

**HSG Gender Intelligence Report 2019**

# Schritt für Schritt zu mehr Vielfalt

Die Daten von 263 000 Mitarbeitenden aus 55 Unternehmen wurden für den dritten Advance & HSG Gender Intelligence Report 2019 ausgewertet. Die Resultate für das Topmanagement bleiben mit einem Frauenanteil von 18% ernüchternd. Doch es gibt auch Licht am Horizont und einige ermutigende Trends. Was können Unternehmen zukünftig tun, um die Vielfalt in Führungsteams zu erhöhen?

Von Gudrun Sander

**K**aum jemand bezweifelt heute noch, dass vielfältige Führungsteams gut für die Wirtschaft sind. Denn gut geführt, verfügen sie oft über eine hohe Innovationskraft und ein grösseres Commitment der Mitarbeitenden. Das ist besonders in Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels entscheidend. Aber noch immer haben Unternehmen Mühe, eine Diversity & Inclusion-Strategie (D&I) zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen. Das Competence Centre for Diversity & Inclusion der Universität St. Gallen (CCDI) analysiert jährlich im Auftrag von Advance die Personaldaten von Firmen und publiziert den Gender Intelligence Report. Dieser Bericht hat das Ziel, Unternehmen bei allen relevanten Fragen zum Thema Geschlechterdiversität zu unterstützen. Die neusten Resultate und konkrete Handlungsempfehlungen wurden kürzlich zusammen mit dem Verein Advance veröffentlicht.

## Talent Pipeline der Frauen wird zu wenig systematisch genutzt

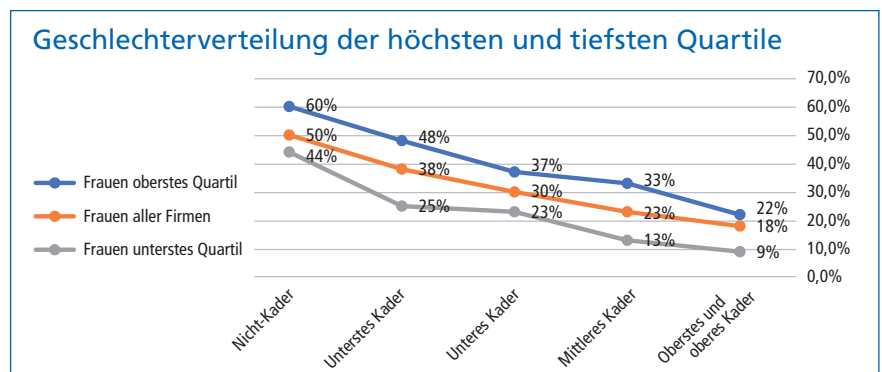
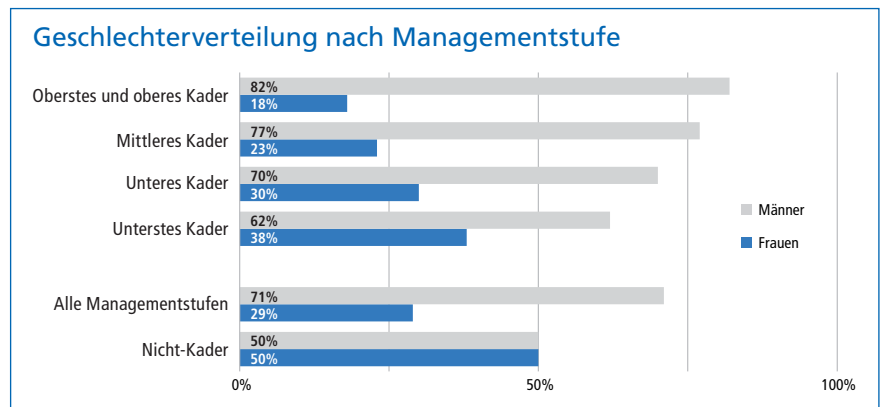
Auch wenn sich die Zahlen zugunsten einer ausgewogenen Führungsspitze nur langsam verändern, zeigen sich in verschiedenen Bereichen langsam Fortschritte. Zum Beispiel zeigt der Eintrittsindex, dass Frauen zu einem vergleichsweise höheren Anteil von extern rekrutiert werden – das unterstützt den Aufbau einer Pipeline hoch qualifizierter weiblicher Talente. Bis jetzt haben viele Unternehmen diese Pipeline noch nicht ausreichend genutzt, was der Anteil von 18% in den Top-Führungsebenen zeigt. Die detaillierten Auswertungen im Rahmen des St. Gallen Diversity Benchmarks zeigen zudem, dass das grösste Verbesserungspotenzial bei den Beförderungen liegt.

Auch bei einer Ausgangslage von einem Frauen- und Männeranteil von je 42% zeigen die Beförderungen, dass es sich immer noch lohnt, ein Mann zu sein: 64% der Beförderungen sind zugunsten von Männern, 36% zugunsten von Frauen. Allerdings macht der Report auch deutlich, dass es durchaus auch anders geht. Die Unternehmen mit den höchsten Frauenanteilen (oberstes Quartil) haben im mittleren Management bereits ein Drittel Frauen (siehe Grafik und Box mit Beispiel Biogen). In den nächsten Jahren könnten bei diesen Unternehmen auch im Topmanagement höhere Frauenanteile wirksam

werden. Was sind die Hauptgründe, dass es mehr Männer als Frauen in Führungspositionen schaffen?

## Angleichung der Beschäftigungsgrade als Lösung?

Ein wichtiger Grund sind traditionelle Familienrollen in Kombination mit einer Vollzeitbeschäftigungskultur. Während in anderen Ländern Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub in der Regel Vollzeit oder zu sehr hohen Pensen wieder erwerbstätig sind, bleiben in der Schweiz Mütter häufig Vollzeit bei ihren Kindern bzw. kehren sehr oft



mit einem kleinen Pensum wieder an den Arbeitsplatz zurück. Die deutlich niedrigeren Beschäftigungsgrade von Frauen sind ein wesentliches Hindernis auf dem Weg ins mittlere und später in höhere Kaderstufen. Es besteht ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen höheren Beschäftigungsgraden von Frauen und einer besseren Vertretung von Frauen im Management. Eine Angleichung der Beschäftigungsgrade von Männern und Frauen ist daher ein wichtiges Ziel, um den Frauenanteil im Management nachhaltig zu erhöhen. Das kann sowohl über Pensumsreduktion bei den Männern (ohne die Karriere oder berufliche Weiterentwicklung zu riskieren), als auch über Pensuserhöhung bei den Frauen passieren. Nebenbei würde das auch eine Entspannung am ausgetrockneten Arbeitsmarkt bringen, setzt aber mehr und günstigere Kinderbetreuungsangebote und ein breites Umdenken in Bezug auf Geschlechterrollen voraus. Aber dies ist nur ein Schritt zum Ziel.

### Genau hinschauen lohnt sich

Sind flexible Arbeitsmodelle, Home Office und Co. die Wundermittel, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen? Oder wie sollen Unternehmen vorgehen, wenn sie etwas verändern wollen? Voraussetzung für Veränderung ist das Commitment der Geschäftsleitung. Ist dieses vorhanden, kann eine umfassende Diversity & Inclusion-Strategie erarbeitet werden. Dazu lohnt es sich, genau hinzuschauen und die Personaldaten wie auch die gesamten HR-Prozesse einer umfassenden Analyse zu unterziehen. Dabei werden wichtige Fragen beantwortet, wie zum Beispiel:

- Wie verteilen sich Vollzeit- und Teilzeitanstellungen auf verschiedene Generationen, Hierarchiestufen und Geschlechter?

- Werden Mitarbeitende in Vollzeit-nahen Pensen gleich häufig befördert wie Vollzeitmitarbeitende? Gibt es Unterschiede bei den Beförderungen ins Kader nach verschiedenen Subgruppen?
- Wie attraktiv ist das Unternehmen für Bewerbende verschiedener Gruppen und welche stellt es bevorzugt ein?

Ergänzend kann die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu den verschiedenen Diversity-Themen in Fokusgruppen oder Kurzumfragen erhoben werden. Denn nur eine sorgfältige Analyse führt zum effizienten Einsatz gezielter Massnahmen. So haben Teilzeitmöglichkeiten einen negativen Effekt auf die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, wenn nicht gleichzeitig wichtige HR-Prozesse wie z.B. Leistungsbeurteilungen und Beförderungen angepasst werden.

### Massnahmen gezielt einsetzen

Externe Rekrutierungsprozesse wurden in den letzten Jahren in einigen Unternehmen aus einer D&I-Perspektive professionalisiert. Die Wirkung zeigt sich in den höheren Eintritten von Frauen. Es gelingt offensichtlich immer besser, Frauen zu rekrutieren. Dabei geht aber oft vergessen, dass ca. 70% der offenen Stellen intern besetzt werden. Das ist im Sinne der Personalentwicklung auch sehr sinnvoll. Diese «internen Rekrutierungsprozesse» sind aber häufig nicht so klar strukturiert (ein informelleres Interview, ohne Interviewleitfaden, kein Mehr-Augen-Prinzip etc.). So werden Ressourcen oft falsch eingesetzt, wenn der Fokus allein auf die externe Rekrutierung gesetzt wird. Bewerben sich vor allem Männer, müssen vielleicht Stellenausschreibungen oder die Bildsprache des Unternehmens angepasst werden. Werden vor allem Personen um die 30 eingestellt und feh-

### Führungskräfte: Intern oder extern rekrutieren?

Die externe Rekrutierung von Führungskräften birgt das Risiko, dass die Person nicht zur Unternehmenskultur passt und deshalb bald wieder ausscheiden könnte. Unternehmen neigen dazu, dieses potenzielle Risiko zu kompensieren, indem sie jemanden einstellen, der dem «typischen Manager» im bestehenden Topmanagement-Team sehr ähnlich ist (d.h. oft Mann, 45 bis 50 Jahre alt, Erfahrung in der gleichen Branche usw.). Bei der internen Beförderung hingegen ist es selbstverständlich, dass der Kandidat oder die Kandidatin «kulturell passt». Folglich haben Personen mit diverseren Attributen eher eine Chance (Frau, andere Ausbildung, jünger etc.). Deshalb sind interne Beförderungen grundsätzlich besser geeignet, die Diversität in Führungsteams zu erhöhen.

len Mitarbeitende über 40, die mit ihrer Erfahrung einen anderen Blickwinkel ins Team bringen? Dann können Bewerbungsunterlagen nach Eingang anonymisiert werden, um so ein neutrales Bild von den Bewerbenden zu erhalten. Verlassen viele jüngere Mitarbeitende das Unternehmen, kann gemessen werden, wie zufrieden die Mitarbeitenden sind. Neben den klassischen Massnahmen wie Home Office und flexiblen Arbeitsmodellen gibt es also viele weitere wichtige Möglichkeiten, um mehr Diversität in ein Unternehmen zu bringen.

Als führende Organisation für Geschlechtergleichstellung in der Schweizer Wirtschaft publiziert Advance zusammen mit dem Kompetenzzentrum für Diversity & Inklusion der Universität St. Gallen (CCDI) jährlich den Gender Intelligence Report. Dieser Bericht hat das Ziel, Unternehmen bei allen relevanten Fragen zum Thema Geschlechterdiversität zu unterstützen und ist ein wichtiger Bestandteil des Advance Programms.  
Mehr unter: [advance-hsg-report.ch](http://advance-hsg-report.ch)

### WIE UNCONSCIOUS BIAS TRAININGS WIRKEN: BEST PRACTICE BIOGEN

Der Biotechnologie-Konzern Biogen evaluiert die globale D&I-Strategie alle zwei Jahre. In der aktuellen Strategie von 2018 liegt der Fokus unter anderem auf dem Thema «Inclusive Talent Systems». «Unconscious Bias»-Trainings spielen dabei eine wichtige Rolle. Bei Besprechungen, in denen wichtige Entscheide gefällt werden, kommt das Thema «Biases» regelmässig auf den Tisch. So werden Beschlüsse hinterfragt und allenfalls neu diskutiert. Auch wurde das Thema in verschiedene Prozesse im Mitarbeitenden-«Lifecycle» integriert und es werden wiederkehrende Workshops dazu durchgeführt. Dank dieser und weiterer Massnahmen hat Biogen bereits 2015 einen Anteil von Frauen im oberen Kader von 40% und 2019 von 46% erreicht.



**Prof. Dr. Gudrun Sander** ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Sie ist Direktorin des Competence Centre for Diversity and Inclusion an der Forschungsstelle für Internationales Management, wo sie mit ihrem Team Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von D&I-Strategien und -Massnahmen unterstützt.