

len
die
nen
ste-
ihre
be-
y, die
auch
e Er-
ions-
scht.
epte,
2014.

nderung
mbi-
Journal
rough
he
New
Business
wissen-
(Hrsg):
ftslehre,
Führung
Hamburg

OP
om

lio and work
an organiza-
of innova-
an ambien-
d. It becomes
erence trap. A
nd innovator
d risks of inno-



Mehr Frauen in Boards dank Netzwerkkompetenz

Studie zu Netzwerktypen und Möglichkeiten des Netzwerkcoachings

Rosella Toscano-Ruffilli/Nicole Bischof/Bernhard Oberholzer/Sibylle Olbert-Bock

Die große Bedeutung von Netzwerken für den Zugang zu Verwaltungsratsmandaten wird immer wieder hervorgehoben. Die Netzwerke von Frauen gelten als schlechter als jene der Männer – und Frauen nutzen sie auch weniger gut. In einer mehrschichtigen qualitativen Studie¹ konnten wir aufzeigen, dass verschiedene Netzwerktypen bestehen und wie Frauen ihre Netzwerke effektiver ausbauen und nutzen können, um so ihre eigenen Ziele zu erreichen und damit zu mehr Diversität in mittelgroßen Unternehmen beizutragen.

Bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen bzw. in der Schweiz von Verwaltungsratspositionen werden Fragestellungen der Diversität z. B. nach Gender, Alter oder Herkunft immer wichtiger.² Im Rahmen eines Projektes (vgl. Abb. 1) wurden folgende wichtige Gründe für mehr Diversität und insbesondere für die Erhöhung des Frauenanteils in Verwaltungsräten erarbeitet: (1) *Signalling* im Sinne der Außenwirkung und für den guten Ruf, (2) eine bessere *Leistungserbringung* dank höherer *Personendiversität* und mehr Querdenken und (3) der *Einbezug weiterer Netzwerke* in der Hoffnung, dank der Frauen andere *Personengruppen* für unternehmensrelevante Aktivitäten kontaktieren zu können.

In der Zeitschrift *Führung + Organisation* (zfo), Heft 2/2022 haben wir eine erste Studie aus dem gleichen Projekt veröffentlicht, in der wir die beteiligten Player bzw. Akteure, den Weg sowie den Besetzungsprozess bis hin zur Wahl in die Geschäftsleitung oder in den Verwaltungsrat mittelgroßer Unternehmen analysiert haben.³ Neben dem Besetzungsprozess

konnten wir verschiedene Personas identifizieren, die aufzeigen, welcher Typ Frau tendenziell auf dem Weg in den Verwaltungsrat erfolgreich ist.

Ein weiteres Ergebnis dieser ersten Studie war, dass die Netzwerke, aus denen Kandidatinnen ausgewählt werden, eine entscheidende Rolle bei der Besetzung spielen. Zudem nutzen insbesondere Frauen ihre Netzwerke oft bedeutend schlechter als Männer.

Das Ziel der zweiten Studie war es daher, einen Eindruck zu gewinnen, über welche Netzwerke Frauen verfügen, wie sie diese bespielen und so konfigurieren können, dass diese Netzwerke ihnen helfen, ihr Ziel (ein Verwaltungsratsmandat) zu erreichen.

Zunächst verschafften wir uns einen Überblick über die relevanten »Player« bei der Besetzung von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmandaten. Anschließend wurden die Netzwerke der Frauen mittels Onlinefragebogen erhoben und grafisch aufbereitet und dargestellt. Im nächsten Schritt wurden

Analyse der bestehenden Netzwerke

Netzwerkanalysen werden in der Organisationsforschung seit Langem zur Erklärung der verschiedensten Phänomene auf unterschiedlichen Analyseebenen verwendet, vom einzelnen Individuum, über Teams und Gruppen, Abteilungen, ganzen Organisationen bis hin zu Unternehmensnetzwerken. Über die Erklärung dieser verschiedenen Phänomene hinausgehend werden Netzwerkanalysen als angewandte Forschung auch für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen genutzt. Denn eine besondere Stärke dieses Ansatzes liegt darin, dass er es erlaubt, qualitative und quantitative Forschung methodisch zu integrieren und mit einem partizipativen Vorgehen zu kombinieren. Dadurch kann eine gemeinsame Validierung der Erkenntnisse und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen mit den beteiligten Stakeholdern erfolgen. Insbesondere können die einzelnen Akteure auch Potenziale zur Weiterentwicklung und Festigung des sozialen und wirtschaftlichen Beziehungsgefüges selbst erkennen.¹⁰

Mithilfe von Netzwerkanalysen können die einzelnen Akteure Potenziale zur Weiterentwicklung des sozialen und wirtschaftlichen Beziehungsgefüges selbst erkennen.

den, um ein Verwaltungsratsmandat zu finden. Anschließend wurden sie aufgefordert, die Qualität der Beziehungen in Form der Enge des Austausches zu ausgewählten Organisationen zu bewerten (jeweils auf einer 5er-Skala von »kein Kontakt« bzw. »nicht zielführend« bis »sehr enger Kontakt« bzw. »äußerst zielführend«). Nach der Erfassung wurden die individuellen Netzwerke in Form eines Spiderwebs grafisch visualisiert. Neben der Größe des Netzwerkes und den beteiligten Akteuren (= »Knoten«), kann aus der Darstellung über die Intensität der Beziehungen (= entlang der »Kanten«) Aufschluss gewonnen werden. Erwartungen, Erfahrungen sowie die selbst bzw. von anderen beigemessene Relevanz können anschließend miteinander verglichen werden. Die Vorteile dieser Möglichkeit der Visualisierung liegen darin, dass sich

- die »Geschichten hinter Knoten und Kanten« narrativ entwickeln lassen,
- ein gemeinsames visuelles Navigieren in den Netzwerken erfolgen kann,
- ein Vergleich mit dem Gesamtnetzwerk »weiße Flecken auf der Landkarte« sichtbar werden lässt sowie
- Längsschnittbetrachtungen in der Entwicklung der Netzwerke bei einer wiederholten Erfassung unter Referenzierung auf das Basisnetzwerk¹¹ möglich sind.

Durch die gemeinsame Analyse im Rahmen der Coachings werden Stärken und Schwächen in den bestehenden Netzwerken besprochen, ungenutzte Potenziale erkannt und mögliche Aktionen abgeleitet.¹² Indem die Kandidatinnen Hinweise für die Weiterentwicklung der Netzwerke und der Beziehungen erarbeiten und sie umsetzen und durch die Visualisierung der Netzwerke zu einem späteren Zeitpunkt erneut analysieren, lassen sich die Veränderungen zwischen zwei Erhebungszeitpunkten betrachten und die Wirksamkeit von Interventionen verfolgen. Ergänzend zu den Netzwerkerhebungen und den individuellen Coachings konnten die Frauen sich in Anlässen weitere Inputs von Fachspezialist:innen und Gleichgesinnten holen. Abbildung 2 veranschaulicht die Verflechtung der verschiedenen Aktivitäten im Zeitverlauf.



Abb. 2 Zusammenspiel der Aktivitäten im Projekt

Informationen zum Projekt

Im Rahmen des vierjährigen Projekts* der OST – Ostschweizer Fachhochschule »Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von mittelgrossen Unternehmen – eine nachhaltige Förderung« (2019–2022) wird unter anderem die Besetzungspraxis von Verwaltungsratsmandaten in kleinen bis mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz untersucht.

Interviews mit Playern aus dem Besetzungsprozess

Nach einer ersten strukturierten Internetrecherche nach sichtbaren, involvierten Beteiligten in den Besetzungsprozessen wurden mit 34 Personen qualitative Interviews zum Verlauf des Besetzungsprozesses für Verwaltungsratsmandate und CEO-Funktionen mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz durchgeführt.

Netzwerkanalysen von VR-Aspirantinnen

Das Kernstück des Gesamtprojekts bilden Netzwerkanalysen von Aspirant:innen für VR-Mandate. Aus den Ergebnissen werden Angebote für Unternehmen und für Frauen entwickelt, für mehr Frauen in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten von mittelgrossen Unternehmen.

Unternehmensbefragung

Ergänzend wurden Mitte 2021 Vertreter mittelgrosser Unternehmen (bis 1.000 Mitarbeitende) zu Diversity, den damit verbundenen Zielen und ihrer Rekrutierungspraxis bezogen auf Verwaltungsratsmandate befragt. Ein Teil der Ergebnisse wird im vorliegenden Artikel vorgestellt.

Die 64 Antwortenden sind rund 2/3 VR und VRP sowie 1/3 CEOs. Darunter sind 1/3 Frauen und 2/3 Männer.

* Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Abb. 1 Informationen zum Projekt

die Ist-Netzwerke zusammen mit den Frauen bewertet und Ansatzpunkte für deren Weiterentwicklung und Optimierung erarbeitet. Nach rund sechs Monaten wurden die Netzwerke der Frauen ein weiteres Mal erhoben, um die Veränderungen und damit die Wirksamkeit der eingeleiteten Massnahmen feststellen zu können (vgl. Abb. 2).

Netzwerkkompetenz von Frauen

Häufig haben bestehende Machtverhältnisse einen Einfluss auf Karrieren und diese Machtverhältnisse sind oftmals stark männlich geprägt. Sie weisen bisweilen »männerbündnische Strukturen« auf.⁴ Frauen haben oft keinen Zugang zu relevanten Netzwerken, insbesondere den Old-boy-Netzwerken, die Rioult⁵ treffend als »informelle Verflechtung von männlichen Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern« bezeichnet. Dabei werden genau in diesen Netzwerken wichtige Informationen ausgetauscht und Entscheidungen getroffen. Verschiedene Studien heben die große Bedeutung von Netzwerken für den Zugang zu Verwaltungsratsmandaten und Geschäftsleitungspositionen hervor und haben herausgefunden, dass das gezielte Nutzen von männlichen Netzwerken Frauen den entscheidenden Zugang ermöglichen kann.⁶ Netzwerkarbeit ermöglicht es, informelle Beziehungen zu unterhalten und über den Zugang zu relevanten sozialen Kreisen die persönlichen Karrieremöglichkeiten auszubauen. Die eigene Bekanntheit in verschiedenen Kreisen erhöht die Chance, wesentliche Personen anzusprechen und sichtbar zu werden.

Zu den Old-boy-Netzwerken, wo wichtige Entscheidungen getroffen werden, haben Frauen oft keinen Zugang. Sie nutzen aber auch ihre eigenen Netzwerke zu wenig.

Frauen nutzen mehrheitlich ihre eigenen Netzwerke zu wenig und vermutlich auch schlechter als die männlichen Kollegen. Ergänzend kommt hinzu, dass Frauen sich nicht unbedingt gegenseitig empfehlen und fördern. Das »Queen Bee Syndrome« beschreibt das eher auf jüngere und »vermännlichte« Frauen zutreffende Phänomen, dass Frauen, die sich in männerdominierten Umgebungen erfolgreich durchsetzen, dazu neigen, die bestehenden Strukturen eher zu reproduzieren.⁷ Es ist davon auszugehen, dass sie sich eher wenig für die Förderung anderer Frauen einsetzen (können).⁸ Dies hat auch Auswirkungen auf die Netzwerkarbeit, indem Frauen andere Frauen weniger stark weiterempfehlen als es die männlichen Kollegen untereinander tun. Sehr umstritten ist damit auch die Wirksamkeit von reinen Frauennetzwerken für den Zugang von Frauen in Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmandate. Zwar scheinen hier einerseits Frauen seltener auf Kontakte zu stoßen, die ihnen einen unmittelbaren Weg in eben diese Positionen ebneten können. Andererseits stellen Frauennetzwerke eine wesentliche Quelle dafür dar, eigene Erfahrungen und Erlebnisse zu reflektieren. Frauen gehen aus eigenem Antrieb und/oder rollenspezifischen Verhaltensmustern folgend familiären Verpflichtungen oft mehr nach als ihre männlichen Kollegen.⁹ Zudem schließen sich bei Frauen die Aufstiegs- und Familienorientierung eher aus als bei Männern. Bedenkt man zusätzlich, dass Frauen Netzwerkanstaltungen als anstrengend, zeitaufwendig, aufwendig und wenig lustvoll empfinden, können dies alles Gründe für eine weniger ausgeprägte Netzwerkverflechtung von Frauen sein.

Netzwerkerhebung I: Unterschiedliche Typen von Netzwerkerinnen

Die erhobenen Netzwerke wurden anhand der beiden Dimensionen »zielführende Kontakte« und »Enge des Austausches« analysiert. Die Dimension »zielführender Kontakt« beschreibt dabei, inwiefern Aspirantinnen die jeweiligen Partner als hilfreich für die Erlangung eines Verwaltungsratsmandates erachten. Die »Enge des Austausches« hält fest, ob zu den einzelnen Playern bereits ein Kontakt besteht und wie eng dieser Kontakt ist.

Die 31 erhobenen Spiderweb-Diagramme wurden im nächsten Schritt entsprechend der Größe der Netzwerke geclustert. Dabei wurde sowohl das Ausmaß des Spiderwebs der »zielführenden Kontakte« als auch die Größe des Spiderwebs der »Enge des Austausches« analysiert. Als kleine Netzwerke gelten alle Spiderwebs, bei denen keine Dimension auf einer 5er-Skala höher als 3 bewertet wurde. Große Netzwerke haben mindestens bei einer Dimension eine Ausprägung von ≥ 4 . Die 31 erhobenen Netzwerke konnten basierend auf der visuellen Analyse zu vier Typen von Netzwerkerinnen verdichtet werden (vgl. Abb. 3). Die Mehrheit der Frauen entsprach dem Netzwerktyp »Einsteigerinnen« (14 Frauen), gefolgt von den »unentschlossenen Aktivistinnen« (9 Frauen). Die Typen »zu Diensten« (5 Frauen) und »selbstverständliche Netzwerkerinnen« (3 Frauen) sind in geringerem Maße vertreten.

Die Typen »zu Diensten« (5 Frauen) und »selbstverständliche Netzwerkerinnen« (3 Frauen) sind in geringerem Maße vertreten.

Die selbstverständlichen Netzwerkerinnen verfügen bereits über ein großes bestehendes Netzwerk, welches sie aktiv und zielstrebig gepflegt und gefördert haben. Diese Frauen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung solcher Kontakte. Sie pflegen die Beziehung zu mehreren, mehrheitlich relevanten Playergruppen. Die »Netzwerkarbeit« fällt ihnen vergleichsweise leicht und sie bewegen sich natürlich und selbstverständlich in den verschiedenen Gruppen (vgl. Abb. 4).

Das Bewusstsein für die Bedeutung der Netzwerke ist bei den unentschlossenen Aktivistinnen durchaus vorhanden, aber sie zeigen noch Verhaltensweisen, die den Auf- und Ausbau der Netzwerke erschweren. Die einen zögern, aktiv auf relevante Player zuzugehen, andere trauen es sich nicht zu. Wieder andere verfallen in einen »undifferenzierten« Aktionismus, indem sie alle möglichen Kontakte angehen, ohne sich auf die effektiven und zielführenden zu fokussieren. Bei diesem Typ Netzwerkerinnen kann oft festgestellt werden, dass in einer ersten Phase »mehr Masse statt Klasse« vorhanden ist (vgl. Abb. 5).

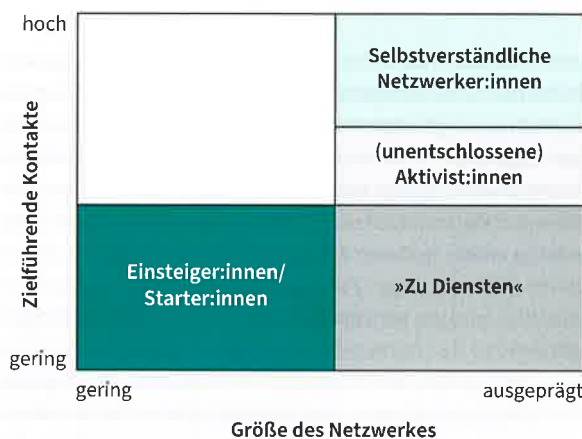


Abb. 3 Typen von Netzwerkerinnen

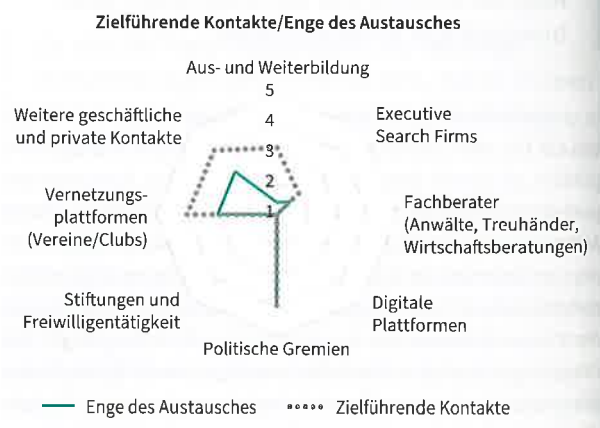


Abb. 5 Beispiel eines Netzwerks einer unentschlossenen Aktivistin (erste Netzwerkerhebung)

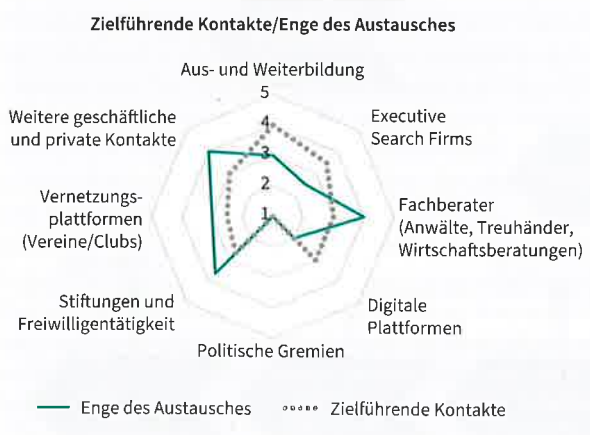


Abb. 4 Beispiel eines Netzwerks einer selbstverständlichen Netzwerkerin (erste Netzwerkerhebung)



Abb. 6 Beispiel eines Netzwerks einer Starterin (erste Netzwerkerhebung)



Abb. 7 Beispiel eines Netzwerks einer »zu Diensten«-Netzwerkerin (erste Netzwerkerhebung)

Die Gruppe der *Einsteigerinnen* oder *Starterinnen* steht noch ganz am Anfang im Prozess der Erlangung eines *Verwaltungsratsmandats* oder einer *Geschäftsleitungsfunktion*. Ihnen fehlt das Wissen, wer sie in diesem Prozess unterstützen könnte. Teilweise sind sich die *Einsteigerinnen* auch nicht der Bedeutung der *Player* bewusst (vgl. Abb. 6).

Der *Netzwerktyp zu Diensten* ist der Meinung, über alle notwendigen Kontakte zu verfügen, sie werden aktuell aber im Such- und Auswahlprozess noch nicht gefunden. Gleichzeitig stellt dieser *Netzwerktyp* die verschiedenen *Player* dahingehend infrage, ob sie bezüglich des *Besetzungsprozesses* tatsächlich zielführend sind (vgl. Abb. 7).

Netzwerkerhebung II: Wiederholung der Netzwerkanalyse

Die zweite Netzwerkerhebung wurde inhaltlich und methodisch identisch durchgeführt, wie die erste Netzwerkerhebung. Somit war es möglich die beiden *Spiderwebs* miteinander zu vergleichen und Veränderungen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten zu erkennen. Alle Netzwerke haben sich zwischen den

Erhebungszeitpunkten verändert. Die wesentlichste Veränderung betrifft die »Auswahl der Kontakte«. Die Frauen gehen zielstrebig und zielgerichteter in ihrer Netzwerkarbeit vor. Sie wählen bewusst die zielführenden Kontakte aus, die sie aktiv pflegen wollen. Exemplarisch kann dies mit der Gegenüberstellung der Netzwerke von Frau A aufgezeigt werden. Die beiden Netzwerke (vgl. Abb. 8) unterscheiden sich deutlich bei den zielführenden Kontakten. Das eigene private und geschäftliche Netzwerk wird vermehrt aktiv und zielorientiert gepflegt und genutzt, genauso wie *Fachberater* und *Vernetzungsplattformen*.

Erfahrungen aus den Coachings

In der Studie wurden insgesamt 31 Frauen durch *Coaching* auf ihrem Entwicklungsweg hin zu einem *Verwaltungsratsmandat* begleitet, wobei die meisten Frauen zwei *Coachings* à 1,5 bis 2 Stunden in Anspruch genommen haben.

Im ersten *Coaching* haben die *Coaches* die Frauen unterstützt, ihr Ziel »*Verwaltungsratsmandat*« besser zu strukturieren und zu verbalisieren, um so mehr Sicherheit zu erlangen, wie dieses Ziel am besten angegangen werden kann. Nachdem sich die Frauen somit in einer *Selbstanalyse* ihrer Kompetenzen, Interessen und Werte bewusst geworden waren, konnte in einem nächsten Schritt der *Kreativprozess* gestartet werden, in dem Ideen und Maßnahmen im Hinblick auf die *Zielerreichung* abgeleitet wurden.

Das erste *Coaching* fokussierte somit auf folgende vier Bereiche:

1. Zielsetzung und Motivation
2. Zielbild und Strategie zur Umsetzung
3. Abgleich mit anderen: *Personas* von *Verwaltungsratsfrauen*
4. *Netzwerkanalyse* und *Netzwerkkompetenz*

Diese vier Bereiche wurden im *Coaching* bearbeitet und visualisiert. Die *Visualisierung* erfüllt im *Coachingprozess* neben der *Protokollierung* und *Dokumentation* weitere wichtige Funktionen. So können beispielsweise *Gesprächsbarrieren* oder *Kon-*

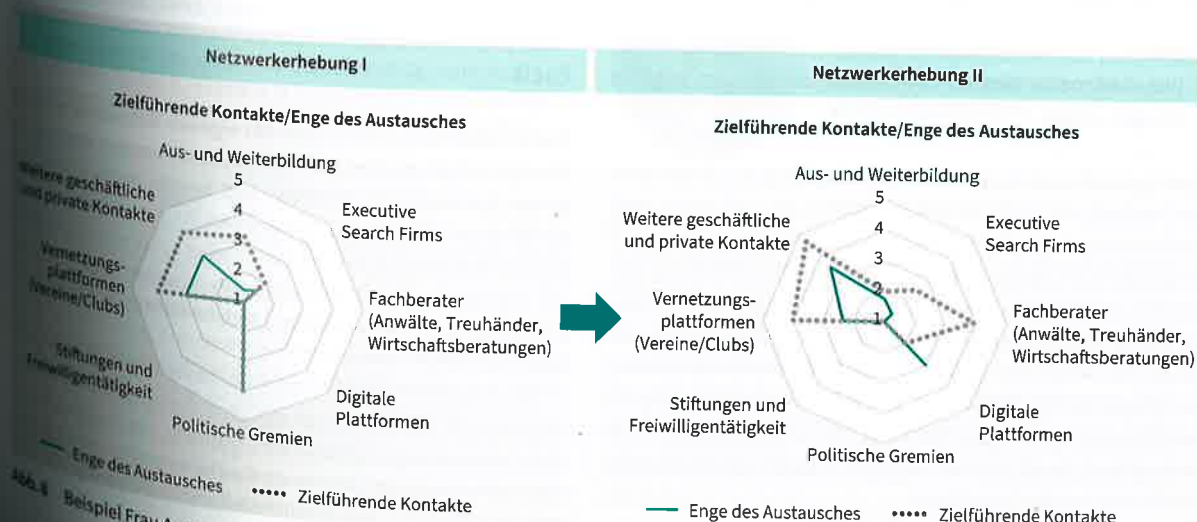


Abb. 8 Beispiel Frau A, »unentschlossene Aktivistin«, Entwicklung des Netzwerks von Erhebung I zu Erhebung II

Impulse für die Praxis

Nach Abschluss des Projekts lassen sich folgende erste Tipps für Frauen zur Stärkung der eigenen Netzwerke und der Netzwerkkompetenz bezogen auf mittelgroße Unternehmen formulieren:

- Analysieren Sie zunächst Ihr persönliches und berufliches Netzwerk. Wen kennen Sie bereits, der oder die Ihnen auf dem Weg zu einem Mandat behilflich sein könnte?
- Üben Sie sich in ihrer Netzwerkkompetenz: Hilfreiche Personen zu kennen ist das eine, dieses Netzwerk zu pflegen und es zu nutzen ist das andere.
- Informieren Sie aktiv in Ihrem Netzwerk über Ihren Willen/Ihre Ambitionen, ein Verwaltungsratsmandat zu besetzen. Ihr Netzwerk kann Sie nur unterstützen, wenn es Ihr Vorhaben kennt.
- Und schließlich: Nutzen Sie ihr Netzwerk aktiv, um ein Verwaltungsratsmandat zu erlangen. Die wichtigsten Kontakte sind die aus Ihrem persönlichen beruflichen Umfeld.
- Verschiedene Hochschulen oder Bildungsträger bieten Weiterbildungen zum Thema an. Auch hier erwerben Sie nicht nur wertvolles Wissen, sondern haben auch Zugang zu unterstützenden Kontakten.
- Lassen Sie sich unterstützen und nehmen Sie ein gezieltes Coaching zur Analyse Ihres Netzwerkes in Anspruch. Angebote finden Sie unter www.careerdevelopment.ch

flikte überwunden werden, schwierige Zusammenhänge wie zeitliche Abläufe können verdeutlicht oder die Gedanken für eine spätere Phase (im vorliegenden Fall: Coaching 2) festgehalten werden.

Für die Netzwerkanalyse und für die Optimierung der Netzwerkkompetenz wurden im Rahmen der Coachings folgende Fragestellungen aufgeworfen:

- Was muss ich an meinem Netzwerk und meinem Vorgehen ändern, um mein Ziel zu erreichen?
- Wie nutze ich mein Netzwerk zielgerichtet? Wie baue ich es sinnvoll aus? Wie pflege ich mein Netzwerk?
- Wie breit ist mein Zielfokus und welche Bedeutung hat für mich eine generelle Visibilität?
- Wen kann ich aktiv um Unterstützung bitten? Wen gehe ich an?
- Was sind meine wesentlichen Assets, die ich zum Strahlen bringen sollte?

Rund sechs Monate nach dem ersten Coaching wurde ein zweites Coaching mit den Frauen durchgeführt. Der Fokus des zweiten Coachings lag auf den Veränderungen seit dem ersten Coaching sowie auf weiteren Maßnahmen zur Zielerreichung. Gegenüber dem ersten Coaching, das hauptsächlich der Strukturierung diente, wurde beim zweiten Coaching der Schwerpunkt auf den Kreativprozess gelegt. Neben Maßnahmen im Rahmen der Netzwerkstrategie standen Strategien zur Verbesserung des Selbstmarketings und zur Stärkung des Selbstwertgefühls im Vordergrund. Somit bildeten folgende Themen die wichtigsten Inhalte des zweiten Coachings:

1. Veränderungen im letzten halben Jahr
2. Selbstbild/Selbstwertgefühl

3. Selbstmarketing
4. Netzwerkstrategie

Das Selbstbild/Selbstwertgefühl wurde im Rahmen der Coachings anhand folgender Fragen diskutiert:

- Welche besonderen Stärken zeichnen Sie aus? Worauf führen Sie die bisherigen Resultate zurück?
- Was sind relevante Stärken bzw. »Assets« für ein Verwaltungsratsmandat?
- Was bringe ich an relevanten Stärken bzw. »Assets« mit?
- Welche Schwächen bezogen auf die Anforderungen eines Verwaltungsratsmandates habe ich?
- Welche Einwände oder Bedenken könnten mir entgegengebracht werden?
- Was kann ich tun, um Bedenken zu zerstreuen? Auf welche Assets sollte ich den Fokus lenken?
- Wie zufrieden sind Sie mit sich selbst?

Abschließend fand eine Evaluation des Gesamtprozesses statt. Die Reflexion der Passung des eigenen Netzwerkes, Impulse zur Erlangung eines Verwaltungsratsmandates, die Stärkung der Netzwerkkontakte und das strategischere und gezieltere Vorgehen werden als die wichtigsten und bedeutsamen Beiträge zur eigenen Entwicklung gesehen.

Die Coachings werden als positiv und bereichernd eingeschätzt. Aus den Rückmeldungen geht hervor, dass die Schärfung des persönlichen Profils und die Formulierung einer klaren Zielsetzung zusammen mit einem Maßnahmenplan als besonders nützlich betrachtet werden:

- Verbesserung des Selbstvertrauens und Selbstmarketings
- Optimierung des LinkedIn-Profiles (bessere Sichtbarkeit)
- Optimierung des eigenen Lebenslaufes durch konkrete Rückmeldungen zur Wirkung des aktuellen CV. Anhand eines idealtypischen Lebenslaufs spezifisch für Verwaltungsratsmandate werden den Frauen konkrete Verbesserungspotenziale aufgezeigt.
- neue Motivation durch die Analyse von Pain-Entwicklungsfeldern mit entsprechenden Handlungsempfehlungen

Fazit

Die Visualisierung und Analyse der eigenen Netzwerke empfinden die Teilnehmerinnen als sehr hilfreich, um den Wert des eigenen Netzwerkes zu erkennen und bereits bestehende gute Kontakte zu identifizieren, die auf dem Weg in ein Verwaltungsratsmandat nützlich sein können. Dabei sollte man darstellen, wer Teil des Netzwerkes ist, wie nah oder fern man zu dieser Person steht und identifizieren, welche Person im Kontaktaufbau unterstützen könnte.

Im »Erfolgsfall« übernehmen die Frauen dank der Netzwerkanalyse und den Coachings ein Verwaltungsratsmandat oder eine Geschäftsleitungsfunktion. Während der Projektlaufzeit erreichten insgesamt elf Frauen ihr Ziel eines Verwaltungsratsmandats (9) oder einer Geschäftsleitungsfunktion (2).

Die größte Erfolgsquote bei der Übernahme eines Verwaltungsratsmandats hatten Frauen vom Typ »selbstverständliche Netzwerkerinnen«.

Bezogen auf die verschiedenen Netzwerktypen lässt sich feststellen, dass die größte »Erfolgsquote« beim Typ »selbstverständliche Netzwerkerinnen« eingetreten ist. Zwei von drei Kandidatinnen übernahmen während des Projektes ein Verwaltungsratsmandat. Das bereits bestehende Bewusstsein über die Bedeutung der »richtigen« Kontakte verknüpft mit einer guten Netzwerkarbeit scheint eine gute Basis für die Erreichung der individuellen Ziele zu sein. Erste Erfolge sind auch bei den »Einsteigerinnen« zu beobachten. Drei Frauen haben ein erstes Verwaltungsratsmandat gefunden und eine weitere Frau konnte eine neue Funktion auf Geschäftsleitungsstufe übernehmen.

Folgt man den Tipps, die in den Impulsen für die Praxis geschildert sind, so gelingt es Frauen, sich an die Besetzungspraxis der Unternehmen besser anzupassen. Genauso wichtig für Diversität wäre es aber, dass die Unternehmen sich an die Vorgehensweisen der Frauen annähern.

Anmerkungen

- 1 Diese Studie ist Teil eines Projektes zur Förderung der Gleichstellung im Erwerbsleben, das vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Bern, mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz unterstützt wird (Projektnummer 18-048).
- 2 Olbert-Bock, S. et al.: Mehr Diversität im Verwaltungsrat. In: HR Developer, 2022, H. 6, S. 6–8.
- 3 Bischof, N./Olbert-Bock, S./Toscano-Ruffilli, R.: Frauen in Top-Level-Positionen von Schweizer Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 91. Jg., 2022, H. 2, S. 90–97.
- 4 Cornils, D./Mucha, A./Rastetter, D.: Mikropolitische Kompetenzmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21. Jg., 2014, H. 1, S. 3–19.
- 5 Rioult, C.: Gender Diversity in der Unternehmensführung (Dissertation, Universität St. Gallen), Zürich 2016.
- 6 Kirsch, A.: The gender composition of corporate boards. A review and research agenda. In: The Leadership Quarterly, 29. Jg., 2018, H. 2, S. 346–364; Agarwal, S. et al.: Playing the boys game. Golf Buddies and board diversity. In: American Economic Review, 106. Jg., 2016, H. 5, S. 272–276.
- 7 Kirsch, A., a. a. O.; Derks, B./Van Laar, C./Ellemers, N.: The queen bee phenomenon. Why women leaders distance themselves from junior women. In: The Leadership Quarterly, 27. Jg., 2016, H. 3, S. 456–469; Faniko, K./Ellemers, N./Derks, B.: The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after. Does it still exist, and if so,

Zusammenfassung

In Schweizer Unternehmen ist der Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten nach wie vor gering. Frauen verfügen über andere Kompetenzprofile als ihre männlichen Kollegen und diese werden für eine ausgewogene Geschäftsstrategie benötigt. In einer umfangreichen Studie wurden Frauen auf ihrem Entwicklungsprozess zur Erlangung von Geschäftsführungs- und Verwaltungsratsfunktionen in Schweizer Unternehmen begleitet. Sie wurden durch Netzwerkanalysen und Coachings unterstützt. Die Ergebnisse zeigen auf, wie wichtig die Nutzung der eigenen Netzwerke ist und dass die Netzwerkkompetenz entwickelt werden sollte. Der Artikel ist das Ergebnis einer Analyse von 31 persönlichen Netzwerken.

why? In: British Journal of Social Psychology, 60. Jg., 2021, H. 2, S. 383–399.

- 8 Derks, B./Van Laar, C./Ellemers, N., a. a. O.; Faniko, K./Ellemers, N./Derks, B., a. a. O.; Gibson, D. E./Cordova, D. I.: Women's and men's role models. The importance of exemplars. In: Murrell, A. J./Crosby, F. J./Ely, R. J. (Hrsg.): Mentoring dilemmas. Developmental relationships within multicultural organizations, New York 1999, S. 121–141.
- 9 Mucha, A./Endemann, A./Rastetter, D.: Mikropolitik am Arbeitsplatz. Qualitative Studie zur Anwendung von Taktiken im Unternehmen, München/Mering 2015.
- 10 Ospelt, T./Scala, E./Hediger, W.: Agro+Tourismus Graubünden. Netzwerkanalysen. Technischer Bericht, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, Fachhochschule Graubünden, Chur (CH) 2020.
- 11 Gamper, M./Schönhuth, M.: Ansätze und Verfahren der Visuellen Netzwerkforschung. In: Lobinger, K. (Hrsg.): Handbuch Visuelle Kommunikationsforschung, Wiesbaden 2016; Schönhuth, M. et al.: Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge, Bielefeld 2013.
- 12 Raab, J.: Der »Harvard Breakthrough«. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden 2010, S. 29–37.



Rosella Toscano-Ruffilli,
lic.oec./dipl. Hdl.HSG
Dozentin, Ostschweizer Fachhochschule
rosella.toscano@ost.ch



Prof. Dr. Nicole Bischof
Professorin für Organisation und Leadership,
Ostschweizer Fachhochschule
nicole.bischof@ost.ch



Bernhard Oberholzer,
MSc. FHO in Business Administration
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut
für Organisation und Leadership,
Ostschweizer Fachhochschule
bernhard.oberholzer@ost.ch



Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock
Leitung Kompetenzzentrum Leadership
& HR, Ostschweizer Fachhochschule
sibylle.olbert@ost.ch

Abstract

In Swiss companies, the proportion of women on executive boards and boards of directors is still low. Women have different competence profiles than their male colleagues, and these are needed for a balanced business strategy. In a comprehensive study, women were accompanied in their development process to attain executive management and board functions in Swiss companies. They were supported by network analyses and coaching. The results show how important it is to use one's networks and to develop network competence. The article presents the analysis of 31 personal networks.