

Frauen in Führungspositionen

# Wer führt die Schweiz der Zukunft?

Wirtschaftlicher Erfolg beruht auf einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern auf allen Ebenen einer Organisation. Advance Women hat sich als Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen in der Schweiz substantiell zu erhöhen. Das Competence Centre for Diversity and Inclusion der Universität St. Gallen begleitet diesen Prozess, indem es jährlich bei den Advance-Mitgliederfirmen den Fortschritt misst und ihn mit Ergebnissen des St.Gallen Diversity Benchmarkings vergleicht. Wo steht die Schweiz und welche Veränderungen zeichnen sich ab?

Von Gudrun Sander\* und Sylvia Hodek-Flückiger\*\*

**F**rauen in Führungspositionen, das ist eine Selbstverständlichkeit, sollte man meinen. Für viele Unternehmen in der Schweiz ist es aber nach wie vor eine grosse Herausforderung.

Für den Gender Intelligence Report 2018 haben 38 von 85 Advance-Mitgliederfirmen anonymisierte Personaldaten zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse wurden mit dem gesamten Sample von 50 Unternehmen verglichen. Insgesamt wurden Daten von 238700 Mitarbeitenden (davon 71600 in Kaderpositionen) entlang dem HR-Prozess ausgewertet, von der Rekrutierung über die Fluktuation bis zu Beförderungen.

## Frauenanteil im Kader wächst

Die erfreuliche Nachricht: Der Frauenanteil in Kaderpositionen steigt. Die weniger erfreuliche Nachricht: Trotzdem gibt es noch viel zu tun. Wenn es ums Kader geht, schneiden Advance-Unternehmen besser ab als die Vergleichsgruppe (30 Prozent Frauen im Kader; Vergleichsgruppe: 28

Prozent): Fast jede dritte Kaderposition ist mit einer Frau besetzt. Auch in jeder der Kaderstufen sind die Frauenanteile bei den Advance-Mitgliederfirmen höher als in der Vergleichsgruppe aus dem St.Gallen Diversity Benchmarking. Im untersten Kader ist fast jede 2. Stelle (43 Prozent) mit einer Frau besetzt, im unteren Kader knapp jede 3. Stelle (32 Prozent) im mittleren und oberen Kader liegt der Frauenanteil noch um 20 Prozent.

Aus der Forschung ist bekannt, dass Angehörige von Minderheitengruppen nicht mehr als solche wahrgenommen werden, wenn ihr Anteil über 30 Prozent liegt. Danach werden sie stärker in ihrer Persönlichkeit wahrgenommen und sind weniger Stereotypen ausgesetzt. Zudem haben sie dann Einfluss auf die Kultur. Entsprechend ist dies eine erste Grenze, welche angestrebt werden sollte. Für die unterste und untere Kaderstufe ist diese Grenze für die Advance-Firmen erreicht, im Vergleichssample lediglich für die unterste Kaderstufe.



\*Gudrun Sander ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin des Competence Centres for Diversity and Inclusion ([www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)).



\*\*Sylvia Hodek-Flückiger ist Project Manager am Competence Centre for Diversity and Inclusion.

## Ansätze, die bei Advance wirken

Advance-Mitgliederfirmen weisen einen wachsenden Frauenanteil in Kaderpositionen aus. Wie gelingt ihnen das?

1. Sie erhalten mehr Bewerbungen von Frauen: Die Advance-Unternehmen erhalten mehr Bewerbungen von Frauen für Kaderpositionen als die Unternehmen aus der Vergleichsgruppe. Sie scheinen also attraktive Arbeitgeber für Frauen zu sein. Vermutlich spielt hier die Mitgliedschaft bei Advance eine Rolle. Denn für Unternehmen ist es einfacher Frauen zu rekrutieren, wenn bereits Frauen in verantwortungsvollen Positionen sind. Das Signal nach aussen ist klar: «Hier können Frauen Karriere machen.» Das wirkt einladend.

2. Sie rekrutieren mehr Frauen als aktuell angestellt sind: Hinzu kommt, dass Advance-Unternehmen die Bewerbungen von Frauen gut in Rekrutierungen umsetzen. Es werden im Verhältnis mehr Frauen neu angestellt, als sich auf Kaderpositionen bewerben. Den Unternehmen aus der Vergleichsgruppe gelingt dies im Durchschnitt weniger gut.

3. Die Fluktuationsraten von Frauen und Männern gleichen sich an: Positiv wirkt sich sicher auch aus, dass die Fluktuationsrate für beide Geschlechter, sowohl für die gesamte Belegschaft als auch im Kader, etwa gleich hoch ist. Häufig ist die Fluktuationsrate von Frauen tendenziell höher als die der Männer.

## Knackpunkt Beförderungen

Während Advance-Unternehmen bei der Rekrutierung relativ gut abschneiden, sieht es bei den Beförderungen eher schlecht aus: nur jede dritte (34 Prozent; Vergleichsgruppe: 41 Prozent) Beförderung kommt einer Frau zugute. Wenn man nur die Beförderungen ins Kader betrachtet, kommen Frauen bei 40 Prozent der Beförderungen zum Zug, bei den anderen Unternehmen wird fast die 50 Prozent-Marke erreicht. Der Pool an Frauen im Nicht-Kader wird zu wenig ausgeschöpft, auch wenn es im Vergleich mit dem Vorjahr eine leichte Verbesserung gibt. Das könnte darauf hinweisen, dass Frauen häufiger für nicht- oder weniger qualifizierte Stellen rekrutiert werden als Männer, d.h. für Stellen, in denen keine oder kaum Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.

Gerade bei Advance-Mitgliederfirmen sollte es jedoch gut möglich sein, Frauen aus

Nicht-Kaderpositionen ins Kader zu befördern, da der Beschäftigungsgrad auch in diesen Positionen recht hoch ist (89 Prozent; in der Vergleichsgruppe aus dem St.Gallen Diversity Benchmarking ist der durchschnittliche Beschäftigungsgrad 81 Prozent). Frauen arbeiten bei den Advance-Unternehmen also im Durchschnitt in etwas höheren Pensen. Kaderpositionen verlangen häufig höhere Arbeitspensen. Auch gibt es beim Beschäftigungsgrad keine grossen Unterschiede zwischen Frauen und Männern bei den Advance-Mitgliederfirmen.

## Es gibt noch viel zu tun – vor allem im Talentmanagement

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Advance-Unternehmen auf einem guten Weg sind. Die Pipeline für Frauen in Führungspositionen füllt sich von unten her. Das ist die beste Voraussetzung, um mittelfristig den Frauenanteil im Kader nachhaltig zu erhöhen. Damit die Pipeline nicht «leaky» wird, können Advance-Mitgliederfirmen – und alle anderen Organisationen auch – dem Talentmanagement besondere Aufmerksamkeit widmen und folgende Massnahmen ergreifen:

Wo immer möglich, Karrierewege flexibilisieren und dabei auf ähnlich hohe Beschäftigungsgrade achten: Konkret heisst das, Frauen zu Vollzeit ermutigen und Männer zu Teilzeit. Beides lässt sich mit «Ausprobieren auf Zeit» gut umsetzen. Frauen sichtbar machen: Das hat positive Effekte auf die Rekrutierung weiterer Frauen und ermöglicht den karriereorientierten Frauen im Unternehmen, sich für nächste Aufgaben zu empfehlen. Rekrutierung von Frauen nicht nur für frauentypische Jobs (ohne Aufstiegschancen). Die Vorbildfunktion für junge Frauen ist keinesfalls zu unterschätzen.

Anschliessend müssen aber auch Frauen und Männer entsprechend ihrem Anteil in der Belegschaft bei Beförderungen berücksichtigt werden. So lassen sich auch Diskussionen zu einer möglichen Bevorzugung von Frauen schnell beenden. Entsprechende Zielvorgaben können diesen Prozess unterstützen. Hilfreich wäre es auch, die Gründe für die geringeren Aufstiegschancen der Frauen zu analysieren, so können neben anderen Gründen z.B. Unconscious Bias bei der Leistungs- und Potentialbeurteilung negative Folgen auf Beförderungen haben.

## RÉSUMÉ

### Femmes aux postes de direction – Qui dirigera la Suisse du futur?

La réussite économique repose sur une relation équilibrée entre les femmes et les hommes à tous les niveaux d'une organisation. Advance Women s'est fixé pour objectif d'augmenter sensiblement la proportion de femmes aux postes de direction en Suisse. Le Centre de compétences pour la diversité et l'inclusion de l'Université de Saint-Gall accompagne ce processus en mesurant chaque année les progrès des entreprises membres d'Advance et en les confrontant aux résultats de «Saint-Gall Diversity Benchmarking». Où en est la Suisse et quels sont les changements qui se dessinent?

En résumé, on peut dire que les entreprises suisses sont sur la bonne voie. La réserve de femmes occupant des postes de direction se comble par le dessous. C'est la meilleure condition préalable pour augmenter durablement la proportion de femmes dans le management à moyen terme. Une attention particulière doit être accordée à la gestion des talents et, dans la mesure du possible, les possibilités de carrière doivent être flexibilisées. Plus précisément, les femmes devraient être encouragées à travailler à plein temps et les hommes à temps partiel. Il est également important de rendre les femmes plus visibles: cela a des effets positifs sur le recrutement d'autres femmes et permet aux femmes orientées vers une carrière dans l'entreprise de solliciter de nouvelles tâches. Le recrutement des femmes n'est pas seulement important pour les emplois typiquement féminins (sans possibilité de promotion). La fonction de modèle pour les jeunes femmes ne doit pas être sous-estimée.