

Das Businessmagazin für Ladies mit Drive

LADIES Drive

Seit 2007

SUSANNE
RUOFF

Wie man nach einer Karriere-
Zäsur wieder zu sich findet

CONCEIÇÃO
ESPADA

Ein Gelassenheits-Crash-Kurs
mit der erfolgreichsten
Stressexpertin Europas

MATTIAS
RIBBING

Smarte Anti-Chaos-Tipps
vom schwedischen
„Grand Master of Memory“

ÜBER DAS
MANAGEN VON
CHAOS

No. 48

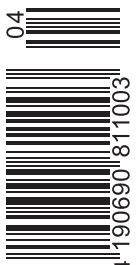
We love slow reading: vierteljährliche
Erscheinungsweise für Ihre Quality-Me-Time

Winterausgabe 2019/2020, 12./13. Jahrgang
Schweiz, Deutschland, Österreich

Conscious
Lifestyle

COPYRIGHT: BPN PRESS

Schweiz CHF 15.00 Europa 11.00 €



ES IST IMMER NOCH GUT, EIN MANN ZU SEIN?

Eigentlich wissen wir es bereits: Frauen in Führungspositionen sind in der Minderheit. Der diesjährige Advance & HSG Gender Intelligence Report (www.advance-hsg-report.ch) bestätigt es einmal mehr Schwarz auf Weiss. 65 % der Beförderten sind weiterhin Männer. Es ist also immer noch gut, ein Mann zu sein – aber die Frauen holen langsam auf. Dabei sind die Fakten längst bekannt: Gemischte Führungsteams performen besser. Weshalb also gelingt es nicht, mehr Frauen in Führungspositionen zu befördern?

Die Rekrutierung von Kaderfrauen gelingt den Unternehmen zunehmend besser. Die aktuellen Ergebnisse des Advance & HSG Gender Intelligence Reports 2019 bestätigen den seit einigen Jahren andauernden Trend. Der Frauenanteil an Neueintritten in Kaderpositionen beträgt 35 % und ist damit klar höher als der bestehende Frauenanteil im Kader von 29 %. Im Durchschnitt ist der Frauenanteil an neu rekrutierten Kadermitarbeitenden also sechs Prozentpunkte höher als der bestehende Frauenanteil im Kader. Bei den Top-Performern der 55 Firmen, die ihre Daten zur Verfügung gestellt haben, beträgt die positive Differenz sogar 17 Prozentpunkte. Sie rekrutieren also signifikant mehr Frauen für Kaderpositionen, als bereits im Kader vertreten sind. Das sind also good news. Aber wie sieht es bei den Beförderungen aus? Zwei Drittel der Beförderten sind nach wie vor Männer. Warum? In den Führungsgremien herrscht nach wie vor eine Vollzeitskultur. Die wenigen, die Teilzeit arbeiten, sind die grossen Ausnahmen. Schweizer Frauen arbeiten aber nach wie vor überwiegend in stark reduzierten Teilzeitpensen. Das schmälert ihre Aufstiegschancen – auch im Vergleich zu ihren ausländischen Kolleginnen, die insgesamt eine 30 % grössere Chance haben, ins Kader zu kommen. Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen einem höheren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad bei den Frauen und einem höheren Frauenanteil im Kader. Teilzeit in Führungspositionen scheint weiterhin eine Illusion zu bleiben – zumindest vorläufig.

Es bestehen aber noch weitere Herausforderungen. Ein Beispiel ist die Qualität der Personalprozesse. Viele Führungspositionen werden von extern besetzt, sodass Frauen eigentlich problemlos rekrutiert werden könnten – sofern der Pool an Kandidatinnen einigermaßen gross ist. Die externe Rekrutierung von Führungskräften birgt aber das Risiko, dass die Person nicht zur Unternehmenskultur passt und deshalb bald wieder ausscheiden könnte. Unternehmen neigen deshalb dazu, dieses potenzielle Risiko zu kompensieren, indem sie jemanden einstellen, der dem „typischen Manager“ im bestehenden Topmanagement-Team sehr ähnlich ist (d. h. oft männlich, 45 bis 50 Jahre alt, Erfahrung in der gleichen Branche usw.). Bei der internen Beförderung hingegen ist es selbstverständlich, dass der

Kandidat oder die Kandidatin „kulturell passt“. Das hat zur Folge, dass Personen mit diverseren Attributen eher eine Chance haben (Frau, andere Ausbildung, jünger etc.). Deshalb wären interne Beförderungen grundsätzlich besser geeignet, die Diversität in Führungsteams zu erhöhen.

Allerdings gibt es bei der „internen Rekrutierung“ andere Stolpersteine. Das Competence Centre for Diversity & Inclusion der Universität St.Gallen (www.ccdi-unisg.ch) untersuchte die Personalprozesse von verschiedenen Unternehmen. Es stellte sich heraus, dass die meisten Unternehmen zwar über formale und gut standardisierte Rekrutierungsprozesse verfügen, ihre Beförderungsprozesse jedoch viel weniger formalisiert und oft nicht transparent sind. Ein Grund dafür ist, dass die Personalabteilung bei der externen Rekrutierung eine zentrale Rolle spielt, während Beförderungen oftmals ausschliesslich von einzelnen Vorgesetzten abhängen. Wenn eine Entscheidung nur von einer Person getroffen wird, erhöht das die Gefahr, dass (unbewusste) Vorurteile die Entscheidung beeinflussen. Besonders der Mini-Me-Effekt kommt dann zum Tragen. Chefs befördern gerne diejenigen, die ihnen selbst sehr ähnlich sind. Aber auch unterschiedliche Standards bei der Leistungsbeurteilung von Frauen („Prove-it-again-Bias“) und von Männern (werden gerne aufgrund ihres Potenzials befördert) spielen eine Rolle.

Was machen die Best Performer bei den Beförderungen besser? Der Frauenanteil an den Beförderungen liegt in diesen Unternehmen acht Prozentpunkte höher als der bestehende Frauenanteil an Mitarbeitenden. Sie designen die Beförderungsprozesse neu und drehen z. B. die Logik um: Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass alle Frauen befördert werden. In der Folge muss dann begründet werden, warum einzelne Frauen nicht befördert werden können. Oder sie führen datenbasierte Kalibrierungsrunden ein, um sicherzustellen, dass sich die Anteile proportional entwickeln. Und schliesslich haben sie die Führungskräfte sensibilisiert, sodass sie ihre Beförderungsentscheidungen besser reflektieren. Unconscious-Bias-Trainings und entsprechende „Erinnerungen“ in den einzelnen Prozessschritten bringen zusätzlich Veränderungen in die Beförderungspraxis.

Mich freuen solche Initiativen und ich bin gespannt, ob sich die Beförderungen in den nächsten Jahren fairer verteilen werden. Schliesslich hatten wir noch nie so viele so gut ausgebildete Frauen im Arbeitsmarkt.

GUDRUN SANDER ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin des Competence Centre for Diversity and Inclusion.
www.diversitybenchmarking.ch

FOTO: ANNA-TINA EBERHARD





THE LEAGUE OF
LEADING LADIES
CONFERENCE

it's a smart world

conference_2020

7TH AND 8TH MAY 2020

@Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa Interlaken

WITH KEYNOTES BY:

LISA WIMBERGER (USA) BESTSELLING AUTHOR & FOUNDER OF "THE NEUROSCULPTING INSTITUTE"

PETER KOENIG (UK) MONEY PSYCHOLOSOPHINEER

KITTY YEUNG (USA) CREATIVE TECHNOLOGIST & PHYSICIST @ SILICON VALLEY

MATTIAS RIBBING (SWE) GRAND MASTER OF MEMORY, AUTHOR

BRIAN SOLIS (USA) DIGITAL ANALYST & ANTHROPOLOGIST, FUTURIST

RENATA JUNGO BRÜNGGER (CH) MEMBER OF THE BOARD OF MANAGEMENT OF DAIMLER AG

WITH WORKSHOPS BY:

LINDA JARNHAMN (SWE), CO-FOUNDER OF FLOW²THRIVE

SUSANNE MÜLLER-ZANTOP (GER), FOUNDER & CHAIRWOMAN OF CEO POSITIONS

LISA WIMBERGER, PETER KOENIG & MATTIAS RIBBING

PRESENTING SPONSORS:

**AMERICAN
EXPRESS**

sisley
PARIS

she's
Mercedes

Van Cleef & Arpels

LUZERN 

LOCATION SPONSOR:


Victoria Jungfrau
GRAND HOTEL & SPA

WWW.LEAGUEOFFLEADINGLADIES.COM

TICKETS LIMITED TO 180 SEATS

**BRAND
NEW
WEBSITE**