

SOMMERAUSGABE 2022, 15. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



SOMMERAUSGABE 2022

Optimierung weiblicher Top-Karrieren?

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

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 Prozent 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 berücksichtigt 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).

	👤	👩
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%

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

n = 207
% der Befragten

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 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.

DR. FABIENNE E. MEIER

ist Partnerin der Knight Gianella & Partner AG in Zollikon/Zürich, spezialisiert auf die Suche und Evaluation oberster Führungskräfte, CEOs und Verwaltungsräte. Diversity ist dabei eines ihrer Schwerpunktthemen.
www.knightgianella.ch
FOTO: THE FOTOSTUDIO



Executive 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.

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 Bewerbungsgespräch, 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-Pager-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 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 gelingt 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.

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

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.

Sind Sie interessiert, Ihre Karriere mit uns zu reflektieren und neue Impulse zu setzen? Möchten Sie Ihre Kompetenzen, Werte und Persönlichkeit optimal auf den unterschiedlichen Kanälen kommunizieren und sich als Top Executive erfolgreich positionieren? Als kompetente Partner erarbeiten wir mit Ihnen im Programm Executive Career Sparring & Positioning Ihren überzeugenden Auftritt. Treten Sie eine neue Funktion an, begleiten wir Sie als externe, businesserfahrene Sparringspartner im Prozess der „Ersten 100 Tage“. Dieses, auf Ihre Bedürfnisse massgearbeitete Programm, wird von Unternehmen und Mitarbeitenden gleichermaßen hoch bewertet. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf via info@mindyourstep.ch oder besuchen Sie uns auf www.mindyourstep.ch. Wir freuen uns, Sie in einem unverbindlichen Erstgespräch persönlich kennenzulernen, Fragen zu beantworten und eine erste Einschätzung bezüglich Ihrer Karriereperspektiven zu geben.



DR. DANIELA HAZE STÖCKLI

ist Partnerin bei mindyourstep GmbH, www.mindyourstep.ch, welche Führungskräfte, CEOs und Verwaltungsräte sowohl in beruflichen als auch persönlichen Entwicklungsprozessen begleitet. Im Fokus stehen hierbei eine systematische Standortbestimmung und entsprechende Positionierung. Geschäftsleitungs- und Verwaltungsgremien begleiten wir im Prozess zum „High Performing Team“. Unternehmen unterstützen wir beim Aufbau von diversifizierten Talent Pipelines und deren persönlicher Entwicklung.

FOTO: SABINE KUHN FOTOGRAFIE