FEATURING YVONNE REICHMUTH, BEATRIX MORATH & NICOLE BRANDES

Das Businessmagazin für Ladies mit Drive

Ladies Drive

seit 2007

No 59



Sind wir am Ende der Leistungsgesellschaft?

_WIE WIR PURPOSE & MINDFULNESS MIT LEISTUNG KOMBINIEREN WERDEN

FOTO: LONGINES PRESS

Schweiz CHF 15.00 Europa 11,00 €
03
4 190690 811003

WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRLICHE ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

HERBSTAUSGABE 2022, 15. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#Business Sisterhood

_Gender Intelligence Report 2022

Unzulängliches Talentmanagement

Das Klagelied von Unternehmen und Geschäftsleitungen ist fast so alt wie viele Firmen selbst: Es gebe nicht genug qualifizierte und vielfältige Talente auf dem Arbeitsmarkt. Der Gender Intelligence Report von Advance und dem Kompetenzzentrum für Diversity & Inclusion (CCDI) der Universität St.Gallen kommt zu einem anderen Schluss: Unternehmen haben die benötigten Talente oft bereits im Haus, sie machen nur zu wenig daraus. Warum das so ist und wie sich das ändern lässt, lesen Sie im exklusiven Interview mit Prof. Dr. Gudrun Sander und Alkistis Petropaki anlässlich der aktuellen Ausgabe des Gender Intelligence Reports, der am 13. September 2022 erscheint.

INTERVIEW: SABRINA DURANTE, ADVANCE

Ladies Drive: Der Fachkräftemangel ist eine Realität. Haben wir tatsächlich nicht genug Talente im Binnenmarkt?

Alkistis Petropaki: Die aktuelle Situation ist paradox: Eigentlich haben Schweizer Unternehmen eine gute Ausgangslage für eine vielfältige Talentpipeline. So ist die Verteilung der Geschlechter in Nicht-Kaderpositionen ziemlich ausgeglichen. Doch bereits bei der ersten Kaderstufe öffnet sich ein Graben, der bis in die obersten Führungsebenen immer grösser wird. Hier waren die Frauen 2021 gerade mal mit 17 Prozent vertreten. Das bedeutet, dass wir viele gut ausgebildete Talente verlieren.

Gudrun Sander: Der Pool an Frauen in der Belegschaft stellt für Unternehmen ein einzigartiges Potenzial dar – es wird bloss noch immer nicht ausreichend genutzt. Dabei täte es den Firmen gut, ihre Führungsebenen zu diversifizieren. Das Phänomen der „Leaky Pipeline", bei dem Frauen fast gleichmässig im Nicht-Kader, aber kaum in Führungspositionen vertreten sind, ist uns bereits in der ersten Ausgabe des Gender Intelligence Reports 2017 begegnet – und ist offensichtlich noch immer eine Knacknuss in der Arbeitswelt.



FOTO: ANNA-TINA EBERHARD

Prof. Dr. GUDRUN SANDER
ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management
www.ccdi-unisg.ch

Hat sich nichts getan in dieser Zeit?

Gudrun Sander: Doch. Der Fachkräftemangel Index Schweiz ist im Vergleich zum Sommerhalbjahr 2020 um 27 Prozent gestiegen – das heisst, die Situation hat sich verschärft, und das zwingt Unternehmen zum Handeln. Die Firmen, die es fertigbringen, die bestehenden Talente nachhaltig aufzubauen, zu fördern und zu halten, sind klar im Vorteil.

Alkistis Petropaki: Ausserdem treten die begehrten Spezialist:innen sehr zielbewusst auf und haben klare Vorstellungen davon, was ihnen ein Unternehmen bieten sollte: mehr Flexibilität, Autonomie und bessere Arbeitsbedingungen. Arbeitgeber müssen sich mehr denn je als attraktiv positionieren, um an die Fachkräfte zu kommen, die sie brauchen.

Wäre es dann nicht einfacher, den bestehenden Mitarbeitenden besser Sorge zu tragen und diese zu fördern?

Alkistis Petropaki: Absolut! Talentmanagement ist das Wort der Stunde. Im neuen Gender Intelligence Report können wir zum ersten Mal die Situation einzelner Branchen vergleichen, und es kristallisieren sich grosse Unterschiede in der Art und Weise heraus, wie Firmen mit ihrem Talentpool umgehen.

Was machen die Firmen denn anders, die ihr Talentmanagement gut im Griff haben?

Gudrun Sander: Wir sehen ein neues, umfassenderes Talentverständnis. Es wird nicht mehr nur eine kleine Gruppe an „High Performers" als Talent und der Rest als „austauschbar" betrachtet, sondern das Entwicklungspotenzial aller Mitarbeitenden ins Auge gefasst, unabhängig von Alter, Herkunft oder Ausbildung. Dieser Ansatz bringt eine Abkehr von klassischen Talentprogrammen mit sich. Wenn Entwicklungspotenzial für jede Person etwas anderes bedeutet, müssen auch die Massnahmen individuell auf die Situation, Bedürfnisse und das Potenzial der Mitarbeitenden ausgerichtet werden – natürlich unter Berücksichtigung der strategischen Entwicklung des Unternehmens. So könnte aber zum Beispiel auch einer Sachbearbeiterin, die seit Jahren bei einer Versicherungsgesellschaft gute Arbeit geleistet und Erfahrung gesammelt hat, der Weg zu einem Entwicklungsprogramm offenstehen.

Was müsste sich für ein neues Talentverständnis sonst noch ändern?

Gudrun Sander: Die Verantwortung liegt klar bei den Führungskräften. Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften ist die Entwicklung der Mitarbeitenden. Das passiert u. a. durch die Vorbildwirkung, eine ausgeprägte Feedbackkultur, und dadurch gewinnt auch informelles Lernen an Bedeutung. Ergänzende externe Weiterbildungen bleiben weiterhin wichtig, müssen aber ebenfalls stärker individualisiert werden.

Alkistis Petropaki: Heute haben wir ein klassisches Jobprofil für jeden Job. Nicht jede muss Computer Science an der ETH oder EPFL studiert haben, um im Bereich Digitalisierung/IT zu arbeiten. Hier brauchen wir Leute mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und Ausbildungen, welche auch die Kundenbedürfnisse gut übersetzen können. Das ergibt auch mehr Vielfalt bezüglich Skills und Hintergründe. Das wäre ein erster Schritt, um mehr aus dem vorhandenen Potenzial zu machen und diversere Teams zu ermöglichen. Wie mir der CEO einer führenden Technologiefirma kürzlich sagte: „Muss denn jeder, der bei uns arbeitet, ein Ingenieur sein?"

Mit anderen Worten: mehr horizontale Durchlässigkeit anstatt klassischer Karriereleitern?

Alkistis Petropaki: Wenn Organisationen flacher und agiler werden, sind vertikale Karriereschritte seltener – umso wichtiger ist es, Entwicklungsmöglichkeiten für alle anzubieten und alltägliches Lernen zu unterstützen, etwa in Form von situativ zugänglichem Coaching.

Zurück zum Gender Intelligence Report. Lässt sich ein Zusammenhang herstellen zwischen Firmenkultur und erfolgreichem Talentmanagement?

Alkistis Petropaki: Das ist sogar ziemlich simpel: Für ein nachhaltiges Talentmanagement braucht es eine inklusive Firmenkultur. Es reicht nicht, Talente zu identifizieren und zu fördern. Sie müssen sich wertgeschätzt wissen und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu ihrem Team bzw. zum Unternehmen entwickeln. Nur so kann die Art vertrauensvolles Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem sich verschiedenste Talente entfalten können. Am besten gedeihen Firmen, bei denen die Mitarbeitenden die Kultur bewusst mitgestalten und wichtige Entscheidungen mittragen können. Und diese Unternehmen weisen denn auch die vielfältigeren Führungsetagen auf.



FOTO: BRÜDERLI LONGHINI, ZÜRICH

ALKISTIS PETROPAKI ist seit 2015 General Manager von Advance – Gender Equality in Business. Sie war über 20 Jahre in internationalen Führungspositionen tätig, darunter für L'Oréal, Nestlé oder Lindt & Sprüngli. Sie hält einen MBA der ESCP-EAP und hat einen Master in deutscher Literatur und Psychologie.

Wie können Firmen überhaupt herausfinden, wie sie im Vergleich zu anderen Unternehmen mit ihrem Talentmanagement abschneiden?

Gudrun Sander: Das St.Gallen Diversity Benchmarking bietet den Unternehmen eine Standortbestimmung im Vergleich mit anderen Organisationen der gleichen Branche. Das Benchmarking macht zudem transparent, wie heterogen die Talente sind, die sie rekrutieren, fördern und halten. So lässt sich beispielsweise feststellen, ob Frauen beim Übergang vom unteren zum mittleren Management „verloren" gehen oder ob sie eher intern oder durch einen Wechsel des Unternehmens ihre Karriere vorantreiben.

Alkistis Petropaki: Am 13. September wird der neue Gender Intelligence Report vorgestellt – und gerade im Branchenvergleich hält er einige Überraschungen bereit …

Möchten Sie mehr darüber erfahren, wo die Schweizer Unternehmen stehen, wenn es um das Management von vielfältigen Talenten geht, und wie gut dies verschiedenen Branchen gelingt? Dann verpassen Sie nicht den Launch des diesjährigen Advance & HSG Gender Intelligence Reports, der sich mit genau diesen Fragen befasst.

Der Report analysiert dieses Jahr Daten von rund 385.000 Mitarbeitenden aus 104 Unternehmen. Zudem werden die Ergebnisse zum ersten Mal nach Branchen aufgeschlüsselt. Wie gut gelingt es den verschiedenen Branchen, ihre vielfältigen Talentpipelines zu nutzen, um mehr Frauen in Führungsetagen zu bringen? Wie unterscheiden sich Firmen in der Schweiz darin, wie sie Vielfalt und Inklusion in ihrem Unternehmen verankert haben? Zudem lässt die erstmalige Auswertung zur Ausbildung von Mitarbeitenden wertvolle Schlüsse zur Ausbildungsvielfalt in der Schweizer Talentpipeline zu. Wir freuen uns, diese und weitere Erkenntnisse mit Führungspersönlichkeiten zu teilen, und hoffen, zahlreiche Ladies Drive-Leser:innen am 13. September zum Launch des diesjährigen Berichts begrüssen zu dürfen.

_Mehr dazu inklusive Anmeldung für den Launch-Event →

THE LEAGUE OF
LEADING LADIES
CONFERENCE

POST TRAUMATIC GROWTH

CONFERENCE

12th & 13th of June 2023

EMPOWERING WOMEN
AWARD 2023

INCLUDING EMPOWERING WOMEN AWARD BY

PORSCHE

GET YOUR TICKET NOW!

www.leagueofleadingladies.com

MORE TO BE ANNOUNCED SOON