

Die europäische Infrastrukturbank (EIB) wechselt vom Krisen- in den Fördermodus – darf sie das? **SEITE 25**

Johnson & Johnson stolpert über die Opioid-Krise und muss Schadenersatz zahlen **SEITE 27**

Warum Frauen seltener befördert werden

Verzerrte Leistungsbeurteilungen spielen beim beruflichen Aufstieg eine Rolle

NATALIE GRATWOHL

In den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren werden zahlreiche Managementpositionen in Schweizer Firmen neu zu besetzen sein, weil die «Babyboomer» in Pension gehen. Vor diesem Hintergrund setzen Firmen vermehrt auf die Förderung von weiblichen Nachwuchsführungskräften.

Gleichzeitig wollen sie zunehmend von den Vorteilen profitieren, die divers besetzte Führungsgremien bieten. In gemischten Teams werden unterschiedliche Sichtweisen eingebracht, es werden bessere Ergebnisse erzielt, und die Unternehmen versprechen sich mehr Innovationen. Zudem wirken Arbeitgeber, die auf verschiedenen Managementstufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis aufweisen, vor allem für jüngere Arbeitskräfte attraktiv.

Fortschritte bei der Diversität

Laut Gudrun Sander, Direktorin des Competence Centre Diversity & Inclusion (CCDI) an der Universität St. Gallen, haben Schweizer Firmen in den vergangenen Jahren in Sachen Diversität einige Fortschritte erzielt, doch bei den Beförderungen gebe es noch viel Nachholpotenzial. Wie die jüngste Studie des CCDI in Zusammenarbeit mit Advance bestätigt, werden mehr Frauen für Managementpositionen rekrutiert, und weibliche Führungskräfte können mittlerweile ebenso gut im Unternehmen gehalten werden wie männliche. In den 55 untersuchten Firmen wurden im vergangenen Jahr leitende Positionen zu 35% mit Frauen besetzt. Auf Nicht-Kaderstufe ist die Geschlechterverteilung noch ausgeglichen, im untersten Kader sind Frauen mit einem Anteil von 38% vertreten, im mittleren Kader sinkt dieser Anteil auf 23% und im oberen und obersten Kader auf 18%.

Dass Frauen seltener in Führungspositionen befördert werden als Männer, wird häufig auf die vorab bei Schweizer Frauen weitverbreitete Teilzeitarbeit zurückgeführt. Laut der Studie arbeiten



Frauen in Führungspositionen werden kritischer beurteilt als Männer, was ihre Aufstiegschancen schmälert.

GAËTAN BALLY / KEYSTONE

Frauen mit EU-Nationalität im Durchschnitt in höheren Pensen, und Ausländerinnen, die nicht aus einem EU-Land stammen, haben oftmals den höchsten durchschnittlichen Beschäftigungsgrad.

Als weiterer Grund dafür, dass Frauen in Unternehmen seltener die Karriereleiter erklimmen, gelten stereotype Rollenerwartungen. Sander weist in diesem Zusammenhang aber auch auf den bedeutenden Einfluss von verzerrten Leistungsbeurteilungen, auf deren Basis über Beförderungen entschieden wird. Untersuchungen des CCDI kamen nämlich zum Ergebnis, dass Minderheiten kritischer beurteilt

werden, weil sie von der Norm abweichen. Der Vorgesetzte erinnert sich etwa länger an ihre Fehler oder führt Erfolge von Projekten weniger auf ihr Mitwirken zurück. Dies gilt für Frauen in männerdominierten Bereichen ebenso wie für Männer in frauendominierten Bereichen.

Leistungen sichtbar machen

Mitarbeitende in Teilzeitpensen werden laut den Untersuchungen ebenfalls systematisch schlechter beurteilt. Es besteht etwa die Gefahr, dass Vorgesetzte Angestellte in vollzeittagen Pensen un-

bewusst mit Mitarbeitern vergleichen, die Vollzeit arbeiten. Daher ist es wichtig, dass die Leistungsbeurteilungen und der Beförderungsprozess objektiv, transparent und geschlechtsneutral durchgeführt werden. Laut Guido Schilling, Inhaber der gleichnamigen Executive-Search-Firma, kommt bei den Beförderungen noch ein weiterer Aspekt dazu. «Frauen verkaufen sich bei Bewerbungen für Toppositionen oft weniger gut als Männer», sagt er. Daher gelte es den Prozess so zu gestalten, dass die Leistungen sichtbar werden. Zudem würden vor allem Männer über die Beförderungen entscheiden.

Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der grössten 100 Schweizer Unternehmen liegt laut «Schilling-Report» derzeit bei 9%, im mittleren Management sind es 24%. Schilling ist zuversichtlich, dass in den nächsten Jahren genügend Nachwuchsführungskräfte aufgebaut werden, um die «Babyboomer»-Generation zu ersetzen. Dann könnte auch der Frauenanteil im Management deutlich steigen. Vieles hänge allerdings davon ab, welche Massnahmen die Firmen ergreifen.

Teil der Firmenstrategie

Unternehmen arbeiten zwar vermehrt daran, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, oder sie setzen sich konkrete Ziele, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern. Doch längst nicht immer erzielen sie damit auch gute Ergebnisse. Sind die Massnahmen Teil der Firmenstrategie und werden sie von der Geschäftsleitung unterstützt, steigen die Erfolgchancen deutlich.

Die ersten Jahre seien schwierig, doch dann entwickle sich eine Eigendynamik, sagt Ikea-Schweiz-Chefin Simona Scarpaleggia, die das Thema Gleichstellung im Beruf schon seit vielen Jahren vorantreibt. Beim Möbelkonzern ist es etwa üblich, dass Frauen und Männer in Teilzeitpensen Führungsaufgaben übernehmen. Jede Firma müsse ihren eigenen Weg finden, um ihre Ziele zu erreichen und das Arbeitsumfeld zu verändern. Dazu gehört laut Scarpaleggia etwa auch der Wandel von einer Präsenz- zu einer ergebnisorientierten Firmenkultur.

Es reiche nicht aus, flexible Arbeitszeiten einzuführen, Geschlechterziele festzulegen oder Führungspositionen in einem 80%-Pensum auszuschreiben. Die Angestellten müssten darauf vertrauen können, dass ihre Karrierechancen auch nach der Gründung einer Familie intakt blieben. Werde etwa eine Mitarbeiterin nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub befördert oder werde der teilzeitarbeitende Angestellte für ein wichtiges Projekt vorgeschlagen, habe dies eine wichtige Signalwirkung.