

Frauen in Führungspositionen

Ein steiniger Weg

Trotz Fördermassnahmen nimmt der Anteil der Frauen in Führungspositionen nur langsam zu. Damit Frauen und Männer auf allen Hierarchiestufen in einem ausgewogenen Verhältnis vertreten sind, braucht es eine neue Grundhaltung und den klaren Willen der Unternehmen.

Von Ingrid Rollier, PANORAMA-Redaktorin

«Ich würde ja gerne eine Kadermitarbeiterin oder eine Direktorin anstellen, aber ich finde keine.» Die Zeiten, als Arbeitgeber/innen sich damit herausreden konnten, sind vorbei. An qualifizierten Frauen, die über einen Hochschulabschluss und über Berufserfahrung verfügen, mangelt es heute nicht. Es geht also voran, aber nur sehr langsam. «In der Schweiz hat die Entwicklung der Frauenrechte und der Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt später begonnen als in anderen Ländern», erklärt die Sozialwissenschaftlerin Klea Faniko, die an der Universität Genf forscht und sich auf weibliche Karrieren spezialisiert hat. «Diesen Rückstand bei der Gleichstel-

lung von Frau und Mann müssen wir aufholen, und das braucht Zeit.» In Ländern, die Quoten eingeführt haben, hat der Anteil von Frauen in Führungspositionen sehr schnell zugenommen. Doch in der Schweiz konnten sich Quotenlösungen nicht durchsetzen. Nach dem neuen Aktienrecht müssen Unternehmen, in denen Frauen nicht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten sind, lediglich angeben, was die Gründe dafür sind und welche Fördermassnahmen sie ergriffen haben. Gemäss dem Schillingreport 2017 beträgt der Frauenanteil in den Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber gerade mal 17 Prozent, der Anteil in den Geschäftsleitungen sogar nur 8 Prozent. Im öffentlichen Sektor liegt der Anteil von weiblichen Topkadern bei 14 Prozent, in KMU gemäss einer Studie von Ernst & Young bei rund 19 Prozent. «Quoten sind eigentlich ein Mittel, um Frauen mit gleicher Kompetenz zu fördern. Häufig werden sie aber mit Inkompetenz assoziiert. Vor dieser Fehlinterpretation sind selbst die Frauen nicht gefeit, die durch Quoten eine Stelle erhalten haben. Sie haben oft das Bedürfnis, mögliche Zweifel an ihren Qualifikationen auszuräumen», erläutert die Forscherin.

Unterstützungsangebote vorhanden

Frauen Netzwerke und -verbände, Hochschulen, die öffentliche Hand und einige Unternehmen haben zahlreiche Angebote entwickelt, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erleichtern sollen: Workshops, Mentoring, Austauschgruppen, flexiblere Arbeitszeiten usw. Einige Förderprogramme setzen bereits während der Ausbildung an. So etwa das Programm «Career Women» der Fachhochschule

Westschweiz (HES-SO). Es bietet den Studentinnen Workshops an und ermöglicht den Austausch mit berufstätigen Frauen zu konkreten Themen wie Berufseinstieg, Lohnverhandlung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Workshop «J'ose» (Ich wage es) lernen sie zudem, innere Hindernisse zu überwinden. «Die Teilnehmerinnen sind sehr zufrieden mit den Angeboten», sagt Alexandra Hugo, Leiterin von «Career Women», «aber es ist schwierig, den Einfluss einer Massnahme auf die Laufbahn zu messen. Wir gehen in kleinen Schritten voran, und jeder einzelne davon zählt. Es gilt, gleichzeitig persönliche, organisatorische, berufliche und gesellschaftliche Hürden abzubauen.»

Sichtbare Frauen

Die Sichtbarkeit von Frauen zu verbessern, ist ein weiterer Ansatz, um den Anteil von weiblichen Führungskräften zu erhöhen. Laufbahnmodelle sollen jüngere Frauen inspirieren. «Es geht nicht darum, lauter Marie Curies zu präsentieren», sagt Klea Faniko, «sondern Frauen, die in ihrem Bereich erfolgreich sind und mit denen man sich leicht identifizieren kann.» Die Schweizer Gemeinschaft der Verwaltungsrätinnen zum Beispiel hat sich zum Ziel gesetzt, Frauen mit ausgewiesenen Kompetenzen für Unternehmen, die Verwaltungsratsmitglieder suchen, besser sichtbar zu machen. Die Mitglieder der Gemeinschaft sind zu 70 Prozent Frauen, die bereits ein Verwaltungsratsmandat innehaben, und zu 30 Prozent qualifizierte Frauen, die ein solches anstreben. Die Kompetenzen und Werte, die Erfahrung und Motivation der Teilnehmerinnen werden ermittelt. Danach werden den Unternehmen Kandidatinnen vorgeschlagen, die dem gesuchten Profil entsprechen und die Kompetenzen der anderen Verwaltungs-

Vielfalt steigert die Leistung

Grössere Vielfalt ist ein Garant für bessere Leistungen. Gemäss einer internationalen Studie erzielen Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte, in denen Frauen gut vertreten sind, bessere Finanzergebnisse und sind leistungsfähiger. Diese Ergebnisse sind nicht etwa auf spezifische, sogenannte weibliche Fähigkeiten zurückzuführen, sondern auf die grössere Vielfalt. Grundsätzlich erbringen alle Gruppen, in denen beide Geschlechter, verschiedene Kulturen, Generationen oder Bildungshintergründe vertreten sind, bessere Leistungen. Die verschiedenen Sichtweisen in durchmischten Gruppen fördern die Offenheit, die Kreativität und die Qualität der Ergebnisse.

Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016): *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington, Peterson Institute for International Economics.



Chefinnen sind wichtige Identifikationsfiguren für Frauen, die zögern, eine Führungsposition anzunehmen.

ratsmitglieder optimal ergänzen. Für die Präsidentin der Gemeinschaft, Marianne Aerni, gibt es nicht ein typisches Verwaltungsrätinnenprofil. Doch grundsätzlich müssen sich Verwaltungsrätinnen mit Unternehmensstrategien auskennen, über Berufserfahrung in verschiedenen Unternehmenstypen verfügen, einen Rundumblick haben und spezifisches Fachwissen in einem Bereich mitbringen (Finanzen, Cybersicherheit, künstliche Intelligenz, öffentliche Verwaltung usw.).

«Die Unterstützungsangebote sind sicher nützlich», sagt Klea Faniko, «doch das reicht nicht. Es müssen Verhaltensänderungen angestossen und begleitet werden, und zwar auf allen Ebenen: beim Individuum, in der Familie, in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft.» Jede einzelne Person trägt durch ihre Handlungen dazu bei, sei es bei der Aufteilung der Kinderbetreuung in der Familie oder bei der Aushandlung von Arbeitszeiten. In der Berufswelt sei Sexismus noch allzu häufig ein Karrierehindernis für Frauen, so die Forscherin. Eine amerikanische Studie zur beruflichen Laufbahn von 500 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Führungspositionen ergab, dass Frauen für gleiche Leistung weniger Anerkennung erhalten als ihre männlichen Kollegen. Für Marianne Aerni ist jede Frau, die eine leitende Funktion innehat, eine Akteurin der Veränderung. Sie schlägt vor, den «Frauenreflex» bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden systematisch zu entwickeln.

Neue Arbeitsformen

Die mangelnde Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist nach wie vor eine grosse Hürde für weibliche Karrieren. So arbeitet die Mehrheit der Frauen Teilzeit. Doch es zeichnet sich ein Wandel ab. Immer mehr Männer wollen ihr Arbeitspensum reduzieren und sich mehr um die Familie kümmern. Gemäss einer Umfrage von Pro Familia im Auftrag des Kantons St. Gallen möchten 90 Prozent der 1200 befragten Männer ihre Arbeitszeit gerne reduzieren. 70 Prozent der Befragten achten bei der Stellenwahl darauf, welche Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Arbeitgeber anbietet. Um eine neue Rollenverteilung umzusetzen, müssen Teilzeitstellen und Unterstützungsangebote für Frauen und für Männer verfügbar sein. Auch die Arbeit in Kaderfunktionen verändert sich hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Dieser Wandel geht einher mit der Digitalisierung, die auch in leitenden Positionen neue Arbeitsformen wie Homeoffice, Telearbeit und Videokonferenzen erlaubt. Diese neuen Arbeitsmodelle erfordern eine hohe persönliche Flexibilität, ermöglichen aber beispielsweise auch Jobsharing auf der Führungsebene, auch Topsharing genannt (siehe Kasten).

.....
www.hes-so.ch > Suchen nach «Career Women»
www.cercle-suisse-administratrices.ch

Teilzeitkarrieren

Karriere trotz Teilzeitarbeit: Topsharing soll es möglich machen. Dieses Arbeitszeitmodell ist für Frauen und Männer gedacht, die sich eine Führungsposition mit einer anderen Person teilen wollen. Der Verein PTO (Part-Time Optimisation) informiert Arbeitgebende und Arbeitnehmende über Teilzeitarbeit und will diese leichter zugänglich machen. Dafür stellt er die Online-Plattform wejobshare.ch bereit, über die Stellenpartner/innen fürs Job- oder Topsharing gesucht werden können. «Immer mehr Unternehmen und öffentliche Institutionen setzen Massnahmen um, die dieses Arbeitszeitmodell auf allen Hierarchiestufen fördern. Sie sehen Teilzeitarbeit nicht mehr als Hindernis für eine berufliche Entwicklung auf höchster Ebene», sagt Irenka Krone-Germann, Geschäftsführerin von PTO. Eine im Auftrag des Vereins durchgeführte Untersuchung zeigt, dass 27 Prozent der rund 400 befragten Schweizer Firmen Jobsharing und davon ein Viertel auch Topsharing anbieten. Von den anderen Unternehmen gaben rund 20 Prozent an, dass Jobsharing für sie interessant sein könnte. Für Julia Kuark, Beraterin und Coach, die den Begriff «Topsharing» geprägt und das Modell entwickelt hat, bringt dieses grosse Vorteile für die Arbeitnehmenden, aber auch für die Unternehmen: Die Mitarbeitenden können Beruf und Familie besser ins Gleichgewicht bringen und das Unternehmen gewinnt mit einer einzigen Stelle zwei Kompetenzprofile, profitiert von einer höheren Produktivität und von einer geregelten Stellvertretung. Eine online verfügbare Broschüre beschreibt die Grundsätze des Topsharings, seine Vor- und Nachteile und erfolgreiche Beispiele. Das Modell sei besonders für Unternehmen interessant, die unter Fachkräftemangel leiden und Zugang zu mehr Kaderpersonen benötigen, so Julia Kuark.

www.wejobshare.ch
www.topsharing.ch