

SERIE



HER MIT DEN CHEFINNEN



Frau, ambitioniert, sucht Kaderstelle. In der Schweiz ein oftmals frustrierender Knochenjob. Doch auch hier gibt es immer mehr Firmen, in denen der Weg an die Spitze nicht mehr ganz so steil ist. Expertinnen sagen, worauf Frauen achten sollten.

TEXT **MONA FAHMY** ILLUSTRATION **KERSTIN STAUB**



CEO



Chefinnen. Wirtschaftsführerinnen. Frauen an den Schalthebeln der Macht. Trotz jahrzehntelanger Bemühungen um Gleichberechtigung bis in die Chefetage hinein sieht die Bilanz nach wie vor düster aus. Weltweit sind erst 12,9 Prozent der Topmanager Frauen, hierzulande sind es noch weniger, nämlich 9,1 Prozent. An der Unternehmensspitze sieht es noch verheerender aus, gerade mal 1,7 Prozent der CEO sind bei uns weiblich. In den Verwaltungsräten sind Frauen mit 11,3 Prozent vertreten, im Europavergleich bildet die Schweiz damit das Schlusslicht vor Portugal. Diese Zahlen stammen alle aus der Credit-Suisse-Studie «The CS Gender 3000: Women in Senior Management» vom Herbst 2014.

Man(n) tut sich immer noch schwer mit Frauen im Topmanagement, und da, wo sie vertreten sind, sind sie es oft in unterstützenden Positionen wie Kommunikation, HR und Finanzen und selten in operativen oder strategischen Positionen. Dies, obwohl mehrere ernst zu nehmende Studien, unter anderem die «Women Matter»-Studie von McKinsey, belegen, dass Unternehmen mit einem vergleichsweise höheren Frauenanteil an der Spitze

finanziell besser dastehen. Diese Unternehmen weisen eine höhere Eigenkapitalrendite aus, und die Aktionäre freuen sich über eine höhere Dividende. «Es geht bei Diversity Management aus wirtschaftlicher Sicht nicht darum, Gutmensch zu sein», sagt Sita Mazumder, Professorin im Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. «Die Forschung beweist schon seit Jahren, dass gemischte Teams an der Spitze ökonomisch sinnvoll sind und Mehrwert bringen.»

Logisch also, dass für Frauen auf dem Weg zur Spitze alle Türen weit offen stehen. Eigentlich. Doch die Realität sieht anders aus. Man wisse, dass Frauen untervertreten seien, doch die notwendigen Schritte, um dies zu ändern, würden nur zögerlich getan. «Mehr Geld mit dem Konzept zu verdienen, finden alle gut», sagt Sita Mazumder, «aber bei der Umsetzung müsste man oft über den eigenen Schatten springen, und das erfordert einigen Mut.»

Die Sorge um die Quote

Ein substanzielles Hindernis für Frauen, die Karriere machen wollen, sind die Rollenverständnisse in unserer Gesellschaft, wie WOMEN in Business in der letzten Ausgabe berichtet hat. «Es geht für viele an die inneren Werte, wenn beispielsweise eine Frau mit Kindern hundert Prozent arbei-

tet», so Mazumder. Ebenso wenig akzeptiert sei ein echt Teilzeit arbeitender Mann im Management. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Hauptfaktor, weshalb Frauen nach wie vor untervertreten sind. Der zweite Hauptfaktor ist die Unternehmenskultur. «Noch viele Unternehmen sind auf traditionell männliche Karrieren ausgerichtet. «Männliche Charaktereigenschaften und Verhalten werden positiver bewertet als weibliche», sagt Martina Bender-Scheel, Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company und Projektleiterin bei Advance – Women in Swiss Business (siehe Interview S. 28). In Unternehmen, die auf männliche Karrieren ausgerichtet sind, fällt es vielen Frauen schwer, sich wohl zu fühlen und richtig zu entfalten. Es geht langsam voran mit der Gleichberechtigung, für manche zu langsam. Kein Wunder, dass schon einige Superwomen die Waffen gestreckt oder es sich zumindest ernsthaft überlegt haben, warum sie sich das alles antun. Sich abrackern und auf vieles verzichten, nur um dann vom weniger qualifizierten Kollegen auf dem Weg ins Topmanagement überholt zu werden? Keine schönen Aussichten.

Doch es scheint Bewegung in die Unternehmensspitzen zu kommen. «Als wir 2009 mit unserer Initiative am World Economic Forum starteten, fragten uns Unternehmen, warum sie das Thema Gender Equality überhaupt interessieren sollte», erinnert sich Aniela Unguresan, die zusammen mit Nicole Schwab die EDGE Certified Foundation (siehe Box S. 24) gegründet hat. «Das fragt heute niemand mehr. Mit der traurigen Ausnahme des CEO von Microsoft und seiner unglücklichen Aussage zu gleichen Löhnen ignoriert heute kein Unternehmen mehr das Thema Gender Equality.» Grossunternehmen hätten mittlerweile alle Diversity-Beauftragte, sagt Lucas Schellenberg, CEO von Stanton Chase Schweiz, Partner einer der international führenden Executive-Search-Unternehmen. «Nebst ökonomischen Überlegungen steckt sicher auch die Sorge dahinter, dass man sonst Quoten aufgedrückt bekommt», so Schellenberg. Er habe immer mehr Kunden, die explizit Frauen für Kaderpositionen suchten oder zumindest eine 50:50-Auswahl verlangten. Anders bei den ►

DAS FIRMENNETZWERK ADVANCE – WOMEN IN SWISS BUSINESS

Advance – Women in Swiss Business hat zum Ziel, mehr Frauen ins Topmanagement der Schweizer Unternehmen zu bringen. Ambitionierte Kadermitarbeiterinnen der Mitgliederfirmen werden mit entsprechenden Programmen – Events, Workshops, Mentorschaft und Beratung – gezielt gefördert. Über 800 Frauen haben schon an Programmen teilgenommen. Das Firmennetzwerk wurde 2013 von folgenden Firmen gegründet: McKinsey & Company, Ikea, ABB, Credit Suisse, Sandoz, PwC, Siemens, Cembra Money Bank und Swiss Re.

Die Firmen, die sich um eine Mitgliedschaft bei Advance bemühen, setzen auf Diversität und arbeiteten auf verschiedenen Ebenen parallel: Weiterbildungsprogramme, interne und externe Mentoringprogramme, Coaching, Wiedereinstiegsprogramme, sagt Projektleiterin Martina Bender-Scheel von McKinsey & Company. Die Unternehmen bieten flexible Arbeitszeitmodelle an. Sie arbeiten an der Unternehmenskultur und führen Initiativen ein, um Stereotypen und unbewusste Vorurteile zu überwinden. Bei den Unternehmen, die ernsthaft Frauenförderung betreiben, steht das Topmanagement voll dahinter. Gleichzeitig werden Prozesse und infrastrukturelle Massnahmen implementiert, welche die Initiativen unterstützen. Beispielsweise muss ein Unternehmen das entsprechende Equipment zur Verfügung stellen, wenn es Homeoffice einführt.

«Langfristig werden nur die Unternehmen erfolgreich sein, die auch die entsprechende Unternehmenskultur schaffen, um all die Programme erfolgreich umzusetzen», so Martina Bender-Scheel. Diejenigen Unternehmen, die Diversity als ganzheitliches Thema sehen und als Veränderungsprozess angehen. Das erfordere sehr viel Zeit. Man müsse Denkweisen und Haltungen angehen und verändern.



Das Topmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg.



DIE EDGE-ZERTIFIZIERUNG

EDGE steht für «Economic Dividends for Gender Equality», wirtschaftlicher Gewinn durch die Gleichstellung der Geschlechter, und ist ein globales Zertifizierungssystem für die Gleichstellung von Mann und Frau am Arbeitsplatz. Die EDGE-Bewertungsmethodik wurde von der EDGE Certified Foundation entwickelt und 2011 am World Economic Forum in Davos lanciert. Gründerinnen der Stiftung sind Aniela Unguresan und Nicole Schwab.

Bewertet werden Lohngleichheit, die Gleichberechtigung bei der Rekrutierung und Beförderung, die Entwicklung und Förderung von weiblichen Führungskräften und die Flexibilität der Arbeits- und Unternehmenskultur. Die fünf Bereiche werden mit dem EDGE-Standard verglichen. Es gibt drei Zertifizierungsstufen. EDGE Assess: Die Unternehmung verpflichtet sich öffentlich zur Gleichstellung der Geschlechter und identifiziert die Parameter eines konkreten Aktionsplans, um Fortschritte zu erzielen. EDGE Move: Die Unternehmung hat schon konkrete Massnahmen ergriffen und Meilensteine erreicht. Sie setzt sich für weiteren Fortschritt ein. EDGE Lead: Die Unternehmung ist der Beweis, dass Gleichberechtigung am Arbeitsplatz sich bezahlt macht. In der Schweiz haben bisher drei Unternehmen diesen Level erreicht: Ikea, Deloitte und Lombard Odier.

KMU, dort hänge es sehr vom Management ab, ob Frauen gleiche Chancen bekommen wie Männer. In welchen Unternehmen können qualifizierte Frauen die Karriereleiter denn ebenso einfach erklimmen wie Männer? Und welche Unternehmen reden von Frauenförderung, weil es gut fürs Image ist, ohne ihren publicitywirksamen Worten auch Taten folgen zu lassen?

Gender Equality: Die Top-20-Unternehmen

Negative Beispiele nennen möchte niemand. «Shaming bringt uns nicht weiter», sagt Sita Mazumder. Unter ihrer Leitung wurde jüngst zum zweiten Mal der Diversity Index Schweiz erhoben. Unternehmen an der Spitze des Index sind Vorbilder in Sachen gemischte Leitungsteams, nicht nur, aber auch in Sachen Gender Equality. Dazu gehören etwa Novartis oder Ikea, die im Diversity Index unter den Top 5 sind, oder Credit Suisse und AXA Winterthur bei den Finanzdienstleistern. Die Top-20-Firmen auf dem Diversity Index sind: Paul Scherrer Institut, Novartis, Swisscom, Credit Suisse, Ikea, PricewaterhouseCoopers, AXA Winterthur, Zürcher Kantonalbank, Coutts and Co, SBB, UBS, Nestlé, DPD (Schweiz), Skyguide, Deloitte, Schaffhauser Kantonalbank, Vebego Services AG, Ernst & Young, ZHAW und Schaffner Holding. Erstaunlich ist, dass die traditionell männlich strukturierte Finanzbranche so gut vertreten

ist. Dort etwas zu bewegen benötige mehr Schnauf als etwa in der Technologiebranche, die um einiges jünger ist, so Mazumder. Gewisse Finanzinstitute sowie Technologie- und Pharmaunternehmen täten viel in Sachen Gender Equality. Nicht zuletzt habe das oft auch mit dem internationalen Geschäft zu tun, sagt Sita Mazumder. In den USA beispielsweise müssen Unternehmen das Thema «Gleiche Chancen» in Bezug auf Gender schon seit Langem auch von Gesetzes wegen angehen. Laut «NZZ am Sonntag» hat beispielsweise Novartis einiges erreicht, was den Frauenanteil in Führungspositionen angeht. Lag dieser im Jahre 2000 in der Schweiz noch bei 14 Prozent, stieg er bis Ende 2014 auf 32,5 Prozent. Weltweit verzeichnet Novartis sogar einen Frauenanteil von 40 Prozent im Kader. Nicht in allen Firmen, die auf dem Diversity Index weit vorne sind, ist der Frauenanteil im Kader hoch. Entscheidend können auch andere Faktoren wie fortschrittliche Arbeitszeitmodelle oder ein vorbildliches Generationenmanagement sein.

«Unternehmen sind in unterschiedlichen Stadien, wenn es um Gender Equality geht», sagt Aniela Unguresan von EDGE. «Wichtig ist zu sehen, welche Unternehmen mutige Schritte wagen, um voran zu kommen.» Der Schlüssel zum Erfolg sei das Engagement des Topmanagements. Unguresan erinnert sich, wie sie 2009 am WEF mit Carlos Ghosn, dem CEO von Renault-Nissan, sprach. «Er erzählte mir, er habe erst drei Jahre nachdem er CEO wurde wahrgenommen, dass Frauen Auto fahren.» Ghosn habe realisiert, dass die Hälfte seiner Kundschaft Handtaschen dabei habe und es im Auto keinen geeigneten Platz dafür gebe. «Er schaute sich das Design-Team an, alles Männer, die für ihre Bedürfnisse designten». Heute haben einige Nissan-Modelle einen Handtaschenhalter.

Auf der EDGE-Website sind erst drei Unternehmen in der Schweiz zertifiziert: Deloitte, Ikea und Lombard Odier. In den nächsten Monaten wird EDGE 61 Unternehmen nennen, die zertifiziert worden sind. Einige davon in der Schweiz. Zwei Branchen seien stark vertreten, sagt Aniela Unguresan: Biotech-Unternehmen und Finanzdienstleister, vor allem Versicherungen. «Biotech-Unternehmen brauchen Innovationen, darum setzen sie auf Gen-

der Equality», sagt Unguresan. «Und Versicherungen sollten Vorbilder sein. Die Key Players setzen Standards und ziehen andere Unternehmen mit.» Laut der Credit-Suisse-Studie «Gender 3000: Women in Senior Management» gibt es Branchen, die tendenziell frauenfreundlicher sind als andere. So sind global in Medien- und Immobilienunternehmen jeweils über 20 Prozent der Top-Positionen in weiblicher Hand, während in Automobil-, Investitionsgüter- und Hardwareunternehmen der Frauenanteil am geringsten ausfällt. Dass sich spezielle Branchen und grosse Unternehmen als engagierter in Frauenförderung herauskristalisieren als andere, könne man nicht verallgemeinern, sind sich die Expertinnen einig. Aniela Unguresan weiss von Unternehmen in der Rohstoffbranche, die auf Gender Equality setzen, und Sita Mazumder sieht auch einige KMU, die «vorbildlich und innovativ sind», oft auch weil Management respektive Eigentümer dies vorleben.

Wählen statt aussichtslos kämpfen!

Martina Bender rät Frauen, sich eine Unternehmung genau anzusehen und mit einigen Personen zu sprechen, ob in der Firma eine frauenfreundliche Kultur auch gelebt werde. Ein wichtiges Indiz dafür sei die Anzahl Frauen, die bereits Top-Positionen haben oder die Karriereleiter hochklettern. Sich bei Firmen zu bewerben, die keine oder fast keine Frauen im Kader haben, ist für Frauen kaum zielführend, ausser sie wollen riskieren, sich in einem wenig aussichtsreichen Kampf um ihre Karriere zermürben zu lassen.

Mittlerweile bemühen sich etliche Firmen – manche mehr oder weniger öffentlichkeitswirksam –, Frauenkarrieren zu fördern. Sie tun dies mit unterschiedlichen Massnahmen und Programmen. Es gebe nicht ein bestimmtes Programm, das Frauen am weitesten bringt, sagt Aniela Unguresan. «Es ist eine Kombination von Faktoren, die einen Unterschied machen.» In der Mercer-/EDGE-Studie «When Women thrive» seien ein paar Schlüsselfaktoren ausgemacht worden. «Es braucht einen breiten, unternehmensweiten Fokus auf Gender Equality, und die Geschäftsleitung muss involviert sein», so Unguresan. Frauennetzwerke seien si- ➤



cher wichtig, doch wenn es um die Unternehmenskultur gehe, werden sie nichts ändern. «Wir brauchen ein aktives Management, das Lohngleichheit sicherstellt und dafür sorgt, dass Frauen Zugang zu Führungspositionen haben.» Mit Führungspositionen meint Unguresan nicht unterstützende Funktionen wie Legal oder Communication. «Frauen müssen auch in finanziell relevanten Leitungspositionen vertreten sein.»

Es genüge nicht, einfach die Checkliste abzuackern: Teilleistung, Mentoringprogramme etc. Wenn sich die Unternehmenskultur nicht ändert, ändert sich nichts in Bezug auf Gender, sagt Sita Mazumder. «Wenn das Topmanagement dahintersteht und die Werte vorlebt, dann haben die angebotenen Programme auch die Chance, Realität zu werden.» Aniela Unguresan nennt Beispiele: «Der Chef könnte zum Beispiel in einer Sitzung die Frauen, die sich tendenziell weniger trauen, ihre Meinung kundzutun, dazu ermutigen. Ganz toll ist es, wenn der CEO um 17.30 Uhr eine Sitzung beendet mit dem Vermerk, er müsse die Kinder holen und sei später telefonisch erreichbar.» Vorgelebte Beispiele sind es, welche die Unternehmenskultur zu ändern vermögen. Und die Unternehmenskultur könne durchaus stärker sein als die Landeskultur, wie das Beispiel Ikea in der Schweiz zeige, so Unguresan.

Dem Argument, in der Schweiz möchten viele Frauen der Familie wegen gar nicht Karriere machen, hält die Co-Gründerin von EDGE entgegen. Diese Haltung sei vom System beeinflusst. Hierzulande, das wissen alle berufstätigen Mütter, die Karriere machen, braucht es neben der Schule Betreuungsmöglichkeiten, oder man schickt die Kinder gleich auf teure Privatschulen. Ohne zwei sehr gute Einkommen ein schwieriges Unterfangen. «In männlich dominierten Unternehmen arbeiten Frauen ohne grosse Aussicht auf Karriere und tun sich das wirklich nicht mehr an», so Unguresan. Wenn es aber möglich wird, ein erfülltes Berufsleben – und nicht nur Hilfsfunktionen – zu haben, dann würden sich garantiert viel mehr Frauen für eine Karriere entscheiden, trotz aller Hindernisse bei der Kinderbetreuung. Und mehr Frauen im Topkader sind, wie eingangs erwähnt, im ureigensten pekuniären Interesse der Unternehmen. ★

DEN GROSSEN TRAUM TRÄUMEN

Violeta Cadosch und Anna Lundqvist haben an Programmen von Advance Women in Swiss Business teilgenommen. Sie fühlen sich gestärkt, um ihr «Big Hairy Audacious Goal», ihr grosses, haariges, verwegenes Ziel, zu erreichen.

Violeta Cadosch, Casualty Underwriting Operations Manager, Vice President, Swiss Re, hat am Foundational Leadership Workshop von Advance 2013 teilgenommen. «Es war eine einmalige Gelegenheit, andere (high potential) Kaderfrauen von verschiedenen Unternehmungen kennenzulernen und ein starkes Netzwerk zu knüpfen», sagt sie. Der Austausch habe ihr gezeigt, dass alle Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen stünden, wenn es um Frauenförderung gehe, und habe ihr geholfen, die Eigenheiten der Schweizer Gesellschaft besser zu verstehen. «Im Workshop habe ich Hilfsmittel und Techniken gelernt, die mich im Alltag effizienter machen, wenn ich mit anderen kommuniziere und mit ihnen zusammenarbeite», sagt sie. Das habe sie ermutigt, grössere und strategischere Projekte und Herausforderungen anzugehen. «Ich habe gelernt, wie man konstruktiv und effizient Feedback gibt», sagt Cadosch. «Das hat mir im Umgang mit Stakeholdern und kritischen Situationen sehr geholfen.»

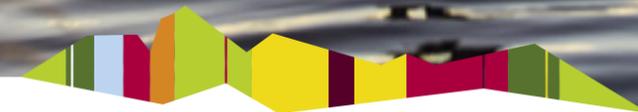
Anna Lundqvist, LPG Manager, Motors and Generator Service, ABB Schweiz AG, hat bisher an zwei Advance-Programmen teilgenommen. Im Advance-Mentoring-Programm kann sie sich mit einer Mentorin, einer Top-Kaderfrau aus einer anderen Branche, austauschen. «Die Diskussionen mit ihr brachten mir ganz neue Blickwinkel und Ideen», sagt Lundqvist. «Ich konnte in meiner Arbeit bessere Entscheidungen treffen und fühlte mich gestärkt.» Lundqvist hat auch den Kurs «Fuel – Energy Management» besucht. «Dieser Kurs gibt einen ganzheitlichen Blickwinkel auf die eigene Energie», sagt sie. Sie habe ein besseres Verständnis für Körper, Kopf und Geist erhalten und konnte ihre Leistungsfähigkeit erhöhen. Die Kursleiterin Malvika Singh ist «eine tolle, inspirierende Frau», so Lundqvist. Zudem habe sie dank der Programme ein spannendes Netzwerk aufbauen können.

Coach Malvika Singh, Gründungspartnerin der internationalen Beratungs- und Führungsentwicklungsfirma IMPACT, arbeitet mit CEOs und Top-Kaderleuten zusammen. Bei Advance gehe es darum, Frauen «in den Fahrersitz zu setzen, damit sie Architektinnen ihres Lebens und ihrer Karriere werden», sagt Singh. Es beginne mit der Zielsetzung, dem «Big Hairy Audacious Goal», und mit einer Bestandsaufnahme der Stärken und Leidenschaft. «Als Frauen trauen sich zu viele von uns nicht, einen grossen Traum zu träumen.» Sie frage zu Beginn ihrer Workshops immer: «Wer von euch glaubt daran, CEO eurer Unternehmung zu werden?» Anfangs hätte keine Frau die Hand erhoben. Mittlerweile seien es einige mehr geworden.



Ferien fürs Ich

Südtirol Balance | Mai – Juni 2015



SÜDTIROL

Südtirol
Balance

Eine neue Urlaubsidee lässt dich frischen Atem schöpfen. Besondere Momente, ausgewählte Orte und Veranstaltungen bringen Wohlgefühl und Lebenslust. Südtirol Balance – vom 1. Mai bis 30. Juni 2015 im Südtirol.

www.suedtirol.info/balance



«Die Unternehmen müssen es ernst nehmen»

Martina Bender-Scheel, Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company und Projektleiterin des Programms Advance – Women in Swiss Business, sagt, wo Schweizer Unternehmen in Sachen Gleichberechtigung stehen.

INTERVIEW MONA FAHMY

Frau Bender, wie gut sind Schweizer Unternehmen in der Gleichberechtigung der Geschlechter?

Die Fakten, beispielsweise die Anzahl Frauen im Management, zeigen, dass die Schweiz in Europa in Sachen Chancengleichheit von Frau und Mann hinterherhinkt. Das kulturelle Selbstverständnis ist in dem Bereich noch um einiges konservativer als in Europa und es mangelt an den notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen, etwa bei der Kinderbetreuung.

Im Vergleich der letzten zehn Jahre, hat sich da etwas geändert?

Mittlerweile steht das Thema gemischte Teams bei sehr vielen Unternehmen auf der Agenda. Die Zahlen haben sich verbessert, aber die Geschwindigkeit, mit der man Fortschritt erzielt, ist noch sehr gering. Im Ergebnis hinkt die Schweiz anderen Ländern in Europa deutlich hinterher.

Deutschland ist besser aufgestellt?

Ja und nein. Wenn man den Anteil von Frauen auf Verwaltungs- bzw. Aufsichtsratsstufe anschaut, so sitzen laut neuester Credit-Suisse-Studie doppelt so viele Frauen in deutschen Aufsichtsräten als in Schweizer Verwaltungsräten. Der Anteil von Frauen in Senior-Management-Positionen in Deutschland liegt jedoch nur leicht über dem der Schweiz. Was das Thema Kinderbetreuung angeht, wurden in Deutschland von staatlicher Seite in den letzten Jahren einige Massnahmen implementiert – Väter können Elternzeit beziehen, um nur ein Beispiel zu nennen. Und das wird auch immer mehr gesellschaftlich akzeptiert. Da können wir in der Schweiz noch einiges initiieren.

FOTO: PD



Die Ökonomin war zuständig für den Launch von Advance. In ihrer Beratungstätigkeit liegen Diversity, Talent-Management und nachhaltige Führung im Fokus.

Weshalb ist es eigentlich für Firmen so wichtig, ausreichend Frauen im Kader zu haben?

Wie die «Women Matter»-Studie von McKinsey belegt, gibt es einen klaren ökonomischen Nutzen von Frauen in Führungsgremien. Gemischte Teams erzielen mehr Erfolg. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist Frauenförderung ebenfalls ein absolutes Muss, weil die einzelnen Unternehmen und die Schweiz gesamthaft sonst nur von geringen Teilen ihrer Bildungsinvestitionen und Ressourcen profitieren. Und die Unternehmen wiederum greifen nur auf einen sehr limitierten Talentpool zurück. Wenn man die Frauen systematisch miteinbezieht, kann man aus einer viel grösseren Quelle schöpfen. Darauf können weder die Unternehmen noch die Schweiz zukünftig verzichten.

Weshalb hat es, trotz jahrzehntelanger Bemühungen, immer noch so wenig Frauen im Kader?

Drei Gründe spielen eine Rolle. Erstens müssen Initiativen integral in den Geschäftsprozess verankert werden, sonst schiessen sie mit hoher Wahrscheinlichkeit am Ziel vorbei. In der «Women Matter»-Studie von 200 Unternehmen in Europa hat man festgestellt, dass zwar 80 Prozent dieser Firmen Massnahmen eingeführt, zwei Drittel sie aber als wirkungslos taxiert haben. Es ist nicht gelungen, sie integral zu implementieren. Zweitens braucht ein Transformationsprozess einfach Zeit. Eng damit verknüpft ist der dritte Grund: Kultur und Mindset in Unternehmen spielen eine extrem wichtige Rolle für die Frauenförderung. Viele Unternehmen sind noch auf traditionell männliche Karrieren ausgerichtet, etwa indem männliche Charaktereigenschaften und Verhalten positiver bewertet werden als weibliche.

Bei welchen Firmen haben hierzulande Frauen dieselben Chancen wie ihre männlichen Kollegen?

Ich möchte die Frage aus der Perspektive beantworten, worauf ich achten kann, wenn ich als Frau einen Arbeitgeber suche, der mir die gleichen Chancen bietet wie Männern. Das sind Firmen, die Diversity im Wertesystem des Unternehmens verankert haben. Es sollte ein gut implementiertes System an Massnahmen zur Förderung von Frauen geben, zum Beispiel Trainingsprogramme für Frauen, Mentoringprogramme, Coaching etc. Gleichzeitig sollten entsprechende Policies, z.B. hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle oder Kinderbetreuung, die Massnahmen unterstützen. Weiter sind geeignete HR-Prozesse unabdingbar. Ganz wichtig ist, dass Personalauswahlprozesse und Bewertungssysteme objektiv sind sowie Kennzahlen den Erfolg über-

prüfen. Unabdingbar ist, dass das Topmanagement dahinter steht. Dementsprechend sollte man auch schauen, ob Frauen schon in Toppositionen sind oder gerade die Karriereleiter erklimmen. Sonst kann es sein, dass Frau gegen grosse Widerstände kämpfen muss und es eher schwierig sein kann, in diesem Unternehmen Karriere zu machen.

Also müsste man im Bewerbungsgespräch fragen: Was machen Sie in Sachen Gender Equality?

Ich würde die Frage auf jeden Fall stellen. Für Firmen ist es immer wichtiger, aus dem Talentpool der Frauen schöpfen zu können, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Da muss sich ein Unternehmen auch Gedanken machen, wie sie ein attraktives Umfeld für Frau (und Mann) schaffen kann.

Gibt es Branchen oder Firmen, die kulturell von Grund auf frauenfreundlicher eingestellt sind?

Vielleicht Firmen im Bereich New Technology, wie Studien zeigen. Aus meiner Sicht spielt eine inklusive Unternehmenskultur eine bedeutendere Rolle als die Sektorzugehörigkeit. Ich persönlich kann eine Aussage machen im Consulting. Bei uns herrscht eine ergebnisorientierte Kultur, die es auch möglich macht, im virtuellen Team von unterschiedlichen Orten aus zu arbeiten, zu unterschiedlichen Tageszeiten. Die Kultur ist auch bei uns eher männlich dominiert, aber wir haben verschiedene innovative Modelle entwickelt, die zum Beispiel Teilzeitarbeit im Beratungsgeschäft zulassen. Übrigens nicht nur für Mütter. Sehr beliebt ist auch bei Männern das «Take Time»-Programm. Mit zusätzlichen fünf bis zehn Ferienwochen pro Jahr bietet «Take Time» die Möglichkeit, die passende Balance für die persönliche Lebenssituation zu finden.

Wie stellt man sicher, dass Firmen nicht einfach aus Publicitygründen bei Advance mitmachen?

Für uns ist es wichtig, dass die Unternehmen es auch ernst nehmen. Deshalb werden wir zum Beispiel jährlich überprüfen, wo die Unternehmen stehen und ob sich die Frauenanteile verändern. Und wir schauen uns an, ob die Förderprogramme funktionieren. Wer wirklich dahintersteht, legt die Zahlen und Programme offen. Wenn keine Weiterentwicklung da ist, suchen wir den Dialog und können auch hochqualifizierte Partner vermitteln, die helfen, die Ursachen dafür zu finden. Ausserdem suchen wir engen Kontakt mit dem Topmanagement. Unser Ziel ist, dass unsere Mitglieder bei der Frauenförderung erfolgreich sind, denn nur so kann das Unternehmen profitieren, wir als Organisation und letztlich die ganze Schweiz. ★

Im nächsten Heft: Teil 3 der Serie. Die politischen Bremser und Bremserinnen von weiblichen Karrieren.