

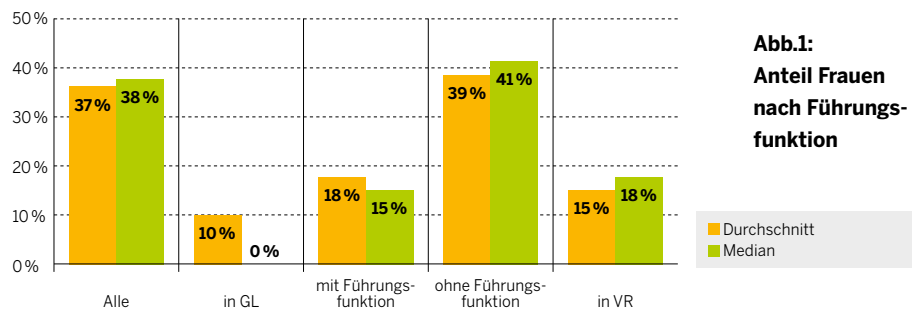
Frauenanteil in Führungspositionen nach wie vor tief

Mitte 2017 wurden die neusten Resultate zum Diversity Index der Hochschule Luzern veröffentlicht. Die aktuelle Erhebung zeigt, dass Diversity inzwischen längst mehr als ein Schlagwort ist. Dennoch besteht viel Raum für Weiterentwicklungen zum Thema.

VON ANINA HILLE, YVONNE SEILER ZIMMERMANN UND GABRIELLE WANZENRIED*

Diversity wird immer wichtiger für Unternehmen – dies als Folge des technologischen, demografischen und gesellschaftlichen Wandels. Unlängst hat das Seco verschiedenste Industrien mit Fachkräftemangel identifiziert und will diesem unter anderem mittels der Fachkräfteinitiative entgegenreten. Ein möglicher Weg hierzu ist, das Potenzial der Frauen am Arbeitsmarkt besser auszuschöpfen und dabei auch die Geschlechterdurchmischung der Belegschaften und der Führungsetagen zu erhöhen. Die Forschung zeigt: Vielfältige Teams bringen innovativere Lösungen. Der Anteil an Frauen – und noch ausgeprägter der an Müttern – ist in der Führungsetage nach wie vor ernüchternd tief. Entsprechende Massnahmen sind also notwendig.

Immer noch wenig Frauen – insbesondere Mütter – auf Führungsebene. Abbildung 1 zeigt den Anteil Frauen in Unternehmen nach hierarchischer Einordnung. Während der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft innerhalb der befragten Firmen bei rund 37 Prozent liegt, so liegt dieser deutlich tiefer, je höher die Hierarchiestufe ist. Am wenigsten Frauen arbeiten dabei in der Geschäftsleitung; im Schnitt sind es rund 10 Prozent. Diese tiefen Frauenanteile auf Führungsebene sind erstaunlich vor dem Hintergrund, dass 97 Prozent der befragten Organisationen angegeben haben, Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergriffen zu haben. So bieten mehr als die Hälfte der Unternehmen (52 Prozent) Kinderbetreuungsangebote an. Zudem



verfügen über 59 Prozent über Ziele betreffend der Geschlechterverteilungen.

Bezüglich der Elternschaft zeigt sich ein weiteres Ungleichgewicht. Der Anteil der Männer, die Kinder haben, ist deutlich höher als bei den Frauen. Rund 33 Prozent der beschäftigten Frauen haben Kinder und rund 42 Prozent der Männer. Wieder öffnet sich

die Schere mit höheren Hierarchiestufen. Mütter sind insbesondere in der Geschäftsleitung sowie in Positionen mit Führungsfunktionen untervertreten. Es stellt sich die Frage, weshalb es so wenige Frauen und noch weniger Mütter mit Führungsfunktion gibt.

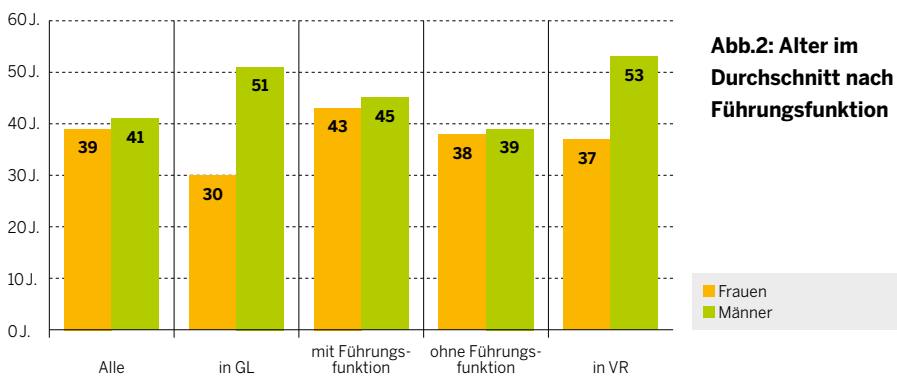
Eine interessante Beobachtung ist, dass nach Mutterschaft rund ein Drittel der Frauen die Arbeit nicht mehr aufnimmt. Von den zwei Dritteln, die nach der Mutterschaft weiterarbeiten, arbeiten noch 86 Prozent nach einem Jahr im selben Unternehmen. Ein bedeutender Anteil an Arbeitskräften geht damit durch die Mutterschaft verloren. Mit dem Verlust dieser Frauen geht wertvolles, oft langjährig aufgebautes unternehmensspezifisches Know-how verloren.

Weiter fällt auf, dass Männer im Schnitt älter sind als Frauen und der Altersunterschied insbesondere im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung klar ersichtlich ist. So sind im Verwaltungsrat Männer 16 Jahre und in der Geschäftsleitung gar um 21 Jahre älter als Frauen, siehe Abbildung 2.

DIVERSITY INDEX

Der Diversity Index der Hochschule Luzern ist ein unabhängiges Instrument zur Erhebung der Heterogenität der Belegschaft in Schweizer Grossunternehmen. Das Ziel des Diversity Index ist es, die Heterogenität der Belegschaft in Organisationen zu messen und dieses allgemein qualitative Thema mittels einer Kennzahl abzubilden. Hierbei wird Diversity ganzheitlich betrachtet: Die Diversity Dimensionen «Alter», «Geschlecht», «Nationalität», «Religion», «Gesundheit» und Verankerung des Themas in der allgemeinen Organisation des Unternehmens fliessen allesamt in die Bestandaufnahme des Diversity Index ein. So lassen sich Fakten und Aussagen zu den einzelnen Diversity-Dimensionen und auch zur allgemeinen Heterogenität der Belegschaft in Schweizer Grossunternehmen machen, und die einzelnen Unternehmen können eine Standortbestimmung und ein Benchmarking vornehmen. Die aktuelle Studie basiert auf der dritten Erhebung des Diversity Index, welche im Herbst 2016 durchgeführt wurde. Hierbei haben 37 Grossunternehmen teilgenommen und in einer Online-Umfrage rund 50 Fragen zum Thema beantwortet. Am IFZ Diversity Update wurden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und die bestplatzierten Unternehmen im Diversity Index stellten konkrete Massnahmen vor, die sie umsetzen.

Empfehlungen für die Umsetzung in den Unternehmen. Die Umfrageergebnisse machen deutlich, dass im Bereich Gender trotz einer Vielzahl eingeführter Massnahmen und entsprechender Fortschritte weiteres Aufholpotenzial



besteht. Die Erkenntnisse aus der Diversity-Studie suggerieren, dass Unternehmen hier vor allem in den folgenden Bereichen ansetzen können:

> Eine strukturelle und nachhaltige Verankerung von Diversity im Unternehmen:

Die Studie zeigt, dass Diversity in Organisationen u.a. dann erfolgreich ist, wenn dieses nachhaltig verankert und auch gelebt wird. Das beinhaltet etwa eine eigene Diversity-Abteilung, welche direkt an die Geschäftsleitung rapportiert, das explizite Festhalten der Diversity-Prinzipien im Unternehmensleitbild, in der Unternehmensstrategie oder anderen übergeordneten Dokumenten mit strategischer Dimension.

> Der wirtschaftliche Nutzen von Diversity in das Bewusstsein der Geschäftsleitung bringen: In der Umfrage kommt klar zum Ausdruck, dass sich der Nutzen von Diversity – welchen die Unternehmen sehen – nicht nur auf die Ausenwirkung des Unternehmens, wie z.B. das öffentliche Image, begrenzt, sondern dass Diversity Management u.a. auch nachhaltig die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Kundenzufriedenheit erhöht, was sich schliesslich alles positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt und dessen Attraktivität als Arbeitgeber erhöht.

> Eine andauernde Beschäftigung mit dem Thema über die Zeit und die Einbindung des Top Managements, aber auch der gesamten Belegschaft sind

zentral, denn eine nachhaltige Implementierung von Massnahmen lässt sich nicht in einem Jahr realisieren. Die Einrichtung eines Ideenpools, in dem alle Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, Vorschläge zur Verbesserung des Diversity Managements anbringen können, kann dabei hilfreich sein. Denn damit kann die ganze Belegschaft ins Thema eingebunden werden. Und zu guter Letzt: Man kann sich inspirieren lassen von konkret umgesetzten Massnahmen in anderen Organisationen. Diese Massnahmen werden übrigens auch sichtbar gemacht, beispielsweise mittels Women's Business Inspirations (<https://blog.hslu.ch/inspirations>).

> Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen und deren kulturelle Verankerung im Unternehmen:

Massnahmen wie Teilzeit, Jobsharing usw. funktionieren für die Karriere nur, wenn sie kulturell so verankert sind, dass sie von allen Mitarbeitenden und insbesondere auch von Männern mit Führungspositionen mitgetragen werden. Nur damit kann der kulturelle Wandel gelingen, sodass Teilzeit kein Hindernis mehr für eine Karriere ist oder zumindest nicht als solches wahrgenommen wird.

Empfehlungen für die Karriere. Massnahmen für das Vorankommen bei der Karriere sind nicht nur seitens der Unternehmen gefordert. Welche Empfehlungen haben Entscheidungsträger an

Frauen, die es bis an die Spitze schaffen möchten? Ende letzten Jahres diskutierten rund 20 Führungspersönlichkeiten aus der Schweizer Wirtschaft mit Frauen mit Karriereambitionen zum Thema. Die folgenden Erfolgsfaktoren für die Karriere werden als zentral identifiziert: Es ist wichtig, sich ein gutes Netzwerk (formelles und informelles Netzwerk, Aufbau, Pflege, Präsenz, Visibilität) anzulegen. Dieses kann einem helfen, den nötigen Mut aufzubringen und neue Herausforderungen anzupacken. Traditionell haben Frauen weniger Zugang zu informellen Netzwerken als Männer. Oft fehlt auch ein Sponsor im oberen Management, welcher berufliche Opportunities öffnen könnte. Zudem sind Frauen oft weniger sichtbar, unter anderem auch, weil die Projekte, welche sie leiten, häufiger Projekte ohne Gewinn- und Verlust-Verantwortung sind. Ebenfalls förderlich kann ein gutes Mentoring sein. Daneben sind natürlich persönliche Eigenschaften wie Passion, Freude an der Arbeit, Neugierde, Authentizität, Expertise, Verhandlungskompetenz und Agilität zentrale Erfolgsfaktoren.



DR. ANINA HILLE

Dozentin und Projektleiterin Diversity Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft



PROF. YVONNE SEILER ZIMMERMANN

Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft



PROF. DR. GABRIELLE WANZENRIED

Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft

ANZEIGE



Überwachen der Raumluftqualität
für effektive Meetings



rotronic
MEASUREMENT SOLUTIONS

www.rotronic.ch/CO2
T: +41 44 838 11 44