



LEADER



Sind Frauen bessere Führungskräfte?

Mehr als eine Frage der
Gleichberechtigung

Les femmes sont- elles de meilleurs cadres dirigeants?

Davantage qu'une
question d'égalité

Welcher Wandel notwendig ist, damit Frauen in den
Führungspositionen mit den Männern gleichziehen
können, erklärt Gudrun Sander, Wirtschaftspräsidentin
an der Universität St. Gallen.



PROVINS
DEPUIS 1930

Promesse d'émotions.

Réunir les forces pour mieux valoriser le travail des vignerons valaisans : tel est l'engagement fondamental de Provins depuis 1930.



ENTREZ DANS LE MONDE PASSIONNANT *des vins valaisans*

10%
CLUB

+10%
exclusif pour les
membres ASC

En tant que premier producteur de vins suisses et fier partenaire de l'ASC, Provins vous invite à un voyage riche en saveur.

Devenez membre du CLUB Provins et profitez d'un **rabais permanent de 10% sur l'ensemble de l'assortiment**. Pour votre première commande, vous profitez par ailleurs d'un **rabais exclusif de 10% sur nos deux vins «Belle Etoile»**.

INFORMATIONS ET COMMANDES SOUS PROVINS.CH/ASC



Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter SKO



Die Wirtschaft gibt Frauen zu wenig Chancen, ihre Führungseigenschaften beweisen zu können.

SIND FRAUEN DIE BESSEREN FÜHRUNGSKRÄFTE?

Ein provokativer Titel für diese Ausgabe, nicht? Verschiedene Studienresultate lassen einen solchen Schluss zu. In der Eurofound Studie 2013 «Women, men and working conditions in Europe» stufen Mitarbeitende die Performance von weiblichen Führungskräften signifikant höher ein als die von männlichen. In der Studie «Leadership-Barometer» der Kalaidos Fachhochschule und der SKO zu den Herausforderungen für Führungskräfte stufen weibliche Führungskräfte die Führungsherausforderungen geringer ein als ihre männlichen Kollegen. Vor allem die Kommunikation und die Kundenbeziehungen bereiten den Frauen weniger Mühe. Es scheint, sie sind darin kompetenter und die Führungsarbeit fällt ihnen in diesen Bereichen leichter. Mit der Digitalisierung und einer entgrenzten Arbeitswelt gewinnen soziale Kompetenzen an Bedeutung. Sie wirken unterstützend und integrierend und tragen dazu bei, Vertrauen aufzubauen. Und trotz allem sind weibliche Führungskräfte in der Schweiz untervertreten – ein Ünding angesichts des Fachkräftemangels. Es reicht in Zukunft nicht mehr, sich als Arbeitgeber im Absatzmarkt attraktiv zu positionieren. Vielfalt, Offenheit und flexible Arbeitsbedingungen sind der Schlüssel, um geschäftlich Erfolg zu haben und zukünftige Arbeitskräfte anzuziehen.



Prof. Gudrun Sanders: «Nach wie vor hinderlich sind geschlechterstereotype Rollenerwartungen.»



Der richtige Talentmix in Arbeitsteams bringt im digitalen Zeitwandel optimale Ergebnisse.



Meta Hiltbrand und Petra Jenner diskutieren über ihren erfolgreichen Weg.

INHALT

FOKUS

SCHWERPUNKT

- 4 Mehr als eine Frage der Gleichberechtigung NACHGEFRAGT**
- 6 «Flexiblere Karrierewege – für die Frauen»**

NETZWERK

SKO-VERANSTALTUNGEN

- 8 Gegen den Strom mit Mut**
- 9 Kurs halten in der digitalen Arbeitswelt**

TICINO

TEMA CENTRALE

- 10 Rompere i tradizionali ruoli di genere**

ROMANDIE

FOCUS

- 11 Davantage qu'une question d'égalité ACTUEL**
- 12 Karin Perraudin, présidente du Groupe Mutuel**
- 13 Femmes et carrière: comment lever les freins?**

BERATUNG

RECHT

- 14 Lohndiskriminierung – noch lange nicht vom Tisch?**

KARRIERE

LAUFBAHN

- 15 Traditionelle Geschlechterrollen aufbrechen NACHGEFRAGT**
- 16 «Echte Führungskräfte polarisieren nun mal»**
- 18 Suchen Headhunter wirklich Frauen-Power? HR-TODAY**
- 20 Wie es Frauen an die Spitze schaffen**

SKO-VORTEILE

TOP-DIENSTLEISTUNGEN

- 22 Weniger Rabatt wegen der FINMA-Regelungen IN EIGENER SACHE**
- 23 Neues Jahr, neuer Leader**

Mehr als eine Frage der Gleichberechtigung

Die Forderung nach mehr Frauen in wirtschaftlichen Führungsgremien ist heute weit mehr als eine Frage der Gleichberechtigung. Auf dem Spiel stehen der wirtschaftliche Erfolg und das langfristige Überleben der Unternehmen. Verschiedene Studien zeigen, dass Frauen sogar besser führen als Männer.

Laut der McKinsey-Studie «Women Matter» erzielen Firmen mit einem hohen Frauenanteil im Verwaltungsrat um 47 Prozent höhere Gewinne als der Branchendurchschnitt. Eine Analyse des Beratungsinstituts Catalyst bei den 500 grössten US-Konzernen ergab gar eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite bei Firmen mit Frauen an der Führungsspitze. Aufschlussreich auch die Resultate der Eurofound-Studie 2013: In der Beurteilung durch die Mitarbeitenden schnitten weibliche Führungskräfte deutlich besser ab als ihre männlichen Kollegen. Frauen in Führungspositionen punkten vor allem mit sozialen Kompetenzen wie Kommunikation, Empathie, Fairness, Offenheit und Stärke im Umgang mit Veränderungen und Vielfalt. Sie verfügen damit in besonderem Masse über jene Fähigkeiten und Qualitäten, die in digitalisierten Arbeitsprozessen immer wichtiger werden. «Die Frauen bringen beste Voraussetzungen für transformative Führungsherausforderungen mit», sagt Claudia Lienert, Leiterin eines Kompetenzzentrums für Software-Entwicklung bei der SBB Informatik.

Wenig Top-Managerinnen und VR-Präsidentinnen

Die statistischen Zahlen sind also eindeutig. Allerdings gibt die Wirtschaft den Frauen viel zu wenig Chancen, ihre Führungseigenschaften auch tatsächlich beweisen zu können: In den 150 grössten börsenkotierten Firmen der Schweiz und bei den 30 wichtigsten nicht börsenkotierten Arbeitgebern finden sich gerade mal vier VR-Präsidentinnen. In lediglich

zwanzig dieser Firmen übertrifft der Anteil Frauen im Verwaltungsrat die 30-Prozentmarke. Hingegen funktionieren über 25 Verwaltungsräte im Kreis der 180 mächtigsten Unternehmen der Schweiz weiterhin als reine Männergesellschaften. Auf der operativen Ebene sind Frauen noch krasser untervertreten. Im Top Management der börsenkotierten Firmen liegt der Frauenanteil bei gerade mal 6 Prozent. Immerhin gibt es einzelne Bereiche der Wirtschaft, in denen es etwas besser aussieht. Der Frauenanteil bei den 20 grössten Beratungsfirmen liegt heute bei 22 Prozent oder um drei Prozent höher als noch vor zehn Jahren.

Es gibt also Anzeichen, dass die Frauen am Aufholen sind. «Einiges ist bei der Gendergleichstellung bereits im Wandel, doch viele Anstrengungen wirken sich mit zeitlicher Verzögerung erst mittelfristig aus», meint Claudia Lienert. Bis die Frauen mit den Männern in den Teppichetagen gleichgezogen haben, könnten folglich noch Jahrzehnte vergehen. Der eine oder andere mag vielleicht einwenden, dass die Wirtschaft grundsätzlich einfach gute Manager benötigt, egal ob Männer oder Frauen. «Tatsächlich führen Frauen nicht per se besser als Männer, sie setzen aber andere Prioritäten», betont Headhunterin Doris Aebi. Bei den Anforderungen, wie sie sich heute in Führungspositionen stellen, würden gerade die stärker den Frauen zugesprochenen Eigenschaften wie vernetztes Denken, Kommunikationsgeschick und Teamorientierung immer wichtiger.

Ähnlich wie Aebi urteilt Gabrielle Wanzenried, Professorin an der Hochschule Wirtschaft Luzern. Sie ist zudem über-

zeugt, dass Frauen weniger egoistisch und weniger eigennützig als Männer handeln. Sie räumt aber ein, dass sich die Qualitätsunterschiede eines männlichen oder weiblichen Führungsstils kaum abschliessend eruieren lassen. Entsprechend relativiert Wanzenried: «Was eine gute Führungskraft ausmacht, hängt nur zu einem kleinen Ausmass vom Geschlecht ab.» Entscheidend und wichtig sei die Diversität, also eine gute Durchmischung der Führungsgremien mit Männern und Frauen. Genderbalance also auf allen Ebenen der Unternehmensführung, was laut weiteren Studien ebenfalls eine höhere Profitabilität ermöglicht.

Der eigentliche Stolperstein

Nicht länger stichhaltig ist das Argument, es fehle der Schweiz an topausgebildeten Frauen. Denn mittlerweile schliessen mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium ab, und zwar mit im Schnitt besseren Abschlusszeugnissen. Also ist es schlicht eine riesige Verschleuderung an Know-how und Ressourcen, wenn darauf verzichtet wird, rund 180'000 an Hochschulen ausgebildete Frauen ebenso erfolgreich wie die Männer in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der eigentliche Stolperstein auf dem Weg zur Karriere ist für die Frauen letztlich auch nicht die Schnittstelle zwischen Universitätsabschluss und beruflichem Start. Im mittleren Management sind die Frauen jedenfalls noch vergleichsweise gut vertreten. Erst wenn es um die Besetzung von eigentlichen Führungspositionen geht, werden die Frauen plötzlich viel seltener. «Es liegt hauptsächlich daran, dass dieser Karriereschritt zeitlich mit der Familiengründung korreliert und kollidiert», sagt Gabrielle Wanzenried. Das traditionelle Rollenverständnis, bei dem die Frau an den Herd und der Mann zum Broterwerb bestimmt ist, behauptet sich hierzulande offenbar weiter. Obwohl die Frauen in jüngster Zeit aufgeholt haben und viel stärker erwerbstätig sind als früher, ist die folgende Zahl sehr aufschlussreich: Lediglich 14 Prozent der Mütter in der Schweiz arbeiten hundert Prozent, bei den Vätern sind es hingegen 88 Prozent.

Frauenquoten und Kulturwandel

Ein Grund, dass das traditionelle Familienmodell so beharrlich fortlebt, ist die Lohnschere zwischen Mann und Frau. Diese ist in den meisten Branchen noch längst nicht geschlossen. Der Unterschied zwischen den Gehältern bei Mann und Frau ist oft so gross, und die externe Kinderbetreuung kostet so viel Geld, dass es sich in vielen Familien kaum rechnet, wenn die Mutter wieder arbeiten geht. Die Familien- und Babypause führt zudem bei vielen Frauen zum unvermeidlichen Karriereknick, weil qualifizierte Job-Angebote auf Teilzeitbasis fehlen. «Dabei wären solche Teilzeitjobs sowohl bei Führungspositionen wie auch bei Projektarbeit durchaus möglich», glaubt Wanzenried.

Klar ist: Damit Frauen beim Zugang zu den Kaderpositionen in der Wirtschaft mit den Männern gleichziehen können, muss sich noch einiges bewegen. Doch wie soll der notwendige Wandel erfolgen? Auf dem Verordnungsweg vielleicht, mittels Frauenquoten, wie das gewisse Unternehmen heute schon festgelegt haben und wie es auch der Bundesrat vorgeschlagen hat, jedoch ohne damit beim Parlament auf Gehör zu stossen? Zu befürchten ist, auch wenn dies kein Argument dagegen sein kann, dass Frauenquoten allein nicht ausreichen werden. Um die Gendergleichstellung in den oberen Positionen zu realisieren, ist ein umfassenderer Kulturwandel erforderlich. Unabdingbar sind Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit von beruflicher Karriere und Familie auch in Top-Positionen ermöglichen. Es braucht also flexible Arbeitszeitmodelle mit mehr qualifizierten Teilzeitstellen für Frauen und für Männer, und es braucht gute Tagesstrukturen für die Kinderbetreuung im Vorschul- und Schulalter, am idealsten in der betriebseigenen Kinderkrippe. Unabdingbar ist überdies die Gleichberechtigung der Geschlechter beim Lohn, bei der Rekrutierung, Weiterbildung und Beförderung.

Nicht zuletzt sind die Frauen selbst gefordert. «Weil sie zu hohe Anforderungen an sich selbst stellen und mangels Selbstvertrauen wagen es Frauen oft

Frauen bringen die Eigenschaften mit, die es heute in Führungspositionen und digitalisierten Arbeitsprozessen benötigt.

nicht, sich überhaupt um die Führungsjobs zu bewerben», gibt Claudia Lienert zu bedenken. Und betreffend Kulturwandel erinnert Doris Aebi daran, dass die Mehrheit der heutigen Entscheidungsträger in einer Zeit aufgewachsen sei, in der die Frauen noch kein Stimm- und Wahlrecht

hatten. Alte Rollenbilder und Stereotypen prägten folglich weiterhin unser Denken. «Sich davon zu verabschieden, ist angesichts der tief verankerten und meist unbewussten Denkmuster offenbar gar nicht so einfach», so Aebi. ●

Pirmin Schilliger



«Flexiblere Karrierewege – für die Frauen»

Wirtschaftsprofessorin Gudrun Sander lehrt und forscht an der Universität St. Gallen (HSG) im Bereich Diversity- und Gender-Management. Sie erklärt, welcher Wandel notwendig ist, damit die Frauen in den Führungspositionen mit den Männern gleichziehen können.

Wenn ein Mann behauptet, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind: Was ist Ihre Antwort?

Dass Frauen besser führen, lässt sich je nach Studie, die Sie heranziehen, sowohl belegen als auch widerlegen. Wenn Frauen tatsächlich besser sind, stellt sich für mich die zentrale Frage: besser in Bezug auf was? Einige Studien zeigen, dass Firmen, die gemischte Führungsteams hatten, finanziell besser durch die Finanzkrise gekommen sind. Oder, dass Frauen in den westlichen Ländern häufig besser motivieren und kommunizieren und eine kleinere Machtdistanz pflegen.

Sie sprechen also spezifische Führungseigenschaften an. Was ist dabei typisch weiblich?

Das ist sehr von der Kultur abhängig. Hier in der Schweiz sind es typischerweise Eigenschaften, die man Frauen allgemein zuschreibt im Sinne von geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen, zum Beispiel Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Fürsorglichkeit, Teamfähigkeit. Verschiedene Studien zeigen aber auch eine Annäherung von männlichen und weiblichen Führungskräften. Es gibt zum Beispiel keinen Unterschied bei strategischem und analytischem Denken oder bei der Entscheidungsfreudigkeit. Frauen sind häufig stärker an der Aufgabe orientiert und verbringen weniger Zeit mit Netzwerkpflege und «Imponier-Management». Das gereicht ihnen dann aber auch oft zum Nachteil, wenn es um den nächsten Karriereschritt geht.

Warum sind die weiblichen Führungsqualitäten gerade in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar?

Die sich stellenden Aufgaben sind mittlerweile so komplex und vernetzt, dass sie ein

einsamer Held nicht lösen kann. In Expertengesellschaften, wie es die Schweiz eine ist, sind wir alle auf das Know-how anderer angewiesen. Wenn wir heutige und zukünftige Herausforderungen meistern wollen, braucht es also eine Vertrauenskultur, in der Kommunikation das A und O ist. Frauen sind für diese Vertrauenskultur prädestiniert, weil sie aufgrund ihrer Sozialisation eher bereit sind, Wissen zu teilen und Macht abzugeben.

Bekanntlich fehlt es der Schweiz nicht an gut ausgebildeten und für Führungsaufgaben geeigneten Frauen. An mangelnder Bildung kann es also nicht liegen. Was sind denn die eigentlichen Stolpersteine?

Nach wie vor hinderlich sind geschlechterstereotype Rollenerwartungen. «Die Mutter gehört zum Kind» ist ein stark ausgeprägtes Bild in unserer Gesellschaft. Jede Frau mit mehreren Kindern und einem ambitionierten Job muss sich rechtfertigen, warum sie Vollzeit arbeitet. Folglich werden Frauen eher gelobt als getadelt, wenn sie die Karriere hinschmeissen und sich vornehmlich um die Familie kümmern. Wenn ein Mann das macht, wird er schräg angeschaut. Eine zweite Hürde ist die nur unzureichend angebotene und zu teure externe Kinderbetreuung, die folglich weitgehend Privatsache geblieben ist. Das wird aber zunehmend schwieriger, weil immer weniger Paare auf die Verwandtschaft zurückgreifen können. Denn die Grosseltern der zu betreuenden Kinder sind oft selber noch beruflich engagiert. Oder sie wohnen woanders und wollen oder können keine regelmässigen Betreuungsverpflichtungen übernehmen. Drittens spielen Fehlanreize im Steuersystem und bei der Subventionierung der Kinder-

betreuung eine hinderliche Rolle: Es lohnt sich für eine Durchschnittsfamilie mit zwei betreuungspflichtigen Kindern nicht, wenn beide Vollzeit oder in hohen Pensen arbeiten. Sie verlieren dann die Subventionierung der Kinderbetreuung und zahlen aufgrund der Steuerprogression viel höhere Steuern.

Was muss Entscheidendes passieren, damit die Frauen in den Führungspositionen mit den Männern gleichziehen?

Die Antworten ergeben sich aus den eben angesprochenen Hürden und Hindernissen, die es zu beseitigen gilt. Die Fehlanreize im Steuersystem und bei der Subventionierung der Kinderbetreuung müssen auf staatlicher Ebene korrigiert werden. Es braucht viel mehr qualitativ gute und bezahlbare Kinderbetreuungsangebote, wobei deren Ausbau am besten in Zusammenarbeit von Firmen und Kantonen erfolgt. Die Änderung der geschlechterstereotypen Rollenerwartungen setzt ein gesellschaftliches Umdenken voraus. Dabei helfen Vorbilder: Wenn junge Frauen bei anderen sehen, dass ein guter Job auch mit Kindern und der Beteiligung des Partners funktioniert, trauen sie sich das auch eher selber zu. Die Firmen selbst können mit flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen dazu beitragen, dass mehr Frauen in Führungspositionen kommen.

Was ist spezifisch gegen den berüchtigten Karriereknick von gut ausgebildeten jungen Frauen zu empfehlen?

Wir brauchen flexiblere Karrierewege. Die «Rush Hours of Life», in denen gleichzeitig ein berufliches Fortkommen wichtig ist, die Familie gegründet wird und Weiterbildung gemacht werden soll, überfordert



GUDRUN SANDER

ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St. Gallen. Unter ihrer Leitung als Direktorin steht die Management-Weiterbildung «Women Back to Business» sowie das Competence Centre for Diversity and Inclusion. Sie forscht im Bereich «Inclusive Leadership», Diversity, Frauenförderung und Führung von gemischten Teams und berät Firmen, NPO und öffentliche Verwaltungen bei der Umsetzung von Initiativen.

Wie weit haben es Frauen selber in der Hand, mit den Männern in den Führungspositionen gleichzuziehen?

Sie dürfen nicht gleich beim ersten Gegenwind aufgeben. Und sie dürfen sich nicht aus Bequemlichkeit in die Familienunterstützungsrolle zurückziehen. Wichtig ist weiter die Wahl eines Partners, der sich in gleichem Masse für die Familie engagiert. Frauen sollten sich auch generell mehr zutrauen und einen Job nicht erst dann übernehmen, wenn sie das Gefühl haben, alles zu können.

Manche Frauen und Männer gehen davon aus, dass alles nur eine Frage der Zeit ist, bis wir gleich viele Chefinnen wie Chefs haben. Teilen Sie diese Meinung?

Nein, völlig von alleine wird es nicht passieren oder viel zu lang dauern. Es braucht die erwähnten Anpassungen der politischen und unternehmerischen Rahmenbedingungen.

Worauf achten Sie persönlich bei Führungsaufgaben ganz besonders? Was ist Ihnen am wichtigsten?

Ich selber versuche, Mitarbeiterinnen durch Delegation von Aufgaben, gute Begleitung und eine hohe Flexibilität bei den Arbeitszeiten zu unterstützen. Dabei stehen klare Aufgaben und Ziele, meine Erreichbarkeit bei Fragen und Problemen und eine grosse Freiheit bei der Aufgabenerfüllung im Vordergrund.

Interview: Pirmin Schilliger

viele junge Familien. Dass der Karrierehöhepunkt mit 40 bis 45 Jahren erreicht sein soll, ist völlig unsinnig, wenn wir zukünftig vermutlich bis siebzig arbeiten. Es muss möglich sein, zwischendurch auch einen weniger anspruchsvollen Job zu machen, ohne sich deswegen Entwicklungsmöglichkeiten zu verbauen, oder sich in einem sozialen Projekt zu engagieren. Quereinsteige müssen zudem einfacher werden. Unsere eigenen Untersuchungen zeigen, dass eine hohe Flexibilität der Arbeitsmodelle mit einer klaren Ergebnisorientierung für Frauen das beste Umfeld ist, um auch mit kleinen Kindern erfolgreich im Berufsleben bleiben zu können.

Was halten Sie von der Forderung nach Frauenquoten für die oberen leitenden Gremien in Wirtschaft und Gesellschaft?

Frauenquoten im Verwaltungsrat wären einfach umzusetzen, denn es gibt dafür genügend qualifizierte Frauen. Weibliche Verwaltungsräte wären auch sichtbare Vorbilder, die andere Frauen motivieren würden. Frauenquoten in Geschäftslei-

tungen halte ich dagegen für unrealistisch. Dazu müssen sich zuerst die Unternehmenskulturen ändern.

Welche männerspezifischen Massnahmen könnten den Frauen den Weg in die Führungsetagen erleichtern?

Eine entscheidende Hilfe wäre ein Elternurlaub, der zwischen Frau und Mann geteilt werden muss. Damit würde es normal, dass auch Männer für eine gewisse Zeit «weg» sind. Die Arbeitsmodelle und Arbeitspensum von Frauen und Männern würden sich so langsam angleichen. Doch im Moment sitzen viele Frauen in der Teilzeitfalle, derweilen ihre überarbeiteten Männer gerne das Arbeitspensum reduzieren würden, es aber nicht wagen, weil sie negative Auswirkungen auf ihre Karriere befürchten. Wenn Frauen UND Männer lebensphasengerecht arbeiten können, dann würden sich die Führungspositionen mittelfristig auch besser verteilen. Natürlich kann jetzt schon jeder Mann in einer entsprechenden Position Frauen ermuntern, befördern und weiterentwickeln.

Gegen den Strom mit Mut

Der 6. September war ein besonderer Tag: Die Schweizer Kader Organisation SKO präsentierte zusammen mit der Bank Coop ein Quartett starker, selbstbewusster Frauen, die ihrem Publikum praktische Tipps für mehr Durchsetzungskraft und Erfolg vermittelten. Das Auditorium war begeistert.



Gerlinde Manz-Christ, Honey Thaljieh, Hanspeter Ackermann (Bank Coop), Inger Nilsson, Meta Hildebrand (v.l.)

Wer Grenzen mutig überschreitet hat durchschlagenden Erfolg! Diese Erfahrung haben vier erfolgreiche Frauen den 260 hauptsächlich weiblichen Teilnehmenden des einmaligen Events der SKO und der Bank Coop «Gegen den Strom mit Mut» eindrücklich vermittelt: Fernsehköchin und Unternehmerin Meta Hildebrand, Pippi Langstrumpf-Schau-spielerin Inger Nilsson, Honey Thaljieh, FIFA-Communications-Managerin und Co-Gründerin der palästinensischen Frauen-

fussball-Nationalmannschaft sowie die bekannte Wirtschaftsexpertin Gerlinde Manz-Christ, die das Podium moderierte.

Erfolgsrezept für beherzte Frauen

Die Nachfrage für den Event vom 6. September im Six ConventionPoint in Zürich war so gross, dass der Anlass innerhalb weniger Tage ausgebucht war. Nur die Schnellentschlossenen konnten sich ein Ticket sichern – und sie wurden nicht enttäuscht. In der Podiumsdiskussion erfuhren sie, wie man Kompetenz, Wissen und Mut zu einem schlagkräftigen Ganzen kombiniert. Meta Hildebrand betonte, wie wichtig es ist, gegen sich selbst und die inneren Widerstände zu gewinnen. Dazu braucht es puren Egoismus, der für den Erfolg durchaus fördernd sein kann, sowie den Drang nach Selbstverwirklichung und den Mut, das zu tun, was man für richtig hält. Nicht zu vernachlässigen ist Durchhaltevermögen, denn Erfolg braucht meistens etwas länger. Inger Nilsson musste lernen, im privaten Leben sie selbst zu sein – und nicht die weltbekannte Pippi Langstrumpf. Sie empfahl, das zu tun, was man wirklich liebt, und dafür mit Herzblut und innerem Feuer zu kämpfen. Honey

Thaljieh bezeichnete ihre Kindheit in Palästina als Herausforderung. In der patriarchalisch geprägten Welt wurde Fussball ausschliesslich als Männersport gesehen. Dagegen opponierte sie erfolgreich – bis auch die Jungs realisierten: Die hat Talent. Fussball hat ihr nicht nur Identität gegeben, sondern auch eine Bühne für den Kampf um Gleichberechtigung. Gerlinde Manz-Christ fasste schliesslich den Erfolg der drei Frauen als Quintessenz zusammen: Mach das Unmögliche möglich, gib niemals auf und schwimm mutig gegen den Strom. Die anregenden Gespräche beim anschliessenden Flying Dinner bildeten den erfolgreichen Abschluss eines einmaligen Abends, der bei allen Beteiligten eine starke Wirkung hinterlassen hat. ●

Marcel Weibel, SKO

IMPRESSIONEN

TRAILER

www.youtube.com/watch?v=bbupM2p8kyo

BILDER

www.flickr.com/photos/sko-asc-asq/albums/72157673813134945

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN/ÉDITEUR
Schweizer Kader
Organisation SKO
Postfach, 8042 Zürich
Tel. 043 300 50 50
info@sko.ch
www.sko.ch

REDAKTION/RÉDACTION
Petra Kalchofner
leader@sko.ch

MEDIA/MÉDIA
www.sko.ch/media

**INSERATE/
ANNONCES**
Jeannette
Häsler-Daffré
j.haesler@sko.ch

DRUCK/IMPRESSION
Sihldruck AG
www.sihldruck.ch

**GESTALTUNG/
MISE EN PAGE**
Sihldruck AG
www.sihldruck.ch

**ERSCHEINUNGSWEISE/
PARUTION**
6-mal jährlich
6 fois par année
(2 digitale Ausgaben)

**NÄCHSTE AUSGABE/
PROCHAÎNE ÉDITION**
Februar 2017

THEMA/THÈME
Der moderne Leader

**REDAKTIONSSCHLUSS/
DÉLAI RÉDACTIONNEL**
28.10.2016

AUFLAGE/TIRAGE
13'000 Exemplare/
exemplaires
(11'787 WEMF-beglaubigt)

Geht an alle Mitglieder
der SKO



Kurs halten in der digitalen Arbeitswelt

Die digitale Transformation hat nicht nur Konsequenzen für die Unternehmenskulturen, sondern verändert auch die Führungsarbeit. Zum Thema «Führen in der digitalen Arbeitswelt» setzte sich der diesjährige SKO-LeaderCircle Plus mit der Digitalisierung und ihren Folgen für die Führungskräfte auseinander.

Der digitale Wandel verändert nicht nur Geschäftsmodelle, sondern stellt auch das Führungsverhalten von Managerinnen und Managern auf den Kopf. Teams sind auf der ganzen Welt verstreut und kommunizieren über virtuelle Plattformen. Der Umgang mit digitaler Technologie erfordert ganz neue Regeln für den Datenschutz. Die Generation Y fordert ein neues Führungsmodell, das demokratischer, sinn-

stiftender und weniger hierarchisch ist und natürlich die neusten Kollaborationstools beinhaltet. Der SKO-LeaderCircle Plus versuchte am 21. September im Technopark in Zürich Lösungsansätze für diese neuen Anforderungen zu entwickeln. In einem ersten Schritt geschah das in intensiven Arbeitssessions am Nachmittag, wo Experten über die digitale Transformation in ihrem Geschäftsmodell und in ihrem Führungsverhalten gesprochen haben. Am Abend wurden die Ergebnisse einer aktuellen Studie zum Thema, durchgeführt von der Universität St. Gallen, präsentiert. Auf dem abschliessenden Podium unter der Leitung von «Handelszeitung»-Chefredaktor Stefan Barmettler debattierten Thomas Stirnimann, Claudia Giorgetto, Guido Schilling und Paul Kummer über Problemfelder und Lösungsansätze aus der Praxis.

Handelszeitung

SKO-LEADERCIRCLE 2017

Reservieren Sie sich bereits jetzt die Termine 2017:

38. SKO-LeaderCircle
Mi., 15. März 2017, 17.30–21 Uhr

39. SKO-LeaderCircle
Mi., 14. Juni 2017, 17.30–21 Uhr

4. SKO-LeaderCircle Plus
Do., 14. September 2017, 13–21 Uhr



3. SKO-LeaderCircle Plus mit Podium (Bild mitte). Bild oben (v.l.): Nora Mae Herzog Omotayo, SKO, Markus Schrüfer, BytePocket, Judith Niederberger. Bild unten (v.l.): Jessica Färber, Anna Schuler, Sabrina Heini, Universität St. Gallen.

Erfolgreiches Networking...

Spannende Referate...

Exquisiter Lunch in grandioser Umgebung...



Business-Excellence-Forum «BEF»

BEF-Club Zürich

WILLKOMMEN im
aktiven und attraktiven
Business-Club!

www.business-excellence-forum.ch



BEF-Gründer und
Präsident: Herby Carl

Restaurant Die Waid
www.diewaid.ch



Rompere i tradizionali ruoli di genere

In che modo la digital disruption promuove la diversità e quindi la parità di trattamento tra uomo e donna in azienda.

Digital disruption definisce il problema che si verifica quando qualcosa che già esiste viene sostituito da un'innovazione digitale. Modifica il modo in cui comunichiamo, acquistiamo i prodotti, impariamo e lavoriamo. Ogni azienda attraversa una trasformazione digitale. Per realizzarla con successo, occorre un cambiamento nel modo di pensare e un'apertura al nuovo, ma soprattutto innovazione. La giusta composizione dei talenti nei gruppi di lavoro è una chiave importante per raggiungere questi obiettivi.



Le donne ne approfittano: Con la crescente competenza digitale si innalza il livello di occupazione.

Una nuova visione dello status quo

Nelle Filippine, donne e uomini sono rappresentati in modo paritario a tutti i livelli gerarchici professionali. Le opinioni differenti tra uomini e donne vengono considerate e valutate in egual modo, il che porta alla costituzione di team di grande successo. Team eterogenei possono conseguire risultati sorprendenti anche in situazioni di conflitto e le decisioni possono divergere dall'opinione iniziale. Tendiamo a stimare le persone che la pensano come noi, che sono sulla nostra stessa lunghezza d'onda. Per noi è comodo, non crea conflitti né dubbi sui nostri punti di vista. Tuttavia, in questo modo difficilmente riusciamo a ottenere una nuova prospettiva illuminante. Ma la diversità, una nuova visione dello status quo, crea nel mondo della digital disruption gli impulsi decisivi per preparare un'azienda ad affrontare il futuro.

Le donne beneficiano della competenza digitale

Per competenza digitale si intende il modo in cui uomini e donne utilizzano le tecnologie digitali nella vita di tutti i giorni, con quale frequenza comunicano tramite Internet e le applicazioni smartphone, pagano le fatture e così via. Ma quale ruolo svolge la competenza digitale nella costituzione dei team? Come può aiutare soprat-

tutto le donne a conquistare posizioni dirigenziali e assicurarsi una diversità ottimale? Per approfondire tali questioni, Accenture ha misurato il grado di competenza digitale in 31 paesi, analizzandone gli effetti sul livello di formazione, sull'occupazione e sulle possibilità di carriera. Il risultato dimostra che gli uomini in tutti i paesi hanno un grado di competenza digitale superiore rispetto alle donne. Per contro, a parità di competenza digitale, le donne hanno un grado di formazione superiore rispetto agli uomini. Quindi, quanto più le donne si occupano di strumenti digitali, aumentando così la loro competenza digitale, tanto più si distinguono dagli uomini in termini di formazione. Il risultato sorprendente dello studio è che le donne sanno trasformare meglio la loro competenza digitale in successo formativo. In tutti i paesi esaminati, il grado di occupazione degli uomini è migliore rispetto a quello delle donne. Ciò nonostante, una maggiore competenza digitale negli uomini non influisce in misura sostanziale sul grado di occupazione. Al contrario, una più elevata competenza digitale nelle donne equivale a un grado di occupazione notevolmente superiore. Lo studio presenta la seguente conclusione: le donne usufruiscono maggiormente della competenza di-

gitale rispetto agli uomini. Oggi, il livello di occupazione è ancora al di sotto di quello degli uomini, ma la crescente competenza digitale colma la lacuna.

Risultati ottimali

La digitalizzazione può creare nuove soluzioni che finora non esistevano. La direzione aziendale, che promuove in modo mirato le competenze digitali dei suoi collaboratori e in particolare delle donne, contribuisce alla parità di trattamento tra uomo e donna. Ciò crea il giusto mix di talenti nei team, che a loro volta conseguono risultati ottimali e accompagnano l'azienda nel passaggio all'era digitale. La promozione mirata della competenza digitale è un fattore determinante del percorso verso la parità di trattamento.

ALEXANDRA MACHNIK
Managing Director presso Accenture.



www.accenture.ch

D'avantage qu'une question d'égalité

Exiger un plus grand nombre de femmes dans les hautes sphères de direction n'est plus seulement une question d'égalité. Car c'est le succès économique et la pérennité des entreprises qui est en jeu.

Selon l'étude McKinsey «Women Matter», les entreprises comptant une grande part de femmes dans le conseil d'administration atteignent 47 pourcent de plus de bénéfice que la moyenne de la branche. Autre fait révélateur, à savoir les résultats de l'étude Eurofound 2013: dans le jugement des collaborateurs, les femmes directrices s'en tirent nettement mieux que leurs collègues masculins.

Trop peu de top-manager au féminin

Cependant, l'économie n'offre pas suffisamment de chances aux femmes de prouver leurs capacités à diriger: les 180 plus grandes entreprises de Suisse comptent seulement quatre présidentes de conseil d'administration. Celles avec plus de 30 pourcent de femmes dans ce même conseil ne sont que vingt. Pour ce qui est du top management des entreprises cotée en bourse, la part des femmes atteint péniblement 6 pourcent. Selon les estimations d'experts, il faudra attendre des décennies jusqu'à ce que les femmes et les hommes soient égaux dans les fonctions dirigeantes. L'économie n'a toutefois besoin que de

Les femmes disposent des capacités nécessaires pour les postes de direction.

bons managers, hommes ou femmes. Les exigences actuelles du top management s'orientent en revanche vers des compétences attribuées essentiellement aux femmes, telles que la pensée réseautée, le talent de communication et l'esprit d'équipe. «Être un bon dirigeant ne dépend que très peu du fait d'appartenir au genre féminin ou masculin», selon les dires de Gabrielle Wanzenried, professeure à la Haute Ecole de Lucerne. Le point déterminant se nomme diversité, donc une bonne mixité hommes/femmes dans les fonctions dirigeantes.

La réelle pierre d'achoppement

L'argument que la Suisse manque de femmes avec des formations élevées ne tient plus. En effet il y a bien longtemps que la part des femmes universitaires est plus élevée que celle des hommes. Et c'est une grande perte de savoir-faire et de ressources que de renoncer à intégrer ces femmes dans le marché du travail. «La réelle pierre d'achoppement réside dans le fait que la voie vers le haut dépend et se heurte au fait de fonder une famille», poursuit Gabrielle Wanzenried. La répartition traditionnelle des rôles, à savoir la femme aux fourneaux et l'homme au boulot, continue apparemment à avoir cours dans notre pays. Pour nombre de femmes, la maternité est un obstacle à la carrière, les offres de travail hautement qualifié et à temps partiel faisant défaut. Bien des choses devront encore se mettre en mouvement pour que l'accès aux postes de cadres soit égalitaire entre les femmes et les hommes. Le quota de femmes n'y suffira nullement. Un changement fondamental de culture et des carrières plus flexibles sont une nécessité.

Pirmin Schilliger



Jürg Eggenberger, directeur ASC

LES FEMMES SONT-ELLES DE MEILLEURS MANAGERS?

Une provocation, le titre de cette édition? Différentes études aboutissent cependant à ce résultat. Dans l'étude Eurofound 2013 «Women, men and working conditions in Europe», les collaborateurs évaluent nettement plus élevées les performances des directrices que celles des hommes. L'étude «Leadership-Barometer» de la Haute Ecole Kalaidos et de l'ASC sur les défis posés au top management démontre que les femmes cadres considèrent ces défis moins importants que leurs collègues masculins. Ainsi, les femmes sont plus à l'aise avec la communication et les relations avec la clientèle. Il semble qu'elles sont plus compétentes dans ce domaine et que leur travail de dirigeantes en est facilité. Dans un monde du travail numérique et sans frontières, les compétences sociales deviennent essentielles, car le soutien, l'intégration et le développement de la confiance sont basés sur celles-ci. Et malgré tout, les femmes cadres sont largement sous-représentées en Suisse – une ineptie face à la pénurie de personnel hautement qualifié. A l'avenir, il ne suffira plus aux employeurs de se positionner de manière attrayante sur le marché. Diversité, ouverture et conditions flexibles de travail formeront les clés du succès commercial et du recrutement du personnel.



Karin Perraudin, présidente du Groupe Mutuel

Karin Perraudin présente, à mi-parcours de sa vie active, une expérience professionnelle impressionnante. Membre du Conseil d'administration de la BGV à 27 ans, elle a poursuivi sa carrière au sein des entreprises tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Elle nous livre ici ses réflexions sur sa riche expérience de femme-manager.

Quel a été votre parcours professionnel?

Après ma licence HEC à l'Université de Lausanne, j'ai obtenu mon diplôme fédéral d'expert-comptable. J'ai ensuite acquis quelques années d'expériences opérationnelles dans des entreprises, enrichies par

un mandat politique de huit ans en qualité de députée. En 2011, j'ai saisi la chance qui m'a été offerte d'assumer la Présidence du Conseil d'administration de la BGV. Depuis, j'ai eu d'autres opportunités au niveau stratégique et participe actuellement à plusieurs conseils d'administration de sociétés, comme celui du Groupe Mutuel, de Valais Wallis Promotion ou de l'Aéroport de Genève.

Quels sont les obstacles que vous avez dû franchir?

Le stéréotype de la femme à la maison existe. Cette image du rôle de la femme fait encore partie d'un héritage culturel qui demeure dans bien des esprits. Il faut du temps pour que les mentalités changent fondamentalement. Mais cette évolution est en marche. Elle chemine tranquillement grâce au nombre toujours croissant de femmes qui obtiennent des diplômes universitaires et qui occupent des postes de cadres et de dirigeants. On voit ainsi de plus en plus de femmes qui sont présentes à des événements, qui participent à des manifestations économiques, sociales, politiques ou culturelles. Un autre obstacle pourrait être la capacité de s'engager dans trois rôles parallèles: celui de mère, d'épouse et de professionnelle. Cette gestion quoti-

dienne représente un véritable casse-tête qui exige énormément d'heures de travail, des prouesses d'organisation et qui peut engendrer un stress permanent. Cette situation est d'autant plus compliquée à gérer que les infrastructures éducatives de la petite enfance comme les crèches sont encore insuffisantes et que le système scolaire suisse hypothèque encore trop lourdement le temps et la qualité de la relation parents-enfants. Enfin, pour acquérir confiance et crédibilité, le handicap de la jeunesse peut aussi en être un. Et pour une jeune femme, que j'ai été, c'est parfois le parcours du combattant. Mais comme je l'ai dit, tout cela évolue, bien heureusement.

Et sur un plan plus personnel quels ont été vos atouts?

J'ai tout d'abord eu la chance de vivre mon enfance et ma jeunesse au sein d'une famille d'entrepreneurs. Cette éducation, cet environnement constituent certainement le fondement qui a guidé mes choix professionnels. Par ailleurs, dès la fin de mes études, je me suis beaucoup engagée dans des mouvements économiques, sociaux et politiques. Cette soif de découvrir, de progresser, de participer et de m'engager sans rien attendre en retour m'a appris, à vaincre les incertitudes, à faire des choix tout en y mesurant les risques, à construire une confiance en soi et en définitive, à être capable de saisir les chances et les opportunités qui se présentaient sur mon chemin. Enfin, je pense très fortement qu'une carrière professionnelle, quelle qu'elle soit, se construit, en priorité, sur des valeurs, notamment éthiques, sur un engagement sans faille et sur une volonté de servir et de faire progresser l'entreprise.

Interview: Jean-Pierre Rausis



«Pour une jeune femme, que j'ai été, c'est parfois le parcours du combattant.»

Femmes et carrière: comment lever les freins?

Annonçons-le une bonne fois pour toute: le mot carrière n'est pas un gros mot! Les femmes sont tout à fait légitimes à mener une carrière et à la concilier avec leur vie personnelle. Or les chiffres sont formels. Comment dès lors lever les freins?

Les chiffres de l'OFS le prouvent, le nombre de postes de cadres occupés par les femmes sont encore bien minoritaires et il en va de même pour les postes dans les conseils d'administration. Bien que le taux d'activité professionnelle des femmes ait nettement augmenté notamment par le biais du travail à temps partiel, la situation évolue très gentiment. Or, il a été démontré dans plusieurs études que les entreprises dirigées par des directions mixtes présentent une productivité supérieure. Encore faut-il envisager ce qu'est faire carrière? Si l'on se réfère au Larousse, il s'agit d'une «profession à laquelle on se consacre et comportant des étapes» ou encore: «vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir». On est donc bien loin du stéréotype de la personne arriviste sans enfant et dont les dents raient le parquet tellement grande est son ambition. Et c'est bien là que tout le travail commence. Car ne nous leurrions pas, les freins aux carrières féminines sont certes organisationnels (ex. le plafond de verre), mais pas uniquement. Beaucoup de résistances se trouvent aussi chez les femmes elles-mêmes. Il est donc capital de lever ces freins.

Career Women, une initiative de la HES-SO

L'initiative Career Women (www.career-women.ch) joue un rôle de facilitateur (donner les clés) pour la mise en œuvre des acquis et des compétences appris au cours de la formation par les étudiantes. Ce projet poursuit deux objectifs: d'une part, sensibiliser les étudiants et étudiantes aux réalités professionnelles et d'autre part, proposer des actions concrètes de développement tant pour les



«Career Women» propose des actions concrètes de développement.

étudiantes que pour les alumni. Pour ce faire, différentes pistes de déploiement sont envisagées. La sensibilisation passe notamment par des portraits de femmes et d'hommes ayant fait carrière (valeur d'exemple), par des conférences ou encore par des initiatives particulières comme par exemple la réalisation du film L'Equation qui apporte une réflexion sur la work life balance (www.hes-so.ch/fr/couple-travail-famille-equation-fragile-3396.html). Au niveau des actions concrètes, nous avons par exemple mis sur pied des ateliers d'autopromotion pour les étudiantes au niveau bachelor et master. Ainsi, les participantes ont pu apprendre à négocier leur salaire, s'inquiéter de leur e-réputation, appréhender la ma-

nière dont elles s'adressent aux médias et enfin à booster leur CV (<https://youtu.be/pSq-JveUz4>). Nous organisons également du coaching/mentoring d'étudiantes par des professionnelles du monde économique. En 2016, nous avons décerné le premier prix Career Women, prix annuel pour les jeunes alumni.

Par conséquent, les femmes doivent croire en elles-mêmes, dépasser leurs appréhensions, se faire connaître en développant leur réseau comme par exemple en faisant partie de l'Association suisse des cadres, etc. Faire carrière n'est pas un «gros mot» et tout est possible si l'on s'en donne les moyens.

Alexandra Hugo,
HES Valais Wallis, Sierre

Lohndiskriminierung – noch lange nicht vom Tisch?

Im Durchschnitt verdienen Frauen für gleichwertige Arbeit deutlich weniger als Männer. Einige Unterschiede können durch Faktoren wie unterschiedliche Arbeitsverhältnisse, Berufserfahrung, Ausbildung oder Alter erklärt werden. Aber längst nicht alle. Sie stellen eine Diskriminierung dar.

Der Grundsatz der Lohngleichheit für Frau und Mann ist in der Bundesverfassung seit 1981 fest verankert. Seit 1996 hält das Gleichstellungsgesetz ein allgemeines Diskriminierungsverbot im Bereich der Erwerbsarbeit fest. Trotzdem liegen die Löhne der Frauen in der Schweiz gemäss Statistiken des Bundes durchschnittlich 20 Prozent unter denjenigen der Männer. Kaderfrauen verdienen gar bis zu 30 Prozent weniger als Männer. Gemäss Gleichstellungsgesetz gilt: Werden Frauen und Männer innerhalb desselben Unternehmens bei gleicher Qualifikation und Erfahrung für gleiche oder gleichwertige Arbeit unterschiedlich entlohnt, liegt Lohndiskriminierung vor. Lassen sich die aufgezeigten Lohnunterschiede rechtlich gesehen erklären oder gar rechtfertigen?

Karriereknick durch Familie

Unterschiede in den Erwerbsbiografien von Frauen und Männern finden sich tatsächlich: Die meisten Frauen durchleben Schwangerschaften und Stillzeiten – oft folgt darauf unfreiwillig ein Karriereknick.

Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit als Männer, oder in sogenannt «prekären Arbeitsverhältnissen», wie in der Arbeit auf Abruf und in befristeten Arbeitsverhältnissen. Daraus resultieren unter anderem tiefe und unregelmässig hohe Löhne sowie finanzielle Einbussen im Hinblick auf die Altersvorsorge und die Absicherung im Falle von Krankheit, Unfall oder Mutterschaft. Über die Erwerbsersatzordnung (EO) finanziert, berechtigt dieser zu einer Entschädigung von 80 Prozent des bisherigen Lohnes, maximal jedoch zu 196 Franken pro Tag (Stand 1.1.2016).

Keine Rechtfertigung für Diskriminierung

Das Gleichstellungsgesetz schützt Männer und Frauen vor direkter sowie vor indirekter Diskriminierung. Weder unter Berufung auf den Zivilstand, die familiäre Situation oder auf eine Schwangerschaft lässt sich Diskriminierung rechtfertigen. Diskriminierung ist «in Bezug auf Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung» ebenso verboten wie «durch jedes belästigende Verhalten sexueller Natur». Dem Arbeitgeber, der nicht nachweisen kann, dass er notwendige, angemessene und billigerweise zumutbare Massnahmen zur Vorbeugung gegen sexuelle Belästigung getroffen hat, drohen Entschädigungs- und Genugtuungszahlungen – nebst den ohnehin geschuldeten vertraglichen Leistungen. Den entsprechenden Verfehlungen kann gerichtlich mit Unterlassungs-, Beseitigungs- oder Feststellungsklage begegnet werden. Sie können – in Ausweitung des Kündigungsschutzes im OR – die Folgen der missbräuchlichen Kündigung nach sich ziehen.

Nötige Massnahmen sprechen Bände

Ausreichend Gründe für einen Arbeitgeber, sich keine Lohn- oder sonstige Diskriminierung leisten zu wollen. Die zahlreichen von staatlicher Seite zusätzlich verwirklichten Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau sprechen eine andere Sprache. Gleichstellungsbüros auf Bundes- und kantonaler Ebene, das Universitätsförderungsgesetzes und das Bundesprogramm «Chancengleichheit von Mann und Frau an Hochschulen» bezwecken seit dem Jahr 2000 die Förderung des weiblichen akademischen Nachwuchses und die Vereinbarkeit von akademischer Karriere und Familie. Im Oktober 2014 musste der Bundesrat dennoch zusätzliche Massnahmen gegen Lohndiskriminierung von Frauen ankündigen: Neu sollen Arbeitgeber gesetzlich zu Lohnanalysen und unabhängigen Kontrollen verpflichtet werden. Rechtlich gesehen ist die Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen nicht zu rechtfertigen. Bestenfalls sind sie historisch erklärbar.

ENTSCHEIDE NACH GLEICHSTELLUNGSGESETZ

Die Datenbank «Entscheide nach Gleichstellungsgesetz» enthält Verfahren und Fälle aus den deutschschweizer Kantonen, die auf dem Bundesgesetz für die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz) und/oder auf dem Verfassungsgrundsatz der Lohngleichheit basieren (Art. 8 Abs. 3 Bundesverfassung). Die Datenbank ist ein gemeinsames Projekt der Deutschschweizer Fachstellen für die Gleichstellung von Frauen und Männern. www.gleichstellungsgesetz.ch

CHRISTIANE TURECZEK

ist Juristin im Rechtsdienst der Schweizer Kader Organisation SKO. Der SKO-Rechtsdienst steht allen Mitgliedern für Beratungen in sämtlichen Rechtsbereichen kostenlos zur Verfügung.



Tel. 043 300 50 62
rechtsdienst@sko.ch
www.sko.ch

Traditionelle Geschlechterrollen aufbrechen

Wie digitale Disruption die Diversität und damit die Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen fördert.



Frauen profitieren: Mit steigender digitaler Kompetenz erhöht sich der Beschäftigungsgrad.

Digitale Disruption bezeichnet die Störung, die entsteht, wenn etwas Bestehendes durch eine digitale Innovation abgelöst wird. Sie verändert die Art, wie wir kommunizieren, Produkte erwerben, lernen und arbeiten. Jedes Unternehmen geht durch eine digitale Transformation. Um diese erfolgreich durchzuführen, benötigt es ein Umdenken und Offenheit für Neues, vor allem aber Innovation. Die richtige Zusammensetzung von Talent in Arbeitsteams ist ein wesentlicher Schlüssel, um diese Ziele zu erreichen.

Neuer Blick auf Gewohntes

Auf den Philippinen sind Frauen auf allen beruflichen Hierarchieebenen gleich stark vertreten wie die Männer. Die unterschiedlichen Ansichten von Männern und Frauen werden gleich berücksichtigt und gewertet, was zu sehr erfolgreichen Teams führt. Selbst in Konfliktsituationen können heterogene Teams überraschende Ergebnisse erzielen und Entscheidungen von der ursprünglichen Meinung abweichen. Wir tendieren dazu, Personen wertzuschätzen, die denken wie wir selbst, die auf unserer Linie sind. Das ist komfortabel für uns, es bringt weder Konflikte noch

Zweifel an unseren eigenen Ansichten mit sich. Damit gelingt es uns aber kaum, eine neue, erhellende Perspektive zu gewinnen. Die Diversität, ein neuer Blick auf Gewohntes, schafft aber in der Welt der digitalen Disruption die entscheidenden Durchbrüche, um ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Frauen profitieren von digitaler Kompetenz

Unter digitaler Kompetenz versteht man die Art und Weise, wie Männer und Frauen digitale Technologien im Alltag nutzen. Wie häufig sie via Internet und Smartphone-Applikationen kommunizieren, Rechnungen bezahlen und so weiter. Doch welche Rolle spielt die digitale Kompetenz beim Zusammenstellen von Teams? Wie kann sie insbesondere den Frauen helfen, in Führungspositionen zu kommen und eine optimale Diversität sicherstellen? Um solchen Fragen auf den Grund zu gehen, hat Accenture in 31 Ländern den Grad der digitalen Kompetenz gemessen und deren Auswirkung auf Bildungsstand, Beschäftigung und Aufstiegsmöglichkeiten analysiert. Das Ergebnis zeigt, dass Männer in allen Ländern einen hö-

heren Grad an digitaler Kompetenz aufweisen als Frauen. Umgekehrt erreichen Frauen bei gleicher digitaler Kompetenz einen höheren Bildungsgrad als Männer. Je intensiver sich Frauen also mit digitalen Hilfsmitteln beschäftigen und somit ihre digitale Kompetenz erhöhen, desto mehr setzen sie sich bildungstechnisch von den Männern ab. Das erstaunliche Fazit der Studie: Frauen können ihre digitale Kompetenz besser in Bildungserfolg umsetzen. In allen untersuchten Ländern ist der Beschäftigungsgrad für Männer besser als für Frauen. Bei Männern wirkt sich eine steigende digitale Kompetenz jedoch nicht wesentlich auf den Beschäftigungsgrad aus. Bei Frauen hingegen ist mit steigender digitaler Kompetenz ein signifikant höherer Beschäftigungsgrad zu erkennen. Die Studie führt zu folgendem Fazit: Frauen profitieren mehr von digitaler Kompetenz als Männer. Das Beschäftigungsniveau liegt heute noch unter dem der Männer, aber mit der wachsenden digitalen Kompetenz schliessen sie die Lücke.

Optimale Ergebnisse

Die Digitalisierung kann neue Lösungen schaffen, die bisher nicht existiert haben. Die Unternehmensleitung, die digitale Kompetenzen seiner Mitarbeiter und insbesondere von Frauen gezielt fördert, leistet einen Beitrag zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Dies bringt den richtigen Talentmix in die Teams, die dann wiederum optimale Ergebnisse erzielen und das Unternehmen durch den digitalen Zeitwandel begleiten. Die gezielte Förderung der digitalen Kompetenz ist ein beschleunigender Faktor auf dem Weg zur Gleichstellung. ●

ALEXANDRA MACHNIK
Managing Director bei Accenture.



www.accenture.ch

«Echte Führungskräfte polarisieren nun mal»

Petra Jenner war Chefin von Microsoft Schweiz. Meta Hiltebrand hat sich in der Gourmet-Gastronomie etabliert. Zwei sehr unterschiedliche Frauen aus zwei Generationen diskutieren über ihren erfolgreichen Weg in klassischen Männerdomänen.

Frau Jenner, warum konnten Sie sich als Frau in der IT-Branche durchsetzen?

Petra Jenner: Kompetenz gehörte dazu und der absolute Wille, diesen Weg zu gehen. Dazu braucht es bei Männern wie bei Frauen echte Förderer, die an einen glauben. In meinem Fall waren das Männer, und ich bin sehr dankbar, dass es sie gegeben hat.

War der Schritt in die erste Führungsposition am schwierigsten?

Jenner: Ja, denn der ist mit der Unsicherheit aller verbunden, ob man als Führungsposition auch geeignet ist. Nach ganz oben in eine Geschäftsleitung oder in einen Vorstand ist es dann nochmals ein grosser Schritt.

Meta Hiltebrand: In der Gastronomie ist das anders. Es gibt da vor allem Ego-Tier-

chen, und es geht weniger um Wissen teilen und dergleichen. Mit viel Willen und Einsatz kann man in der Gastronomie gut aufsteigen. Es ist aber auch eine körperliche Frage, weil es sehr anstrengend ist mit sehr langen Arbeitszeiten und kaum noch Privatleben. Da scheitern viele Frauen, weil sie das nicht wollen. Es geht auch sehr rau zu und her. Mir hat geholfen, dass es mich nie gestört hat, wenn mich jemand nicht mochte. Für mich zählte nur, ob jemand etwas zu bieten hat. Ich habe Vorgesetzte erlebt, die menschlich furchtbar waren. Trotzdem konnte ich von deren Fähigkeiten und Qualitäten profitieren. Frauen können das oft nicht trennen. Vermutlich ticke ich da eher wie ein Mann.

Jenner: Ich glaube, alle brauchen Förderer. Hatten Sie gar keine?

Hiltebrand: Doch zwei. Einerseits mein Chef in der Lehre, Fabio Codarini, der für mich bis heute sehr wichtig ist, und andererseits meine Schwester, eine erfolgreiche Werberin und Unternehmerin. Sie hat mir den letzten Kick gegeben und mich gelehrt, mich auf mein Talent zu konzentrieren und alles andere abzugeben.

Braucht es betont männliche Eigenschaften, um weiterzukommen?

Jenner: Was heisst schon männliche Eigenschaften? Das ist mir zu plakativ. Man braucht gewisse Begabungen. Man muss entscheidungsfreudig sein, und man braucht ein gutes Gespür für Menschen. Man muss wissen, wie man Teams zusammensetzt, wie man sie motiviert und weiterentwickelt. Und man muss eine Vision haben, wohin man ein Team oder eine Firma bringen will.

Hiltebrand: In einer von Männern dominierten Gruppe kommen einfach oft die Klischees. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man als Frau bestimmt auftritt, sind die Männer meistens offen dafür und hören einem zu. Frauen gehen den Konflikten halt eher aus dem Weg.

Waren Sie immer so forsch, wie Sie es heute sind?

Hiltebrand: Ich war nicht so direkt früher, habe aber mit der Zeit gemerkt, dass ich ohne diese Eigenschaft nicht vorwärtskomme.

Jenner: Bei mir wars genau so. Man muss sich für seine Ziele stark einsetzen. Frauen meiner Generation machen das weniger als Männer. Man muss lernen, seine Ziele zu artikulieren und mutig zu sein und sich zum Beispiel überhaupt erst zu bewerben für gewisse Stellen.



PETRA JENNER

(50) war in leitenden Funktionen bei Microsoft, zuletzt als Chefin von Microsoft Schweiz. Heute ist sie Vice President Innovation & Transformation Europe Central bei salesforce.com, einem Anbieter von Cloud Computing-Lösungen.



META HILTEBRAND

(33) führt in Zürich das Restaurant Le Chef Metas Restaurant. Sie wurde in der Schweiz und in Deutschland bekannt als TV-Köchin und wirkte zuvor mit Erfolg in ihrem ersten eigenen Lokal «Meta's Kutscherhalle».

Frau Jenner, Sie starteten Ihre Karriere Anfang der 90er-Jahre, Frau Hiltebrand 20 Jahre später. Was hat sich in der Zeit verändert?

Jenner: Ich glaube nicht viel. Auch mir sagte man immer, ich sei zu jung oder habe noch zu wenig Erfahrung. Kompetenz war kaum ein Thema. Mich hat immer sehr gestört, dass das Alter und die Branchenexpertise im Zentrum standen. Von diesen Konventionen habe ich mich als Vorgesetzte gelöst und gesagt, wenn jemand eine andere Ausbildung hat, kann das gut sein, weil unterschiedliche Sichtweisen befruchten. Das hat natürlich polarisiert. Aber echte Führungskräfte polarisieren nun mal.

Frau Hiltebrand, wie gewinnen Sie als Chefin die Menschen für sich?

Hiltebrand: Ich habe einen schlechten Führungsstil, weil ich eigentlich viel zu nett bin. Das gilt nicht, wenn es um meine Gerichte und die Umsetzung geht. Da bin ich knallhart und konsequent. Aber sonst habe ich viel Verständnis für die Leute und fördere viel auf der menschlichen Schiene. Meine Stellvertreterin zum Beispiel deckt mir 24 Stunden den Rücken. Wenn ich sie anschreie, mache ich alles kaputt. Das will ich nicht.

Sie sind sehr nahe bei Ihren Leuten?

Hiltebrand: Ja, sehr.

Das wollen viele Führungskräfte nicht.

Hiltebrand: Ich kann nicht anders. Die Gastronomie ist ein sehr sensibles Feld und leider werden die Leute von den Gästen oft sehr schlecht behandelt. Ich erlebe in meinem Restaurant junge 30-jährige Gäste in Managementfunktionen, die stehen auf und sagen: «Mir ist die Gabel heruntergefallen.» Und ich sage dann: «Ja, Ihnen ist die Gabel heruntergefallen und jetzt?» Ich bin doch nicht das Dienstmädchen! Es sind übrigens selten Frauen, die sich so aufführen.

Jenner: Frau Hiltebrand, warum sind Sie Unternehmerin geworden? Ich habe dieses Risiko immer gescheut.

Hiltebrand: Ich hatte immer wieder Chefs, bei denen ich mich fragte, warum sie in diese Positionen kamen, und ich hatte keine Lust mehr darauf. Also musste ich handeln und versuchen, eine bessere Chefin zu sein.

Braucht es Emotionen in der Führung?

Jenner: Kein Mensch ist nicht emotional. Genau so wie man nicht nicht kommunizieren kann. Männer thematisieren Gefühle im Geschäftsleben in der Regel

nicht. Ich habe das in kleineren Gruppen immer wieder angesprochen. Am Anfang war es für einige befremdlich, im Endeffekt wirkte es aber bereinigend. Führung polarisiert sowieso, und deswegen ist es ja so wichtig, eine gesunde Feedback-Kultur zu schaffen. Die internen Reibungsverluste sind oftmals viel zu hoch. Nur weil man nicht darüber reden will, heisst es nicht, dass Emotionen nicht da sind. Vieles wird einfach weggeschwiegen. Das ist der grösste Fehler und hindert Teams daran, sich auf den Markt und die Kunden zu konzentrieren.

Hiltebrand: Meine Branche ist fast zu emotional. Ich muss eher sagen: Hey, seid mal sachlich, es muss nicht immer nach dem Puls und dem Tagesgemüt gefragt werden. Aber ich glaube, in den Top-Positionen gibt es sowieso viel Emotionales. Es geht gar nicht ohne. Man ist verletzt. Man hat Mut, verspürt Glück oder auch Hass.

Wie wichtig sind für Sie beide Frauennetzwerke?

Jenner: Ich halte nicht viel von reinen Frauennetzwerken. Man networkt, weil es wichtig ist, und dann ist es immer geschlechterübergreifend.

Hiltebrand: Das sehe ich genau gleich. ●

Moderation: Michael Zollinger

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

Karriereleiterin



**Führungskräfteentwicklung &
Coaching am IAP**



zhaw.ch/iap

Suchen Headhunter wirklich Frauen-Power?

Die Executive Search Boutique Profiling Partners hat mithilfe der fünf namhaften Frauennetzwerke swonet, WomenWay, Verband Frauenunternehmen, femdat und SKO-LadiesNet die Studie «Frauenkarrieren – Karrierefrauen» durchgeführt. Die Auswertungen basieren auf einem Umfragepool von rund 13'000 Frauen. Dabei hat sich gezeigt, dass Frauen kaum von Headhuntern kontaktiert werden.

Frau Wyss, warum haben Sie als Executive Search Consultant diese Frauenstudie lanciert?

Als weiblicher Headhunter hatte ich immer schon den Ehrgeiz, Frauen auf meine Shortlisten zu setzen und Unternehmen konkrete Empfehlungen abzugeben, um den Anteil von Frauen auf Stufe Geschäftsleitung (GL) und Verwaltungsrat (VR) nachhaltig zu steigern. Der Frauenanteil in den Schweizer Führungsgremien ist mit 6 Prozent in den Geschäftsleitungen und 15 Prozent in den Verwaltungsräten immer noch sehr tief. Nach langjähriger Erfahrung mit weiblichen Toptalenten im Executive Search bin ich überzeugt, dass wir nur in direktem Dialog mit den Frauen herausfinden können, woran die Frauen selber und woran ihre Förderer aktiv arbeiten müssen, damit auch in unserem Land mehr Frauen in Führungsgremien mitwirken. So beantwortet die Studie «Frauenkarrieren – Karrierefrauen» die Kardinalfrage, warum viele Frauen ab einer gewissen Hierarchiestufe kaum mehr zu finden sind. Ausserdem zeigt sie auf, was Unternehmen ihren weiblichen Toptalenten bieten müssen, um sie nachhaltig zu binden.

Wo müssen wir aufgrund der Studie die Hebel ansetzen, damit mehr Frauen in Schweizer Führungsgremien mitwirken?

75 Prozent der befragten Frauen sind nicht der Ansicht, dass sie intern wie Männer gefördert werden. 80 Prozent gaben an, dass sie extern von Headhuntern seltener vorgeschlagen werden als männliche Kandidaten. Frauen wollen Resultate liefern und leisten überdurchschnittlich viel, während Männer immer auch Zeit dafür aufwenden, sich zu vernetzen und ihre

Leistungen intern und extern zu vermarkten. Deshalb mein Tipp an die Frau: Tue Gutes und rede darüber! Rage heraus! Sei sichtbar! Die Studie hat weiter aufgezeigt, dass weibliche Vorbilder und Förderer fehlen. Vorbilder sind wichtig, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Nur 22 Prozent der befragten Frauen fördern bewusst Frauen. Wir Frauen sollten Seilschaften bilden, diese mit weiblichen Werten füttern und so eine Unternehmenskultur der Unterstützung schaffen, die Wachstum, Entwicklung und menschliche Werte hochhält.

Welche Erkenntnisse bringt die Studie zum Thema «mehr Frauen in den Verwaltungsrat»?

Nur 41 Prozent der befragten Frauen wollen als CEO oder Geschäftsleiterin an die Spitze, ganze 63 Prozent streben ein Verwaltungsratsmandat an. Die Studie bestä-



DANIELA WYSS

hat als High Potential in Unternehmen wie Nestlé, Xerox oder Coca-Cola, als Mutter zweier Söhne und als Unternehmerin die klassischen Stolpersteine und Brüche einer Frauenkarriere erfolgreich gemeistert. Weibliche Toptalente liegen ihr besonders am Herzen.

www.profilingpartners.ch

tigt meinen in der Praxis gewonnenen Eindruck: Frauen in der Geschäftsleitung, mit Promotion und aus der Unternehmensberatung werden am ehesten für ein VR-Mandat angefragt. Verwaltungsrat wird frau aber nur, wenn sie in einer geschäftsleitenden Funktion aktiv war. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die Anfragen aus dem Verwaltungsrat selber kommen. Es ärgert mich, dass Frauen teures Geld für VR-Ausbildungen oder für den Eintrag in angeblich einschlägige Datenbanken bezahlen. Nochmals: Wir Frauen müssen sichtbar sein, Gutes tun, darüber reden und uns vernetzen, damit der Verwaltungsrat bei der nächsten Besetzung uns anruft!

Was müssen Unternehmen weiblichen Toptalenten bieten, um sie zu gewinnen und nachhaltig zu binden?

Die Flexibilisierung der Arbeit von Raum und Zeit macht Unternehmen für Frauen

(und meiner Erfahrung nach auch für Männer) attraktiv. Als attraktive Unternehmensmerkmale nannten 78 Prozent der befragten Frauen Home-Office-Angebote, 76 Prozent die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und jeweils 65 Prozent eine Jahres-/Vertrauensarbeitszeit oder Jobsharing. Die besten Entwicklungsmöglichkeiten sehen Frauen deshalb auch in teilweise eher schlecht zahlenden Branchen, die aber flexible Arbeitsmodelle bieten, wie im Bildungswesen (79 Prozent), im Non-Profit (76 Prozent), im Gesundheitswesen (61 Prozent) und in der öffentlichen Verwaltung (54 Prozent). Frauenspezifische Leistungen wie etwa eine firmeneigene Kinderkrippe (53 Prozent) oder Feriencamps für Kinder (20 Prozent) sind den Frauen gar nicht so wichtig. Die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird laut Studie über-

schätzt. 88 Prozent der befragten Frauen möchten nicht zwischen Kindern und Karriere wählen müssen. Wenn es für höchste Führungskräfte möglich ist, VR-Mandate und politische Ämter mit ihrer Führungsaufgabe zu vereinbaren, dann sollte das doch auch für Mütter (und Väter) möglich sein!

Was war für Sie als erfahrene Headhunterin die überraschendste Erkenntnis dieser direkten Befragung der Frauen?

Die Tatsache, dass 64 Prozent der befragten Frauen noch nie eine Anfrage von einem Headhunter erhalten haben, hat mich sehr überrascht. Ich hatte schon immer den Verdacht, dass generell zu wenige Frauen auf den Shortlisten der Headhunter stehen. Weibliche Longlist-Kandidaten fordern den Headhunter mehrfach heraus:

Sie wollen behutsam angegangen werden, vorab mit E-Mail-Kontakt. Am Telefon reagieren sie oft zu selbstkritisch. Sie verfügen über eine höhere Arbeitgeberloyalität und sind oft weniger mobil. Das alles macht es zeitaufwendiger und schwieriger, sie zu motivieren, eine externe Opportunität einmal unverbindlich zu prüfen. Aus diesem Grund werden Frauen offenbar in vielen Fällen gar nicht erst kontaktiert.

Wo können interessierte Leser mehr Details zur Studie beziehen?

Ich ergänze die trockenen Facts & Figures gerne mit Anekdoten und Tipps aus meiner langjährigen Erfahrung als Executive Search. Für eine Präsentation kontaktieren sie mich am besten direkt unter 079 598 52 83. ●

Daniela Wyss

"Now we have the salad!"

APOSTROPH.
Weltweit verstanden werden.

Professionelle Fachübersetzungen

Apostroph Group ist eines der führenden Sprachdienstleistungsunternehmen der Schweiz. Mit unseren 400 geprüften Fachübersetzern und über 20 Jahren Branchenerfahrung garantieren wir Ihnen höchste Qualität sowie sicheren, diskreten und kompetenten Service. Wir sind zertifiziert nach ISO 9001 und ISO 17100, damit es keinen Salat gibt bei Ihrer Kommunikation!

T +41 41 419 01 01 – www.apostrophgroup.ch
ApostrophGroup – Bern Lausanne Luzern Zürich



**APOSTROPH
GROUP**

Wie es Frauen an die Spitze schaffen

Fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder schlechtes Selbstmarketing: Es gibt zahlreiche vermeintliche Gründe, weshalb so wenig Frauen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen vertreten sind. Doch welches sind die tatsächlichen Ursachen? HR Today hat Executive Coach Sonja A. Buholzer dazu befragt.

«**F**rauen sind leiser, schlechter vernetzt und weniger selbstbewusst», beantwortet Dr. Sonja A. Buholzer die Frage, woran es denn liege, dass Frauen in den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten immer noch so rar sind. Es ist jedenfalls nicht nur die mangelnde Selbstvermarktung, die das Weiterkommen weiblicher Führungskräfte erschwert.

Innovatives durch Diversität

«Häufig sind es hartnäckige Glaubenssätze, die sich als Hürden erweisen.» Das beginne bereits bei der Rekrutierung, denn weibliche Karrierepfade verliefen meist nicht gradlinig und würden somit oft nicht den fixen Vorstellungen von Recruitern entsprechen, meint Buholzer. Diese verliessen bei der Bewerberauswahl ihre «Komfortzone» nur ungern und verhielten sich lieber angepasst. «Damit vergeben sich die Unternehmen jedoch viele Chancen.» Denn lässt die Unternehmenskultur auch andere als bloss

genormte Lebensentwürfe zu, «steigt mit der gelebten Diversität die Chance, dass Neues und Innovatives entsteht». Oftmals bedingt durch die unterschiedliche Lebenserfahrung, die Frauen mitbringen: «Frauen gehen Probleme ganzheitlicher und lösungsorientierter an als Männer und beziehen ethische, ökologische und

«Häufig sind es hartnäckige Glaubenssätze, die sich als Hürden erweisen.»

soziale Fragen viel mehr ein.» Damit würden sie die typisch männlichen Werte komplementieren, die eher wettbewerbsorientiert und statusbezogen seien. Unternehmen bräuchten gerade in einem Umfeld der beschleunigten technologischen Umwälzung Diversity dringender denn je: «Je stärker durchmischt eine Belegschaft ist, desto eher stellt man neue Fragen und findet dadurch die Antworten von morgen.» Das erfordere aber eine Bewusstseinsveränderung, meint Buholzer. Der Wille, Frauen auf oberster Ebene zu fördern, sei in den Entscheidungsgremien bisher zu wenig vorhanden gewesen, und viele CEO und Verwaltungsräte fühlen sich bis heute kaum dazu verpflichtet: «Sonst wären die Frauen ja schon da, wo sie heute noch fehlen», stellt Buholzer lapidar fest. Um die Kulturwende voranzutreiben, müsse sich das HR nun verstärkt einbringen und die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat auf die Dringlichkeit von Themen wie Diversity, Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung aufmerksam machen. Während dieses Umdenken in vielen Grosskonzernen schon begonnen habe, werde es ohne sanften Zwang noch eine

Weile dauern, bis diese Wende die ganze Gesellschaft erfasse. Um diesen Wertewandel zu beschleunigen, ist für Buholzer die Frauenquote ein idealer Steigbügel zur Macht: «Ab einer Masse von 30 Prozent Frauen in den Entscheidungsgremien beginnt der Top-Down-Approach zu greifen. Dadurch wachsen automatisch noch mehr Frauen in Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungspositionen hinein.» Das habe das Modell Norwegen gezeigt, wo 2006 per Gesetz eine Frauenquote von 40 Prozent eingeführt wurde.

Echte Chancen in weltweit tätigen Unternehmen

«Wo das Mittelmass vorherrscht, machen Überflieger Angst», lautet Buholzers Diagnose zur Situation in der Schweiz. Speziell Frauen, die andere im Können überflügeln und wüssten, was sie wollten, stiessen hierzulande auf wenig Akzeptanz. Wer die Normen sprengen wolle, müsse sich wohl oder übel international betätigen oder gezielt nach einem Arbeitgeber suchen, der hervorragende Leistung einkauft sowie fördert und sich zur Exzellenz verpflichtet. Es seien vor allem die grossen, auf dem Weltmarkt etablierten Unternehmen, die

«In Sachen Selbstvermarktung müssen Frauen die Zügel vermehrt selbst in die Hand nehmen.»

dazu echte Chancen böten: Dort würden Frauen viel öfter mit Coaching, Mentoring, permanenter Weiterbildung, Auslandsinsätzen, flexiblen Arbeitsmodellen und HR-Support unterstützt. Sie rate ambitionierten Frauen deshalb, ihren Karriereweg bei multikulturellen und weltweit

HR TODAY

Der Beitrag stammt aus HR Today Juni 2015.

HR Today ist das führende Fachmagazin für Human Resources Management. Mehr als 15'000 HR-Interessierte lesen die Branchen-News, Praxis-Artikel und pointierten Meinungs-Beiträge, nutzen die Online-Plattform hrtoday.ch, den Newsletter sowie den neuen HR-Blog-Hub blog.hrtoday.ch.

Senden Sie eine E-Mail an info@hrtoday.ch mit dem Stichwort «Gratis-Schnupperabo» und erhalten Sie die nächsten zwei Ausgaben kostenlos zum Kennenlernen.

Weitere Informationen: hrtoday.ch

HR Today

tätigen Konzernen einzuschlagen, dabei viel Auslandserfahrung zu sammeln und sich mit klaren Strategien und politischem Taktgefühl den Weg nach oben zu bahnen. «Oft legen sich Frauen aber auch selbst Steine in den Weg», so Buholzers Erfahrung. Zum Beispiel mit der Vorstellung, fünfmal mehr leisten zu müssen als ein Mann, um wertgeschätzt zu werden. «Der Abschied vom Perfektionismus ist für Männer wie auch für Frauen notwendig», meint Buholzer. «Zu viel Perfektionismus verdirbt weiblichen Erfolg.» Diesen Satz könne sie in jedem zweiten Coaching-Gespräch wiederholen, bei ambitionierten Frauen spreche sie es eben zweimal aus. Die steigenden Anforderungen in der Geschäftswelt könne man nur mit konsequenter Prioritätensetzung und Zielfokussierung erfolgreich gestalten. Dazu gehörten ein ausgeglichenes Privatleben und Auszeiten. Selbstverantwortung sei das Schlagwort.

Zügel selbst in die Hand nehmen

«In Sachen Selbstvermarktung müssen Frauen die Zügel vermehrt selbst in die Hand nehmen und nicht darauf warten, aufgrund ihrer Leistungen bemerkt zu werden», stellt Buholzer klar. Es gelte, Karrierevorstellungen deutlich zu kommunizieren, sich des eigenen Marktwerts bewusst zu werden und darüber zu sprechen – egal, ob mit dem HR, dem Headhunter oder in

Lohngesprächen unter Kollegen. Daneben sollte frau aber auch wissen, wann sie schweigen und wann sie reden soll und wie sie Kritik mit Fingerspitzengefühl anbringt. «Wer die politischen Regeln nicht kennt und unwissentlich gegen sie verstösst, tut sich keinen Gefallen.» Umso wichtiger seien interne Mentoren, die weibliche Nachwuchskräfte unbeschadet durchs Labyrinth der unausgesprochenen Spielregeln begleiten und sie dabei unter-

stützten, die ersten hundert Tage unbeschadet zu überstehen. «Das Haifischbecken muss eine Frau jedoch mögen, wenn sie sich professionell auf der obersten Führungsstufe bewegen will», hält Buholzer fest. Denn für Erfolg müssen Mann wie Frau bereit sein, einen hohen Preis zu zahlen. Dies müsse einer Frau bewusst sein, meint Buholzer und ergänzt: «Erfolg ist immer attraktiv.»

Corinne Päper

SONJA A. BUHOLZER

ist eine der ersten Frauen, die in der Schweiz als Bankdirektorin tätig war. Vor zwanzig Jahren gründete sie das Unternehmen Vestalia Vision und arbeitet seitdem als internationale Beraterin und Executive Coach. Sie ist zudem Autorin mehrerer Bestseller.



Schon ab
CHF 350.– pro
Woche!

Aktivferien in Leukerbad SKO-Ferienwohnung im Haus Valère

Das gemütlich eingerichtete Studio (36 m²) für zwei Personen mit Küche, Dusche/WC, grossem Südbalkon und einem kleinen Zimmer mit Schlafmöglichkeit für eine weitere Person liegt an freier und ruhiger Lage in der Nähe der Torrentbahn, Thermalbäder und Skilifte.

Jetzt zum Spezialpreis für SKO-Mitglieder reservieren!
www.sko.ch/leukerbad

SKO
ASC
ASO

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

www.sko.ch



Weniger Rabatt wegen der FINMA-Regelungen

Die Finanzmarktaufsicht FINMA hat eine Anordnung herausgegeben, die die Rabatte bei den Krankenzusatzversicherungen regelt. Heinz Wiederkehr, Partner von solution+benefit, erklärt, welche Auswirkungen diese Anordnung auf die Zusatzversicherungen hat.



Attraktive Kollektivverträge bieten die SKO-Partnerversicherungen.

Heinz Wiederkehr, die FINMA hat eine Vorlagepflicht für Rabatte eingeführt. Was bedeutet das konkret?

Primär ging man davon aus, dass nur Verträge bei der FINMA vorlagepflichtig sind, die den Kollektivrabatt von 10 Prozent überschreiten. Mittlerweile müssen die Versicherer der FINMA für jeden Vertrag den Beweis erbringen, dass dieses Kollektiv schadenseitig besser verläuft als das Portfolio der Einzelversicherung.

Was heisst das für die Mitglieder der SKO?

Bisher haben SKO-Mitglieder von Rabatten bis zu 20 Prozent profitiert, je nach Krankenversicherer und gewählten Produkten in der Zusatzversicherung. Per 1. Januar 2017 wird es keine Angebote mehr geben mit Rabatten über 10 Prozent. Die Krankenkassen diskutieren darüber, ob sie einen zusätzlichen Kollektivbonus in Form einer Mehrleistung schaffen wollen. Es empfiehlt sich also in jedem Fall, weiterhin dem jeweiligen Kollektivvertrag der SKO anzuhören.

Was empfehlen Sie?

Die Interventionen der FINMA betreffen nicht nur die SKO, sondern den ganzen Markt. Echte Kollektivverträge, wie diejenigen der SKO, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Im Herbst dieses Jahres werden die Prämien für das Jahr 2017 veröffentlicht. Generell ist in der obligatorischen Krankenversicherung ein durchschnittlicher Anstieg von 3 bis 4 Prozent zu erwarten. In den Zusatzversicherungen gehe ich persönlich von einer Nullrunde aus. In jedem Fall lohnt es sich, die verschiedenen Versicherungsangebote zu vergleichen. Es zahlt sich aus, mit den Zusatzversicherungen im Kollektivvertrag zu bleiben. Denn nur innerhalb der Zusatzversicherungen können Rahmenvertragsrabatte oder Leistungsvorteile gewährt werden.

Was muss man beim Abschluss einer Krankenzusatzversicherung wissen?

Als Erstes muss ich mir bewusst sein, welche Leistungen ich versichert haben will. Genügen mir beispielsweise rein schulmedizinische Leistungen – oder vertraue ich mehr auf die Komplementärmedizin?

Welche Leistungen wünsche ich mir bei einem Spitalaufenthalt und bin ich bereit, eine Franchise zu bezahlen? Haben Sie Ihre Bedürfnisse festgelegt, können Sie Offerten einholen. Die SKO ihrerseits bietet Ihnen 6 Kollektivverträge an. Sobald alle Offerten vorliegen, können Sie diejenigen Leistungen vergleichen, die Sie für sich als wichtig definiert haben. Im Anschluss vergleichen Sie die Prämien und so finden Sie das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. ●

Interview: Heinz Wiederkehr, solution+benefit

Weiterhin attraktive Kollektivversicherungen!

Die SKO bietet ihren Mitgliedern seit Jahren attraktive Rabatte bei Krankenzusatzversicherungen an. Diverse Kollektiv- und Rahmenverträge bieten dazu entsprechende Möglichkeiten. Die Finanzmarktaufsicht FINMA interveniert nun mit Regulierungsmassnahmen im bis anhin relativ freien Markt der Zusatzversicherungen. Die Obergrenze von Rabatten bei neuen Kollektivverträgen wird auf maximal 10 Prozent festgelegt. Bei bestehenden Kollektivverträgen mit Rabatten von über 10 Prozent erfolgt die Reduktion auf die maximal 10 Prozent mit der folgenden Vertragsverlängerung. Dank den attraktiven Kollektivverträgen bietet die SKO ihren Mitgliedern und deren Angehörigen dennoch äusserst konkurrenzfähige Zusatzversicherungen mit attraktivem Preis-Leistungs-Verhältnis an.

Mehr Informationen finden Sie unter www.sko.ch/angebote/finanzdienstleistungen-krankenkassen/krankenkassen

Neues Jahr, neuer Leader

Sie halten die letzte Ausgabe des SKO-LEADER in den Händen. Aber keine Sorge, nächstes Jahr geht es weiter. Jedoch nicht ganz wie gewohnt, denn das Magazin wird einem kompletten Redesign unterzogen. Es kommt ab nächstem Jahr in neuem Kleid und mit weiterentwickelter inhaltlicher Ausrichtung sowie in überarbeiteter digitaler Erscheinungsform daher.

Leader

Das Magazin für Führungskräfte

Die Schweizer Kader Organisation macht sich fit für die Zukunft: Ab 2017 wird der SKO-LEADER in einem komplett neuen Kleid erscheinen. Kein Stein bleibt auf dem anderen, und das ist gut so. Das gewohnte Design, das der Leserschaft nun einige Jahre lang viel Freude bereitet hat, wird einem zeitgemässen Auftritt weichen. Während der Fokus bisher klar auf dem gedruckten Heft lag, verschiebt sich dieser nun ins Digitale: Wichtig für die Umgestaltung war deshalb, dass sich diese auch nahtlos im modernen Online-Magazin – dem neuen Hauptprodukt – umsetzen liess.

Neues Selbstvertrauen

Die SKO hat deshalb in enger Zusammenarbeit mit Serviceplan Public Relations Suisse und Serviceplan Solutions Suisse während der letzten Monate das Magazin gänzlich überarbeitet, was zu Neuerungen auf mehreren Ebenen geführt hat. Am augenscheinlichsten ist das überarbeitete Design. Das Magazin wird neu sehr zeitgemäss und modern daherkommen, was sich unter anderem in einer gestalterischen Grosszügigkeit wie flächigen Bildern oder weiten Weissräumen niederschlägt. Redu-

ziert wurde auch im Hefttitel: Neu heisst die Publikation schlicht und einfach «Leader». Und strahlt so ein grosses Selbstvertrauen aus.

Leseerlebnis auf allen Kanälen

Unser oberstes Ziel ist es, Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, weiterhin ein ganzheitliches, aber eben weiterentwickeltes Leseerlebnis auf allen Kanälen zu bieten. Gilt in gestalterischer Hinsicht also die Maxime «weniger ist mehr», ist inhaltlich genau das Gegenteil der Fall: Es wird ein Jahresthema geben, das in den einzelnen Ausgaben aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet werden soll und so eine äusserst facettenreiche Auseinandersetzung mit dem Überthema bewirkt. Damit die Inhalte noch mehr Tiefgang aufweisen und die Hefte in sich vielseitiger werden, wird künftig der Umfang der einzelnen Ausgaben erhöht und die jährliche Erscheinungsfrequenz von sechs auf viermal reduziert. Zusätzlich wird es ab dem nächsten Jahr jeweils eine separate, vorerst im Umfang etwas reduzierte Ausgabe für die französische Schweiz geben. Unter Berücksichtigung des veränderten Mediennutzungsverhaltens werden künftig

alle vier Ausgaben in digitaler Form auf einer leserfreundlichen und mobile-optimierten Plattform erscheinen, während zwei davon wie gewohnt zusätzlich noch gedruckt werden. Die neue Publikation soll also, egal wann und egal wo, viel Lesefreude bereiten.

Frischer Mehrwert

Produziert wird das neue Magazin mit Unterstützung von innovativen Technologien, die alle Prozesse in der Redaktion und auch hinsichtlich Produktion erheblich vereinfachen werden. Die Nutzung von automatisierten Prozessen ermöglicht es, mehr Zeit in die inhaltliche Recherche zu stecken. Während Serviceplan Public Relations Suisse der Redaktionsleitung bezüglich inhaltlicher Fragen zur Seite steht, betreut Serviceplan Solutions Suisse die gesamte on- und offline-Produktion sowie die visuelle Aufbereitung des Magazins.

Wir hoffen nun, Ihnen den neuen Leader schmackhaft gemacht zu haben, und sind uns sicher, Ihnen unvergleichliche Inhalte und einen frischen Mehrwert bieten zu können. Sie dürfen gespannt sein. ●

Schweizer Kader Organisation

**Viele Viertausender
für ein paar Hunderter.**



Mit Reka-Geld werden Ferien in der Schweiz günstiger.

Beziehen Sie Reka-Geld mit Rabatt und bezahlen Sie damit bei vielen Hotels, im ÖV und bei vielen Bergbahnen in der ganzen Schweiz. Insgesamt akzeptieren über 9'000 Annahmestellen Reka-Geld. **reka.ch**

Mit Reka liegt mehr drin.

reka 



Reka-Geld: beim SKO mit Rabatt
SKO-Mitglieder erhalten jährlich
CHF 600.– Reka-Geld mit 10 % Rabatt.