

femdat<sup>■</sup>ch

# **Erfolg dank Vielfalt**

Checkliste zur Rekrutierung und Beförderung  
von Frauen in Führungspositionen

# Grusswort



*Dr. Ursula Renold,*  
Direktorin des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie

«Unternehmen mit einer angemessenen Vertretung von Frauen in Entscheidungspositionen sind erfolgreicher – diese Tatsache wurde mit gross angelegten Studien wiederholt belegt. In gemischten Teams kommen mehr Lebensentwürfe und damit mehr Erfahrungen zusammen. Frauen setzen andere Prioritäten und treiben beispielsweise eine familienfreundliche Firmenphilosophie voran. Dies macht eine Firma letztlich auch für Männer attraktiver. Das Personal bleibt der Firma eher treu und hohe Einarbeitungskosten werden eingespart.

Von Frauen initiierte Innovationen sind aber nicht auf innerbetriebliche Belange beschränkt. Im Gegenteil – Frauen können neue Produkt- und Marketingideen einbringen. Auch dieser Beitrag ist in einer Zeit, da bei fast jeder Kaufentscheidung Frauen massgeblich mitbestimmen, nicht zu unterschätzen. Langfristig werden diejenigen Betriebe im Wettbewerb bestehen, die sich aktiv um Innovationen bemühen. Auf das Potenzial gut ausgebildeter Frauen auf allen Hierarchiestufen kann in dieser Situation kein Unternehmen mehr verzichten.

Diese Broschüre gibt Ihnen in knapper Form einen Überblick zu den wichtigsten Fragen rund um das Thema Frauen in Führungspositionen. Lassen Sie sich überzeugen, dass es sich lohnt, Ihr Führungskonzept zu überdenken und setzen Sie gleich konkrete Schritte zur Gewinnung von mehr Frauen in Führungspositionen um.»

Wir danken folgenden Expertinnen für ihre fachlichen Beiträge: **Dr. Doris Aebi**, Mitinhaberin der Executive-Search-Firma aebi+kuehni ag Zürich; **Dr. Regine Kocher**, Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung der Amman Holding, Langenthal; **Dr. Sylvia Manchen Spörri**, Leiterin Forschung und Entwicklung der Abteilung Linguistik, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften; **Dr. Gudrun Sander**, Dozentin an der Hochschule St. Gallen und Beraterin für Diversity; **Helena Trachsel**, Head Diversity Management bei der Swiss Re, Zürich.

Mit Unterstützung der Raiffeisen Jubiläumsstiftung

**RAIFFEISEN**

Raiffeisen Jubiläumsstiftung

Herausgeber: Verein femdat, Schwarztorstr.18, 3007 Bern, [www.femdat.ch](http://www.femdat.ch), [info@femdat.ch](mailto:info@femdat.ch);

Konzeption und Text: Monika Joss; Redaktion: Myriam Angehrn; Layout: Rita Joss; Druck: Geiger Druck

Bern, 2010

# Frauen in Führungspositionen und Ökonomie: Drei Gründe, weshalb es sich für eine Firma lohnt, mehr Kaderfrauen zu rekrutieren

## ■ Erstens: Firmen mit mehr Frauen im Kader sind wettbewerbsfähiger.

Verschiedene voneinander unabhängige Studien aus den USA und dem EU-Raum bestätigen seit den 1980er Jahren, dass ein starker Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens besteht.<sup>1</sup>

## ■ Zweitens: Massnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen, zahlen sich aus.

Eine Schweizer Studie aus dem Jahr 2005 berechnete anhand von 20 ausgewählten Firmen Aufwand und Ertrag von Massnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen. Der Ertrag übersteigt den Aufwand um ca. 8%, wobei diese Schätzung eher vorsichtig ist. Der Grund dafür sind höhere Rückkehrquoten nach der Geburt eines Kindes, höhere Pensen und mehr betriebsintere Karrieren.<sup>2</sup>

## ■ Drittens: Es gibt bewährte Methoden, um mehr Frauen ins Kader zu holen.

Die Pionierphase im Bereich Gleichstellung und Diversity ist abgeschlossen. Heute stehen erprobte Methoden zur Verfügung, die es möglich machen, mehr Frauen ins Kader zu holen. Spezialisierte Beraterinnen und Trainerinnen (sowie Berater und Trainer) bieten das entsprechende Know-How an.

<sup>1</sup> Ein Auswahl an Studien:

>Adler R.D., Executive Director of the Glass Ceiling Research Center, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review, November 2001; >Catalyst, The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards, 2007, [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org); >Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", EVA analysis, Nr. 3, September 2007, <http://www.eva.fi>

<sup>2</sup>Beruf und Familie – betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik in der Schweiz, Prognos, Basel 2005

# Frauen in Führungspositionen: Vier Schritte zur erfolgreichen Beförderung oder Rekrutierung

## ■ Schritt eins: Die richtige Einstellung

Eine Frau zur Chefin zu befördern oder auf Management-Ebene zu rekrutieren sollte selbstverständlich werden.

*Heute sind 79% aller Frauen zwischen 25 und 64 Jahren erwerbstätig.*

Frauen - auch solche mit Kindern - bleiben zunehmend ein Leben lang beruflich aktiv. Auch Männer bleiben einer Firma nicht immer erhalten, sei es, weil sie die Stelle wechseln, sich selbstständig machen oder ins Ausland ziehen. Junge Männer äussern zunehmend den Wunsch, Zeit zu haben für die Familie.

*Fähigkeiten haben kein Geschlecht.*

Frauen sind heute gleich gut ausgebildet wie Männer. Die Gleichung „think manager – think male“ ist überholt. Es gibt keine objektiven Gründe, an den Führungsfähigkeiten von Frauen zu zweifeln. Achten Sie speziell darauf, das Potenzial Ihrer Mitarbeiterinnen wahrzunehmen und fördern Sie sie.

*Es gibt genügend Kandidatinnen.*

Es gibt je nach Stellenprofil rein quantitativ etwas weniger Kandidatinnen, doch noch immer genug, um für die meisten Stellen geeignete Frauen zu finden, wenn dies wirklich gewünscht wird. Beachten Sie die vorhandenen Kandidatinnen (allenfalls ist bereits eine im Haus vorhanden) und suchen Sie gezielt nach weiteren.

## ■ Schritt zwei: Suche nach geeigneten Kandidatinnen

Sie können Ihre Personalsuche so steuern, dass Sie mit grösserer Wahrscheinlichkeit auch qualifizierte Frauen unter den Bewerbenden finden. Weil die heutigen Rekrutierungsmassnahmen oft eher auf Männer ausgerichtet sind, braucht es dazu einige Änderungen an bestehenden Verfahren.

### *Stelleninserate*

- Sprechen Sie Frauen gezielt an. (Zum Beispiel: «Wir ermutigen Frauen ausdrücklich, sich zu bewerben.»)
- Stelleninserate mit unrealistischen Anforderungsprofilen können auf Frauen abschreckend wirken.
- Publizieren Sie Ihre Inserate da, wo Sie geeignete Frauen erreichen und im Idealfall spezifisch ansprechen (z.B. in Frauennetzwerken).

### *Personalsuchstrategie*

- Frauen streuen Dossiers weniger weit und sind oft weniger gut in bestehende Netzwerke integriert. Die Suchstrategie muss deshalb über das übliche Beziehungsnetz hinausgehen.
- Machen Sie Ihrer Rekrutierungsfirma die Vorgabe, eine bestimmte Zahl an fähigen Kandidatinnen zu suchen.
- Die direkte und persönliche Ansprache von Frauen ist erfolgreich.
- Bewerten Sie anfängliches Zögern oder Bedenken bei einer persönlichen Ansprache von Frauen nicht gleich negativ. Frauen sind auf solche Angebote oft weniger vorbereitet.

## Rekrutierungsgespräch

- Für Kandidatinnen und Kandidaten sollen die gleichen Maßstäbe gelten und es sollen allen die gleichen Fragen gestellt werden.
- Sie dürfen ruhig gezielt eine Frau suchen. Gehen Sie dabei von gleichen fachlichen und persönlichen Anforderungen aus.
- Bei der Rekrutierung sollte die ganze Lebensgeschichte einfließen, unabhängig davon, ob jemand eine Frau oder ein Mann ist.
- Das Unternehmen muss für Frauen in Top-Positionen reif sein. Zeigen Sie auf, warum das bei Ihrem Unternehmen der Fall ist.

## ■ Schritt drei: Konsolidierung der neuen Kaderfrau

Ihre Firma hat eine Frau auf einer Stufe eingestellt, wo dies noch wenig üblich ist. Dies führt zu erhöhter Aufmerksamkeit. Achten Sie darauf, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass ein Erfolg möglich und wahrscheinlich wird.

### Umgang mit Erwartungen

- Die Tatsache, dass neu eine weibliche Führungskraft eingestellt ist, kann Fragen auslösen. Seien Sie darauf vorbereitet.
- Das Frausein soll nicht besonders thematisiert werden.
- Es gibt keinen weiblichen Führungsstil, aber es gibt unterschiedliche Erwartungen an Männer und Frauen. Die Rolle der Kaderfrau sollte klar definiert sein.

### Support

- Solange Sie nur vereinzelt Kaderfrauen beschäftigen, bieten Sie einen Support, der mit ihrer besonderen Situation professionell umgehen kann.
- Lassen Sie es nicht bei einer einzelnen Führungsfrau bewenden. Stellen Sie in allen Chargen mehrere Frauen ein.
- Stehen Sie zu Ihrer Wahl, auch wenn der Wind einmal rauer weht.

## ■ Schritt vier: Für ein modernes Führungsverständnis

Eine Firma, die auch Frauen führen lässt, zeigt Innovationsbereitschaft. Überprüfen Sie Ihr Führungsleitbild und passen Sie es den neuen Realitäten an.

### Führungsvision

- Teilzeitarbeit und Jobsharing können heute nicht in jedem Fall umgesetzt, aber sie sollen zumindest angestrebt werden.
- Auch Vollzeitführungskräfte sind ersetzbar. Die Vorstellung, dass eine Führungskraft immer alles unter Kontrolle hat und jederzeit erreichbar ist, entspricht nicht der Realität.
- Arbeiten Sie Überbrückungsstrategien aus, wie Sie Absenzen von Führungskräften wegen Auslandsaufenthalten, Krankheit, Mutterschaft, Weiterbildungen und Militär organisieren.
- Frauenförderung hat vor allem mit Engagement der Unternehmensleitung zu tun und nicht mit Geld.
- Frauen passen hervorragend in eine globale Unternehmensstrategie. Sie sind Teil der geforderten Diversity.
- Schaffen Sie auf oberster Führungsstufe neue Rollenmodelle.



*Dr. Doris Aebi,*

Mitinhaberin der Executive-Search-Firma aebi+kuehni ag Zürich

«Im Informationszeitalter ändert sich der  
Karrierebegriff. Dies eröffnet für Frauen und Männer  
neue Möglichkeiten.»



*Dr. Regine Kocher,*

Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung der Amman Holding,  
Langenthal

«Es ist schön, das erreicht zu haben,  
was ich erreichen wollte.»



*Dr. Gudrun Sander,*

Dozentin an der Hochschule St.Gallen und Beraterin für Diversity

«Die Frage Kinder und Karriere stellt sich  
zunehmend auch für junge Männer.»



*Helena Trachsel,*

Head Diversity Management bei der Swiss Re, Zürich

«Diversität bringt kreativere Lösungen  
und Innovation im Geschäft.»

# Weiterführende Unterstützung und Beratung

## femdat<sup>ch</sup>

Diese Broschüre wird Ihnen zur Verfügung gestellt von femdat.ch. Der Verein femdat fördert seit 2001 die Präsenz und die Vertretung von Frauen in Lehre, Forschung, Beruf und in der Gesellschaft allgemein und will insbesondere ihre beruflichen Chancen verbessern. Die Trägerschaft besteht aus den Hochschulen der Schweiz, Frauenverbänden sowie Einzelmitgliedern. femdat.ch bietet für Unternehmen, die mehr Frauen in Führungspositionen rekrutieren wollen, folgende Dienstleistungen:

### *Erstberatung*

Wir bieten Ihnen eine Erstberatung an, bei der der Ist-Zustand erhoben wird und mögliche Massnahmen formuliert werden.

### *Stellenmarkt*

Der femdat-Stellenmarkt richtet sich an Frauen mit Hochschulabschluss. Firmen, Hochschulen und Verwaltungen, die auf femdat inserieren, setzen sich aktiv dafür ein, dass Frauen auch in Spezialistinnen- und Kaderpositionen vertreten sind.

### *Datenbank*

Eine Datenbank steht für die Suche nach Expertinnen oder Mentorinnen im Internet kostenlos zur Verfügung. Sie finden darunter auch Expertinnen aus den Bereichen Personal, Gender, Gleichstellung und Diversity.

### *Sensibilisierungskurse für Arbeitgebende*

Wir organisieren für Sie massgeschneiderte Kurse zum Thema Frauen in Führungspositionen.

### *Sensibilisierungskurse für Frauen*

Der Kurs „Berufsstart – karrierebewusst angehen“ richtet sich an junge Frauen an der Schnittstelle zur Arbeitswelt.

#### **Weitere Anbieterinnen und Anbieter:**

Auf der Website [www.femdat.ch](http://www.femdat.ch) finden Sie Links zu weiterführenden Angeboten und zu Frauennetzwerken.

femdat<sup>ch</sup>