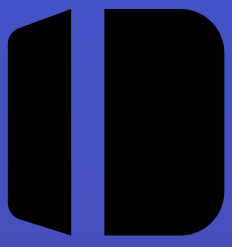
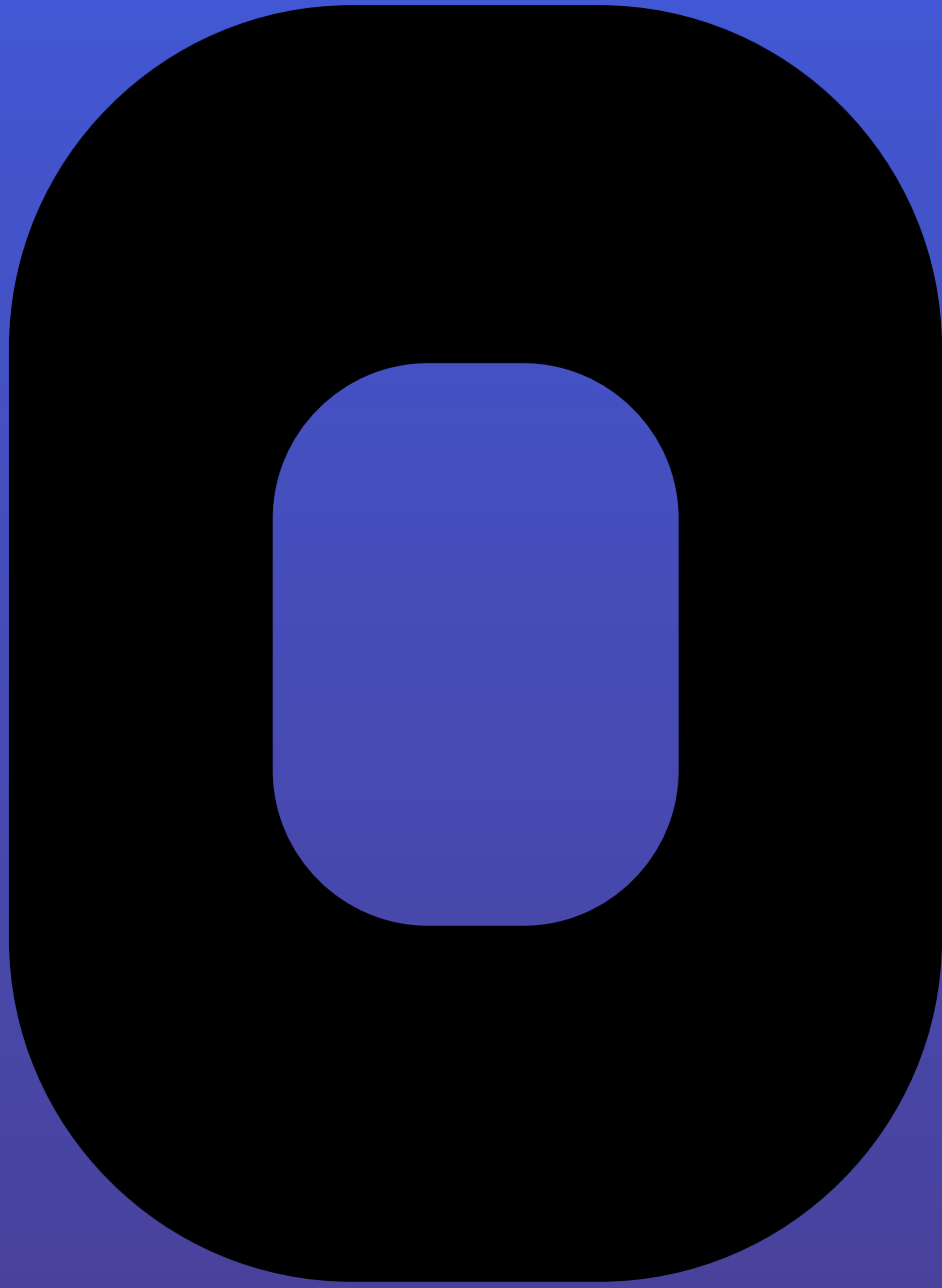


CHANCENGERECHTIGKEIT
STATT QUOTE



DAS 11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL
UND WAS DIE EXPERTENRUNDE
DAZU SAGT





VORWORT

Als unsere Vorbereitungen zur Umfrage für das folgende Dossier im Frühjahr 2020 starteten, waren wir mittendrin im Lockdown. Allein dieses Wort «Lockdown» hatten wir uns bis zum Ausbruch der COVID-19-Pandemie niemals in unserem täglichen Wortgebrauch vorstellen können.

Neue Umfrageergebnisse der Deutschen Bertelsmann Stiftung zeigen, dass die Verteilung der Aufgaben zuhause vorwiegend klassischen Rollenbildern zwischen Mann und Frau folgt. Während in der Wahrnehmung der Männer Kinderbetreuung und Hausarbeit gerecht aufgeteilt sind, leiden viele arbeitende Frauen unter der Krisensituation.

Es scheint zuhause noch keine Gleichberechtigung in dieser Situation vorzuherrschen. Um eben diese Gleichberechtigung und um Chancengerechtigkeit geht es in unserem Dossier, ohne erhobenen Zeigefinger und gutgemeinte Ratschläge. Wir spiegeln lediglich die Ergebnisse unserer Umfrage und regen zur Diskussion an.

Dies ist unser 11. Dossier und das erste zu diesem Thema. Noch nie zuvor hat eine Umfrage die Gemüter so sehr erhitzt. Wir konnten dies der Häufigkeit und teilweisen Härte der zusätzlichen Kommentare entnehmen. Wir haben es also mit einem Thema zu tun, das die Menschen sehr emotional berührt. Die Mehrheit der Antworten auf die Befragung kamen von Männern (knapp 75 Prozent), was auch den Marktgegebenheiten entspricht und somit bedeutet, dass mehr männliche Führungskräfte in unserem Pool verzeichnet sind.

In der Expertenrunde, die diesmal erstmals virtuell stattfinden musste, hat sich gezeigt, dass das Thema so lange von hoher Relevanz und wohl auch mit Sprengkraft verbunden sein wird, bis eine möglichst paritätische Gender-Verteilung in den Führungs- und Entscheidungsgremien Realität sein wird. Bis dahin gilt es, die Chancengerechtigkeit durch Kulturwechsel, Sensibilisierung und durch unternehmerische Einsicht und Weitsicht zu etablieren.

Bei einem Corona-bedingten Spaziergang für ein Austauschgespräch zum Thema hat mich eine Aussage von Heike Spies – Global Head of HR bei Octapharma in Lachen/SZ – aufgestellt. Als versierte, international erfahrene HR-Chefin bringt sie es ganz einfach auf den Punkt: 'Kompetente, vorurteilsfreie und führungsversierte Männer haben in der Regel keine Angst vor qualifizierten Frauen und wissen den Wert von diversen Teams im Sinne des Unternehmenserfolgs zu schätzen'.

Diese Aussage wird unterstrichen durch einen aktuellen Beweis: Die Deutsche Börse AG stellte dem offiziellen DAX den sogenannten Diversity Dax gegenüber: Sie wählte aus den 100 erfolgreichsten deutschen Börsenunternehmen 30 Unternehmen aus, die die höchste Geschlechtergerechtigkeit aufwiesen. Schon nach zwei Jahren performte der Diversity Dax 4,3 Prozentpunkte stärker als der herkömmliche DAX.

Ich wünsche Ihnen viel Freude, vielleicht auch neue Impulse und Erkenntnisse, durch die und mit der Lektüre.

Herzliche Grüße

Claudia Nussberger



INHALT

GENDER DIVERSITY MATTERS	4
JA KLAR, ABER...	4
CHANGERECHTIGKEIT STATT QUOTE	8
DAS 11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL	8
UND WAS DIE EXPERTENRUNDE DAZU SAGT	
ZWISCHEN DEN ZEILEN	9
DIE QUOTE ALS ULTIMA RATIO	9
WER SUCHT, FINDET	10
DAS ZIEL IST VIELFALT	11
WAS SICH ÄNDERN MUSS	12
NEUE WELT – NEUE FÜHRUNG	12
FLEXIBLE ARBEITS- UND KARRIEREMODELLE	14
ALTE ZÖPFE ABSCHNEIDEN	14
WER FRAUEN FÖRDERT, FÖRDERT DIVERSITÄT	16
REALITY CHECK	17
FAZIT	18



GENDER DIVERSITY MATTERS

JA KLAR, ABER...

Chancengerechtigkeit und Diversität sind nachweisbar gut für ein Unternehmen, Geschlechterdiversität ist ein integraler Teil davon. Diese Aussage würden in der Schweiz die wenigsten Führungskräfte bestreiten, das zeigen diverse Studien und Erhebungen¹. Auch DIE DIESJÄHRIGE UMFRAGE DER ROY C. HITCHMAN AG, an der sich 227 Schweizer Unternehmen beteiligt haben, kommt zu einem ähnlichen Schluss. Dort zeigen sich über 80 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass Gender Diversity einen positiven Einfluss auf die Unternehmensergebnisse habe.

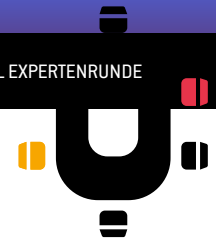
Doch folgt sogleich das grosse Aber. Die Frage, ob die Gewinnung von weiblichen Führungskräften im eigenen Unternehmen strategische Priorität habe, bejaht nur noch knapp die Hälfte. Diversität ist gut – die Anstrengungen, die dafür unternommen werden, fallen hingegen in den meisten Fällen noch immer wenig konkret aus. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen trifft gezielte Massnahmen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu heben. Nicht von ungefähr sind Frauen in den Chefetagen der Schweizer Unternehmen derzeit noch immer Ausnahmerecheinungen.

Wer sich bisher damit tröstete, dass ein solcher Kulturwandel eben seine Zeit brauche und mit ein bisschen Geduld am Ende schon noch alles gut komme, der kann sich die Sache inzwischen nicht mehr ganz so leicht machen. Seit Beginn dieses Jahres sind grosse börsenkotierte Unternehmen dazu angehalten, «Geschlechterraichtwerte» zu respektieren. In den Verwaltungsräten sollen Frauen zu mindestens 30 Prozent, in den Geschäftsleitungen zu mindestens 20 Prozent vertreten sein. Die Unternehmen haben 5 bzw. 10 Jahre Zeit, um diese Vorgaben zu erreichen. Andernfalls drohen ihnen zwar keine Sanktionen, sie müssen sich aber erklären und einen Massnahmenkatalog vorschlagen.



Woran es liegt, dass der Wandel zu mehr Chancengerechtigkeit in der Arbeitswelt so harzig vor sich geht und wie sich das ändern liesse: Diese beiden Fragen hat die ROY C. HITCHMAN AG zusammen mit den Umfrageergebnissen einem Panel von veränderungserprobten Expertinnen und Experten vorgelegt, die es wissen müssen: die Frauen, weil sie selber in Führungspositionen aufgestiegen sind, und zwar notabene in techniklastigen Domänen, die noch immer als Männerbastion gelten – und die Männer, weil sie sich in ihren Unternehmen mit Nachdruck für Chancengerechtigkeit einsetzen. Denn sie wissen: Unternehmen, die hier nicht vorwärts machen, schaden sich selbst.

¹ z.B. *Diversity wins. How inclusion matters*, McKinsey, 2020 oder *The Business Case for Change*, Internationale Arbeitsorganisation, 2019



11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL EXPERTENRUNDE

DIE EXTERNEN EXPERTEN UNSERES ROUNDTABLES



DR. DORIS AGOTAI



WOLFGANG EGER



JOLANDA GROB



SANDRA HAUSER



THOMAS KÜHNE



DR. ANKE SAX



11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL EXPERTENRUNDE

WEITERE EXTERNE EXPERTEN



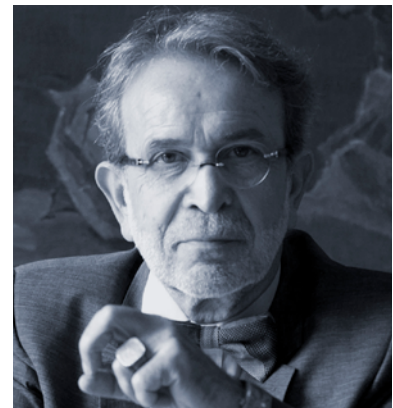
PROF. DR. MARGIT MÖNNECKE

Leiterin des Departements Architektur Bau Landschaft Raum bei der OST – Ostschweizer Fachhochschule Rapperswil. Zuvor war sie Rektorin der HSR Hochschule für Technik Rapperswil und Prorektorin der University of Applied Sciences Eastern Switzerland.



HEIKE SPIES

ist VP Global HR bei der Octapharma AG, einem der grössten Humanproteinhersteller weltweit. Sie ist eine strategische, international erfahrene HR-Führungskraft mit betriebswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Ausbildungen sowie multikultureller HR-Erfahrung.



PROF. DR. THEO WEHNER

Theo Wehner ist seit Oktober 1997 ordentlicher Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA). Theo Wehner studierte an der Universität Münster Psychologie und Soziologie.

MODERATOREN UND JOURNALISTISCHE AUSARBEITUNG



CLAUDIA NUSSBERGER

Senior Partner Roy C. Hitchman AG



ROMAN HUBER

Managing Partner Roy C. Hitchman AG



CHRISTINE D'ANNA HUBER

ist Generalsekretärin des Schweizerischen Verbandes für Wissenschaftsjournalismus und selbständige Beraterin im Bereich Wissenschaftskommunikation. Sie hat vergleichende Linguistik studiert und ist eine preisgekrönte Journalistin mit über 20 Jahren Erfahrung.



Die Runde setzte sich wie folgt zusammen:

- **DR. DORIS AGOTAI**, Leiterin Institut für Interaktive Technologien Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) sowie VR in diversen Unternehmen (u.a. Hypothekarbank Lenzburg AG)
- **WOLFGANG EGER**, CIO Post Schweiz
- **JOLANDA GROB**, Chief Human Resources Officer, Zürich Versicherungs-Gesellschaft Schweiz und VR bei APG/SGA
- **SANDRA HAUSER**, Informatikingenieurin ETH und Head Transformation & Technology bei der Zürich Versicherungs-Gesellschaft Schweiz sowie VR in diversen Unternehmen (u.a. Assura und Urner Kantonalbank)
- **THOMAS KÜHNE**, CIO «dieMobilier» und Mitglied der Geschäftsleitung
- **DR. ANKE SAX**, CIO des Jahres 2019 (Mittelstand Deutschland) und European Digital Leader 2020 (Finance)

Ebenfalls eingeflossen sind die in zwei separaten Gesprächen eingeholten Inputs von PROF. DR. MARGIT MÖNNECKE, Leiterin des Departements Architektur Bau Landschaft Raum bei der Ostschweizer Fachhochschule (OST) und vormalige Rektorin der Hochschule für Technik Rapperswil, sowie von PROF. DR. THEO WEHNER, Emeritierter Professor Arbeits- und Organisationspsychologie ETH Zürich.

Moderiert hat die Diskussion CLAUDIA NUSSBERGER, seit 2015 Partnerin bei der ROY C. HITCHMAN AG, die sich dazu auf ihren eigenen Erfahrungsschatz stützen konnte. Gewonnen hat sie ihn als eine der ersten Frauen, die in der europäischen ICT-Branche eine Führungsposition besetzten, u.a. als Mitglied des Top-Managements Swisscom und Geschäftsführerin von Alcatel-Lucent, heute Nokia.

Das vorliegende Dokument fasst die Erkenntnisse aus der Umfrage und den Expertengesprächen in ihren grossen Linien zusammen.





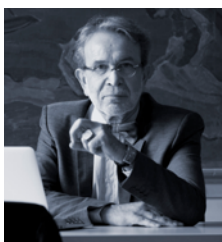
CHANGENGERECHTIGKEIT STATT QUOTE

DAS 11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL UND WAS DIE EXPERTENRUNDE DAZU SAGT

Gender Diversity ist ein unbestrittenes und durch diverse Studien belegtes Merkmal einer guten – und erfolgreichen – Unternehmensführung. Dass die überwiegende Mehrheit der Befragten hinter dieser Aussage steht, aber nur knapp die Hälfte auch tatsächlich etwas unternimmt, um sie im eigenen Unternehmen zu verwirklichen, erstaunt die Experten wenig. Stellvertretend für die Runde sagt MARGIT MÖNNECKE dazu:

«Frauen, Frauen, Frauen – das führen viele Männer gerne auf den Lippen. Aber wenn man nachsieht, was sie tatsächlich für Frauenförderung tun, dann fällt das Ganze oft ein bisschen dünn aus.»

Für THEO WEHNER zeigt sich in dieser Diskrepanz, dass Befragungen oft nicht den Ist-Zustand abbilden, sondern ein Stück sozialer Erwünschtheit herstellen:



«Erst in den Kommentaren wird klar, wie halbherzig man hinter dieser Aussage steht, wie stark man laviert. Aber gleichzeitig ist allen klar, dass Gender Diversity

ein Terrain ist, wo Glatteis herrscht. Darauf kann man ausrutschen. Und darum äussert man sich vordergründig lieber sehr vorsichtig dazu.»

Dass Gender Diversity in der Unternehmensstrategie wider besseres Wissen vernachlässigt wird, geschieht laut ANKE SAX nicht unbedingt wissentlich.

SANDRA HAUSER teilt diese Ansicht: *«In der Schweiz werden viele gesellschaftliche Normen sehr unreflektiert befolgt. Doch gerade dort, wo diese Art von 'Unconscious Bias' unser Denken und Handeln verzerrt, sollten wir genau hinschauen: Das sind nämlich oft die grössten Hindernisse für Veränderung.»*

JOLANDA GROB ergänzt: *«Wir sind in unserer Geschäftsleitung uns alle einig darin, dass es eine gute anteilige Diversitätsmischung benötigt. Frauen als Solitäre in einem Führungsgremium haben nicht die Wirkkraft, das soziologische Rollenverhalten zu verändern. Dies wird erst gelingen, wenn ein Drittel der Führungsgremien divers aufgestellt ist. Dafür müssen wir zwingend unsere tradierten Rollenbilder und Anforderungspotenziale auflösen. Daher ist die Potenzialbetrachtung eine sehr wichtige und wirkungsvolle, nachhaltige Strategie»*. Genauso gefährlich erscheint DORIS AGOTAL, dass Frauen und Männer die Situation offenbar sehr unterschiedlich wahrnehmen:

«Diese Differenz der Perspektiven stimmt mich nachdenklich»,

sagt sie, *«das muss man ernst nehmen und sich überlegen, wie damit umzugehen ist.»* Zum Schluss, dass Männer ihrem Unternehmen ein positives Inklusionsklima bescheinigen, während Frauen das ganz anders wahrnehmen, kommt auch eine kürzlich veröffentlichte Studie² der Universität St. Gallen. Die gleichzeitig übrigens aber zu einem weitaus positiveren Ergebnis kommt als das HITCHMAN EXECUTIVE PANEL und die EXPERTENRUNDE: Sie bescheinigt den befragten Führungskräften, sich gezielt für mehr Fairness in der Zusammenarbeit einzusetzen.

² Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen, St. Gallen 2020



ZWISCHEN DEN ZEILEN

Fallen die Antworten in der Umfrage eher zurückhaltend und politisch korrekt aus, so wird in den Kommentaren teilweise ganz anders vom Leder gezogen. Dass viele männliche Führungskräfte Frauen in Führungsrollen ablehnen bzw. nicht fördern und dies – zumindest in den Kommentaren – auch derb polternd kundtun, deutet THEO WEHNER als Verunsicherung:

«Früher brauchten Männer solche Ängste nicht zu haben, weil ganz klar war, dass sie die Stelle bekamen. Dieses Privileg qua Geschlecht gilt nicht mehr – jetzt wird ihnen sogar mit Chancengerechtigkeit gedroht.»

Das wecke nicht nur Aggressionen, sondern stelle auch eine gewisse Kränkung dar: *«Forsch auftreten, die Ellbogen raus, kognitive Kompetenzen betonen und Emotionen verbergen – was kann ich denn dafür, dass ich so sozialisiert und erzogen worden bin, fragt sich dann mancher Mann.»*

Verunsicherung erlebt auch WOLFGANG EGER bei der Post und anderen Firmen, führt sie aber eher darauf zurück, dass noch niemandem so richtig klar sei, was Inklusion bedeuten könnte und wie sie herzustellen wäre.

Auch DORIS AGOTAI spürt als Verwaltungsrätin, wie sehr dieser Transformationsprozess die Gemüter bewegt:



«Noch weiss niemand so recht, wohin die Reise geht, und das führt dazu, dass vieles in Frage gestellt wird: Auf der einen Seite versucht man sich an vermeintlichen Sicherheiten festzuhalten. Auf der anderen fühlt man, dass man sich öffnen und auf unbequeme Themen einlassen muss.»

DIE QUOTE ALS ULTIMA RATIO

Solange das Bekenntnis zur Gender Diversity weitgehend theoretisch bleibt, solange sich Unternehmen gar nicht, nur widerwillig oder mit einer gewissen Ratlosigkeit mit Diversität auseinandersetzen, bleiben Quoten der einzig wirksame Weg zu ihrer Durchsetzung.

Davon ist THOMAS KÜHNE, der die Quote für alle Neubesetzungen in der IT-Abteilung der Mobiliar seit 10 Monaten konsequent praktiziert, überzeugt:

«Dass sich der Frauenanteil nur durch eine harte Quote nachhaltig erhöhen lässt, haben die nordischen Länder hinreichend bewiesen: In zwei Generationen wurde dort die Gesellschaft umgebaut»,

sagt er.

Auch THEO WEHNER befürwortet die Quote, sieht sie gleichzeitig aber als vertane Chance:

«Quoten sind keine gute Lösung: Sie sind phantasielos, werden weder den Frauen noch den Männern gerecht und führen damit zu einer Form von Gleichstellung, die dann hintenrum – Stichwort: Quotenfrau! – immer wieder kommentiert und schlechtgeredet wird.»

Er spricht damit den Vorwurf an, der hartnäckig an der Quote klebt und auch in der Umfrage thematisiert wird: Dass sie nämlich ein Instrument sei, das dazu diene, kompetente Männer auszubremsen, um weniger kompetente Frauen zu pushen.

Oder, anders ausgedrückt: Quoten gelten als ungerecht, weil es gar nicht genügend qualifizierte Frauen gebe, um wirkliche Chancengerechtigkeit herzustellen.



ANKE SAX geht hier einen Gedankengang in eine Richtung, die häufig genug unbeachtet bleibt:



«Ganz gleich, ob man nun für oder gegen die Quote ist. Fazit kann sein: Eine 'Quotenfrau' zu sein bedeutet nicht ein Mangel an Kompetenz, sondern die Chance zu beweisen, wer du bist/ wer frau ist und was du kannst/was frau kann».

WER SUCHT, FINDET

«Wer sagt, dass die kompetenten Frauen auf dem Markt fehlen, geht die Sache verkehrt an»,

sagt THOMAS KÜHNE,

«wir formulieren es anders: Die, die es gibt, die holen wir uns.»

Und die Kandidatinnen kommen auch von selbst: Denn dass die Mobiliar im Bereich IT pro 3 Rekrutierungen eine Frau einstellt und keine Ausnahmen von dieser Regel duldet, das hat sich inzwischen herumgesprochen. Zudem wird jede Stelle standardmässig mit einem Pensum von 40-100 Prozent ausgeschrieben und kann im Jobsharing besetzt werden, in Doppel- oder Dreifachbesetzung:

«Damit eröffnen wir uns ein riesiges Reservoir von qualifizierten Leuten, darunter insbesondere Wiedereinsteigerinnen mit Familie, die nur in solchen Modellen arbeiten wollen»,

sagt KÜHNE.

Der Erfolg gibt ihm recht: Seit Anfang Jahr waren 37 Prozent der Neuanstellungen Frauen, wie geplant. KÜHNE lässt nicht gelten, dass die unbedingte Einstellung einer bestimmten Anzahl weiblicher Kandidatinnen nur dank Abstrichen beim Anforderungsprofil funktionieren könne:

«Ob jemand super ist oder nur gut, ist eine sehr relative Aussage»,

sagt er, «und gut genug kann auch jemand sein, der vielleicht weniger spezifische Erfahrung in einem gewissen Bereich besitzt, dafür aber Diversität in ein Team bringt. Das kann genauso wertvoll sein.»

Damit ist SANDRA HAUSER, die vor Kurzem ihr ganzes Führungsteam bei der «Zürich» neu aufgebaut und dabei zur Hälfte mit Frauen besetzt hat, absolut einverstanden.

Sie formuliert es so:

«Es ist wichtig, das ganze Spektrum an Qualifikationen zu betrachten, die jemand mitbringt.»

Das bedeutet, dass der Rekrutierungsprozess flexibler werden muss. Das ist vielleicht anspruchsvoller, aber auch lohnender, wie JOLANDA GROB bestätigt:

«Auch für sehr technische Positionen wie IT/Technology konnten wir die passenden Frauen finden – es gibt sie nämlich, da draussen, die Kandidatinnen mit den spannenden Profilen. Man muss nur den Fächer etwas öffnen. Entscheidend ist, dass man sich diesen Anspruch bezüglich Diversität bewusst setzt. Dann lassen sich Mittel und Wege finden, diese konsequent und auch kreativ umzusetzen.»

Im Bereich der Hochschulen sieht es ähnlich aus. Auch DORIS AGOTAL plädiert für eine grosszügigere Auslegung von Anforderungsprofilen:

«Frauen mit ihren Patchwork-Ausbildungen, ihren nicht-linearen Bindestrich-Werdegängen und ihren familiär bedingten Unterbrüchen fallen relativ schnell aus dem ausgeschriebenem Raster. Laden wir sie dann trotzdem ein, so erleben wir manchmal grosse Überraschungen, entdecken unglaubliche Biografien und die Bereitschaft, sich schnell einzuarbeiten.»



MARGIT MÖNNECKE meint: «Wenn wir Frauen fördern wollen, um gerade an technischen Hochschulen endlich auch weibliche Vorbilder zu haben, dann sollten wir nicht nur ihre rein formale Qualifikation berücksichtigen, sondern auch ihr Potenzial.»

Kommt dazu, dass sich die Arbeitswelt ändert. «Früher sollte das obere Management Stabilität herstellen, damit die Arbeitssysteme funktionieren. Heute geht es darum, bestehende Instabilität zu managen und zu gestalten, um zukunftsgerichtete Entscheide zu fällen»,

sagt THEO WEHNER. Und da sei einer, der den richtigen Titel und 20 Jahre Erfahrung mitbringt, nicht mehr unbedingt besser ausgewiesen als vielleicht eine Umsteigerin:

«Denn in lernenden Arbeitssystemen hat das Potenzial einen höheren Stellenwert als die Kompetenz.»

Das tief in unserer Konzeption von Arbeit verankerte Leistungsprinzip taugt nicht mehr zum Garanten für Erfolg.

DAS ZIEL IST VIelfALT

DORIS AGOTAI spricht einen weiteren wichtigen Punkt an: «Nicht nur Frauen bringen andere Voraussetzungen in die Unternehmenswelt mit, haben andere Erwartungen an ihren Job, streben andere Lebensmodelle an und knüpfen ihr Engagement an die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit. Was für sie gilt, gilt für eine ganze Generation von jungen Arbeitnehmern. Gender-Diversität ist nur eine Facette in einer Arbeitswelt, die Vielfalt und Varianz zulässt.»

«Eine solche Vielfalt setzt nicht Chancengerechtigkeit voraus, sondern Fairness und prozedurale Gerechtigkeit», sagt THEO WEHNER, «denn Chancen sind nie gleich verteilt, sonst wären es keine Chancen.»

«Ich bin überzeugt, dass in einer neuen agilen Welt die besten Lösungen in diversen Teams entstehen: Wir brauchen Junge und Alte, Männer und Frauen, Menschen mit unterschiedlichem kulturellem und sprachlichem Hintergrund und unterschiedlicher sexueller Orientierung. Wir brauchen vielfältige Rollen und Kompetenzbereiche. Denn wenn in meinem Führungsteam lauter 40-jährige Männer mit dem gleichen Ingenieurabschluss und der gleichen Lebenserfahrung wie ich vorhanden sind, dann sind wir uns zwar wahrscheinlich immer in 5 Minuten einig, wo's lang gehen soll, aber wir werden keine Lösungen für alle unsere Kunden bauen können»,



erklärt THOMAS KÜHNE. Die diversen, agilen und innovativen Teams, deren wirtschaftlichen Erfolg zahlreiche Studien belegen, entstehen nur in Unternehmen, in denen gegenseitige Wertschätzung, Toleranz und Respekt die Norm sind.

Es sind Teams, die mit dem Unerwarteten umgehen können: «Improvisation hat im deutschen Sprachraum immer den schalen Beigeschmack einer Verlegenheitslösung und wird nicht oder nur ungern zugelassen»,

sagt WEHNER,

«damit kommt aber auch keine Innovation zustande. Denn Innovation ist immer Improvisation. Es kann gar nicht anders sein.»



WAS SICH ÄNDERN MUSS

«Die schönste Harmonie entsteht durch Zusammenbringen der Gegensätze.»

HERAKLIT, FRAGMENTE



Heraklit in einer Darstellung von Michelangelo

NEUE WELT – NEUE FÜHRUNG

Dass ein Unternehmen von einem Chef geführt werden muss und welche Eigenschaften dieser Chef haben muss, das ist, findet THEO WEHNER, *«eine an und für sich schon sehr männliche Herangehensweise an die ganze Sache»*.

In einem solchen von Männern ersonnenen und nach männlichen Regeln funktionierenden Gebilde könnten Frauen per Definition nicht wirklich florieren. Und Männer am Ende vielleicht auch nicht. In Deutschland beispielsweise ist laut einer Gallup-Untersuchung von 2019 jeder dritte Angestellte mit seinem Vorgesetzten so unzufrieden, dass er innerlich bereits gekündigt hat.

THEO WEHNER meint: *«Indem wir davon ausgehen, dass Menschen in Organisationen geführt werden müssen, stellen wir unter Umständen genau das her, was das Problem schafft.»*

Doch dieses zutiefst männlich geprägte Karriereverständnis ist ein Auslaufmodell:

«Das klassische Alpha-Tier, das mit dem hierarchischen Denken der Vergangenheit arbeitet, ist out»,



sagt WOLFGANG EGER, *«Führung heute heisst, sich mit den Stärken und Schwächen seiner Peers auseinanderzusetzen und diese aktiv zu nutzen: sei es eine besondere Qualifikation oder eine Sprache oder genderspezifische Kompetenzen.»* Das ist anstrengend: *«Es ist eine Herausforderung, eine Organisation mit 1200 Leuten, für die das neu ist, auf dieser Reise zu begleiten. Es gibt kein Lehrbuch, keine Checkliste, die man abhaken und dann beruhigt nach Hause gehen und sagen kann:*



Hurra, jetzt sind wir ISO-zertifiziert. Ich scheitere jeden Tag und stehe immer wieder auf, um genau das zu vermitteln: Jeder muss selbst herausfinden, wie er damit umgeht.» Das verlangt auch von den Mitarbeitenden viel:

«Die überwiegende Mehrheit möchte von ihren Vorgesetzten Antworten haben, Stabilität, Prozessbeherrschung. Ich sag dann immer: Ich bin die Frau mit den Fragen, nicht die mit den Antworten. Meine Aufgabe ist es, die Kultur zu schaffen, das Spielsystem und die Struktur, in denen diverse Teams funktionieren können. Und dann muss ich sie begleiten und die Prozesse moderieren»,

erklärt ANKE SAX. In agilen, rollenbasierten Teams werden Entscheidungen dort getroffen, wo die inhaltliche Kompetenz vorhanden ist. Für THOMAS KÜHNE bedeutet das, dass er als IT-Chef keine Grundsatzentscheide trifft: «Das würde ich mir nie anmassen. Ich habe zwar viel Erfahrung, kann die richtigen Fragen stellen, aber der IT-Top-Crack bin ich schon lange nicht mehr.» Diesen Mindshift von den «klassisch hierarchisch-machiavellischen Denkstrukturen und Verhaltensmustern» in ihr Managementteam hineinzubringen, sei anspruchsvoll, meint SANDRA HAUSER: «Ich muss mich jeden Tag an der Nase nehmen, wenn ich wieder versucht bin, einen Entscheid zu fällen, der nicht in meinem Kompetenzrahmen liegt. Es ist ein ständiger Kampf gegen alte Verhaltensmuster, die mich einerseits erfolgreich gemacht haben, andererseits aber für die Zukunft nicht mehr taugen», sagt sie. Für JOLANDA GROB ist Führung heute zu einem grossen Teil die Fähigkeit, Situationen zu reflektieren, sich persönlich ständig weiterzuentwickeln und eine Feedback-Kultur im Unternehmen zu etablieren:

«In unserer Definition des Geschäftsleitungs- und Managementprofils legen wir extrem viel Wert auf das zwischenmenschliche Potenzial, auf die Persönlichkeit: Das Fachliche ist weniger wichtig als der eigene Brand und die Werte, wofür man steht sowie die Fähigkeit, ein guter

Sparring-Partner zu sein für andere. Die Führungskräfte der Zukunft werden versierte konzeptionelle und strategische Denker sein, die über absolute Integrität und intellektuelle Offenheit verfügen, neue Wege finden, um Loyalität zu schaffen, zunehmend heterogene und unabhängige Teams führen, die ihnen nicht immer direkt unterstellt sind und zugunsten der Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Organisation auf eigene Macht(-ansprüche) verzichten können und müssen.»



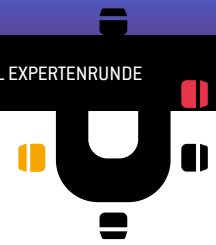
Moderieren, vermitteln, mit Unsicherheit umgehen können und aushalten, dass sich nicht jedes Problem mit dem Schraubenzieher oder dem Hammer lösen lässt: Das könnten Frauen vielleicht besser als Männer, meint THEO WEHNER:

«Wer als Frau aufwächst, erfährt mehr Anregung und positive Verstärkung für soziale Kompetenz als das bei den Jungs der Fall ist. Bei denen schindet keine Punkte, wer die Konflikte auf dem Pausenhof diplomatisch zu lösen versucht.»

Und wie würde der Arbeitspsychologe die Merkmale einer zukunftsgerichteten Führungspersönlichkeit definieren: transformatorisch, charismatisch, inspirierend?

THEO WEHNER winkt ab:

«Was in einer lernenden Gesellschaft zählt, ist Instabilität gestalten, das Unerwartete erwarten, Vielfalt zulassen. Konkret bedeutet das, dass eine Führungskraft fähig sein muss, sich auf eine neue Situation einzulassen und nicht, zu sagen, das haben wir schon immer so und so gemacht, damit werden wir wieder Erfolg haben. Das immer gleiche, das wird demnächst sowieso ein Roboter oder ein Algorithmus erledigen. Da brauchen wir keine Führungskräfte mehr.»



FLEXIBLE ARBEITS- UND KARRIEREMODELLE

Diversität, nicht nur Gender-Diversität, gedeiht dort, wo auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf geachtet wird, wo Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung stehen und Belegschaft und Führungskräften mehr Flexibilität zugestanden wird, sei es in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitspensen und Karriereverläufe oder das Zulassen und Erleichtern von Pausen und Wiedereinstieg. Was die Kinderbetreuung betrifft, hat die Schweiz ungeheuren Aufholbedarf.



«Das ist völlig irre, das fängt bei der Kinderkrippe an und wird, wenn das Kind in die Schule kommt, sogar noch schlimmer. Da müssen wir jetzt

wirklich ran, da ist eine Riesenanstrengung der Gesellschaft nötig, wenn den Frauen überhaupt eine Chance gegeben werden soll, andere Wege zu gehen»,

sagt MARGIT MÖNNECKE.

Am Thema der Chancengerechtigkeit arbeite die «Zürich» schon seit 2006 intensiv, meint JOLANDA GROB. Sie fördert zum Beispiel seit Jahren Flexwork und Home Office, unterstützt Teilzeitarbeit auch für Männer, damit sie mindestens einen Tag pro Woche die Kinderbetreuung übernehmen können, und gewährt einen grosszügigen Elternschaftsurlaub, wo einem Vater als Hauptbetreuungs-Elternteil 16 Wochen ermöglicht werden:

«Umgekehrte Rollenmodelle sind ausserordentlich wichtig, gerade in diesem extrem traditionellen Land, im dem auch viele Frauen die Nicht-Vereinbarkeit von Familie und Karriere als ein Problem ansehen, das ausschliesslich die Frauen betrifft», sagt GROB. *«Wenn in der Geschäftsleitung nur kinderlose Frauen sässen oder solche, denen ein Hausmann den Rücken freihält, dann ändert sich am Rollenverständnis nämlich nicht viel»*.

THEO WEHNER schliesslich wünschte sich, dass Führung nicht mehr automatisch mit Karriere verbunden wäre. Und Karriere nicht nur eine Leiter, auf der man hochsteigt und hinter sich die Sprossen kaputttritt:

«Auch horizontale Karrieren sollten möglich und üblich werden, also Karrieren, wo jemand mal bei diesem, mal bei jenem Projekt die Führung übernimmt, schaut, ob ihm das liegt, und dann wieder einen Schritt zurückgeht. Ohne dass ihm das als berufliches Versagen ausgelegt wird.»

Ein wichtiger Verbündeter in diesem Change-Prozess kann das Personalmanagement werden. Allerdings nicht, ohne zuvor selbst über die Bücher zu gehen: *«Schliesslich haben gerade die Human Resources während Jahrzehnten auf Tools gesetzt, die Vielfalt nicht zulassen und stattdessen auf vermeintliche Sicherheit setzten»*, sagt THEO WEHNER.

ALTE ZÖPFE ABSCHNEIDEN

Es gibt weitere Barrieren für Frauen auf dem Weg nach oben. Weder die Quote noch ein Krippenplatz lösen beispielsweise das Problem, wie ein Mann funktionieren zu müssen, um im Unternehmen aufsteigen zu können. Überspitzt gesagt, ist mit «wie ein Mann funktionieren» Folgendes gemeint: nicht nur die Sache ins Zentrum stellen, sondern gelegentlich auch die Ellenbogen rausfahren, den Macher geben, auf die eigene Sichtbarkeit im Unternehmen achten, viel Sorge in die Pflege seines beruflichen Netzwerks investieren, das eigene Wohl nicht zwingend hinter das Wohl des Unternehmens stellen.

JOLANDA GROB formuliert es so: *«Für die tatsächliche Erreichung von Diversität ist es zentral, dass man von stereotypen Geschlechterwahrnehmungen und Erwartungen wekommt und sowohl <männliche> wie auch <weibliche> Verhaltensweisen gleichgewichtet werden bei Beförderungen. Denn noch viel zu oft werden eher männlich zugordnete Verhaltensweisen wie Durchsetzungskraft bei Frauen negativ ausgelegt.»*



Was Frauen ausserdem davon abhalten kann, eine Führungsposition zu erstreben, ist die Angst, von «Männerritualen» ausgeschlossen, als Minderheit isoliert und gleichzeitig stärker exponiert zu sein. Sich mit ganz praktischen Hürden herumschlagen zu müssen, beispielsweise damit, dass ein Vorgesetzter abends besser nicht noch mit der Kollegin essen geht, um ein Projekt zu diskutieren, geschweige denn eine junge Frau offensichtlich fördert:

«Das wird sogleich anders betrachtet als eine gleichgeschlechtliche Konstellation», meint ANKE SAX, «da gibt es ziemlich viel Gruppenzwang.»



SANDRA HAUSER fügt hinzu:

«Alles was eine Frau tut, wird sehr genau registriert und interpretiert.»

Ins gleiche Kapitel gehört, dass die Männer die einzelne Kollegin abends an der Bar lieber nicht dabei haben, dass beim informellen Gespräch auf Herrentoiletten schon mancher Entscheidung gefällt wurde, der am Verhandlungstisch zuvor nicht zustande kam. Dass Erwartungshaltungen wie die, Frauen hätten per Definition empathische Zuhörerinnen zu sein, auf die Länge ermüdend sind.

Und mehr als ärgerlich, dass sie von Männern entweder gar nicht wahrgenommen oder ständig unterbrochen werden, sowie unangenehm, in vielen Runden immer die einzige Frau zu sein: «Das bin ich echt leid», sagt MARGIT MÖNNECKE. Was sie ausserdem nicht mag, fasst sie kurz und konzis zusammen:

«Wenn Macht der Macht wegen ausgeübt wird, sowie endlose und ineffiziente Sitzungen geführt werden, in denen ewig um den gleichen Punkt herumgeredet wird.»

Frauen sind ihrer Meinung nach sachorientierter, klarer, transparenter und geben den anderen genügend Raum.

Um solche alten Zöpfe abzuschneiden, sind gezielte Massnahmen notwendig. Das können Mentoring-Programme sein, betriebliche Zielvereinbarungen, Coaching-Programme, welche versteckten Vorurteilen den Garaus machen, die Aufnahme von Gleichstellungsaspekten in den Geschäftsbericht:

«Da gibt es, je nach Umgebung und Vergangenheit eines Unternehmens, unterschiedliche und viele mögliche Ansätze»,

sagt WOLFGANG EGER,

«aber eines steht fest: Es sind riesengrosse Kulturprogramme, die hier umgesetzt werden.»

THOMAS KÜHNE sieht die grossen Schweizer Unternehmen in der Pflicht, hier voranzugehen:

«Es ist die gesellschaftliche Verantwortung einer Post, einer Zürich, einer Mobilair oder einer Swisscom, vorzuleben, wie man diesen Wertewandel hin zur Diversität hinkriegt. Der Standort Schweiz darf den Zug hier nicht verpassen.»



WER FRAUEN FÖRDERT, FÖRDERT DIVERSITÄT

Genderorientierte Diversität heisst auch, Mädchen für eher männerdominierte MINT-Themen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu begeistern, zumal der Schweiz gerade die Ingenieure ausgehen:

«Im Sport ist es ganz normal, dass wir sagen, wir brauchen Breitensport, um Spitzensport zu haben. Das sollten wir im MINT-Bereich genau gleich halten»,

sagt MARGIT MÖNNECKE,

«auch hier braucht es den gezielten Einsatz von Mitteln, um Talente zu finden und zu fördern.»

SANDRA HAUSER verweist auf Studien, die aufzeigen, dass es mithilfe von geschlechtergetrennten Klassen im Primarschulalter gelingt, mehr Schülerinnen für MINT-Fächer zu begeistern:

«Stattdessen haben wir gerade in der Primarschule oft Lehrerinnen, die kleinen Mädchen ein linksorientiertes und technikfeindliches Bild vermitteln. Dort müssten wir ansetzen und dafür sorgen, dass Kinder nicht nur wissen, was eine Krankenschwester tut, sondern auch, dass eine Informatikerin einen tollen Job macht.»

DORIS AGOTAI hat an der FHNW die Erfahrung gemacht, dass sich der Anteil von Frauen in informatik-lastigen Studiengängen steigern lässt, wenn sie gezielt und anders angesprochen werden:

«Konkret bedeutet das nicht, dass wir einen gezielt auf Frauen zugeschnittenen Studiengang geschaffen hätten – das hätte bevormundend gewirkt»,

sagt AGOTAI.



Stattdessen wurde ein neuer Studiengang mit Informatik-Abschluss, an der Schnittstelle zwischen Design, Management und Technologie, geschaffen. Der spricht Frauen nun tatsächlich so stark an, dass sie nun zwischen 20 und 30 Prozent der Studierenden ausmachen:

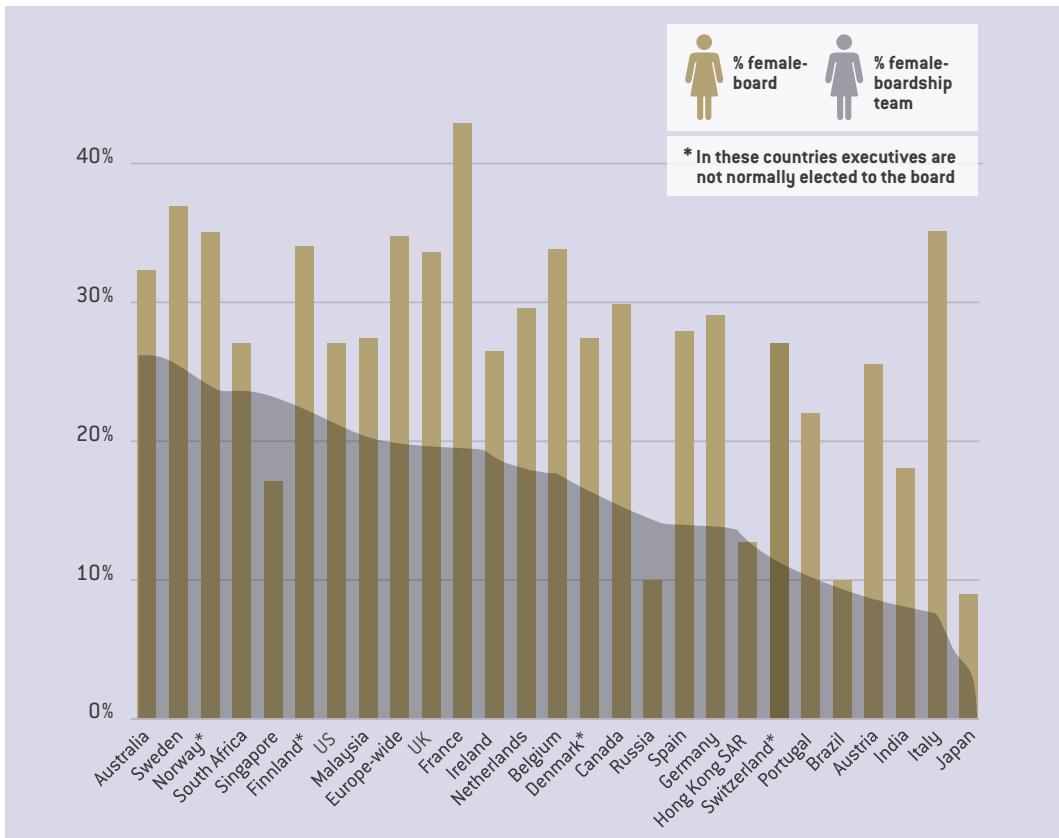
«Frauen lassen sich primär von ihren Interessen leiten – aber wenn da auch ein technisches Fach hineinspielt, lernen sie auch das, genauso wie ihre männlichen Kollegen. Das ergibt dann oft diese Patchwork-Lebensläufe mit verschiedenen fachlichen Schnittstellen, die schwer mit einem bestimmten Berufsbild übereinstimmen»,

sagt AGOTAI,

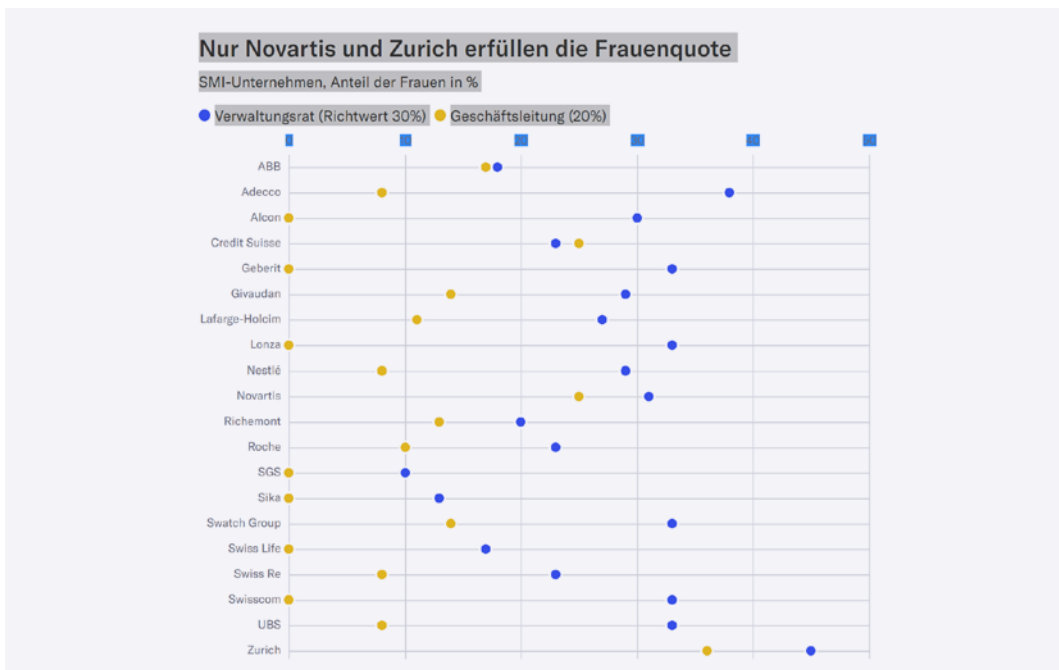
deren Karriere auf einem ebensolchen Patchwork aufbaut: Sie hat in Lausanne, Barcelona und Zürich Architektur studiert, um sich nach ihrer Promotion an der ETH zur Raumwahrnehmung immer mehr in Richtung computergestütztes Design zu orientieren.



REALITY CHECK



Im internationalen Vergleich (Quelle: *Global Leadership Team Gender Diversity Report, November 2020*)



NZZ 2019: Nur Novartis und Zurich erfüllen die Frauenquote SMI-Unternehmen, Anteil der Frauen in %: Verwaltungsrat (Richtwert 30%), Geschäftsleitung (20%)



FAZIT

LESSONS TO LEARN

Noch werden Unternehmen weltweit von Männern geleitet. Für die Schweiz trifft das im internationalen Vergleich sogar überdurchschnittlich zu: Nur ein Bruchteil aller Führungskräfte ist weiblich. Diese stellen gleichzeitig nur die Spitze des Eisbergs dar: Wo es wenig Frauen in die Führungsetagen schaffen, ist es mit der Diversität in den Führungsgremien allgemein nicht gut bestellt.

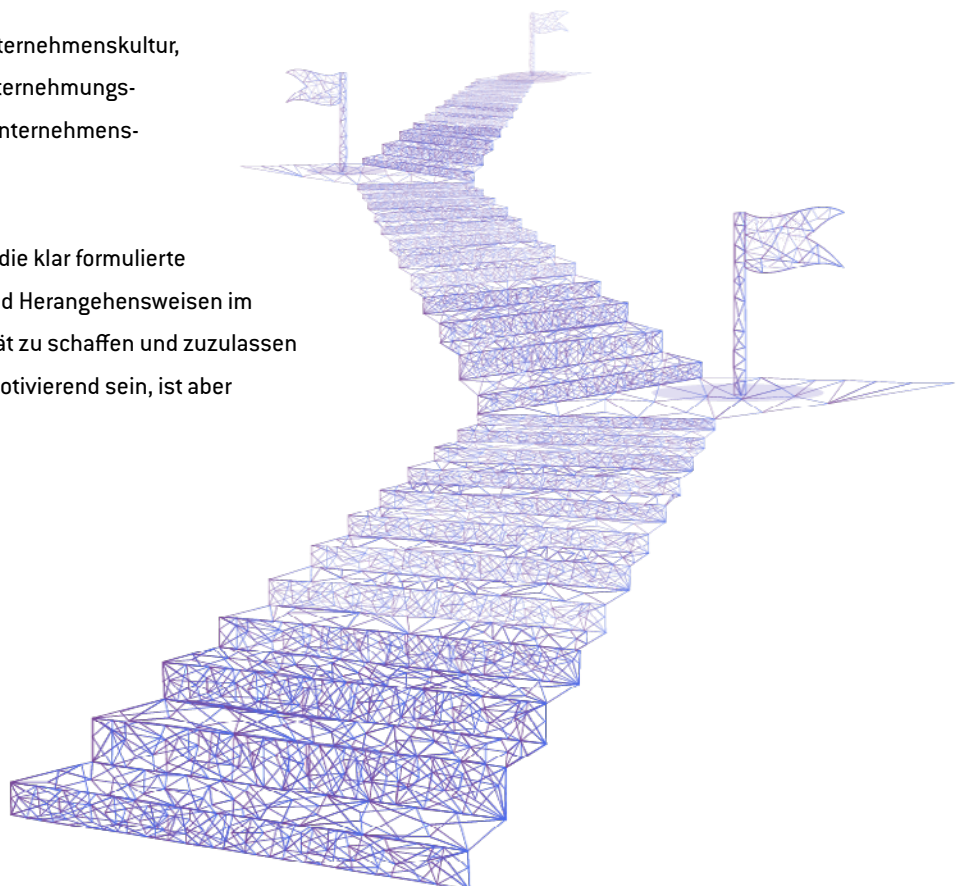
Man kann das aus Gründen der politischen Korrektheit bedauern, der springende Punkt ist ein ganz anderer: Nicht-diverse Unternehmen stehen ihrem heutigen und zukünftigen Erfolg selber im Weg. Sie hängen einer veralteten Vorstellung von Führung an, verfolgen häufig genug strategische Holzwege, die in einer agilen Welt ins Abseits führen, würgen Innovation und Produktivität ab, setzen Personalressourcen ineffizient ein und spiegeln schlimmstenfalls noch nicht einmal ihre Kundenbasis und Kundenorientierung im Unternehmen an den relevanten Positionen wider.

Diversity Management hingegen ist Zukunftssicherung, und sei es nur schon, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Diversität öffnet Zugänge: zu neuen Ideen, zu anderen Märkten, zu Innovation und agilerem Handeln. Und zu einem grösseren Pool von Talenten: Denn indem Diversity Management dabei hilft, Vielfalt im (durchaus auch wirtschaftlichen) Interesse eines Unternehmens konstruktiv einzusetzen, macht es dieses für Bewerberinnen und Bewerber auch attraktiver.

Das bedingt eine neue Führungs- und Unternehmenskultur, einen verbindlichen, mit Rückhalt der Unternehmensführung top-down eingeleiteten und im Unternehmensleitbild verankerten Wertewandel.

Der Rückhalt der Unternehmensführung, die klar formulierte Wertschätzung einer Vielfalt der Sicht- und Herangehensweisen im Unternehmen sind zentral: Denn Diversität zu schaffen und zuzulassen kann für die gesamte Belegschaft zwar motivierend sein, ist aber auch anspruchsvoll.

Wo Vielfalt ausschliesslich als Frauenförderung verstanden wird, ist bereits etwas schiefgelaufen.





FÜHRUNGS- UND UNTERNEHMENSKULTUR

Solange Führung autoritär ist und Hierarchien noch etwas gelten, gedeiht eine Art von Chef besonders gut: die der narzisstischen Charismatiker: «Wollen wir weniger inkompetente Männer in Führungspositionen, dann müssen diejenigen, die für die Beurteilung von Kandidaten verantwortlich sind, ihre Fähigkeit verbessern, zwischen Vertrauen und Kompetenz zu unterscheiden», schreibt der argentinische Organisationspsychologe Tomas Chamorro-Premuzic in einem vielbeachteten Aufsatz in der HBR.

Diversity Management ist ein anspruchsvoller Change-Prozess, der eine ganzheitliche Unternehmensstrategie bedingt. Zudem muss kristallklar sein, dass Diversität weit mehr als ein nettes Tool für die Reputation des Unternehmens ist, sondern in einer komplexeren und instabileren Welt untrennbar mit seinem wirtschaftlichen Erfolg verbunden.

HUMAN RESOURCES

Es gibt bereits viele Ideen und Forderungen seitens unterschiedlicher Interessenverbände und resultierend auch aus diversen Studien, Publikationen und Diskussionen. Um Diversität zu fördern, sollten Unternehmen flexible Arbeits- und Zeitmodelle zulassen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bzw. die Work-Life-Balance, verbessern helfen – dabei Männer wie Frauen gezielt unterstützen, Potenzial und Talente erkennen und fördern. Einige Massnahmenvorschläge aus der Umfrage, wie auch aus den Gesprächen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Diversity zum festen Bestandteil aller Berufungs- und Beförderungsverfahren und das Potenzial von Kandidatinnen zu einem wichtigen Punkt des Auswahlkriterienkataloges machen sowie Anforderungen wie die einer kontinuierlichen Berufsbiografie oder den Stellenwert gewisser Messindikatoren überdenken
- Diverse Teams verlangen und fördern, beispielsweise durch Festlegen eines Mindestanteils verschiedener Gruppen
- Teilzeitarbeit, Jobsharing und Home-Office ermöglichen
- Mentoring- und Wissenstransfer-Programme zur gezielten Ermutigung und Förderung von weiblichen Talenten, zum Aufbau von weiblichen Vorbildern
- Monitoring-Programme und Führungskräfte-Training zur Aufdeckung unbewusster Vorurteile (unconscious bias) und Ausgrenzungsmechanismen
- Und: Über sämtliche dieser Massnahmen im Geschäftsbericht Rechenschaft ablegen.

Diversität und Gleichstellung sind Themen, welche umso mehr bei der Millennial-Generation an Bedeutung gewinnen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden prüfen und synchronisieren vermehrt ihre eigenen Werte mit denjenigen der Unternehmungen. Bei zu grosser Abweichung verlassen oder boykottieren sie diese – je nach dem Standpunkt des Anbieters zu den politischen oder sozialen Themen, die ihnen wichtig sind – und geben im schlimmsten Fall Negativempfehlungen ab. Dieser Trend ist im Bereich B2C sowie vermehrt auch in B2B feststellbar.

Im Kontext der Zukunftssicherung gilt es daher für den Verwaltungsrat sowie das Executive Management, Diversität und Gleichstellung mit strategischer Priorität zu kultivieren.



DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL

Das HITCHMAN EXECUTIVE PANEL ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz. Die Executive-Search-Firma ROY C. HITCHMAN AG führt damit in regelmässigen Abständen Umfragen zu wirtschaftspolitischen und volkswirtschaftlichen Themen, zu Fragen der strategischen und operativen Unternehmensführung, zu Karrierevorstellungen und der persönlichen Lebensplanung von Führungskräften durch.

Die kommentierte Auswertung der Antworten wird den Panel-Teilnehmenden jeweils persönlich zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Erkenntnisse der Befragungen werden zudem auf der Website der ROY C. HITCHMAN AG sowie in führenden Print- und elektronischen Medien veröffentlicht.

Die detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 11. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL zum Thema *Chancengerechtigkeit statt Quote* finden Sie auf unserer Website www.roy-hitchman.ch.

Vertiefen Sie den Kontakt mit uns persönlich!

JETZT KONTAKTIEREN >

**WE FIND THE RIGHT
PEOPLE. FAST.**

ROY C. HITCHMAN AG
BELLERIVESTRASSE 3
CH-8008 ZÜRICH

TEL. +41 43 499 12 50
INFO@HITCHMAN.CH

WWW.ROY-HITCHMAN.CH