



GLEICHSTELLUNG UND DIVERSITÄT

«Quoten sind ein wichtiger Schritt, aber kein Allheilmittel»

Prof. Dr. Gudrun Sander im Experten-Interview

«Chef, mein Kind ist krank»

Pflege- und Betreuungspflichten
Die Bestimmungen bei Krankheit von eigenen Kindern, Angehörigen und nahestehenden Personen. **S. 9**

Frauenförderung in KMU

Fünf praktische Massnahmen
Nur knapp jedes fünfte GL-Mitglied in hiesigen KMU ist eine Frau. Wie das zu ändern ist. **S. 18**

The Danger of a Single Story

Eine vielfältige(re) Realität lohnt sich
Welche Vorteile hat Diversität? Und was hilft für erfolgreiche, heterogene Teams? **S. 27**

EDITORIAL 3

EXPERTEN-INTERVIEW

«Quoten sind ein wichtiger Schritt, aber kein Allheilmittel» 6
 Prof. Dr. Gudrun Sander, Director for Diversity and Management Programmes der Universität St. Gallen, gibt Auskunft über aktuelle Fragen der Gleichstellung

ARBEITSRECHT

«Chef, mein Kind ist krank» 9
 Ansprüche von Arbeitnehmenden mit Pflege- oder Betreuungspflichten bei Krankheitsfällen in der Familie

Pflege der Kinder statt Ferien? 12
 Rechtssichere Antworten auf Praxisfragen zu Krankheiten von eigenen Kindern, Angehörigen und nahestehenden Personen

LOHN

Wie ein Zertifikat helfen kann 14
 So will die Stiftung Equal Salary Lohngleichheit erreichen



SOZIALVERSICHERUNGEN

Von somatoformen Schmerzstörungen und Observationen 16
 Teil 2 der Zusammenfassung des Fachkongresses «Lohn und Sozialversicherungen 2019» vom 15. Januar 2019

PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS

Mit diesen fünf Massnahmen klappt's 18
 Fünf praktische Tipps für KMU zur Frauenförderung

So nutzt die Hirslanden-Gruppe Xing bei der Suche nach Fachkräften 20
 Eine Kurzanleitung

Auch im HR im Trend 22
 Freelancing ist nicht nur etwas für Kreativschaffende oder IT-ler, sondern auch für HR-ler

HR-STRATEGIE

Massnahmen gegen die Gläserne Decke 25
 Wie die Zürcher Kantonalbank die Türen zu den Chefetagen für Frauen öffnet

Warum es sich lohnt, eine gemeinsame, vielfältige(re) Realität zu schaffen 27
 Welche Vorteile hat Diversität? Und was hilft und was hilft nicht für erfolgreiche, heterogene Teams?

Selbstständig organisierte Umzüge immer beliebter 31
 Die neuen Ergebnisse der Global-Mobility-Umfrage von Crown World Mobility

DENKSPORT

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz! 33

WERTE & KOMPETENZEN

Auf die inneren Werte kommt es an 34
 So misst das Eignungsdiagnostikverfahren von profilingvalues das Können und das Wollen

Kaum Unterstützung vom Arbeitgeber 38
 Entsandte Mitarbeitende in der Schweiz und ausländische Fachkräfte wünschen sich mehr Angebote vom Arbeitgeber

Unterschiede zwischen Schweizer und ausländischen Beschäftigten 40
 Psychologische Verträge vergleichen Erwartungen von Beschäftigten mit Angeboten von Firmen. Wir haben die Ergebnisse der Auswertung des HR-Barometers

WORK+

«Den perfekten Plan und die ideale Gelegenheit gibt es nicht» 43
 Ein Gespräch mit Bernadette Höller von der Neustarter-Stiftung über die Wünsche der älteren Generation

KOLUMNE

Wo stehen wir 2019 mit Gender Diversity? 45
 Andy Keel, Initiant von DOIT-smart, erklärt, was ein Bild mit eMBA-Abgängern mit Gender Diversity zu tun hat

VORSCHAU / IMPRESSUM 46

Profitieren Sie von unserer Toolbox!
 Weitere Informationen dazu auf:
www.personal-schweiz.ch

Diversität und Gleichstellung

«Quoten sind ein wichtiger Schritt, aber kein Allheilmittel»

Wir haben mit Prof. Dr. Gudrun Sander, Director for Diversity and Management Programmes der Universität St.Gallen, über Frauenquoten, über den Einfluss von Diversität auf die Leistung von Teams und über die einmalige historische Chance für Frauen gesprochen, endlich den entscheidenden Schritt zu tun.

Interview geführt von Mathias Liechti

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen stark untervertreten. Was sind die Gründe?

Das hat mehrere Gründe. Erstens: Obwohl Frauen im Bereich Bildung enorm aufgeholt haben und heute insgesamt mehr Frauen als Männer eine Matura machen oder ein Studium abschliessen, haben sie teilweise die «falschen» Ausbildungen. Wir haben in der Schweiz immer noch einen sehr stark segregierten Arbeitsmarkt mit typischen Frauenberufen und typischen Männerberufen, und das ist sehr persistent und ändert sich kaum. Zweitens arbeiten Frauen überdurchschnittlich häufig Teilzeit, was ihre Aufstiegschancen stark einschränkt. Bereits ein Pensum von 80 Prozent hat signifikant negative Einflüsse auf die Karriere, wie unsere Studien zeigen. Drittens sind Frauen dem sogenannten «Mutterschafts-Bias» ausgesetzt. Bereits bei der Beförderung von Nicht-Kadern auf die unterste Kaderstufe werden Frauen signifikant weniger berücksichtigt als Männer. Über alle Managementstufen hinweg sind lediglich 36 Prozent der Beförderten weiblich und 64 Prozent männlich. Das hat mit stereotypen Rollenerwartungen zu tun, welche die Beförderungsentscheide beeinflussen.

Können Sie ein Beispiel einer solchen stereotypen Rollenerwartung nennen?

Wenn eine Frau ein Kind bekommt, setzen Vorgesetzte automatisch ein Desinteresse der Frau an einer weiteren Karriere voraus. Gefragt wird sie aber meistens nicht. Wenn Frauen dann dezidiert ihr Interesse anmelden – was vielen Frauen immer noch schwerfällt –, dann wird das

von den Vorgesetzten oft negativ interpretiert.

Wo steht die Schweiz beim Thema Diversität im internationalen Vergleich?

Im Global Gender Gap Report des WEF steht die Schweiz im Bereich der Gleichstellung zwischen Mann und Frau an 20. Stelle. Die nordischen Länder sind hier klar führend. Weltweit sind ca. 34 Prozent Frauen in Führungspositionen, hier hat die Schweiz noch Aufholbedarf. Laut neuestem Schilling-Report sind in den SMI-Konzernen zehn Prozent Frauen in den Geschäftsleitungen, im öffentlichen Sektor sind es 18 Prozent Frauen im Topkader. Dagegen ist es in der Schweiz sehr üblich, Ausländer in Geschäftsleitungen zu haben. Seit Jahren beträgt der Anteil der ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder ca. 45 Prozent. Diese Art von Diversität ist also sehr «normal» in der Schweiz, die Geschlechterdiversität dagegen noch nicht.

Ist Diversität eigentlich auch ein Thema in wirtschaftsstarken, nicht westlichen Ländern wie China, Indien oder Brasilien? Oder beschäftigt das Thema nur die Gesellschaften in westlichen Ländern?

Diversität und insbesondere die Geschlechtergleichstellung ist in allen Ländern ein Thema, jeweils mit historisch und kontextbezogenen speziellen Herausforderungen. So ist etwa die Geschlechterdiversität in China recht gut, aber in Bezug auf die kulturelle Diversität hat China noch grossen Aufholbedarf – also genau entgegengesetzt zur Schweiz.

Einige Studien kommen zum Ergebnis, dass sich Diversität positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auswirkt, weil sie produktiver und innovativer sind. Andere sagen, sie habe überhaupt keinen Einfluss. Was stimmt denn nun?

Alle haben recht, denn es kommt sehr stark auf das jeweilige Unternehmen an, welche Produkte bzw. Dienstleistungen es herstellt, in welchen Märkten es sich bewegt, wie dynamisch oder stabil das Geschäft ist etc. Homogene Teams sind bei einfachen Problemen oder stark routinisierten Prozessen schneller und effektiver. Die Notfallstationen in Spitälern sind in den westlichen Ländern alle nach den gleichen Prinzipien aufgebaut. Diversität sollte hier also keine Rolle spielen. Heterogene Teams sind immer dann überlegen, wenn es um Innovationen geht. Die Diversität erhöht hier die Perspektivenvielfalt und führt häufig insgesamt zu besseren und ganzheitlicheren Lösungen. Chinesen im VR eines Schweiz-zentrierten KMU haben vermutlich keinen oder eventuell sogar einen negativen Effekt, weil die Kommunikation schwieriger wird. Wenn das KMU aber plant, Richtung China zu expandieren, kann es sehr sinnvoll sein, diese Perspektive zu integrieren. Mehr Diversität kann also positive, negative oder gar keine Effekte haben.

Sind neben dem Geschlecht andere Diversitätsfaktoren wichtiger für die Leistungsfähigkeit von Teams?

Ganz sicher. Es reicht nicht, nur 40-jährige Schweizer Frauen und Männer im Team zu haben. Unterschiedliche Altersgruppen, Sprachen, Nationalitäten und

Krankheit von eigenen Kindern, Angehörigen und nahestehenden Personen

«Chef, mein Kind ist krank»

Arbeitnehmende und Arbeitgeber sehen sich bei Krankheitsfällen in der Familie des Arbeitnehmenden mit entgegengesetzten Interessen und Pflichten konfrontiert. Dies kann mitunter zu Interessenskollisionen führen. Arbeitnehmende mit Pflege- oder Betreuungspflichten haben deshalb in solchen Fällen unter bestimmten Voraussetzungen einen Anspruch auf Befreiung von der Arbeitspflicht und auf Lohnfortzahlung, um während der Arbeitszeit ihre Pflichten gegenüber ihren Kindern, anderen Angehörigen und nahestehenden Personen wahrzunehmen.

Von Anela Lucic

Die einschlägigen Bestimmungen dazu sind im Arbeitsgesetz (ArG) und im Obligationenrecht (OR) zu finden. Es ist nicht immer auf Anhieb eindeutig, welche gesetzliche Regelung zur Anwendung gelangt. Der vorliegende Beitrag soll einen Überblick über die relevanten Bestimmungen geben.

Krankheit von eigenen Kindern

Anspruch auf Befreiung von der Arbeitspflicht

Der Arbeitnehmende hat gemäss Art. 36 Abs. 3 ArG einen *Anspruch auf Befreiung von der Arbeitspflicht*, um sein krankes Kind zu pflegen. Der Freistellungsanspruch beträgt bis zu drei Arbeitstage und gilt pro Krankheitsfall und Kind. Wird dasselbe Kind somit einige Wochen später aufgrund eines anderen Ereignisses wieder besonders betreuungsbedürftig, besteht grundsätzlich wieder ein Anspruch auf Freistellung. Das Gleiche gilt, wenn in der Folge ein anderes Kind erkrankt. Ausserdem gilt der Anspruch unabhängig vom Dienst- oder Kalenderjahr, vom Beschäftigungsgrad sowie von der Art und Dauer des Arbeitsvertrags.

Anspruchsberechtigt sind *Eltern*, die als Arbeitnehmende dem Arbeitsgesetz unterstellt sind. Auch andere Verwandte (wie z.B. eingetragene PartnerInnen eines Elternteils, Stiefeltern oder Grosseltern) können unter Umständen einen Freistellungsanspruch geltend machen, falls die Betreuung durch die Eltern nicht möglich ist. Sofern beide Elternteile die Betreuungspflichten wahrnehmen, sind grundsätzlich beide Elternteile dazu berechtigt,

von der Arbeit freigestellt zu werden. Jedoch können nicht beide Eltern gleichzeitig beim jeweiligen Arbeitgeber die Befreiung von der Arbeit beanspruchen. Vielmehr muss im Einzelfall eine individuelle Abwägung der Interessen vorgenommen und geprüft werden, wer für die Betreuung des Kindes notwendiger ist und wer an der Arbeitsstelle eher abkömmlich ist. Denkbar ist dagegen, dass die Eltern den Anspruch auf Freistellung nacheinander geltend machen.

Der Freistellungsanspruch gilt nur für die Betreuung von *eigenen Kindern* des Arbeitnehmenden *bis zu 15 Jahren*. Bei älteren Kindern wird davon ausgegangen, dass das Kind im Notfall eher allein gelassen werden kann und nicht mehr zwingendermassen einen Elternteil zur Pflege benötigt.

Beim Krankheitsfall muss es sich um eine *akute, d.h. unerwartete und vorübergehende, Erkrankung des Kindes* handeln. Ein Krankheitsfall im Sinne des Gesetzes liegt vor, wenn das Kind eine intensivere Betreuung als üblich benötigt. Gerade bei kleinen Kindern ist dies bei Erkrankungen gewöhnlich der Fall.

Der Arbeitnehmende hat die Pflicht, ab dem ersten Tag der Krankheit ein *Arztzeugnis* des Kindes vorzulegen. Ausserdem ist er dazu verpflichtet, während der Freistellung eine mögliche Alternativbetreuung zu finden, um so schnell wie möglich zur Arbeit zurückzukehren. Sobald eine genügende Betreuung organisiert ist, hat er die Arbeit wiederaufzunehmen.

Liegt eine *längere Erkrankung* des Kindes vor, d.h., dasselbe Kind ist aufgrund der gleichen Krankheit länger als drei Tage pflegebedürftig und es kann keine andere zumutbare Betreuungslösung gefunden werden, ist die Regelung in Art. 36 Abs. 3 ArG nicht als absolute Höchstgrenze zu verstehen. Der Freistellungsanspruch richtet sich dann nach den Bestimmungen im OR. In Ausnahmefällen, in denen die Betreuung nicht delegierbar ist und besondere Umstände vorliegen, namentlich aufgrund der Schwere der Erkrankung, welche eine enge elterliche Betreuung bedingt, kann der Arbeitnehmende aufgrund der Erfüllung einer gesetzlichen Betreuungs- und Fürsorgepflicht an der Leistung von Arbeit verhindert sein. Dies ist dann der Fall, wenn dem Arbeitnehmenden die Leistung von Arbeit aufgrund der Umstände – und ohne sein Verschulden – unmöglich oder unzumutbar ist. In solchen Fällen ist der Arbeitnehmende gemäss Art. 324a OR von seiner Arbeitspflicht befreit. Art. 324a OR ist auch die einschlägige Rechtsgrundlage für die Lohnfortzahlungspflicht (siehe dazu Abschnitt *Anspruch auf Lohnfortzahlung*).

Liegt keine eigentliche Arbeitsverhinderung eines Elternteils vor, d.h., die Leistung von Arbeit ist trotz der Krankheit des Kindes möglich und zumutbar, kann unter gewissen Voraussetzungen dennoch ein Anspruch nach Art. 329 Abs. 3 OR auf Befreiung von der Arbeit bestehen. Art. 329 Abs. 3 OR regelt die Gewährung sogenannter *ausserordentlicher Freizeit* zur Erledigung dringender persönlicher oder familiä-

Lohnungleichheit mit Equal Salary

Wie ein Zertifikat helfen kann

Gleichstellung beginnt beim Lohn. Die Stiftung Equal Salary überprüft und zertifiziert Firmen, die Lohnungleichheit erreicht haben, und unterstützt die Geschäftsleitungen, um eine langfristige Verbesserung zu erzielen.

Von Véronique Goy Veenhuys

Zahlreiche Studien belegen die Vorteile, welche die Lohnungleichheit für die Weltwirtschaft bringen könnte: Frauen sind für 70 bis 80 Prozent der Einkäufe verantwortlich, wenn man ihre Kaufkraft und ihren Einfluss auf Kaufentscheidungen, die weit über das familiäre Umfeld hinausgehen, berücksichtigt. Frauen sind also ein wichtiger Bestandteil des Kundenkreises von vielen Unternehmen.

Geld regiert die Welt

Um die allgemeine Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen, muss das Problem von unten nach oben angegangen werden. Und die Frage der Lohnungleichheit ist dabei von grundlegender Bedeutung. Seien wir realistisch: Die meisten Menschen arbeiten vor allem, um Geld zu verdienen, was ihnen gestattet, ihre Lebensqualität zu verbessern und ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Erst mit der

Erreichung der Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern besitzen Frauen die gleichen ökonomischen Voraussetzungen wie die Männer, was ihnen erlaubt, die Gleichstellung auf anderen Gebieten zu forcieren.

In diesem Zusammenhang hat die Stiftung Equal Salary vor fast 15 Jahren beschlossen, mit einem pragmatischen Lösungsansatz die Lohnungleichheit voranzubringen. Das Prinzip ist einfach: Ein Unternehmen, das aus wirtschaftlichen und kommunikativen Gründen überprüfen und nachweisen möchte, dass es tatsächlich Lohnungleichheit praktiziert, kann sich zertifizieren lassen. Mit dieser Zertifizierung bestätigt es seinen Status als faires Unternehmen, erhöht seine Attraktivität und verbessert seine Talentbindung. Durch eine stärkere Vertretung von Frauen kann es die Geschlechtervielfalt der Teams und mittelfristig auch in den Leitungsorganen verbessern.

Sehr viel mehr als eine Zertifizierung der Lohnungleichheit

In der Schweiz ist die Frage der Lohnungleichheit ein seit Jahrzehnten wiederkehrendes Gesprächsthema. 37 Jahre nach der Verankerung des Gleichheitsgrundsatzes in der Verfassung wurde vor Kurzem das Gleichstellungsgesetz (GIG) geändert, das Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten verpflichtet, die Lohnungleichheit von Frauen und Männern zu überprüfen (siehe Kasten).

Equal Salary ist eine Zertifizierung für alle Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden, die in ihren Teams weniger als zehn Frauen haben. Das Zertifizierungsverfahren beginnt mit einer Gehaltsanalyse, die auf der Regressionsanalyse beruht. Es gestattet den Unternehmen, ihre Gehälter nicht gemäss einem Standardmodell, sondern entsprechend ihrer eigenen Gehaltspolitik zu analysieren – vorausgesetzt,



Ein neutraler Dritter wie die Stiftung Equal Salary kann helfen, Lohnungleichheit objektiv zu überprüfen.

Fachkongress «Lohn und Sozialversicherungen 2019», Teil 2

Von somatoformen Schmerzstörungen und Observationen

Über 210 Teilnehmer informierten sich am 15. Januar 2019 im Technopark Zürich über Neuigkeiten und Änderungen in den Sozialversicherungen sowie über aktuelle Lohn- und HR-Fragen. Wir fassen für Sie das Wichtigste des Referats «Praxisfülle und Rechtsentwicklungen in den Sozialversicherungen» von Theodor Bichsel zusammen.

Von *Mathias Liechti*

Im ersten Teil seines Vortrags ging Theodor Bichsel auf Rechtsentwicklungen bei psychischen Erkrankungen und Invalidität ein. Die Rechtsunsicherheit ist bei psychischen Erkrankungen besonders hoch, was sich in der hohen Anzahl von Gerichtsprozessen widerspiegelt. Theodor Bichsel betonte, dass hiesige Gerichte gegenüber psychiatrischen Gutachten grundsätzlich sehr skeptisch seien.

Aufgrund der Zunahme der Verbreitung von anhaltenden somatoformen Schmerzstörungen und eines Anstiegs der Rentenzahl hat das Bundesgericht im Jahr 2004 mit dem Urteil 130 V 352 die Überwindbarkeitspraxis eingeführt: Das Bundesgericht ging davon aus, dass somatoforme Schmerzstörungen in der Regel mit zumutbarer Willensanstrengung des Betroffenen überwindbar sind. D.h.: Selbst wenn die Mediziner von einer Arbeitsunfähigkeit ausgingen, war diese eben überwindbar und begründete keine Invalidität. Die IV bezahlte in diesen Fällen keine Renten. Die Vermutung der Überwindung der Krankheit konnte nur durch beschränkte Gründe (Foerster-Kriterien) umgestossen werden. Somatoforme Schmerzstörungen wurden nur dann als Invaliditätsgrund angesehen, wenn zusätzlich eine schwere psychische Erkrankung, chronische körperliche Begleiterkrankungen oder missglückte Therapiebemühungen – um nur einige zu nennen – vorhanden waren. Das Bundesgericht weitete in weiteren Entscheiden die für somatoforme Schmerzstörungen entwickelte Praxis auf Schleudertraumata, Fibromyalgie, Neurasthenie und dissoziative Störungen aus.

Aufgabe der Überwindbarkeitsvermutung bei somatoformen Schmerzstörungen

In seinem Urteil vom 3. Juni 2015 (BGer 9C_492/2014) hat das Bundesgericht die Überwindbarkeitsvermutung bei anhaltenden somatoformen Schmerzstörungen aufgegeben. Nun muss in einem strukturierten Beweisverfahren das tatsächliche Leistungsvermögen betroffener Personen ergebnisoffen und einzelfallgerecht bewertet werden. Das Bundesgericht verlangt neu eine sorgfältige Begründung der Diagnose, und es müssen Ausschlussgründe wie unglaubwürdig vorgetragene Schmerzen beachtet werden. Danach folgt die sogenannte Indikatorenprüfung: Wie stark ist die Ausprägung der diagnoserelevanten Befunde? Wie stehen die Chancen eines Behandlungs- resp. eines Eingliederungserfolgs? Welche Komorbiditäten (Begleiterkrankungen) sind vorhanden? Des Weiteren müssen der Aspekt der Persönlichkeit (Diagnostik, persönliche Ressourcen, spezifische Persönlichkeitsstrukturen) und der soziale Kontext (soziales Netzwerk) geprüft werden. Von beweisrechtlicher Relevanz sind die Gesichtspunkte der Konsistenz, also des Verhaltens des Betroffenen. Eine gleichmässige Einschränkung des Aktivitätenniveaus in allen vergleichbaren Lebensbereichen liefert Hinweise auf Einschränkungen und Ressourcen, und die Inanspruchnahme von medizinischen Behandlungen und die Motivation bei Eingliederungsmassnahmen liefern Hinweise auf den Leidensdruck und die Überwindbarkeit des Leidens.

In neuen Bundesgerichtsurteilen vom 30. November 2017 wurde festgehalten, dass psychische Leiden wegen ihres Mangels an objektivierbarem Substrat dem direkten Beweis einer anspruchsbegründenden Arbeitsunfähigkeit nicht zugänglich sind. Der Beweis für eine Arbeitsunfähigkeit ist daher indirekt, d.h. mittels Indikatoren, zu prüfen. Das indikatorengeleitete Beweisverfahren ist auf alle psychischen Störungen anwendbar. Im Vordergrund steht dabei die funktionelle Auswirkung einer Störung und nicht die Diagnose. Aus Gründen der Verhältnismässigkeit kann von einem strukturierten Beweisverfahren abgesehen werden, wo es nicht nötig oder geeignet ist (z.B. Schizophrenie oder Zwangsstörungen, da sich diese mit somatischen Erkrankungen vergleichen lassen).

Die Urteile des Bundesgerichts haben seither zu unterschiedlicher Rechtsprechung geführt, da in jedem Einzelfall der soziale Kontext und die Konsistenz betrachtet werden.

Observationen: Voraussetzungen und Folgen

Im zweiten Teil seines Referats informierte Theodor Bichsel über die Änderungen, welche die Annahme der Vorlage *Gesetzliche Grundlage für die Überwachung von Versicherten* letzten November nach sich zieht. Grundsätzlich müssen folgende beiden Voraussetzungen erfüllt sein, damit Sozialdetektive eingeschaltet werden dürfen:

- Es gibt konkrete Anhaltspunkte, dass die versicherte Person unrechtmässig



Frauenförderung in Schweizer KMU

Mit diesen fünf Massnahmen klappt's

Immer mehr KMU sind vom positiven Einfluss gemischter Führungsteams auf den Unternehmenserfolg überzeugt und setzen sich für mehr Diversität ein. Dennoch ist nur knapp jedes fünfte Geschäftsleitungsmitglied von schweizerischen KMU eine Frau. Wie können Unternehmen qualifizierte Frauen gezielt gewinnen, fördern und im Unternehmen halten?

Von Barbara Künzle und Sarah Thomas

Frauen bilden für KMU einen wertvollen Pool an Fach- und Führungskräften, auf den nicht verzichtet werden kann. Schon seit Jahren ist die Mehrheit der Studierenden an Fachhochschulen und Universitäten weiblich. Frauen sind so gut ausgebildet wie nie zuvor und haben bessere Chancen auf eine Führungsposition als noch vor wenigen Jahren. Zudem konnten Studien wiederholt zeigen, dass divers besetzte (Führungs-)Teams Vorteile bieten, insbesondere wenn es um Kundenverständnis, Talentgewinnung und Mitarbeiterzufriedenheit geht. Für KMU bedeutet dies, sich gezielter mit Frauenförderung im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Was unter einer aktiven Frauenförderung jedoch verstanden wird, variiert je nach Betrieb. Häufig in diesem Zusammenhang genannte Massnahmen sind Modelle für flexible Arbeitszeiten, Home-Office, Mutter- und Vaterschaftsurlaube, Mentoring-Angebote für Frauen und Trainings zur Gleichstellungsthematik. Dabei gilt es in erster Linie herauszufinden, welche Massnahmen in welchem Rahmen möglich sind und welche Möglichkeiten sich überhaupt anbieten.

Das Bewusstsein schärfen und Werte verankern

Für die Wirksamkeit solcher Massnahmen ist es von Bedeutung, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sich hinter diese

AVENIR GROUP

Die Avenir Group ist ein eigentümergeführtes, auf Human Resources Management fokussiertes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen und nimmt mit ihren rund 80 Mitarbeitenden heute eine führende Marktstellung in der Schweiz ein.

stellen. Nur wenn die gewählten Massnahmen von allen Führungsgremien anerkannt und unterstützt werden, gelingt eine gezielte Frauenförderung. Bei unserer Recherche hat sich gezeigt: Die Zielsetzungen sind häufig implizit, bleiben informell. Der Wunsch nach mehr Diversität wird immer wieder geäussert, und KMU beschäftigen sich mit möglichen Massnahmen, scheitern aber meist bei der Umsetzung. Das hat verschiedene Ursachen: Zum einen sind es finanzielle Überlegungen, denn es besteht die Gefahr, dass sich der Erfolg von gewissen Massnahmen nicht mit konkreten Zahlen messen lässt. Zum anderen gründet das Scheitern der Umsetzung von konkreten Massnahmen in einem mangelhaften Rekrutierungsprozess oder aber im fehlenden Rückhalt aus den Geschäftsleitungen beziehungsweise aus den Verwaltungsräten.

Eine gezielte Förderung bedingt jedoch, die neu aufgestellten Werte und Zielsetzungen zu leben und diese in der Unternehmensstrategie zu verankern. Davon ist insbesondere der Rekrutierungsprozess betroffen: Wurden die Sprache und die Bildwelt des Unternehmens den neuen Zielsetzungen entsprechend angepasst? Ist der Auftritt des Unternehmens nach aussen, im Speziellen auch für Frauen, ansprechend? Ein Personalmarketing, das sowohl Frauen als auch Männer anspricht, ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Frauen bewerben sich eher nicht bei einem Unternehmen, das Frauen nicht gezielt anspricht. Bewerber und Arbeitgeber tauschen beim Active Recruiting heute oftmals die Rollen. Bewerber investieren viel Zeit in die Recherche sowie die Vorbereitung einschliesslich der Unterlagenerstellung. Es hat sich auch gezeigt, dass ein Unternehmen, das sich

um einen höheren Frauenanteil bemüht, in den Augen potenzieller Mitarbeitender besser dasteht. Neuste Employer-Branding-Studien haben gezeigt, dass 96 Prozent der Bewerber die Reputation eines Unternehmens überprüfen.

Know-how im Unternehmen halten und entwickeln

Viele Frauen möchten insbesondere nach der Familiengründung ihren Arbeitsplatz behalten, aber in einem Teilzeitpensum arbeiten. In der Schweiz sind 72 Prozent aller Frauen erwerbstätig, wobei sechs von zehn Teilzeit arbeiten, ein Drittel davon unter 50 Prozent. Unternehmen, die Teilzeitangebote machen, können Frauen tendenziell länger im Unternehmen halten, und der Arbeitgeber muss kein neues Personal rekrutieren. Je flexibler Teilzeitpensum angeboten werden können, desto höher ist auch die Chance, eine Frau etappenweise zu fördern und dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht aus den Augen zu verlieren. Dennoch dürfte der Anteil weiblicher Führungskräfte weiterhin nur langsam ansteigen, denn viele Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter weiblicher Fachkräfte. Dies liegt teilweise an der Funktion: So ist es beispielsweise schwierig, für technische Berufe Frauen zu finden. Es liegt aber auch an Strukturen und Denkweisen, die in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorherrschen. Denn noch kümmern sich häufiger Frauen um die Familie, während die Männer die Hauptverdiener sind. Was kann ein KMU tun, um diese Denkmuster und Strukturen aufzubrechen und ein Top-Arbeitgeber für Frauen zu werden? Im Folgenden stellen wir fünf konkrete Massnahmen und Handlungsempfehlungen vor, die jedes KMU umsetzen kann.

Diversity Management bei der ZKB

Massnahmen gegen die Gläserne Decke

Die Geschäftseinheiten der Zürcher Kantonalbank testen verschiedene Massnahmen, welche Frauen die Türen zu Führungspositionen vermehrt aufstossen sollen.

Von Ann-Kathrin Greutmann

Seit der späten Einführung des nationalen Stimmrechts 1971 hat sich die Rolle der Frau in der Schweizer Gesellschaft konstant verändert. Die Erwerbsquote der Frauen und damit einhergehend die Zunahme als Fachkräfte erhöhte sich kontinuierlich. Im Zeitalter von Frauenquoten ist die Frage, ob Frauen im Berufsalltag gleich behandelt werden wie Männer, allgegenwärtig. Wenn Chefetagen von Männern dominiert werden, kommt automatisch die Frage auf, wie es um die Gläserne Decke in den hiesigen Unternehmen steht.



Mit IT-Way-up für Maturandinnen soll der Frauenanteil in der IT-Abteilung erhöht werden.

An solche Fragestellungen knüpft das Diversity Management der Zürcher Kantonalbank an. Eine Gleichberechtigung am Arbeitsplatz existiert leider oft nicht einfach per se. Für die Bank ist klar: Chancengleichheit muss heute ein integraler Bestandteil ihrer Unternehmenskultur sein – weil nur so sichergestellt wird, dass sie gewährleistet ist. Die Umsetzung von Diversity Management bedeutet das Recht auf einen gleichen Zugang zu Lebenschancen für alle Mitarbeitenden der Bank ohne Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Religion oder der Nationalität, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung. Nur durch eine diverse und diskriminierungsfreie Geschäftspolitik kann die Zürcher Kantonalbank erfolgreich sein und ein starkes Management vorweisen.

Ein Blick ins Top-Management zeigt, dass durchschnittlich eine von acht Führungspersonen mit Direktionsrang eine Frau ist. Die Bank wünscht sich ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis auf dieser Stufe. Es ist eine delikate Angelegenheit, gegen alte Vorurteile anzukämpfen und Hindernisse abzubauen, ohne die

erfolgsbasierten Fortschritte von Frauen im Unternehmen als reine «Quotenerfüllung» zu stigmatisieren. Hier setzen neue Massnahmen des Diversity Managements an.

Bei Teilzeit sinken die Chancen

Die Zürcher Kantonalbank ist ein Unternehmen mit rund 5500 Mitarbeitenden. Mit neuen Massnahmen und Strategien personeller Natur möchte die Bank die Anzahl von Frauen in der Führung erhöhen. Die unterschiedlichen Werkzeuge des Diversity Managements lassen sich nicht ohne Weiteres von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen. Die Leitung der Bank hat daher entschieden, unterschiedliche Massnahmen zuerst in einzelnen Geschäftseinheiten zu testen. So werden die Risiken tief gehalten und in kurzen Projektzyklen Innovationen ermöglicht. Zudem erlaubt dieses System, massgeschneiderte Lösungen für die verschiedenen Bereiche zu erarbeiten, welche zum Teil stark divergierende Interessen und Problemfelder aufweisen. Nur die erfolgsversprechendsten werden anschliessend auf die ganze Bank skaliert.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Männer befördert werden, ist hoch, weil sie im Gegensatz zu Frauen eher Vollzeit arbeiten. Bei Teilzeitarbeit von 70 Prozent und darunter ist die Chance auf eine Beförderung tiefer als bei einer Vollzeitbeschäftigung. Ein Blick in die Bankstruktur zeigt: Die Hälfte der Frauen arbeitet Teilzeit – bei den Männern hingegen nur jeder Siebte. In der Logistik wurde daher das Experiment *80 Prozent ist das neue 100 Prozent* lanciert. Führung im Teilzeitpensum ist dabei kein reines Frauenthema. In der Bank arbeiten nur knapp 3 Prozent der männlichen Führungskräfte Teilzeit. Das Pilotprojekt der Logistik erlaubt interessierten Vollzeit-Führungskräften, für drei Monate auf 80 Prozent zu reduzieren, um Teilzeitleistung zu schnuppern. Parallel dazu müssen Aufgaben und Kompetenzen abgegeben oder stärkere Stellvertretungsrollen eingeführt werden. Mit den gemachten Erfahrungen will die Geschäftseinheit das 80-Prozent-Pensum auf gleicher Stufe wie das 100-Prozent-Pensum in der Führung etablieren. Wenn mehr Männer Teilzeit arbeiten, um in der gewonnenen Freizeit mehr Zeit mit ihren Familien oder Hobbys zu verbringen, sinkt idealerweise

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

Wie viele Tage beträgt der Anspruch auf Freistellung eines Arbeitnehmenden, um sein krankes Kind zu pflegen?

- Zwei Tage
- Drei Tage
- Fünf Tage

Wie hoch ist der Anteil von weiblichen GL-Mitgliedern in schweizerischen KMU?

- Ca. sieben Prozent
- Zwölf Prozent
- Knapp 20 Prozent

Was sind psychologische Verträge?

- Verträge, die unter Ausübung von psychischem Druck zustande kommen
- Vereinbarungen, die von beiden Parteien nur implizit geschlossen wurden
- Eine Bezeichnung für gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!

Lösungen und Gewinner werden in der Juniausgabe 2019 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 15.5.2019. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Aprilausgabe 2019:*Wo muss eine Bewilligung eingeholt werden, wenn der Pikettdienst in der Nacht, am Sonntag oder an gesetzlichen Feiertagen geleistet werden muss?*

Beim Staatssekretariat für Wirtschaft

Welchen Aspekt der Lohntransparenz gibt es nicht?

Die anonymisierte Lohntransparenz

Welche beiden Schlaftypen gibt es?

Eulen und Lerchen

Gewinnerin: Die Gewinnerin heisst Irene Lehmann.
Herzliche Gratulation!

**Gewinnen Sie ein
Jahresabonnement der Online-
Lösung «Lohn & Sozialversiche-
rungsPraxis» im Wert
von CHF 390.–**

Lohn & SozialversicherungsPraxis

Interne Lohnprozesse im Griff und fit in allen Lohnfragen**NEU!****Die Online-Lösung für die sichere und produktive Abwicklung der Löhne und Sozialversicherungen**



Neue Wege in der Eignungsdiagnostik

Auf die inneren Werte kommt es an

Werten heisst, Informationen in subjektiver Weise Bedeutung zu geben. Jeder von uns wertet vom frühkindlichen Alter an millionenfach und baut somit sein eigenes Wertesystem auf. Letztlich sind wir unsere Werte. Hier mit Messbarkeit anzusetzen und Empfehlungen auszusprechen, welche Funktionen und Tätigkeiten zu den einzelnen Menschen am besten passen und wie die persönlichen Potenziale geeignet entfaltet werden können, hilft allen weiter. Profilingvalues leistet mit modernen Rangreihen-Methoden und entsprechend komplexen Algorithmen einen wichtigen Beitrag für die Leistungssteigerung von Unternehmen.

Von Dr. Ulrich Vogel

Das die richtigen Mitarbeitenden die wichtigste Ressource eines Unternehmens sind, hat nicht nur der renommierte amerikanische Wirtschaftsforscher Jim Collins empirisch bewiesen. Geeignete Stellenbesetzungen sind der Schlüssel für Unternehmenserfolg schlechthin und deshalb eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Bereits seit Jahrzehnten werden wir hier durch psychometrische Verfahren unterstützt. Das Gleiche gilt für die Potenzialerkennung von Mitarbeitenden, um geeignete Entwicklungswege zu beschreiben.

Metastudien haben auch hier gezeigt, dass die wissenschaftlich validen Verfahren tatsächlich einen Mehrwert leisten. Zwar ist der Einsatz global gesehen recht unterschiedlich – am häufigsten werden psychologische Tests in den USA eingesetzt –, die Tendenz ist jedoch klar steigend. Doch die gängigen Verfahren haben auch Nachteile. Sie messen meist nur Verhalten und Einstellungen, sind mehr oder weniger manipulierbar und kosten oftmals viel Zeit. Darüber hinaus geben sie in der Regel nur Auskunft über die sogenannte Persönlichkeitsdisposition, zeichnen also ein statisches Bild einer Person. Dies wird oftmals als eine Art «Stempel» empfunden und nährt den Irrglauben, dass Persönlichkeitseigenschaften unveränderbar seien.

Nicht nur an der Oberfläche kratzen

Hier einen Schritt tiefer zu gehen, um den Nachteilen entgegenzuwirken und

Entwicklungspotenziale aufzuzeigen, lohnt sich also. Profilingvalues geht diesen Weg durch eine wertemetrische Methode, die zwar noch wenig bekannt, jedoch äusserst effektiv und effizient ist. Der Teilnehmer rangreicht vier Mal 18 Begrifflichkeiten oder Aussagen von gut nach schlecht und erhält für grundsätzliche Persönlichkeitseigenschaften nicht

nur das Niveau der Fähigkeit, sondern auch den Grad der Aufmerksamkeit, den er momentan auf diese Fähigkeit legt. Vereinfacht gesagt, wird sozusagen das Können und das Wollen gemessen, wobei eine grössere «Tiefenschärfe» erreicht wird, denn man kann eine vorhandene Fähigkeit vernachlässigen, sie flexibel einsetzen oder sehr proaktiv nutzen im Sinne

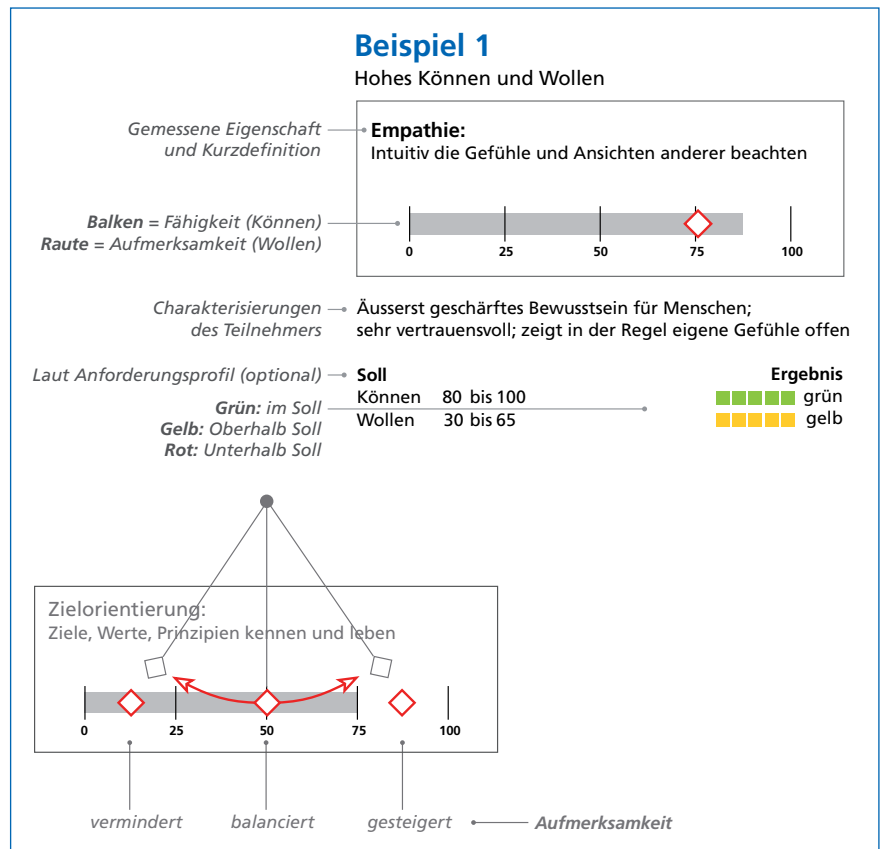


Abbildung 1: Der Balken zeigt das Einfühlungsvermögen, die Raute im Sinne eines Pendels die Einfühlungsbereitschaft

Beruflicher Neustart mit 49+

«Den perfekten Plan und die ideale Gelegenheit gibt es nicht»

Die Neustarter-Stiftung beschäftigt sich mit Alters- und Generationenfragen und ermutigt und unterstützt Menschen ab 49 Jahren bei einem beruflichen Neustart – beispielsweise mit dem «Praktikum Arbeitswelt 4.0». Wir haben mit der Geschäftsführerin Bernadette Höller über die ältere Generation gesprochen.

Interview geführt von Mathias Liechti

Als Altersforscherin beschäftigen Sie sich seit knapp 20 Jahren mit verschiedenen Aspekten des Alterns. Hat sich in den Unternehmen in dieser Zeit etwas getan, was die Wahrnehmung von älteren Mitarbeitenden betrifft?

Unabhängig von der Haltung in Unternehmen gegenüber verschiedenen Generationen hat sich seit der Jahrtausendwende viel getan. Im Jahr 2000 waren halb so viele Menschen wie heute regel-

sig arbeiteten, was ja eben genau auch erwartet wurde. Gleichzeitig sind die Oldies die am stärksten wachsende Ressource am Arbeitsmarkt und eigentlich oft extrem dankbar für Veränderungen, die nicht bedeuteten, mehr zu arbeiten, sondern die Arbeit und den Output zu verbessern. Und genau das passiert ja, wenn die Arbeit agil wird. Um zu Ihrer Frage zurückzukommen: Es gibt nicht die eine Haltung gegenüber Älteren. Es gibt einfach die Unternehmen, welche

Gewisse negative Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitenden wurzeln in harten Faktoren: Höherer Lohn, höhere Beiträge an die Pensionskassen, längere krankheitsbedingte Absenzen im Vergleich zu den jüngeren Kollegen. Wo sehen Sie da Handlungsbedarf?

«Die ältere Generation ist kein Haufen von Menschen in ähnlicher Situation und mit denselben Interessen, Motiven und Wünschen. Das Alter ist extrem heterogen.»

mässig im Internet, Google gab es seit zwei Jahren, Facebook noch gar nicht, und das iPhone kam erst sieben Jahre später auf den Markt. Entlang der technologischen Möglichkeiten haben sich ganz neue Geschäftsmodelle entwickelt, oder uralte Geschäftsmodelle wurden digitalisiert. Auch wie wir arbeiten, ist anders als vor 19 Jahren und wird in 19 Jahren wieder anders sein. Das führte dazu, dass in Unternehmen die Jungen, die Digital Natives, einen sehr hohen Stellenwert in der Zusammensetzung von Teams haben und klassische Hierarchien und Projekte vermehrt selbstorganisierten und agilen Teams weichen. Das hat teilweise schon Auswirkungen auf den Stand derjenigen, die seit 20 bis 40 Jahren eher taylormäs-

die Ressource «langjährige Erwerbstätige und ältere Kandidaten» besser nutzen möchten, und die, die sie entweder nicht oder noch nicht nutzen möchten. Erstere machen sich Gedanken über ihre Haltung, sagen: «Wir interessieren uns für euch bis zum letzten Tag», und beziehen die Älteren in die Zielfindung und Massnahmenentwicklung für ein attraktives längeres Erwerbsleben mit ein. Die zweite Sorte Unternehmen gibt es entweder noch gar nicht so lange und hat naturgemäss kaum Ältere, oder es ist ein Oldschool-Unternehmen, das versucht, alle möglichst schnell in den Vorruhestand zu schicken, oder sogar über 49-Jährige nach Bedarf entlässt. Und vielleicht damit ja auch ganz gut fährt. Kann ja sein.

ZUR PERSON



Bernadette Höller hat ihrer Ansicht nach Philosophie studiert, auch wenn sich das Studium «Gerontologie» nannte, unterrichtete mehrere Jahre Hatha Yoga, durfte bei verschiedenen Unternehmen Mitarbeiterin sein und sammelte die letzten Jahre wertvolle Erfahrungen als eigenständige Unternehmerin. Seit 2016 ist sie die Geschäftsführerin der Neustarter-Stiftung und für das Projekt Neustarter verantwortlich.

ständigen Neustartern, erlebe ich häufig, dass sehr lange nachgedacht und geredet wird, auf der Suche nach dem perfekten Plan und der idealen Gelegenheit. Was es aber beides nie geben wird und übrigens auch gar nicht braucht, um loszulegen. Es kommt darauf an, so schnell wie möglich Feedback von echten Kunden zu bekommen. Wenn du etwas aufbauen willst, dann konzentriere dich also lieber darauf, einen Prototyp mit den minimalsten Funktionalitäten herauszubringen, und versuche, dein Produkt oder deine Dienstleistung zu verkaufen. Das macht schlauer, du kannst deine Idee in kleinen Schritten weiterentwickeln und läufst keine Gefahr, viel Zeit und Geld für die Entwicklung von etwas auszugeben, wofür nachher gar niemand bezahlen möchte.

Alle reden von den Bedürfnissen der Generationen Y und Z. Was will denn die ältere Generation?

Das ist eine gute Frage und eine schlechte gleichzeitig. Gut, weil sie nicht so oft gestellt wird und viele automatisch davon ausgehen, dass Ältere wahrscheinlich demnächst ein bisschen zurückfahren und dann in den Vorruhestand gehen wollen. Schlecht ist die Frage, weil ich nun eigentlich sehr weit ausholen muss, denn «die ältere Generation» ist nicht ein Haufen von Menschen in ähnlicher Situation und mit denselben Interessen, Motiven und Wünschen. Das Alter ist extrem heterogen. Viel hängt vom Bildungsgrad und dem Merkmal «Offenheit für Erfahrung» ab. Interessant ist, dass wir in den Unternehmen eine unheimlich grosse Lust bei vielen über 49-Jährigen spüren, etwas an der täglichen Routine zu ändern oder nochmals etwas ganz Neues auszuprobieren. Wir suchen bei der Neustarter-Stiftung übrigens immer nach Beispielen aus Unternehmen, wo jemand einen neuen Weg eingeschlagen hat, um die Personen zu porträtieren. Es ist wichtig, inspirierende Vorbilder für kreative späte Berufsverläufe zu zeigen, weil viele eben noch die klassischen Modelle im Kopf haben. In einer neuen Studie der Hochschule Luzern zeigte eine Stichprobe, dass sich heute bereits 43 Prozent prinzipiell vorstellen können, während des ordentlichen Rentenalters berufstätig zu sein, und nochmals 21 Prozent antworteten mit «weiss nicht», was ich als potenzielle Bereitschaft auslege. Eine unglaubliche Ressource.

Die Neustarter-Stiftung lancierte dieses Jahr das Projekt «Praktikum Arbeitswelt 4.0». Um was geht es da genau?

Wir bieten Grossunternehmen und KMU mit eher traditionellen Organisationsformen, Geschäftsmodellen und Arbeitsmethoden an, älteren Mitarbeitenden (49+) als Weiterbildung ein vierwöchiges Praktikum in einem spannenden Start-up zu spendieren. Gemeint sind Start-ups oder andere kleinere 4.0-Unternehmen mit flachen Organisationsformen, digitalen Geschäftsmodellen und Arbeitsmethoden. Es ist einfach so ein krasser Unterschied, ob ein Unternehmen aus 20 verschiedenen Bereichen mit jeweils zig Abteilungen und Teams besteht oder ob eigentlich alle ein Team bilden und jeder die gleiche Verantwortung trägt, ob es die Firma morgen noch gibt. Beim «Praktikum Arbeitswelt 4.0» profitiert das Unternehmen von Learnings für den eigenen Kulturwandel – neben der beruflichen Entwicklung des Einzelnen und des Signals an alle, dass Weiterbildung kein Alter kennt. So können Menschen in langen Anstellungsverhältnissen, die Lust haben, etwas Neues zu wagen, und offen sind, daraus zu lernen, sich und ihr Team weiterbringen. Wir erleben ganz oft, dass Ältere total viel Lust haben, ihre Kompetenzen in einem neuen Umfeld zu testen und auch ganz Neues zu lernen, aber beim «Wie» oft ein bisschen auf dem Schlauch stehen. Beim «Praktikum Arbeitswelt 4.0» haben sie zum einen die Chance, komplett aus der üblichen Routine rauszukommen und danach nicht nur mit einem Rucksack an Neuem, sondern auch mit einem Blick von aussen zurückzukehren. Apropos Blick von aussen: Das ist der Grund, warum Start-ups Lust auf das Experiment haben. Sie freuen sich auf einen erfahrenen Blick und auf Mitdenker von aussen, gerade weil die wenigsten Start-ups nicht nur aus Kostengründen nie auf die Idee kommen würden, über 50-Jährige anzustellen.

PRAKTIKUM ARBEITSWELT 4.0

Acht ältere Mitarbeitende aus etablierten Unternehmen haben die Möglichkeit, in einem vierwöchigen Praktikum Start-up-Luft zu schnuppern. Interesse? Aktuell sind noch Praktikumsplätze zu vergeben. Mehr Informationen finden Sie unter www.praktikum40.com.

Wo stehen wir 2019 mit Gender Diversity?

Vor Kurzem hat die Hochschule Luzern (HSLU) in der NZZ am Sonntag ein Bild mit eMBA-Abgängern veröffentlicht. 29 strahlende Gesichter erblickt der Leser darauf – ein weibliches sucht er vergebens. Würden die eMBA-Absolventen die Schweizer Geschäftsleitungen repräsentieren, so würde sich zu den in Luzernblau gekleideten Männern noch eine Frau in einem urigelben Kleid gesellen: In den Schweizer Geschäftsleitungen sind lediglich – je nach Quelle – 6 bis 8 Prozent Frauen vertreten.

Mit meiner vor zwei Jahren gegründeten Gender-Diversity-Unternehmensberatung DOIT-smart haben wir in den letzten Monaten 55 namhafte Unternehmen auf Stufe CEO/Head HR besucht und das Thema strategisch erörtert. Wie die HSLU – welche mit dem Bild in den sozialen Medien einen kleinen Shitstorm ausgelöst hat – reagieren die CEOs mit dem gleichen Kommunikationsmuster. Die Frage nach Frauen im Kader oder nach der Quote wird zunächst als Angriff empfunden. Niemand ist explizit gegen Frauenförderung oder würde den Nutzen von diversen Teams aberkennen, jedoch sehen nur sehr wenige deren Potenzial oder erachten es als strategische Priorität.

«Ich würde sofort eine Kaderfrau anstellen – doch es bewerben sich keine!» Diese Antwort ist in der Schweiz salonfähig geworden, und zwar nicht nur bei Unternehmen, sondern auch bei politischen Parteien. Dass dies nicht der Fall sein kann, ist offensichtlich. Jüngstes Beispiel sind die Wahlerfolge der GLP und der Grünen in Zürich, wo hauptsächlich jung und weiblich gewählt wurde. Aber auch in Unternehmen, die ihre «Hausaufgaben» gemacht haben, zeigen Bewerberinnen-Quoten steil nach oben. Die Pipeline von Kaderfrauen ist der Schlüssel zu mehr Diversität in den Führungsetagen.

Solange aber die strategische Priorität des Themas ein Mauerblümchendasein fristet, wird die Frau im urigelben Kleid weiterhin Exotin unter den luzernblauen Männern bleiben.

Andy Keel ist Initiator von DOIT-smart Gender Diversity Consulting sowie Inhaber der Teilzeit AG.

