



Mehr Diversität im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung mittelgrosser Unternehmen

Diversity im Topmanagement von mittelgrossen Unternehmen ist immer wieder Gegenstand von Diskussionen – als wichtiger Wert an sich oder auch aus Reputations- und Performancegründen sowie, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. Auch wenn das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Diversity besteht, geht es nicht in der gewünschten Geschwindigkeit voran, diese umzusetzen.

■ Von Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Bernhard Oberholzer, Rosella Toscano-Ruffilli und Prof. Dr. Nicole Bischof

Studie zu Diversity in der Rekrutierungspraxis für das Topmanagement

Die zögerliche Umsetzung betrifft sowohl VR-Funktionen und in noch viel höherem Masse auch Funktionen in der GL. Aber nicht nur Frauen, sondern auch ihre fachlichen Schwerpunkte wie etwa HR oder Marketing erhalten oft geringe Anerkennung.

Der Artikel stellt einzelne Ergebnisse aus Angaben von 64 Befragungsteilnehmenden dar, überwiegend VR, VRP und CEO mittelgrosser Unternehmen. Basierend auf den Befragungsergebnissen geht es darauf ein, wie mehr Frauen im Beschaffungsprozess identifiziert werden können und warum und wie die HR-Funktion zu diesem Zweck aufgewertet werden sollte.

Diversity – ein Dauerthema im Topmanagement

Der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen ist nach wie vor gering. Dieser Umstand führt zu zahlreichen Diskussionen, und damit, wie diese Positionen mit mehr Frauen besetzt werden können und was ein geeigneter Weg dorthin sein könnte. Schweizweit sind die Frauenanteile bei den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern gemäss dem kürzlich publizierten Schillingreport auf 26% im VR und auf 17% in der Geschäftsführung gestiegen. Oft stehen aber die grossen Unternehmen im Rampenlicht. Über die mittelgrossen Unternehmen hingegen weiss man weniger. Dies ist Anlass, ihre Situation in den Blick zu nehmen und genauer zu analysieren.

Laut den Angaben der Befragten zum VR mittelgrosser Unternehmen zeigt sich, dass Diversität in seiner mittleren Ausprägung am häufigsten genannt wird.

An erster Stelle basiert das Verständnis von Diversität auf dem unterschiedlichen Hintergrund und verschiedenen Fachkenntnissen der Beteiligten. Geringfügig weniger wird Diversität mit dem Geschlecht oder dem Alter in Verbindung gebracht. Vertieft man die Frage nach einer geschlechtsbezogenen Diversität, so streben etwa zwei Drittel der Unternehmen bei Vakanz im Verwaltungsrat eine Erhöhung des Frauenanteils an oder eher an.

Ihre Motivationen für eine Erhöhung des Frauenanteils sind:

- talentbezogene Überlegungen an erster Stelle

- Chancengleichheit als eigenständiger Wert oder in der Wirkung nach aussen
- Leistungsvermögen
- Unternehmensperformance

Die wichtigsten Hemmnisse für die Umsetzung sind aus Sicht der Antwortenden die nach wie vor bestehende zu geringe Visibilität geeigneter Frauen und die Beteiligten des Auswahlverfahrens. Wer nun davon ausgeht, dass eine höhere Beteiligung von Frauen im VR zu einem höheren Anteil an weiblichen CEOs führen wird, und sich die Förderproblematik von allein lösen sollte, wird enttäuscht. Ergebnisse aus einer vor Kurzem veröffentlichten deutschen Studie weisen darauf hin, dass eine höhere Gender-Diversity in den Aufsichtsgremien keinen positiven Spillover-Effekt auf die Executive-Funktionen hat (Fleischer 2022). Die Frauenförderung im Topmanagement ist daher nach wie vor kein Selbstläufer. Es ist davon auszugehen, dass weiterhin zielgerichtete Aktivitäten erforderlich sind, wenn Unternehmen geeignete Kandidatinnen finden wollen.

Frauentypisches Spezialwissen

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass ebenso dem fachlichen Spezialwissen, das eher Frauen zugerechnet wird, von vielen Antwortenden eine deutlich geringere Bedeutung beigemessen wird (Abb. 1). So zeigt der obere rechte Quadrant in der Abb. 1 die in Verwaltungsräten mit hoher Einigkeit unter den Befragten als wichtig erachteten Themen. Dazu zählen die üblichen Verwaltungsratsthemen wie Finanzen oder Management, welche eine sehr hohe Bedeu-

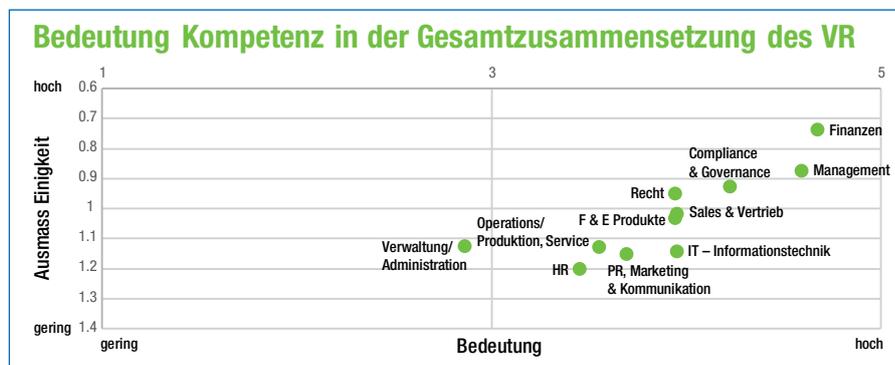


Abbildung 1: Matrix «Ausmass Einigkeit und Bedeutung von Kompetenzen» in der Gesamtzusammensetzung des VR; n = 64. Sie stellt zum einen die Bedeutungszuweisung verschiedenen Fachwissens in der Gesamtzusammensetzung des VR dar, zum anderen, wie einheitlich diese Einschätzung geteilt wird



tung geniessen, sowie Compliance & Governance und Recht mit ebenfalls hoher Wichtigkeit. Viel geringere Bedeutungswerte erreicht das HR. Dies überrascht, da Menschen und Zusammenarbeit seit Langem als nachhaltigster Wettbewerbsfaktor betrachtet wird – gerade auch in der Digitalisierung. Vor diesem Hintergrund ist es aber wenig erstaunlich, dass das HR oft nicht als relevanter Partner bei der Besetzung bzw. im Auswahlprozess von Toppositionen betrachtet wird.

Rekrutierungspraxis für VR-Mandate

Die Unternehmen sind mehrheitlich mit der eigenen Rekrutierungspraxis zufrieden (Abb. 2). Passend zu der Antwort, dass Unternehmen sich aus Gründen der besseren Auswahlmöglichkeit von Kandidaten für Diversity einsetzen wollen, schneidet dieser Zufriedenheitsaspekt am geringsten ab.

Die genannten Wege, um die Mandate zu besetzen, bleiben dabei sehr klassisch (Abb. 3). Das professionelle wie auch das private Netzwerk werden am meisten genutzt. Rechnet man Familienmitglieder zum privaten Netzwerk hinzu, so wird an dritter Stelle ein Beschaffungsweg unter Zuhilfenahme von Beratern und Executive-Search-Unternehmen genannt. Möglicherweise dient diese kostenintensive Besetzungsmöglichkeit nachrangig in solchen Fällen, in denen das private und berufliche Netzwerk absehbar nicht zu einer zufriedenstellenden Lösung führen wird.

Die enge und einseitige Wahl der Beschaffungswege ist möglicherweise eine der Ursachen, dass Frauen zu wenig sichtbar werden. Viele Potenziale kommen auf diese Weise gar nicht auf das Radar. Wenn die weniger sichtbaren Personen (z.B. Frauen) auch nicht gefunden werden, hat dies weniger mit ihrem Nichtvorhandensein zu tun, sondern mehr damit, dass die eigene Rekrutierungspraxis noch «Luft nach oben» lässt. Es ist trotz allem Verständnis für die Rekrutierung in einem sehr sensiblen Bereich erstaunlich, dass bei so wichtigen Funktionen nicht mehr Ehrgeiz und Nachdruck für die Vergrösserung des eingeschränkten Suchradius besteht.

Soll die Diversity gesteigert und sollen insbesondere auch mehr Frauen gewonnen werden, so kann der Auswahlprozess eine weitere

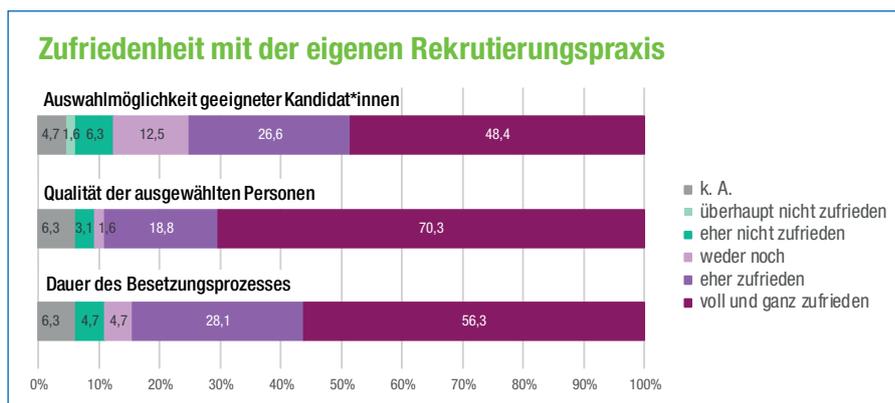


Abbildung 2: Drei Aspekte der Zufriedenheit mit der eigenen Rekrutierungspraxis. Angaben in Prozent, n = 64

Hürde dafür darstellen. Es gibt eine Reihe von Massnahmen, die hier Abhilfe schaffen können, wie beispielsweise die Formulierung der Stellenanzeige und Massnahmen, um Verzerrungen (Biases) in der Auswahl zu erkennen und zu vermeiden. Sie werden vergleichsweise selten ergriffen (Abb. 4).

Das Bild bleibt ähnlich, wenn man konkret nach Massnahmen zur Qualitätssicherung im VR-Besetzungsprozess fragt (Tab. 1).

Das häufigste Qualitätssicherungsinstrument ist die Diversität nach Branche, Geschlecht

und Alter in rund der Hälfte der Fälle. Allerdings wird nur bei einem Viertel der Antwortenden auf ein Monitoring des Besetzungsprozesses gesetzt und/oder auf ein internes Kontrollsystem (IKS) und Reporting (23,4%).

Sollen die Diversity gesteigert und insbesondere auch mehr Frauen gewonnen werden, so kann der Auswahlprozess eine weitere Hürde dafür darstellen. Es gibt eine Reihe von Massnahmen, die hier Abhilfe schaffen können, wie beispielsweise die Formulierung der Stellenanzeige und Massnahmen, um Biases in der Auswahl zu erkennen und zu vermeiden.

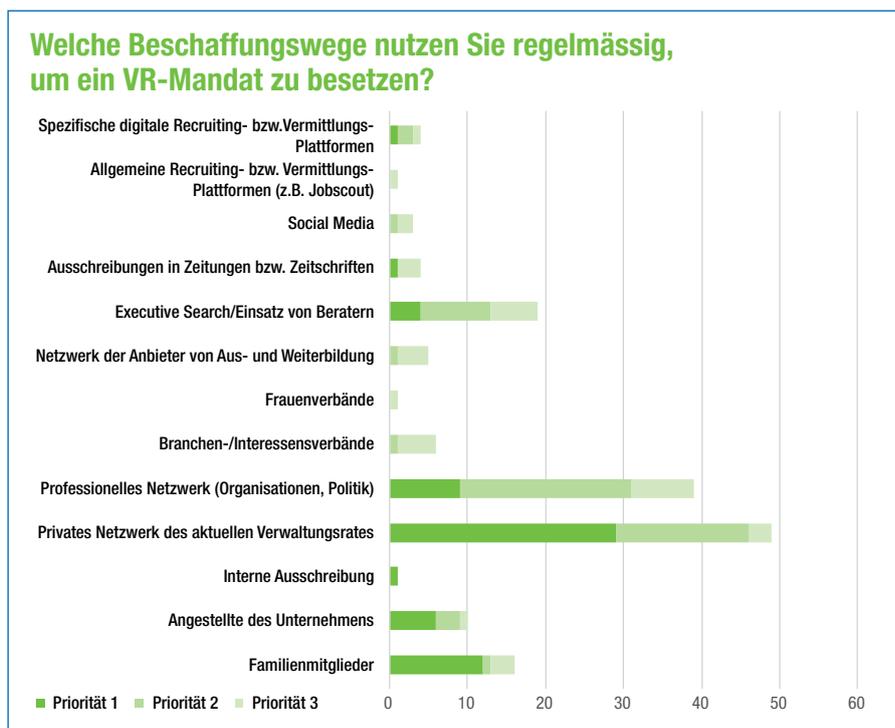


Abbildung 3: Prioritäten für den Beschaffungsweg zur Besetzung von VR-Mandaten, n = 64, absolute Häufigkeiten. Die Befragten vergaben unter den angegebenen Beschaffungsmöglichkeiten drei Prioritäten



Abbildung 4: Massnahmen zur professionellen Besetzung von VR-Positionen, n = 64

Sie werden vergleichsweise selten ergriffen (Abb. 4).

Möglicher Beitrag von HR

Die Besonderheiten von Frauen sollten im Besetzungsprozess mehr in den Blick genommen werden. Ebenso sollte darauf geachtet werden, wie man den Frauen bei der Beschaffung und Auswahl besser gerecht werden kann. Tendenziell hält man an den bestehenden Vorgehensweisen fest und wartet, dass sich die Frauen daran anpassen sollen.

Es hat sich schon bei anderen Herausforderungen in der Rekrutierung gezeigt, wie wichtig eine Anpassung der Rekrutierungspraxis an die Bewerberinnen ist. Beispiele dafür hat

etwa ein grosses Beratungsunternehmen geliefert, das erfolgreich die Menge an Anforderungen in Stellenanzeigen reduziert hat, um mehr Frauen zur Bewerbung zu animieren. Denn Frauen, die vielleicht nicht alle geforderten Qualifikationen aufweisen, obwohl sie eigentlich die Kompetenzen für den Job hätten, scheuen sich davor, sich zu bewerben.

Demgegenüber zeigen zahlreiche Bemühungen von Unternehmen auf, dass durch eigene Initiative und Gestaltung im Beschaffungsprozess diese in der Gewinnung von Nachwuchs für Fach- und erste Führungsfunktionen erfolgreich sind. Nützlich könnte vor diesem Hintergrund sein, dass Spezialisten hinzugenommen werden, die sich mit HR-

Massnahmen zur Qualitätssicherung im VR-Besetzungsprozess	Prozent
Zusammensetzung nach Branchendiversität	56,3%
Zusammensetzung nach Geschlechterdiversität	50,0%
Zusammensetzung nach Altersdiversität	48,4%
Monitoring des Besetzungsprozesses	26,6%
Internes Kontrollsystem (IKS) und Reporting	23,4%
Zusammensetzung entlang weiterer Diversitätskriterien (z.B. Nationalität, kultureller Hintergrund):	18,8%
<ul style="list-style-type: none"> • kulturelle Mischung • Kenntnisse, Erfahrungsschwerpunkte, Netzwerk • verschiedene berufliche Erfahrungshintergründe • Sprache DE/FR • Nationalität 	

Tabelle 1: Massnahmen zur Qualitätssicherung im VR-Besetzungsprozess, n = 64

Instrumenten auskennen, welche auf die Besonderheiten von Frauen Rücksicht nehmen. Vermutlich könnte das Personalwesen einiges dazu beitragen, dass Mandate in Toppositionen häufiger mit Frauen besetzt werden.

Erforderlich dazu ist eine höhere Wertschätzung des Personalwesens. Angesichts der vorliegenden Ergebnisse «beisst sich die Katze hier etwas in den Schwanz». Dem Spezialwissen HR wurde wenig Bedeutung zuerkannt (Abb. 1) – vielleicht sieht man die Bedeutung aber auch nicht genügend. Genauso ist zu hinterfragen, wie gut HR die Kompetenzen hat, die für eine hohe Bedeutungszuweisung erforderlich wären.

Um mehr Frauen für Toppositionen zu gewinnen und dem eigenen Engagement für eine höhere Diversität mehr Kraft zu geben, ist es daher notwendig, nicht nur beim Einbezug der HR-Funktion anzusetzen. Im HR sind daneben auch die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen, um die Vorgehensweise bei der Beschaffung von mehr Frauen abzustimmen, anstelle «stur» bei den bestehenden, nur bedingt zielführenden Vorgehensweisen zu bleiben.

Interessante Einblicke und noch vieles mehr zum Thema können Sie bei der Abschlussveranstaltung des Projekts gewinnen. Diese findet am 21. Juni 2022 statt. Eine Anmeldung ist über www.ost.ch/iol-veranstaltungen möglich.

AUTOREN



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock ist Professorin und leitet das Kompetenzzentrum für Leadership & HR an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



Bernhard Oberholzer ist wissenschaftlicher Assistent und Projektleiter im Kompetenzzentrum für Leadership & HR an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



Rosella Toscano-Ruffilli ist Dozentin im Departement Wirtschaft an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.



Prof. Dr. Nicole Bischof ist Professorin im Kompetenzzentrum für Leadership & HR an der OST – Ostschweizer Fachhochschule, Campus St. Gallen.