

Medienmitteilung, 4. April 2023

Neues Whitepaper von Advance und McKinsey.

Schwieriger Aufstieg. Lässt sich die Karriereleiter für Frauen reparieren?

Wo weibliche Führungskräfte am Werk sind, steigt die Rentabilität und Produktivität des Unternehmens. Und bei den Mitarbeitenden die Kreativität, Innovation und das Wohlbefinden – das zeigen umfangreiche Untersuchungen. Trotzdem sind in der Schweiz nur 17% der Top-Management-Funktionen von Frauen besetzt. Woher stammt diese Kluft zwischen Theorie und Praxis? Advance und McKinsey suchen in ihrem neuen gemeinsamen Whitepaper nach den Ursachen und geben konkrete Empfehlungen ab, um hier einen längst fälligen Wandel herbeizuführen.

Die Schweizer Führungsetagen sind vor allem eins: sehr männlich dominiert. Laut dem Gender Intelligence Report 2022 haben Frauen 44% der nicht-leitenden Positionen inne, sind aber nur mit 17% im Top-Management vertreten. Im europäischen Vergleich steht somit die Schweiz in den hintersten Rängen: im Gender Diversity Index 2021 rangierte sie auf Platz 16 von 19.

Je schweizerischer, desto schlechtere Chancen

Offensichtlich wirkt sich zudem die Kombination «Frau» und «Schweizerin» ungünstig aus. Auf dem Weg nach oben – von einer Stelle ohne Führungsposition bis hin zum Top-Management – steigen 21% der Schweizerinnen aus dem Rennen, verglichen mit 6% der Nicht-Schweizerinnen. Was auch noch auffällt: je höher der Anteil der Schweizer Staatsangehörigen in einem Unternehmen ist, desto geringer ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen. Die Schlussfolgerung drängt sich auf: haben die schlechten Aufstiegschancen etwas mit der schweizerischen Kultur zu tun?

Grösstes Hindernis: Vorurteile

Wenn es für Frauen beruflich nicht vorwärts geht, sind meist Vorurteile im Spiel, wie zahlreiche Studien zeigen. Nicht nur die Personen, die einen Einfluss auf die Beförderung haben, auch die Frauen selbst sind Opfer (unbewusster) Vorurteile. So stehen Frauen selbst ihrer Leistung kritischer gegenüber als Männer. Frauen fällt es oft leichter, um ein Mentoring zu bitten als um eine Förderung. Dies trägt dazu bei, dass Frauen mit hohem Potenzial im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen übermässig gefördert und unterdurchschnittlich unterstützt werden. Ausserdem profitieren männliche Bewerber eher von der Bevorzugung innerhalb der Gruppe, wenn der Entscheidungsträger ebenfalls männlich ist.

Unbewusste Vorurteile haben sich institutionalisiert

Geschlechtsspezifische Vorurteile begleiten uns schon von früh an. Auch am Arbeitsplatz prägen diese im Laufe der Zeit Kulturen und Prozesse und führen zu Verstärkungsschleifen. So wurden viele organisatorische Normen und Prozesse für männliche Mitarbeiter entwickelt, und Beförderungsprozesse spiegeln typisch männliche Laufbahnen und männliche Kriterien wider. Dass viele wichtigen Beförderungsschritte im Alter um die Dreissig passieren, hilft den Frauen auch nicht weiter, denn das ist meist der Zeitpunkt, in dem eine Mutterschaft sie zu einer Unterbrechung zwingt.

Beförderungsprozesse lassen sich verändern

Die gute Nachricht: das Problem ist in den Chefetagen wie auch in den HR-Abteilungen angekommen. Führende Organisationen ergreifen bereits erfolgreiche Massnahmen, um Voreingenommenheit zu umgehen. Darunter sind etwa:

- **Bewertungskriterien überprüfen und Transparenz schaffen:** die Bewertungskriterien für Beförderungen sollen Frauen nicht ungerechtfertigt benachteiligen. Dies könnte bedeuten, dass die Forderung nach unbedingter körperlicher Verfügbarkeit herabgestuft wird oder dass stereotype männliche Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen oder Entschlusskraft nicht betont werden.
- **Nicht-lineare Laufbahnen fördern:** Führende Unternehmen gehen dazu über, nicht-lineare Laufbahnen zu fördern, die funktionsübergreifende Erfahrungen anstelle von linearen Laufbahnen belohnen. Dies kann für Frauen potenziell Vorteile bringen, insbesondere wenn sie Mütter werden.
- **Gezielte Sponsoring-Programme:** Angesichts der Tatsache, dass Frauen tendenziell zu wenig gefördert werden, richten erste Organisationen spezielle Programme ein. Diese Programme werden top-down gesteuert und sind auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten. Durch diese lässt sich das Chancengefälle ausgleichen und die Laufbahnentwicklung sicherstellen.
- **Vorgesetzte mit Beförderungskompetenzen individuell schulen und coachen:** Personen, die Einfluss auf Beförderungsentscheidungen haben (direkte Vorgesetzte, Bewertungsausschüsse, Personalverantwortliche) sollen Zugang zu Lerninstrumenten für unbewusste Vorurteile haben, einschliesslich Coaching. Ein Beispiel für eine innovative Lösung kommt von einem führenden Beratungsunternehmen, das in seinen Bewertungsausschüssen ausdrücklich einen «Voreingenommenheitsbeauftragten» benennt. Eine leitende Führungskraft übernimmt diese Rolle bei allen Beförderungsgesprächen, um nach Vorurteilen zu suchen und diese zu benennen.

Best Practices

In ihrem zweiten gemeinsamen Whitepaper geben Advance und McKinsey eine Reihe von Best Practices weiter, die in grossen Unternehmungen zu positiven Resultaten geführt haben. Darunter sind datengetriebene und individuelle Lösungen für Firmen, etwa um Frauen sichtbarer zu machen. Ebenfalls hat es sich bewährt, langfristige Ziele zu definieren und konkrete Vorgaben zu machen, um diese schrittweise zu erreichen. Einzelne Firmen bieten Programme wie etwa das «Driver Seat» an, um Frauen einen risikofreien Einblick in Führungspositionen zu gewähren und verborgenes Führungspotenzial sichtbarer zu machen. Schliesslich müssen erfolgreiche Initiativen Führungsverhalten belohnen, das mit positiven Geschäftsergebnissen vereinbar ist.

Handeln auf allen Ebenen ist gefragt

Viele der Hürden auf dem Karriereweg von Frauen sind systemisch bedingt – aus diesem Grund braucht es neben den Massnahmen der Arbeitgeber auch gezielte Aktionen durch andere Akteure, einschliesslich der Politik, der Medien und der Wissenschaft, um eine umfassende Veränderung zu erreichen.

Lancierung des Whitepapers: Dienstag, 4. April, 12:00-13:00, online, auf Englisch.

Das Whitepaper wird zum ersten Mal der Öffentlichkeit am 4. April anlässlich eines Online-Podiumsgesprächs vorgestellt. Rednerinnen sind Anna Mattsson, Partner bei McKinsey und Mitautorin des Whitepapers sowie Laura Guggiari, Associate Director für DE&I bei Biogen, die aus erster Hand von ihren Erfahrungen mit gezielten Massnahmen gegen Voreingenommenheit berichten wird.

Medienkontakt:

Alexandra Rhiner, Head of Communications Advance, 076 332 85 83, alexandra.rhiner@weadvance.ch

FOUNDED BY



CREDIT SUISSE



McKinsey
& Company



SANDOZ
A Novartis
Division

SIEMENS



Swiss Re



HONORARY MEMBER

Über Advance

Advance ist mit 140 Unternehmensmitgliedern der führende Wirtschaftsverband für Gleichstellung in der Schweiz und setzt sich aktiv für mehr Frauen im Kader ein. Es ist erwiesen, dass gemischte Teams bessere Entscheidungen treffen, innovativer und meist profitabler sind. Mit einem konkreten Programm unterstützt Advance Firmen darin, Diversität in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen. Denn «Gender Equality» bringt Vorteile für alle Menschen, die Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes.

Advance hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2030 in allen Mitgliedsunternehmen einen nachhaltigen Mindestanteil von 30% Frauen in allen Führungsebenen zu erreichen.

www.weadvance.ch | contact@weadvance.ch | [LinkedIn](#) | [Twitter](#) | [Instagram](#) | [Facebook](#)

Gründungsmitglieder

ABB – CEMBRA MONEY BANK – CREDIT SUISSE – IKEA – MCKINSEY & COMPANY – PWC – SANDOZ – SIEMENS – SWISS RE – IMPACT (Ehrenmitglied)

Mitglieder

Die aktuelle Übersicht über alle Advance Mitglieder finden Sie hier: weadvance.ch/membership/#members

FOUNDED BY



CREDIT SUISSE



McKinsey
& Company



SANDOZ
A Novartis
Division

SIEMENS

Swiss Re



HONORARY MEMBER