

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

## Steinzeit Teilzeit

*Schweizer Unternehmen müssen ihr Potential nutzen.*

**Pia Tischhauser, Daniel Kessler, Julia Senser und Benedikt Hess**

März 2016

## MANAGEMENT SUMMARY

---

Die Schweiz hat grossen Aufholbedarf. Unsere Teilzeitmodelle sind verstaubt oder inexistent und Frauen wie Männer leiden unter den starren Rastern unserer Unternehmen und den Vorstellungen der Nachbarn und Arbeitskollegen.

In der Schweiz bleiben heute geschätzte 50'000 Akademikerinnen zu Hause. Die meisten dieser Frauen, die eine Universität, eine Hochschule oder eine sonstige höhere Berufsbildung abgeschlossen haben, sind nach der Geburt eines Kindes hauptberuflich als Hausfrau tätig. Dies ist eine äusserst unbefriedigende Situation. So kann die Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr vom Wissen und dem Engagement dieser hochqualifizierten Frauen profitieren. Zudem fliesst das Geld, das der Staat in deren Ausbildung investiert hat, rund 5,75 Mrd. Fr., nicht mehr in den Wirtschaftskreislauf zurück.

Mit der Diskussion zur Begrenzung der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte erhält diese Thematik nun frischen Schub. Hiesige Unternehmen werden künftig weniger ausländische Fachkräfte rekrutieren können. Der von Unternehmen schon länger monierte Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen. Die Mobilisierung von heute nicht erwerbstätigen, aber bestens ausgebildeten Frauen wird hier eine entscheidende Rolle spielen.

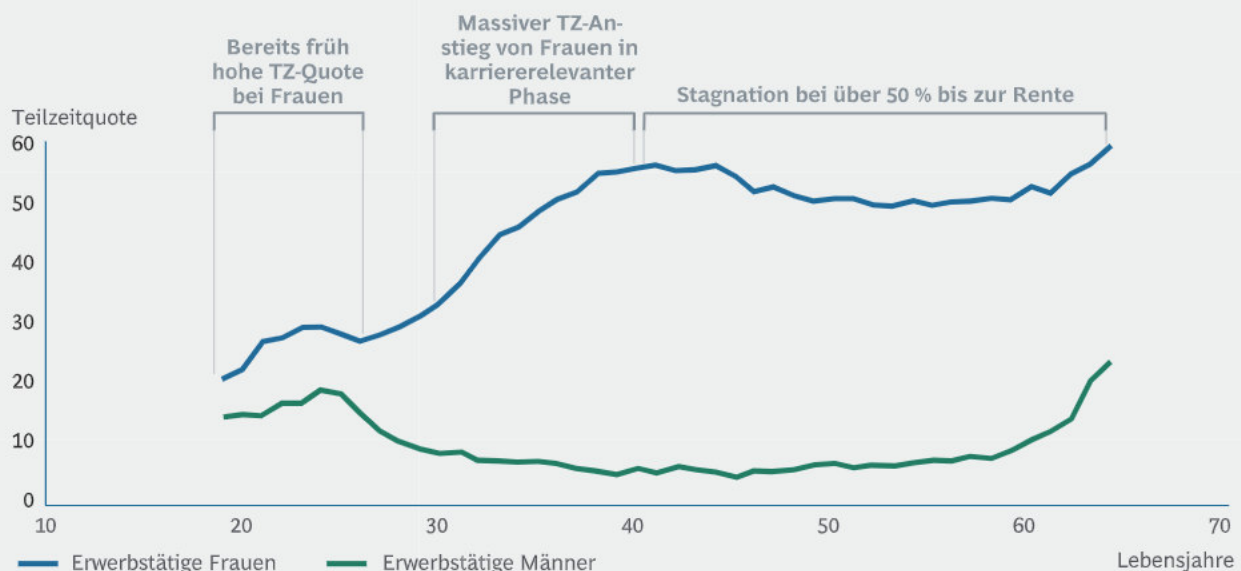
---

**D**IE BESCHÄFTIGUNG VON FRAUEN bietet einem Unternehmen vielfältige Vorteile. Eine Firma kann aus einem grösseren Talent-Pool auswählen. Frauen haben vor allem in den Bereichen in denen sie den Kaufentscheid treffen, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse von Kunden und Verbrauchern. Sie bringen zudem andere Sichtweisen und Ansätze zur Problemlösung in Diskussionen ein. Führungsteams mit mehr als 30% Frauen bringen nachweislich nachhaltig bessere Resultate bei höherer Mitarbeiterzufriedenheit. Gemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse als Teams, die ausschliesslich aus Männern bestehen. Sie sorgen nicht nur für ein professionelleres und von einem besseren Umgangston geprägtes Betriebsklima, ihr Führungsstil ist meist konsens- und lösungsorientierter.

### EINMAL TEILZEIT, IMMER TEILZEIT

Wenn sich bestens ausgebildete Frauen in der Schweiz gegen die Erwerbstätigkeit entscheiden, hat das mehrere Gründe. Der Lohn ist in der wirtschaftsstarken Schweiz weiterhin nur zweitrangig bei dieser Entscheidung. Auslöser für den Ausstieg ist fast immer die Geburt eines Kindes. Die Geburt des ersten Kindes markiert dann auch den entscheidenden Knick in der Karriereplanung einer Frau und bedeutet oftmals den Übergang in die Teilzeitbeschäftigung. Wie eine Umfrage ergab, stagniert bei Frauen ab vierzig Jahren bis zur Rente die Teilzeitquote auf sehr hohem Niveau.

**Abbildung 1 | Lebenslange Babypause: Einmal Teilzeit, immer Teilzeit**  
*Teilzeitanstieg führt zu Rückkehrproblemen → Stagnation auf hohem Niveau*



**Anmerkung:** TZ = Teilzeit

Zwischen 18 und 27 Jahren sowie zwischen 32 und 41 Jahren steigt die Teilzeitbeschäftigung von Frauen sprunghaft an; jeweils von 4 auf 29 Prozent und von 35 auf 56 Prozent. Bei Frauen über 42 stagniert sie bei rund 50 Prozent.

**Quelle:** Destatis; Sonderauswertung aus dem Mikrozensus; BCG Analyse

### **MANGELNDER ENTHUSIASMUS DER UNTERNEHMEN**

Neben denjenigen, die sich bewusst für ein Dasein als Mutter und Hausfrau entscheiden, gibt es viele gut ausgebildete Frauen, die auch nach der Geburt einen spannenden und aussichtsreichen Job ausüben möchten. Abschreckend wirken hier zum einen der mangelnde Enthusiasmus vom Arbeitgeber beim Aufzeigen von Perspektiven während der Schwangerschaft, die Vernachlässigung des Informationsflusses an die frisch gebackenen Mütter während dem Mutterschaftsurlaub und ein schlecht orchestrierter Wiedereinstieg nach der Babypause. Unternehmen bemühen sich zu wenig Frauen, die für einige Zeit nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen, ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Aber – das sei auch gesagt – viele Frauen fordern dies auch zu wenig ein. Die Meinung, eine Karriere sei nur in Vollzeitstellung möglich, ist weit verbreitet. Die angebotene Teilzeitarbeit ist dann vielfach viel weniger anspruchsvoll als die vorherige Vollzeitstelle oder aber die Bezahlung für die Teilzeitstelle dem tatsächlichen Aufwand nicht angemessen. Verschärft wird diese Situation durch die unflexiblen Öffnungszeiten der öffentlichen Krippen, die zwar um 7 Uhr aufmachen, aber meist bereits um 18 Uhr wieder die Tore schliessen. Flexiblere private Krippen oder die Beschäftigung externer Kinderbetreuer sind hierzulande für viele Arbeitnehmer unerschwinglich.

### **PRÄSENZ- UND ANWESENHEITSKULTUR ANSTATT FLEXIBLE ARBEITSZEITEN**

Die männlich geprägte Unternehmenskultur ist ein weiterer Grund, warum sich Frauen nach der Babypause schwerer mit der Karriere tun. Ins Gewicht fallen hier männlich geprägte Arbeitsbeziehungen und Netzwerke, sowie eine in Unternehmen vorherrschende Präsenz- und Anwesenheitskultur. Viele Schweizer Chefs tun sich weiterhin sehr schwer mit flexiblen Arbeitszeiten oder mit Home office. Auf teilzeitarbeitende Frauen wie Männer wird wenig Rücksicht genommen, die physische Dauerpräsenz gilt immer noch in vielen Firmen als Qualitätsmerkmal für gute Arbeit, unabhängig davon, ob die Qualität der Arbeit dann auch wirklich besser ist als von Mitarbeitern, die von zu Hause aus oder nicht Vollzeit arbeiten.

### **IDEAL DER HAUSFRAU UND MUTTER**

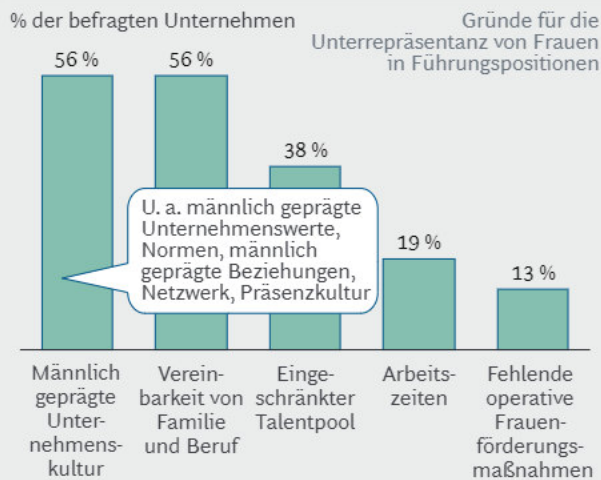
Eine spezifisch schweizerische Herausforderung ist, dass immer noch relativ breit das Bild der Hausfrau und Mutter als Ideal gezeichnet wird. Der Druck dieser Vorstellung, die wohl gemerkt immer weniger der Realität entspricht, wird sowohl von Männern als auch von Frauen sowie im privaten und beruflichen Umfeld ausgeübt. Dieser Druck hält aber nicht nur Frauen davon ab ein Lebensmodell mit Karriere zu wählen, sondern hemmt auch Männer sich auf ein Teilzeitmodell einzulassen zugunsten einer gleichgestellten Partnerschaft, die zwei parallele Karrieren möglich macht.

Argumentiert wird gern, dass die Kosten für die externe Kinderbetreuung den Zusatzlohn der arbeitenden Frau «auffresse» und sich somit nicht wirklich lohne. Dass die Frau aber selbst mit Teilzeitarbeit in ihre Zukunft und die des Gesamthaushalts investiert, da sie so langfristig attraktiv auf dem Arbeitsmarkt bleibt, wird gern übersehen. In vielen innovationsstarken Industrien ist ein Wiedereinstieg nach ein paar Jahren Abwesenheit als Fachkraft oft nur schwer möglich.

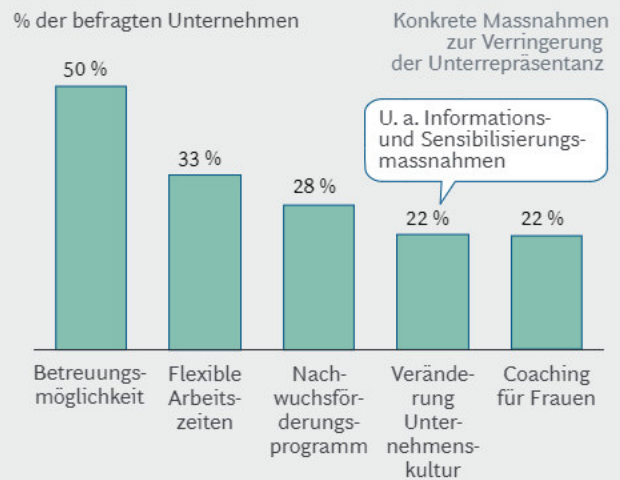
## Unternehmenskultur behindert den Aufstieg von Frauen

Massnahmen zur Kulturveränderung stehen aber nicht im Fokus

### Männlich geprägte Unternehmenskultur neben Vereinbarkeit von Beruf und Familie grösstes Hindernis für Aufstieg



### Konkrete Massnahmen zur Veränderung der Kultur bisher selten von Unternehmen geplant



Quelle: BCG Report Creating People Advantage 2015 (3507 Firmen wovon 24 mit Sitz in der Schweiz); Befragung von 36 deutschen Unternehmen im Jahr 2012.

## FRAUEN FORDERN IHRE ANSPRÜCHE ZU LEISE EIN

Die Unternehmen sind sich des Problems seit langem bewusst und schreiben sich Flexibilitäts- und Frauenförderungsprogramme in ihre Leitbilder und auf ihre Homepages. In den Köpfen des Managements und der Arbeitskultur sind diese in der Breite bei Schweizer Konzernen bislang noch nicht angekommen. Aber auch die Forderungen der betroffenen Mitarbeiter sind noch viel zu leise.

Idealerweise treten Unternehmen bereits während der Rekrutierung gezielt mit den vor allem weiblichen Arbeitnehmern in den Dialog und erklären, dass auch nach einer Mutterschaft Karrieremöglichkeiten und die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit bestehen. Frauen, die länger nicht mehr im Arbeitsmarkt tätig waren, werden in Stellenanzeigen konkret als Zielperson genannt und Wiedereinsteigerinnen erhalten eine entsprechende Weiterbildung, um ihr Fachwissen wieder aufzudatieren.

## INDIVIDUELL ZUGESCHNITTENE LÖSUNGEN FÖRDERN DIE LOYALITÄT DER MITARBEITERINNEN

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet Frauen die Chance, ihr Arbeitspensum zu steigern. Sie können so ihre qualitativ hochwertigen beruflichen Aufgaben ausführen und finden dennoch genügend Zeit für die Familie. Frauen, die nach der Babypause weiter ihre Karriere verfolgen wollen, schätzen individuell auf sie zugeschnittene Lösungen. Dies bedarf allerdings auch der konkreten und aktiven Planung der Mitarbeiter, unterstützt und angestossen durch das Unternehmen.

Entscheidend ist, dass die Teilzeitarbeit von Firmen mehr geschätzt und gefördert werden muss – für Frauen und Männer – um das Modell salonfähig zu machen. Nur wenn eine Gleichbehandlung angestrebt wird, wird es wirklich zu einer Veränderung kommen. Teilzeitarbeit bietet den Unternehmen zudem die Chance, die besten Mitarbeiter längerfristig an sich zu binden. Wenn Teilzeitarbeit resp. flexible Arbeitsformen auf breiter Front zur Normalität wird und auch von den Führungskräften gelebt wird, ist ein Unternehmen besser gewappnet für die künftigen demographischen Gegebenheiten und für die Wünsche einer jüngeren Generation, die verstärkt Wert auf flexible Arbeits- und Lebensmodelle legt.

### TEILZEITMODELLE BENÖTIGEN EIN EXPLIZITES SERVICE LEVEL AGREEMENT

Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen ist die Einbusse von Lohn und vor allem auch Vorsorgeleistungen oft drastisch im Vergleich zum Vollzeitpensum. Dennoch arbeiten Teilzeitmitarbeiter oftmals deutlich mehr als die im Vertrag festgelegten Prozente; Telefonanrufe und Emails werden an den freien Tagen beantwortet und an wichtigen Sitzungen an Freitagen nimmt man dennoch teil. Ein Service Level Agreement zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regelt klar die Pflichten, die z.B. die Beantwortung von Telefonaten an freien Tagen umfasst, aber gleichzeitig die intrinsische und extrinsische Honorierung der Mehrleistung.

## GENDER PARITY IN UNTERNEHMEN

To do's für CEOs und CHRO



Quelle: BCG Studie Schweiz, 2016

## AUSWAHL DER 5 WICHTIGSTEN KPIS

Auswahl an Kennzahlen für Geschlechterdiversivität

1

**Vertretung von Frauen im Unternehmen insgesamt:** Die Prozentzahl der angestellten Frauen wird mit der gesamten Mitarbeiterzahl verglichen.

2

**Kennzahlen rund um die Rekrutierung:** Gemessen wird hier der Anteil von Frauen bei Bewerbungen generell und dann auch die Frauenquoten bei den tatsächlichen Neuanstellungen.

3

**Kennzahlen rund um Abgänge:** Hier wird der Anteil von Frauen, die die Firma verlassen ins Verhältnis gestellt zu allen weiblichen Angestellten oder zu sämtlichen Mitarbeitern, die kündigen.

4

**Kennzahlen bei der Karriereentwicklung:** Die Zahl der beförderten Frauen wird mit sämtlichen Mitarbeitenden, die auf dieser Stufe befördert wurden, verglichen, sie kann auch in Vergleich gesetzt werden mit sämtlichen weiblichen Angestellten auf dieser Kaderstufe und zudem noch gegenüber den Frauen, die über Karriereentwicklungspläne verfügen ins Verhältnis gesetzt werden.

5

**Kennzahlen zur Messung von Erfahrung und Kompetenz:** Hier kann die durchschnittliche Anstellungszeit von Frauen auf allen Stufen in der Hierarchie genau angeschaut werden.

Mitarbeiter in flexiblen Arbeitsmodellen, sind bestens befähigt Führungspositionen einzunehmen, insbesondere dann, wenn sie das Unternehmen bereits kennen oder in einer vergleichbaren Position bereits gearbeitet haben.

### AUCH DIE ANBIETER VON BETREUUNGSPLÄTZEN SIND IN DER PFLICHT

Die unflexible Kinderbetreuungssituation in der Schweiz bedeutet einen klaren Nachteil für Mütter und Väter, die eine berufliche Karriere verfolgen wollen. 13 Wochen Ferien für schulpflichtige Kinder und die verhältnismässig frühen Abholzeiten in den öffentlichen Krippen setzen Eltern vor allem unter Druck. Insbesondere wenn wichtige Sitzungen ausserhalb der normalen Betreuungszeiten angesetzt werden, Auslandsreisen anstehen oder aber eine Anwesenheit im Büro für eine Karriere (oft unausgesprochen) vorausgesetzt wird. Flexible Arbeitszeitmodelle müssen so gelebt werden, dass Mütter und Väter in diesen «heissen Zeiten» von Ferien oder am Abend zur Krippenschliessungszeit die Möglichkeit haben, ohne negative Konsequenzen früher zu gehen und die Arbeit falls nötig dann zuhause am Homedesk zu erledigen. Gleiches gilt für die Schulferien der Kinder. Es geht also nicht um die Reduzierung der Arbeitsbelastung sondern um die Flexibilität bei der Organisation des Kalenders.

### GENDER DIVERSITY IST INHÄRENTE AUFGABE JEDER FÜHRUNGSKRAFT

Um die grosse Bedeutung der Gender Diversity zu betonen, muss diese in das Leitbild einer Firma eingefügt werden und Teil der Unternehmensstrategie werden. Diese Aufgabe kann nicht an eine «Frauenbeauftragte» delegiert werden, sondern ist inhärenter Teil eines jeden CEOs und Führungsperson. Nur wenn die Überzeugung

persönlich gelebt wird, tritt eine Veränderung ein. Mentorenprogramme helfen Lösungen und Karriereperspektiven aufzuzeigen. In vielerlei Hinsicht ist es ein gegenseitiges Coaching, so dass Führungskräfte die Herausforderungen der Frauen und Männer mit Teilzeit-Lebensmodellen besser verstehen. Wie jedes Führungsziel müssen auch hier die Ziele regelmässig gemessen, überprüft und angepasst werden.

### **ZUSAMMENFASSUNG**

Beim Thema Frauen in Führungspositionen besteht für Unternehmen noch immer enormes Potenzial, welches es zu nutzen gilt. Ausbildungsunterschiede sind heute kein Thema mehr, im Gegenteil: Frauen stellen mehr als die Hälfte aller Hochschulabsolventen. Trotzdem stagniert die Zahl der Frauen in Führungspositionen und im mittleren Management ist meist Endstation. Abwarten, dass zunehmende Qualifizierung zu automatischer Steigerung der Frauenquote im Topmanagement führt, wird nicht das erhoffte Resultat bringen.

Manche Firmen handeln daher bereits. Die Spitzenreiter unter den analysierten Unternehmen zeigen, wie es geht. Mit schlüssigen Gesamtkonzepten nutzen sie das grosse Potenzial von Frauen. Doch es gibt noch viel Luft nach oben: 80 Prozent der Schweizer Unternehmen haben noch grossen Handlungsspielraum, um mehr Frauen in Führungsetagen zu bringen.

Wenn Unternehmen wirklich von der Vielfalt ihrer Mitarbeiterschaft profitieren wollen, müssen sie Teilzeitmodelle bewusst als strategischen Wettbewerbsvorteil nutzen und fest in ihrer Unternehmenskultur verankern. Es braucht vor allem Veränderung in den Köpfen der Manager: Sie müssen den Kulturwandel nicht nur fördern, sondern auch vorleben. Die Moralapostel aus der Gesellschaft werden ihnen folgen. Töchter und Söhne werden auf ihre berufstätigen Mütter stolz sein und das Modell, in dem beide Eltern Ihre Karriere- und Auszeiten haben, selbstverständlich in ihre eigenen Beziehungen miteinbringen.



## KARRIEREPLAN

### Checkliste für Frauen

#### DEFINIERE KLARE KARRIEREZIELE



1. Was sind mittel- und langfristige Karriereziele, national sowie international?
2. Welche Themengebiete interessieren mich besonders, wo will ich Expertise aufbauen?
3. Will ich eine Fachkarriere oder eine Leitungsposition anstreben – und Stationen dahin?
4. Was muss für mich gegeben sein um langfristig in der Position gefordert zu sein?

#### ERSTELLE EINEN ÜBERBLICK ÜBER DEN BISHERIGEN WERDEGANG



5. Gewonnene Kompetenzen und Fachexpertise; Erfahrungen in Mitarbeiterführung (inkl. Jahre)
6. Grösste Stärken und erreichte messbare Resultate
7. Aktuelle Position / Karrierelevel
8. Akademischer Hintergrund und Ausbildung

#### DEFINIERE DIE PERSÖNLICHE SITUATION UND FLEXIBILITÄT



9. Was ist die aktuelle persönliche Situation?
10. Wie könnte sich diese in Zukunft verändern?
11. Welche Art von Flexibilität bevorzuge bzw. benötige ich innerhalb meines Berufes?
12. Welche Kompromisse bin ich bereit einzugehen für mehr Flexibilität?

#### ERSTELLE EINEN PLAN FÜR ZUKÜNFTIG ANGESTREBTE KARRIERESCHRITTE



13. Was sind die 2-3 künftig möglichen Arbeitsstellen innerhalb der Firma die mich ansprechen?
14. Was sind mögliche Wege und Zeithorizonte um dahin zu kommen?
15. Was sind kritische Jobkenntnisse um auf die nächsten Positionen vorrücken zu können?
16. Passen persönliche Entwicklungsbereiche zu den angestrebten Karrierezielen?

#### FINDE EINEN MENTOR/ NETZWERK



17. Welche Führungskraft möchte ich als Mentor gewinnen?
18. Was sind Rollenvorbilder im eigenen Unternehmen und extern von denen ich lernen kann?
19. Welche Netzwerke unterstützen die angestrebten Karriereziele?
20. Gibt es Mitarbeiter/Kollegen mit denen ich mich enger austauschen sollte um mehr zu lernen?

Quelle: BCG Studie Schweiz, 2016