

Case Study Project 2014 / 2015

Rekrutierungsprozess von Führungskräften in Schweizer KMU

SCHLUSSBERICHT

Vorgelegt an der	Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG
Klasse	BBA
Modul	Strategisches Management III
Fach	Strategische Führung
Betreuende Dozenten	Dr. oec. publ. Marcel Schmid Prof. Dr. Ugo Merkli

Sharon Stadlin

Hohlstrasse 513

8048 Zürich

10-189-587

Montana Meas

Eugen-Huber Str. 17c

8048 Zürich

04-312-211

Jennifer Nieto

Eglistrasse 25

8004 Zürich

12-591-954

Abgabetermin: 22. März 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
1.1	Zentrale Fragestellung und Ziel der Arbeit	9
1.2	Relevanz und Aktualität des Themas	10
1.3	Aufbau der Arbeit	10
2	Theoretischer Hintergrund	14
2.1	Grundlagen	14
2.1.1	Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in der Schweiz	14
2.1.2	Gute Arbeitsbedingungen in der Schweiz	15
2.1.3	KMU Landschaft Schweiz	16
2.1.3.1	Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)	18
2.1.3.2	Handlungsempfehlungen der SWISSMEM	20
2.1.4	Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen	20
2.1.5	Warum braucht es überhaupt Frauen in Führungspositionen?	22
2.2	Handlungsfelder zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen	23
2.2.1	Rekrutierungs- und Einstellungspraxis in KMU	23
2.2.1.1	Aufgaben der Personalrekrutierung	24
2.2.1.2	Rekrutierungsstrategien	29
2.2.2	Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung	32
2.2.2.1	Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Firma	33
2.2.2.2	Aktive Förderung von Weiterbildungsangeboten	33
2.2.2.3	Mentoringangebote und frauenfreundliche Netzwerke	33
2.2.3	Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Work-Life Balance	34
2.2.3.1	Familienergänzende Kinderbetreuung	34
2.2.3.2	Teilzeitstellen für Führungspositionen	35
2.2.3.3	Top-Sharing: Jobsharing in Top-Positionen	36
2.2.4	Unternehmensführung, Kultur und Werte	36
2.2.4.1	Geschlechtergerechte Sprache	38
2.2.4.2	Faire Entschädigungssysteme	38
3	Die Erfolgsfaktoren	39
4	Methodisches Vorgehen	44
4.1	Forschungsmethode	44
4.2	Die Gütekriterien	44
4.2.1	Objektivität	44
4.2.2	Validität	45

4.2.3	Reliabilität.....	45
4.3	Methodisches Vorgehen bei der quantitativen Datenerhebung	45
4.3.1	Die Hypothese	46
4.3.2	Operationalisierung der zentralen Begriffe.....	46
4.3.3	Fragebogendesign.....	47
4.3.4	Konstrukte und Itemzuordnung	47
4.3.5	Pretest	47
4.3.6	Versand und Verteilung Fragebögen	47
4.3.7	Vorgehen zur Auswertung der quantitativen Erhebung	48
4.3.7.1	Korrelationen	48
4.3.7.2	T-Test	49
4.3.7.3	Signifikanztest	49
4.4	Methodisches Vorgehen bei der qualitativen Datenerhebung	50
5	Auswertungsteil.....	51
5.1	Quantitative Datenerhebung	51
5.1.1	Auswertung der quantitativen Erhebung und deskriptive Statistik	54
5.1.2	Unternehmensstruktur	54
5.1.3	Geschlecht der Befragten	54
5.2	Hypothesen-Test	56
5.3	Allgemeine Fragen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....	62
5.4	Sonstige Erkenntnisse	63
5.5	Qualitative Datenerhebung	67
6	Diskussion	74
7	Handlungsempfehlungen / Fazit.....	76
8	Literaturverzeichnis.....	82
9	Anhang	86
9.1	Online-Fragebogen.....	86
9.2	Interviewleitfaden.....	93

Sprachliche Gleichbehandlung

Um die Arbeit leserfreundlich zu gestalten, wurde auf eine durchgehende Nennung beider Geschlechter verzichtet. Wo nur die männliche oder weibliche Form verwendet wird, kann davon ausgegangen werden, dass immer auch das andere Geschlecht gemeint ist.

„Frauenförderung muss kreativer sein und mehr beinhalten als die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben...“ (Falk & Fink, 2015).

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit der Forschungsfrage, wie die Rekrutierungs-, Auswahl und Besetzungsprozesse in einem KMU zu gestalten sind, um die fähigsten Führungskräfte nach transparenten, geschlechtsneutralen und objektiven Kriterien auszuwählen und um eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft und der Führungsetage zu erzielen. Bei der Durchsicht bestehender Literatur wurde schnell erkannt, dass sich die zu ergreifenden Massnahmen nicht nur auf die Rekrutierungs-, Auswahl und Besetzungsprozesse beziehen dürfen, sondern ebenso die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Work-Life Balance sowie die Unternehmensführung, die Kultur und Werte eine wichtige Rolle spielen.

Insbesondere die positiven Auswirkungen gemischtgeschlechtlicher Teams auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg, die demografische Entwicklung aber auch der Fachkräftemangel sind Hauptgründe dafür, Massnahmen zu ergreifen, um die Anzahl Frauen in Führungspositionen zu steigern. Nicht zuletzt stellt auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber ein Hauptmotiv für Unternehmen dar, sich für die Förderung von Frauen einzusetzen. Es wäre auch unsinnig, auf das grosse Potenzial der gut ausgebildeten Frauen zu verzichten und 50% des Talentpools an Arbeitskräften nicht optimal auszuschöpfen.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine Hypothese erstellt, welche besagt, dass die Erfüllung der Erfolgsfaktoren in einem KMU zu einer höheren Anzahl Frauen in Führungspositionen in einem Unternehmen führt. Dabei wurden 33 Unternehmen anhand einer quantitativen Datenerhebung befragt und analysiert. Aufgrund nicht signifikanter Ergebnisse musste die Hypothese schliesslich verworfen werden. Lediglich für Unternehmen die aktiv Frauennetzwerke nutzen, konnte eine höhere Frauenquote in Führungspositionen festgestellt werden, als bei Unternehmen die keine Frauennetzwerke nutzen. Ergänzend wurden in einer qualitativen Datenerhebung sieben weitere Personen zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen befragt. Dabei wurde erkannt, dass fixe Frauenquoten für eine begrenzte Zeit zwar einen Kulturwandel herbeiführen können, jedoch insbesondere von Frauen kaum erwünscht sind. Im Vordergrund sollte die Leistung und berufliche Qualifikation und nicht das Geschlecht stehen. Die erfolgreiche Nutzung von Netzwerken wurde von mehreren Teilnehmern erwähnt, ebenso wie die Anwendung geeigneter Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welches gemäss Literatur einer der Hauptgründe für die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen darstellt. Die entwickelten Handlungsempfehlungen liefern wichtige Massnahmen zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, eigene Darstellung.....	11
Abbildung 2: Projektkonzept, eigene Darstellung.....	13
Abbildung 3: Erwerbstätige in der Schweiz nach beruflicher Stellung 2012 (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014).....	14
Abbildung 4: Definition von KMU, (Schweizer KMU Studie, 2008)	17
Abbildung 5: Unternehmensgrösse KMU und Aufteilung nach Regionen, (KMU Spiegel 2014, 2014).....	17
Abbildung 6: Frauenanteile in Unternehmensleitungen nach Wirtschaftssektoren und Branchen (Bundesamt für Statistik, Frauenanteil in % in Führungspositionen, 2000) 19	
Abbildung 7: Ablauf des Personalrekrutierungsprozesses, (Becker, 2011, S. 6)	25
Abbildung 8: Frauen an die Spitze bringen - eine Checkliste, (Magazin HR Today, 2010, S. 3)	28
Abbildung 9: Internetauftritt Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 89).....	31
Abbildung 10: Internetauftritt Vor- und Nachteile, eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 89).....	31
Abbildung 11: Kurzüberblick Social Media Vor- und Nachteile, eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 91)	32
Abbildung 12: Erfolgsgeheimnis für die Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen, eigene Darstellung.....	39
Abbildung 13: Chancengleichheit, (Sinus Akademie, 2015)	39
Abbildung 14: Aufbau der empirischen Analyse, eigene Darstellung.....	44
Abbildung 15: Korrelationskoeffizient, (Brosius F. , 2011)	49
Abbildung 16: Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanzniveau, (Ebermann, 2015)	50
Abbildung 17: Branchenzugehörigkeit, SPSS Output, eigene Darstellung	54
Abbildung 18: Geschlecht der Befragten, SPSS Output, eigene Darstellung	55
Abbildung 19: Erfolgsfaktoren und ihre Kriterien, eigene Darstellung	56
Abbildung 20: Attraktivität als Arbeitgeber, eigene Darstellung	62
Abbildung 21: Gründe für geringe oder hohe Anzahl Frauen in Führungspositionen, eigene Darstellung	63
Abbildung 22: Fachkräftemangel, SPSS Output, eigene Darstellung	64
Abbildung 23: Frauenförderung, SPSS Output, eigene Darstellung	64
Abbildung 24: Neutrale Stellenausschreibung, SPSS Output, eigene Darstellung	65
Abbildung 25: Kanäle für die Suche nach Führungskräften, SPSS Output, eigene Darstellung	65
Abbildung 26: Instrumente der Personalförderung, SPSS Output, eigene Darstellung.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rekrutierung und Einstellungspraxis, eigene Darstellung	40
Tabelle 2: Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung, eigene Darstellung....	41
Tabelle 3: Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Work-Life Balance, eigene Darstellung	42
Tabelle 4: Unternehmensführung, Kultur und Werte, eigene Darstellung	43
Tabelle 5: Kontaktierte Verbände, eigene Darstellung	48
Tabelle 6: Unternehmen für Datenerhebung, eigene Darstellung.....	53
Tabelle 7: Standardisierter Rekrutierungsprozess (n=33), p=0.225, eigene Darstellung	57
Tabelle 8: Neutrale Stellenausschreibung (n=33), p=0.244, eigene Darstellung	57
Tabelle 9: Kanäle (n=33), p=0.66, eigene Darstellung	58
Tabelle 10: Bewertung gemischtgeschlechtlich (n=33), p=0.417, eigene Darstellung	59
Tabelle 11: Instrumente (n=33), p=0.30, eigene Darstellung.....	59
Tabelle 12: Frauennetzwerk (n=33), p=0.047, eigene Darstellung	60
Tabelle 13: Massnahmen Vereinbarkeit (n=33), p=0.90, eigene Darstellung	60
Tabelle 14: Schriftliches Leitbild (n=33), p=0.612, eigene Darstellung	61
Tabelle 15: Frauenfreundlicher Arbeitgeber (n=33), p=0.988, eigene Darstellung.....	61

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Definition
AG	Aktiengesellschaft
BBA	Bachelor of Science in Business Administration
BIP	Bruttoinlandprodukt
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heisst
et al.	und andere
etc.	et cetera
EUR	Euro
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
gl. M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MEM	Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
Mio.	Million/en
Mrd.	Milliarde/n
n	Anzahl der befragten Unternehmen
p	Signifikanzwert
r	Korrelationskoeffizient
S.	Seite
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGV	Schweizerischer Gewerbeverband
SKO	Schweizer Kader Organisation
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

In der Schweiz sind weibliche Führungskräfte nach wie vor signifikant untervertreten. Trotz einem Anteil von rund 46% am Gesamtanteil an Arbeitskräften in der Schweiz, beträgt der Frauenanteil im obersten Kader nur gerade 20% (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Die Situation hat sich auch bei Schweizer Unternehmen seit rund zehn Jahren nicht wesentlich zu Gunsten von weiblichen Führungspersonen verbessert. Dies obwohl beinahe die Hälfte (45.4%, Stand Juni 2008) aller Hochschulabgänger/-innen Frauen darstellen und bei den Abschlüssen auf Bachelorstufe (Universität und Eidgenössische Hochschulen) sogar 48.7% (Bundesamt für Statistik, 2008). Schweizer Unternehmen – und auch die Schweizer Volkswirtschaft - können es sich nicht mehr länger leisten, auf das gut ausgebildete Potential von Frauen zu verzichten (Actares, 2008). Besonders in Verwaltungsratspositionen ist der Frauenanteil von SMI-Firmen im Jahr 2013 mit rund 12% noch viel zu gering (Actares, 2008). Auf Geschäftsleitungsebene der rund 100 grössten Schweizer Unternehmen ist die Situation gemäss Schillingreport 2014 noch extremer: Lediglich 6% der Mitglieder und 3% der CEOs sind Frauen (Schilling, 2014).

Der demografische Wandel hat den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften bereits verstärkt und wird sich in den kommenden Jahren intensivieren. Im vergangenen Jahrzehnt begegneten die Unternehmen dieser Herausforderung, indem sie in grösserer Zahl ausländische Fachkräfte aus der Europäischen Union rekrutierten (KMU Portal, 2015). Doch am 9. Februar haben die Schweizerinnen und Schweizer entschieden, die Zuwanderung zu bremsen. Nun müssen sich die Wirtschaftsakteure überlegen, wie sie das vorhandene Arbeitskräftepotenzial in der Schweiz optimal nutzen können. Dies zeigt die Dringlichkeit auf, insbesondere auch das Potenzial der Frauen besser auszuschöpfen und entsprechende Massnahmen zur Förderung zu ergreifen (Rigassi , Stocker , & Trost , 2010).

Es gibt zahlreiche Studien, die eine positive Unternehmensperformance und einen Erfolg durch Frauen in Führungsetagen nachweisen. Nicht nur die Beziehungen zu Investoren, Kunden und Lieferanten, sondern vor allem auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter-/Innen und zielstrebige weibliche Frauen sind positiv (Hillman, Shropshire, & Cannella, 2007, S. 941-952). Hillmann et al. erläutern in ihrer Studie, dass besonders Frauen im Verwaltungsrat als Vorbilder gelten können, was wiederum ambitionierten Frauen in der Unternehmung spannende Entwicklungsperspektiven signalisiert.

Nachdem sich zahlreiche Vorteile für Unternehmen durch die Förderung von Frauen in Führungspositionen ergeben, bleibt die Frage zu klären, warum nicht mehr Unternehmen Bestrebungen diesbezüglich vornehmen und sich vermehrt für die Förderung von Frauen einsetzen. Viele Grossunternehmen haben mittlerweile spezialisierte Abteilungen für Gleichberechtigung und Diversity-Anliegen und setzen sich konkrete und messbare Ziele zur Steigerung der Frauenquote. Für Klein- und Mittelunternehmen sind solche Abteilungen häufig aufgrund finanzieller und personeller Kapazitäten erschwert.

Frauen nehmen aber mittlerweile innerhalb von Klein- und Mittelunternehmen – sei es als eigenständige Inhaberin, mitarbeitende Partnerin des Unternehmers, in der Geschäftsleitung oder als Kader – eine wichtige Funktion ein. Obgleich KMU eine enorme Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft haben, wird die Diskussion über die Rolle und Position von Frauen allerdings häufig nur in Bezug auf Grossunternehmen geführt. Ein Grund hierfür ist, dass es bis anhin an Untersuchungen und quantifizierten Aussagen zur Positionierung und Bedeutung von Frauen in Schweizer KMU mangelt (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014).

1.1 Zentrale Fragestellung und Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, basierend auf den ermittelten Erfolgsfaktoren (Kapitel 3) zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus der Literaturrecherche sowie Ergebnissen einer quantitativen sowie qualitativen Datenerhebung folgende Frage zu beantworten:

Wie sind Rekrutierungs-, Auswahl und Besetzungsprozesse zu gestalten, um den gesamten Ressourcenpool an potentiellen Führungskräften für das Unternehmen sichtbar zu machen und die fähigsten Führungskräfte nach transparenten, geschlechtsneutralen und objektiven Kriterien auszuwählen?

In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Kader Organisation (SKO) stellt diese Studie Handlungsempfehlungen dar, wie Rekrutierungs-, Auswahl- und Besetzungsprozesse in Klein- und mittleren Unternehmen zu gestalten sind, um die Anzahl Frauen in Führungspositionen zu steigern und welche Massnahmen seitens der Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen besonders erfolgreich sind.

Folgende Subfragen sollen dabei beantwortet werden:

- Was können Unternehmen tun, um engagierte und kompetente Frauen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen, zu halten und fördern?

- Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen werden in der Literatur diskutiert?

Um diese Fragen so zu beantworten, genügt es nicht, den Rekrutierungsprozess allein zu betrachten. Ergänzend dazu müssen auch die Bestrebungen nach erfolgter Einstellung untersucht, und auf deren Erfolg hin geprüft werden.

1.2 Relevanz und Aktualität des Themas

Die nach wie vor geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen erstaunt, zumal die aktuellen Forschungsergebnisse deutlich belegen, dass eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft sowie der Führungsspitze massgeblich für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist. Unternehmen mit einem starken Frauenanteil an der Spitze, sollen gemäss aktuellen Studien sogar wirtschaftlich erfolgreicher sein (Rigassi , Stocker , & Trost , 2010). Heutzutage vertreten zahlreiche Firmenchefs die Meinung, dass gemischte und innovative Teams ausgeglichener arbeiten und den Kundenansprüchen eher gerecht werden, zudem ist es wissenschaftlich erwiesen, dass „Diversity“ einen unternehmerischen Mehrwert schafft (Rigassi , Stocker , & Trost , 2010, S. 4).

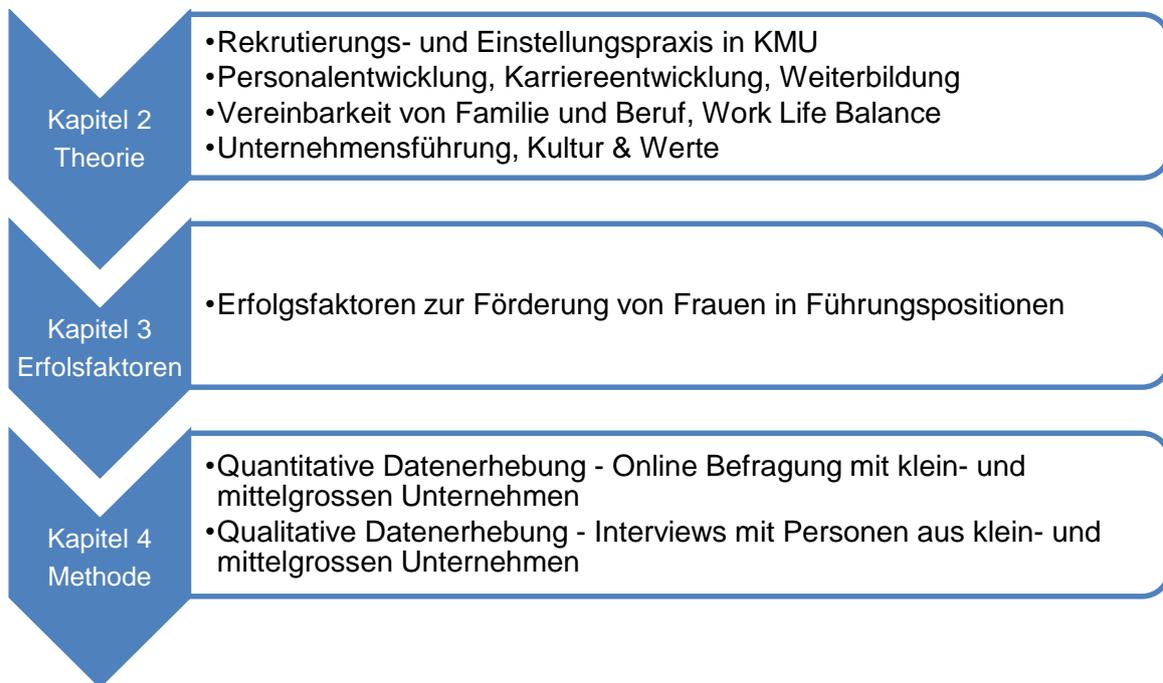
Die Ausführungen verdeutlichen, dass dringender Handlungsbedarf in der Förderung von weiblichen Führungskräften besteht. Doch wie kann der Rekrutierungsprozess in Schweizer KMU effizient ausgestaltet werden, damit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frau und Mann in einem Unternehmen erreicht wird auch ohne die Einführung von fixen Frauenquoten?

Die Literatur kennt zahlreiche Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Diese beziehen sich nicht nur auf den Rekrutierungsprozess einer Unternehmung, sondern auch auf die Förderung von Mitarbeitenden, auf deren Karriereentwicklung und Weiterbildung, sowie Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nicht zuletzt üben auch die Unternehmensführung, die Kultur und Werte einen zentralen Einfluss auf die Erhöhung des Anteils an Frauen in Führungspositionen aus.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die nachfolgende Darstellung soll einen schematischen Überblick über den Aufbau der Arbeit verschaffen:

Prolog: Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen als unternehmerische Herausforderung



Epilog: Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, eigene Darstellung

Zunächst wird im zweiten Kapitel, dem theoretischen Teil der Arbeit, eingehend auf die aktuelle Arbeitssituation von Frauen in der Schweiz aufmerksam gemacht. Die guten Arbeitsbedingungen der Schweiz werden erläutert und die KMU-Landschaft der Schweiz sowie der grösste Arbeitgeber darin, die MEM-Industrie, vorgestellt. Welche Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sprechen, werden übersichtlich aufgeführt. Die Notwendigkeit von Frauen in Führungspositionen wird diskutiert und aktuelle Forschungsergebnisse und erste wichtige theoretische Ansätze im Hinblick auf Frauen in Führungspositionen und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg werden aufgezeigt. Zentrale Forschungsergebnisse aus empirischen Studien sollen skizziert und erläutert werden.

Den Hauptteil der Arbeit stellen die in der Theorie ermittelten Erfolgsfaktoren für die Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen dar, welche in folgende vier Hauptteile gegliedert werden:

- Rekrutierungs- und Einstellungspraxis im KMU
- Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work Life Balance

➤ Unternehmensführung, Kultur & Werte

Im vierten Teil, dem Methodenteil, werden das gewählte Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen beschrieben. Es wird umfassend aufgezeigt, wie die Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage erhoben und warum diese Erhebungsmethoden gewählt wurden. Die Gütekriterien empirischer Forschungsarbeiten werden erläutert. Der Methodenteil soll des Weiteren die Hypothese aufzeigen und erläutern, welche statistische Methode beim Testen der Hypothese angewendet wird und weshalb diese Auswertungsmethode gewählt wurde. Zum Schluss dieses Kapitels wird von der Entwicklung des Erhebungsinstruments inklusive Pretest der Stichprobenziehung und der eigentlichen Durchführung der Datenerhebung berichtet.

Kapitel fünf widmet sich voll und ganz der Auswertung der gewonnenen Daten. Es wird aufgezeigt, wie die Daten erfasst und anschliessend analysiert und interpretiert wurden. Im gleichen Kapitel wird die Hypothese getestet.

Im Kapitel sechs soll eine Diskussion über die gewonnenen Ergebnisse stattfinden. Inwiefern die Forschungsergebnisse die Forschungsfrage beantworten können, soll dargestellt werden. Zum Abschluss dieser Case Study sollen die Erkenntnisse zusammengefasst und übersichtlich dargestellt werden. Handlungsempfehlungen für KMU sollen durch die Feststellungen aus der Literaturrecherche, den Interviews mit Personen aus KMU und aus den Ergebnissen der Online-Befragung aufgezeigt werden.

Die nachfolgende Abbildung 2 soll den Aufbau der Arbeit auf übersichtliche Weise schematisch darstellen.

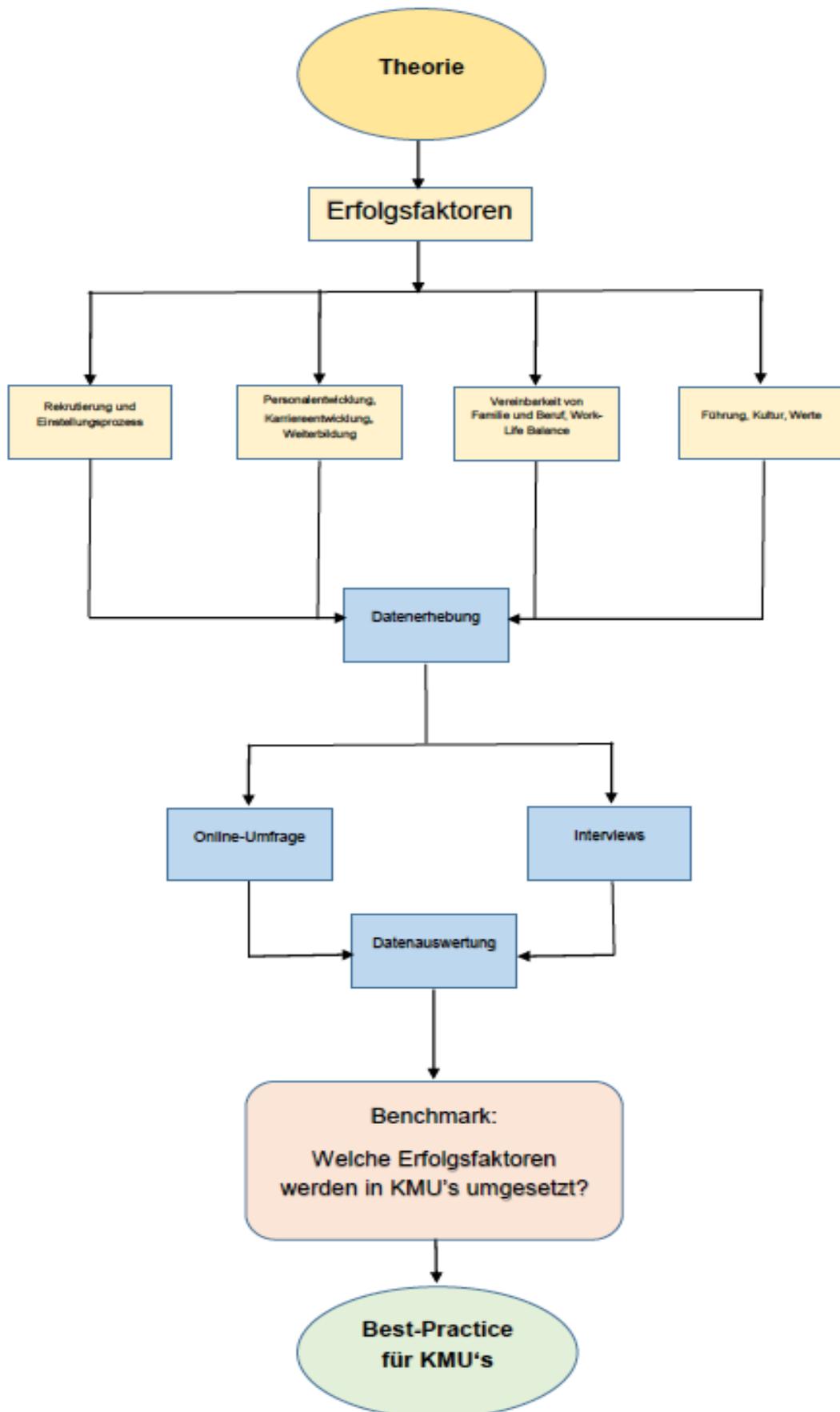


Abbildung 2: Projektconcept, eigene Darstellung

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Grundlagen

2.1.1 Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in der Schweiz

Eine Studie zum Thema Bedeutung und Positionierung von Frauen in KMU der Universität St. Gallen, im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes SGV und der KMU Frauen Schweiz, zeigt die Situation zur Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in der Schweiz im Jahr 2012 übersichtlich auf (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014). Viele Frauen sind als Selbstständigerwerbende tätig oder übernehmen in angestellter Form eine bedeutende Rolle im Unternehmen. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, waren in der Schweiz im Jahr 2012 insgesamt 46% der Selbstständigen ohne Mitarbeitende Frauen. Bei den Selbstständigen mit Mitarbeitenden war es lediglich noch rund ein Viertel.

Fast 80'000 Frauen waren 2012 in der Unternehmensleitung tätig, was rund 28% der Gesamtheit entspricht und rund 35% der Arbeitnehmer, die eine Vorgesetztenfunktion ausüben, waren weiblich (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014).

	Männer	Frauen	Total	Anteil Frauen
Selbständige ohne Mitarbeitende	167'897	144'928	312'825	46%
Selbständige mit Mitarbeitenden	208'885	69'146	278'031	25%
Mitarbeitendes Familienmitglied	36'341	49'897	86'238	58%
Arbeitnehmer in Untern.leitung	203'757	79'594	283'351	28%
Arbeitnehmer mit Vorgesetztenfkt.	588'194	315'486	903'680	35%
Arbeitnehmer ohne Vorgesetztenfkt.	1'059'881	1'262'618	2'322'499	54%
Lernende	129'529	91'978	221'507	42%
Erwerbstätige Total	2'394'484	2'013'647	4'408'131	46%
davon: in privatwirtsch. Unternehmen	2'037'713	1'551'138	3'588'851	43%

Abbildung 3: Erwerbstätige in der Schweiz nach beruflicher Stellung 2012 (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014)

Gemäss Arbeitsmarktindikatoren 2014 des Bundesamts für Statistik blieb in den Jahren 2008 bis 2013 der Anteil der am Arbeitsmarkt teilnehmenden Frauen stabil. Es arbeiten jedoch immer mehr Männer sowie Frauen Teilzeit, wobei dies bei rund der Hälfte aus familiären Gründen erfolgt. Dabei sind anteilmässig die Frauen (58,5%) immer noch deutlich stärker Teilzeit erwerbstätig als die Männer (14,5%). Die hohe Erwerbsbeteiligung der Frauen wird in der

Schweiz zweifellos durch die hohe Anzahl an Teilzeitstellen begünstigt. 34,7% der gesamten Erwerbstätigen in der Schweiz sind teilzeitlich beschäftigt (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Bei den angestellten Frauen, die in der Geschäftsleitung von Unternehmen tätig sind, sind es rund 46%, die ihre Arbeit in Teilzeit ausüben (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014). Die Unternehmensgrösse spielt dabei jedoch eine entscheidende Rolle: Je grösser das Unternehmen nämlich ist, desto geringer wird der Anteil an Frauen in Teilzeitpositionen. Sind es bei Kleinstunternehmen mehr als 60% der tätigen Frauen in Teilzeit, liegt dieser Anteil bei Grossunternehmen nur noch bei 33% (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014).

Frauen, die in der Geschäftsleitung tätig sind, arbeiten meist in einem Dienstleistungsunternehmen. Am häufigsten sind diese Frauen insbesondere im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen, der wirtschaftsnahen Dienstleistungen und im Gesundheits- und Sozialwesen anzutreffen (Bergmann, Fueglistaller, & Benz, 2014).

2.1.2 Gute Arbeitsbedingungen in der Schweiz

Gemäss einer Studie, die auf dem KMU-Portal der Schweizer Eidgenossenschaft veröffentlicht wurde, sind rund 90% der erwerbstätigen Bevölkerung mit den Arbeitsbedingungen in der Schweiz zufrieden (KMU Portal, 2015). Im Weiteren sind rund 88% der Befragten der Meinung, dass sich die Arbeitszeiten gut mit der Familie und dem Privatleben vereinbaren lassen. Diese Erkenntnis erstaunt, zumal der Anteil von Frauen in Führungspositionen vergleichsweise gering ist und eine Studie des World Economic Forum belegt, dass die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf ein Hauptgrund für den Mangel an Frauen in Führungspositionen darstellt (World Economic Forum, 2010). In Bezug auf die Beurteilung von Vereinbarkeit des Berufes mit der Familie liegt die Schweiz jedoch trotzdem über dem europäischen Durchschnitt, der 78% beträgt (World Economic Forum, 2010).

Auch die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung und die Unterstützung durch den Arbeitgeber werden in der Schweiz als sehr positiv gewertet. Lediglich Finnland und Schweden schneiden dahingehend besser ab (World Economic Forum, 2010). Die nordischen Länder weisen insbesondere eine hohe Erwerbsbeteiligung der Frauen aus. Zu den Höchsten zählen dabei Island mit 78,9%, Norwegen mit 68,3% und Schweden mit 61,2% (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014). Im EU-Durchschnitt sind rund 51,1% der Frauen erwerbstätig (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014). Die Schweiz belegt mit einer Quote von 61,5% der Frauen, die erwerbstätig sind, ebenfalls einen Spitzenplatz (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Dem Bericht des World Economic Forum zufolge, gibt es aber auch zwei schwerwiegende Schwachpunkte: Die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen und die zunehmend schwierige Situation gering qualifizierter Arbeitnehmer, welche sich im steigenden Fachkräftemangel äussert (World Economic Forum, 2010).

Eine genaue Definition des Begriffs „Führungskräfte“ existiert nicht (gl. M. Führungskräfte Monitor 2012, S. 15). In der vorliegenden Arbeit werden Führungskräfte insbesondere als Personen in Leitungsfunktionen verstanden wie Mitglieder des Verwaltungsrates, die Geschäftsleitung oder Abteilungsleiter/-innen.

In der Schweiz sind nur gerade 20% der Führungspositionen mit Frauen belegt, was für ein negatives paritätisches Verhältnis zwischen den Geschlechtern spricht. Der europäische Vergleich liegt mit 24% leicht höher. Den letzten Platz im europäischen Vergleich belegt die Schweiz in Bezug auf die Vollzeitbeschäftigung der Frauen. In keinem anderen Land ist die Vollzeitbeschäftigung geringer als in der Schweiz. Dies könnte eine der vielen möglichen Ursachen für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen darstellen.

Besonders im Hinblick auf KMU ist der Anteil an Frauen in Führungspositionen geringer als in Grossunternehmen (KMU Spiegel 2014, 2014). Im nachfolgenden Kapitel soll die KMU Landschaft Schweiz genauer betrachtet werden.

2.1.3 KMU Landschaft Schweiz

Als KMU werden grundsätzlich kleine und mittlere Unternehmen verstanden, welche 1 bis 249 Vollzeitmitarbeiter beschäftigen (KMU Spiegel 2014, S. 14). Das Bundesamt für Statistik kennt eine weiterführende Definition und umschreibt KMU wie folgt:

„Die Grössenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft. Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 10 Mio. EUR nicht übersteigt. Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein Kleinstunternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 10 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 2 Mio. EUR nicht überschreitet“ (Bundesamt für Statistik, 2008, S. 1).

Oberkategorie	Unterkategorie	Mitarbeiterzahl
KMU	Kleinstunternehmen (Mikrounternehmen)	0–9
	Kleinunternehmen	10–49
	Mittelunternehmen	50–249
Grossunternehmen		Mehr als 250

Abbildung 4: Definition von KMU, (Schweizer KMU Studie, 2008)

Viele KMU sind Familienunternehmen, wo das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird (Schweizer KMU Studie, 2008, S. 11). KMU spielen für die Schweizer Volkswirtschaft eine zentrale Rolle. Denn von den ca. 549'000 Beschäftigungsstätten in der Schweiz sind über 99% Klein- und Mittelunternehmen und von den 4.2 Mio. Beschäftigten sind rund 70% in KMU tätig. Weiter betrug das reale BIP-Wachstum aller KMU zwischen 2008 und 2013 durchschnittlich 1.2% (vgl. KMU Spiegel 2014, S. 14). Im Vergleich lag das gesamte reale BIP-Wachstum zwischen 2008 und 2013 bei durchschnittlich 1.3% (Statistik Portal, 2014).

Betrachtet man die Unternehmensgrösse der KMU in der Schweiz, so bilden KMU mit 1 bis 9 Mitarbeitern die grosse Mehrheit (61%), gefolgt von 10 bis 49 Mitarbeitern (27%). Eine Minderheit von 9% beschäftigt 50 bis 249 Mitarbeiter. In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere die letzte Kategorie (50 bis 249 Mitarbeiter) für die Analyse des Rekrutierungsprozesses und Identifikation von Massnahmen zur Förderung der Frauen relevant sein. Zu den Regionen mit einem starken KMU-Anteil gehören das Tessin (21%), die Ostschweiz (19%) und Zürich (19%).

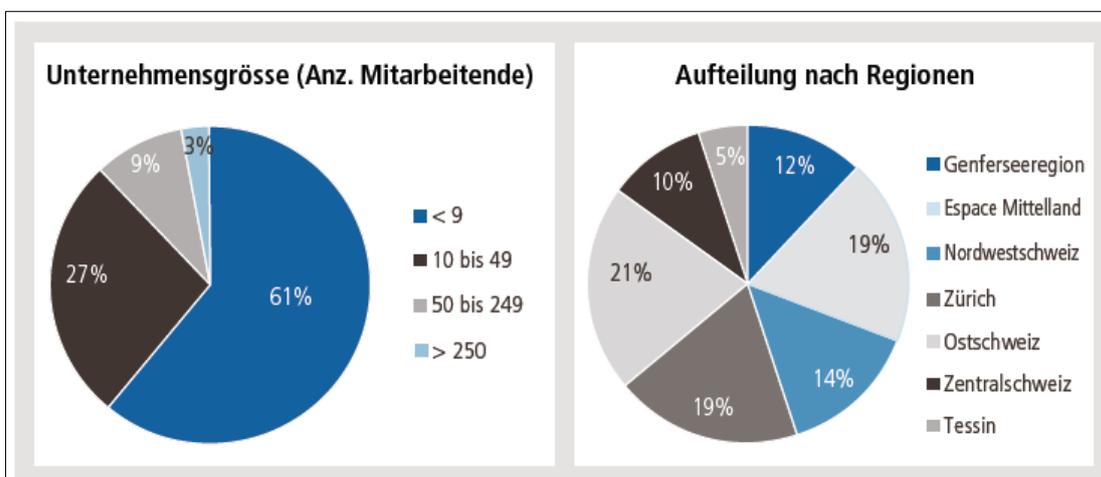


Abbildung 5: Unternehmensgrösse KMU und Aufteilung nach Regionen, (KMU Spiegel 2014, 2014)

2.1.3.1 Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

Der grösste Arbeitgeber im Industriesektor ist die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie), welche rund 231'000 Mitarbeiter in der Schweiz beschäftigt und 11'564 KMU zählt. Als grösste Exportbranche der Schweiz erzielt die MEM-Industrie jährlich eine Wertschöpfung von CHF 27.5 Mrd. Dies entspricht einem jährlichen BIP-Anteil von 5%. Im Maschinenbau wird 60% des Umsatzes im Ausland getätigt, in der Elektrotechnik sind es sogar 80%, wohingegen die Metallindustrie den grössten Teil des Umsatzes im Inland erwirtschaftet. Insgesamt hat die MEM-Industrie nicht nur mit internationalem Wettbewerbsdruck zu kämpfen, sondern ringt auch um die Verfügbarkeit von Fachkräften. Insbesondere die Elektrotechnik- und Metallindustrie sieht sich mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Sie haben auch Schwierigkeiten, Lernende für die freien Ausbildungsplätze zu gewinnen (vgl. KMU Spiegel 2014, S. 30-36). Gemäss SWISSMEM sind folgende Berufsfelder vom Fachkräftemangel betroffen: MEM-Informatiker, MEM-Ingenieurberufe, Maschinisten, MEM-Techniker und technische Fachkräfte (Hess, 2014, S. 2).

Dieser Fachkräftemangel ist in der MEM-Branche schon seit längerem bekannt. Für den Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit spielen Fachkräfte jedoch eine zentrale Rolle. Einer der Gründe für Fachkräftemangel liegt in der demografischen Entwicklung: Da die Geburtenrate abnimmt und gleichzeitig die Erwerbsbevölkerung altert, führt dies unweigerlich zu einem Mangel an Arbeitskräften auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Für Unternehmen ist es unabdingbar nicht nur Fachkräfte im Ausland zu rekrutieren, sondern auch das inländische Arbeitskräftepotenzial voll auszuschöpfen. Ein Ansatz um das inländische Arbeitskraft- bzw. Fachkräftepotenzial zu nutzen, ist die Erhöhung des Frauenanteils in der MEM-Branche (vgl. Hess, 2014, S. 3-5). Nachfolgende Abbildung verdeutlicht, den Frauenanteil im Jahr 2000 in den erwähnten Wirtschaftsbranchen. Horizontal ist der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen ersichtlich, während vertikal nur der Frauenanteil im Verhältnis zur gesamten Unternehmensleitung ersichtlich ist:

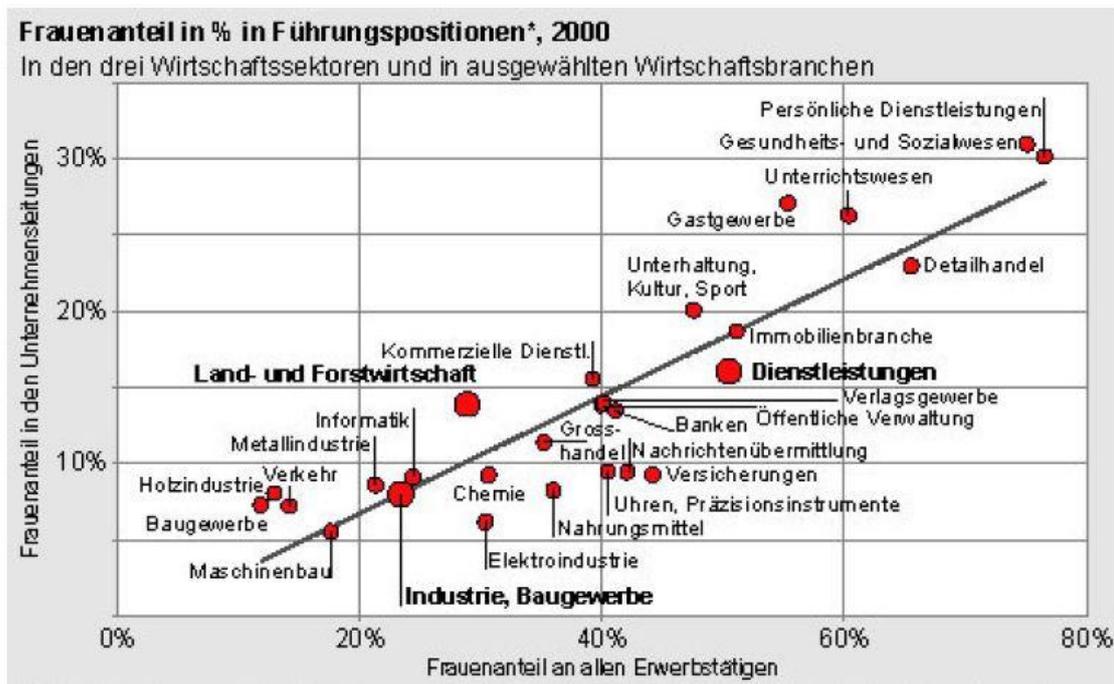


Abbildung 6: Frauenanteile in Unternehmensleitungen nach Wirtschaftssektoren und Branchen (Bundesamt für Statistik, Frauenanteil in % in Führungspositionen, 2000)

Aktuell liegt der Frauenanteil in der MEM-Branche bei rund 25%, während im Vergleich der Frauenanteil in der Gesamtwirtschaft bei rund 46% liegt (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014). Gründe für diese Unterrepräsentanz der Frauen in der MEM-Industrie werden folgende genannt:

1. Für Frauen mit Kindern ist die Ausgewogenheit zwischen Privat- und Berufsleben sehr wichtig. Fehlende Kinderbetreuungsangebote bzw. die hohen Kosten für die Kinderbetreuung werden von den Frauen bemängelt. Weiter bestehen Reintegrationsschwierigkeiten in die Berufswelt nach einem vergleichsweise minimalen Mutterschaftsurlaub.
2. Durch den geringen Frauenanteil in der MEM-Industrie fehlt ein Netzwerk für Frauen, wo sie ihre Erfahrungen mit ihren Berufskolleginnen austauschen können, sowie weibliche Vorbilder haben.
3. Fehlendes Interesse der Frauen für Technik
4. Männerdominierte Branche (vgl. Hess, 2014, S. 3-5)

Um dieser Unterrepräsentanz entgegenzuwirken, hat SWISSMEM Handlungsempfehlungen herausgegeben, welche im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

2.1.3.2 Handlungsempfehlungen der SWISSMEM

Zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf könnten beispielsweise flexiblere Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Jobsharing oder Homeoffice eingeführt werden. Weiter braucht es Unterstützung in der Kinderbetreuung seitens der Unternehmen (Bsp. Finanzielle Beteiligung an den Betreuungskosten, reservierte Plätze in ausgewählten Kinderkrippen, Hilfe bei der Aufnahme der Kinder in Kinderkrippen, Organisation von Mittagstischen in Kantinen). Zur Motivation der Frauen für die MEM-Industrie bietet SWISSMEM einen Kurs an, um Frauen nach einem längeren Mutterschaftsurlaub wieder in die Berufswelt zu integrieren. Um die Begeisterung für die MEM-Industrie bei Mädchen und jungen Frauen zu wecken, empfiehlt SWISSMEM in die Frühförderung der Mädchen zu investieren. Das Interesse für die Technik soll bereits in der Primarschule geweckt werden (vgl. Hess, 2014, S. 3-5).

2.1.4 Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Das World Economic Forum hat im Jahr 2010 eine ausgiebige Studie zum Thema Frauen in den weltweit grössten Unternehmen publiziert (World Economic Forum, 2010). Daraus konnte ein Profil für jedes Land erstellt werden, welches deutlich offenbart, welche Faktoren in der Schweiz als grösste Hindernisse für Frauen in Führungspositionen genannt werden:

- Männlich geprägte Unternehmenskulturen
- Fehlendes Angebot an familienexterner Kinderbetreuung
- Fehlende weibliche Vorbilder

Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen können durch ein dreistufiges Erklärungsmodell erörtert werden (Staub, 2009, S. 10).

1. Hindernisse auf individueller Ebene

Mädchen durchlaufen einen anderen Sozialisierungsprozess als Knaben. Von klein auf werden ihnen Fähigkeiten vermittelt, die eher für die Betreuung der Familie relevant sind als Fähigkeiten für den beruflichen Aufstieg. Das manifestiert sich auch im traditionellen Rollenverständnis, bei dem der Mann als Ernährer gilt und die Frau sich um die Familie kümmert.

Ein weiterer Grund ist, dass Frauen die Wichtigkeit des unternehmensinternen Beziehungsaufbaus (Networking) unterschätzen und so Chancen für einen Karriereaufstieg verpassen (Staub, 2009, S. 10-11). Bürgisser erwähnt als weiteren Punkt das mangelnde Selbstvertrauen, das viele Frauen aufweisen (Bürgisser, 2003).

2. Hindernisse auf gesellschaftlicher Ebene

Die Hauptverantwortung für die Familien- und Hausarbeit liegt auch heute noch bei der Frau. Durch diese Doppelbelastung haben Frauen kürzere Berufsausbildungszeiten, weniger Berufserfahrung und bilden sich weniger weiter als ihre männlichen Kollegen. Oft müssen Frauen auch ein Teilzeit-Pensum annehmen, damit sie Familie und Beruf in Einklang bringen können. Solche Erwerbsunterbrüche und Arbeitspensum-Reduktionen führen zu Berufserfahrungseinbussen, die nur erschwert wieder nachgeholt werden können. Erschwert wird die ganze Situation auch noch aufgrund fehlender oder kostspieliger Kinderbetreuungsangebote und der hinderlichen Struktur im Schweizer Schulsystem (Staub, 2009, S. 10-11).

3. Hindernisse auf Unternehmensebene

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus bei den Hindernissen auf der Unternehmensebene. Grundsätzlich kann hier zwischen kulturellen und strukturellen Hindernissen unterschieden werden (Staub, 2009, S. 44).

Kulturelle Hindernisse:

Die Unternehmenskultur kann einen beruflichen Aufstieg verhindern, wenn die Führungsleitbilder traditionell männlich geprägt sind. Eine Frau wird in einem solchen Männerrudel oftmals nicht ausreichend akzeptiert. Hindernisse ergeben sich auch durch das traditionelle Bild der komplementären Partnerschaft, welches sich in der Organisationsstruktur widerspiegelt. D.h. in männlich dominierten Unternehmenskulturen herrscht immer noch das Bild des Mannes als Führungskraft vor, dem von einer Sekretärin assistiert wird. Möchte nun eine Frau dieses traditionelle Muster durchbrechen und eine Führungsposition anstreben, stösst sie auf Widerstand bei den männlichen Kollegen, da sich diese bedroht fühlen. Hinzu kommt, dass das Führungspotenzial und die Leistungsfähigkeit der Frauen unterschätzt wird (Staub, 2009, S. 44). Bisher hat die geschlechterspezifische Führungsforschung noch keinen Mangel an der Eignung von Frauen in Führungspositionen identifizieren können. Auch Bürgisser hält fest, dass die Fehleinschätzung von Leistungen und Fähigkeiten von Frauen oftmals zu einer ungenügenden Förderung durch deren Vorgesetzte führt (Bürgisser, 2003). Bürgisser stellt folgende Hypothese zur ungleichen Potenzialeinschätzung auf (Bürgisser, 2003):

„Je spezifischer und umfangreicher die dem Beurteiler verfügbaren Potenzialinformationen und je operationaler die Bewertungsmaßstäbe, desto geringer ist das Ausmass der Unterschätzung des Führungspotenzials von Frauen. Je traditioneller die Geschlechter-Rollenori-

entierung der beurteilenden Person, desto stärker die Tendenz zur Unterschätzung des weiblichen Führungspotenzials. Je grösser die physische Attraktivität der Bewerberin, desto ausgeprägter die Unterschätzung ihres Führungspotenzials“ (Bürgisser, 2003).

Die meisten Unternehmen weisen nach wie vor eine starke Hierarchie auf, wonach Frauen mit Führungsansprüchen fremd wirken. Nach wie vor wird den Frauen im Vergleich zu den Männern weniger zugetraut und um für eine Führungsposition in Frage zu kommen, müssen Frauen ihre Leistungsbereitschaft und –fähigkeit erstmals unter Beweis stellen und mehr leisten, um in vergleichbaren Positionen Fuss zu fassen. Das Interesse der Vorgesetzten weibliche Führungskräfte zu fördern, führt gemäss Bürgisser zu einer mangelhaften Förderung von Frauen durch ihre Vorgesetzten (Bürgisser, 2003).

Strukturelle Hindernisse:

Chancengleichheit wird zwar in der Unternehmensstrategie berücksichtigt, doch haben sie meist keinen zwingenden Charakter und werden somit im Unternehmen nicht vorbildlich gelebt (Staub, 2009, S. 42). Ein weiteres Hindernis sind die nicht geradlinig verlaufenden Karriereaufbahnen von Frauen, wie Bürgisser (2003) festhält. Im Gegensatz zu den männlichen Kollegen, weisen die Laufbahnen von Frauen oft Unterbrüche auf, was nicht als Norm gilt und sich nur schwer mit den typischen Karriereerwartungen vereinbaren lässt.

In den meisten Unternehmen wird eine hohe Arbeits- und Anwesenheitszeit der Mitarbeitenden sehr geschätzt und mit Engagement und Leistungsbereitschaft gleichgesetzt. Gerade in Führungspositionen ist ein Teilzeitpensum verpönt. Unternehmen mit einer solchen Präsenzkultur vernachlässigen aber, dass Frauen vielfach auch für die Kinderbetreuung in der Familie zuständig sind. Eine hohe Präsenzzeit wird somit zur Zeitfalle für Frauen und bremst die Karriere der Frau (Staub, 2009, S. 45-47).

Frauen sind im Berufsleben schlechter vernetzt als ihre männlichen Kollegen. Das hat damit zu tun, dass männliche Führungskräfte sich mit ihresgleichen vernetzen und sich gegenseitig fördern. Frauen werden in solchen männlich dominierten Netzwerken oftmals nicht akzeptiert und werden als Konkurrenz betrachtet. Benachteiligt werden Frauen auch deshalb, da sie von ihren Vorgesetzten oftmals nicht ausreichend gefördert werden im Hinblick auf Weiterbildungs- und Karriereangebote (Staub, 2009, S. 48).

2.1.5 Warum braucht es überhaupt Frauen in Führungspositionen?

Es stellt sich die Frage, warum Unternehmen überhaupt mehr Frauen in Führungspositionen fördern sollten. Der erste Grund hängt mit dem Arbeitskräftemangel zusammen. Denn unsere

Gesellschaft ist mit dem Problem der Überalterung konfrontiert. Die Generation der „Babyboomer“ tritt allmählich aus der Erwerbstätigkeit aus, da sie das Pensionsalter erreicht hat. Angesichts dieser demografischen Entwicklung ist man auf jede Arbeitskraft angewiesen. Es wäre stossend, auf das grosse Potenzial der gut ausgebildeten Frauen zu verzichten. Tatsächlich sind gut ausgebildete Frauen vorhanden. Das sieht man auch an der hohen Anzahl Frauen, die an den Hochschulen immatrikuliert sind und ihre männlichen Kollegen mittlerweile anzahlmässig überholt haben.

Der zweite Grund liegt in der Steigerung der Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber. Da die Unternehmen unter starkem Wettbewerbsdruck stehen, besteht ein „War of Talents“, also ein Kampf um die besten Mitarbeiter. Durch das Bekenntnis zur Förderung von mehr Frauen in Führungspositionen stellen sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber dar, welche eine fortschrittliche und faire Unternehmenskultur fördert.

Beim dritten Grund geht es um die Verhinderung von Know-how Verlusten. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre es unsinnig, langfristig in Mitarbeitende zu investieren und diese danach wieder zu verlieren, weil sie beispielsweise wegen der Familiengründung aus der Erwerbstätigkeit austreten. Darum gilt es, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu schaffen (Bsp. Teilzeitarbeit für Kaderfrauen). Beim letzten Grund geht es um „Diversity“ (Vielfalt). Verschiedene Studien belegen, dass eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft und der Führungsspitze massgeblich ist für eine gute Unternehmensperformance (vgl. Mazumder & Wanzenried, 2010, S. 10). Gemischte Teams sind vielseitiger, kreativer, innovativer und können die Kundenbedürfnisse besser befriedigen (vgl. Gugler & Schläpfer, 2010, S. 12).

2.2 Handlungsfelder zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen

In den nachfolgenden Kapiteln sollen die Handlungsfelder zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen vorgestellt werden. Kapitel 2.2.1 befasst sich mit der Rekrutierungs- und Einstellungspraxis in KMU, Kapitel 2.2.2 mit der Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung, in Kapitel 2.2.3 wird die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Work-Life Balance thematisiert und im Kapitel 2.2.4 die Unternehmensführung, Kultur und Werte erläutert.

2.2.1 Rekrutierungs- und Einstellungspraxis in KMU

Ein standardisierter Rekrutierungsprozess in KMU ist besonders im Hinblick auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen von enormer Bedeutung. Wie Bürgisser festhält, sind unzureichende Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse ein Hemmnis für Frauen in Führungspositionen (Bürgisser, 2003).

2002 haben Burgess und Tharenou in einer breiten Desk Research Studie die Charakteristiken von Frauen in Führungspositionen untersucht (Burgess & Tharenou, 2002). Dabei erwähnen sie, dass der Selektionsprozess häufig informal aufgrund von Empfehlungen und Netzwerken durchgeführt wird. Ein standardisierten Rekrutierungsprozess unter Berücksichtigung von objektiven Kriterien kommt dabei häufig nicht zur Anwendung, was zur Folge hat, dass vorherrschend männlichen Vertreter gewählt werden, da diese bereits in der Mehrzahl vertreten sind. In den folgenden Kapiteln wird eingehend auf den Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen eingegangen.

2.2.1.1 Aufgaben der Personalrekrutierung

Die Hauptaufgabe des Personalrekrutierungsprozesses ist, die offenen Vakanzen so schnell wie möglich zu besetzen (Becker, 2011, S. 6). Damit Zeit und Kosten eingespart werden, muss der Personalrekrutierungsprozess strukturiert sein (Becker, 2011, S. 6). Doch bevor KMU mit dem Rekrutierungsprozess starten, müssen sie sich über folgende Punkte im Klaren sein:

- Die Anzahl der Stellen, die zu besetzen sind
- Qualifikationen und Kompetenzen, welche die potenzielle Führungsperson für die offene Vakanz mitbringen soll
- Den Zeitpunkt für die Besetzung der offenen Vakanz
- Welcher Personalrekrutierungsprozess, vor allem im Hinblick auf KMU, eingesetzt werden soll (Becker, 2011, S. 6)

Der Personalrekrutierungsprozess sollte in jedem Unternehmen klar definiert sein. Einer der häufigen Fehler ist, dass ein Unternehmen keinen Kostenplan erstellt, anhand dessen Aufwände und Erträge, welche der Rekrutierungsprozess für KMU mit sich bringt, dargestellt werden können (Becker, 2011, S. 5). Der Kostenplan kann anschliessend auch zu einem späteren Zeitpunkt zur Optimierung des Prozesses im Unternehmen dienen (Becker, 2011, S. 5).

Die Phasen des Personalrekrutierungsprozesses sind in folgende sechs Schritte aufgeteilt:

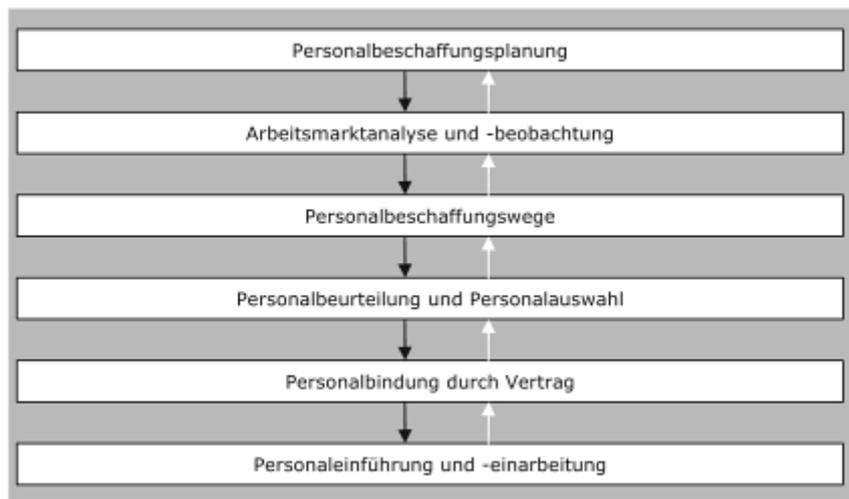


Abbildung 7: Ablauf des Personalrekrutierungsprozesses, (Becker, 2011, S. 6)

Durch einen professionellen Aufbau des Personalrekrutierungsprozesses ist ein Unternehmen im Hinblick auf die Rekrutierung effizienter auf dem Markt unterwegs und erhöht die Chancen auf eine effiziente Personalbeschaffung (Becker, 2011, S. 6).

Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil kann den KMU als Hilfsmittel im Bereich der Rekrutierung dienen und liefert eine deutliche Übersicht über die Anforderungen, die für die offene Vakanz benötigt werden und über welche Qualifikationen der potenzielle Kandidat verfügen sollte (Becker, 2011, S. 6). Je präziser das Anforderungsprofil definiert ist, umso effizienter wird rekrutiert (Becker, 2011, S. 6). Nicht zu vergessen ist, dass das Anforderungsprofil besonders im Hinblick auf die Rekrutierung von weiblichen Führungskräften realistisch sein muss und mehrmals durch die Personalabteilung kritisch hinterfragt werden sollte. Ein Anforderungsprofil, welches nicht der Realität entspricht, kann aufgrund unpassender Bewerbungen zu hohen Kosten für das Unternehmen führen (Becker, 2011, S. 6). Damit Frauen sich für Führungspositionen angesprochen fühlen, ist es wichtig, dass die KMU auf unrealistische Anforderungsprofile verzichten, da es für Frauen häufig einen Grund darstellt, sich nicht auf die vakante Stelle zu bewerben (Joss, 2010, S. 4). Im Anforderungsprofil sollen nicht nur die Qualifikationen des potentiellen Mitarbeiters definiert sein, sondern auch der Kompetenzbereich und die dazugehörige Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Leistungskompetenz und Methodenkompetenz (Siegl, 2014, S. 52).

Stellenausschreibung

Aus dem Anforderungsprofil resultiert in der Regel die Stellenbeschreibung. Die Stellenbeschreibung dient primär als Informationsquelle für die potenziellen Kandidaten/-innen (Becker, 2011, S. 7). Die Stellenausschreibung informiert über die wesentlichen Aufgabengebiete dieser Funktion und welche Anforderungen erfüllt werden sollten, um die Stelle zu besetzen (Becker, 2011, S. 6). Nebst den beruflichen Erfahrungen zählen dabei auch die schulischen und fachlichen Kenntnisse.

Wichtig ist, dass die Stellenausschreibung in einer neutralen Form verfasst wird, damit nicht nur männliche, sondern auch weibliche Führungskräfte auf das Inserat angesprochen werden. Die externe oder interne Stellenausschreibung sollte zudem im Bereich der Herkunft, des Geschlechtes und der Religion neutral formuliert werden (Siegl, 2014, S. 35). Grund dafür ist das Gleichstellungsgesetz, welches 1996 in Kraft trat. Dieses Gesetz verbietet jegliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechts im Bereich der unselbständigen Erwerbsarbeit (Schweizer Eidgenossenschaft, 2015). Durch das Ausschreiben von neutralen, realistischen und interessanten Stelleninseraten können KMU vermehrt Frauen in Führungspositionen für sich gewinnen.

Wichtig ist im Hinblick auf die vermehrte Rekrutierung von Frauen in Führungspositionen, dass bei der Stellenausschreibung wenn nötig auch gezielt nach einer weiblichen Person gesucht wird. Dies kann beispielsweise durch eine Stellenausschreibung in einem frauenspezifischen Netzwerk erreicht werden (Joss, 2010, S. 4).

Personalsuche

Nachdem das Anforderungsprofil und die Stellenausschreibung erstellt worden sind, kann mit der Personalsuche gestartet werden (Becker, 2011, S. 10). Bei der Personalbeschaffung und der Besetzung einer offenen Stelle spielt insbesondere die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt, der Zeitpunkt für die Ausschreibung der Stelle aber auch die Unternehmensgrösse für die Wahl des geeigneten Rekrutierungskanals eine Rolle.

Wichtig bei der Personalsuche von Frauen in Führungsposition ist, dass KMU sich über folgende Punkte bewusst sind:

- Frauen tendieren dazu, ihr Bewerbungsdossier weniger zu streuen als Männer
- Frauen sind weniger aktiv in Netzwerken unterwegs als Männer

Gemäss der Studie „Erfolg dank Vielfalt, Checkliste zur Rekrutierung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen“ sollten KMU mit Hilfe von Beziehungsnetzwerken Frauen für Führungspositionen suchen, da dort in der Regel der höchste Erfolg resultiert (Joss, 2010, S. 4). Ein weiterer wichtiger Punkt dieser Studie ist, dass die Rekrutierungsgespräche ohne Vorurteile gegenüber dem Geschlecht stattfinden und beim Vorstellungsgespräch beiden Geschlechtern die gleichen Fragen gestellt werden. Dabei soll eine Stereotypisierung vermieden und eine für beide Geschlechter gleiche Bewertungsskala geschaffen werden (Joss, 2010, S. 5).

Ein aktueller Zeitungsartikel des Handelsblattes mit dem Titel „Allianz geht neue Wege bei der Personalsuche“ zeigt auf, dass sich die Allianz Versicherung eine neue Strategie für die Gesprächsführung ausgedacht hat. Es wird inskünftig beispielsweise ein standardisierter Fragenkatalog entwickelt, welcher jeweils bei allen Vorstellungsgesprächen verwendet wird. Zusätzlich werden die Interviews zu zweit geführt, wenn möglich gemischtgeschlechtlich und es wird genügend Zeit eingeplant, sodass kein Zeitdruck entsteht (Deutsche Presse-Agentur GmbH, 2015).

Ein Artikel aus „HR Today, das Schweizer Human Resource Management-Journal“, erläutert, welche Punkte bei der Rekrutierung von Frauen in Führungspositionen besonders beachtet werden sollten, um erfolgreich zu sein. Die folgende Checkliste fasst die wichtigsten Punkte zusammen:

Frauen an die Spitze bringen – eine Checkliste

Um die Zahl der Frauen in Führungspositionen gezielt zu erhöhen, sollten bereits bei der Rekrutierung einige Punkte beachtet werden.

1. Schritt: Die richtige Einstellung

Eine Frau zur Chefin zu befördern oder auf Management-Ebene zu rekrutieren, sollte selbstverständlich werden. Es gibt keine objektiven Gründe, an den Führungsfähigkeiten von Frauen zu zweifeln. Es gibt je nach Stellenprofil rein quantitativ etwas weniger Kandidatinnen, doch noch immer genug, um für die meisten Stellen geeignete Frauen zu finden, wenn dies wirklich gewünscht wird.

2. Schritt: Suche nach den geeigneten Kandidatinnen

Sie können Ihre Personalsuche so steuern, dass Sie mit grösserer Wahrscheinlichkeit auch qualifizierte Frauen unter den Bewerbern finden.

Stelleninserate

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

Personalsuchstrategie

- Frauen streuen Dossiers weniger weit und sind oft weniger gut in bestehende Netzwerke

integriert. Die Suchstrategie muss aus diesen Gründen über das übliche Beziehungsnetz hinausgehen.

- Machen Sie Ihrer Rekrutierungsfirma die Vorgabe, eine bestimmte Anzahl an fähigen Kandidatinnen zu suchen.
- Die direkte und persönliche Ansprache von Frauen ist erfolgreich.
- Bewerten Sie anfängliches Zögern oder Bedenken bei einer persönlichen Ansprache von Frauen nicht gleich negativ. Frauen sind auf solche Angebote oft weniger vorbereitet.

Rekrutierungsgespräch

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

3. Schritt: Konsolidierung der neuen Kaderfrau

Achten Sie darauf, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass ein Erfolg möglich und wahrscheinlich wird.

Umgang mit Erwartungen

- Das Frausein soll nicht besonders thematisiert werden.
- Es gibt keinen weiblichen Führungsstil, aber

es gibt unterschiedliche Erwartungen an Männer und Frauen. Die Rolle der Kaderfrau sollte klar definiert sein.

Support

- Lassen Sie es nicht bei einer einzelnen Führungsfrau bewenden. Stellen Sie in allen Chargen mehrere Frauen ein.

4. Schritt: Für ein modernes Führungsverständnis

Überprüfen Sie Ihr Führungsleitbild und passen Sie es den neuen Realitäten an.

Führungsvision

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

Quelle: femdat, Broschüre «Erfolg dank Vielfalt»

Abbildung 8: Frauen an die Spitze bringen - eine Checkliste, (Magazin HR Today, 2010, S. 3)

Besonders für KMU gilt, sich folgendes Zitat zu verinnerlichen: „Frauenförderung hat vor allem mit Engagement der Unternehmensleitung zu tun und nicht mit Geld“ (Joss, 2010, S. 5).

Nachdem der Personalbeschaffungsweg definiert worden ist, sollten sich KMU auf die Planung und Durchführung der Personalbeschaffung fokussieren (Becker, 2011, S. 14). Zu beachten gilt, dass bei der Personalbeschaffung strukturiert vorgegangen wird, um Zeit und Kosten im Rahmen zu halten. KMU sollten sich über die anzusprechende Zielgruppe, die Rekrutierungsinstrumente, sowie auch die Kosten des ganzen Personalrekrutierungsprozesses im Klaren sein und dies entsprechend einkalkulieren (Becker, 2011, S. 14).

2.2.1.2 Rekrutierungsstrategien

In der Literatur wird zwischen der internen und externen Rekrutierung von Führungskräften für die geeignete Rekrutierungsstrategie unterschieden.

Interne Führungskräfte rekrutierung:

Führungskräfte kann man nicht nur extern, sondern vorzugsweise auch intern rekrutieren. Als Personalbeschaffungsmassnahme sieht man zum Beispiel eine Beförderung oder Versetzung eines Mitarbeiters in eine vakant gewordene Führungsposition. Einer der Vorteile ist, dass man durch die interne Rekrutierung keine Kosten für eine Neueinstellung hat und die Eingliederung ins Unternehmen weniger zeitintensiv ist. Besonders im Hinblick auf die Förderung von bestehenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kann so einen Anreiz geschaffen werden, sich innerhalb der Unternehmung beruflich weiterzuentwickeln. Einer der Nachteile ist, dass man als Unternehmen möglicherweise eine gewisse Betriebsblindheit fördert, wenn man nur interne Mitarbeiter bevorzugt, die bereits die Firmenkultur und deren Strategie kennen. Es kann durchaus von Vorteil sein, auch Verbesserungspotenzial durch neue Mitarbeiter von ausserhalb der Unternehmung aufzudecken. Zusätzlich muss man beachten, dass bei der internen Rekrutierung und Versetzung von Mitarbeitern trotzdem Einstellungskosten für die offene Stelle des versetzten Mitarbeiters entstehen. Bei einer gut funktionierenden Personalentwicklung eines Unternehmens können solche Nachteile zwar minimiert, aber nicht ganz eliminiert (Becker, 2011, S. 15).

Externe Führungskräfte rekrutierung:

Externe Führungskräfte rekrutierung wird in der Regel dann angewendet, wenn sich im Unternehmen selber keine erfolgreiche Personalbeschaffung ergab oder es nicht sinnvoll ist, die offene Stelle mit internen Mitarbeitern zu besetzen.

Die erfolgreichste Methode eines Unternehmens ist die aktive Personalbeschaffung, da die passive Beschaffung von der Wirtschaftslage oder der Reputation eines Unternehmens abhängig ist. Bei der aktiven Personalbeschaffung geht es darum, die Stelle mithilfe einer Stellenausschreibung auf dem Arbeitsmarkt öffentlich zugänglich zu machen. Dabei kann ein Unternehmen zwischen unterschiedlichen Medien wie Print Medien, Internet oder auch Personalvermittlern wählen. Je nach vakanter Stelle kann auch ein Auftritt an Messen oder in Hochschulen von Vorteil sein, dabei ergibt sich der Vorteil, dass man junge, qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte anwerben kann (Beck, 2014, S. 16).

Es gibt verschiedene Rekrutierungsinstrumente (wie z.B. Headhunter, Personalanzeigen, Unternehmenshomepage, Internetplattformen, Zeitschriften etc.) wie man Mitarbeiter rekrutieren kann. Eine Studie des Bundesministerium für Bildung und Forschung kommt zum Schluss,

dass Frauen in MINT-Berufen (MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) vorzugsweise durch Stellenausschreibungen im Internet rekrutiert werden sollten, da Printmedien oder Messen weniger geeignete Rekrutierungsinstrumente darstellen (Verband der Elektrotechnik, Elektronik Informationstechnik e.V., 2009, S. 11) Eine weitere Studie des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements EVD, und dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO mit dem Titel „Frauen in Führungspositionen: So gelingt's“ erläutert eine Vielzahl an Massnahmen, um Frauen für Führungsposition zu gewinnen: Z.B. die Darstellung als frauenfreundlicher Arbeitgeber, Angebot von Praktikumsplätzen für qualifizierte junge Frauen, Präsenz an Absolventenmessen, aktive Werbung bei Schülerinnen für Lehrstellen oder Beteiligung von Studierenden an Forschungsprojekten (Rigassi , Stocker , & Trost , 2010).

Als Ergänzung werden weitere mögliche externe Rekrutierungsinstrumente vorgestellt, die KMU im Bereich der Rekrutierung von Frauen in Führungspositionen anwenden können und es werden deren Vor- und Nachteile aufgezeigt:

- **Headhunter:** Headhunter werden in der Praxis eingesetzt, wenn die offene Vakanz schwer zu besetzen ist, eine gezielte Person in Aussicht ist oder aus gewissen Gründen die Stelle nicht öffentlich publiziert werden soll (Siegl, 2014, S. 87). Sollen gezielt Frauen in Führungspositionen für eine Stelle gesucht werden, stellen Headhunter unter Umständen eine gute, aber kostspielige und zeitintensive Alternative dar (Siegl, 2014, S. 87). Die Kandidaten/-innen sind oftmals vorselektiert oder es werden gezielt Wunschkandidaten angesprochen.
- **Hochschulmasterabsolventen:** Ein Artikel von IHK Berlin über „Praxistipps zur Sicherung akademischer Fachkräfte“ zeigt deutlich, warum KMU mit Hochschulen zusammenarbeiten sollen und was dagegen spricht. KMU können sich dadurch als Arbeitgeber in der Öffentlichkeit präsentieren und ins Visier potenzieller Kandidaten gelangen. Zudem haben viele dieser Hochschulabsolventen eine ausgeprägte Fachkompetenz. Der Nachteil für eine solche Rekrutierungsstrategie ist, dass es sehr zeitaufwendig sein kann, die richtigen Kandidaten zu finden (IHK Berlin, 2014).
- **Internetauftritt:** Mit dem Begriff Internetauftritt wird hier die eigene Homepage des Unternehmens gemeint. Mittel- und Grossunternehmen haben in der Regel auf ihrer Homepage eine Sparte „Karriere“ bei der sie offene Stellen des Unternehmens platzieren (Siegl, 2014, S. 89). Die Stellenausschreibung via Homepage hat auch für Führungspersonen eine grosse Bedeutung.

Kurzüberblick : Internetauftritt	
Vorteile:	Nachteile:
Bewerber, die sich auf der Unternehmenshomepage informieren, tun dies mit gewisser Wahrscheinlichkeit aus positivem Interesse am Unternehmen	Eventuell kleinere „Streuung“ der Ausschreibung – es werden unter Umständen weniger potenzielle Kandidaten erreicht als bei anderen Medien
Ohne Zusatzkosten parallel zu anderen Medien schaltbar	
Schnelle Kommunikation mit Bewerbern möglich	
Niedrige Hürden für Bewerber	
Niedrige Kosten	

Abbildung 9: Internetauftritt Vor- und Nachteile, Eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 89)

Stellenprofile auf der eigenen Unternehmenshomepage sollten so attraktiv wie möglich dargestellt werden. Dies kann erreicht werden, indem man gewisse Vorzüge, welche ein Unternehmen bietet (Bsp. Home Office, Fringe Benefits, Vergünstigungen, etc.) auf der Homepage hervorhebt.

- Internet-Stellenbörse: Die Stellenbörsen wie beispielsweise www.jobs.ch sind besonders bei Positionen geeignet, die leicht zu besetzen sind. Für anspruchsvollere Stellen ist die Online-Stellenbörse nicht unbedingt das geeignete Rekrutierungsinstrument für KMU, weil bei Internet-Stellenbörsen oftmals viele unpassende Bewerbungen eintreffen (Siegl, 2014, S. 89).

Kurzüberblick : Internet-Stellenbörse	
Vorteile:	Nachteile:
Hohe Anzahl an Bewerbern	Mit gewisser Wahrscheinlichkeit viele Bewerber, die nicht zum Stellenprofil passen
Anzeige ist schnell geschaltet	
Im Vergleich zu Printmedia günstig	
Niedrige Kosten	

Abbildung 10: Internetauftritt Vor- und Nachteile, eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 89)

- Social Media und berufliche Netzwerke: Social Media eignet sich vor allem für die Suche von jungen Mitarbeitern, da die neue Generation mit dem Internet aufgewachsen ist. Wie oben erwähnt, stellt die Definition der Zielgruppe einer der wichtigsten Faktoren

dar (Siegl, 2014, S. 89). Dank des Web 2.0, können Unternehmen Themen aufgreifen, welche ihre Zielgruppe interessiert und somit die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen ziehen (Schneider, 2011, S. 25). Um zum Beispiel Frauen auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen, kann ein Unternehmen auf verschiedenen Homepages, respektive Online-Magazinen, welche primär von Frauen gelesen werden, zu gewissen Themen Stellung nehmen und dies in der Community verbreiten (Schneider, 2011, S. 25).

In Zusammenhang mit Social Media und beruflichen Netzwerken sind die beiden Plattformen Xing und Linedin zu erwähnen. Xing hat ähnliche Eigenschaften wie Facebook, mit dem Unterschied, dass Facebook mehrheitlich für private Zwecke verwendet wird und Xing eher fürs Pflegen von beruflichen Kontakten und Networking genutzt wird. Obwohl Xing sehr weit verbreitet ist, verwenden nur rund 35% der Frauen Xing, die Tendenz ist aber steigend (Brockmeier, 2009). Wie Brockmeier festhält, ist der Vorteil von Xing nicht nur das Pflegen von beruflichen Kontakten, sondern auch die Teilnahme an verschiedenen Events (zum Beispiel Business Lunchs), welche durch Mitglieder von Xing organisiert werden (Brockmeier, 2009). Die gleichen Funktionen wie Xing bietet auch LinkedIn an, diese Plattform ist aber im Unterschied zu Xing international verbreiteter (LinkedIn, 2014).

Kurzüberblick : Social Media	
Vorteile:	Nachteile:
Direkter Kontakt zu Kandidaten möglich	Arbeitskraft für die Pflege des Auftritts in den Plattformen nötig
Videos und Beiträge vom Unternehmen können das Image verbessern und auf das Unternehmen aufmerksam machen	Arbeitskraft für umgehende Beantwortung von Bewerberanfragen nötig
Geringe Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme seitens der Bewerber	
Niedrige Kosten	

Abbildung 11: Kurzüberblick Social Media Vor- und Nachteile, eigene Darstellung, in Anlehnung an (Siegl, 2014, S. 91)

2.2.2 Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung

In diesen Bereich fallen diverse Punkte, welche mit der Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen zusammenhängen. Insbesondere die konkrete Laufbahnplanung unterstützt Frauen dabei, ihre Karriereschritte gezielt anzugehen.

2.2.2.1 Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Firma

Sowohl Männern wie auch Frauen soll gemäss Catalyst (2006) ermöglicht werden, auch innerhalb des Unternehmens die Position zu wechseln und mehr Verantwortung zu übernehmen. Das Unternehmen kann dadurch vom bestehenden Know-How profitieren und der Gefahr von Abwanderung guter Mitarbeiter entgegenwirken. Weiter erwähnt Catalyst (2006), dass während des Leistungsbeurteilungsprozesses langfristige Karrierepläne systematisch und ausführlich diskutiert und schriftlich festgehalten werden müssen. Dabei sollen die spezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen für Beförderungen identifiziert werden, damit sich alle Mitarbeitenden einschliesslich der Frauen bemühen können, die Anforderungen zu erfüllen (Catalyst, 2006). Firmeninterne Beförderungen sind gemäss Burgess und Tharendou (2002) ein wichtiger Karrieremechanismus. Besonders Frauen schätzen es, wenn sie in der Anfangsphase unterstützt werden und proaktiv bei der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn begleitet werden (Leu, Rütter, & Umbach-Daniel, 2006). Schliesslich empfehlen Leu et al. (2006) weiter, dass Frauen für Stellvertretungsfunktionen vorgeschlagen werden sollen, in denen sie Führungsverantwortung „unter Anleitung“ übernehmen können.

2.2.2.2 Aktive Förderung von Weiterbildungsangeboten

Im Hinblick auf die Förderung von Nachwuchskräften betont Bürgisser (2003) vor allem die Wichtigkeit der individuellen Förderung durch spezifische Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Weiblicher Führungskräftenachwuchs hat aufgrund der weiblich geprägten Sozialisation oftmals andere Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf die Weiterbildung als männlicher Nachwuchs (Bürgisser, 2003). Die Personalverantwortlichen und Vorgesetzten sollten dies entsprechend bei der Förderung berücksichtigen und das Personal aktiv auf Förder- und Weiterbildungsprogramme hinweisen (Leu, Rütter, & Umbach-Daniel, 2006). Die Diskussion über die Weiterbildung und berufliche Laufbahn sollte zudem ein Pflichtteil jedes Qualifikationsgespräches darstellen.

2.2.2.3 Mentoringangebote und frauenfreundliche Netzwerke

Mentoringprogramme sind wichtig für jedes Unternehmen zur Förderung von Nachwuchsführungskräften und ohne extensive finanzielle Mehraufwände umsetzbar. Gemäss Catalyst (2006) sollen erfahrene Führungspersonen gezielt mit weiblichen „High Potentials“ zusammengeführt werden, und zwar entweder in Gruppen oder alleine.

Brügisser (2003) beschreibt Mentoring auf betrieblicher Ebene folgendermassen: „Eine Frau, die am Anfang ihrer Karriere steht, wird von einer erfahrenen Kaderperson gezielt und individuell in ihrer Entwicklung unterstützt und in förderliche Netzwerke eingeführt.“ Dadurch fühlt sie sich sicher und ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt (Brügisser, 2003).

Gratton et al. (2007) empfehlen zudem, nicht nur Netzwerke innerhalb des Unternehmens zu nutzen, sondern auch professionelle Netzwerke ausserhalb des Unternehmens aufzusuchen, die sehr wichtig für den Meinungs austausch zwischen Frauen aber auch für Mentoring- und Coachingzwecke sind (Gratton, Kelan, & Walker, 2007).

2.2.3 Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Work-Life Balance

Oft scheitern die von den Unternehmen getroffenen Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, weil sie die familiäre Perspektive nicht ausreichend berücksichtigen. Wenig Flexibilität in Arbeits- und Präsenzzeiten, zu wenig Teilzeitstellen und fehlende Möglichkeiten für Jobsharings im Kader sind ebenso Karrierehemmnisse für Frauen wie zu wenig Angebote bei der externen Familienbetreuung und ein Mutterschaftsurlaub im Umfang des gesetzlichen Minimums.

Heiner Thorborg, Headhunter für Führungskräfte, sieht jedoch die Gründe für die geringe Anzahl Frauen in Führungspositionen auch bei den Frauen selbst. Viele Mütter kümmern sich lieber um die Familie und verzichten dafür auf eine Führungsposition. Er ist sich sicher: „Viele Frauen würden gar keine Karriere anstreben, hätten das Falsche studiert, würden vor den Anstrengungen kapitulieren, im Beruf nach oben zu kommen, und wenn es dann schwierig werde, würden sie eben schwanger“ (Thorborg, 2014). Diese Meinung teilt auch Regine Stachelhaus, eine der wenigen Frauen, die es in den Vorstand eines Dax-Unternehmens geschafft hat.

2.2.3.1 Familienergänzende Kinderbetreuung

Eine Studie des World Economic Forums aus dem Jahr 2010 listet für die Schweiz die fehlende familienexterne Kinderbetreuung als ein Haupthemmnis für Frauenkarrieren auf (World Economic Forum, 2010). Denn was die Elternzeit angeht, gehört die Schweiz mit 14 Wochen Mutterschaftsurlaub zu den Nachzüglern in Europa. Einen Vaterschaftsurlaub gibt es bisher nicht. In vielen Ländern der EU ist die Elternzeit längst eingeführt. Jeder Elternteil bekommt pro Kind mindestens vier Monate frei. In Frankreich oder Estland sind es sogar bis zu drei Jahre. Besonders vorbildliche Verhältnisse finden Eltern in skandinavischen Ländern vor: Der Urlaub wird gut entlohnt und es bestehen Anreize, dass sich beide Elternteile für eine gewisse Zeit ausschliesslich ihrem Nachwuchs widmen. In Schweden, auch als Vorreiter im Hinblick

auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, erhalten Mutter und Vater zusammen 68 Wochen Elternzeit die auch in Teilzeit bezogen werden kann. Während der ersten 390 Tage beträgt das Elterngeld 80% des Bruttolohns und während der folgenden 90 Tage zirka 60 Euro pro Tag. Der Elternteil, der innerhalb am meisten Elterntage in Anspruch genommen hat, erhält einen Steuererlass. (Eidg. Koordinationskommission für Familienfragen, 2010).

Auch das isländische Modell beinhaltet starke Anreize, dass beide Elternteile Elternzeit beziehen und sich um den Nachwuchs kümmern. Die maximale Bezugsdauer beträgt neun Monate. Die Mutter und der Vater haben je einen individuellen Anspruch von drei Monaten und können danach zusätzlich wahlweise für Mutter oder Vater weitere drei Monate beziehen. Der Einkommensausfall wird zu 80% abgedeckt (Eidg. Koordinationskommission für Familienfragen, 2010).

Die Einsatzbereitschaft für eine Führungsposition vieler Frauen in der Schweiz scheitert im Hinblick auf das Streben nach Karriere aufgrund Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit familiären Bedürfnissen (Bürgisser, 2003). Leider sind nach wie vor viele Unternehmen der Ansicht, dass dies nicht ihre Aufgabe ist, eine Vereinbarkeit sicherzustellen. Dabei wird die Qualität eines Arbeitgebers von vielen Frauen gerade daran gemessen, wie die Unterstützung seitens des Arbeitgebers ist. Es ist erwiesen, dass Frauen umso engagierter und motivierter arbeiten, je besser die Betreuung der Kinder organisiert ist. Vor allem für KMU sind unternehmenseigene Kindertagesstätten mit hohen Kosten verbunden und deshalb nicht geeignet. Stattdessen können sich KMU jedoch Plätze in umliegenden Kinderkrippen sichern und diese vergünstigt für ihre Mitarbeiter anbieten. Gemäss Bürgisser (2003) bietet sich durch den Einkauf in Krippen zudem der Vorteil, dass Mitarbeitende unter verschiedenen Angeboten auch in der Nähe des Wohn- oder Arbeitsortes wählen können.

2.2.3.2 Teilzeitstellen für Führungspositionen

In einer Befragung aus dem Jahr 2002 fanden Buholzer et al. (2002) heraus, dass Teilzeitarbeit praktisch ausschliesslich auf den unteren und untersten Hierarchiestufen zu finden ist. Dem Potenzial, dass Teilzeiterwerbstätigkeit die Chance bietet, die Lebensbereiche Familie und Beruf besser zu vereinen, gerade auch in höheren Hierarchiestufen, wird damit nicht Rechnung getragen (Buholzer, de Rivaz, & Huber, 2002).

Gemäss Bürgisser (2003) werden in Kaderpositionen von betrieblicher Seite her eine überdurchschnittliche Präsenzzeit und eine hohe räumliche und zeitliche Mobilität erwartet. Da Frauen stärker als Männer auf eine ausgewogene Work-Life-Balance achten, schrecken solche Rahmenbedingungen sie von vornherein von einem eventuellen Karrierebestreben ab.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Bürgisser (2003) zur Erkenntnis kommt, dass die Bindung von Führungspositionen an Vollzeitarbeit für Frauen ein Stolperstein bedeutet. Auch wird argumentiert, dass Teilzeitarbeit zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf regelmässig einen Karrierekiller darstellt, auch wenn diverse Studien nachweisen, dass Führungsverantwortung teilbar ist (Bürgisser, 2003). Anders sieht dies hingegen einer der renommiertesten Headhunter Deutschlands, Heiner Thorborg: „Karriere macht man in Teilzeit nicht“ (Thorborg, 2014).

2.2.3.3 Top-Sharing: Jobsharing in Top-Positionen

Es gibt keine Studien die beweisen, dass Führungsaufgaben nicht teilbar sind. Mittlerweile gibt es auch in den Führungsetagen vermehrt Teilzeitarbeitende. Besonders in hochrangigen Positionen lässt sich dieser Trend beobachten, denn viele Topmanager üben nebenberuflich weitere Aufgaben wie Verwaltungsratsmandate, Politik oder Verbandsarbeit aus. Unter TopSharing wird ein partnerschaftliches Führungsmodell verstanden, bei dem es um Jobsharing in Top-Positionen geht (Rigassi , Stocker , & Trost , 2010).

2.2.4 Unternehmensführung, Kultur und Werte

Um den Frauenanteil in Führungspositionen in einem Unternehmen nachhaltig zu erhöhen, braucht es ein echtes Commitment der Unternehmensleitung. Dieses Commitment äussert sich in einer klaren Motivation und einer festen Intention, diese Veränderung herbeizuführen. Ebenso braucht es eine klare Zielvorgabe, welche in der Unternehmensstrategie integriert sein muss. Die Zielvorgaben müssen direkt in den verschiedenen Unternehmensbereichen implementiert werden. Dabei muss das Topmanagement bei der Umsetzung der Massnahmen einbezogen werden. Personalabteilungen können den Linienvorgesetzten dabei unterstützen. Die Verantwortung für die Massnahmen muss aber bei der Linie liegen. Weiter müssen die Zielvorgaben und Massnahmen intern aktiv kommuniziert werden. Dabei muss verdeutlicht werden, dass die Förderung von Frauen in Führungspositionen kein moralisches Gebot ist, sondern geschäftsrelevante Vorteile für das Unternehmen bringt. Die Zielvorgaben müssen nicht nur aktiv kommuniziert werden, sondern auch schriftlich festgehalten und klar messbar sein (vgl. Gugler & Schläpfer, 2010, S. 11-12).

Um die Zielvorgaben zu quantifizieren können zwei Instrumente angewendet werden: Das Indikatorensystem und das Gleichstellungscontrolling.

1. Das Indikatorensystem

Desvaux et al. (2007) von McKinsey schlagen die Einführung von Kennzahlen mit den beiden Dimensionen Geschlecht und Diversity vor. Die Indikatoren sollen sich auf folgende Kennzahlen beziehen (Mazumder & Wanzenried, S. 56, 2010):

- Der Frauenanteil im Unternehmen, der Frauenanteil je Division bzw. Abteilung
- Der Frauenanteil je Managementstufe
- Der Frauenanteil unter neu rekrutierten Mitarbeitenden
- Die Löhne von Frauen und Männern in ähnlichen Funktionen
- Die Kündigungsrate von Frauen und Männer in ähnlichen Funktionen
- Das Verhältnis von beförderten Frauen relativ zu den für die Beförderung zur Verfügung gestandenen Frauen und männlichen Arbeitnehmern

2. Gleichstellungscontrolling

Gemäss Sander und Müller (2005) umfasst Gleichstellungscontrolling einerseits den Prozess der Steuerung einer umfassenden Organisationsentwicklung hin zur „Vision“ Gleichstellung und andererseits das Instrument als Werkzeugkasten. Mit Gleichstellungscontrolling werden Gender- und Diversity-Ziele in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation integriert. Konkret bedeutet dies:

1. Die Verankerung der Gleichstellung als ständige Aufgabe in der Organisation
2. Die Integration von Gleichstellungszielen in die Strategie, Strukturen und laufenden Planungs- und Steuerungsprozessen
3. Der Einbezug der Führungskräfte als Umsetzungsverantwortliche für die Gleichstellung
4. Den Einbezug der Mitarbeitenden vor allem bei der Bedarfserhebung und bei der Umsetzung von getroffenen Massnahmen

Gemäss Müller und Sander (2005) müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein, um ein Gleichstellungscontrolling einzuführen:

- Der politische Wille der obersten Führung, sich für Diversity zu engagieren
- Ein Mindestmass an Sensibilität für Gender- und Diversity-Themen in der gesamten Organisation
- Die Anwendung zielorientierter Managementkonzepte
- Ressourcen für den Umsetzungsprozess (Zeit, Know-how, Geld)

Ein weiterer Punkt um Frauen in Unternehmen zu fördern, ist die Berücksichtigung der geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen von Frauen und Männern. Dass es Verhaltensunterschiede zwischen Frauen und Männern gibt, ist unbestritten. So sind Frauen oft perfektionistisch in ihrer Arbeit und setzen ihre eigenen Ziele sehr hoch. Das kann dazu führen, dass Frauen sich weniger gut „verkaufen“ als ihre männlichen Kollegen. Die Sensibilisierung von Führungskräften für bestimmte Verhaltensunterschiede von Männern und Frauen hat somit eine hohe Relevanz, wenn man den Frauenanteil im Unternehmen steigern möchte (Gugler & Schläpfer, 2010, S. 12).

2.2.4.1 Geschlechtergerechte Sprache

Buholzer et al. (2002) führen aus, dass auch im Bereich der Sprache Anstrengungen unternommen werden müssen. Geschlechtergerecht formulierte Texte leisten gemäss ihren Ausführungen einen aktiven und wirkungsvollen Beitrag zur Verwirklichung einer echten Gleichstellung der Geschlechter (Buholzer, de Rivaz, & Huber, 2002).

2.2.4.2 Faire Entschädigungssysteme

„Frauen verdienen im Schnitt 18,4% weniger Lohn als die Männer“ (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Mit einem standardisierten Bruttomedianlohn von 6397 Franken pro Monat im Jahr 2010 verdienen die Männer nach wie vor deutlich mehr als die Frauen mit einem Lohn von 5221 Franken, Tendenz sinkend. Die Differenz betrug nämlich vor zehn Jahren noch 21,3% (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Die Universität Freiburg hat im Auftrag des Bundesamtes für Statistik in einer Studie gezeigt, dass im Jahr 2010 62,4% der Lohndifferenz auf Faktoren in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz, dem Unternehmen und der persönlichen Qualifikation zurückzuführen und 37,6% der durchschnittlichen Lohndifferenz auf nicht erklärbaren Merkmalen basierten (Bundesamt für Statistik, Arbeitsmarktindikatoren 2014, 2014).

Die Unternehmen müssen bei der Förderung von Frauen insbesondere sicherstellen, dass die Entschädigung für Frauen und Männer über alle Stufen hinweg gerecht ist. Das Lohnsystem sollte dabei transparent und nachvollziehbar gestaltet werden, um Frustrationen und Abwanderung der Mitarbeiter/-innen zu verhindern (Catalyst, 2006).

3 Die Erfolgsfaktoren

Basierend auf den weiter oben getätigten Ausführungen aus der Literatur, werden in diesem Kapitel die Erfolgsfaktoren zusammengefasst, welche insbesondere KMU zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzen können. Selbstverständlich sind für die Förderung nicht nur die Unternehmen, sondern auch Frauen selber, sowie der Staat und die Gesellschaft in einem gewissen Masse dafür verantwortlich und verfügen über weitere Handlungsmöglichkeiten. Auf diese wird jedoch in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

Ergänzend zu der Beschreibung der Erfolgsfaktoren wäre es von den Autoren gewünscht gewesen, weiterführende Informationen zu deren Umsetzbarkeit für KMU, der Wirksamkeit und vor allem deren Kosten zu finden. In der recherchierten Literatur konnten jedoch kaum Angaben dazu gefunden werden.

Nachfolgende Abbildung 12 solle die aus der Theorie ermittelten Handlungsfelder zeigen, in welchen die Erfolgskriterien anzusiedeln sind:



Abbildung 12: Erfolgsgeheimnis für die Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen, eigene Darstellung



Abbildung 13: Chancengleichheit, (Sinus Akademie, 2015)

Rekrutierung, Einstellungspraxis	
Massnahme	Bemerkungen
Praktikums- und Ausbildungsplätze für qualifizierte junge Frauen	Früherkennung von jungen Talenten und Förderung im Sinne der Firma
Präsenz an Absolventen- und Berufsmessen	Bekanntmachung des Unternehmens und Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, Direktansprache von potenziellen Kandidatinnen
Beteiligung an Forschungsprojekten	Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, bsp. der Kalaidos Fachhochschule in Case Study Projekten
Aktive Werbung bei Schülerinnen für Lehrstellen	Insbesondere für technische Berufe Frauen frühzeitig dafür begeistern und Schnupperlehren / Tag der offenen Tür anbieten
Darstellung der Firma als frauenfreundliche Arbeitgeberin	Zufriedene Mitarbeiterinnen in Drucksachen Darstellung der Unternehmenshomepage Vertretung von Frauen in Kaderpositionen und Verwaltungsrat Bekennnis zur Chancengleichheit für Frauen und Männer
Interview und Bewertung bei der Besetzung einer Kaderstelle durch Frauen und Männer	Vermeidung von Stereotypisierung, lässt beide Sichtweisen von Frau und Mann einfließen - Entscheidungsgrundlage für Einstellungen und Beförderungen objektiver und umfassender - Vermeidung von subjektiven Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeiter
Bevorzugung einer Frau bei gleicher Eignung und Qualifikation für eine Stellenbesetzung	Bewusste Entscheidung für eine Frau bei gleichen Qualifikationen in einem ausgeglichenen Team
Begründung von Einstellungsentscheiden	Sensibilisierungswirkung Entscheidung wird hinterfragt und unter Umständen begründet Personalverantwortliche beispielsweise erhalten die Vorgabe, auf jede «Shortlist» für eine Stellenbesetzung zwingend eine Frau zu setzen
Zusammenarbeit mit Personalvermittler/-innen und Nutzung von Recruiting-Plattformen	Gezielte Suche nach einer geeigneten, qualifizierten, weiblichen Führungskraft, Exxecta GmbH als innovative Plattform
Frauenfreundliche Stellenausschreibung	Neutrale Formulierungen der Inserate als Selbstverständlichkeit betrachten, was sich auf die Entscheidung von Frauen direkt auswirkt - Gezielte Platzierung von Stellenausschreibungen in frauenspezifischen Netzwerken und Plattformen wie Xing und LinkedIn Stellen in 80-100% Pensum ausschreiben (vgl. SBB)
Nutzung von verschiedenen Rekrutierungskanälen (Print Medien, Online-Jobbörsen, Personalvermittler)	Je nach Stelle und Branche eignen sich unterschiedliche Rekrutierungskanäle. Die Vor- und Nachteile sind unter Berücksichtigung der Kosten abzuwägen

Tabelle 1: Rekrutierung und Einstellungspraxis, eigene Darstellung

Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung	
Massnahme	Bemerkungen
Anwendung von Instrumenten der Personalförderung	Regelmässige Gespräche zur Entwicklungsplanung bzw. Entwicklungsprogramme
Pflegen von Frauennetzwerken oder Errichtung eines internen Frauennetzwerkes	Je nach Grösse des Unternehmens kann eine Zusammenarbeit mit Frauennetzwerken angestrebt werden, oder sogar ein internes Frauennetzwerk errichtet werden, wo sich Frauen gemeinsam zu fachlichen Themen austauschen können, Einbezug der Unternehmensleitung, Networking, Frauen aus allen Unternehmensbereichen, Wirtschaftsfrauen Schweiz und KMU-Frauen Schweiz
Aktive Förderung der Weiterbildung der Mitarbeitenden	Insbesondere Frauen sollten bei der Karriereplanung unterstützt werden, da sie in der Regel stärker auf ihre Kompetenzen und fachlichen Kenntnisse aufbauen um Karriereschritte zu wagen
Integration der Gleichstellung in die Unternehmung	Vorbildfunktion der Unternehmensführung hat grosse Sensibilisierungswirkung, schriftliches Commitment zur Gleichstellung von Frau und Mann in der Unternehmung, weibliche Vorbilder in Kaderpositionen wirken sich positiv auf ambitionierte Mitarbeiter/-innen aus, Unternehmen mit einer angemessenen Vertretung beider Geschlechter in den Führungsgremien sind Vorbilder für die gesamte Wirtschaft und stärken damit deren Glaubwürdigkeit, dies ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt, das Gleichstellungsgesetz verpflichtet alle Arbeitgeber in der Schweiz, Lohndiskriminierungen zu beseitigen
Talentförderung innerhalb der Unternehmung	Mithilfe von messbaren und konkreten, realisierbaren Zielen auch zur Steigerung von Frauen in Führungspositionen
Karriere-Mentoringprogramme	Mentoren und Mentees können durch externe Fachpersonen gecoacht werden, Mentoring Programm soll auch für Männer geöffnet werden, transparente Auswahlkriterien für Mentees bei Tandembildung
Standardisierte Beförderungsprozesse	Diskriminierungsfreie Beförderungssysteme sind nachhaltiger als fixe Frauenquoten

Tabelle 2: Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung, eigene Darstellung

Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Work-Life Balance	
Massnahme	Bemerkungen
„Vereinbarkeit Beruf und Familie“ gezielt im Mitarbeitergespräch thematisieren	Sensibilisierungswirkung, wirkt vertrauensfördernd für die Mitarbeiter, zeigt Wertschätzung
Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten auf allen Hierarchiestufen	Erhöhung der Zeitsouveränität, Kurzabwesenheiten, Freie Tage, Ferien und Feiertage, Unkomplizierte Änderung des Beschäftigungsgrades, Gleichbehandlung von Frauen und Männer, viele Teilzeitarbeitnehmer/-innen arbeiten produktiver und effizienter
Jobsharing	Stellvertretungen, die Qualitäten und Fähigkeiten von zwei Mitarbeitern können sich ergänzen, Koordinationsaufwand wird bei guter Organisation der Partner durch Arbeitsqualität und Effektivität wettgemacht
Möglichkeit von zu Hause oder unterwegs zu arbeiten	Flexibler Arbeitsort, Einsatzplanung, Beurteilung der Leistung über klar definierte Ziele ist zentral
Mutter- und Vaterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Minimum	Klares Zeichen der Firma, dass sie Familienaufgaben unterstützt
Kontingente mit Kinderkrippen für Mitarbeiter und finanzielle Beteiligung	Notfallbetreuung, Betreuungsgutscheine an die Mitarbeitenden, Fördert die Produktivität der Mitarbeitenden, Kinder in der Nähe gut betreut wissen
Begleitung durch externe Fachstelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Besonders hilfreich bei KMU (Unterstützung und Monitoring)
Abbau von Fehlanreizen, die den Zweitverdienst aus finanziellen Gründen oftmals unattraktiv machen	Wenn beide Elternteile arbeiten, zahlen sie zusätzliche Einkommenssteuern und erhalten weniger einkommensabhängige Prämiensubventionen. Aufgrund des höheren Grenzsteuersatzes und der gestiegenen Ausgaben für die Kinderkrippe lohnt es sich für den Zweitverdiener nicht zu arbeiten (sog. Schweleneffekt)

Tabelle 3: Vereinbarkeit von Familie, Beruf, Work-Life Balance, eigene Darstellung

Unternehmensführung, Kultur und Werte	
Massnahme	Bemerkungen
Klares und schriftliches Commitment der Unternehmensleitung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und Festhaltung im Leitbild	Klare Bekenntnis zur Chancengleichheit und Förderung von Frauen in Führungspositionen in allen Unternehmensbereichen (top-down und bottom-up)
Implementierung in die Unternehmensstrategie mit messbaren Zielvorgaben	Messbare Ziele ermöglichen eine effektive und effiziente Umsetzung
Geschlechtsneutrale Kommunikationspolitik	Alle Kommunikationskanäle (E-Mail, Intranet, Homepage, Broschüren etc.) müssen geschlechtsneutral ausgerichtet sein.
Faire und transparente Entschädigungssysteme für Frauen und Männern	Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, Chancengleichheit muss selbstverständlich auch mit Lohngleichheit einhergehen
unternehmensinterne Ziele und Chancengleichheit	Im Zentrum eines nachhaltigen Ansatzes steht die Chancengleichheit. Diese kann mit internen Zielen auf Unternehmensebene erreicht werden.
Selbstregulierung im Swiss Code Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code)	Bereits der heutige Swiss Code fordert eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrats («Diversität»). Diese Formulierung umfasst nicht nur die Geschlechterfrage, sondern auch weitere Kriterien wie Fachwissen, Erfahrungen, Herkunft und Bildungshintergrund. Um expliziter darauf hinzuweisen, dass die Diversität auch die angemessene Vertretung von Frauen in den Verwaltungsräten umfasst, muss der Swiss Code entsprechend konkretisiert werden.
Definition von messbaren und realistischen Zielen bezüglich des Anteils von Frauen in Führungspositionen	Mit Hilfe von Unternehmenscontrolling und anderen Mitteln die Ziele quantifizieren.
Controlling – Frauenanteil als Kennzahl in der Unternehmensentwicklung	Nur wenn es sich um eine wichtige Erfolgskennzahl innerhalb der Unternehmung handelt, können die Führungspersonen darauf sensibilisiert werden

Tabelle 4: Unternehmensführung, Kultur und Werte, eigene Darstellung

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Forschungsmethode

Die Forschungsmethode legt dar, wie die Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage erhoben wurden und warum diese Erhebungsmethode gewählt wurde. In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst auf das methodische Vorgehen bei der quantitativen und anschliessend der qualitativen Datenerhebung eingegangen. Ebenfalls in diesem Kapitel wird die Hypothese abgeleitet, operationalisiert und die zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren aufgezeigt. Die empirische Analyse wurde folgendermassen aufgebaut:



Abbildung 14: Aufbau der empirischen Analyse, eigene Darstellung

4.2 Die Gütekriterien

Statistisch erhobene Werte „sollen möglichst objektiv, zuverlässig und gültig sein“ (Diekmann, 2009, S. 247). Die verwendeten Gütekriterien sind Objektivität, Reliabilität (Reproduzierbarkeit) und Validität (Gültigkeit) (Kallus, 2010, S. 23). In den folgenden Unterkapiteln wird nun untersucht, inwiefern die Erfüllung dieser Kriterien im Fragebogen gelungen ist.

4.2.1 Objektivität

Unter Objektivität versteht man, wie Kallus (2010) ausführt, alles was sich auf die Durchführung, die Auswertung und die Interpretation eines Fragebogens bezieht. Oberstes Ziel ist die Unabhängigkeit der Testresultate vom jeweiligen Testbenutzer. Durch die Standardisierung

von Online Befragung und Interview wurde angestrebt, dass der Grad der Objektivität – bekanntlich die Voraussetzung für reliable und valide Messungen – einen möglichst hohen Wert aufweist (Diekmann A. , 2011, S. 438).

4.2.2 Validität

Ein weiteres Gütekriterium ist die Validität. Die Validität bezeichnet ein Mass für die Gültigkeit der Messung. Allgemein bezieht sich Validität darauf, in welchem Masse ein Instrument das Konstrukt misst, das es zu messen vorgibt. Entsprechende Fachliteratur wurde für die Erstellung der Konstrukte beigezogen, um die Inhaltsvalidität zu erhöhen.

4.2.3 Reliabilität

Die Reliabilität prüft die Zuverlässigkeit eines zu untersuchenden Merkmales im Test auf dessen Genauigkeit. Sauerwein (2000) beschreibt die Reliabilität als Grad, bis zu welchem Messinstrumente frei von Irrtum sind. Sauerwein (2000) ist sich bewusst, dass Instrumente im Bereich der Verhaltensforschung niemals vollständig reliabel oder valide sind. Die Mindestanforderung ist aber, dass der Grad der Reliabilität und Validität untersucht wird, wenn Forschung wirklich wissenschaftlich sein soll.

4.3 Methodisches Vorgehen bei der quantitativen Datenerhebung

Die quantitative Befragung zur Erhebung sozial- und wirtschaftsstatistischer Daten zur Erforschung von Einstellungen und Meinungen ist unverzichtbar (Diekmann A. , 2011, S. 434). Die Online-Befragung, als eine mögliche Art der schriftlichen Befragung, ermöglicht aufgrund des einfachen Zuganges eine grössere Erreichbarkeit und der Aufwand sowie die damit verbundenen Kosten sind im Vergleich zu anderen Methoden geringer, zumal die Daten automatisch erfasst werden. Als Nachteil bezeichnet Diekmann (2011) mögliche Verständnisprobleme, die während des Fragebogens auftauchen können, sowie die Voraussetzung, dass die Zielgruppe via Internet erreichbar ist.

Für die quantitative Datenerhebung wurden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vorzugsweise in leitenden Funktionen oder aus der Personalabteilung. Bei den Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um KMU aus unterschiedlichen Branchen und Regionen. Die Probanden wurden dabei direkt entweder telefonisch, per Mail oder durch persönliche Netzwerke zur Teilnahme animiert.

Ziel des Fragebogens war es, die ermittelten Erfolgskriterien aus der Literaturrecherche auf deren Wirksamkeit zu überprüfen und festzustellen, ob ein positiver Zusammenhang zwischen

den Erfolgsfaktoren und der Anzahl Frauen in Führungspositionen besteht. Daraus wurde eine Hypothese abgeleitet, welche nachfolgend erläutert wird.

4.3.1 Die Hypothese

Wie bereits in den theoretischen Ausführungen erläutert, können nur fortschrittliche und attraktive Arbeitgeber in der Zukunft die besten und motiviertesten Arbeitskräfte für sich gewinnen. Attraktive Arbeitgeber zeichnen sich beispielsweise durch flexible Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur, in der Diskriminierung keinen Platz hat, aus.

Wie eingangs dieser Arbeit erwähnt, lautet die Fragestellung „Wie sind Rekrutierungs-, Auswahl- und Besetzungsprozesse zu gestalten, um den gesamten Ressourcenpool an potenziellen Führungskräften für das Unternehmen sichtbar zu machen und die fähigsten Führungskräfte nach transparenten, geschlechtsneutralen und objektiven Kriterien auszuwählen?“.

Aufgrund des Literaturreviews und der vorgestellten Erfolgsfaktoren in Kapitel 3 konnten bisher einige konklusive Ergebnisse zu dieser Fragestellung ermittelt werden. Ziel dieser Arbeit ist es, zu prüfen, ob diese Massnahmen einen Einfluss auf die Anzahl Frauen in Führungspositionen ausüben und ob die Umsetzung dieser Massnahmen sich für KMU als erfolgreich erweisen. Diese Fragestellung wurde in die nachfolgende Hypothese umgewandelt und in den nachfolgenden Kapiteln operationalisiert. Die aufgestellte Hypothese soll im Rahmen der quantitativen Befragung getestet werden.

Hypothese:

Die Anwendung der vier ermittelten Erfolgsfaktoren in Klein- und Mittelunternehmen führt zu einer höheren Anzahl von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen.

4.3.2 Operationalisierung der zentralen Begriffe

Die Operationalisierung dieser Hypothese lautet demnach, dass die Erfolgsfaktoren, die ein KMU anwendet die unabhängige Variable darstellt. Die abhängige Variable ist somit die Anzahl Frauen in Führungspositionen in der Unternehmung. Die Erfolgskriterien zur Steigerung der Anzahl Frauen in Führungspositionen wurden vorgängig in Kapitel 3 definiert und umfassen in dieser Arbeit vier Themengebiete:

- Rekrutierung und Einstellungspraxis
- Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance
- Unternehmensführung, Kultur und Werte

Zur Beantwortung der Hypothese, wurde der Fragebogen für die Online-Befragung gemäss nachfolgenden Erläuterungen aufgebaut.

4.3.3 Fragebogendesign

Ziel des Fragebogens ist es, verschiedene Ausprägungen von Eigenschaften, Verhaltenstendenzen oder Zuständen von Personen repräsentativ zu erfassen und in Zahlen wiederzugeben (Kallus, 2010, S. 20). Der Fragebogen wurde analog der vier Erfolgskriterien in thematische Blöcke gegliedert. Der komplette Fragebogen, der aus 29 Fragen besteht, ist im Anhang ersichtlich.

4.3.4 Konstrukte und Itemzuordnung

In diesem Unterkapitel soll aufgezeigt werden, auf welcher Grundlage die Konstrukte für den Fragebogen gebildet wurden und wie diese operationalisiert wurden. Zu Beginn wurde in einem ersten Schritt anhand der Theorie ermittelt, welche grundlegenden Erfolgsfaktoren für Frauen in Führungspositionen ausschlaggebend sind. Es handelt sich dabei um sogenannte latente Variablen, da sie nicht direkt messbar sind und daher mittels Items zuerst messbar gemacht werden müssen (Bühner, 2008). Ein Item ist die Grundeinheit eines Fragebogens und umfasst immer eine Frage mit den dazugehörigen Antwortkategorien (Bühner, 2008, S. 25). Ein Konstrukt wird über mehrere Items gemessen. Zusätzlich zu den Konstrukten wurden allgemeine Fragen zum Rekrutierungsprozess von Führungskräften in Schweizer KMU gestellt.

4.3.5 Pretest

Der Pretest sollte dazu beitragen, die Qualität des Fragebogens zu verbessern, bevor die eigentliche Erhebung durchgeführt wurde. Der Pretest wurde von zwei Personen der entsprechenden Zielgruppe durchgeführt. Ziel dabei war es, missverständliche Formulierungen zu erkennen und das Risiko eines Misserfolgs zu reduzieren. Der Pretest ermöglichte es zudem, noch Verbesserungen am Fragebogen vorzunehmen.

4.3.6 Versand und Verteilung Fragebögen

Der Link wurde an diverse KMU und Verbände der deutschsprachigen Schweiz versandt. Ein Teil dieser Verbände wurde vorgängig telefonisch kontaktiert. Ziel des Gespräches war es,

über die Motivation zum Forschungsthema zu informieren, das Ziel und die Dauer der Befragung aufzuzeigen und den Aufbau des Fragebogens zu erklären. Zum Schluss wurden die Vorteile durch die Teilnahme an der Befragung für die KMU hervorgehoben und über das weitere Vorgehen informiert.

Von den kontaktierten Verbänden haben drei ihre Teilnahme zugesichert und vier definitiv abgesagt, da erst kürzlich eine Befragung seitens des Verbandes durchgeführt wurde. Der Link zur Umfrage wurde durch den Verband jeweils direkt an die Mitglieder versandt.

Verband	Status
KMU Frauen Schweiz	Versand Umfrage an Mitglieder
Verband Wirtschaftsfrauen Schweiz	Versand Umfrage an Mitglieder
SKO	Teilnahme Interview und Online-Befragung
Swissmem	Absage
Gewerbeverband Zürich	Absage
KMU Verband Schweiz	Absage
KMU Portal SECO	Veröffentlichung Umfragelink auf Homepage

Tabelle 5: Kontaktierte Verbände, eigene Darstellung

4.3.7 Vorgehen zur Auswertung der quantitativen Erhebung

Die Datenauswertung für die Fragen erfolgte mit der Statistik- und Analyse-Software SPSS, Version 22.0. Nachfolgend sollen die angewandten Methoden zur Auswertung der Daten und Prüfung der Hypothesen kurz vorgestellt werden.

4.3.7.1 Korrelationen

Gemäss Literaturrecherche sollte ein positiver Zusammenhang zwischen der Erfüllung der ermittelten Erfolgsfaktoren und der effektiven Anzahl Frauen in Führungspositionen eines KMU vorherrschen. Um die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen zu bestimmen, kann ein Korrelationskoeffizient berechnet werden, der darauf beschränkt ist, lineare Zusammenhänge zu identifizieren. Die Stärke des Zusammenhangs wird in einer einzigen Zahl zwischen -1 und +1 ausgedrückt. Das Vorzeichen gibt die Richtung, der Betrag die Stärke des Zusammenhangs an. Für die Interpretation des Betrags des Koeffizienten sowie die Beurteilung der Stärke des Zusammenhangs dienen gemäss Brosius folgende Richtwerte, die jedoch nicht als klare Grenzwerte, sondern lediglich als Orientierungswerte zu verstehen sind (Brosius F. , 2011).

Betrag des Korrelationskoeffizienten	Mögliche Interpretation
0	Keine Korrelation
über 0 bis 0,2	Sehr schwache Korrelation
0,2 bis 0,4	Schwache Korrelation
0,4 bis 0,6	Mittlere Korrelation
0,6 bis 0,8	Starke Korrelation
0,8 bis unter 1	Sehr starke Korrelation
1	Perfekte Korrelation

Abbildung 15: Korrelationskoeffizient, (Brosius F. , 2011)

Ist der Wert des Korrelationskoeffizienten positiv, deutet dies auf einen positiven linearen Zusammenhang der Variablen hin, ein negativer Wert demzufolge einen negativen linearen Zusammenhang. Am gebräuchlichsten ist der Pearson'sche Korrelationskoeffizient, der abgekürzt mit dem Buchstaben r dargestellt wird. Dieser ergibt sich als Kovarianz, dividiert durch das Produkt der Standardabweichung. Damit dieser Korrelationskoeffizient sinnvoll berechnet werden kann, werden für die Variablen mindestens Intervallskalenniveaus vorausgesetzt. Für das Testen der Hypothese ist es zudem notwendig, dass die Variablen in der Grundgesamtheit gemeinsam (zweidimensional) normalverteilt sind.

4.3.7.2 T-Test

Der T-Test für abhängige Stichproben kommt zur Anwendung, wenn entschieden werden soll, ob sich die Mittelwerte von zwei abhängigen Stichproben so stark unterscheiden, dass bei der Interpretation der Differenz der Zufall ausgeschlossen werden kann. Ziel ist es, aus den Beobachtungen einer Stichprobe Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu ziehen (Brosius F. , 2011).

Ein T-Test bei unabhängigen Stichproben testet im Gegensatz zu der Korrelation nicht einen Mittelwert daraufhin, ob ein bestimmter Wert erreicht wird, sondern vergleicht zwei Mittelwerte miteinander und testet, ob diese in der Grundgesamtheit gleich gross sind. Diese Mittelwerte müssen zwingend aus zwei unabhängigen Stichproben stammen. Es kann zunächst verwunderlich erscheinen, dass zwei Stichproben als unabhängig bezeichnet werden. Es werden jedoch die Mittelwerte derselben Variablen in zwei Fallgruppen miteinander verglichen. Daher ist ein T-Test bei unabhängigen Stichproben ein geeignetes Instrument um Mittelwerte miteinander zu vergleichen (Brosius F. , 2011).

4.3.7.3 Signifikanztest

Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist es, ob überhaupt ein signifikanter Zusammenhang zwischen den betrachteten Variablen besteht. Konkret heisst das, ob aus den Stichproben geschlossen werden kann, dass in der Grundgesamtheit dieser lineare Zusammenhang vorliegt. Unter der Irrtumswahrscheinlichkeit p versteht man somit wie Brosius festhält, die

zahlenmässig ausgedrückte Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Ergebnis einer statistischen Analyse substantiell vom tatsächlichen Ergebnis der Grundpopulation unterscheidet (Brosius F. , 2011).

„Der Signifikanzwert ist die Wahrscheinlichkeit, mit der sich in einer Stichprobe des vorliegenden Umfangs auch dann ein Korrelationskoeffizient der beobachteten Grössenordnung ergeben kann, wenn in der Grundgesamtheit tatsächlich überhaupt kein (linearer) Zusammenhang zwischen den Variablen besteht“ (Brosius F. , 2011).

Bei dem zweiseitigen Signifikanztest, der immer dann zu empfehlen ist, wenn aus der Theorie noch keine Vorinformation über die Richtung des potenziellen Zusammenhangs zwischen den Variablen vorliegt, wird die Nullhypothese getestet. Dieser Hypothese zufolge ist der Koeffizient in der Grundgesamtheit gleich null. Ein geringer Signifikanzwert deutet darauf hin, dass diese Hypothese falsch ist.

In der Statistik wird meist mit den drei folgenden Signifikanzniveaus oder –grenzen gearbeitet (Ebermann, 2015):

$p \leq 0,05$: signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5 %)
$p \leq 0,01$: sehr signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1 %)
$p \leq 0,001$: höchst signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1 ‰)

Abbildung 16: Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanzniveau, (Ebermann, 2015)

Der Signifikanzwert gibt demzufolge an, ob der Zusammenhang zufällig zustande gekommen ist. Liegt der Wert höher als 0.05 ist das Ergebnis nicht signifikant. Der Wert muss unter 0.05 sein, um auf 95%-Niveau signifikant zu sein.

4.4 Methodisches Vorgehen bei der qualitativen Datenerhebung

Um für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht nur quantitative Daten zu sammeln, wurde beschlossen, auch eine Erhebung auf qualitativer Ebene durchzuführen. Ziel dabei war allerdings nicht, die Hypothese zu testen, sondern weitere, wichtige Erkenntnisse bezüglich der Förderung von Frauen in Führungspositionen zu erhalten.

Zur Anwendung kam dabei ein standardisiertes Interview, bei dem allen Personen die gleichen Fragen in derselben Reihenfolge gestellt wurden. Gemäss Diekmann wird unter Interview als

Forschungsinstrument „ein planmässiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung verstanden, wobei die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen zu verbalen Informationen veranlasst wird“ (Diekmann A. , 2011, S. 439). Die Standardisierung fordert aber auch einen Preis. Bei geschlossenen Fragen erhält man keine Informationen jenseits des Spektrums der vorgelegten Antwortkategorien. Aus diesem Grund sind standardisierte Interviews nur dann zweckmässig, wenn wie in diesem Fall ein erhebliches Vorwissen über die zu erforschende Fragestellung existiert (Diekmann A. , 2011, S. 438).

Aufgrund des engen Zeitplans für die Erstellung der Case Study sowie der begrenzten Zeit der Teilnehmer/-innen, wurde die Befragung ohne Interviewer/-in durchgeführt. Diese Art der Befragung wird selbstadministriert genannt (Diekmann, 2007, S. 113). Der Fragebogen wurde per E-Mail an die Befragten versandt und anschliessend innert maximal sieben Tagen ausgefüllt zurückgeschickt. Der Aufwand und die Kosten sind deutlich geringer bei dem selbstadministrierten Interview als bei der persönlichen Befragung. Weitere Vorteile sind (Diekmann A. , 2011, S. 514):

- Die Befragten können die Fragen besser durchdenken.
- Die Merkmale und das Verhalten von den Interviewern haben keinen Einfluss

5 Auswertungsteil

5.1 Quantitative Datenerhebung

Der Start der Befragung erfolgte am 16.12.2014, gefolgt von einem Reminder am 6.1.2015. Die Umfrage wurde am 13. Februar 2015 geschlossen und die Rohdaten gleichentags aus dem Online-Befragungstool Limesurvey exportiert.

An der Online Befragung haben insgesamt 33 Unternehmen teilgenommen die für die Auswertung in Frage kommen. Davon sind 21 im Bereich eines KMU anzusiedeln und 12 bei den Grossunternehmen. Diejenigen Unternehmen, welche den Firmennamen nicht angegeben haben, oder keine Angaben zu der Anzahl Mitarbeiter getätigt haben, wurden bereits aussortiert. Somit stehen für die Auswertung 33 Unternehmen zur Verfügung.

Bei der Online Umfrage haben verschiedene Unternehmen hauptsächlich aus dem Bereich KMU mit unterschiedlicher Grösse und aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Es sind einerseits Mikrounternehmen (1 bis 9 Mitarbeiter), aber auch Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter) sowie sogenannte Mittelunternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter). Die restlichen

Unternehmen, die über 250 Mitarbeiter beschäftigen, werden als Grossunternehmen bezeichnet. Die Frauenquote liegt bei den untersuchten Unternehmen zwischen 4.74 und 100 Prozent. Diese grosse Differenz erklärt sich damit, dass z.B. beim Unternehmen *kunst und werbegrafik farbsturm* die einzig beschäftigte Person weiblich ist, was somit einem Wert von 100% entspricht. Gerade bei Mikrounternehmen mit einer geringen Anzahl an Beschäftigten können so verzerrte Werte entstehen, die nicht direkt mit denjenigen der Grundgesamtheit vergleichbar sind. Es bedeutet also nicht, dass Mikrounternehmen tendenziell eine bessere Frauenquote aufweisen. Die Prozentangaben für die Frauenquote und die Vergleiche der Unternehmen sind daher immer im Kontext zu der Gesamtanzahl Beschäftigter im Unternehmen zu betrachten.

Unternehmen	Branche	Anzahl Beschäftigte Total	Frauenanteil in %	Anzahl Führungspositionen Total	Anteil Frauen in Führungspositionen
Edmund De Rothschild (Lugano) SA	Banken, Versicherungen	88	27.27%	25	0.00%
Müller Martini	Metallverarbeitung, Maschinen-, Fahrzeugbau	630	12.06%	36	2.78%
Amstein + Walthert	Baugewerbe	350	23.71%	26	3.85%
Bosch Packaging Systems AG	Metallverarbeitung, Maschinen-, Fahrzeugbau	712	12.78%	58	5.17%
Homburger	Beratung, persönliche Dienstleistungen	260	46.15%	34	5.88%
ABB Schweiz	Elektrotechnik, Elektronik, Uhren	6638	16.95%	1053	8.74%
Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG	Banken, Versicherungen	75	46.67%	22	9.09%
Sunrise	Telekommunikation	1700	30.71%	303	11.88%
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	Banken, Versicherungen	5100	39.22%	61	13.11%
SVV	Banken, Versicherungen	35	40.00%	7	14.29%
Jaisli Xamax AG	Elektrotechnik, Elektronik, Uhren	380	4.74%	12	16.67%
Autorama Wetzikon	Fahrzeugbau	27	11.11%	6	16.67%
BERNINA International AG	Maschinenbau	270	37.04%	18	16.67%
LGT Bank AG	Banken, Versicherungen	2000	40.00%	60	16.67%
Treuco AG	Treuhand	51	60.78%	6	16.67%
JobFit GmbH, Buchs	Unterricht, Gesundheit, Sport, Kultur	25	52.00%	5	20.00%

Raiffeisenbank	Banken, Versicherungen	26	42.31%	14	21.43%
ABACUS Research AG	Informatik	261	24.14%	49	22.45%
FAND AG	Baugewerbe	25	36.00%	8	25.00%
JobCloud AG	Online Medien	125	48.00%	28	25.00%
Somedia Promotion AG	Holz, Papier, graphische Erzeugnisse	83	60.24%	16	25.00%
Livit AG	Immobilien	400	64.25%	87	26.44%
SKO	Verband	13.2	83.33%	15	26.67%
Balfidor Fondsleitung AG	Banken, Versicherung	120	33.33%	14	28.57%
Garage Desmeules Sàrl	Autogewerbe / Handel	9	22.22%	3	33.33%
Kantonaler Gewerbeverband	Gewerbeverband	7	71.43%	3	33.33%
Exxecta GmbH	Personaldienstleistungen	12	66.67%	2	50.00%
studioforma associated architects gmbh	Architektur	15.1	46.36%	7	57.14%
Frutarom Switzerland Ltd.	Chemie, Kunststoffe	120	58.33%	15	60.00%
FRSA	Heim für Behinderte	35	71.43%	3	66.67%
Alge Consulting GmbH	Beratung, persönliche Dienstleistungen	3	66.67%	1	100.00%
Oertli Schulung Beratung Kultur AG	Beratung, persönliche Dienstleistungen	3.5	85.71%	1	100.00%
kunst und werbegrafik farbsturm	graphische Erzeugnisse	1	100.00%	1	100.00%

Tabelle 6: Unternehmen für Datenerhebung, eigene Darstellung

Obwohl sich die Ergebnisse vordergründig auf KMU beziehen sollen, werden die vereinzelt Grossunternehmen aufgrund der geringen Anzahl Unternehmen beibehalten. Die Ergebnisse können aufgrund der geringen Teilnehmer nicht als repräsentativ für die Schweiz betrachtet werden. Nichtsdestotrotz liefern die Antworten teilweise hilfreiche Hinweise zur Prüfung der Hypothese.

Die Frauenquote der oberen Darstellung sagt aus, wie das Verhältnis der Anzahl Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zum Gesamtzahl der verfügbaren Führungspositionen aussieht.

5.1.1 Auswertung der quantitativen Erhebung und deskriptive Statistik

Die deskriptive, auch beschreibende Statistik genannt, hat die Aufgabe, empirische Daten durch Tabellen, Kennzahlen und Grafiken übersichtlich darzustellen und zu ordnen.

5.1.2 Unternehmensstruktur

Die Ergebnisse der Unternehmensstruktur sind im Hinblick auf die Repräsentativität mit Vorsicht zu betrachten, da beinahe 50% der Teilnehmer aus der Finanz-, Immobilien- und Dienstleistungsbranche stammen.

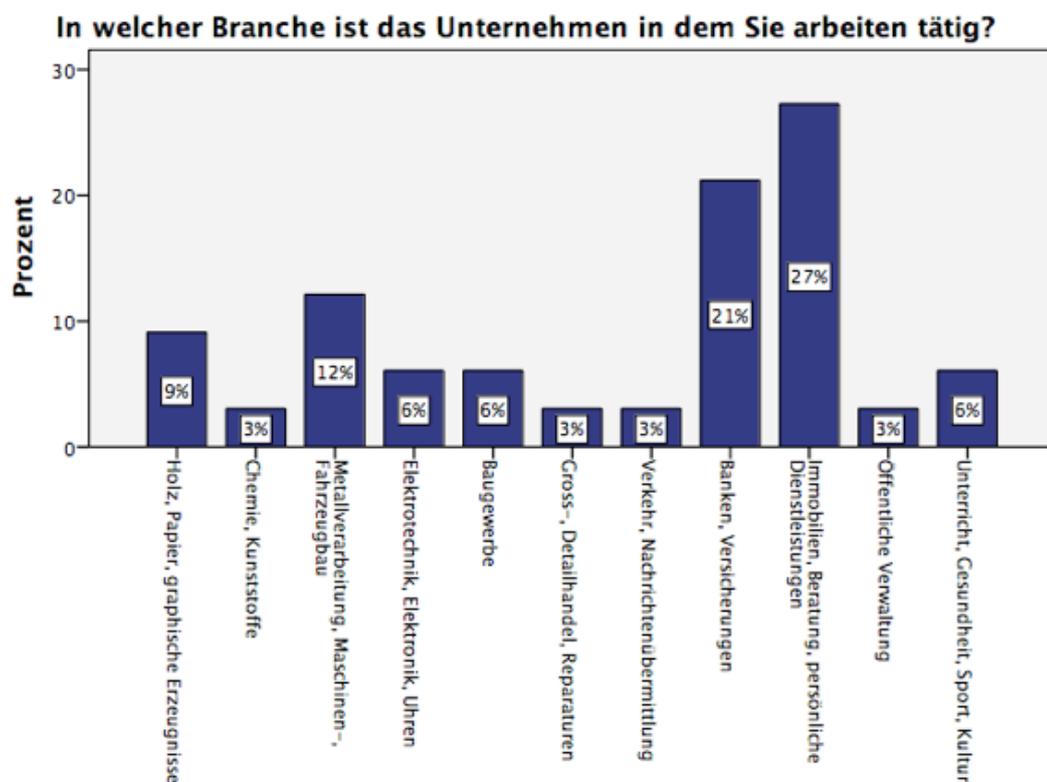


Abbildung 17: Branchenzugehörigkeit, SPSS Output, eigene Darstellung

5.1.3 Geschlecht der Befragten

Der Anteil weiblicher Probanden ist mit 71% relativ hoch.

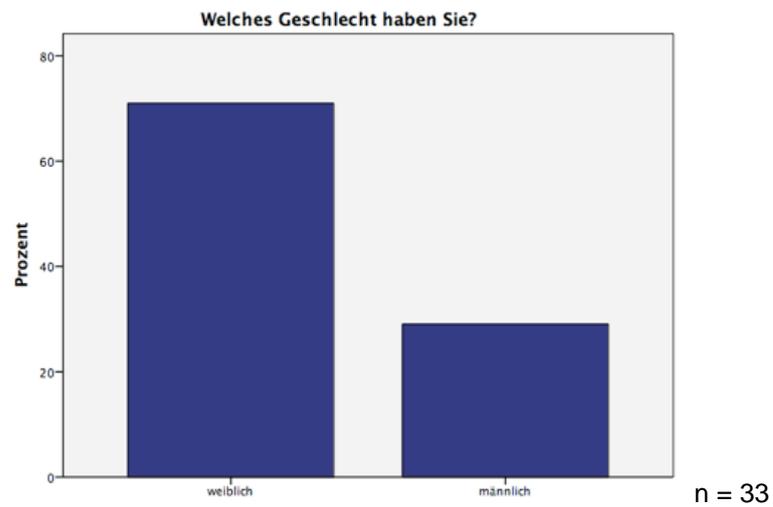


Abbildung 18: Geschlecht der Befragten, SPSS Output, eigene Darstellung

Diese ungleiche Verteilung der Geschlechter kann unter Umständen zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen, da keine ausgewogene Stichprobe vorhanden ist.

5.2 Hypothesen-Test

Hypothesen:

Die Anwendung der vier ermittelten Erfolgsfaktoren in Klein- und Mittelunternehmen führt zu einer höheren Anzahl von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen.

Um die Hypothese zu prüfen, wurde davon ausgegangen, dass der Anteil an Frauen in Führungspositionen grösser ist, wenn Unternehmen die vier definierten Erfolgsfaktoren anwenden. Es sollte somit ein positiver Zusammenhang ersichtlich sein. Gemäss nachfolgender Darstellung der Erfolgsfaktoren, gilt einer der vier Erfolgsfaktoren als erfüllt, wenn mindestens ein Kriterium durch das Unternehmen umgesetzt wird. Ein Kriterium ist wiederum dann erfüllt, wenn es erstens im Unternehmen vorzufinden ist bzw. angewendet wird und zweitens, die Tatsache, dass durch die Anwendung des Kriteriums eine höhere Anzahl Frauen in Führungspositionen im Unternehmen vorzufinden ist.

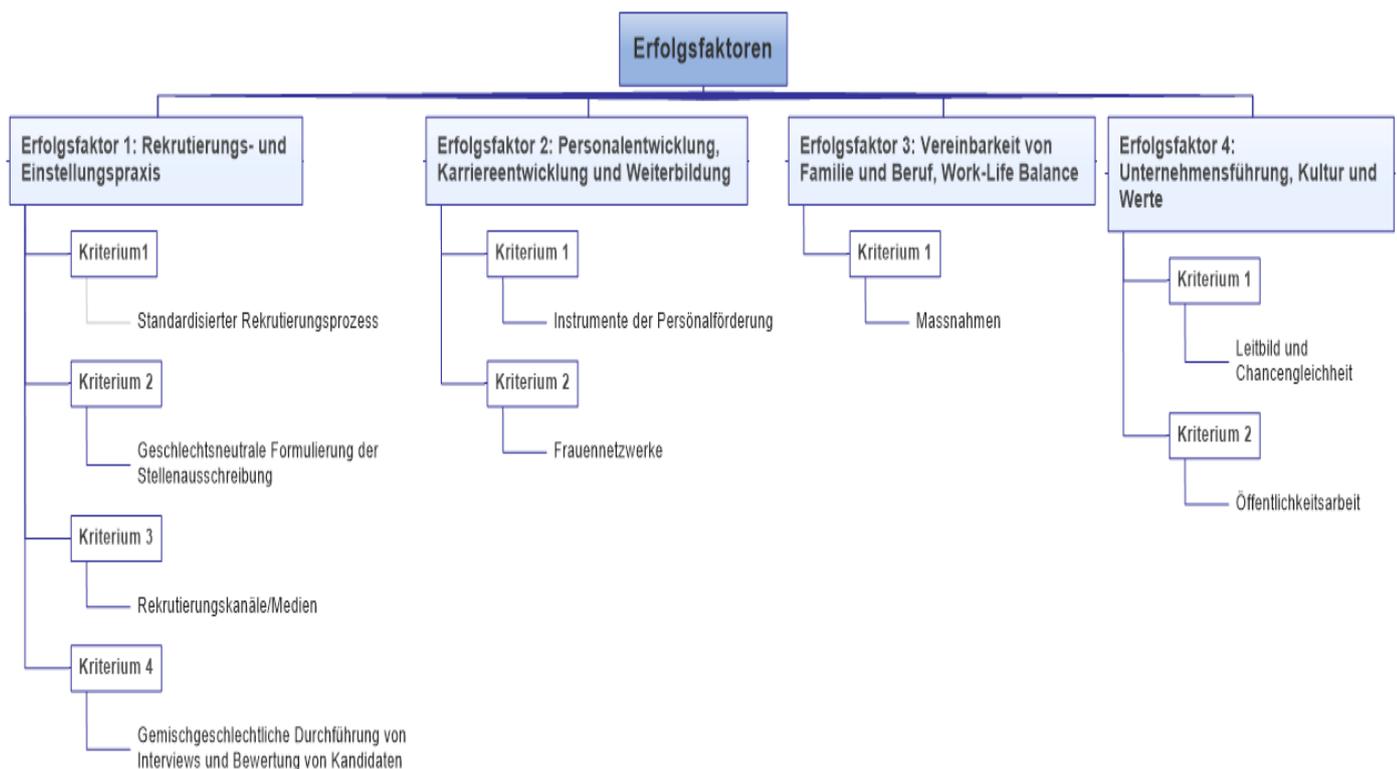


Abbildung 19: Erfolgsfaktoren und ihre Kriterien, eigene Darstellung

Erfolgsfaktor 1: Rekrutierungs- und Einstellungspraxis**Kriterium 1:****Gibt es in Ihrem Unternehmen einen standardisierten Rekrutierungsprozess?**

T-Test	Stand. Rekr. Prozess	n	Mittelwert	Standard-abweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	29	0.25	0.22	0.225
	Nein	4	0.60	0.45	

Tabelle 7: Standardisierter Rekrutierungsprozess (n=33), p=0.225, eigene Darstellung

Die Literatur besagt, dass ein standardisierter Rekrutierungsprozess wichtig ist, um potenziell geeignete Bewerber zu finden. Bei dieser Untersuchung haben sich folgende Resultate ergeben.

KMU die über einen standardisierten Rekrutierungsprozess verfügen, haben im Schnitt einen Frauenanteil von 25.43% und solche, die über keinen standardisierten Rekrutierungsprozess verfügen erstaunlicherweise einen Frauenanteil von 60.42%. Dieses Resultat offenbart genau das Gegenteil von dem, was die wissenschaftliche Literatur besagt. Zu beachten gilt, dass bei dieser Umfrage nur 33 Befragte zur Verfügung standen und die Signifikanz mit $p = 0.225$ nicht gegeben ist wodurch das Ergebnis nicht repräsentativ ist.

Kriterium 2:**Achtet das Unternehmen in dem Sie arbeiten bei der Stellenausschreibung auf eine geschlechtsneutrale Formulierung?**

T-Test	Stellenausschreibung neutral	n	Mittelwert	Standard-abweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	23	0.29	0.27	0.244
	Nein	3	0.51	0.47	

Tabelle 8: Neutrale Stellenausschreibung (n=33), p=0.244, eigene Darstellung

In der Theorie wurde erklärt, dass eine geschlechtsneutrale Stellenausschreibung die Anzahl Frauen im Unternehmen erhöhen kann. Gestützt auf diese Aussage soll nun geklärt werden, ob dies auf die untersuchten Unternehmen zutrifft.

Unternehmen, welche auf eine geschlechtsneutrale Formulierung bei der Stellenausschreibung achten, haben im Schnitt einen Frauenanteil von 29.95%. Solche die nicht auf eine geschlechtsneutrale Formulierung achten, weisen einen Frauenanteil von 51.96% auf.

Die Behauptung, dass das Kriterium „geschlechtsneutrale Stellenausschreibung“ zu einem höheren Frauenanteil führt, kann nicht abschliessend beantwortet werden, da die 1. Gruppe (Ja-Antworten) eine Häufigkeit von $n = 23$ und die 2. Gruppe (Nein-Antworten) eine Häufigkeit von $n = 3$ aufweist. Da Fallzahlen der beiden Gruppen sind zu gering. Deshalb lassen sich keine Unterschiede in den beiden Gruppen feststellen.

Betrachtet man weiter den Signifikanzwert von $p = 0.244$ in der oberen Tabelle, sieht man dass dieser Wert deutlich über dem vordefinierten Signifikanzniveau von $p = 0.05$ liegt.

Kriterium 3:

Welche Kanäle / Medien nutzt Ihr Unternehmen für die Suche nach potenziellen Führungskräften speziell für die Rekrutierung von Frauen?

Korrelation Bivariat	Kanäle / Medien für die Suche weiblicher Führungskräfte	n	Signifikanz 2-seitig
Frauenquote	Pearson Korrelation 0.079	33	0.66

Tabelle 9: Kanäle ($n=33$), $p=0.66$, eigene Darstellung

Hier soll analysiert werden, ob diejenigen Unternehmen, die mehr Kanäle/Medien bei der Suche nach potenziellen Führungskräften nutzen als andere Unternehmen, einen höheren Frauenanteil haben. Der Korrelationswert liegt bei 0.079, was auf eine sehr schwache Korrelation deutet. Auch der Signifikanzwert liegt eindeutig über die Akzeptanzschwelle von $p = 0.05$. Ein Zusammenhang zwischen den Variablen „Nutzung von Kanälen/Medien“ und „Frauenanteil“ kann somit nicht festgestellt werden.

Kriterium 4:

Werden die Interviews und die Bewertung der Kandidaten/-innen bei der Besetzung einer Kaderstelle gemischtgeschlechtlich durchgeführt?

T-Test	Interview / Gemischt geschlechtl.	n	Mittelwert	Standardabweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	9	0.33	0.28	0.417
	Nein	11	0.23	0.26	

Tabelle 10: Bewertung gemischtgeschlechtlich (n=33), p=0.417, eigene Darstellung

Gemäss Theorie führen die Durchführung von Job-Interviews und die Bewertung von Kandidaten/-innen durch ein gemischtgeschlechtliches Team zu mehr Frauen im Unternehmen. Solche Unternehmen, die das Kriterium „gemischtgeschlechtliche Interviews und Bewertung von Kandidat/-innen“ anwenden, weisen einen Frauenanteil von 33.98% auf, solche die darauf verzichten, weisen einen Frauenanteil von 22.62% auf. Die Behauptung, dass dieser Erfolgsfaktor zu einem höheren Frauenanteil im Unternehmen führt, trifft hier also zu. Jedoch liegt der Signifikanzwert von $p = 0.744$ ganz klar über die Akzeptanzschwelle von 5%.

Erfolgsfaktor 2: Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

Kriterium 1:

Welche Instrumente der Personalförderung nutzt Ihr Unternehmen?

Korrelation Bivariat	Anzahl Instrumente	n	Signifikanz 2-seitig	Mittelwert Instrumente	Mittelwert Frauenquote
Frauenquote	Pearson Korrelation -0.184	33	0.30	3.06	0.29

Tabelle 11: Instrumente (n=33), p=0.30, eigene Darstellung

Folgende Behauptung soll hier geklärt werden: Je mehr Instrumente der Personalförderung von den Unternehmen genutzt werden, desto höher ist die Frauenquote im Unternehmen. Diese Behauptung muss hier verworfen werden, denn mit einem negativen Korrelationskoeffizienten von -0.184 besteht kein positiver linearer Zusammenhang zwischen dem Kriterium „Instrumente der Personalförderung“ und der Frauenquote. Auch liegt der Signifikanzwert deutlich über $p = 0.05$.

Kriterium 2:**Ist Ihr Unternehmen einem Frauennetzwerk angeschlossen?**

T-Test	Frauennetzwerk	n	Mittelwert	Standard abweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	9	0.52	0.38	0.047
	Nein	24	0.21	0.17	

Tabelle 12: Frauennetzwerk (n=33), p=0.047, eigene Darstellung

In der Theorie wurde erläutert, dass Frauennetzwerke eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht die berufliche Karriere der Frauen zu fördern. Daraus lässt sich herleiten, dass bei vorhandenen Frauennetzwerken im Unternehmen die Frauenquote erhöht wird. Neun der befragten Unternehmen sind einem Frauennetzwerk angeschlossen und weisen einen Frauenanteil von 51.69% auf. 24 der befragten Unternehmen sind keinem Frauennetzwerk angeschlossen und der Frauenanteil liegt nur bei 21.42%. Unternehmen, die das Kriterium „Frauennetzwerke im Unternehmen“ integriert haben, weisen also einen höheren Frauenanteil auf als solche Unternehmen, die keinem Frauennetzwerk angeschlossen sind.

Betrachtet man weiter den Signifikanzwert von $p = 0.047$ sieht man, dass beide Werte unter dem vordefinierten Signifikanzniveau von 0.05 liegen.

Erfolgsfaktor 3: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance**Kriterium 1:****Welche Massnahmen trifft Ihr Unternehmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?**

Korrelation Bivariat	Anzahl Massnahmen	n	Signifikanz 2-seitig	Mittelwert Massnahmen	Mittelwert Frauenquote
Frauenquote	Pearson Korrelation -0.022	33	0.90	3.39	0.29

Tabelle 13: Massnahmen Vereinbarkeit (n=33), p=0.90, eigene Darstellung

Folgende Behauptung soll hier geklärt werden: Je mehr Massnahmen von den Unternehmen angewendet werden, desto höher ist die Frauenquote im Unternehmen. Diese Behauptung muss hier verworfen werden, denn mit einem negativen Korrelationskoeffizienten von -0.022 besteht gar kein Zusammenhang zwischen dem Kriterium „Anzahl Massnahmen“ und der Frauenquote. Der Signifikanzwert liegt klar über dem Signifikanzniveau von $p = 0.05$.

Erfolgsfaktor 4: Unternehmensführung, Kultur & Werte

Kriterium 1:

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Leitbild, das die Chancengleichheit von Frau und Mann festhält?

T-Test	Leitbild	n	Mittelwert	Standard-abweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	8	0.25	0.22	0.612
	Nein	25	0.31	0.29	

Tabelle 14: Schriftliches Leitbild (n=33), p=0.612, eigene Darstellung

Gemäss Theorie sollen Unternehmen die Chancengleichheit im Unternehmensleitbild integrieren, um die Anzahl Frauen zu erhöhen. Acht der befragten Unternehmen haben die Chancengleichheit im Unternehmensleitbild integriert, wohingegen die Mehrheit von 25 Unternehmen ein Leitbild zur Chancengleichheit verneinte. Die erste Gruppe weist eine Frauenquote von durchschnittlich 25.25% (Ja-Antworten) und die zweite Gruppe (Nein-Antworten) eine Frauenquote 31.09% auf. Das Kriterium „Leitbild und Chancengleichheit“ führt also nicht zu einer höheren Anzahl Frauen im Unternehmen. Weiter liegt der Signifikanzwert von $p = 0.652$ über dem vordefinierten Signifikanzniveau von $p = 0.05$.

Kriterium 2:

Stellt sich Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit (Homepage, Internet, Drucksorten, Folder, Plakate) bewusst als frauenfreundlicher Arbeitgeber dar?

T-Test	Frauenfreundlicher Arbeitgeber	n	Mittelwert	Standard-abweichung	Signifikanz
Frauenquote	Ja	2	0.29	0.29	0.988
	Nein	31	0.29	0.28	

Tabelle 15: Frauenfreundlicher Arbeitgeber (n=33), p=0.988, eigene Darstellung

Folgende Behauptung soll geprüft werden: Unternehmen die sich in der Öffentlichkeit bewusst als frauenfreundlicher Arbeitgeber darstellen, weisen eine höhere Frauenquote auf. Die grosse Mehrheit von 31 Unternehmen verneinte die bewusste Darstellung ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit als frauenfreundlicher Arbeitgeber. Diese Gruppe (2. Gruppe) weist einen Frauenanteil von 29.69% auf. Die erste Gruppe weist eine gleiche Quote auf. Der Frauenanteil der ersten Gruppe liegt bei 29.37%. Jedoch sind die Fallzahlen (2 und 31) zu gering um hier eine eindeutige Aussage zu machen. Des Weiteren liegt der Signifikanzwert bei $p = 0.988$. Dieser Wert übertrifft eindeutig die Akzeptanzschwelle von $p = 0.05$.

Die Hypothese „Die Anwendung der vier ermittelten Erfolgsfaktoren in Klein- und Mittelunternehmen führt zu einer höheren Anzahl von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen“ kann nicht bestätigt werden. Denn bei allen getesteten Kriterien der vier Erfolgsfaktoren konnte keine Signifikanz festgestellt werden, ausser beim Kriterium 2 (Frauennetzwerke) des Erfolgsfaktors 2 (Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung): Sind Unternehmen einem Frauennetzwerk angeschlossen, weisen solche Unternehmen eine höhere Frauenquote auf, als Unternehmen die keinem Frauennetzwerk angeschlossen sind.

5.3 Allgemeine Fragen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Wie schaffen es Unternehmen, attraktiv zu sein für Frauen in Führungspositionen?

Bei den getätigten Aussagen der Befragten kann man deutlich erkennen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, sich als Unternehmen für Frauen in Führungspositionen attraktiv zu präsentieren. Einerseits mit verschiedenen Anreizen bei der Gestaltung der Arbeitszeiten, die bedürfnisgerecht und möglichst flexibel gestaltet werden sollten, andererseits durch spezifische Benefits wie beispielsweise Kinderbetreuung innerhalb des Unternehmens. Auch die Personalabteilung kann durch entsprechende Massnahmen zur Attraktivität als Arbeitgeber beitragen mittels guter Anstellungsbedingungen oder eines Talent Pools, der durch eine strukturierte Personalabteilung gefördert wird. Einer der wichtigsten Faktoren dabei ist offensichtlich die Unternehmenskultur: Hier kann die Attraktivität durch verschiedene Mechanismen wie Lohntransparenz oder gezielte Frauenförderung wirken.

Arbeitszeiten	Benefits	Personalabteilung	Unternehmenskultur
Flexible Arbeitszeitmodelle	Kinderbetreuung innerhalb der Unternehmung	Stellen in einem 80-100% Pensum ausschreiben	Gleichstellung der Geschlechter
Gleitende Arbeitszeiten	Finanzielle Unterstützung bei der Weiterbildung	Mitarbeiter fördern	Indem Frauen in Führungsposition genauso viel Vertrauen geschenkt wird wie Männern
Förderung flexibler Arbeitszeiten	Kinderhort / Mittagstisch für Kinder	Führungskräfte aus den eigenen Mitarbeitenden nachziehen	Fähige Frauen intensiv fördern
	Längerer Mutterschaftsurlaub	Mentoring Programme	Offenes, nicht diskriminierendes Betriebsklima
	Möglichkeiten zur Pensumsreduktion auch für Männer	Gleichstellung der Geschlechter	Wenn es gar kein Thema ist, ob Mann oder Frau sondern die Leistung zählt
		Gleiches Anforderungsprofil für Frauen und Männer	Denkhaltung der Mitarbeiter ändern (Eine Frau die viel Arbeit ist keine Rabenmutter, ein Mann der den Haushalt übernimmt ist kein schlechter Arbeiter)
		Anstellungsbedingungen	Diversity-Ziele setzen
		Talent Pool schaffen	Lohntransparenz
		Entwicklungsmöglichkeiten bieten	Gleicher Lohn bei gleicher Qualifikation
		Unterstützung bei der Karriereplanung	
		Flexible Lösungen während und nach der Schwangerschaft	

Abbildung 20: Attraktivität als Arbeitgeber, eigene Darstellung

Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für eine geringe Anzahl Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen? Falls die Anzahl weiblicher Führungskräfte hoch ist, was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren dafür?

Bei diesen offenen Fragen aus der Online Umfrage wurden verschiedene Gründe angegeben, die unten tabellarisch aufgeführt werden. An den sehr unterschiedlich ausgefallenen Antworten und Vorschlägen lässt sich herauslesen, dass je nach Unternehmen eine individuelle Lösung gefunden werden muss und eine generelle best conduct oder best practice Lösung nicht für alle Unternehmen jeder Grösse und alle Mitarbeiterinnen gültig ist.

❖ Unterschiedliche Charaktereigenschaften
❖ Mütter sind weniger flexibel und wollen auch oft nicht so viele Überstunden leisten
❖ Wird vom CEO nicht gefördert
❖ Klischee von Früher
❖ Ich spüre sowohl bei Frauen in unserem Unternehmen als auch bei Bewerberinnen wenig Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen. Ich vermute, dass Frauen mit Führungsansprüchen eher grosse Unternehmen wählen, weil dort Frauen eher gefördert werden und bereits Frauen in Führungspositionen sind. In eine Männerdomäne einzudringen ist sicher nicht einfach. Auf Stufe Teamleitung hatten wir immer wieder Frauen, jedoch immer solche mit geringen Ambitionen. Ich behaupte somit (politisch unkorrekt), dass der kleine Frauenanteil bei uns in erster Linie mit den Frauen selber zu tun hat, die meistens keine Führungsverantwortung übernehmen möchten oder nach kurzer Zeit andere Prioritäten setzen (Ausland, Kinder etc.).
❖ Ich denke ein grosses Manko ist die Flexibilität des Arbeitgebers. Es wird weder eine Kita, noch flexible Arbeitszeiten oder Job Sharing angeboten. Meistens heisst es, wenn man aufsteigen möchte muss man sich gegen die Familie entscheiden. Manche Frauen möchten jedoch beides haben und dies wird ihnen dadurch verwehrt.
❖ Kleiner Familienbetrieb
❖ Männerdomäne (Berufsbild)
❖ Männerdominierende Branche, hohe Belastung im Beruf (zeitlich)
❖ Teilweise uninteressantes Fachgebiet, zu techniklastig
❖ Grundsätzlich behandeln wir bei der Förderung und Auswahl von Mitarbeitenden gleich, egal vom Geschlecht. Wir legen aber Wert darauf, dass wir, wenn möglich, Teams gemischtgeschlechtlich bilden.
❖ Nach wie vor, das Weltbild. Frau schaut fürs Kind. Daher weniger Karrierorientiert.
❖ Angepasste Rahmenbedingungen der UN. z.B. Teilzeitstellen für Führungskräfte
❖ Kulturelles Problem
❖ Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Leider gibt es heutzutage viel zu wenig Möglichkeiten, sei dies die Reduktion des Pensums in Führungspositionen, Work at home oder das Einrichten eines Kinderhorts. Sollte ich mal Kinder haben, würde ich mein Pensum z.B. gern auf ca. 70-80% reduzieren wollen, was aber in Führungspositionen leider oft nicht möglich ist.
❖ Keine bewusste Zielsetzung, bei letzter Besetzung wurde Frau bewusst gesucht und gewählt, die jedoch in Probezeit Firma wieder verlassen hat
❖ Wir sind eine Softwareentwicklungsfirma und es gibt leider zu wenige Programmierinnen und daher ist es auch schwierig einen grösseren Frauenanteil in unserem Unternehmen zu haben. Da der Frauenanteil nur 24 % ausmacht, ist es auch schwierig mehr Frauen in der Führung zu haben.
❖ Männerdominiertes Umfeld viele technische Berufe
❖ keine Teilzeitarbeit / kein Homeoffice -> kein Employer of choice
❖ Es gibt noch nicht genügend weibliche Mechaniker und für unser kleines Familienunternehmen kann die Führung und Administration von ein und derselben Person ausgeführt werden.
❖ Branche, die nach wie vor stark männerdominiert ist
❖ Kaum Personalwechsel auf den hohen Führungspositionen
❖ Anforderung ist vom Beruf her kommend, also z.B. Meisterprüfung oder gelernter Elektromonteur mit Weiterbildungen. Wir finden fast keine Frauen für all unsere ausgeschriebenen Lehrstellen, ausser für KV. Frauen haben es von der Akzeptanz her leider auch etwas schwer in einem derart männerdominanten Umfeld. Schade!
❖ 1x sehr schlechte Erfahrung gemacht mit einer weiblichen Führungsperson/GL
❖ Mutterhaus ist in Israel. Dort ist es völlig normal, dass Frauen voll und ganz im Erwerbsleben stehen. Sehr gute Betreuungsinfrastruktur für Kinder. Frauen haben in der Gesellschaft und in der Unternehmung den gleichen Stellenwert.
❖ Fehlendes techn. Fachwissen in der Produkteanwendung
❖ Mit Exxecta ist es unser Ziel mehr weibliche Führungskräfte in Managementpositionen zu etablieren
❖ Wir suchen Mitarbeitende mit technischem Hintergrund: Ingenieure, in der Schweiz gibt es zu wenig weibliche Ingenieure
❖ Qualifizierung und Entwicklung der High Potentials

Abbildung 21: Gründe für geringe oder hohe Anzahl Frauen in Führungspositionen, eigene Darstellung

5.4 Sonstige Erkenntnisse

In diesem Kapitel soll auf weitere Fragen aus der Online-Befragung eingegangen werden, welche für die Prüfung der Hypothese nicht relevant waren, aber dennoch wichtige Erkenntnisse liefern.

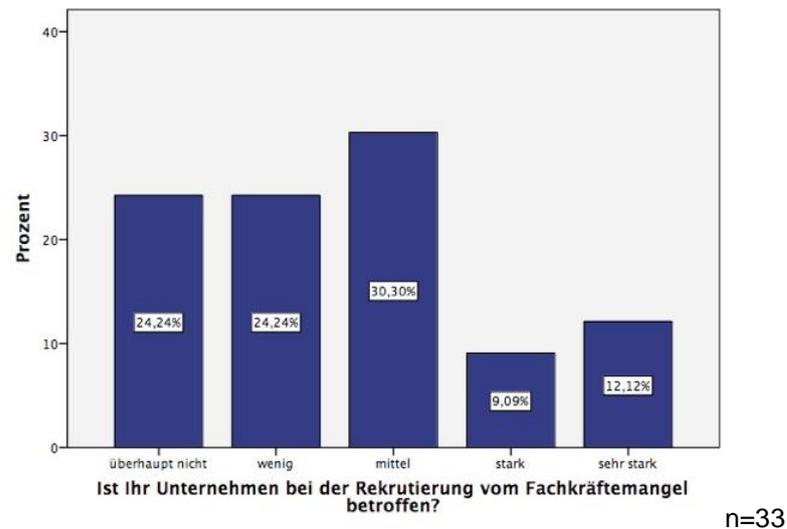


Abbildung 22: Fachkräftemangel, SPSS Output, eigene Darstellung

Abbildung 21 besagt, dass die befragten Unternehmungen mittelmässig von einem Fachkräftemangel betroffen sind. Erstaunlicherweise sagten 12.12% der befragten Unternehmen, dass sie sehr stark von der Fachkräftemangel-Problematik betroffen sind und 24.24% überhaupt nicht. Die wissenschaftliche Literatur besagt, dass der Fachkräftemangel eine der grössten Herausforderungen der KMU ist, erstaunlicherweise wird aber bei dieser Auswertung diese Aussage nicht bestätigt, da nur rund ein Fünftel stark bis sehr stark betroffen ist. Dies kann auf eine geringe Teilnehmerquote der Online-Befragung zurückzuführen sein.

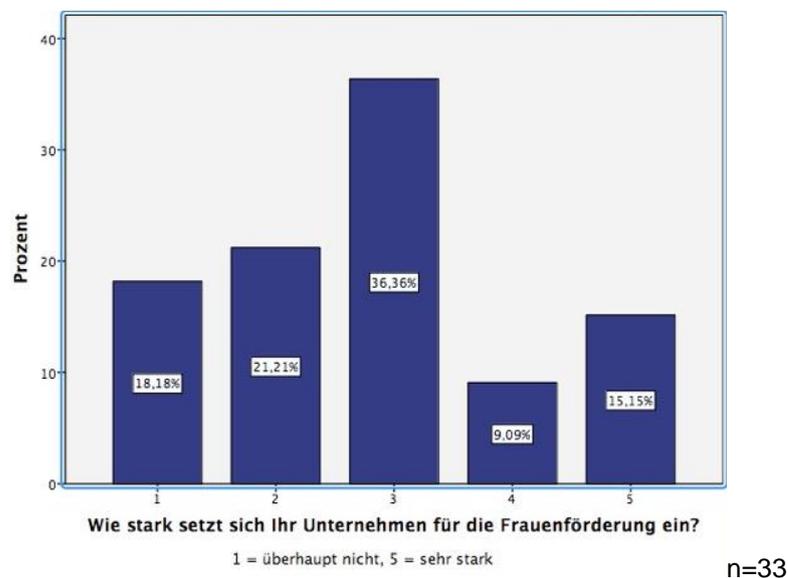


Abbildung 23: Frauenförderung, SPSS Output, eigene Darstellung

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen setzt sich mittel bis sehr stark für die Frauenförderung ein. Diese Bekenntnis ist schon mal ein grosser Schritt, das Thema Frauenförderung

ernst zu nehmen und zeigt, dass auch eine Mehrheit der Unternehmen Wert darauf legt. Da rund 20% der befragten Unternehmen stark bis sehr stark bei der Rekrutierung vom Fachkräftemangel betroffen sind, erstaunt die Wichtigkeit zur Förderung von Frauen kaum.

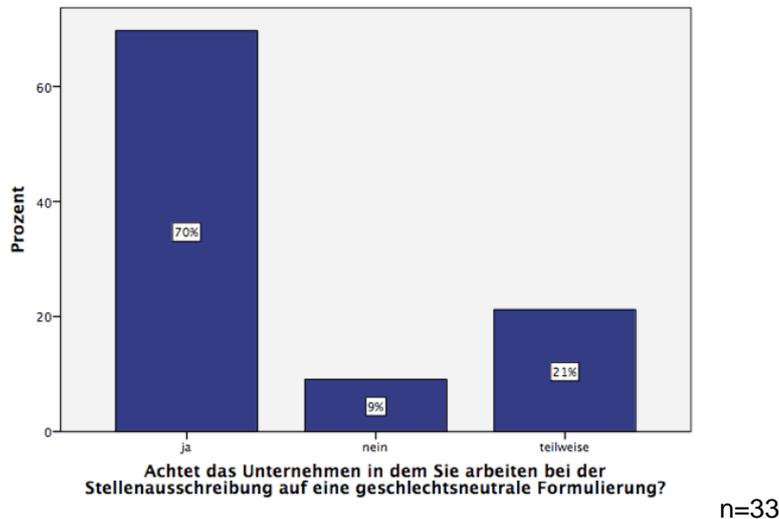


Abbildung 24: Neutrale Stellenausschreibung, SPSS Output, eigene Darstellung

Erfreulich ist, dass 70% der befragten Unternehmen auf eine geschlechtsneutrale Formulierung bei der Stellenausschreibung achten. Wie in der Theorie erläutert, spielt dies insbesondere bei der Rekrutierung von Frauen eine entscheidende Rolle. Ein relativ geringer Anteil von 9% ignoriert die geschlechtsneutrale Stellenausschreibung und 21% berücksichtigen diese teilweise.

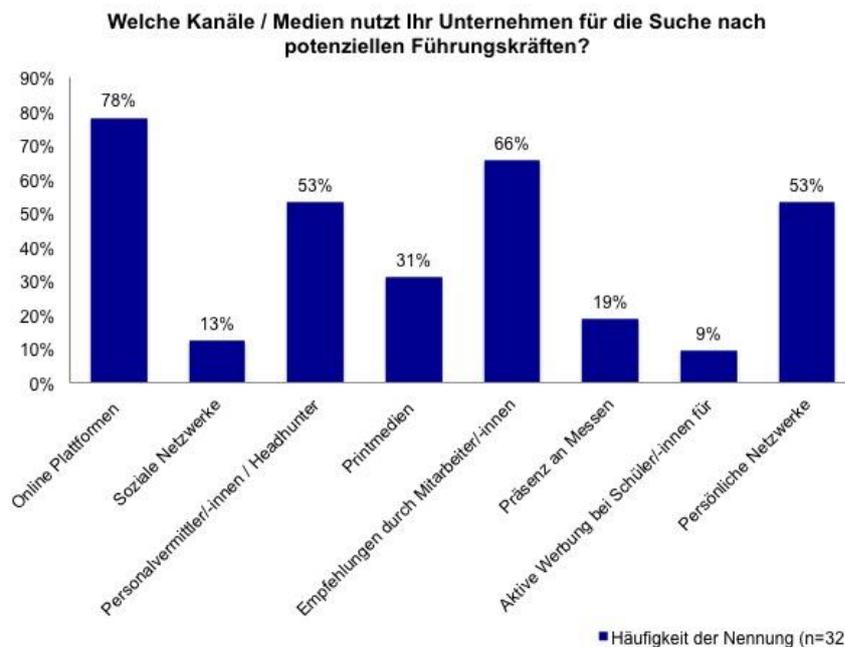


Abbildung 25: Kanäle für die Suche nach Führungskräften, SPSS Output, eigene Darstellung

Von den 32 befragten Unternehmen werden die Kanäle Onlineplattformen (78%), Empfehlungen durch Mitarbeiter/-innen (66%), persönliche Netzwerke (53%) und Personalvermittler/-innen (53%) am meisten genutzt, um Führungskräfte zu rekrutieren. Die am wenigsten genutzten Kanäle sind: Präsenz an Messen (19%), soziale Netzwerke (13%) und aktive Werbung bei Schüler/-innen (9%).

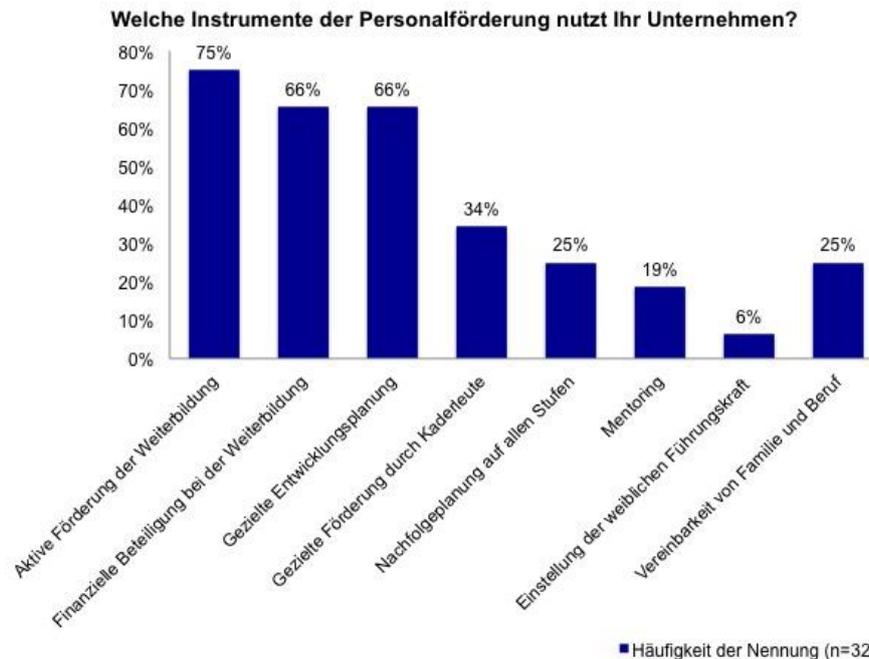


Abbildung 26: Instrumente der Personalförderung, SPSS Output, eigene Darstellung

Von den 32 befragten Unternehmen stellen eine aktive Förderung der Weiterbildung (75%), die finanzielle Beteiligung an der Weiterbildung (66%) und eine gezielte Entwicklungsplanung (66%) die am meisten genutzten Instrumente der Personalförderung dar.

Bei der Frage, ob sich das Unternehmen Ziele für die Förderung von Frauen setzt und wie die Zielerreichung gemessen wird, wurden folgende Antworten genannt:

- Entwicklung des Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen
- Für Gremien momentan in Diskussion; Indikator Anteil Frauen / Gesamtbestand Anzahl Frauen in Führungspositionen als Quote
- Neben dem Führungstrack gibt es auch einen Fachtrack. Warum wird dieser nicht gefördert und ist in vielen Unternehmen unwichtig? Das ist eine Entwicklung, die schade ist, denn das würde gerade die Frauen weiterbringen

5.5 Qualitative Datenerhebung

Insgesamt kamen bis zum 18. Februar 2015 sieben Fragebögen zusammen, aus denen wichtige Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Insbesondere aufgrund der geringen Rücklaufquote bei der quantitativen Datenerhebung und fehlenden Signifikanz, hat sich die Qualitative Datenerhebung als wichtigster Bestandteil dieser Arbeit erwiesen. Zwei Befragte möchten explizit nicht namentlich erwähnt werden, weshalb darauf verzichtet wurde.

Auswertung der qualitativen Erhebung

Bei der Auswertung der Interviews wurden jeweils die wichtigsten Aussagen in Bezug auf die vier Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Diese werden im nachfolgenden Kapitel übersichtlich dargestellt.

Interview-Leitfaden Carlo Martines

Herr Martines ist HR Leiter einer Privatbank und hat mehrjährige Praxiserfahrung im HR, Erwachsenenbildung sowie in der Rekrutierung und Personalberatung.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Es ist bekannt, dass der Frauenanteil in Führungspositionen eher gering ist, gemäss Herrn Martines müsste man per se das Geschlecht in den Hintergrund stellen und auf die berufliche Eignung Wert legen. Das Anforderungsprofil muss klar definiert und geschlechtsunabhängig sein und die Mindestanforderungen müssen klar kommuniziert sein. Die Erfahrung und die verfügbaren Netzwerke spielen eine zentrale Rolle für die Anstellung einer Führungsperson. So würde Herr Martines beispielsweise bei einer Neubesetzung einer Führungsposition erst im eigenen Netzwerk suchen und anschliessend auf externe Berater zurückgreifen.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Bei der Thematik Entwicklung wurde die Wichtigkeit von Netzwerken für die Förderung von Frauen in Führungskräften angesprochen. Wichtig sei auch, dass das Geschlecht nicht grundsätzlich bestimmend sein soll. Frauen sowie auch Männer hätten unterschiedliche Stärken und Schwächen, welche geschlechtsabhängig zielgerichtet zu fördern und zu entwickeln seien.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Gemäss Herrn Martines sollte es möglich sein, dass weibliche Führungskräfte auch in Teilzeit arbeiten können, da heute via Technologie die Kommunikation stets gewährleistet ist und des-

halb auch die Teilzeitarbeit einfacher ist. Bei der Frage, wie die Begleitung erfolgen sollte während und nach der Schwangerschaft und wie sichergestellt werden soll, dass die Mitarbeiterinnen danach möglichst erfolgreich wieder integriert werden, verweist Herr Martines auf eine funktionierende Organisation innerhalb des Unternehmens, so dass die Abwesenheit der Führungsperson dank einer Stellvertretung gewährleistet ist.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Die Attraktivität für Frauen eher in einem KMU als bei einem Grossunternehmen tätig zu sein, müsste durch die Personalpolitik des Unternehmens erkennbar sein, um so die Wichtigkeit der Frau im Unternehmen zu positionieren und nach aussen zu kommunizieren.

Interview-Leitfaden Scherer-Bühler AG

Eine Mitarbeiterin mit Führungsfunktion aus dem Unternehmen Scherer-Bühler AG, hat ebenfalls an der Befragung teilgenommen, möchte jedoch anonym bleiben. Scherer & Bühler Weine importiert Offenweine und Flaschenweine aus aller Welt und beliefert als Grosshändler Gastronomie und Handel.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Bei vakanten Stellen für Führungspositionen sollte eher extern gesucht werden, um neue Denkansätze zu haben und somit ein Unternehmen weiterzubringen. Ausserdem würden Frauen etwas mehr Mut benötigen, um sich für eine Stelle zu bewerben, daher müsste an sich nichts am Stelleninserat geändert werden. Das „Frausein“ sollten weibliche Personen bei einer Bewerbung nicht verstecken, daher wird nicht viel von anonymen Bewerbung bei Führungspositionen gehalten. Bei der Besetzung einer Führungskraft ist in erster Linie die Qualifikation wichtig; zusätzlich sollte ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Mann und Frau angestrebt werden.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Das Netzwerk ist ein wichtiges Thema, um so den Austausch von Erfahrung und regelmässiges Networking zu ermöglichen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Um den Frauenanteil bei KMU zu erhöhen, sei es als Unternehmen wichtig, attraktive Arbeitszeiten, flexible Arbeitsplatzmodelle, flexible Arbeitsbedingungen und Jobsharing zu bieten.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Es sollte von oben nach unten eine offene Firmenkultur gelebt werden, wo kulturelle und persönliche Haltungen, etwa in Bezug auf Rollenverteilung, thematisiert werden. Zusätzlich kann sich ein KMU attraktiver im Arbeitsmarkt platzieren, indem es eine offene Hierarchie pflegt.

Beim Commitment zu Frauen in Führungspositionen sei es wichtig, dass es vom Führungsteam vorgelebt wird und als zwingender Wert in einem Leitbild Bestand hat. Gegenüber einer Frauenquote äusserte sich die Teilnehmerin positiv, diese sollte aber nur zeitlich beschränkt sein, um somit einen Kulturwandel zu vollziehen. Wichtig sei auch, dass Frauen, auch wenn sie in Führungspositionen sind, weiterhin Frauen bleiben und nicht versuchen, ein besserer Mann zu sein.

Interview-Leitfaden Jürg Eggenberger

Herr Eggenberger ist Geschäftsleiter der Schweizerischen Kader Organisation SKO und war zuletzt Rektor der Kalaidos Fachhochschule.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Gemäss Herrn Eggenberger soll das Stelleninserat eine geschlechtsneutrale Sprache haben und eine Aufforderung enthalten, dass sich Frauen angesprochen fühlen. Das Inserat sollte realistische Angaben der Anforderungen beinhalten und Hinweise geben zur gewährleisteten Arbeitszeitflexibilität. Frauen sollten in der Stellenausschreibung besser positioniert werden und für jede Kaderposition – wo möglich – sollte eine Frauenkandidatur wünschenswert sein. Bei einer short list von drei Personen sollte mindestens eine Frau aufgeführt sein. Als wichtig erachtet er, dass Zielvorgaben zum Frauenanteil in der Abteilung definiert werden.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Bei Frauennetzwerken zur Förderung von weiblichen Führungskräften sollte man darüber nachdenken, die Männer zu inkludieren und somit bewusst eine zwischengeschlechtliche Vernetzung über gemeinsame Themen zu erzielen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Wichtig sei für die Vereinbarkeit, dass der Job so definiert wird, dass Teilzeitarbeit möglich ist. Es sei wichtig, dass eine gute Vorausplanung für die Wiederaufnahme der Arbeit nach der Schwangerschaft existiert, welche die Integration möglichst bewusst und vorausschauend vollzieht.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Ab einer gewissen Grösse sollte man Unternehmen zwingen ein Förderungskonzept für Frauen vorzulegen und konkret umzusetzen.

Interview-Leitfaden Exxecta AG

Bei der befragten Person handelt es sich um Herrn Christoph Bücheler, Geschäftsführer von der Firma Exxecta GmbH. Die Exxecta GmbH bietet eine Recruiting-Plattform an, welche erfahrene weibliche Führungskräfte mit Unternehmen und Personalberatern zusammenbringt um Managementpositionen effizient und diskret zu besetzen.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Gemäss Herrn Bücheler braucht es klare Vorgaben eines Frauenanteils im Rekrutierungs- und Einstellungsprozess, die messbar sein müssen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu fördern. Anonyme Bewerbungen können helfen, die erste Hürde zu nehmen und die Gleichbehandlung zu fördern. Jedoch nützen anonyme Bewerbungen nichts, wenn Unternehmen schon zu Beginn männliche Kandidaten suchen.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Für die Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung müssen Frauen vermehrt auf Selbstmarketing setzen. Denn anders als ihre männlichen Kollegen, neigen Frauen dazu ihre Fähigkeiten zu unterschätzen. Frauen müssen auch anders betreut werden. Dabei kann ein Sparingspartner oder Coach helfen. Weiter können Frauennetzwerke interessant sein, um Kontakte zu knüpfen. Doch sind Frauennetzwerke eher ungeeignet, um die Karriere zu fördern, da die notwendigen Prozesse und Tools fehlen und meistens keine Personalentscheider einem solchen Netzwerk angehören.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance können Teilzeitarbeits-Modelle und Kinderbetreuungsoptionen attraktiv sein für weibliche Führungskräfte, die Karriere und Familie vereinbaren wollen. Ein Teilzeit-Pensum von 70-80% ist hier realistisch. Flexible Teilzeitmodelle sind auch geeignet für den Wiedereinstieg nach einem Mutterschaftsurlaub. Doch sind Teilzeitarbeits-Modelle und Kinderbetreuungsoptionen nicht matchentscheidend, denn gemäss Exxecta GmbH bekommt eine Karrierefrau meistens „Job und Familie organisiert, auch ohne Hilfe der Firma.“

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Möchte man Frauen in Führungspositionen fördern, braucht es auch Massnahmen in der Führung und Unternehmenskultur. Auch müssen bestimmte Unternehmenswerte integriert werden. So braucht es ein klares Commitment zu mehr Frauen in Führungspositionen, welches in der Unternehmensstrategie integriert ist und Top-Down implementiert wird. Weiter muss das Unternehmen für viel Freiraum sorgen, wo die Führungskräfte ihren Bereich selbst gestalten können. Ein angenehmes Arbeitsumfeld mit flachen Hierarchien, kurze Entscheidungswege, effiziente Unternehmenspolitik sind genauso wichtig wie die Vermeidung einer „Boys-Club“ Kultur.

Interview-Leitfaden Abacus Research AG

Abacus ist ein Schweizer Unternehmen, welches betriebswirtschaftliche Softwares entwickelt. Bei der befragten Person handelt es sich um Herrn Guido Frei – Personalleiter bei Abacus Research AG.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sollen Personen intern, also aus den eigenen Reihen, gesucht werden. Aber auch die Zusammenarbeit mit externen Personalvermittlungsbüros kann sinnvoll sein, um das Arbeitsmarktpotenzial von Führungskräften auszuschöpfen. Bei externen Rekrutierungen kann eine neutrale Stellenausschreibung helfen, dass sich auch Frauen angesprochen fühlen und sich folglich bewerben. Aber es hängt auch immer vom Job ab, ob sich eine Frau bewirbt. So sind Stellen für Programmierer aus Sicht der Frauen weniger attraktiv. Deshalb ist es schwierig Programmiererinnen zu finden, da weniger Frauen sich für eine Programmierer-Ausbildung entscheiden. Weiter findet Herr Frei die Einführung von anonymen Bewerbungen eine schlechte Idee. Entscheidend ist nicht das Geschlecht, sondern ob die Personen die verlangten Anforderungen erfüllt.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Frauennetzwerke sind sehr wichtig. Denn durch Erfahrungsaustausch können sich die Frauen weiterentwickeln. Bei der Neubesetzung von Führungspositionen werden geeignete Personen frühzeitig ausgewählt und auf die neue Stelle vorbereitet. Dabei sind die Persönlichkeit und das Profil der Person viel wichtiger als die Berücksichtigung einer ausgewogenen Anzahl von Frauen und Männern.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Die Einführung von Teilzeitarbeit ist sehr wichtig zur Förderung der Work-Life Balance, aber nicht für jede Führungsebene geeignet. Es geht hier nicht primär um die gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen. Denn es gibt auch Männer, die mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen. Während und nach der Schwangerschaft werden Frauen in allen Belangen begleitet und unterstützt. Es wird sichergestellt, dass die Position und der Arbeitsplatz auch nach der Schwangerschaft erhalten bleiben.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Es braucht eine Vertrauenskultur. D.h. man muss den Frauen das nötige Vertrauen entgegenbringen, damit sie sich intern weiterentwickeln und eine Führungsposition anstreben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass Unternehmen sich als frauenfreundlich präsentieren und die Vorteile eines KMUs aufzeigen (Flexibilität, Schnelligkeit), um attraktiv für Frauen zu sein.

Interview-Leitfaden Katadyn Produkte AG

Katadyn Produkte AG stellt Wasserreinigungssysteme und –produkte für den Outdoor- und Marinebereich her. Die befragte Person möchte anonym bleiben.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Für die Suche nach geeigneten Personen in Führungspositionen ist eine externe Stellenausschreibung nicht zwingend, wenn intern qualifizierte Mitarbeiter-/Innen vorhanden sind. Geht man über den externen Rekrutierungskanal sind Stelleninserate, die minimale fachliche Anforderungen beinhalten, völlig ausreichend. Viele Unternehmen konzentrieren sich zu sehr auf den perfekten Kandidaten bzw. Kandidatin. Dafür sollte man sich mehr auf die Anforderungen an die Persönlichkeit konzentrieren. Dadurch fühlen sich auch Frauen angesprochen. Um das Arbeitsmarktpotenzial von Führungskräften zu durchsuchen, hat die befragte Person mit Xing und LinkedIn gute Erfahrungen gemacht. Weiter sind anonyme Bewerbungen nicht geeignet. Denn wenn ein Unternehmen sowieso keine Frauen möchte, dann wird das Geschlecht spätestens beim persönlichen Interview erkennbar.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Um bestehende Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu fördern, sind gezielte Führungsausbildungen und stetige Verantwortungserweiterung sinnvolle Massnahmen. Auch Frauennetzwerke erachtet die befragte Person als geeignetes Mittel für die Karriereentwicklung.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Teilzeitarbeit für Führungskräfte ist sinnvoll, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Ein klares Commitment zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ kann durch externes Coaching erreicht werden.

Interview-Leitfaden Bernina International AG

Bernina International AG ist ein Schweizer Unternehmen, welches Nähmaschinen herstellt. Bei der befragten Person handelt es sich um Frau Sandra Marolf – Executive Assistant bei der Bernina International AG.

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis:

Um die beste Auswahl an Führungskräften zu erhalten, sollten vakante Stellen für Führungspositionen sowohl intern als auch extern ausgeschrieben werden. Aber auch Online-Rekrutierungskanäle wie Xing oder Fachhochschulen sind geeignet, um potenzielle Führungskräfte zu finden. Insbesondere berufsbegleitende Fachhochschulen sind dank dem hohen Praxisbezug attraktiv für die Rekrutierung. Anonyme Bewerbungen sind, gemäss der befragten Person, eine schlechte Idee.

Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Reine Frauennetzwerke hält die befragte Person für unnötig. Denn die Frauen würden sich selber diskriminieren, wenn sie sich einem Netzwerk anschliessen, wo es nur Frauen hat. Vielmehr sollten sie Zugang zu regulären Netzwerken erhalten.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance:

Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit auf Führungsebene ist ein guter Ansatz. Doch das Arbeitspensum sollte mindestens 70% betragen, da die Führungskraft regelmässig vor Ort sein sollte.

Unternehmensführung, Kultur und Werte:

Es muss sichergestellt werden, dass schwangere Frauen ihre Arbeit nicht aufgeben oder das Arbeitspensum drastisch reduzieren müssen. Dasselbe gilt für Männer (Väter).

6 Diskussion

Deutlich bestätigt wurde in dieser Arbeit der Befund, dass die Förderung von Frauen ein wichtiges, aber auch umstrittenes Thema darstellt. Entscheidend für die Förderung von Frauen in Führungspositionen sind nicht nur die Massnahmen, die Unternehmen ergreifen können, sondern insbesondere auch die persönlichen und kulturellen Aspekte, welche nur durch die Frauen selbst beeinflussbar sind.

Insbesondere bei der Beantwortung der Forschungsfrage wurde bereits zu Beginn der Arbeit festgestellt, dass es nicht reicht, einzig und allein die Rekrutierungs-, Auswahl und die Besetzungsprozesse zu betrachten. Aus der Literaturrecherche wurden aus diesem Grund zwei weitere Erfolgsfaktoren in die Betrachtung miteinbezogen, nämlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work Life Balance sowie die Unternehmensführung, die Unternehmenskultur und -werte. Durch diese erweiterte multifaktorielle Ausrichtung soll die Forschungsfrage detaillierter beantwortet werden können.

Wie sind Rekrutierungs-, Auswahl und Besetzungsprozesse zu gestalten, um den gesamten Ressourcenpool an potentiellen Führungskräften für das Unternehmen sichtbar zu machen und die fähigsten Führungskräfte nach transparenten, geschlechtsneutralen und objektiven Kriterien auszuwählen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt, die sich insbesondere an KMU richten. Die Handlungsempfehlungen in Kapitel 7 stellen Best-Practice-Lösungen dar, welche aus der Literaturrecherche und den Erkenntnissen der quantitativen und qualitativen Datenerhebung zusammengetragen wurden.

Im quantitativen Teil der Arbeit konnten einige Schwächen der empirischen Untersuchung festgestellt werden: Die geringe Rücklaufquote hat dazu geführt, dass sich die Ergebnisse lediglich zum Thema Frauennetzwerke als signifikant erwiesen haben. Die Stichprobe der quantitativen Untersuchung war zudem so gering, dass nicht nur KMU berücksichtigt wurden, sondern auch vereinzelt Grossunternehmen. Die Diversifikation im Bereich der Branchen, in welcher die Unternehmen der Stichprobe angesiedelt sind, war ebenfalls gering, entsprach jedoch in etwa der Grundgesamtheit der Schweiz. Stark vertreten waren der tertiäre Sektor mit Finanzdienstleistungen oder verschiedene Branchen des verarbeitenden Sektors wie Industrieunternehmen.

Ebenfalls aus der quantitativen Untersuchung festzuhalten ist, dass die Umfrage mehrheitlich von Frauen beantwortet wurde, was zu einer Verzerrung der Antworten führen kann.

Die Stärke der Untersuchung lagen vor allem in der qualitativen Datenerhebung: Ausgehend von der Forschungsfrage konnten gezielt Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, welche mehrheitlich mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche kongruent sind. Bei der qualitativen Untersuchung wurden zudem ausschliesslich KMU berücksichtigt. Der Fokus wurde auf eine möglichst breite Diversifikation der Befragten in Bezug auf die Branchen und das Geschlecht fokussiert.

Dank den Ergebnissen der qualitativen Datenerhebung sowie der umfassenden wissenschaftlichen Literaturrecherche liefern die nachfolgenden Handlungsempfehlungen wichtige Hinweise zur Beantwortung der Forschungsfrage und Massnahmen zur Förderung der Anzahl Frauen in Führungspositionen insbesondere für KMU.

7 Handlungsempfehlungen / Fazit

Die folgenden Handlungsempfehlungen stützen sich weitgehend auf die qualitative Analyse, bei der sieben Führungspersonen aus sechs KMU und einem Verein interviewt wurden. Die relevantesten Aussagen dieser Personen wurden in einem ersten Schritt mit den vier definierten Erfolgsfaktoren verglichen. Mit Hilfe der Theorie und den Interview-Aussagen wurden dann die Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Handlungsempfehlung 1: Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

Geschlechtsneutrale Stellenausschreibung:

Neutrale Formulierungen der Stelleninserate sollten für die Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein. Die Formulierungen müssen geschlechtsunabhängig oder auf beide Geschlechter ausgerichtet sein. Das Stelleninserat sollte nicht zu viele Informationen und Anforderungen beinhalten. Denn Frauen neigen dazu alle Anforderungskriterien in der Stellenausschreibung erfüllen zu wollen und bewerben sich tendenziell erst dann, wenn sie aus Ihrer Sicht alle Kriterien erfüllen und sich klar im Unternehmen einordnen können. Die Männer hingegen sehen eher über die „must-have“ Kriterien hinweg, die sie nicht erfüllen oder verkaufen die verlangten Fähigkeiten besser. Deshalb müssen Unternehmen diese geschlechtsspezifischen Verhaltensunterschiede bei der Ausformulierung der Stelleninserate berücksichtigen. So ist die Erwähnung von Mindestanforderungen ausreichend und unrealistische Anforderungsprofile sollten vermieden werden. Ein Hinweis zur Arbeitszeitflexibilität (Bsp. Pensum 80-100%) kann die Awareness von Frauen steigern. Eine Aufforderung, dass sich auch Frauen melden sollen, kann im Einzelfall ebenfalls die Attraktivität der Stelle erhöhen. Insbesondere bei männlich dominierten Stellen, wie IT-Programmierer, kann eine solche Aufforderung sinnvoll sein.

Rekrutierungskanäle:

Um qualifizierte Frauen für vakante Führungspositionen zu finden, empfiehlt es sich auf mehrere Rekrutierungskanäle zu setzen, sowohl intern als auch extern. Gemäss der quantitativen Untersuchung in dieser Arbeit nutzen die befragten Unternehmen die Kanäle Onlineplattformen (78%), Empfehlungen durch Mitarbeiter/-innen (66%), persönliche Netzwerke (53%) und Personalvermittler/-innen (53%) am meisten. Die Präsenz an Messen (19%) und die Nutzung von sozialen Netzwerke (13%) werden am wenigsten genutzt. Da Frauen tendenziell ihre Bewerbungsdossiers weniger streuen und in Netzwerken weniger integriert sind als Männer, kann eine persönliche Direktansprache von Frauen erfolgsversprechend sein und die erwähnten Rekrutierungskanäle ergänzen. Wichtig ist also, dass die Unternehmen von sich aus aktiv werden und auf die Frauen zugehen. Insbesondere die Personalabteilung soll hier aufgefordert

werden, aktiv soziale Online-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn zu durchsuchen und geeignete Kandidatinnen ansprechen. Aber auch eine persönliche Direktansprache an Fachmessen und an anderen Social events kann die Chance erhöhen, die passende Mitarbeiterin zu finden.

Klare Vorgabe eines Frauenanteils:

Bei der externen Rekrutierung kann eine klare Vorgabe eines Frauenanteils im Rekrutierungsprozess dazu beitragen ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern zu fördern. D.h. es wird eine bestimmte Quote bereits im Auswahlprozess unter den Bewerbern festgelegt und gemessen, die erreicht werden müssen.

Ob dann die Frauen von ihren Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen zum Anforderungsprofil passen, kann in einem zweiten Schritt beim persönlichen Gespräch getestet werden. Bei einer Einführung einer Quote im Auswahlprozess muss unbedingt die Qualifikation und die Persönlichkeit in einem zweiten Schritt analysiert werden. Denn diese Faktoren sind wichtiger als das Geschlecht.

Anonymisierte Bewerbungen:

Von anonymisierten Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechts, kein Foto etc.) ist abzuraten. Obwohl diese Methode in Ländern wie Belgien oder USA bereits durchgeführt wird, ist die Mehrheit der interviewten Personen ganz klar gegen eine anonymisierte Bewerbung. Anonyme Bewerbungen können helfen die erste Hürde zu nehmen und die Gleichbehandlung fördern. Jedoch nützen anonyme Bewerbungen nicht, wenn Unternehmen schon vorgängig männliche Kandidaten suchen. Spätestens beim persönlichen Interview wird das Geschlecht offenbart.

Handlungsempfehlung 2: Personal-, Karriereentwicklung und Weiterbildung

Frauennetzwerke:

Wie oben schon erwähnt, sind Frauen in Netzwerken tendenziell weniger integriert als ihre männlichen Kollegen. Netzwerke spielen jedoch eine wichtige Rolle für die berufliche Karriere und können dazu beitragen die Anzahl an weiblichen Führungskräften im Unternehmen zu erhöhen. Diese Aussage wird durch die quantitative Untersuchung in dieser Arbeit unterstützt: Unternehmen, die Frauennetzwerke im Unternehmen integriert haben, weisen einen höheren Frauenanteil auf (51%) als solche Unternehmen, die keinem Frauennetzwerk angeschlossen sind (21%). Deshalb müssen Unternehmen eine Zusammenarbeit mit Frauennetzwerken anstreben oder sogar ein internes Frauennetzwerk einrichten, wo sich Frauen gemeinsam zu fachlichen und allgemeinen Themen austauschen und sich vernetzen können. Als Beispiele

für Frauennetzwerke sollen hier Wirtschaftsfrauen Schweiz und KMU-Frauen Schweiz genannt werden.

Denkbar wäre auch die Förderung von gemischtgeschlechtlichen Netzwerken, wo bewusst eine zwischengeschlechtliche Vernetzung über gemeinsame Themen angestrebt werden soll.

Karriere-Mentoringprogramme:

Die gezielte Einführung von Mentoringprogrammen dient dazu, Frauen, die am Anfang ihrer Karriere stehen, von erfahrenen Kaderperson oder externen Fachpersonen gezielt und individuell zu coachen und in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das Coaching dient auch als interne Vorbereitung für die Neubesetzung von Führungspositionen. Dabei werden geeignete Personen frühzeitig ausgewählt und auf die neue Stelle vorbereitet. Diese Personen nehmen gezielt an Führungsausbildungen teil und erhalten stetig eine Kompetenz- und Verantwortungserweiterung.

Frauen neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen im Gegensatz zu Männern. Deshalb müssen sie anders betreut werden als Männer. Ein Coaching kann dazu beitragen die Stärken und Schwächen der Frauen zu analysieren und ihre Selbstmarketing-Fähigkeit zu entwickeln.

Handlungsempfehlung 3: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance

In der Theorie wurde erläutert, dass Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen oft scheitern, weil sie die familiäre Perspektive nicht ausreichend berücksichtigen. Wenig Flexibilität in Arbeits- und Präsenzzeiten, zu wenig Teilzeitstellen und fehlende Möglichkeiten für Jobsharings im Kader sind ebenso Karrierehemmnisse für Frauen wie zu wenig Angebote bei der externen Familienbetreuung und die Reintegration nach dem Mutterschaftsurlaub. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilzeit-Arbeit geben. Ein Teilzeitarbeitsmodell wurde von allen interviewten Personen gutgeheissen. Die Teilzeit-Arbeit sollte nicht nur bei Frauen gefördert werden, sondern auch bei Männern. Denn auch Väter wollen vermehrt ihre Zeit mit der Familie verbringen.

Nebst der Teilzeitarbeit können Massnahmen wie attraktive Arbeitszeit (Bsp. keine Blockzeiten), flexible Arbeitsplatzmodelle (Bsp. frei wählbare Arbeitsplätze, Home Office) oder Jobsharing die Work-Life Balance fördern.

Nach einem Mutterschaftsurlaub müssen Unternehmen sicherstellen, dass die Position und der Arbeitsplatz auch nach der Schwangerschaft erhalten bleiben und dass die Frauen sich allmählich in den Berufsalltag eingliedern können. Denkbar wären hier ein Teilzeit-Pensum, spezielle Reintegrations-Kurse zur Motivationssteigerung und Kinderbetreuungsoptionen (Bsp. finanzielle Beteiligung an den Betreuungskosten, reservierte Plätze in ausgewählten Kin-

derkrippen, Hilfe bei der Aufnahme der Kinder in Kinderkrippen, Organisation von Mittagstischen in Kantinen). Ein Mutterschaftsurlaub über das gesetzliche Minimum von 14 Wochen, wie es die skandinavischen Länder kennen, wäre ebenfalls sinnvoll.

Handlungsempfehlung 4: Unternehmensführung, Kultur und Werte

Damit KMUs attraktiv sind für Frauen, müssen sie die Wichtigkeit der Frauen im Unternehmen klar positionieren und die Vorteile von KMU gegenüber Grossunternehmen (Bsp. Flexibilität, Schnelligkeit) präsentieren. Die Kommunikationspolitik muss sowohl intern als auch extern geschehen. Dazu braucht es ein echtes Commitment der Unternehmensleitung zu mehr Frauen in Führungspositionen. Dieses Commitment äussert sich in einer klaren Motivation und einer klaren Bekenntnis zur Chancengleichheit und zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Ebenso braucht es eine klare, messbare Zielvorgabe, welche in der Unternehmensstrategie integriert sein muss. Die Zielvorgaben müssen direkt in den verschiedenen Unternehmensbereichen implementiert werden (Top-down). Dabei hat das Management die Hauptverantwortung für die Ausarbeitung, Implementierung, Umsetzung und Kontrolle der Massnahmen.

Eine frauenfördernde Unternehmenskultur äussert sich in einer Vertrauenskultur, wo den Frauen das nötige Vertrauen entgegengebracht wird, damit sie sich intern weiterentwickeln und eine Führungsposition anstreben können. Unterstützt wird diese Vertrauenskultur durch flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen. Zusätzlich soll den Führungskräften viel Freiraum zur Verfügung stehen, wo sie ihren Bereich selbst gestalten können. Unternehmenswerte wie Chancengleichheit und Fairness können zur Vermeidung einer „Boys-Club“ Kultur beitragen.

Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich grundsätzlich auf eine Unternehmensanalyse, bei der vier (unternehmensspezifische) Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und definiert wurden. So wurde bspw. der Rekrutierungs- und Einstellungsprozess erläutert, die Arbeitsbedingungen wie die Work-Life Balance durchleuchtet oder die Unternehmenskultur analysiert. Weiter gingen die Autoren in ihrer quantitativen und qualitativen Analyse von der Prämisse aus, dass das Unternehmen agieren muss, um mehr Frauen in Führungspositionen zu fördern. Das Unternehmen muss also von sich aus aktiv werden und Massnahmen ergreifen – die Verantwortung liegt beim Unternehmen. Deshalb richten sich auch die vier oben genannten Handlungsempfehlungen an Unternehmen bzw. KMU. Was aber in der vorliegenden Arbeit nicht vertieft analysiert wurde, ist der Erfolgsfaktor „Mensch“, also die Persönlichkeit der Mitarbeiter. Man könnte nämlich auch von der Prämisse ausgehen, dass die Frauen ebenso aktiver werden

müssen und dass es in ihrer Verantwortung liegt, die Initiative zu ergreifen, um im Berufsleben weiterzukommen.

In der Theorie und in der qualitativen Analyse wurde mehrfach erwähnt, dass es geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede zwischen Frauen und Männern gibt. So streuen die Männer ihre Bewerbungsunterlagen viel mehr als die Frauen, Männer sind aktiver in beruflichen Netzwerken integriert, Männer verkaufen ihre Fähigkeiten besser und sind selbstbewusster etc. In der qualitativen Analyse wurde auch mehrfach darauf hingewiesen, dass nicht das Geschlecht entscheidend ist für eine Anstellung, sondern die Persönlichkeit. Die Frauen müssen auch von sich aus aktiver werden und sich besser und transparenter im Unternehmen positionieren und ihre Fähigkeiten besser vermarkten. Das Stichwort lautet hier Selbstmarketing. Die Unternehmen können hierbei die nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Obwohl der Fokus bei der vorliegenden Arbeit bei der Unternehmensanalyse lag, haben sich einige interessante Aspekte aus der qualitativen Analyse bezüglich dem Erfolgsfaktor „Mensch“ herauskristallisiert. Einige Aussagen sollen hier noch erwähnt werden, um zu zeigen wie Frauen sich besser vermarkten und positionieren können:

- „Seien Sie präsent und machen Sie Ihre Erfolge und Errungenschaften transparent. Bestehen Sie auf Ihrer Meinung, aber geben Sie auch zu, Fehler zu machen. Zeigen Sie, dass Sie sich mehr zutrauen und für mehr bereit sind. Dies geht nur, wenn Sie sich entsprechend positionieren und auch ein entsprechendes Selbstmarketing im Unternehmen aufbauen. Versuchen Sie aber nicht, ein besserer Mann zu sein. Bleiben Sie Sie selbst.“ (Christoph Bücheler, Exxecta GmbH)
- „Mutig und bestimmt auftreten, sich nicht zu unterschätzen, ihre Fähigkeiten zeigen und auch beweisen“ (Guido Frei, ABACUS Research AG)
- „Positiv auffallen. Aktiv mehr wollen. Am Besten nach Coaching aus der bestehenden GL oder dem VR fragen.“ (Anonym, Katadyn AG)
- „[...] sein Netzwerk und seine Kontakte auszubauen, insbesondere mit Hilfe von Verbänden wie der SKO.“ (Jürg Eggenberger, SKO)

Zusammengefasst muss hier nochmals betont werden, dass nicht nur die beiden Erfolgsfaktoren Rekrutierungs- und Einstellungspraxis (Erfolgsfaktor 1) und Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung (Erfolgsfaktor 2) wichtig sind für die Förderung von Frauen in Führungspositionen, sondern auch die Erfolgsfaktoren ausserhalb des Personalmanagements: Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance (Erfolgsfaktor 3) und Unternehmensführung, Kultur & Werte (Erfolgsfaktor 4). Schlussendlich empfiehlt es sich weitere Erfolgsfaktoren zu untersuchen wie den Faktor „Mensch“ (Wie können sich Frauen besser vermarkten?) oder den Faktor „Gesellschaft“ (traditionelle Rollenverteilung zwischen Mann und

Frau) oder den Faktor „Gesetzgebung/Politik“ (Welche Auswirkungen hat eine gesetzlich fixierte Frauenquote auf Unternehmen?). Erst durch weitere Studien kann man einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, wo die Thematik Chancengleichheit und Förderung von Frauen in Führungspositionen differenzierter betrachtet werden kann.

8 Literaturverzeichnis

Actares. (2008). *Frauenvertretung im Verwaltungsrat und Top-Management*.

Atteslander, P. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co.

Beck, H. (2014). *Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte für kleine mittelständische Unternehmen in ländlicher Gegend*.

Becker, W. (2011). *Mitarbeiterrekrutierung und Mitarbeitersicherung in Phasen des Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften*. Diplomarbeiten Agentur.

Bergmann, H., Fueglistaller, U., & Benz, L. (2014). *www.sgv-usam.ch*. (U. S. Gallen, Hrsg.) Abgerufen am 6. Januar 2015 von http://www.sgv-usam.ch/fileadmin/user_upload/deutsch/2014/events/20140515_gewerbekongress/20140506_studie-hsg_frauen-in-kmu_de.pdf

Brockmeier, S. (2009). Forsa-Studie. Deutschland. Abgerufen am 2014. Dezember 2014 von https://corporate.xing.com/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrforsa-studie-zeigt-frauen-nutzen-berufliche-netzwerke-staerker-als-maenner-und/572/fbe6a76035ab6c45580ef90fc771a314/?tx_ttnews%5bpointe

Bühner, M. (2008). *Einführung in die Test und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.

Buholzer, C., de Rivaz, S., & Huber, D. (2002). *Chancengleichheit von Frauen und Männern in Schweizer Unternehmen*. Fachstelle UND / Actares.

Bundesamt für Statistik. (2000). Frauenanteil in % in Führungspositionen. Neuchâtel. Abgerufen am 21. 01 2015 von http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/gleichstellungsatlas/erwerbsarbeit_und_beruf/fuehrungspositionen.html

Bundesamt für Statistik. (2008). Abgerufen am 20. 12 2014 von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html>

Bundesamt für Statistik. (2014). Arbeitsmarktindikatoren 2014. Neuchâtel, Schweiz. Abgerufen am 21. 01 2015 von BFS: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/key.html>

Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, S. 39-49.

Bürgisser, M. (2003). *Frau und Karriere. Tipps für Arbeitgeber*. Schweizerischer Arbeitgeberverband.

Catalyst. (2006). *Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders*.

Deutsche Presse-Agentur GmbH. (2015). *Allianz geht neue Wege bei der Personalsuche*. Abgerufen am 21. Januar 2015 von Handelsblatt: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/frauen-in-fuehrungspositionen-allianz-geht-neue-wege-bei-der-personalsuche/11189978.html>

Diekmann, A. (2011). *Empirische Sozialforschung*. Hamburg, Deutschland: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Ebermann, E. (2. März 2015). Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanzniveau. Wien, Österreich. Von <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-8.html> abgerufen

Eidg. Koordinationskommission für Familienfragen. (2010). Elternzeit - Elterngeld. (E. D. Innern, Hrsg.) Bern, Schweiz. Abgerufen am 21. Januar 2015 von http://www.ekff.admin.ch/c_data/PDF_Elternzeit_d_100920.pdf

Ernst & Young. (2011). *KMU-Barometer 2011*. Ernst & Young.

Falk, S., & Fink, S. (9. Januar 2015). Frauen und Macht. Anspruch oder Widerspruch? Von http://www.eubuoero.de/arbeitsbereiche/fraueneuforschung/industrieforschung/Download/dat/_fil_1833 abgerufen

Falk, S., & Voigt, A. (2006). *The Anatomy of the Glass Ceiling, Barriers to Women's Professional Advancement*. Accenture.

Frauen und Arbeitsmarkt: Verschwendung vermeiden! (Juni 2014). *Die Volkswirtschaft - Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, S. 5-6.

Gratton, L., Kelan, E., & Walker, L. (2007). *Inspiring Women: Corporate Best Practice in Europe*. London: London Business School.

Handbauer, G. (1995). Kernkompetenzen in internationalen Unternehmen. In H. Hinterhuber, *Die Herausforderungen der Zukunft meistern* (S. 263-284). Frankfurt.

Hillman, A., Shropshire, C., & Cannella, A. (2007). Organizational predictors of woman on corporate boards. *Academy of Management Journal*, S. 941-952.

Homburg, C., & Krohmer, H. (2003). *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

IHK Berlin. (2014). Praxistipps zur Sicherung akademischer Fachkräfte. Wege und Möglichkeiten zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin. Von <http://www.redaktion.tu-berlin.de/fileadmin/ref2/career-service/Leitfaden-Praxistipps-zur-Sicherung-akademischer-Fachkraefte-data.pdf> abgerufen.

Joss, M. (2010). *Erfolg dank Vielfalt - Checkliste zur Rekrutierung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen*. Abgerufen am 20. Januar 2015 von femdat.ch: <http://www.femdat.ch/service/doc/doc1364224625253665.pdf>

Kallus, W. (2010). *Erstellung von Fragebogen*. Stuttgart: UTB.

Kibesuisse, & Jacobs Foundation. (27. September 2013). QualiKita. Zürich, Zürich, Schweiz. Abgerufen am 2. Juli 2014 von <http://quali-kita.ch/qualikita/qualitaet-in-kitas/>

KMU Portal. (01. Januar 2015). Von www.kmu.admin.ch: <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/00306/00407/index.html?lang=de> abgerufen

KMU Spiegel 2014. (2014). *Unternehmensgrösse KMUs und Aufteilung nach Regionen*.

Leu, A., Rütter, H., & Umbach-Daniel, A. (2006). *FinanzFrau. Die Situation von Frauen in Banken und Versicherungen*. Kaufmännischer Verlag Schweiz.

LinkedIn. (2014). Abgerufen am 20. Dezember 2014 von <http://de.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

LinkedInsiders. (2010). Web 2.0 eine Männerdomäne. Abgerufen am 20. Dezember 2014 von <https://linkedinsiders.wordpress.com/2010/11/21/web-2-0-eine-mannerdomane/>

Magazin HR Today. (2010). Frauen an die Spitze bringen - eine Checkliste. *Das Schweizer Human Resource Management-Journal*, 3.

Maier, N. (2010). *Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl*. Zürich: Proxium.

Mayer, H. (2008). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung, Auswertung*. München: Oldenbourg Verlag.

Peter, J. (February 1979). Reliability: A Review of Psychometric. *Journal of Marketing Research*.

Rigassi, B., Stocker, R., & Trost, M. (Dezember 2010). Frauen in Führungspositionen: So gelingt's. (S. f. SECO, Hrsg.) Bern, Schweiz. Von <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22286.pdf> abgerufen

Sauerwein, E. (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Scharf, A. (14. Mai 2014). www.fh-nordhausen.de. Von http://www.fh-nordhausen.de/uploads/media/FHN_Schriftenreihe_Heft_1_Karpe_Scharf_2006_01.pdf abgerufen

Schilling, G. (2014). *Schillingreport 2014 – Transparenz an der Spitze: Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich*. Zürich: Guido Schilling AG.

Schneider, S. (2011). *Social Media als Instrument der Personalbeschaffung: Entwicklung eines Recruiting-Mix für die Agentur Roth & Lorenz*. Diplomarbeiten Agentur.

Schweizer Eidgenossenschaft. (2015). Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann. Bern, Schweiz. Von <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950082/> abgerufen

(2008). *Schweizer KMU Studie*.

Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1993). *A new American TQM. Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity Press.

Siegl, H. (2014). *Erfolgreiche Personalgewinnung im Vertrieb: Top-Performer interessieren, gewinnen und binden*. Haufe-Lexware.

Sinus Akademie. (2015). Chancengleichheit von Frauen und Männern. Heidelberg. Abgerufen am 10. Februar 2015

Statistik Portal. (2014). *Statistik Portal*. Abgerufen am 22. 12 2014 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14555/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-der-schweiz/>

Thorborg, H. (Regisseur). (2014). *Frauen bewegt Euch - Warum weibliche Führungskräfte Mangelware sind* [Kinofilm]. Deutschland.

Verband der Elektrotechnik, Elektronik Informationstechnik e.V. (2009). *VDE-Trendreport 2009 – Special zu Frauen in MINT-Berufen*. Abgerufen am 20. Januar 2015 von VDE: <http://www.vde.com/de/verband/mint/studentinnen/studies/documents/trendreport%20women%20special%202009.pdf>

Wien, A. (2009). *Stellenausschreibung und Bewerbungsgespräch*. Gabler.

World Economic Forum. (2010). *The Corporate Gender Gap Report 2010*.

XING. (2013). Frauen holen beim beruflichen Netzwerken auf. Abgerufen am 05. Januar 2015 von

https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilungbrxing-analyse-frauen-holen-be/572/f1f7d9bfcc3a850a2126a49a79ec3268/?tx_ttnews%5Bpointer%5D=8

9 Anhang

9.1 Online-Fragebogen



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Rekrutierungsprozess von Führungskräften in Schweizer KMU

Sehr geehrte Damen und Herren

„Mehr Frauen in Führungspositionen!“

Die Forderung ist längst bekannt und gilt nicht nur für Grossunternehmen, sondern auch für KMU's.

Die Statistiken zeigen es deutlich: In der Schweiz sind weibliche Führungskräfte nach wie vor signifikant untervertreten. Dieser Umstand erstaunt, zumal die aktuellen Forschungsergebnisse deutlich belegen, dass eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft sowie der Führungsspitze massgeblich für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist.

Deshalb arbeitet die Kalaidos Fachhochschule Schweiz gerade an einer Studie im Auftrag der Schweizer Kader Organisation SKO. Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, wie der Rekrutierungsprozess in Schweizer KMU's effizient ausgestaltet werden kann, damit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frau und Mann im Unternehmen erreicht wird.

Im beigefügten Link finden Sie eine Umfrage zum erwähnten Thema. Das Ausfüllen der Umfrage nimmt lediglich ein paar Minuten in Anspruch. Wir bitten Sie an der Umfrage teilzunehmen. Ihr Beitrag an der Umfrage hat auch für Sie einen grossen Nutzen. Denn mit Hilfe Ihrer Antworten entwickeln wir einen Best-Practice Rekrutierungsansatz für KMU's, den wir Ihnen auf Wunsch gerne kostenlos bis Ende März 2015 zur Verfügung stellen.

Wir bedanken uns bereits jetzt sehr herzlich für Ihr Mitwirken – Sie leisten einen wichtigen Beitrag für den Erfolg Schweizer KMU's.

Für Fragen steht Ihnen Frau Sharon Stadlin gerne per Mail unter sharonstadlin@msn.com zur Verfügung.



Rekrutierungsprozess von Führungskräften in Schweizer KMU

0% 100%

Einstiegsfragen

In welchem Unternehmen sind Sie tätig?

* In welcher Branche ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten tätig?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Holz, Papier, graphische Erzeugnisse
- Chemie, Kunststoffe
- Metallverarbeitung, Maschinen-, Fahrzeugbau
- Elektrotechnik, Elektronik, Uhren
- Baugewerbe
- Gross-, Detailhandel, Reparaturen
- Gastgewerbe
- Verkehr, Nachrichtenübermittlung
- Banken, Versicherungen
- Immobilien, Beratung, persönliche Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung
- Unterricht, Gesundheit, Sport, Kultur
- Sonstiges:

* Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen in dem Sie arbeiten (Vollzeitäquivalenz)?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

* Wie viele dieser Beschäftigten sind weiblich?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

* Wie viele Frauen sind in Ihrem Unternehmen in Führungspositionen (Verwaltungsrat, GL-Mitglied, Abteilungsleiterin) tätig?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

* Wie viele Männer sind in Ihrem Unternehmen in Führungspositionen (Verwaltungsrat, GL-Mitglied, Abteilungsleiter) tätig?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Wie stark setzt sich Ihr Unternehmen für die Frauenförderung ein?

1
 2
 3
 4
 5

? 1 = überhaupt nicht, 5 = sehr stark

Wie schaffen es Unternehmen Ihrer Meinung nach, attraktiv zu sein für Frauen in Führungspositionen?

Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

Ist Ihr Unternehmen bei der Rekrutierung vom Fachkräftemangel betroffen?

- 1 2 3 4 5

? 1 = überhaupt nicht, 5 = sehr stark

* Gibt es in Ihrem Unternehmen einen standardisierten Rekrutierungsprozess?

- Ja Nein

* Gibt es in Ihrem Unternehmen einen standardisierten Beförderungsprozess für Führungspositionen?

- Ja Nein

* Werden alle Führungspositionen intern transparent ausgeschrieben, so dass alle Mitarbeitenden die Chance erhalten, sich zu bewerben?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- ja
 nein
 teilweise
 unbekannt

* Achtet das Unternehmen in dem Sie arbeiten bei der Stellenausschreibung auf eine geschlechtsneutrale Formulierung?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte auswählen.. ▾

* Welche Kanäle / Medien nutzt Ihr Unternehmen für die Suche nach potenziellen Führungskräften aktuell?

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Online Plattformen (Jobbörsen)
 Soziale Netzwerke
 Personalvermittler/-innen / Head Hunter
 Print Medien (Zeitungen / Fachmagazine)
 Empfehlungen durch Mitarbeiter/-innen
 Präsenz an Messen
 Aktive Werbung bei Schüler/-innen für Lehrstellen
 Persönliche Netzwerke
 Sonstiges:

* Welche Kanäle / Medien nutzt Ihr Unternehmen für die Suche nach potenziellen Führungskräften speziell für die Rekrutierung von Frauen?

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Online Plattformen (Jobbörsen)
- Soziale Netzwerke
- Personalvermittler/-innen / Head Hunter
- Print Medien (Zeitungen / Fachmagazine)
- Empfehlungen durch Mitarbeiter/-innen
- Präsenz an Messen
- Aktive Werbung bei Schüler/-innen für Lehrstellen
- Persönliche Netzwerke
- Es werden dieselben Kanäle / Medien für weibliche wie für männliche Führungskräfte angewendet
- Sonstiges:

* Werden die Interviews und die Bewertung der Kandidaten/-innen bei der Besetzung einer Kaderstelle gemischtgeschlechtlich durchgeführt?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- ja
- nein
- teilweise

Personalentwicklung, Karriereentwicklung, Weiterbildung

* Welche Instrumente der Personalförderung nutzt Ihr Unternehmen?

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Aktive Förderung der Weiterbildung (intern und extern)
- Finanzielle Unterstützung bei der Weiterbildung
- Regelmässige Gespräche zur Entwicklungsplanung bzw. Entwicklungsprogramme
- Gezielte Förderung von Mitarbeiter/-innen durch Vertreter/-innen des oberen Kaders
- Nachfolgeplanung auf allen Stufen
- Mentoring
- Fixe Frauenquote als Ziel
- Bei gleichen Qualifikationen der Kandidaten/-innen wird die weibliche Führungskraft eingestellt
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Sonstiges:

Ist Ihr Unternehmen einem Frauennetzwerk angeschlossen?

- Ja
- Nein

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life Balance

* Welche Massnahmen trifft Ihr Unternehmen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
 Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.

- Teilzeitpensum auch für Führungskräfte
- Systematische Reintegrationsmassnahmen vor Wiedereintritt nach Schwangerschaft
- Job-sharing
- Mutterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Minimum
- Garantie auf dieselbe Stelle nach dem Mutterschaftsurlaub
- Möglichkeit von zu Hause / unterwegs zu arbeiten
- flexible Arbeitszeitgestaltung / Fokus auf Zielerreichung statt Präsenzzeit
- Vaterschaftsurlaub
- Image als frauenfreundlicher Arbeitgeber/-in
- Finanzielle Unterstützung bei der externen Kinderbetreuung
- Sonstiges:

Unternehmensführung, Kultur und Werte

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Leitbild, das die Chancengleichheit von Frau und Mann festhält?

- Ja Nein

* Setzt sich Ihr Unternehmen messbare Ziele zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen?

- Ja Nein

Falls sich Ihr Unternehmen solche Ziele setzt, wie wird die Zielerreichung gemessen?

* Stellt sich Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit (Homepage, Internet, Drucksorten, Folder, Plakate) bewusst als frauenfreundlicher Arbeitgeber dar?

- Ja Nein

Abschlussfragen

Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für eine geringe Anzahl Frauen in Führungspositionen in Ihrem Unternehmen?

Falls die Anzahl weiblicher Führungskräfte hoch ist, was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren dafür?

* Welches Geschlecht haben Sie?

weiblich männlich

Wie alt sind Sie?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

* Welche Position üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

* Wären Sie bereit, an einem kurzen mündlichen Interview zum Thema Förderung von Frauen in Führungspositionen in Bezug auf Ihr Unternehmen teilzunehmen?

Ja Nein

9.2 Interviewleitfaden

Interview-Leitfaden Jürg Eggenberger

Name des Unternehmens:	SKO
Branche:	Verband
Vor- und Nachname der befragten Person:	Jürg Eggenberger
Funktion der befragten Person:	Geschäftsleiter
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	Lic. oec., diverse Führungsfunktionen und GL-Aufgaben. Zuletzt vor SKO Rektor der KFHW

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
<p>Antwort:</p> <p>1. Sich auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber auch für Frauen positionieren: in Stellenausschreibungen darauf hinweisen. Im Web die eigenen Massnahmen zur Frauenförderung aufzeigen etc.</p> <p>2. Konkrete Massnahmen in der Personalentwicklung: für jede Kaderposition - wo möglich - eine Frauenkandidatur wünschen und berücksichtigen. Sicherstellen, dass auf der short list von 3 Personen mindestens 1 Frau drauf ist. Alle Kaderpositionen entsprechend ausschreiben. Zielvorgaben in den Abt. definieren (Frauenanteil in 3 Jahren mind. x%). Mit Job verbundene Erwartungen und Unterstützungsleistung des VG klären, damit Frauen sich getrauen, sich für Job zu bewerben.</p> <p>3. Konkrete Massnahmen für bessere Vereinbarkeit Beruf - Familie: flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Heimarbeit), Babypause nicht als Karriereknick, sondern als planbare Pause sehen (saubere Planung und Erwartungskklärung vor Mutterschaft und vor Wiedereinstieg), etc.</p> <p>4. Walk-the-talk: Management spricht darüber, fördert und fordert Frauen, erzählt über eigene Stereotypen, über die man stolpert, etc.</p>
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
<p>Antwort:</p> <p>Einen Teil habe ich oben schon erwähnt. Es geht darum, alle Aspekte zu durchleuchten: sind Frauen überhaupt ein Thema in der Strategie? (als Zielgruppe, als Ressource, etc. -> sobald dies bejaht wird, müssen Förderungs-massnahmen auch ein Thema sein), Reglemente, Kommunikation nach aussen und innen, (gibt es Regeln, die Männer bevorteilen, wird eine geschlechtsneutrale Sprache gewählt) etc.</p>
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
<p>Antwort:</p> <p>Von 5 Ressortverantwortungen ist 1 durch eine Frau besetzt. Bis vor einem Jahr waren es 2, die Finanzleiterin verliess uns in der Probezeit. Aber: unsere Quote ist nicht erfüllt (30%). dafür konnte die Quote in der Verbandsleitung von 0 Frauen auf 30% erhöht werden.</p>

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.
<p>Antwort:</p> <p>Grundsätzlich ja, wenn die Frauenförderung beim Unternehmen auch ein Thema ist (sonst macht es wenig Sinn). Wenn so, dann wohl auch extern, weil intern i.d.R. zu wenig Frauen vorhanden sind.</p>

2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?

Antwort:

1. Geschlechtsneutrale Sprache, 2. Aufforderung, dass sich Frauen melden sollen bei Stellen, die von Frauen evt. eher gemieden werden, 3. falls 2. ehrlich gemeint ist, realistische Angaben der Anforderung (keine eierlegende Wollmilchsau-Anforderungsliste) 4. Hinweis zur Arbeitszeitflexibilität

2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?

Antwort:

Ich persönlich finde wenig. In KMU würde das wohl eher nicht funktionieren, viel wichtiger sind die anderen Massnahmen (siehe oben)

2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?

Antwort:

Führungserfahrung, Generalist mit Bildungsbranche-Hintergrund, ??

2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?

Antwort:

Klassisch, 4-Augen Prinzip, DU und übergeordnete Stelle beurteilen, short-List Personen (2) werden dem Team vorgestellt und umgekehrt, Referenzen, Entscheid. bei uns: wenn ähnliche Kompetenzen, dann die Frau.

2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Klassische Kanäle inkl. social media und Netzwerk der MA. Ich kann die Frage zur Ausschöpfung zu wenig gut beantworten, bzw. bin überfragt.

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Unsicher. Für die gegenseitige Unterstützung und Bestärkung sind diese Netzwerke sicher hilfreich, das Angebot ist vielseitig. Ich stelle jedoch fest, dass viele Selbständige sich dort vernetzen, die sich schon verabschiedet haben von der klassischen Führungskarriere in einem Unternehmen, was schade ist. Zudem stellt sich manchmal die Frage, ob man nicht mehr erreicht durch inclusion, d.h. bewusste Vernetzung mit Männern und Integration bzw. gemeinsames Angehen der Themen, die schliesslich auch Männer beschäftigen. DAs kann in gemischtgeschlechtlichen Netzwerken besser funktionieren.

3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Wir sind hierzu zu klein, das Coaching ist individuell durch mich in der SKO.

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Wichtig. Der Job muss so definiert werden, dass TZ-Arbeit möglich ist. Bei Führungskräften erwarte ich, dass dann der Job gemacht wird, Home office ist eine Möglichkeit und akzeptiert. Das funktioniert auch gut. In der SKO arbeiten auch 3 Führungsmänner teilzeit, das ist akzeptiert.

4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?

Antwort:

Wir werden dies erstmals in Kürze sehen mit einer Frau ohne Führungsfunktion. Dort werden wir versuchen, die Vorausplanung und Integration möglichst bewusst und gut zu lösen.

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?
Antwort: Siehe oben -> Bedeutung erklären, Ziele, walk-the-talk
5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?
Antwort: Das ist kein Thema meines Erachtens, war auch in der FH kein Thema.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.
Antwort: Generalisierend bin ich nicht dafür, wir wissen auch, dass kein trickle-down-effect durch solche Vorgaben auf tiefere Führungsstufen stattfinden. Viel sinnvoller finde ich, dass z.B. Firmen ab einer gewissen Grösse gezwungen werden, ein Förderungskonzept für Frauen vorzulegen und Rechenschaft bzgl. Umsetzung abgeben müssen.
6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?
Antwort: Siehe Interview Seco Portal: Führen bedeutet häufig Verzicht. Zu welchem Verzicht ist eine Frau zugunsten der Karriere bereit? Im Vergleich zu Männern haben Frauen in Führungspositionen häufig eine doppelte Last zu tragen. Im Bereich der Familie geht es darum, die Frage nach der Kinderbetreuung und der Aufgabenteilung im Haushalt rasch und immer wieder neu zu stellen. In den Unternehmen und besonders in den KMU ist es wichtig, Fragen wie die weitere Karriere nach einer Schwangerschaft oder flexible Arbeitsbedingungen zu besprechen und mit anderen Frauen zusammenzuspannen, die an neuen Modellen interessiert sind. In einer Zeit, in der sich der Fachkräftemangel verschärft, ist das umso wichtiger. Vor diesem Hintergrund kann es sich als besonders nützlich erweisen, sein Netzwerk und seine Kontakte auszubauen, insbesondere mit Hilfe von Verbänden wie der SKO.
6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?
Antwort:

Interview-Leitfaden Anonym

Name des Unternehmens:	Scherer-Bühler AG
Branche:	Weinimport
Vor- und Nachname der befragten Person:	Anonym / weiblich
Funktion der befragten Person:	Leitungsfunktion

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?

Antwort:

Attraktive Arbeitszeiten, flexible **Arbeitsplatzmodelle**, flexible Arbeitsbedingungen, Jobsharing...
Von „OBEN nach UNTEN“ eine offene Firmenkultur leben, wo kulturelle und persönliche Haltungen, etwa in Bezug auf die Rollenverteilung thematisiert werden.

1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?

Antwort:

Eine nach „OBEN“ offene Hierarchie. Frauen kommen oft bis in mittlere Kader.
KMU sind oft Familienbetriebe und sind daher oft in der Organisation in ganz traditionellen Strukturen verblieben.

1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?

Antwort:

Bei uns ist es ziemlich ausgeglichen:
GL: Zwei Frauen /drei Männer
Erweiterte GL: Eine Frau (habe diese Position inne), ein Mann

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Ich neige eher zu externen Lösungen-neue Denkansätze bringen ein Unternehmen weiter.

2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?

Antwort:

Das hat wenig mit dem Inserat, mehr mit uns Frauen selber zu tun. Die Frauen brauchen einfach mehr Mut.
Oft beschleicht mich das Gefühl, dass viele Frauen diese Verantwortung gar nicht wollen.

2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?
Antwort: Halte ich für Unsinn. Ich will und muss mein „Frausein“ bei einer Bewerbung nicht verstecken.
2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?
Antwort: Meine Berufs- und meine Führungserfahrung.
2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?
Antwort: In erster Linie sicher die Qualifikation, dann ist sicher das Team innerhalb dem die Führungskraft arbeitet ein wichtiger Punkt. Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Mann und Frau ist anzustreben.
2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort:

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Vernetzung ist sicher wichtig. Austausch von Erfahrungen, Network
3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.
Antwort: Bei uns überhaupt nicht. Ich liess mich privat coachen.

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Für mich ist es keine Frage des Sinnes, sondern der nicht vorhandenen, oder sehr teuren Infrastruktur in der Schweiz. Selber Mutter dreier Kinder, weiss ich wie schwierig es ist, den Spagat zwischen Job und Familie zu machen.
4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?
Antwort: Begleitung während der Schwangerschaft? Was Sie wohl damit meinen? Ich denke, es muss innerhalb eines Elternpaares eine Lösung zu finden.

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Indem ein Führungsteam es vorlebt. Es ist zwingender **Wert** in einem Leitbild.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Wenn die Frau ihren „Job“ macht, authentisch ist, sehe ich keine Probleme. Bei uns ist die Akzeptanz da.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Ich denke, einer Frauenquote stehe ich positiv gegenüber. Sie sollte jedoch eine beschränkte Zeit von z.B. fünf Jahren bindend sein. Ich hoffe, dass sich dann ein Kulturwandel vollzogen hat. Ich fürchte nur, dass sich zu wenige Frauen finden lassen.

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Weiter dran bleiben und Frau bleiben. Das Anderssein der Geschlechter bringt uns weiter.

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Nein

Antwort:

Spannend in diesem Zusammenhang wäre die Position der mitarbeitenden Partnerinnen in den KMU's zu beleuchten. Es sind vielfach sehr fähige Frauen, die als ewige Nummer zwei für ein Sackgeld das Tagesgeschäft leiten. Ein Missstand der in der Schweiz sehr verbreitet ist.

Interview-Leitfaden Christoph Bücheler

Name des Unternehmens:	Exxecta
Branche:	Recruiting
Vor- und Nachname der befragten Person:	Christoph Bücheler
Funktion der befragten Person:	Geschäftsführer (Finanzen, Technologie, Business Development, Vertrieb)
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	-Erfahrener Manager und Consultant (RJR Tobacco, NIPS, eip, Kovina, Astro Vital) - Entrepreneur (Penopolis, Etava, Viatag) - Visionär (Best-Ager-Living)

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
<p>Antwort:</p> <p>Das Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, muss Top Down implementiert werden und in die Firmenstrategie sowie Zielvereinbarungen für Führungskräfte integriert werden.</p> <p>Frauen müssen intern gefördert und weiterentwickelt werden, bei externem Recruiting muss mehr auf Frauen im Prozess geachtet werden. Klare Vorgaben eines Frauenanteils bereits im Auswahlprozess unter Bewerbern, die auch gemessen werden müssen, helfen hier. Da Frauen im Selbstmarketing oft anders „ticken“ als Männer und sich eher unterschätzen als überschätzen, müssen Frauen, die das nächste Level in ihrer Karriere erreichen sollen, auch hier anders betreut werden als Männer. Oft hilft hier ein Sparringspartner oder Coach. Die Entscheidung, eine neue Herausforderung anzunehmen, fällen Frauen oft wesentlich sorgfältiger als Männer, auch dies muss berücksichtigt werden.</p> <p>Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, müssen auch die Arbeitsbedingungen ggfs. angepasst werden, flexible Arbeitszeitmodelle, Kinderbetreuungsoptionen können hier helfen, werden aber nicht kriegsentscheidend sein. Eine Frau, die Karriere macht, bekommt meist Job und Familie organisiert, auch ohne Hilfe der Firma.</p>
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
<p>Antwort:</p> <p>Nicht jede Frau möchte ein Rädchen in einem grossen Konzern sein, gerade hier liegen die Chancen für KMUs. Ermöglichen Sie der Führungskraft viele Freiräume, Ihre Rolle und Ihren Bereich selbst zu gestalten, keine langen Entscheidungswege, keine ineffiziente Politik. Einfache Hierarchien und ein angenehmes Arbeitsumfeld, kein starrer „Boys Club“.</p>
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
<p>Antwort:</p> <p>Wir sind ein Start Up mit einem kleinen Team, in der Geschäftsleitung erfüllen wir eine Frauenquote von 50%, im Team sogar 75%. Da wir uns für Frauen in Führungspositionen stark machen, legen wir natürlich besonders auf Frauen im Team grossen Wert.</p>

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Dies können wir nicht pauschal beantworten, denn es gibt durchaus Situationen und Gründe, wo Vakanzen nicht transparent ausgeschrieben werden können und solche, in denen dies durchaus möglich ist. Allerdings führt ein Ausschreiben oft zu Bewerbungsspamming durch eine Vielzahl unqualifizierter Bewerbungen, was Ressourcen extrem ineffizient blockt, daher empfiehlt sich ein Umschalten auf innovative Recruiting-Kanäle wie z.B. Exxecta, das Recruiting-Portal für weibliche Führungskräfte.

2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?

Antwort:

Auch hier würden wir von einer Pauschalisierung absehen. Stelleninserate sind per se schwierig, da der Ausschreibende meist eine unkonkrete Idealvorstellung des perfekten Kandidaten besitzt, und diese schwer abzubilden sind. Männer sehen vielleicht eher über Kriterien, die sie nicht erfüllen, hinweg oder „verkaufen“ diese Fähigkeiten mit. Frauen neigen ggfs. dazu, ein Inserat mit zu vielen Informationen & Anforderungen aber unklarer Darstellung der tatsächlichen Position und ihrer Einordnung im Unternehmen als nicht passend zu beurteilen.

a. Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?

Antwort:

Im Prozess kann dies durchaus hilfreich sein, um die ersten Hürden zu nehmen und einer echten Gleichbehandlung zu erfahren. Spätestens im persönlichen Gespräch muss aber auch die Chemie stimmen, wenn hier das Unternehmen zudem latent einen männlichen Kandidaten bevorzugen würde, ist dies ein Faktor, den anonyme Bewerbungen leider nicht aushebeln.

2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?

Antwort:

Meine Co-Geschäftsführerin und ich haben dieses Unternehmen gegründet, daher können wir hierzu keine Aussage treffen.

2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?

Antwort:

Als Start Up mit einem engagierten Team würden wir immer mit Priorität versuchen, Vakanzen aus dem eigenen Unternehmen zu füllen – da wir sehr „frauenlastig“ sind, sicherlich auch mit Fokus auf weibliche Führungskräfte. Sollten wir intern nicht fündig werden, würden wir selbstverständlich unseren eigenen Executive Pool nutzen. Die finale Entscheidung liegt, bedingt durch unsere aktuell kleine Personaldecke, bei uns Geschäftsführern als direkten Vorgesetzten.

2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Da es sich hier um unser Kerngeschäft handelt, würden wir selbstverständlich in unserem eigenen Pool Exxecta nach einer passenden weiblichen Führungskraft suchen.

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Frauennetzwerke sind interessant, um Kontakte zu knüpfen und Erfahrungen auszutauschen. Dass diese Netzwerke tatsächlich auch Frauenkarrieren fördern, bezweifeln wir, weil die notwendigen Prozesse und Tools fehlen. Meist sitzen in diesen Netzwerken auch nicht Personalentscheider, sondern lediglich potenzielle Kandidatinnen. Viele Mitglieder in Frauennetzwerken sind zudem oftmals nur eine „One Man Show“ und versuchen über das Netzwerk Ihre Dienstleistungen zu verkaufen.

3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Diese Frage können wir nicht allgemein beantworten. Jedes Unternehmen ist anders, jede Frau ist anders. Coachings und Trainings sollten jedenfalls so konzipiert und abgestimmt sein, dass sie für beide Geschlechter hilfreich sind. Sollten Frauen im jeweiligen Unternehmen spezielle Coachings brauchen, um den nächsten Karriereschritt zu tun, sollten dies natürlich angeboten werden. Man darf aber nicht den Fehler machen, Frauen als weniger fähig oder mutig zu betrachten und ihnen höheren Coachingbedarf „andichten“, das ist aus unserer Sicht kontraproduktiv.

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Dies ist abhängig vom Unternehmen und den Prozessen im Unternehmen, oft auch von der Hierarchie. Auch muss Teilzeit besser definiert werden – 50% halten wir für schwierig, 70% - 80% sind durchaus machbar. Allerdings muss man sich darüber im Klaren sein, dass eine Führungskraft, die in Teilzeit arbeitet, meist doch mehr als die vereinbarten Stunden leistet. Dennoch ist dies ein attraktives Instrument für weibliche Führungskräfte, die Karriere und Familie vereinbaren möchten.

4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?

Antwort:

In unserem Unternehmen haben wir bisher keine Schwangere, würden ihr aber natürlich vollste Unterstützung zusichern. Aus eigener Erfahrung wissen wir aber, dass Pläne, die vor der Geburt gerade des ersten Kindes, oft einen theoretischen Charakter haben und sich die Einschätzung der Elternzeit und die Einstellung zur eigenen Karriere durchaus mit der tatsächlichen Ankunft des Kindes extrem verändern können. Dies sind Faktoren, die

für Unternehmen nicht immer leicht zu planen sind, gerade für kleinere Unternehmen kann dies eine grosse Herausforderung sein. Flexible Arbeitsplatzmodelle, die jedoch noch bei vielen KMU fehlen, helfen Frauen bei einem schnelleren Wiedereinstieg, hier besteht grosser Handlungsbedarf.

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Das Commitment muss in der Firmenstrategie klar verankert werden und als messbares Ziel mit in die Vorgaben integriert werden. Es kann nur top down funktionieren. Es fordert ein klares Umdenken in allen HR Unternehmensbereichen. Neu geschaffene Positionen als „Gender Diversity Beauftragte“ müssen klarer definiert werden.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Dies hängt sicherlich auch vom Unternehmen und der Branche ab. Zu einem guten Teil aber auch von der Führungskraft selbst, wie bei einem Mann übrigens auch. Eine klare Sprache, Entscheidungsfreudigkeit und einen motivierenden Führungsstil macht eine Führungskraft aus, neben einer entsprechenden Persönlichkeit und Charisma, hier haben Frauen – sofern sie sich bewiesen haben – oft einen noch unerkannten Vorteil. Wenn sie diese Faktoren erfüllt und weiss, wovon sie spricht, wird sie auch Akzeptanz finden. Auch wenn sich der eine oder andere anfangs vielleicht schwertun mag mit einer Frau als Chef.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Leider ist es so, dass Unternehmen, die nicht zu etwas gezwungen werden, wie z.B. bei Umweltauflagen, Arbeitszeiten, Ruhestandsregelungen und eben auch der Frauenquote, nichts unternehmen, folglich braucht es eine Quotenregelung in allen Ländern. Ist diese nach vielen vielen Diskussionen dann beschlossen und die Firmen ihr Recruiting an die neuen Gesetze anpassen, wird in zwei drei Jahren niemand mehr darüber sprechen. Finnland ist hier das beste Beispiel: beschlossen – eingeführt – erfolgreich umgesetzt.

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Seien Sie präsent und machen Sie Ihre Erfolge und Errungenschaften transparent. Bestehen Sie auf Ihrer Meinung, aber geben Sie auch zu, Fehler zu machen. Zeigen Sie, dass Sie sich mehr zutrauen und für mehr bereit sind. Dies geht nur, wenn Sie sich entsprechend positionieren und auch ein entsprechendes Selbstmarketing im Unternehmen aufbauen. Versuchen Sie aber nicht, ein besserer Mann zu sein. Bleiben Sie Sie selbst.

Oftmals ist der nächste Schritt auf der Karriereleiter nur durch einen Wechsel in ein anderes Unternehmen möglich. Wenn Frauen hier Flexibilität zeigen, werden sie oftmals bei der Besetzung berücksichtigt, bevor das Unternehmen sie verliert.

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Antwort:

Wir können Argumente, dass es zu wenig qualifizierte Frauen zur Erfüllung der Quote gibt, nicht nachvollziehen. Genau aus diesem Grunde haben wir Exxecta gegründet, denn Frauen gibt es genug, oft will man sie einfach noch nicht finden.

Interview-Leitfaden Sandra Marolf

Name des Unternehmens:	BERNINA International AG
Branche:	SwissMEM
Vor- und Nachname der befragten Person:	Sandra Marolf
Funktion der befragten Person:	Executive Assistant
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	<ul style="list-style-type: none"> - KV-Lehre mit BMS - 5 Jahre in der Kundenbetreuung Export sowie Vertriebscontrolling tätig - Seit 3 Jahren Executive Assistant - HFW Abschluss Momentan: Passerelle zum Bachelor (BBA)

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
Antwort: Teilzeitarbeit für Führungskräfte ermöglichen (70-90%) Kindertagesstätte im Betrieb anbieten Home-Office Auf keinen Fall wird das Problem m.E. durch eine Frauenquote gelöst.
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
Antwort: Teilzeitarbeit für Führungskräfte ermöglichen (70-90%) Kindertagesstätte im Betrieb anbieten Home-Office ermöglichen
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
Antwort: Geschäftsleitung umfasst 11 Personen, davon 1 Frau. Von 1959 bis 1988 wurde das Unternehmen von einer Frau geführt (Eigentümerin, Mutter des heutigen Eigentümers)

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Ja, extern und intern, um die beste Auswahl an Bewerbern zu erhalten.
2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?

<p>Antwort:</p> <p>Kann ich nicht beurteilen. Fühle mich bei allen Stelleninseraten genauso angesprochen wie ein Mann, bzw. fühle mich nicht benachteiligt oder so.</p>
<p>2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?</p>
<p>Antwort:</p> <p>Finde ich persönlich keine gute Idee. Sollte andere Möglichkeiten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen geben.</p>
<p>2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?</p>
<p>Antwort:</p> <p>Ausbildung, Fähigkeiten, Know-How, Lernfähigkeit</p>
<p>2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?</p>
<p>Antwort:</p> <p>Personalabteilung sollte Vorauswahl treffen (wenn Must-Kriterien nicht erfüllt sind, aussortieren), anschliessend sollte der direkte Vorgesetzte und ev. der Vorgesetzte einer Stufe darüber entscheiden, wer am besten in sein/ihr Team passt.</p>
<p>2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.</p>
<p>Antwort:</p> <p>Intern & extern ausschreiben Internet (z.B. Xing) Fachhochschulen (idealerweise berufsbegleitende Fachhochschule aufgrund des höheren Praxisbezugs)</p>

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

<p>3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.</p>
<p>Antwort:</p> <p>Unnötig, warum soll es Männer- und Frauennetzwerke geben? Dadurch „diskriminieren“ sich die Frauen ja selbst. Wieso sollten sie nicht in die regulären Netzwerke miteingebunden werden??</p>
<p>3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.</p>
<p>Antwort:</p> <p>Teilweise ja, teilweise nicht. Im Bereich Marketing (wir stellen Nähmaschinen her, Zielgruppe vorwiegend Frauen) zum Beispiel wird schon darauf geachtet, dass auch genügend Frauen vertreten sind.</p>

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.

Antwort:

Fände ich einen guten Ansatz. Natürlich ist m.E. bei einer Führungsposition eine Anstellung von mind. 70% erforderlich bzw. realistisch, da die leitende Stelle ja auch regelmässig vor Ort sein sollte.

4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?

Antwort:

Die meisten Frauen in Führungspositionen haben nach der Schwangerschaft aufgehört zu arbeiten oder die Stelle gewechselt.

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Sicherstellen, dass Frauen welche Kinder kriegen, nicht gezwungen sind, aufhören zu arbeiten oder das Arbeitspensum drastisch zu reduzieren.

Zudem ist dies auch ein familiäres Thema. Meines Erachtens sollten auch die Männer (Väter) ihr Pensum reduzieren um der Frau das Weiterführen des Berufes zu ermöglichen. Gibt übrigens immer mehr Männer, die dazu durchaus bereit wären.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Wenn die Leistung stimmt, werden diese sehr stark akzeptiert und auch respektiert. Ist bei uns bei Männern und Frauen so; es hängt von der Leistung ab, wie jemand wahrgenommen wird.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Nein, finde ich absoluten Blödsinn!

Ich will nicht angestellt werden, nur weil sie die Frauenquote erfüllen müssen, sondern weil ich mit meinen Qualifikationen und als Person überzeugt habe.

Wenn ein Mann und eine Frau für eine Stelle zur Verfügung stehen, warum soll die Frau bevorzugt werden wenn der Mann klar die besseren Qualifikationen vorweist und besser geeignet ist für die Stelle? Umgekehrt sollte aber klar die Frau bevorzugt werden, wenn die Qualifikationen besser sind.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen sollte durch andere Massnahmen erhöht werden (siehe Fragen 1.1, 1.2).

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Teilzeitarbeit ermöglichen, Kindertagesstätten einrichten, Home-Office, ev. längere Mutterschaftsurlaube

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Antwort:

Interview-Leitfaden Guido Frei (Abacus Research AG)

Name des Unternehmens:	ABACUS Research AG
Branche:	Informatik
Vor- und Nachname der befragten Person:	Guido Frei
Funktion der befragten Person:	Personalleiter
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	1989 – 1995 Aufbau Support- + Schulungsabteilung bei AB-ACUS 1996 -2004 Leiter der Support- + Schulungsabteilung Seit 2005 Personalleiter

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
Antwort: Den Frauen das nötige Vertrauen entgegenbringen für die entsprechenden Führungspositionen. Führungspositionen nur aus den eigenen Reihen rekrutieren und dabei die Frauen nicht übersehen.
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
Antwort: Dies würde ich so nicht unterschreiben. Ein KMU kann allenfalls schneller und flexibler reagieren als ein Grossunternehmen. Sich als frauenfreundlicher Arbeitgeber präsentieren und die Vorteile von einem KMU aufzeigen.
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
Antwort: Da die ABACUS über sehr flache Strukturen verfügt, haben wir wenige Führungspositionen. Im Bereich der Teamleiter/innen im Support haben wir 50 % Frauen als Teamleiterinnen. In der Entwicklung ist es eher schwierig, da von den 90 Programmieren nur gerade 5 Frauen sind. Diese Mitarbeiterinnen arbeiten mehrheitlich auch in einer Teilzeitposition, da sie noch die Familie haben, die sie ebenfalls betreuen müssen. Die GL setzt sich aus sechs Männern und einer Frau zusammen. Der Frauenanteil in der ABACUS beträgt leider nur 25 %. Ein Grund dafür ist aber, dass es sehr schwierig ist Programmiererinnen zu finden.

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: In der ABACUS werden Führungspositionen nur aus den eigenen Reihen belegt. Der Grund dafür ist, dass die bestehenden Mitarbeitenden unsere Kultur, die Applikationen und die Arbeiten bestens kennen. Ein Einarbeitung einer Führungsposition ist daher sehr kurz.
2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?
Antwort: Eine neutrale Ausschreibung, damit sich auch die Frauen angesprochen fühlen. Wenn wir ein Stelleninserat für den Support ausschreiben, bewerben sich 60 % Frauen. Bei einem Stelleninserat als Programmierer/innen bewerben sich 5 %. Ich glaube, dass es vom Job abhängig ist, ob sich eine Frau bewirbt oder nicht. Programmiererinnen sind einfach schwieriger zu finden, da auch weniger eine Ausbildung als Programmiererin absolvieren.
2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?

<p>Antwort: Schlecht. Anonyme Bewerbungen nützen nichts. Für uns kommt es nicht auf das Geschlecht an, sondern was die Personen (Bewerbende) als Profil mitbringen.</p>
<p>2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?</p>
<p>Antwort: Massgebend ist für mich das Profil und bei einer Führungsperson zusätzlich die soziale Kompetenz.</p>
<p>2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?</p>
<p>Antwort: Wie schon oben erwähnt, wird bei uns eine Führungsposition nur durch eigene Mitarbeitende besetzt. Der Vorteil liegt darin, dass man diese Person schon mindestens 1 – 2 Jahre kennt. Bei uns entscheiden mehrere Personen über eine Besetzung einer Führungsposition. Bei einem Gremium von 3 – 4 Personen (GL, Personalleiter, direkter Vorgesetzter), männlich und weiblich gemischt, können somit alle Aspekte berücksichtigt werden.</p>
<p>2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.</p>
<p>Antwort: Diese Frage kann ich nicht beantworten, da wir noch nie Führungspositionen mit externen Personen besetzt haben.</p> <p>Aber ich würde mich an ein vertrautes Personalvermittlungsbüro wenden, das ich persönlich kenne und einen guten Kontakt pflege.</p>

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

<p>3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.</p>
<p>Antwort: Sehr wichtig. Der Grund liegt darin, dass sie sich im Erfahrungsaustausch weiterentwickeln können.</p>
<p>3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.</p>
<p>Antwort: Wird eine Führungsposition neu besetzt, werden geeignete Mitarbeitende frühzeitig ausgewählt und darauf vorbereitet. Wir achten nicht speziell auf eine ausgewogene Anzahl an Frauen oder Männern, sondern welche Person ist aufgrund ihrer Persönlichkeit und Ihres Profiles dafür am besten geeignet. Ich finde es falsch, wenn man nur auf eine Ausgewogenheit achtet, denn die Person ist entscheidend unabhängig vom Geschlecht.</p>

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

<p>4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.</p>
<p>Antwort: Ist sehr wichtig, aber leider nicht immer umsetzbar. Eine Teilzeitarbeit ist nicht für jede Führungsebene geeignet. Aber auch bei dieser Frage ist nicht das Geschlecht entscheidend sondern auch wieder die Person. Es gibt auch Männer, die gerne Teilzeit arbeiten, damit sie mehr Zeit für ihre Familie haben.</p>
<p>4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?</p>
<p>Antwort: Bei uns werden die weiblichen Führungskräfte während und nach der Schwangerschaft in allen Belangen unterstützt und begleitet. Es wird auf jeden Fall sichergestellt, dass der Arbeitsplatz und auch die Position erhalten bleibt. In den meisten Fällen wollten aber die weiblichen Führungskräfte die Position abgeben und eine Spur kürzer treten. Die Frauen arbeiten heute meistens in einem Pensum von 40 – 50 %. Der Druck kam aber nie von der ABACUS.</p>

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Dies ist abhängig von der Firmenkultur. Wenn zuerst ein Commitment zu diesem Thema erstellt werden muss, ist die Firmenkultur schon in einem schlechten Gefüge. Wie schon erwähnt, ist das Geschlecht nicht entscheidend, sondern die Person.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Die Frauen werden sehr gut wahrgenommen und die Akzeptanz ist auch vorhanden. Manchmal habe ich das Gefühl, dass die weiblichen Führungskräfte das Gefühl haben, dass sie nicht wahrgenommen werden. Aber eigentlich ist für mich das Gegenteil der Fall. Frauen treten teilweise auch wenig selbstbewusst auf.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Nein, dies ist völlig falsch.

Wie schon mehrmals erwähnt, ist die Person entscheidend und nicht das Geschlecht. Je nach Firmen würde man dann vielleicht Frauen in einen Verwaltungsrat wählen, obwohl diese die entsprechenden Fähigkeiten gar nicht haben, nur damit der Quotenanteil erreicht wird.

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Mutig und bestimmt auftreten, sich nicht zu unterschätzen, ihre Fähigkeiten zeigen und auch beweisen,

Frauen führen in Führungspositionen in vielen Fällen die feinere Klinge, was schlussendlich auch zum Erfolg führt.

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Antwort:

Für mich ist die Frage betr. Frauenquote, Frauen in Führungspositionen ja oder nein, schon lange kein Thema mehr.

Wenn die Frauen die entsprechenden Qualifikationen für Führungspositionen mitbringen, gibt es keinen Grund einen Mann dafür einzustellen.

Interview-Leitfaden Anonym

Name des Unternehmens:	Katadyn Produkte AG
Branche:	Herstellende Industrie
Vor- und Nachname der befragten Person:	Anonym
Funktion der befragten Person:	Executive Director
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	Lehre Marketing Assistent/-in in USA PM in der Schweiz Geschäftsleitungsmitglied Verwaltungsrat

1. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
Antwort: Am besten aus den eigenen Reihen durch gezielte Qualifizierung hervorbringen. Da anfangen wo Frauen am ehesten zu finden sind: Finanzen, HR, Marketing. Bei diesen Funktionen gezielt auf Frauen schauen.
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
Antwort: Eine Beteiligung am Unternehmen ist bei KMUs oft besser möglich als bei grossen Firmen. Dies kann sehr motivierend und bindend wirken.
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
Antwort: Wir haben 3 von 8 Personen in der Geschäftsleitung sind Frauen. Somit sind wir schon über einem Drittel.

2. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Nein, das ist nicht zwingend notwendig. Wenn wir interne Mitarbeiter qualifizieren können erübrigt sich eine Ausschreibung.
2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?

<u>Antwort:</u> Oft wird in einem Inserat nach der perfekten Besetzung gesucht. Dabei wäre es besser sich auf die minimale fachliche Anforderung zu konzentrieren und dafür mehr Platz für die Persönlichkeit einzuräumen.
2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?
<u>Antwort:</u> Nicht sinnvoll. Wer keine Frauen will, der lässt sich auch beim Interview nicht übertölpeln.
2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?
<u>Antwort:</u> Ehrgeiz, Verlässlichkeit, Ausland Erfahrung, Persönlichkeit.
2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?
<u>Antwort:</u> Siehe Punkt 2.2
2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.
<u>Antwort:</u> Xing und LinkedIn haben sich auch als gute Plattformen für unser Unternehmen herausgestellt.

3. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
<u>Antwort:</u> Vorbilder sind immer gut.
3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.
<u>Antwort:</u> Ja. Gezielte Führungsausbildung und immer mehr Verantwortung.

4. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
<u>Antwort:</u> Wenn es betrieblich möglich ist, wäre das sicher sinnvoll.
4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?
<u>Antwort:</u> Diesen Fall hatten wir bisher noch nicht.

5. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Gute Beispiele. Ev. externes Coaching.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Nein.

6. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Auch hier kommt es auf die Branche an. Ich denke die Frauenquote in der Führung sollte repräsentative sein für den Frauenanteil des ganzen Unternehmens.

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Positiv auffallen. Aktiv mehr wollen. Am Besten nach Coaching aus der bestehenden GL oder dem VR fragen.

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Antwort:

Interview-Leitfaden Carlo Martines

Name des Unternehmens:	Privatbank
Branche:	Private Banking
Vor- und Nachname der befragten Person:	Carlo Martines
Funktion der befragten Person:	HR Leiter
Kurzinfo zur Person (beruflicher Werdegang):	Mehrjährige Praxis in HR und Erwachsenenbildung sowie in der Rekrutierung und Personalberatung

7. Einstiegsfragen

1.1 Welche Massnahmen könnten KMU Ihrer Meinung nach ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen?
Antwort: Das Geschlecht in den Hintergrund setzen und auf die Eignung keinen Einfluss nehmen lassen.
1.2 KMU haben generell weniger Chancen, sich gegen grosse Unternehmen im Arbeitsmarkt zu behaupten. Was würde KMU helfen bzw. was bräuchten KMU, um sich als attraktive Arbeitgeber für Frauen im Arbeitsmarkt positionieren zu können?
Antwort: Die Wichtigkeit der Frauen in der Organisation in der Personalpolitik erkennbar machen und vor allem gegen aussen kommunizieren.
1.3 Wie sieht es in Ihrem Unternehmen mit der Anzahl Frauen in Führungspositionen aus?
Antwort: Nicht gut!

8. Fragen zur Rekrutierungs- und Einstellungspraxis

2.1 Sollten Ihrer Meinung nach alle vakanten Stellen für Führungspositionen transparent ausgeschrieben werden? Falls ja: Extern oder nur intern? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Ist von Fall zu Fall verschieden. Wenn, dann sowohl intern wie extern. Die Organisation muss in der Lage sein entsprechend die Situation managen zu können. Deshalb ist es wichtig dass das Ganze Personalpolitisch gefestigt ist.
2.2 Was braucht es aus ihrer Sicht in einem Stelleninserat, damit sich auch Frauen angesprochen fühlen und bewerben (im Wissen, dass bei Frauen die Tendenz da ist, alle Anforderungen erfüllen zu wollen, während Männer hier grosszügiger sind mit der Beurteilung eigener Fit-Anforderungen)?
Antwort: Klares Anforderungsprofil; geschlechtsunabhängiger Beschrieb (oder auf beide Geschlechter ausgerichtet); Mindestanforderungen klar kommunizieren.

2.3 Wie beurteilen Sie die Zweckmässigkeit von anonymen Bewerbungen (Nicht-Bekanntgabe des Geschlechtes, kein Foto) im Rekrutierungsprozess zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?
Antwort: Ich bin dagegen.
2.4 Welche Faktoren waren für Ihre Anstellung massgebend?
Antwort: Erfahrung und Netzwerk.
2.5 Wie würden Sie bei der Besetzung einer Führungskraft vorgehen? Wer und wie soll entscheiden?
Antwort: Ist Sache der Führung. HR muss beratend zur Seite stehen.
2.6 Wo würden Sie potenzielle Arbeitnehmer/-innen bei der Neubesetzung einer Führungsposition suchen? Wird das ganze Arbeitsmarktpotenzial an Führungskräften ausgeschöpft? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Zunächst im eigenen Netzwerk und anschliessend über externe Berater.

9. Fragen zur Personalentwicklung, Karriereentwicklung und Weiterbildung

3.1 Wie wichtig erachten Sie Frauennetzwerke zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Sehr wichtig. Netzwerke sind generell eine sehr wichtige (immer wichtiger) Plattform.
3.2 Wie werden geeignete Mitarbeiter/-innen auf eine Führungsposition gecoacht? Wird darauf geachtet, dass eine ausgewogene Anzahl an Frauen und Männern gefördert wird? Begründen Sie bitte kurz.
Antwort: Das Geschlecht sollte grundsätzlich nicht bestimmend sein. Männer und Frauen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Das Ziel sollte sein diese Stärken (geschlechtsunabhängig) zielgerichtet zu fördern und zu entwickeln.

10. Fragen zur Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Work-Life Balance

4.1 Wie sinnvoll erachten Sie Teilzeitarbeit auf Führungsebene zur Förderung von weiblichen Führungskräften? Bitte begründen Sie kurz.
Antwort: Eine Führungskraft sollte grundsätzlich Teilzeitarbeit leisten können. Hinzu kommt, dass mit der modernen Technologie die Kommunikation grenzenlos ist und deshalb eine Teilzeitarbeit vereinfachen sollte.
4.2 Wie erfolgt die Begleitung von weiblichen Führungskräften während und nach der Schwangerschaft? Wie wird sichergestellt, dass sie möglichst erfolgreich wieder integriert werden?
Antwort: Ist grundsätzlich organisationsbedingt und daher über eine entsprechende Stellvertretungsregel relativ einfach lösbar.

11. Fragen zur Führung, Kultur & Werte

5.1 Wie kann ein klares Commitment der Führungskräfte zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ erreicht werden?

Antwort:

Das einzig richtige Commitment ist die praktische Durchsetzung von Personalpolitischen entscheiden.

5.2 Wie werden Ihrer Meinung nach Frauen in Führungspositionen von den Angestellten wahrgenommen? Besteht Ihrer Meinung nach eine breite Akzeptanz durch die Angestellten?

Antwort:

Wichtig ist meines Erachtens die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung. Vorleben ist gefragt!

12. Abschlussfragen

6.1 Ein Gesetzentwurf sieht ab 2016 in Deutschland Sanktionen vor, wenn grosse mitbestimmungspflichtige Aktienkonzerne bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat nicht mindestens einen Frauenanteil von 30 Prozent erreichen. Wäre eine Frauenquote für Führungspositionen in der Schweiz eine Lösung? Begründen Sie bitte kurz.

Antwort:

Bin dagegen. Frauen in der Führung ist Kultur und daher nicht über Gesetze, Quoten und Sanktionen realisierbar.

6.2 Was würden Sie Frauen in Führungspositionen in einem KMU raten, damit diese in der Firmenhierarchie aufsteigen oder neue Funktionen wahrnehmen können?

Antwort:

Sich in der Rolle oder Funktion über die Leistung behaupten und nicht über das Geschlecht.

6.3 Haben Sie zu diesem Thema noch wichtige Ergänzungen/Inputs, die Sie uns unbedingt mitteilen möchten?

Antwort:

Eigenständigkeitserklärung

Wir erklären, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst haben. Verwendete Literatur und Quellen haben wir vollständig aufgeführt und wir haben diese gemäss wissenschaftlichen Zitierregeln zitiert. Die vorliegende Arbeit oder Teile davon haben wir nicht bereits an anderen Stellen als Leistungsnachweis verwendet, ausser es sei dies ausdrücklich mit dem zuständigen Referenten vereinbart worden. Wir sind uns bewusst, dass die vorliegende Arbeit auf Plagiate – auch unter Verwendung entsprechender Software – überprüft werden kann. Wir ermächtigen hiermit die Kalaidos Fachhochschule ausdrücklich zur Vornahme einer solchen Überprüfung.

Die Arbeit enthält folgende Anzahl Wörter: 17'963

Zürich, 22. März 2015



Studierende: Sharon Stadlin



Studierende: Jennifer Nieto



Studierender: Montana Meas