

Frauen in Führung bringen

Prof. Dr. Gudrun Sander,
Titularprofessorin für
Betriebswirtschaftslehre
mit besonderer Berücksichtigung
des Diversity Managements,
Universität St. Gallen

Frauen stellen heute 44 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz. Trotzdem sind nur knapp 15 Prozent Frauen in der Unternehmensleitung tätig. Daran hat sich bis heute nichts verändert, obwohl in der jungen Generation die Frauen bildungsmässig stark aufgeholt haben. Als wichtigster Grund für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen wird immer noch die eingeschränkte Flexibilität aufgrund der Mehrfachbelastung von Erwerbsarbeit, Haushalt und Kinderbetreuung genannt.

Unternehmen wollen Frauen in Führung bringen. Dabei entdecken immer mehr Unternehmen die Frauen für sich. Die Motive und Anliegen sind unterschiedlich.

- Die einen wollen dem absehbaren Fach- und Führungskräftemangel begegnen und das Potenzial der gut ausgebildeten Frauen nutzen.
- Die anderen wollen im «war for talents» als attraktive Arbeitgeberin die Nase vorn haben.
- Auch haben die Unternehmen erkannt, dass es wenig Sinn macht, auf Mitarbeitende und ihr Know-how zu verzichten, weil diese nach der Familiengründung für eine gewisse Phase Teilzeit arbeiten möchten.
- Langsam setzt sich in den Führungsetagen auch die Erkenntnis durch, dass Vielfalt – «Diversity» – geschäftsrelevante Vorteile mit sich bringt und strategisch immer wichtiger wird. So kann ein vielfältig zusammengesetztes Team die Bedürfnisse der Kundschaft viel besser abschätzen als ein homogenes Team. Immerhin haben inzwischen bei mehr als 80 Prozent der Kaufentscheidungen Frauen das letzte Wort. Das hat Konsequenzen für Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing.
- Nicht zuletzt können Firmen beim Benchmarking mit Gleichstellungs-, Diversity- oder Inklusionsmassnahmen punkten. Schweizer Unternehmen können sich dazu bei spezialisierten Organisationen wie z. B. beim Verein Gleichstellungs-Controlling oder beim Competence Centre for Diversity and Inclusion an der HSG Unterstützung holen.

Was Unternehmen tun können

Unternehmen können wirklich viel dazu beitragen, wenn es darum geht, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen oder sie in der Führungsposition zu halten.

Zuerst braucht es ein klares Commitment der Unternehmensleitung, ansonsten gelingt es nicht, entsprechende Massnahmen zu etablieren. Messbare Ziele helfen, am Ball zu bleiben und zu beurteilen, ob die Massnahmen die gewünschten Resultate bringen. Nach aussen hin muss sichtbar werden, dass Frauen gefragt sind: Sei es auf der

Website, in Drucksachen oder indem Frauen auf Talentmessen speziell angesprochen werden.

Sehr wichtig ist auch die Sensibilisierung der Führungskräfte zum Thema Geschlechterrollen-Er-



Gudrun Sander

wartungen und -Stereotypen. Leider führen immer noch allzu oft Vorurteile (z. B. Frauen mit Kindern sind nicht ambitioniert und flexibel genug) und unreflektiertes Vorgehen dazu, dass sich in Bewerbungsverfahren für eine Kaderstelle letztlich doch das bisher Vertraute – in der Regel ein Mann – durchsetzt.

Firmeneigene oder von der Firma mitfinanzierte Kinderbetreuungsplätze, flexible Arbeitszeiten, Förderung von Teilzeitarbeit und Homeoffice sind keine Neuheiten, aber elementare Massnahmen, um die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu verbessern. Teilzeitarbeit und Telearbeit in Führungspositionen sind oft noch nicht etabliert. Hier braucht es ein Umdenken von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur. Ausschlaggebend für Beförderungen sind die Resul-

tate, nicht die vor Ort verbrachten Stunden. Und manchmal braucht es auch die Möglichkeit, etwas Neues risikolos auszuprobieren:

Beispiel 1: Eine Firma bietet ihren Führungskräften an, für 6 Monate den Arbeitsvertrag zu verändern und z.B. auf 80% zu reduzieren oder einzelne Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Nach Ablauf der vereinbarten Zeit wird geprüft, ob der Vertrag so weitergeführt oder zum alten Vertrag zurückkehrt wird.

Beispiel 2: Eine internationale Firma verzichtet darauf, Frauen für zwei oder mehr Jahre ins Ausland zu senden, was jedes Mal den Umzug der

ganzen Familie zur Folge hat. Stattdessen werden sechsmonatige Kurzeinsätze gemacht, die keine Wohnortwechsel für die Familie nach sich ziehen, den Frauen aber trotzdem internationale Erfahrungen ermöglichen.

Beispiel 3: Im Rahmen der Management-Weiterbildung für Wiedereinsteigerinnen «Women Back to Business» an der Universität St. Gallen können Unternehmen während eines befristeten Einsatzes gut qualifizierte Frauen kennenlernen, ohne bereits eine Festanstellung einzugehen. Es ist an den Unternehmern und Unternehmerinnen, ihre Verantwortung wahrzunehmen und die Ressourcen der Frauen zu nutzen. Sie werden auf alle verfügbaren Talente angewiesen sein, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.