



# 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](https://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

**D**as 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.



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,

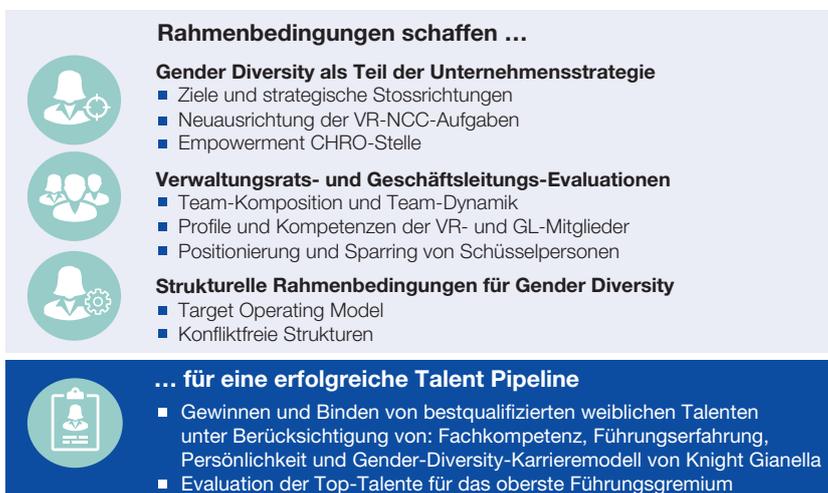


Abb. Holistischer Gender-Diversity-Ansatz



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!

# 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.

**B**rauchen 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](https://ccdi-unisg.ch)  
[welcome.diversityworks.ch](https://welcome.diversityworks.ch)

### **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.

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.<sup>1</sup> 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».

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

# 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

**A**ktuell 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.

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 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