

KIND ODER KARRIERE? DIE SCHWEIZ IM UNNÖTIGEN DILEMMA

**JENSEITS VON KARRIEREUNTERBRECHUNGEN
UND TEILZEIT: WAS GETAN WERDEN MUSS,
DAMIT DIE AMBITION DER SCHWEIZ FÜR
MEHR FRAUEN IM KADER REALITÄT WIRD**



Vorwort



Frauen auf der ganzen Welt stehen weiterhin vor Hindernissen, wenn sie im Berufsleben bleiben und beruflich vorankommen wollen. Einige Länder haben jedoch mehr Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter gemacht als andere.

Die Schweiz zählt zu den Ländern, die noch einen Weg vor sich haben, und liegt weiterhin im untersten Quartal eines führenden Gender Diversity Index¹. Nur 15 % der Führungspositionen in der Schweiz sind von Frauen besetzt, was deutlich unter dem Niveau in anderen europäischen Ländern liegt².

Das schwache Abschneiden der Schweiz bei der Geschlechtergleichstellung kann auch als Chance gesehen werden. Durch mehr Gleichberechtigung könnte das Land sein Wirtschaftswachstum beschleunigen, seine Fähigkeit zur Gewinnung von Talenten verbessern und seine Wettbewerbsfähigkeit stärken sowie das Gefühl der Erfüllung und des Wohlbefindens von Frauen steigern³. Zudem zeigen Forschungsergebnisse, dass die stärkere Gleichstellung der Geschlechter erhebliche Vorteile für die nächste Generation bringen kann⁴.

Das Land ist gut aufgestellt, um Fortschritte zu erzielen. Es profitiert von einem grossen Pool von hoch qualifizierten, berufstätigen Frauen, die angetrieben werden durch eine kritische Masse von Führungskräften in Unternehmen und im öffentlichen Sektor, die sich für die Gleichstellung der Geschlechter einsetzen, und eine Generation von Frauen, die nicht mehr zurückgelassen werden wollen.

Um den Wandel zu beschleunigen, haben sich Advance, die führende Organisation für die Gleichstellung der Geschlechter in der Schweiz, und McKinsey & Co, eine weltweit tätige Unternehmensberatung, die seit über 60 Jahren in der Schweiz ansässig ist, zusammengeschlossen, um Wege zu erkunden, wie sich Hindernisse für den beruflichen Aufstieg von Frauen in der Schweizer Erwerbsbevölkerung überwinden lassen. Im Rahmen der Initiative werden Lösungen für Herausforderungen wie die Auswirkungen von Unterbrechungen der Berufstätigkeit und Teilzeitarbeit, die Bewältigung von Beförderungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung gesucht. Mit unserer Arbeit wollen wir Gespräche anregen und Massnahmen zu diesen Themen fördern, indem wir eine faktenbasierte Perspektive einnehmen und konkrete Massnahmen aufzeigen, die dazu beitragen können, den Fortschritt der Schweiz zu beschleunigen. Diese Publikation ist die erste einer dreiteiligen Serie, die sich mit diesen Themen befasst.

Unsere Arbeit basiert auf einer Befragung von rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, die im Sommer 2022 durchgeführt wurde. 97 % der Befragten verfügten über einen

Hochschulabschluss oder höher und 85 % hatten Führungspositionen inne.

Das Durchschnittsalter lag bei 42 Jahren und 77 % hatten Kinder. Die Ergebnisse der Umfrage wurden durch Schweizer und internationale Forschungsergebnisse und die Aussagen von in der Schweiz arbeitenden Frauen ergänzt.

UNSER BESONDERER DANK

...gilt den Autorinnen dieses Whitepapers: Annette Kick, Corina Stoenescu, Erika Stanzl, Lena Schneidewind, Nina Probst. Auch den weiteren Mitwirkenden – Alexandra Rhiner, Andrea Lobato, Dennis Martinis, Dominic Baumann, Heidi Hitchen, Konstantina Nani, Laura Bremme, Pia Staub, Rosa Poetes, Sabrina Durante, Sandra Scharf – danken wir für die Unterstützung bei der Veröffentlichung dieses Whitepapers.



Anna Mattsson
Partner, McKinsey & Company



Alkistis Petropaki
General Manager Advance

¹ European Women on Boards, Gender Diversity Index, 2021. Zusammengesetzter Indikator zur Bewertung von ca. 650 börsennotierten Unternehmen in 19 europäischen Ländern auf der Grundlage des absoluten Anteils von Frauen in Führungspositionen, des Anteils von Frauen im Vorstand, des Anteils von Frauen auf Führungsebene und des Anteils von Frauen in allen Ausschüssen. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>

² Ebd.

³ <https://www.apa.org/news/press/releases/2011/12/working-moms>

⁴ <https://hbswk.hbs.edu/item/kids-of-working-moms-grow-into-happy-adults>

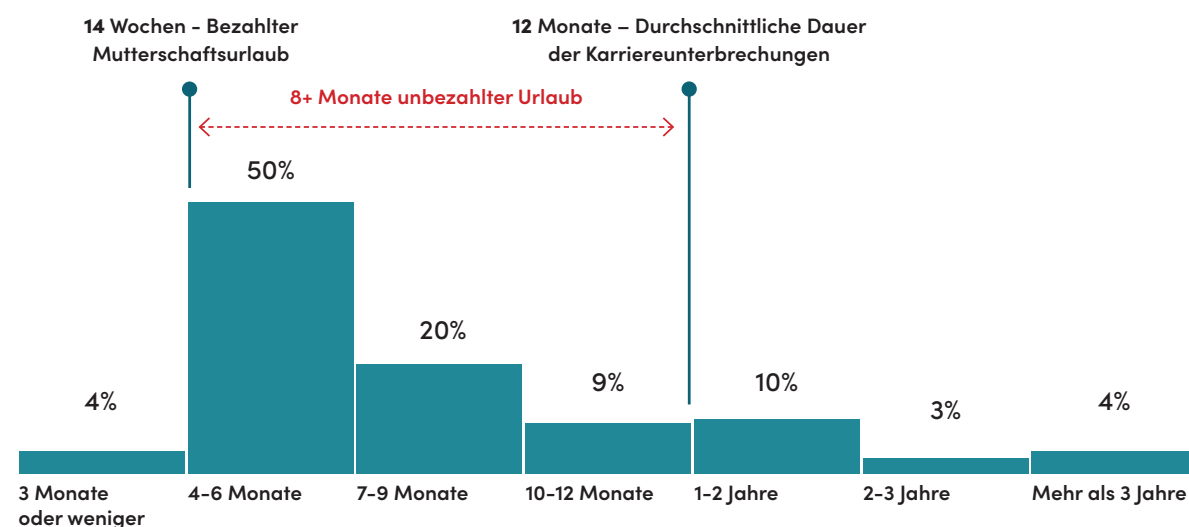
Der Status quo: Der Preis von Unterbrechungen der Berufstätigkeit und Teilzeitarbeit

Die meisten Frauen in der Schweiz erleben eine oder mehrere Unterbrechungen ihrer Berufstätigkeit, insbesondere nach der Geburt von Kindern. Gemäss unserer Umfrage erleben 83 % der berufstätigen Frauen in der Schweiz einen Karriereunterbruch von mehr als drei Monaten und über 70 % davon nach der Geburt eines Kindes. Weitere Gründe sind unter anderem die Möglichkeit zum Reisen (5 %) und Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber

oder mit den Aufstiegsmöglichkeiten (3 %). Die durchschnittliche Unterbrechungsdauer beträgt etwa zwölf Monate und ist damit mehr als acht Monate länger als der Zeitraum, für den Anspruch auf einen garantierten bezahlten Mutterschaftsurlaub besteht. Dies führt zu einer erheblichen finanziellen Belastung und zu Schwierigkeiten bei der Rückkehr ins Berufsleben (Abbildung 1).

Abbildung 1

Die durchschnittliche Unterbrechung der Karriere dauert 12 Monate, 8 Monate länger als die 14 Wochen bezahlter Mutterschaftsurlaub



Quellen: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022; Schweizerisches Obligationenrecht

“

Ich musste meinen Mutterschaftsurlaub verlängern. Ich fand, dass mein Baby mit dreieinhalb Monaten einfach noch zu klein war, als dass ich an den Arbeitsplatz zurückkehren konnte. Und den meisten Frauen, die ich kenne, geht es genauso.

Elena
(befragte Person⁵)

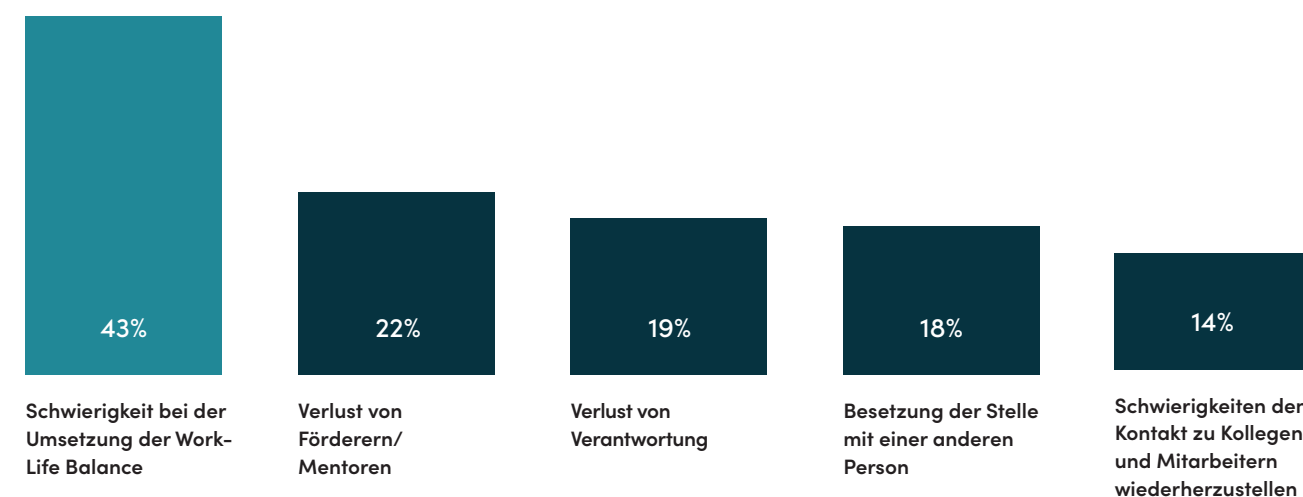
Unterbrechungen der Berufstätigkeit führen zu Herausforderungen bei der Rückkehr - und haben langfristige Folgen

80 % der Frauen nehmen gerne eine Auszeit von der Arbeit und sind der Ansicht, dass sich dies positiv auf ihre Familien auswirkt, wie unsere Umfrage zeigt. Gleichzeitig sind mehr als 50 % der Meinung, dass sich Unterbrechungen negativ auf ihre berufliche Laufbahn auswirken und ihre Verdienstmöglichkeiten schmälern.

Gemäss einer Studie des Bundesamtes für Statistik (BFS) kehrt jede siebte Frau in der Schweiz nach dem Mutterschaftsurlaub nicht an ihren Arbeitsplatz zurück⁶. Jene Frauen, die zurückkehren, stehen vor zahlreichen Herausforderungen, wie zum Beispiel Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Work-Life Balance (43 %), der Verlust von Verantwortung/die Besetzung der Stelle mit einer anderen Person (37 %) und der Verlust von Förderern/Mentoren (22 %) (Abbildung 2).

Abbildung 2

Die Work-Life Balance gilt als grösste Herausforderung nach Rückkehr ins Berufsleben nach einer Karriereunterbrechung



Quelle: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022

⁵ Die Namen der Befragten werden durch Pseudonyme ersetzt.

⁶ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.1061095.html>

“

Jedes Mal, wenn ich in Mutterschaftsurlaub ging, habe ich meine Förderer verloren. Ich hatte viele Unterstützende, aber nicht solche, die sich wirklich für mich einsetzen konnten.

Anika
(befragte Person)

Unterbrechungen der Berufstätigkeit führen häufig dazu, dass Frauen ihre Führungsposition verlieren. Das kann zur Folge haben, dass sie Stellen auf anderen Karriereestufen annehmen, neue Aufgaben übernehmen oder sogar die Branche wechseln. 46 % der Karriereunterbrechungen betreffen Frauen in einer Führungsposition. Nach zwei Unterbrechungen bleiben jedoch nur zwei Drittel dieser Positionen erhalten.

Nur 66 % der Eintritte liegen nach dem Wiedereinstieg auf derselben Karriereestufe wie vor der Unterbrechung, während 19 % auf einer niedrigeren Karriereestufe liegen. Wiederkehrende Eintritte auf niedrigerer Karriereestufe werden häufig mit der Notwendigkeit kürzerer Arbeitszeiten (23 %) oder einer besseren Work-Life-Balance (19 %) in Verbindung gebracht.

Frauen sind jedoch oft einfach nicht in der Lage, Eintritte auf der gleichen Karriereestufe zu erzielen. Positiv zu vermerken ist, dass 16 % der Eintritte auf einer höheren Karriereestufe liegen, was allerdings mit einem Wechsel des Arbeitgebers zusammenhängen kann (Abbildung 3).

Nach 46 % der Unterbrechungen folgt ein Wechsel der Aufgabe und nach 22 % ein Wechsel der Branche (Abbildung 3). Während viele Wechsel mit Fragen des Verbleibens im Beruf oder der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zusammenhängen, sind 30–40 % darauf zurückzuführen, dass Frauen die Gelegenheit nutzen, einen Arbeitsplatz zu finden, der ihren Interessen besser entspricht.

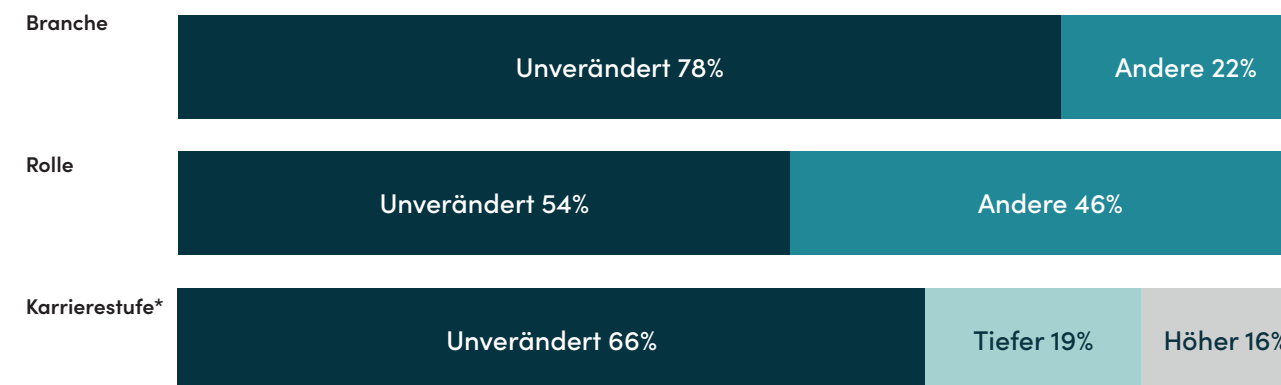
“

Nach der Pause musste ich auf eine interne Stelle wechseln. Ich habe sowieso keine interessanten Projekte mehr bekommen, weil die Leute dachten, es sei zu viel Verantwortung für eine berufstätige Mutter.

Monika
(befragte Person)

Abbildung 3

Wenn Frauen nach einer Karriereunterbrechung zurückkehren, müssen viele die Branche, die Rolle und/oder die Karriereestufe im Unternehmen wechseln



* Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Rohdaten summieren sich die Zahlen nicht auf 100%.
Quelle: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022

“

Ich war noch dabei, mich von der Geburt zu erholen, als ich gefragt wurde, wann ich zurückkehren würde. Eine Vollzeittätigkeit war die einzige Option, und darüber gab es keine Diskussion. Also habe ich gekündigt.

Livia
(befragte Person)

Die negativen Auswirkungen der Unterbrechungen der Berufstätigkeit auf die berufliche Weiterentwicklung von Frauen hängen auch damit zusammen, dass die meisten Unterbrechungen erfolgen, wenn die Frauen etwa Mitte 30 sind, also zu der Zeit, wenn viele Beförderungen stattfinden. Dies führt zu verpassten Chancen, die dann bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz mit zusätzlichen Kinderbetreuungsaufgaben nur schwer wieder aufgeholt werden können.

Darüber hinaus sind 44 % der Frauen der Meinung, dass die Unterbrechung ihrer Berufstätigkeit ihr Selbstvertrauen beeinträchtigt und 25 % berichten von negativen Auswirkungen auf ihre psychische Gesundheit.

“

Es war emotional sehr schwer für mich – ich fühlte mich festgefahren, während die Männer um mich herum immer weiter vorankamen. Sie waren nicht unbedingt Leistungsträger, aber sie waren immer da.

Karin
(befragte Person)



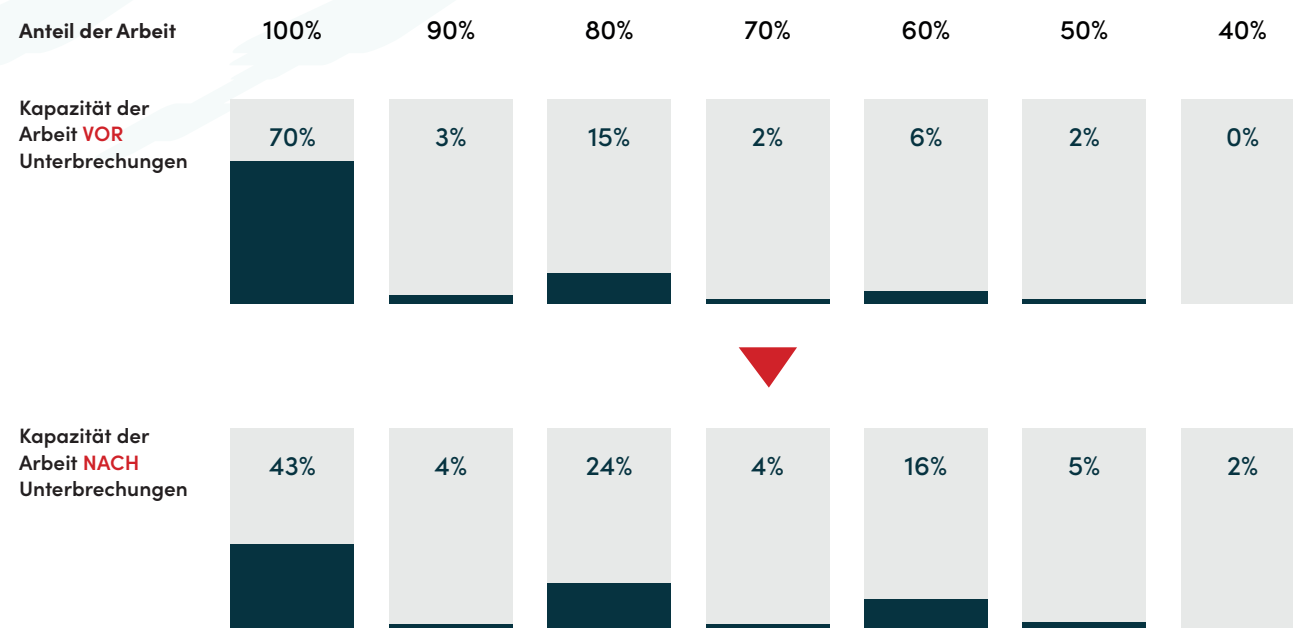
Nach Unterbrechungen der Berufstätigkeit wechseln Frauen häufig in Teilzeit.

Viele Rückkehrerinnen arbeiten in Teilzeit. Während vor der Unterbrechung 30 % in Teilzeit beschäftigt waren, steigt dieser Anteil danach auf 57 %. Die meisten Frauen wechseln entweder zu einem 80 %- oder zu einem 60 %-Modell (Abbildung 4). Die Reduzierung der Arbeitszeit steht eindeutig im Zusammenhang mit den familiären Verpflichtungen der Frauen, einschliesslich des Wunsches, Zeit mit der Familie zu verbringen (64 %), der Notwendigkeit, die Kinderbetreuung über den Mutterschaftsurlaub hinaus fortzusetzen – häufig aufgrund von Schwierigkeiten bei der Sicherstellung der Kinderbetreuung – (58 %) und der Schwierigkeiten, bei einer Vollzeitbeschäftigung die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten (44 %).



Abbildung 4

Auf eine Unterbrechung der beruflichen Laufbahn folgt ein deutlicher Rückgang des Arbeitsumfangs von Frauen / Zunahme der Teilzeitarbeit



Quelle: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022

Teilzeitarbeit bietet Vorteile, kann aber auch erhebliche langfristige Folgen haben.

Teilzeitarbeit kann vorteilhaft sein, sich jedoch auch negativ auf die berufliche Laufbahn auswirken. Von 41 % der Frauen, die in Teilzeit arbeiten, wird häufig verlangt und erwartet, über ihre Kapazität hinaus zu arbeiten, und 38 % haben damit zu kämpfen, dass sie bei Beförderungen nicht berücksichtigt werden. Gleichzeitig stellt das niedrigere Einkommen für 23 % ein Problem dar (Abbildung 5). Angesichts der hohen Kosten für die Kinderbetreuung und des gesellschaftlichen Drucks, sich auf die Kinder zu konzentrieren, entscheiden sich viele Frauen für den Ausstieg aus dem Berufsleben.

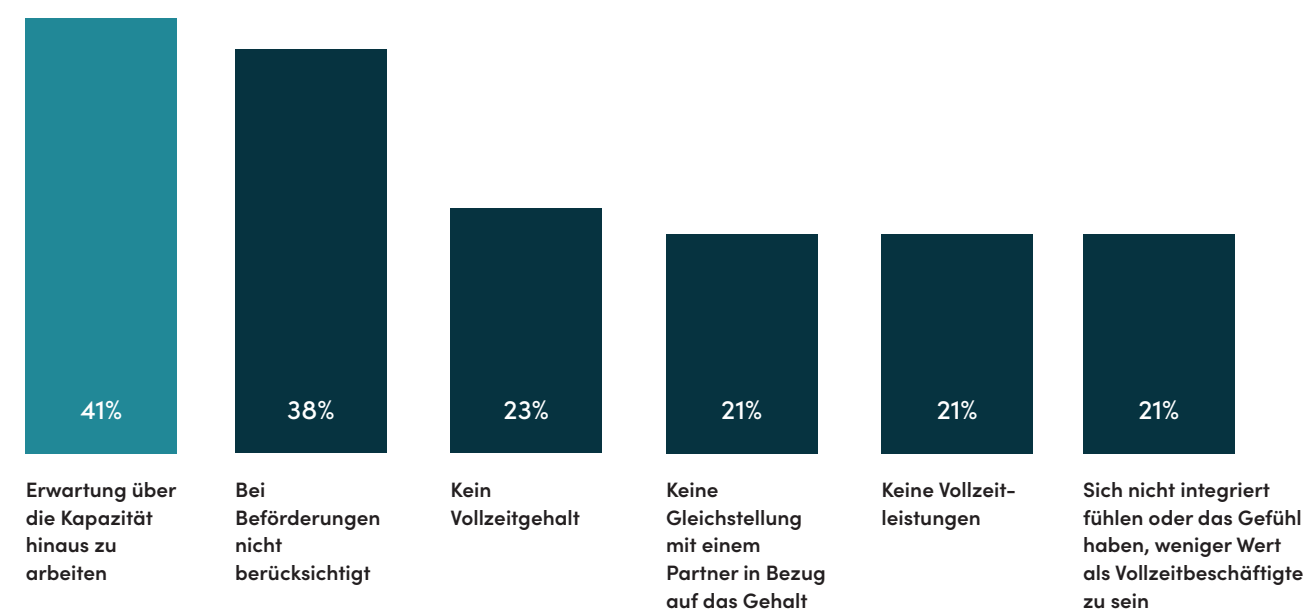
“

Ich fühlte mich bereit, eine leitende Position zu übernehmen. Für diese kam aber ausschliesslich Vollzeit in Frage. Ich bin überzeugt, dass ich es mit einem 80%-Pensum hätte schaffen können. Aber das war schlicht ausser Diskussion.

Patricia
(befragte Person)

Abbildung 5

Die Erwartung, über die Kapazität hinaus zu arbeiten, sowie verlorene Aufstiegschancen machen Teilzeitarbeit zu einer besonderen Herausforderung



Quelle: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022

Die Auswirkungen von Teilzeitarbeit auf die berufliche Laufbahn von Frauen werden durch die Tatsache verschärft, dass mehr Frauen als Männer diese Möglichkeit nutzen. (Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS) arbeiteten im Jahr 2022 nur 18% der Männer in der Schweiz Teilzeit, gegenüber 82% der Frauen⁷. Betrachtet man die Unternehmenswelt genauer, so arbeiten nur 5% der Männer in Teilzeit mit einem Pensum von unter 80%⁸.

Diese Diskrepanz kann sich in zweifacher Hinsicht negativ auf die Berufsaussichten von Frauen auswirken. Sie stellt einen Wettbewerbsnachteil für Frauen dar und zementiert ihre Rolle als primäre Betreuungsperson.



Mein Mann hat es nicht mal gewagt, um eine Teilzeitstelle zu bitten. Die Frauen um ihn herum konnten es, aber für Männer war es undenkbar.

Clara
(befragte Person)

In Ländern wie Schweden, Finnland und Norwegen ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen bei der Teilzeitarbeit deutlich ausgeglichener. Darüber hinaus korreliert das ausgewogenere Verhältnis mit einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen (Abbildung 6).

Nach der Teilzeit in Vollzeit zu wechseln, ist ebenfalls eine Herausforderung. Zwar wünschen sich 13 % der Frauen weniger Teilzeitarbeit, aber viele von

ihnen schaffen dies nicht, weil es an Möglichkeiten mangelt (45 %), weil es zu Hause zu Konflikten kommt (32 %) oder weil sie bei Beförderungen nicht berücksichtigt werden (26 %).

Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit und eine längere Teilzeitbeschäftigung können zur Vermeidung kurzfristiger Kosten beitragen, jedoch langfristige finanzielle Auswirkungen haben.

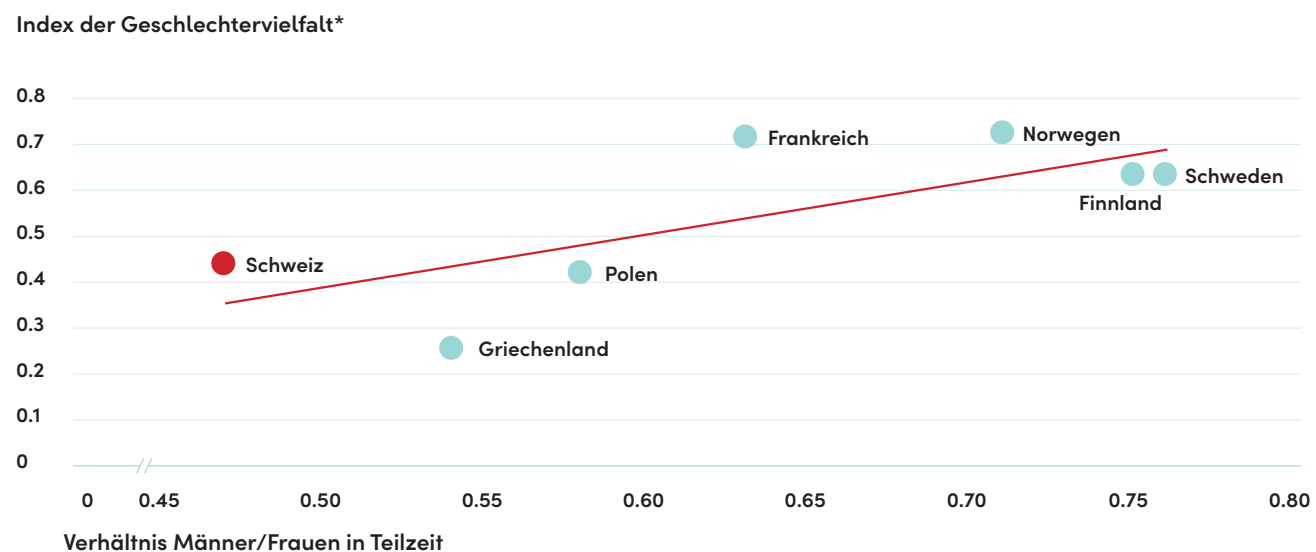
Laut einer Studie des Bundesamts für Statistik (BFS) liegt das Lebenseinkommen von Frauen in der Schweiz um 43 % unter dem von Männern, was vor allem auf den hohen Anteil von Frauen in Teilzeit zurückzuführen ist. Auch die Altersvorsorge von Frauen ist um etwa 35 % geringer⁹ (Abbildung 7). Dies kann langfristig zu einer starken

finanziellen Abhängigkeit vom männlichen Partner führen. Parallel dazu können die steigende Zahl alleinerziehender Mütter sowie gleichgeschlechtliche weibliche Paare eine erhebliche finanzielle Belastung erfahren.

Lesbische Paare, die Kinder bekommen, müssen zwar unmittelbar dieselben Einbussen beim Einkommen hinnehmen wie hetero-sexuelle Frauen, doch gelingt es ihnen nach fünf Jahren in höherem Masse als Müttern in heterosexuellen Paaren, ihr Einkommen wiederzuerlangen¹⁰, was möglicherweise mit der gleichberechtigteren Aufteilung der Hausarbeit in gleichgeschlechtlichen Paaren zusammenhängt.

Abbildung 6

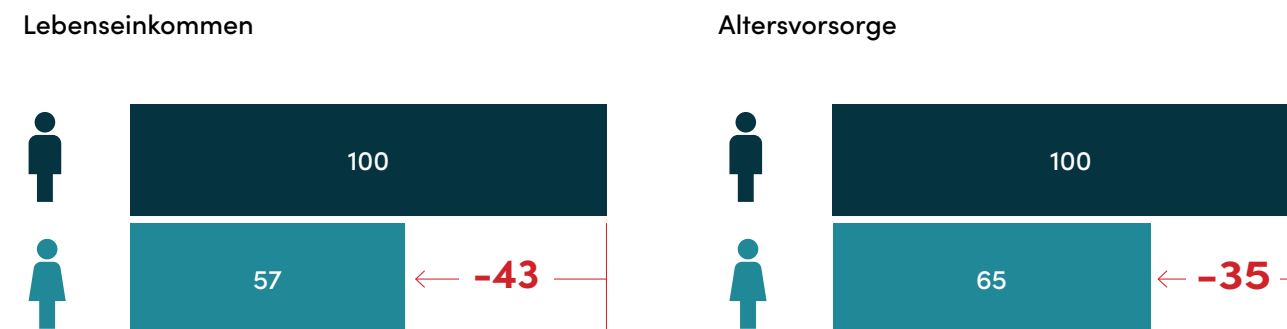
Eine ausgewogenere Beteiligung von Männern an Teilzeitarbeit korreliert mit einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen



*Zusammengesetzter Indikator, der den absoluten Anteil von Frauen in Führungspositionen, den Anteil von Frauen im Vorstand, den Anteil von Frauen auf Führungsebene und den Anteil von Frauen in allen Ausschüssen umfasst
Quellen: European Women on Boards, Gender Diversity Index Bericht 2021, Weltbank, Internationale Arbeitsorganisation

Abbildung 7

Karriereunterbrechungen und Teilzeitarbeit tragen zu langfristigen finanziellen Folgen für Frauen bei



Quelle: Bericht des Schweizerischen Bundesrats über die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede insgesamt

7 <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>

8 Gender Intelligence Report 2022, www.advance-hsg-report.ch

9 <https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-90256.html>

10 https://ideas.repec.org/p/hhs/ifauwp/2016_008.html

Mehr Engagement für die Förderung von Frauen in der Schweiz und Beschleunigung des Wandels

Die Schweiz ist gut aufgestellt, um in Europa eine führende Rolle bei der beruflichen Förderung von Frauen zu übernehmen. Sie muss jedoch aktiv werden.

Eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen könnte dazu beitragen, das Wirtschaftswachstum des Landes zu beschleunigen und die Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen zu erhöhen. Beispielsweise würde eine genauso hohe Frauenerwerbsquote wie in Schweden (wo die weibliche Vollzeitbeschäftigungsquote 66 % beträgt, gegenüber 56,7 % in der Schweiz)¹¹ das BIP der Schweiz um 6 % erhöhen, d. h. um 33 Mrd. CHF¹². Zudem haben Frauen nachweislich einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung. Sie können die Produktivität und Innovation fördern und zum Aufbau einer vertrauensvollen und kooperativen Arbeitskultur beitragen^{13 14 15}. Mehr Frauen in Führungspositionen könnten daher die relative Wettbewerbsfähigkeit der in der Schweiz tätigen Unternehmen verbessern.

Berufliches Engagement hat das Potenzial, das Gefühl der Erfüllung und des Wohlbefindens von

Frauen zu verbessern¹⁶, und kann die Entwicklung ihrer Kinder unterstützen¹⁷. Frauen zeigen ein ähnlich hohes persönliches Engagement für ihre berufliche Entwicklung wie Männer. Sie sind ebenso daran interessiert, leitende Positionen zu übernehmen¹⁸.

Das Erfreuliche ist, dass die Schweiz gut positioniert ist, um schnelle Fortschritte zu erzielen. Sie profitiert nicht nur von einem grossen Pool von hoch qualifizierten und beruflich wettbewerbsfähigen Frauen, sondern verfügt auch über eine wachsende Zahl von Treibern, wie zum Beispiel eine kritische Masse von Führungskräften in Unternehmen und im öffentlichen Sektor, die sich für die Gleichstellung der Geschlechter einsetzen, und eine Generation von Frauen, die nicht mehr zurückgelassen werden wollen.

¹¹ PwC's Women in Work 2022: Technical appendix, Seite 5

¹² Women in Work Index 2022 (pwc.com)

¹³ <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>

¹⁴ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

¹⁵ <https://gap.hks.harvard.edu/impact-gender-diversity-performance-business-teams-evidence-field-experiment>

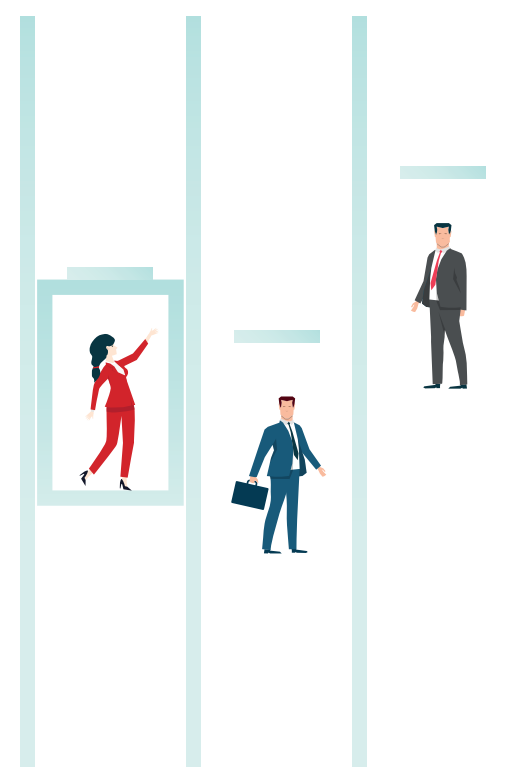
¹⁶ <https://www.apa.org/news/press/releases/2011/12/working-moms>

¹⁷ <https://hbswk.hbs.edu/item/kids-of-working-moms-grow-into-happy-adults>

¹⁸ [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/addressing%20unconscious%20bias/womenmatter%202013%20report%20\(8\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/addressing%20unconscious%20bias/womenmatter%202013%20report%20(8).pdf)

Regierungen und Unternehmen können dazu beitragen, Frauen in der Schweizer Arbeitswelt zu halten, Rückkehrerinnen zu unterstützen und die berufliche Weiterentwicklung von Frauen zu fördern.

Die Regierungen (Bund, Kantone) und Gemeinden könnten sich auf die Entwicklung einer soliden Förderungsinfrastruktur und -politik für berufstätige Mütter und deren Partner konzentrieren. Die Entwicklung eines erweiterten, erschwinglicheren und flexiblen Kinderbetreuungssystems könnte es Müttern ermöglichen, eine kürzere Berufspause einzulegen und schneller an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Mögliche Massnahmen sind:



¹⁹ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6214297/>

²⁰ <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/where-do-rich-countries-stand-on-childcare.pdf>

Ausbau der Kinderbetreuungs-kapazitäten, insbesondere in öffentlichen Einrichtungen

Gemäss der Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschaft und Statistik sind Frauen, die in Kantonen mit ausgebautem Betreuungsangebot leben, deutlich seltener teilzeitbeschäftigt¹⁹.

Die Erschwinglichkeit der Kinderbetreuung durch spezielle Subventionen oder Kostensenkungsmassnahmen verbessern, die mit einer qualitativ hochwertigen Betreuung vereinbar sind

Laut UNICEF hat die Schweiz eines der teuersten Kinderbetreuungssysteme in der entwickelten Welt²⁰.

Flexiblere Betreuungsangebote durch weniger starre Zeitpläne und weniger Unterbrechungen, die Eltern zwingen, eine alternative Betreuung zu finden

Dies würde es den Frauen ermöglichen, ihre beruflichen und elterlichen Aufgaben besser zu vereinbaren.

Eine Reform des Schweizer Mutter- und Vaterschaftsurlaubs könnte die Notwendigkeit für Frauen verringern, zusätzliche unbezahlte Unterbrechungen in Anspruch zu nehmen, und unausgewogene Chancen und Erwartungen am Arbeitsplatz beseitigen. Mögliche Massnahmen sind:

Verlängerung des bezahlten Mutter- und Vaterschaftsurlaubs über 16 Wochen hinaus (14 Wochen für Mütter und 2 Wochen für Väter)

Die Schweiz hat gegenüber den anderen OECD-Ländern die kürzeste bezahlte Elternzeit. Zum Vergleich: In Schweden sind es 96 Wochen und in Norwegen 59 Wochen. Da die durchschnittliche Unterbrechung der Berufstätigkeit der befragten Frauen 12 Monate beträgt, könnte ein längerer Mutterschaftsurlaub den tatsächlichen Bedürfnissen der Frauen besser gerecht werden und den Umfang des unbezahlten Urlaubs, den Frauen nehmen müssen, verringern. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Unterbrechung so gestaltet wird, dass die Frauen mit ihrem Berufsleben verbunden bleiben, sowohl in Bezug auf eine nicht zu lange Auszeit als auch auf die Verfügbarkeit von Mechanismen, um in Kontakt zu bleiben.

“

Zwei Wochen Vaterschaftsurlaub sind wie gar kein Vaterschaftsurlaub. Er muss länger sein, aber wir müssen auch dafür sorgen, dass die Väter ihn in Anspruch nehmen. Auf ihnen lastet ein grosser Druck, der wiederum die Frauen unter Druck setzt.

Maria
(befragte Person)

“

Frauen sind so sozialisiert, dass sie glauben, sie müssten als Mütter zu Hause bei ihren Kindern bleiben. Deshalb kann es schmerzhaft sein, jeden Tag von seinen Kindern getrennt zu sein, um zu arbeiten. Ich hoffe, dass die Schuldgefühle verschwinden, wenn wir allmählich verstehen, dass unsere Kinder gar nicht leiden.

Professor Kathleen McGinn
Harvard Business School



Förderung der Beteiligung von Vätern an der Kinderbetreuung, zum Beispiel durch Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs

In den nordischen Ländern können Eltern das Elterngeld aufteilen und Väter müssen einen Mindestzeitraum in Anspruch nehmen (90 Tage in Schweden). In ähnlicher Weise gibt es in Deutschland Bonuswochen für bezahlten Elternurlaub, wenn beide Elternteile mindestens vier Monate lang Elternzeit nehmen²¹. Nach Ansicht von 76 % der Befragten ist ein unterstützender Partner der Schlüssel für einen erfolgreichen Übergang von Teilzeit- zu Vollzeitbeschäftigung (Abbildung 8).

²¹ <https://www.oecd.org/corporate/OECD-G20-EMPOWER-Women-Leadership.pdf>

Auch die Unternehmen können eine wichtige Rolle bei der Begrenzung der negativen Auswirkungen von Unterbrechungen der Berufstätigkeit und Teilzeitarbeit spielen. Zu den aktuellen bewährten Methoden gehören:



► **Einrichtung einer speziellen, auf die individuellen Bedürfnisse der Mütter zugeschnittenen Unterstützung beim Ausstieg und Wiedereinstieg**

Dazu gehören häufig bevorzugte Arbeitszeiten, gemeinsame Aufgaben, auch bei Führungspositionen, Flexibilität bei Geschäftsreisen und vorübergehend angepasste Leistungsmanagementprozesse, die dazu beitragen können, die Auswirkungen von Unterbrechungen zu dämpfen und Fortschritte zu fördern. 78 % der Frauen geben an, dass flexible Arbeitszeiten den grössten Einfluss haben und oft eine Rückkehr in Vollzeit ermöglichen (Abbildung 8).

► **Überarbeitung und Objektivierung von Talentprozessen, einschliesslich Einstellung, Leistungsmanagement und Beförderung**

Dazu könnte gehören, dass familienbezogene Informationen ausdrücklich aus den Einstellungsverfahren und -unterlagen gestrichen werden, dass der Anteil der weiblichen Bewertenden/Interviewpartner erhöht wird, dass Schulungen zu unbewusster Voreingenommenheit angeboten werden und dass spezielle Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten geschaffen werden (z. B. Alternativen zum linearen, ununterbrochenen Aufstiegsmodell).

“

Was mir geholfen hat, waren die Vorgesetzten, die mein Licht und meine Energie gesehen haben. Sie haben mir vertraut und mich unterstützt.

Natalie
(befragte Person)

► **Umsetzung von Unternehmenskultur- und Change-Management-Programmen, um:**

- die Entwicklung von unterstützenden Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu fördern. Dies könnte Schulungen (z. B. zum Thema unbewusste Voreingenommenheit), Peer-Coaching und Initiativen mit Vorbildcharakter sowie spezielle Anreize für unterstützende Vorgesetzte umfassen. 76 % der Frauen bezeichnen unterstützende Vorgesetzte als den wirksamsten Mechanismus für den Berufseinstieg (Abbildung 8).
- eine gesunde Arbeitskultur aufzubauen, die eine ausgewogene Work-Life-Balance und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert. Die Initiativen könnten von Schulungen zur Förderung effektiver Arbeitspraktiken über die Überwachung der Work-Life-Balance bis hin zu Massnahmen zur Begrenzung der Überlastung reichen (z. B. Neuverteilung der Arbeit oder spezielle Anreize für Vorgesetzte und Teammitglieder).

► **Verlängerung der Elternzeit und Unterstützung bei der Kinderbetreuung**

Um die relativ geringe staatliche Unterstützung zu kompensieren, haben viele Unternehmen in der Schweiz, insbesondere multinationale Unternehmen, Massnahmen ergriffen. Zu den Massnahmen gehören die Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs (z. B. auf 26 Wochen), die Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs, der Ausgleich der Differenz zwischen der Einkommensobergrenze von 80 % während des Mutterschaftsurlaubs und der vollen Bezahlung sowie die Subventionierung der Kinderbetreuungskosten für die primären Betreuungspersonen (Frauen oder Männer). Führende Unternehmen bieten auch geschlechtsneutrale Leistungen für primäre Betreuungspersonen an, die auch von Männern, gleichgeschlechtlichen Eltern oder anderen Betreuungspersonen in Anspruch genommen werden können.

Diese Massnahmen können einen spürbaren Einfluss auf die Bindung von Talenten haben²². Sie sollten jedoch nicht als Ersatz für staatliche Massnahmen angesehen werden.

Über einzelne Initiativen hinaus kann die Datenanalyse genutzt werden, um die Auswirkungen zu messen und zu verfolgen, den Fortschritt zu steuern und die Kenntnisse von Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu erweitern.

Um einen tiefgreifenden und dauerhaften Wandel zu erreichen, bedarf es der gemeinsamen Anstrengung von Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGO's), Medien und Wissenschaft.

Es wird oft behauptet, dass die verzögerte berufliche Förderung von Frauen in der Schweiz auf tief verwurzelte kulturelle Überzeugungen zurückzuführen ist. So geben beispielsweise über 70 % der Frauen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, an, dass sie sich als berufstätige Mutter in der Schweiz stigmatisiert fühlen.

“

Jemand hat mich gefragt: «Warum hast du drei Kinder bekommen, wenn du sie nicht aufziehen und wieder arbeiten gehen wolltest?»

Lena
(befragte Person)

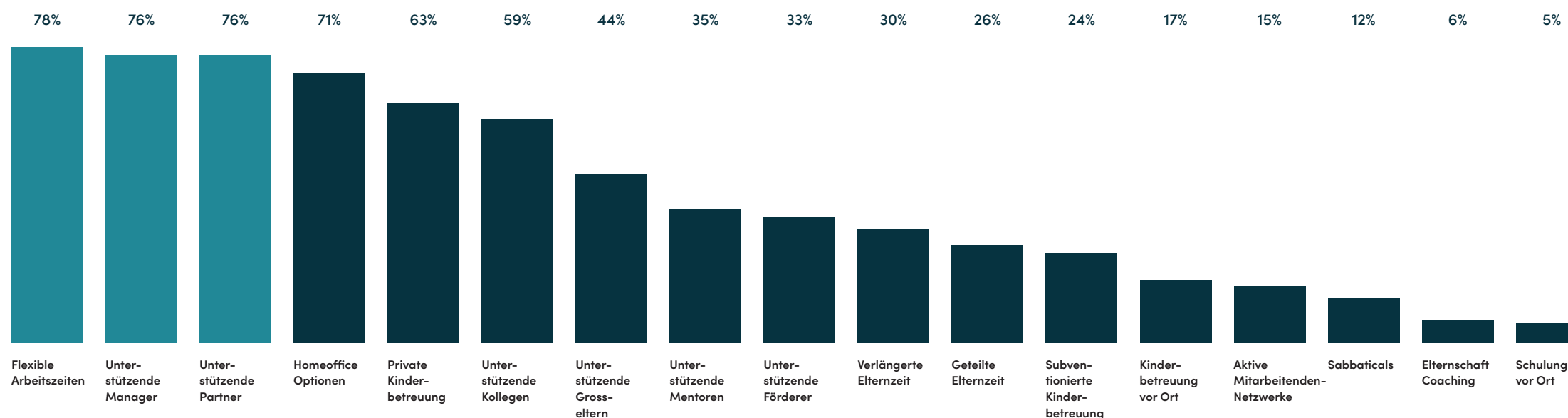
Diese Auffassung kann durch die Unterschiede in der beruflichen Weiterentwicklung von Schweizerinnen und Nicht-Schweizerinnen gestützt werden. In der Tat beträgt die Ausstiegsquote bei Nicht-Schweizerinnen ohne Führungsposition bis hin zum Top-Management 6 %, verglichen mit 21 % (3,5 mal höher) bei Schweizerinnen²³.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, könnten mehrere Akteure (z. B. Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Medien, Hochschulen) zusammenarbeiten, um die Wahrnehmung der Rolle von Frauen und Müttern zu verändern, Vollzeitarbeit zu entstigmatisieren und Kinderbetreuung als gemeinsame Aufgabe zu fördern.

Sie könnten überzeugende Beweise für den wirtschaftlichen und sozialen Wert von berufstätigen Müttern und Vätern verbreiten. Dazu gehören auch Untersuchungen der Harvard Business School, die zeigen, dass sich die Berufstätigkeit von Müttern positiv auf die Entwicklung der Kinder auswirkt und den Mythos entkräftet, dass Kinder berufstätiger Mütter weniger glücklich sind²⁴. Eine UNICEF-Studie hebt Väter als «eine der besten, aber am wenigsten genutzten Ressourcen für die Entwicklung von Kindern» hervor²⁵.

Abbildung 8

Flexible Zeitpläne, unterstützende Partner und Manager sind sehr hilfreich für den Wiedereinstieg in den Beruf



Quelle: Umfrage unter rund 600 berufstätigen Frauen in der Schweiz, 2022

22 <https://www.ft.com/content/b14b4e7a-e87d-4aee-a267-8100661e4b57>

23 <https://www.advance-hsg-report.ch/de/>

24 <https://hbswk.hbs.edu/item/kids-of-working-moms-grow-into-happy-adults>

25 <https://www.unicef.org/eap/press-releases/fathers-are-one-best-yet-most-underutilized-child-development-resources>

Darüber hinaus könnten sich private und öffentliche Organisationen auf bewährte Methoden zur Förderung berufstätiger Frauen einigen. Sie könnten als Vorbild dienen und die Methoden in allen Organisationen der Schweiz fördern. Die Initiative könnte auch einen kontinuierlichen, faktenbasierten und lösungsorientierten Dialog auf allen Ebenen der Gesellschaft (einschliesslich lokaler Gemeinden sowie kleiner und mittelständischer Unternehmen) sowie zwischen Gruppen, die möglicherweise unterschiedliche Ansichten vertreten, erleichtern.

Es gibt noch Raum für individuelle Führung

Um die Auswirkungen von Unterbrechungen und Teilzeitarbeit auf ihre Karriere abzumildern, könnten Frauen bewährte Methoden anwenden, wie zum Beispiel den Austausch mit Gleichaltrigen/Vorbildern zur besseren Vorbereitung auf Unterbrechungen der Berufstätigkeit, die Erstellung und Anpassung von Plänen für den Ausstieg und Wiedereinstieg, Gespräche mit der Geschäftsleitung und Kontaktaufnahme mit Unterstützenden während der Unterbrechung. Zudem könnten sie aktive Unterstützerinnen, Coaches und Vorbilder für andere Frauen sein.

Auch Männer können aktiv werden. Beispiele hierfür sind die Abstimmung mit ihren Partner:innen in Bezug auf gemeinsame Aufgaben, das Drängen auf eine gleichberechtigte Beteiligung an der Kinderbetreuung, die Unterstützung von Kolleginnen und das lautstarke Eintreten für ihre Rechte und Pflichten als berufstätige Väter.

“

Es findet sicherlich ein Generationenwechsel statt. Ich kann mir vorstellen, dass das bei meinen Töchtern und ihren Freunden der Fall sein wird. Aber wir können nicht einfach warten. Wir müssen auch unseren Teil dazu beitragen und die Sache beschleunigen.

Flurina
(befragte Person)

Über Advance

Advance ist mit 140 Unternehmensmitgliedern die führende Organisation in der Schweiz, die sich aktiv für mehr Frauen im Management einsetzt.

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 ist ein Win-Win für Männer, Frauen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes.

Mehr dazu unter
weadvance.ch



In collaboration with

McKinsey
& Company

Advance
GENDER EQUALITY IN BUSINESS



Herausgeberin

Advance – Gender Equality in Business

Freigutstrasse 27, 8002 Zürich

contact@weadvance.ch

www.weadvance.ch

McKinsey & Company, Inc. Switzerland

Bleicherweg 30, 8002 Zürich

info@mckinsey.ch

www.mckinsey.ch

Layout Design

kids creative agency

www.thekids.eu

Illustrationen

Wildfactory

www.wildfactory.ch

Erscheinungsdatum: November 2022