

IFZ Working Paper Series ISSN 1662-520X

**IFZ Working Paper No. 0016/2010**

Oktober 2010

# **Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen**

—

## **eine Literaturübersicht**

**Im Auftrag des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO**

**Oktober 2010**

**Autorinnen:**

Sita Mazumder

Hochschule Luzern - Wirtschaft,  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
Email: [sita.mazumder@hslu.ch](mailto:sita.mazumder@hslu.ch)

Gabrielle Wanzenried

Hochschule Luzern - Wirtschaft,  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
Email: [gabrielle.wanzenried@hslu.ch](mailto:gabrielle.wanzenried@hslu.ch)

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Sita Mazumder und Gabrielle Wanzenried

**Massnahmen zur Förderung von Frauen  
in Führungspositionen  
–  
eine Literaturübersicht**

---

Schlussbericht vom 4. Oktober 2010

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Ausgangslage und Auftrag .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Ziele der Studie .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Betriebswirtschaftliche Effekte als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Betriebswirtschaftliche Effekte als Folge der Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat von Unternehmen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Betriebswirtschaftlicher Effekt der Präsenz von Frauen im Management.....</b>	<b>17</b>
<b>3 Betriebswirtschaftliche Faktoren als Hemmnisse für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen.....</b>	<b>23</b>
<b>4 Konkrete Massnahmen in den Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Einleitung .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Massnahmen im Zusammenhang mit der Rekrutierung und Beförderung.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Massnahmen im Zusammenhang mit der Karriereentwicklung und Weiterbildung.....</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4 Massnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und Unternehmenskultur .....</b>	<b>56</b>
<b>5 Zusammenfassende Schlussbemerkungen .....</b>	<b>61</b>
<b>6 Quellenverzeichnis .....</b>	<b>64</b>
<b>7 Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>68</b>

## **1 Ausgangslage und Auftrag**

### **1.1 Einleitung**

Obwohl der Anteil der Frauen an allen Arbeitskräften im privaten Sektor der Schweiz inzwischen rund 44 % beträgt und Frauen bald die Hälfte aller Hochschulabgängerinnen stellen, liegt der Frauenanteil im oberen und obersten Kader nur gerade bei 20% (Bundesamt für Statistik, Lohnstrukturerhebung 2008). Auch der Anteil an Frauen in Verwaltungsräten von Unternehmen ist immer noch sehr bescheiden. Es bestehen zwar teilweise beachtliche Unterschiede zwischen Ländern, insgesamt weisen aber die Fakten weltweit auf eine starke Untervertretung des weiblichen Geschlechtes in Führungspositionen von Organisationen hin. Im angelsächsischen Raum liegt beispielsweise der Frauenanteil in Verwaltungsräten bei 20% und im oberen Kader sogar bei 24%. In der Schweiz hingegen beträgt der Frauenanteil im Verwaltungsrat von SMI-Firmen im Jahr 2008 12%, (Actares, 2008).

Diese Fakten sind seit längerer Zeit bekannt, dokumentiert und werden auch immer wieder diskutiert. Nichtsdestotrotz hat sich innerhalb der letzten 10 Jahren in den Führungsetagen gerade auch von Schweizer Unternehmen relativ wenig zugunsten der Frauen verändert. Dabei könnten Unternehmen sehr wohl einen Nutzen daraus ziehen, vermehrt Frauen in Führungspositionen zu befördern. Wie zahlreiche Publikationen aufzeigen und wie Kapitel 2 dieser Studie zusammenfasst, profitieren Unternehmen nachhaltig davon, mehr Frauen in Managementpositionen als auch im Verwaltungsrat zu haben. Einerseits kann sich ein höherer Frauenanteil unter den Führungspersonen direkt in der Unternehmensperformance niederschlagen. Andererseits gibt es weitere Effekte, die sich positiv auf das Unternehmen auswirken und einen indirekten Effekt auf die Unternehmensperformance ausüben. Zu erwähnen sind die Beziehungen zu den Investoren, Kunden und Lieferanten, aber auch die Auswirkungen auf das Personal und insbesondere auf ambitionierte Frauen innerhalb des Unternehmens. Obwohl ein höherer Frauenanteil auf Führungsebene auch negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann, überwiegen laut der einschlägigen Literatur die positiven Effekte klar.

Gegeben die möglichen positiven Auswirkungen eines höheren Frauenanteils im Management von Unternehmen, stellt sich zwangsläufig die Frage, warum nicht mehr Firmen Frauen in Führungspositionen befördern. Konkret gesprochen, was sind

die Gründe für diese Untervertretung des weiblichen Geschlechtes in den Teppichetagen der Unternehmen? Wie in der vorliegenden Studie in Kapitel 3 aufgezeigt wird, existieren eine Vielzahl von möglichen Ursachen, welche für diese Ungleichgewichtssituation verantwortlich sind. Dabei kann zwischen kulturellen Hemmnissen, strukturellen Hindernissen als auch individuellen Hindernissen unterschieden werden, die teilweise auch in komplexen Beziehungen zueinanderstehen und sich gegenseitig beeinflussen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die praktisch stagnierende Untervertretung von Frauen in Führungspositionen und deren Ursachen eine hochkomplexe Angelegenheit darstellt, die man trotz zahlreichen Forschungsprojekten und Studien zum Thema auch immer noch nicht ganzheitlich erfasst hat.

Als entsprechend schwierig erweist es sich, wirksame und nachhaltige Handlungsstrategien zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu entwickeln. Wie Kapitel 4 aufzeigt, kennt die Literatur eine Reihe von konkreten Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Diese beziehen sich auf die Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitenden, auf deren Karriereentwicklung und Weiterbildung und auf Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche auch Arbeitszeitflexibilisierungsaspekte enthalten. Schliesslich betreffen die Handlungsstrategien eines Unternehmens zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auch die Unternehmenskultur, welche einen zentralen Einfluss auf das Wohlbefinden von Frauen in Unternehmen ausübt.

## **1.2 Ziele der Studie**

Gemäss dem Auftrag vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO des Eidgenössischen Departementes für Volkswirtschaft stellt diese Studie einen Literaturreview dar, welcher die in- und ausländischen Erfahrungen zu den Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen (Kaderfrauen und Frauen in Verwaltungsräten) aufzeigt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, basierend auf der bestehenden Literatur folgende Fragen zu beantworten.

1. Welche betriebswirtschaftlichen Effekte können bei der unternehmensinternen Förderung von Frauen, bzw. der Vertretung von Frauen in Führungspositionen (d.h. Frauen im Kader und im Verwaltungsrat) beobachtet werden?
2. Welche betriebswirtschaftlichen Faktoren (strukturelle, kulturelle und individuelle) ermöglichen bzw. erschweren den Frauen den Zugang zu Führungspositionen?
3. Welche konkreten Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen werden in der Literatur diskutiert?

### **1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau**

Das methodische Vorgehen bei der Erstellung dieser Literaturanalyse ist in Tabelle 1 wiedergegeben. Basierend auf der Ausschreibung des Auftraggebers beinhaltete der erste Schritt die Suche nach der relevanten Literatur zum Thema. Dabei wurden sämtliche nationale und internationale Bücher, Studien und Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften zum Thema, die in Schweizer Universitätsbibliotheken verfügbar sind, beschafft. Zusätzlich dazu wurden ausgedehnte Internetrecherchen durchgeführt, um auch Publikationen, welche nur online verfügbar sind, mit in die Analyse einbeziehen zu können. Dabei wurde der Fokus sowohl auf Veröffentlichungen aus dem Ausland und der Schweiz gelegt.

Die Literatursuche, die sich auf Publikationen ab 1990 beschränkte, resultierte in einer Liste von total rund 112 Publikationen, die alle beschafft und in Papierform bereitgestellt und gesichtet wurden. Dabei wurde nach einem breiteren Raster gesucht und die verfügbaren Quellen zum Thema zusammengetragen. Unter Einbezug dieser Quellen wurde im Anschluss daran eine Methodologie zur Analyse dieser Literaturquellen erstellt, damit die Ziele der Arbeit erreicht werden können. Konkret wurden in einem weiteren Schritt jene Publikationen ausgewählt, welche zur Erreichung der Ziele in der vorliegenden Studie beitragen, d.h. es wurden jene Quellen selektioniert, welche sich mit den betriebswirtschaftlichen Effekten von Frauen in Führungspositionen sowie mit den Förderungsmassnahmen für Frauen in diesen Positionen beschäftigen. Gegeben diese engeren Fragestellungen, enthält die Literaturliste, welche dieser Studie zugrunde liegt, insgesamt rund 40 Quellen.

Im Rahmen der Projektschritte zwei bis vier wurde die beschaffte Literatur anhand des Auswertungsrasters analysiert. Dabei wurden für jede einzelne Quelle die betriebswirtschaftlichen Effekte, bzw. die betriebswirtschaftlichen Hemmnisse und

Förderungsfaktoren als auch die erwähnten Massnahmen im Analyseraster vermerkt. Unter Einbezug des ausgefüllten Analyserasters als auch der Originalquellen beinhaltet der letzte Projektschritt die Erstellung des Schlussberichtes.

Tabelle 1: Übersicht über das methodische Vorgehen und die Projektphasen

<b>Projektphase</b>	<b>Inhalt</b>
<b>1. Literaturrecherche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammentragen der relevanten Literatur (national und international) und Beurteilung Relevanz</li><li>• Erstellung Methodologie für Literaturanalyse basierend auf Auswertungen der weiteren Projektschritte</li></ul>
<b>2. Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse Literatur im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Effekte bei der unternehmensinternen Förderung von Frauen in Führungspositionen / Frauen im VR aufgrund der unter 1. Definierten Methodologie</li></ul>
<b>3. Analyse der betriebswirtschaftlichen Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse der strukturellen Faktoren</li><li>• Analyse der kulturellen Faktoren</li><li>• Analyse der individuellen Faktoren</li></ul>
<b>4. Erarbeitung konkreter Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und im VR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschreibung der Massnahmen</li></ul>
<b>5. Verfassung Schlussbericht</b>	

Die Studie ist wie folgt gegliedert. Kapitel 2 beinhaltet die in der Literatur genannten betriebswirtschaftlichen Effekte, die als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen resultieren können. Dabei werden vorgängig zur Beschreibung der Effekte auch die wichtigsten Studien zusammengefasst. Kapitel 3 beschreibt die wichtigsten Hemmfaktoren für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen, und Kapitel 4 umfasst die

Beschreibung konkreter Massnahmen zur Erhöhung der Anzahl Frauen in Führungspositionen von Unternehmen.

## **2 Betriebswirtschaftliche Effekte als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen**

### **2.1 Einleitung**

Dieses Kapitel beschreibt betriebswirtschaftliche Effekte, welche in der einschlägigen Literatur im Zusammenhang mit einer höheren Vertretung von Frauen in Unternehmen genannt werden. Im Rahmen dieser Studie werden unter betriebswirtschaftlichen Effekten alle Wirkungen verstanden, die sich in wahrnehmbarer Weise auf das Unternehmen als Organisation auswirken. Darin enthalten sind sowohl quantitative als auch qualitative Auswirkungen auf die unterschiedlichsten Bereiche in einem Unternehmen.

Die betriebswirtschaftlichen Effekte werden dahingehend weiter differenziert, ob Frauen im Verwaltungsrat (Unterkapitel 2.2) oder in Managementpositionen der Unternehmen (Unterkapitel 2.3) tätig sind.

Schliesslich sei noch erwähnt, dass die Gültigkeit der entsprechenden Effekte immer in Beziehung zu einer Situation ohne Frauen im Verwaltungsrat bzw. im Management zu sehen ist, auch wenn dies nicht jeweils explizit erwähnt ist.

### **2.2 Betriebswirtschaftliche Effekte als Folge der Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat von Unternehmen**

Basierend auf der Literaturübersicht werden in diesem und im nächsten Unterkapitel nun die betriebswirtschaftlichen Effekte als Folge der Präsenz von einer oder mehreren Frauen im Verwaltungsrat eines Unternehmens zuerst in Tabelle 2 dargelegt und im Anschluss daran beschrieben. Die jeweiligen Quellen, in denen diese Effekte erforscht oder erwähnt werden, befinden sich in der letzten Spalte.

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, lassen sich die Wirkungen in **unternehmensexterne Effekte** (Effekte a. bis e.) sowie in **unternehmensinterne Effekte** (Effekte f. bis h.) klassifizieren. Währenddem die unternehmensexternen Effekte in erster Linie direkt nach aussen wirken, beziehen sich die direkten Wirkungen der unternehmensinternen Effekte schwerpunktmässig auf das Innenleben der Organisation.

Die einzelnen Effekte hängen miteinander zusammen, beeinflussen sich gegenseitig und prägen insgesamt das Image eines Unternehmens nachhaltig.

Tabelle 2: Betriebswirtschaftliche Effekte von Frauen in Verwaltungsräten

Betriebswirtschaftliche Effekte	Quellen
<b>A. Unternehmensexterne Effekte</b>	
<b>a. Einfluss auf die Unternehmensperformance und den Unternehmenswert</b>	Sing et al. (2001) Carter et al. (2002) Farell und Hersch (2005) Smith et al. (2005) Joy et al von Catalyst (2007) Kotiranta et al. (2007) Adams und Ferreira (2009)
<b>b. Reaktionen der Investoren</b>	Hilman et al. (2007) Levi et al. (2008) Kang et al. (2009)
<b>c. Bessere Anbindung der Lieferanten und Kunden</b>	Hilman et al. (2007) Adams und Funk (2010)
<b>B. Unternehmensinterne Effekte</b>	
<b>d. Vorbildfunktion für andere ambitionierte Frauen innerhalb des Unternehmens</b>	Hilman et al. (2007)
<b>e. Einflüsse auf die Atmosphäre und das Verhalten im Verwaltungsrat</b>	Adams und Ferreira (2009) Huse und Solberg (2006) Huse et al. (2009)

	Ruigrok et al. (2007)
<b>f. Einflüsse auf die Problemlösungskompetenz und den Entscheidungsfindungsprozess im Verwaltungsrat</b>	Adams und Funk (2010) Hilman et al. (2007) Kang et al. (2009) Ruigrok et al. (2007)

**a. Einfluss auf die Unternehmensperformance und den Unternehmenswert**

Mehrere Studien erbringen empirische Evidenz dafür, dass ein höherer Frauenanteil in Verwaltungsräten einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance und den Unternehmenswert ausübt.

Singh et al. (2001) untersuchen die Präsenz von Frauen in Verwaltungsräten grosser Unternehmen in England in den Jahren 1999 und 2000 und vergleichen diese Zahlen mit denen US-amerikanischer Firmen. Dabei stellen sie fest, dass sowohl in England als auch in den USA jene Firmen mit einem höheren Anteil weiblicher Verwaltungsratsmitglieder zu den Unternehmen mit dem grössten Umsatz, dem höchsten Gewinn und den meisten Mitarbeitern zählen. Obwohl in der Studie nicht explizit erwähnt, wird hier analog zu anderen Publikationen von Korrelationen und nicht von Kausalitäten gesprochen. Entsprechend kann es sehr wohl sein, dass die Umsatzstärke, die Profitabilität und die Grösse des Unternehmens nicht das Resultat des höheren Frauenanteils im Verwaltungsrat sind, sondern dass Unternehmen als Folge dieser oder anderer in die Studie nicht explizit einbezogener Eigenschaften mehr Frauen im Verwaltungsrat haben.

Carter et al. (2002) untersuchen die Zusammenhänge zwischen Corporate Governance Eigenschaften, Diversität im Verwaltungsrat und dem Unternehmenswert in grossen US-Unternehmen für das Jahr 1999. Dabei definieren sie Diversität im Verwaltungsrat mit dem Anteil der dort vertretenen Frauen, Afro-Amerikaner, Asiaten und Personen mit spanischem Hintergrund. Im Rahmen von Regressionsanalysen können sie nachweisen, dass der Anteil der Frauen und anderer Minderheiten im Verwaltungsrat einen statistisch signifikanten positiven

Effekt auf den Unternehmenswert, gemessen durch den Tobin's Q, ausübt. Weiter zeigen sie auf, dass der Anteil der Frauen und Minderheiten im Verwaltungsrat mit zunehmender Firmen- und Verwaltungsratsgrösse zunimmt. Auch hier muss erwähnt werden, dass diese Studie das oben erwähnte Kausalitätsproblem ausser Acht lässt. Entsprechend müssen auch diese Resultate mit Vorsicht zur Kenntnis genommen werden.

Smith et al. (2005) untersuchen anhand einer Stichprobe mit 2500 großen dänischen Unternehmen für die Jahre 1993 bis 2001 den Zusammenhang zwischen Frauen in Top-Executive Positionen und im Verwaltungsrat und der Unternehmensperformance. Dabei erbringen sie empirische Evidenz für den Umstand, dass Firmen mit Frauen in hohen Managementpositionen im Vergleich zu anderen Unternehmen eine höhere Performance aufweisen. Weiter weisen sie darauf hin, dass dieser positive Effekt von der Qualifikation der weiblichen Topmanager abhängt. Im Gegensatz zu anderen Studien kontrollieren die Autoren explizit die Richtung der Kausalität, d. h. sie können nachweisen, dass die höhere Leistungskraft des Unternehmens die Folge des höheren Frauenanteils ist.

Die im Jahr 2007 herausgegebene Studie der weltweit tätigen Unternehmensberatungsfirma Catalyst, verfasst von Joy et al. (2007), untersucht den Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im Verwaltungsrat und der Unternehmensperformance anhand einer Stichprobe von rund 500 grossen US-amerikanischen Unternehmen für die Jahre 2001 bis 2004. Die Unternehmensperformance wird mittels der durchschnittlichen Rendite auf dem Eigenkapital (Return on Equity, ROE), der Rendite auf dem Umsatz (Return on Sales) und der Rendite auf dem investierten Kapital (Return on Invested Capital, ROIC) gemessen. Dabei wird empirische Evidenz für eine positive Korrelation zwischen dem Frauenanteil im Verwaltungsrat und den verschiedenen Performancemassen erbracht. Dieser Zusammenhang besteht in den meisten Industrien. Die Autoren der Studie weisen jedoch darauf hin, dass dieser Zusammenhang nur eine Korrelation und keine Kausalität darstellt, d. h. es kann nicht nachgewiesen werden, dass ein höherer Anteil Frauen im Verwaltungsrat auch zu einer höheren Unternehmensleistung führt. Umgekehrt wäre es auch möglich, dass profitablere Unternehmen als Folge davon mehr Frauen im Verwaltungsrat haben.

Kotiranta et al. (2007) untersuchen den Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Verwaltungsräte sowie dem CEO und der Unternehmensperformance anhand einer Stichprobe für das Jahr 2003 von finnischen Unternehmen, die mindestens zehn Mitarbeitende haben. Als Profitabilitätsindikatoren verwenden sie die Rendite auf dem Gesamtkapital (Return on Assets ROA), die Rendite auf den Investitionen (Return on Investments) sowie die EBITDA Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz). Aufgrund von Mittelwertsvergleichen der Performancekennzahlen stellen sie fest, dass Unternehmen mit einem weiblichen CEO zwischen 10 bis 20% profitabler sind als Unternehmen, die von Männern geführt werden. Auch Firmen mit einer Mehrheit weiblicher Verwaltungsratsmitglieder sind profitabler. Auch nachdem im Rahmen einer Regressionsanalyse für allfällige Einflüsse der Firmengrösse, der Industriezugehörigkeit, dem Firmenalter oder der Region kontrolliert wurde, sind von Frauen geführte Unternehmen, sowohl als CEO als auch als einer Mehrheit im Verwaltungsrat, immer noch rund 10% profitabler als die männergeführten Firmen. Jedoch weisen auch hier die Autoren der Studie darauf hin, dass diese Zusammenhänge als Korrelation und nicht als Kausalität zu betrachten sind.

Nicht alle Studien, die sich dieser Thematik annehmen, finden einen positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im Verwaltungsrat und der Performance sowie dem Wert des Unternehmens.

Farell und Hersch (2005) untersuchen anhand einer Stichprobe von grossen US-amerikanischen Unternehmen für die Zeit von 1990 bis 1999, welche Faktoren für die Wahl eines neuen Verwaltungsratsmitgliedes massgebend sind. Sie zeigen unter anderem auch auf, dass zwischen der Wahrscheinlichkeit, eine Frau in den Verwaltungsrat zu wählen und der Rendite auf dem Kapital (Return on Assets, ROA) des Unternehmens ein positiver Zusammenhang besteht. Obwohl Frauen den Verwaltungsräten von tendenziell leistungsstärkeren Firmen angehören, heisse dies aber nicht, dass Firmen mit gemischten Verwaltungsräten auch eine höhere Performance aufweisen. Vielmehr sei es so, dass sich Frauen leistungsstärkere Unternehmen für die Übernahme eines Verwaltungsratsmandates aussuchen und der Frauenanteil im Verwaltungsrat weder einen positiven noch einen negativen Effekt auf die Unternehmensperformance hat.

Adams und Ferreira (2009) untersuchen anhand einer Stichprobe von börsenkotierten US- Unternehmen für die Periode von 1996 bis 2003, inwiefern Diversität im Verwaltungsrat bezüglich des Geschlechtes die Führung des Unternehmens beeinflusst. Dabei untersuchen sie konkret die Auswirkungen dieser Diversität auf die Unternehmensperformance. Die auf den ersten Blick positive Korrelation zwischen der Geschlechtsdiversität und der operationellen Performance, gemessen an der Rendite auf dem Kapital (Return on Assets, ROA) bzw. am Unternehmenswert (gemessen durch Tobin's Q) verschwindet, nachdem weitere Kontrollvariablen und das Problem der umgekehrten Kausalität in der Analyse mitberücksichtigt werden. Ihr Resultat ist, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Verwaltungsrat im Vergleich zu Firmen ohne gemischten Verwaltungsrat eine tiefere Performance aufweisen. Sie begründen dieses Resultat mit dem Umstand, dass ein Verwaltungsrat, der zuviel Monitoring (d. h. Überwachung insbesondere des Managements als auch der Mitarbeitenden) betreibt, sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken kann und dass Verwaltungsräte mit einem höheren Frauenanteil tendenziell mehr Monitoring betreiben. Der negative Effekt lässt sich insbesondere in Firmen nachweisen, in denen die Aktionäre bereits über ausgeprägte Rechte verfügen und ein zu strenges Monitoring durch den Verwaltungsrat allenfalls weniger notwendig erscheint.

#### **b. Reaktionen der Investoren**

Hillman et al. (2007) untersuchen anhand einer Stichprobe von 1000 grossen US-amerikanischen Firmen für die Jahre 1990 bis 2003, welche firmenspezifischen Eigenschaften in Korrelation mit der Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat stehen. Im Rahmen ihrer Resultate beschreiben sie auch, welche Auswirkungen die Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat auf das Unternehmen haben kann. So erwähnen sie unter anderem eine bessere Anbindung der Investoren an die Firma. Levi et al. (2008) beschäftigen sich mit der Fragestellung, inwiefern das Geschlecht des Chief Executive Officers (CEO) oder Verwaltungsratspräsidenten bei der Bewertung und den Renditen von Firmenübernahmen und -käufen eine Rolle spielt. Dabei wird eine Stichprobe von Firmenübernahmen in den USA über die Zeitperiode von 1997 bis 2006 betrachtet. Gemäss ihren Resultaten kommen sie zu dem Schluss, dass die Übernahmeprämien signifikant tiefer ausfallen, wenn der CEO der übernehmenden Firma eine Frau ist und wenn im Verwaltungsrat der übernommenen Firma eine oder

mehrere Frauen Einsitz nehmen. Entsprechend fallen dann auch die Übernahmerenditen deutlich tiefer aus. Die Autoren vermögen die Gründe für diese Beobachtungen anhand ihrer Daten nicht zu erklären. Sie stellen jedoch die Vermutung an, dass Frauen über eine realistischere Einschätzung von Unternehmenswerten verfügen.

Levi et al. (2008) untersuchen, inwiefern das Geschlecht des CEOs oder Verwaltungsratspräsidenten eine Rolle spielt bei der Bewertung und den Renditen von Firmenübernahmen und -käufen. Dabei betrachten sie eine Stichprobe von Firmenübernahmen in den USA über die Zeitperiode von 1997 bis 2006. Gemäss ihren Resultaten kommen sie zum Schluss, dass die Übernahmeprämien signifikant tiefer ausfallen, wenn der CEO der übernehmenden Firma eine Frau ist und wenn im Verwaltungsrat der übernommenen Firma eine oder mehrere Frauen Einsitz nehmen. Entsprechend fallen dann auch die Übernahmerenditen deutlich tiefer aus. Die Autoren vermögen die Gründe für diese Beobachtungen anhand ihrer Daten nicht zu erklären. Sie stellen jedoch die Vermutung an, dass Frauen über eine realistischere Einschätzung der Unternehmenswerte verfügen.

Basierend auf einer Stichprobe von börsenkotierten Firmen in Singapur über die Zeit von 1994 bis 2004 untersuchen Kang et al. (2009), wie die Investoren auf die Wahl eines weiblichen Verwaltungsratsmitgliedes reagieren. Dabei können sie nachweisen, dass eine abnormale Rendite als Mass für eine aussergewöhnliche Reaktion als Folge der Wahl einer Frau in den Verwaltungsrat signifikant positiv ist. Dieser Effekt ist umso grösser, wenn die neu gewählte Person die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates erhöht.

### **c. Bessere Anbindung der Lieferanten und Kunden**

Die Untersuchung von Hillman et al. (2007) zeigt auf, dass Firmen mit Frauen im Verwaltungsrat im Vergleich zu ihren Konkurrenten eine bessere Anbindung an Lieferanten und Kunden besitzen.

Auch Adam und Funk (2010) kommen zu dem Schluss, dass es einem Verwaltungsrat mit weiblichen Mitgliedern einfacher fällt, die Interessen aller Stakeholders des Unternehmens, zu denen auch die Lieferanten und Kunden

gehören, zu vertreten. Dieser Umstand erscheint insbesondere auch in Bezug auf die Tatsache wichtig, dass viele Konsumententscheidungen von Frauen getroffen werden.

#### **d. Vorbildfunktion für andere ambitionierte Frauen im Unternehmen**

Hillman et al. (2007) erwähnen in ihrer Studie, dass Frauen im Verwaltungsrat als Rollenmodelle dienen können, was wiederum anderen Frauen innerhalb der Organisation interessante Entwicklungsperspektiven signalisiert.

#### **e. Atmosphäre und Verhalten im Verwaltungsrat**

Auch Adam und Funk (2010) beschäftigen sich mit der Frage, ob sich Frauen in Verwaltungsräten und Exekutivpositionen anders verhalten als Männer. Dazu verwenden sie Informationen von Verwaltungsräten und CEOs von börsenkotierten Unternehmen in Schweden für das Jahr 2005. Neben firmenspezifischen und soziodemographischen Angaben wurden im Rahmen einer Umfrage Informationen zu den Wertvorstellungen, wie z. B. Macht, Sicherheit, Erfolg und Traditionen erhoben. Ihre Untersuchungen bringen klar zum Ausdruck, dass männliche und weibliche Verwaltungsräte unterschiedliche Prioritäten setzen, was sich wiederum auf das Verhalten des gesamten Verwaltungsrates auswirkt. Es gilt als gegeben, dass im Durchschnitt Frauen in Verwaltungsräten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen weniger Interesse an Macht und mehr Interesse an übergeordneten Universalthemen aufweisen. Geschlechtlich gemischten Verwaltungsräten fällt es einfacher, die Interessen aller Stakeholders des Unternehmens zu berücksichtigen.

Adams und Ferreira (2009) erbringen empirische Evidenz für den Umstand, dass weibliche Verwaltungsräte im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen öfters an Sitzungen teilnehmen, und dass die Teilnahme der Männer mit steigendem Anteil weiblicher Verwaltungsräte ebenfalls zunimmt. Insgesamt gehören die Frauen tendenziell auch mehr jenen Gremien an, welche sich um das Monitoring bzw. die Überwachung der Firma kümmern. In Unternehmen mit mehr weiblichen Verwaltungsräten wird der CEO tendenziell zudem stärker für den Verlauf des Aktienkurses verantwortlich gemacht. Entsprechend besteht in diesen Firmen ein engerer Zusammenhang zwischen Aktienkursperformance und einem Wechsel des CEOs.

Huse und Solberg (2006) untersuchen geschlechtsspezifische Dynamiken in Verwaltungsräten und die Frage, inwiefern Frauen als Verwaltungsratsmitglieder Einfluss auf die Geschehnisse nehmen können. Dabei stützen sie sich auf acht

ausführliche Interviews mit weiblichen Verwaltungsräten mit mehreren Verwaltungsratsmandaten und Erfahrungen in über hundert Verwaltungsräten und erarbeiten auf dieser Grundlage Unterschiede im Verhalten männlicher und weiblicher Verwaltungsräte. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen bereiten sich Frauen in der Regel besser auf die Sitzungen vor und zeigen eine höhere Einsatzbereitschaft. Frauen neigen auch dazu, mehr Fragen zu stellen und vertreten öfters auch Werte, die nicht so gut quantifizier- und erfassbar sind. Sie kommen weiter zum Schluss, dass Frauen eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens im Gremium verbreiten.

Huse et al. (2009) untersuchen anhand einer Stichprobe von norwegischen Firmen im Jahr 2006. Dabei wurden die Verwaltungsratsmitglieder von Unternehmen befragt, inwiefern sich Frauen und durch die Mitarbeitenden gewählte Personen im Verwaltungsrat auf die Effektivität des Gremiums auswirken. Konkret wurden sie gefragt, ob sich die Präsenz dieser beiden Gruppen im Verwaltungsrat positiv auf die Kreativität bei Diskussionen im Verwaltungsrat als auch auf die Kontrollfunktionen des Verwaltungsrates auswirken. Ihre Resultate zeigen auf, dass die Effekte je nach der Aufgabe des Verwaltungsrates unterschiedlich ausfallen. Konkret konnten sie nachweisen, dass sich die Präsenz von Frauen in diesem Gremium insbesondere positiv auf die Ausübung der Kontrollfunktionen des Verwaltungsrates auswirkt. Der Effekt hängt aber auch davon ab, ob andere Verwaltungsratsmitglieder über Erfahrungen im Umgang mit Minderheiten in Verwaltungsräten verfügen.

Ruigrok et al. (2007) analysieren die Eigenschaften von Verwaltungsratsmitgliedern von 210 börsenkotierten Schweizer Unternehmen. Dabei untersuchen sie, inwiefern die Nationalität und das Geschlecht der Verwaltungsräte mit der Unabhängigkeit eines Verwaltungsrates, der Anzahl anderer Verwaltungsratsmandate und demographischen Variablen zusammenhängen. Dabei kommen sie unter anderem zu dem Schluss, dass weibliche Verwaltungsräte im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen durch Familienbande stärker mit dem Firmenmanagement verbunden sind und sich auch bezüglich der Bildung, der Erfahrung und dem Alter signifikant von den Männern unterscheiden.

## **f. Problemlösungskompetenz und Entscheidungsfindungsprozess im Verwaltungsrat**

Ruigrok et al. (2007) stellen fest, dass eine erhöhte Diversität im Verwaltungsrat die Komplexität der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung im Gremium steigert. Dabei genüge es von Seiten eines Unternehmens nicht, z. B. eine Frau oder eine ausländische Person in den Verwaltungsrat zu wählen und davon positive Effekte zu erwarten. Zusätzlich dazu müssen die Prozesse innerhalb des Gremiums entsprechend begleitet werden.

Adam und Funk (2010) zeigen auf, dass ein Verwaltungsrat mit weiblichen Mitgliedern nicht gezwungenermassen zu weniger risikoreichen Entscheidungen führt. Hillman et al. (2007) beschreiben im Rahmen der Auswirkungen, welche die Präsenz von Frauen im Verwaltungsrat auf das Unternehmen haben kann, unter anderem die höhere Kreativität als auch eine höhere Legitimität des Verwaltungsrates als Entscheidungsgremium. Kang et al. (2009) erwähnen, dass Frauen im Verwaltungsrat das Risiko für einen Konflikt innerhalb des Gremiums erhöhen. Sie begründen dies damit, dass es länger dauern kann, bis innerhalb des Verwaltungsrates ein Konsens erzielt wird.

### **2.3 Betriebswirtschaftlicher Effekt der Präsenz von Frauen im Management**

Analog zum Unterkapitel 2.3 enthält dieses Kapitel die in der relevanten Literatur erwähnten betriebswirtschaftlichen Effekte als Folge der Präsenz von Frauen im Management bzw. in Führungspositionen von Unternehmen. Diese Effekte sind in Tabelle 3 wiedergegeben. Die jeweiligen Quellen, in denen diese Effekte erforscht oder erwähnt werden, sind wiederum in der letzten Spalte der Tabelle aufgeführt.

Die Wirkungen lassen sich erneut in **unternehmensexterne Effekte** (Effekte a. bis c.) sowie in **unternehmensinterne Effekte** (Effekte d. bis f.) klassifizieren. Währenddem die unternehmensexternen Effekte in erster Linie direkt nach aussen wirken, beziehen sich die direkten Wirkungen der unternehmensinternen Effekte schwerpunktmässig auf das Innenleben der Organisation. Auch hier bestehen wiederum zahlreiche Interaktionen zwischen den Effekten, auf welche an dieser Stelle aber nicht näher eingegangen wird.

Tabelle 3: Betriebswirtschaftliche Effekte von Frauen in Managementpositionen

Betriebswirtschaftlicher Effekt von der Präsenz von Frauen im Management	Quellen
<b>A. Unternehmensexterne Effekte</b>	
a. Effekt auf die Unternehmensperformance und den Unternehmenswert	Catalyst and the Conference Board Europe (2002) Bürgisser (2003) Krishnan und Park (2005) Smith et al. (2005) Desvaux et al. (2007) Kotiranta et al. (2007) Levi et al. (2008)
b. Imagegewinn für das Unternehmen, insbesondere aus Sicht potentieller Arbeitnehmer	Buholzer, de Rivaz und Huber (2002) Catalyst and the Conference Board Europe (2002)
c. Bessere Anbindung der Kunden und der Investoren	Catalyst and the Conference Board Europe (2002)
<b>B. Unternehmensinterne Effekte</b>	
d. Kommunikations- und Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens	Bass und Avolio (1994) Desvaux et al. (2007) Fetherolf (2007)

e. <b>Steigerung des Innovations- und Problemlösungspotenzials</b>	Catalyst (2002)
--	-----------------

**a. Effekt auf die Unternehmensperformance und den Unternehmenswert**

Catalyst (2002) hat eine Studie publiziert, in der der Zusammenhang zwischen der Geschlechtsdiversität im Topmanagement und der Unternehmensperformance bei grossen US-amerikanischen Unternehmen in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre untersucht wurde. Dabei wurde herausgefunden, dass Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil im Topmanagement eine deutlich höhere Performance aufweisen, und zwar eine um 35.1 % höhere ROE und eine um 34 % höhere Aktienrendite. Wie bei der im Jahr 2007 publizierten Catalyst Studie wird wiederum darauf hingewiesen, dass dieser Zusammenhang lediglich eine Korrelation und nicht zwingend eine Kausalität darstellt.

Die Soziologin Margret Bürgisser (2003) äussert sich in ihrem Buch „Frau und Karriere“ zur Rolle der Frau in der Wirtschaft. Gemäss Bürgisser (2003) sind Frauen gut ausgebildet, jedoch in Kaderpositionen stark untervertreten. Die Nutzung dieses Humankapitals liege im Interesse der Firmen und diene der langfristigen Sicherung des Arbeitskräftepotentials. Frauen in Entscheidungsfunktionen können Einfluss auf Kultur, Themen und Projekte nehmen. Wie sie weiter ausführt, bringt eine Durchmischung von Männern und Frauen den Firmen langfristig bessere Ergebnisse. Dies widerspiegelt sich nicht nur in einem Imagegewinn, sondern stellt auch einen Wettbewerbsvorteil dar, was sich wiederum positiv auf den Unternehmenswert auswirkt.

Krishnan und Park (2005) untersuchen mittels einer Stichprobe von Unternehmen der Fortune-1000 Liste im Jahr 1998, inwiefern sich der Repräsentanz von Frauen im Topmanagement auf die Unternehmensperformance, gemessen am Return on Assets und dem Return on Sales, auswirkt. Die 679 untersuchten Unternehmen weisen diesbezüglich eine positive Korrelation auf.

Smith et al. (2005) zeigen ebenfalls auf, dass Firmen mit Frauen in hohen Managementpositionen im Vergleich zu anderen Unternehmen eine höhere Performance aufweisen. Weiter weisen sie darauf hin, dass dieser positive Effekt von

der Qualifikation der weiblichen Topmanager abhängt. Im Gegensatz zu anderen Studien kontrollieren die Autoren explizit die Richtung der Kausalität, d. h. sie können nachweisen, dass die höhere Leistungskraft des Unternehmens die Folge des höheren Frauenanteils ist.

Desvaux, Devillard und Baumgarten (2007), Verfasser der oft erwähnten McKinsey Studie „Women Matter“, können ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im höheren Management und der organisatorischen und finanziellen Performance nachweisen. Jedoch konnten erst signifikante Effekte nachgewiesen werden, wenn mindestens drei Frauen dem Führungsgremium angehören, wobei die durchschnittliche Grösse dieser Gremien bei 10 Personen liegt. Dabei verstehen sie unter der organisatorischen Performance Faktoren wie Innovations- und Motivationsfähigkeit, das Erkennen von Fähigkeiten der Mitarbeiter oder ein effektives Performancemanagement. Ihre Resultate basieren auf einer Stichprobe von rund 101 Unternehmen aus Europa, Amerika und Asien, die in verschiedenen Industrien tätig sind.

Kotiranta et al. (2007) finden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen dem Geschlecht des CEOs und der Unternehmensperformance, gemessen an der Rendite auf dem Gesamtkapital (Return on Assets ROA), an der Rendite auf den Investitionen (Return on Investments) sowie an der EBITDA Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz). Aufgrund von Mittelwertsvergleichen der Performancekennzahlen stellen sie fest, dass Unternehmen mit einem weiblichen CEO zwischen 10 bis 20% profitabler sind als Unternehmen, die von Männern geführt werden. Bei dieser Studie gilt es jedoch zu beachten, dass diese Zusammenhänge nur Korrelationen und keine Kausalitäten darstellen.

Schliesslich erbringen Levi et al. (2008) empirische Evidenz für den Umstand, dass ein Zusammenhang besteht zwischen dem Geschlecht des CEOs und der Bewertung von Unternehmen, bzw. den Renditen bei Firmenübernahmen und -käufen. Sie kommen zum Schluss, dass die Übernahmeprämien signifikant tiefer ausfallen, wenn der CEO der übernehmenden Firma eine Frau ist.

## **b. Imagegewinn für das Unternehmen, insbesondere aus Sicht potentieller Arbeitnehmer**

In Rahmen seiner vielzitierten Studie hat Catalyst zusammen mit The Conference Board Europe (2002) Männer und Frauen in höheren Managementpositionen von europäischen Unternehmen zu dem Thema Frauen in Führungspositionen und deren Karrieremöglichkeiten befragt. Dabei kam unter anderem deutlich zum Ausdruck, dass Unternehmen aus folgenden Gründen mehr Frauen in Führungspositionen haben sollten: Weiter ziehen Unternehmen, die weibliche Mitarbeitende schätzen und fördern, automatisch weitere weibliche Talente an.

Im Frühjahr 2002 führten der Verein ACTARES (AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften) und die Fachstelle UND unter der Regie von Buholzer, de Rivaz und Huber (2002) eine Befragung bei 30 börsenkotierten Schweizer Unternehmen zum Thema Chancengleichheit von Frauen und Männern als wichtiger Aspekt sozialer Nachhaltigkeit von Unternehmen durch. Neben der Erhebung von Daten aus der Personalstatistik und über konkrete Massnahmenplanung für die Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit wurde insbesondere auch nach den Beweggründen für diese Massnahmen gefragt. Dabei gaben die Unternehmen an, Schrittmacher auf dem Gebiet der Chancengleichheit sein zu wollen bzw. „employer of choice“ besonders im Hinblick auf kommende demographische Veränderungen zu sein. Die Unternehmen wollen weiter als gute Arbeitgeber anerkannt werden und unternehmen diese Anstrengungen aus Interesse an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heraus.

## **c. Bessere Anbindung der Kunden und Investoren**

In der Studie von Catalyst und The Conference Board Europe (2002) kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Unternehmen unter anderem deshalb von weiblichen Entscheidern profitieren, weil diese im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen die weiblichen Kunden und weiblichen Investoren besser verstehen und deren Bedürfnisse besser abholen können. Dieser Umstand erscheint auch im Hinblick auf die Tatsache, dass 80 % der Kaufentscheide in Haushalten von Frauen gefällt werden, noch wesentlicher.

#### **d. Kommunikations- und Führungsverhalten innerhalb des Unternehmens**

Fetherolf Loutfi (2001) hat unter dem Patronat des International Labour Office (ILO) in Genf eine Anthologie mit 22 im International Labour Review publizierten Artikeln zu Themen rund um Frau und Arbeit herausgegeben. Basierend auf diesen Arbeiten kommt sie zu dem Schluss, dass Frauen in Managementpositionen von Unternehmen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen mehr Wert auf Intuition legen, eine ausgeprägtere Kommunikationspolitik pflegen und die Mitarbeiter zu mehr Kooperation und höherer Einsatzbereitschaft innerhalb der Organisation bewegen können.

Bass und Avolio (1994) untersuchen allfällige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Managern auf den obersten drei Führungsebenen von sechs Fortune Global 500 Unternehmen. Dabei holten sie anfangs der neunziger Jahre im Rahmen einer Umfrage bei den Mitarbeitern detaillierte Informationen zum Führungsverhalten der entsprechenden Manager ein. Gemäss ihren Ergebnissen arbeiten die Angestellten im Durchschnitt lieber für weibliche Manager, und sie sind auch eher bereit, bei weiblichen Vorgesetzten zusätzliche Arbeiten zu erbringen als bei männlichen Chefs. Die weiblichen Manager wurden weiterhin als charismatischer, inspirierender und rücksichtsvoller als ihre männlichen Kollegen bezüglich der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrgenommen. Bezüglich der intellektuellen Stimulation der Mitarbeiter konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Managern festgestellt werden.

Desvaux, Devillard und Baumgarten (2007) erbringen empirische Evidenz für den Umstand, dass sich der Anteil der Frauen im oberen Management (senior management) positiv auf Faktoren wie Innovations- und Motivationsfähigkeit der Mitarbeitenden, das Erkennen von Fähigkeiten der Mitarbeitenden oder ein effektives Performancemanagement auswirkt.

#### **e. Innovations- und Problemlösungspotenzial**

Catalyst und The Conference Board Europe (2002) bringen zum Ausdruck, dass das Zusammenbringen von Leuten mit unterschiedlichem Hintergrund und verschiedenen Perspektiven zu einer erhöhten Innovationsfähigkeit und einem höheren Problemlösungspotenzial der Mitarbeitenden führt.

### 3 Betriebswirtschaftliche Faktoren als Hemmnisse für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen

Das nachfolgende Kapitel beschreibt die Hemmnisse, welche in der Literatur im Zusammenhang mit einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen genannt werden. Der Übersicht und Lesbarkeit halber werden diese betriebswirtschaftlichen Faktoren als Hemmnisse für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen tabellarisch mit den zugehörigen Quellen wiedergegeben und im Anschluss die jeweiligen Studien beschrieben.

Zu bemerken ist, dass Hemmnisse, die zu einer Untervertretung von Frauen in Führungspositionen führen, auf verschiedenen Ebenen vorkommen: auf gesellschaftlicher Ebene, auf individueller Ebene und auf Unternehmensebene. Die Hemmnisse auf Unternehmensebene sowie die durch ein Unternehmen beeinflussbaren Faktoren auf individueller Ebene werden in der nachfolgenden Betrachtung als betriebswirtschaftliche Faktoren eingehender besprochen; die Hindernisse auf gesellschaftlicher Ebene werden in der vorliegenden Studie nicht weiter betrachtet. Im Zentrum der Betrachtungen liegen also fortan nur jene Faktoren, die durch ein Unternehmen direkt beeinflusst werden können.

Tabelle 3: Betriebswirtschaftliche Hemmnisse für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen

Betriebswirtschaftliche Hemmnisse	Quellen
<b>A. Kulturelle Hindernisse</b>	
<b>a. Männlich geprägte Unternehmenskulturen</b>	Arulampalam, W., Booth, A.L. and Bryan, M.L. (2004)  Bass, B.M, and Avolino, B.M. (1994)  Bürgisser, M. (2003)  Catalyst (2001)  Catalyst (2003)  Catalyst (2006)

	<p>Catalyst and The Conference Board Europe (2002)</p> <p>Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. and Baumgarten, P. (2007)</p> <p>Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007)</p> <p>Leu, A., Rütter, H. und Umbach-Daniel, A. (2006)</p> <p>Li, C.A. and Wearing, B. (2004)</p> <p>World Economic Forum (2010)</p>
<p><b>b. Männer verhalten sich in männlich geprägten Unternehmenskulturen weniger im Sinne der Gleichstellung</b></p>	<p>Burke, R.J. (1997a)</p> <p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>Leu, A., Rütter, H. und Umbach-Daniel, A. (2006)</p>
<p><b>B. Strukturelle Hindernisse</b></p>	
<p><b>c. Unterentwickelte Gleichstellungspolitik</b></p>	<p>Buholzer, C., de Rivaz, S. und Huber, D. (2002)</p> <p>Bürgisser, M. (2003)</p>
<p><b>d. Arbeitsbedingungen ignorieren die familiäre Perspektive</b></p>	<p>Buholzer, C., de Rivaz, S. und Huber, D. (2002)</p> <p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>World Economic Forum (2010)</p>
<p><b>e. Unzureichende Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse</b></p>	<p>Burgess, Z. and Tharenou, P. (2002)</p> <p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>Leu, A., Rütter, H. und Umbach-Daniel, A. (2006)</p> <p>Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007)</p>

<p><b>f. Zu wenige und zu wenig adäquate Netzwerke und Mentorings</b></p>	<p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>Catalyst (2001)</p> <p>Catalyst and The Conference Board Europe (2002)</p> <p>Catalyst (2003)</p> <p>Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. and Baumgarten, P. (2007)</p> <p>Falk, S. and Voigt, A. (2006)</p> <p>Krishnan, H.A. and Park, D. (2005)</p> <p>Li, C.A. and Wearing, B. (2004)</p> <p>Linehan, M. and Walsh, J.S. (1999)</p> <p>Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009)</p> <p>World Economic Forum (2010)</p>
<p><b>g. Benachteiligung bei Aus- und Weiterbildung</b></p>	<p>Buholzer, C., de Rivaz, S. und Huber, D. (2002)</p> <p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>Catalyst and The Conference Board Europe (2002)</p>
<p><b>C. Individuelle Hemmnisse</b></p>	
<p><b>h. Frauen haben zu wenig Selbstvertrauen</b></p>	<p>Bürgisser, M. (2003)</p> <p>Claes, M., in: Loutfi, M.F. (ed.) (2001)</p> <p>Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. and Baumgarten, P. (2007)</p> <p>Fischlmayr, I.C. (2002)</p>

### **a. Männlich geprägte Unternehmenskulturen**

*Männlich geprägte Unternehmenskulturen gehen gemäss folgenden Studien von einem männlichen und gleichfalls traditionell geprägten Leadership aus. Weitergefasste Leadershipparten, die auch die Frauen mit einschliessen, fehlen in der Regel. Begleitend dazu weisen derartige Unternehmenskulturen in der Regel stereotype Denk- und Handlungsweisen und eine geschlechterspezifische Sprache und geschlechterunterschiedliche Motivations- und Entgeltsysteme auf. Darüber hinaus gilt eine hohe Leistungsideologie als Norm:*

Basierend auf der Annahme, dass flache Hierarchien mit weniger gebündelter Macht an der Spitze in der Zukunft das erfolgreiche Modell sind, führen Bass und Avolino in ihrer Studie von 1994 zu den Unterschieden von Frauen und Männern in ihrer Funktion als Manager aus, dass der Weg dahin ein neues Verständnis von Leadership bedingt. Ein solches sollte nicht als feminin betrachtet oder bezeichnet werden, sondern eine Form von Leadership sein, die es allen Mitarbeitern erlaubt, sich in bestmöglicher Form zu entfalten und ihr Potenzial auszuschöpfen.

In ihrer Untersuchung von 2006 zur Situation von Frauen in Banken und Versicherungen haben Leu, Rütter und Umbach-Daniel 1400 Mitarbeiter/innen in der Schweiz per Internet befragt. Evaluert wurden verschiedene Faktoren, die für die berufliche Entwicklung von Bedeutung sind – in den Themenbereichen Ausbildung und beruflicher Werdegang, berufliche Ziele und Motivation, Arbeitspensum und Teilzeitarbeit, Karriereaspekte sowie Löhne und Weiterbildung. Als grösstes unternehmensbedingtes Hemmnis orten die Frauen, aber auch viele Männer, die männlich geprägte Unternehmenskultur. Besonders im mittleren Management sei gemäss Aussagen von Personalverantwortlichen die Resistenz gegenüber Frauenförderung wahrnehmbar und das Prinzip „Männern fördern Männer“ gelte nach wie vor häufig. Weiter führen Leu, Rütter und Umbach-Daniel aus, dass Gleichstellungsziele aufgrund alter, traditioneller Denkweise nur mangelhaft umgesetzt werden.

Auch Eagly und Carli kommen in ihrer Untersuchung von 2007 zur Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Führungsarten von Frauen und Männern, verbunden mit den Unternehmenskulturen, ein Karrierehemmnis darstellen. Erfolgreiche Führungsfrauen

werden im Allgemeinen als hinterlistiger und egoistischer wahrgenommen als erfolgreiche Führungsmänner.

Das World Economic Forum hat 2010 eine extensive Studie zur Vertretung und Situation von Frauen in den weltweit grössten Unternehmen publiziert. Die Analyse gibt ein Abbild davon, ob, und wenn ja, wie Massnahmen zur Verminderung des Gender Gaps umgesetzt werden. Die zugrunde liegende Umfrage beinhaltet über 25 Fragen und wurde an die 100 grössten Firmen der OECD-Mitglieder geschickt. Als Resultat konnte für jedes Land ein Profil erstellt werden. In der Schweiz werden folgende Faktoren als grösste Hemmnisse für die Vertretung von Frauen in Führungsfunktionen genannt: männlich geprägte Unternehmenskultur, fehlende familienexterne Kinderbetreuung und fehlende Vorbilder.

Auch bei den Befragungen von Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgarten von 2007 wird die jederzeitige Verfügbarkeit und hohe Leistungsideologie als eines der Haupthemmnisse genannt.

2006 führte das Forschungs- und Beratungsunternehmen Catalyst eine breit angelegte Studie zum Thema der Stereotypisierung durch. Dabei wurde untersucht, inwiefern solche bestehen und welche Rolle kulturelle Unterschiede dabei spielen. Das Ergebnis zeigt, dass durchaus Stereotypisierung besteht. So werden Frauen als menschenorientiert und unterstützend definiert und Männer als Verantwortung für Menschen und Situationen übernehmend.

2001 hat Catalyst eine Studie zur Situation von Frauen bei kanadischen Investmenthändlern veröffentlicht. Darin wurde zusätzlich zu den Personaldaten der beteiligten sieben grössten Investmentfirmen in Kanada eine Umfrage bei 4591 heterogen über die teilnehmenden sieben Firmen verteilten Frauen und Männer durchgeführt, mit einem Rücklauf von 1501. 49 Prozent der Frauen geben hier an, dass Stereotypisierung ein Hemmnis für die Karriere ist.

2002 haben Catalyst und The Conference Board 132 Männer und 500 Frauen in Führungsfunktionen von 20 europäischen Unternehmen hinsichtlich ihrer Karrieremöglichkeiten befragt. Aufschlussreich bei den Befragungen war die unterschiedliche Wahrnehmung der Karrierehemmnisse zwischen den Geschlechtern. So geben 66 Prozent der Frauen im gegensatz zu lediglich 34 Prozent der teilnehmenden Männer die Stereotypisierung als eine Hürde an.

Die Ergebnisse einer dreijährigen Studie zur Evaluation der Fortschritte hinsichtlich Gleichstellung und formulierter Massnahmen veröffentlichte Catalyst 2003 unter dem Titel „Leaders in a Global Economy“. Die Erhebungen wurden in zehn der grössten global tätigen Firmen mit Sitz in den USA durchgeführt. Insgesamt nahmen 1192 Führungspersonen, Männer und Frauen, daran teil. Auch hier wurde von den Frauen Stereotypisierung klar als ein Hemmnis auf der Karriereleiter genannt.

Ebenso kommt Bürgisser in ihrer Abhandlung zum Thema „Frau und Karriere“ (2003) zur Erkenntnis, dass die Unternehmenskultur vieler Organisationen nach wie vor männlich geprägt ist. Diese männliche „Dominanzkultur“ ist gekennzeichnet von Über- und Unterordnung und sieht Frauen in Führungspositionen eigentlich gar nicht vor. Gemäss Bürgisser sind Führungsvorstellungen verknüpft mit Dominanzvorstellungen und werden als solche mit Männlichkeit und männlich attribuierten Eigenschaften und Fähigkeiten assoziiert. Frauen in Führungspositionen sind daher ein Widerspruch in sich und passen nicht in die herrschenden Denkverhältnisse. Demgegenüber setzt eine partnerschaftliche Beziehungskultur an einem Prinzip an, das eher Verbundenheit als Getrenntheit betont und Unterschiede akzeptiert, statt sie abzuwerten. Manche Frauen ziehen partnerschaftlich organisierte Arbeitskontexte vor und meiden solche mit Dominanzkultur. Auch die in männlich geprägten Unternehmenskulturen vorherrschende Dominanz des Rationalitätsprinzips sowie die Auffassung, dass die Qualität des beruflichen Engagements sich an fast beliebig hoher zeitlicher Präsenz messe und an der Bereitschaft, ausserberufliche Bedürfnisse zugunsten des Unternehmens zurückzustellen, lassen Frauen in der Konkurrenz zu Männern bei Führungsfunktionen ins Hintertreffen geraten. Weiter vertritt Bürgisser die Auffassung, dass Frauen weniger macht- und geldorientiert sind als Männer. Auch finden Frauen es nicht attraktiv, sich auf männerdominierte Spielregeln in Unternehmen einzulassen und lehnen Machtspiele überhaupt ab, was in einer männerdominierten Kultur zum Nachteil wird. Hingegen sind Frauen kompromissloser. Mit dem Verzicht auf Karriere schützen Frauen sich davor, sich auf diese zermürende Beziehungsdynamik einlassen zu müssen.

Arulampalam, Booth und Bryan haben in ihrer Studie von 2004 auf Grundlage des Gender Pay Gaps in elf Ländern der Europäischen Union untersucht, ob es einen Glass Ceiling respektive einen Sticky Floor gibt. Bereinigt um solche

Arbeitsmarktcharakteristiken wie Ausbildung und Erfahrung kommen sie zu dem Ergebnis, dass Frauen im Durchschnitt in allen elf Ländern niedrigere Stundenlöhne als ihre männlichen Kollegen haben. Die Höhe der Lohndiskriminierung ist jedoch je nach Land und Lohnstufe unterschiedlich. Von einem Glass Ceiling wird immer dann gesprochen, wenn die Lohndiskriminierung mit wachsender Lohnstufe zunimmt. Ein Sticky Floor liegt dann vor, wenn die Lohndiskriminierung mit abnehmender Lohnklasse grösser wird. Arulampalam, Booth und Bryan gelangen in ihren Betrachtungen weiter zu dem Schluss, dass das Angebot für familienfreundliche Massnahmen einen Einfluss auf die durchschnittliche Lohndiskriminierung und die Verteilung dieser über die Gehaltsklassen hat: in Ländern mit grosszügigeren familienfreundlichen Massnahmen liegt eine kleinere Lohndiskriminierung bei den unteren Lohnstufen und eine grössere bei den oberen Gehaltsklassen vor.

Li und Wearing führen in ihrer Studie von 2005 an, dass die Vertretung von Frauen in führenden Positionen mit der Grösse des Unternehmens zunimmt, jedoch die Lohndiskriminierung ebenfalls grösser wird. Sie beschreiben diesen Umstand als zweiten Glass Ceiling.

#### **b. Männer verhalten sich in männlich geprägten Unternehmenskulturen weniger im Sinne der Gleichberechtigung**

*In männlich geprägten Unternehmenskulturen, wie in Unterkapitel a beschrieben, interessieren sich Männer in der Regel wenig für Gleichstellung und fördern auch primär Männer:*

Bürgisser (2003) ortet eine Ursache für die Untervertretung von Frauen im Kader bei den Männern. So führt sie aus, dass Frauen dann Karriere machen werden, wenn Männer das wollen und sie entsprechend fördern. Noch sei es aber nicht so weit, denn viele Führungsmänner zeigen sich dem Thema Chancengleichheit gegenüber gleichgültig. Auch jüngere männliche Befragte zeigen kaum Anzeichen eines Einstellungswandels. Zwar nehmen die jüngeren Frauen im Vergleich zu ihren älteren Kolleginnen Ungleichheiten kritischer wahr und treten dezidierter für Gleichberechtigung ein, doch verharren jüngere Männer bezüglich vieler Fragen auf den von älteren Geschlechtsgenossen mehrheitlich vertretenen, konservativen Positionen. Eine Ausnahme von dieser Regel stellen Männer dar, die im Privaten

eine egalitäre Partnerschaftsform leben, also keine traditionelle Versorgerehe führen. Sie zeigen sich sensibler und kritischer in der Beurteilung der Geschlechterverhältnisse. Bürgisser (2003) weist weiter darauf hin, dass, während Frauen heute über viele Wahlmöglichkeiten verfügen, die Biografie von Männern immer noch viel eindimensionaler verläuft. Die lebenslange Vollerwerbstätigkeit ist für sie nach wie vor die Norm. Das Ideal der „neuen Väter“ ist zwar sehr in Mode gekommen, trotzdem können es Männer unter den bestehenden institutionellen Bedingungen nur unter Inkaufnahme von Nachteilen oder gar Sanktionen wagen, ihre Berufskarriere zugunsten der Vaterrolle zurückzustellen.

Männer nehmen Frauen als Konkurrenz wahr und weigern sich gemäss Bürgisser (2003), selbst bei verbaler Akzeptanz des Gleichstellungspostulats, wirtschaftliche Macht an das weibliche Geschlecht abzugeben. Männliche Führungskräfte neigen deshalb dazu, ihresgleichen zu fördern und scheuen Risiken, es sei denn, sie wären aufgrund einer Verknappung an Nachwuchskräften dazu gezwungen, ausserhalb des eigenen Netzwerkes zu rekrutieren.

Auch Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) kommen in ihren Befragungen zu der Erkenntnis, dass das Prinzip „Männer fördern Männer“ auch heute noch häufig Grundsatz ist und ein grosses Hemmnis für Frauenkarrieren darstellt.

In seiner 1997 publizierten Studie befragt Burke 280 Frauen aus kanadischen Verwaltungsräten nach ihrer Ansicht zu der Frage, weshalb sie wohl für diese Funktion selektiert wurden. Zu den Erkenntnissen gehören, dass eine erfolgreiche Karriere als wesentlicher Selektionsfaktor wahrgenommen wird. Darüber hinaus waren Visibilität und persönliche Kontakte zu männlichen Verwaltungsratsmitgliedern ein Erfolgsfaktor. Jedoch rapportieren die Befragten auch hier, dass Männer nach wie vor primär Männer nachziehen und der Nominationsprozess auch heute noch stark das Resultat des Männernetzwerkes sei.

### **c. Unterentwickelte Gleichstellungspolitik**

*Eine unterentwickelte Gleichstellungspolitik liegt oft in einem mangelnden Commitment des Managements und einer fehlenden strategischen Verankerung begründet. Folgen daraus sind, wie nachstehende Studien zeigen, dass zu wenig*

*Sensibilisierung für das Thema vorhanden ist, die Programme zu wenig entwickelt sind und als fakultativ wahrgenommen werden:*

Buholzer, de Rivaz und Huber (2002) verweisen in den Erkenntnissen ihrer Umfrage zur Chancengleichheit als Voraussetzung für die Wahrnehmung der Chancengleichheit darauf, dass diese im Unternehmen als Ziel schriftlich festgehalten sein und ihrem Stellenwert im Rahmen der Gesamtpolitik des Unternehmens Ausdruck verliehen werden muss. Ist dies nicht der Fall, fehlt die strategische Verankerung.

Auch Bürgisser kommt in ihrer Abhandlung von 2003 zur Erkenntnis, dass zwar Mitte der 1980er-Jahre unter anderem basierend auf der Initiative „Taten statt Worte“ in zahlreichen Unternehmen Förderungsprogramme initiiert wurden, diese aber keine tiefgreifenden Veränderungen bewirkt haben. Die Initiative selbst wurde 2002 auf Bundesebene eingestellt. Sie führt weiter aus, dass einige Unternehmen Gleichstellungsbeauftragte haben, das Thema Chancengleichheit in männerdominierten Branchen aber nach wie vor ein Stiefkind sei und deshalb die Förderung der Chancengleichheit vom persönlichen Engagement einzelner Vorgesetzter abhängt. Darüber hinaus haben Gleichstellungsbemühungen eher fakultativen Charakter und seien nicht integrierender Bestandteil der Unternehmenspolitik. So gibt es kaum Quotenregelungen oder ein Gleichstellungscontrolling, was die Zielgerichtetheit und Wirkung der Massnahmen schmälert.

#### **d. Arbeitsbedingungen ignorieren die familiäre Perspektive**

*Oft scheitern Massnahmen, weil sie die familiäre Perspektive nicht oder unzureichend berücksichtigen. Hohe Arbeits- und Präsenzzeiten, zu wenig Teilzeitstellen und fehlende Möglichkeiten für Jobsharings im Kader sind ebenso Karrierehemmnisse für Frauen wie zu wenig externe Familienbetreuung und ein minimaler Mutterschaftsurlaub:*

In ihrer Befragung von 2002 finden Buholzer, de Rivaz und Huber 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.

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 zur Erkenntnis kommt, dass die Bindung von Führungspositionen an Vollzeitarbeit für Frauen ein Stolperstein bedeutet. Auch argumentiert sie, dass Teilzeitarbeit zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf regelmässig einen Karrierekiller darstellt, auch wenn diverse Studien nachweisen, dass Führungsverantwortung teilbar ist.

Die Studie des World Economic Forums von 2010 listet für die Schweiz die fehlende familienexterne Kinderbetreuung als ein Haupthemmnis für Frauenkarrieren auf (siehe dazu auch die Ausführungen unter b zu „männlich geprägten Unternehmenskulturen“).

#### **e. Unzureichende Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse**

*Unzureichende Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse manifestieren sich in verschiedener Art und Weise. Oft führt die Fehleinschätzung von Leistungen und Fähigkeiten von Frauen zu einer ungenügenden Förderung durch Vorgesetzte. Aber auch die Voraussetzung von geradlinigen Karriereverläufen widerspricht den Lebenswegen von Frauen. Werden keine öffentlichen Ausschreibungen und externe Personalvermittler miteinbezogen, steht ein Unternehmen oft vor dem Dilemma, potenzielle Kandidatinnen gar nicht zu kennen. Leider gilt auch heute noch oft, dass Frauen mehr leisten müssen als Männer, um gleich akzeptiert zu werden:*

Fehleinschätzungen des Potenzials und der Leistungen von Frauen sind gemäss Bürgisser (2003) massgeblich an der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mitbeteiligt. Die geschlechterspezifische Führungsforschung hat bisher keinen Mangel an Eignung von Frauen für Führungsaufgaben identifizieren können. Bürgisser stellt folgende Hypothese zur ungleichen Potenzialeinschätzung auf:

„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-Rollenorientierung 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.“

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Leistungsbeurteilung von Frauen, die tendenziell schlechter bewertet werden als Männer. Die meisten Unternehmen unterliegen dem Hierarchieprinzip, wonach Frauen mit Führungsansprüchen exotisch wirken. In der Wahrnehmung wird deshalb der Erfolg von Frauen eher als Zufall denn als Leistung bewertet. Eine nachteilige Einschätzung vermindert die Chancen ge- bzw. befördert zu werden und qualifizierte Aufgaben übernehmen zu können. Da den Frauen im Vergleich zu den Männern weniger zugetraut wird, müssen sie, um dennoch den Sprung in eine Führungsfunktion zu schaffen, ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit unter Beweis stellen und in vergleichbaren Positionen mehr als ihre männlichen Kollegen leisten. Diese verminderte Leistungswahrnehmung der Frauen gepaart mit einem geringeren Interesse am beruflichen Weiterkommen durch ihre Vorgesetzten führt gemäss Bürgisser zu einer ungenügenden Förderung von Frauen durch ihre Vorgesetzten.

Weiter führt Bürgisser aus, dass Führungsfrauen permanent in einer sogenannten Double-Bind-Situation leben, das heisst, dass sie angesichts widersprüchlicher Erwartungen fortlaufend riskieren, etwas falsch zu machen. Neigen sie zu betont männlichem Auftreten, wird ihnen von Männerseite „Vermännlichung“ und von Frauenseite „Überanpassung und Distanzierung von anderen Frauen“ vorgeworfen. Betonen sie ihre Weiblichkeit, gehen Frauen das Risiko ein, von ihren männlichen Kollegen als weniger kompetent eingeschätzt zu werden.

Die flexiblen Lebensentwürfe der Frauen, die im Gegensatz zu den geradlinigen beruflichen Laufbahnen bei Männern, welche allgemein als Norm gelten, Knicke und Löcher aufweisen, sind gemäss Bürgisser (2003) ein weiteres Hemmnis. Sie lassen sich schwer mit dem klassischen Karrieremodell vereinbaren: eine Person, die beruflich nicht dauernd am Ball bleibt, hat deshalb in der Konkurrenz um Führungspositionen klar schlechtere Chancen.

Die 2006 durch Leu, Rütter und Umbach-Daniel befragten Mitarbeiterinnen mit und ohne Führungsfunktion geben zu einem signifikanten Anteil an, dass Frauen nicht so schnell befördert werden wie Männer. Die in den qualitativen Interviews befragten Frauen und Personalverantwortlichen steuern als Argument bei, dass Frauen mehr leisten müssen, gleichzeitig aber bei Misserfolgen schneller mit Konsequenzen rechnen müssen als Männer. Weiter wird bemängelt, dass interne Beförderungen häufig ohne Stellenausschreibungen erfolgen und geradlinige Karriereverläufe als Norm gelten.

Auch Eagly und Carli kommen in ihren Ausführungen von 2007 zu dem Schluss, dass bei gleicher Qualifikation Männer schneller befördert werden als Frauen, sogar in traditionell weiblichen Berufen in den Bereichen Erziehung und Gesundheitswesen. 2002 haben Burgess und Tharenou in einer breiten Desk Research Studie die Charakteristiken von Frauen in Verwaltungsräten untersucht. In dieser Studie statuieren sie, dass der Selektionsprozess häufig informal aufgrund von Empfehlungen und Netzwerken durchgeführt wird. Es wird dabei nicht auf einen standardisierten Prozess und objektive Kriterien zurückgegriffen, was die Tendenz zur Folge hat, ähnliche Kandidaten wie die vorhandenen, vorherrschend männlichen Vertreter zu wählen.

#### **f. Zu wenige und zu wenig adäquate Netzwerke und Mentorings**

*Erschwerter Zugang zu Netzwerken und zu wenig adäquate Netzwerke sowie fehlende Vorbilder und Mentorinnen werden in zahlreichen Studien als Hemmnisse für die Vertretung von Frauen in Führungsfunktionen genannt:*

Bürgisser (2003) führt aus, dass, wie aus der Forschung bekannt, der Erwerb von Geschlechts- und Familienrollen weitgehend über das Lernen am Modell stattfindet. Anders formuliert hat das, was Kinder an erwachsenen Vorbildern beobachten, grosse Chancen, auch in ihr Verhaltensrepertoire aufgenommen zu werden. Weil Führungsfrauen, vor allem im oberen Kader, so überaus selten sind, mangelt es jungen Frauen an Leitbildern. Durch diesen Minderheitsstatus werden Kaderfrauen als Aussenseiterinnen wahrgenommen und erleben sich auch selber so. Der Mangel an weiblichen Vorbildern zwingt zur Orientierung an herkömmlichen, sogenannten männlichen Karrieremodellen. Frauen, die also eine Karriere anstreben, müssen sich

ihren Weg gemäss Bürgisser weitgehend alleine suchen, da es noch zu wenige Mentorinnen und Netzwerke gibt, die es sich zur Aufgabe machen, angehende Führungsfrauen zu betreuen. Gemäss Bürgisser bilden Männer primär Netzwerke, zu denen Frauen nur beschränkt Zugang finden. Beim Militär war dies bis vor kurzem besonders ausgeprägt der Fall. So erfüllten Offiziersgesellschaften nicht nur militärische Funktionen, sondern bewiesen auch für wirtschaftliche Beziehungen ihre Nützlichkeit. Obwohl man Frauen nachsagt, sie seien kommunikativer als Männer, neigen sie dazu, den Aspekt der Beziehungspflege zu unterschätzen und zu vernachlässigen. Sie machen sich in Firmen zu wenig bemerkbar und scheuen das unter Männern übliche Networking.

Krishnan und Park führten in ihrer Studie von 2005 eine Analyse darüber durch, wie sich die Repräsentanz von Frauen in Topmanagement Teams auf die Unternehmensperformance auswirkt. Die 679 studierten Unternehmen der Fortune 1000-Liste 1998 weisen diesbezüglich eine positive Korrelation auf. Um Frauen jedoch in die Topmanagement Teams zu bringen, ist auch ihren Ausführungen zufolge ein adäquates Mentoring notwendig.

Terjesen, Sealy und Singh haben 2009 mittels einer extensiven Recherche vorhandener Literatur den Einfluss von Geschlechterheterogenität in Verwaltungsräten auf die Corporate Governance untersucht. In ihren Analysen kommen sie unter anderem zum Schluss, dass die Anzahl der Frauen in Verwaltungsräten mit der Anzahl der Frauen in Führungsfunktionen korreliert. Es wird ausgeführt, dass Frauen im Unternehmen sich durch eine hohe Repräsentanz im Verwaltungsrat inspiriert fühlen und sich dadurch Möglichkeiten für Mentorings und Networking ergeben. Eine unzureichende Repräsentanz von Frauen, so Terjesen, Sealy und Singh, biete zu wenig Mentoring und Networking und führe bei Frauen zu der Empfindung, dass das Geschlecht ein Karrierehemmnis sei.

Gleich argumentieren Linehan und Walsh in ihrer Publikation von 1999. Sie befragten fünfzig Managerinnen aus verschiedenen Bereichen und Sektoren zu ihren Erfahrungen hinsichtlich ihrer Karriere im internationalen Management. Auch sie kommen zu dem Schluss, dass fehlendes Mentoring, Ausschluss von formalen und informalen Netzwerken und fehlende Vorbilder klare Karrierehemmnisse sind.

Falk und Voigt gelangen in ihrer webbasierten weltweiten Befragung von 590 männlichen und weiblichen Führungspersonen zur Architektur des Glass Ceilings zu der Erkenntnis, dass heutige interne Unterstützungsprogramme wie Mentoring und Coaching nicht den Bedürfnissen der Frauen entsprechen.

Li und Wearing haben 2005 die Daten der 350 grössten, UK-börsenkotierten Unternehmen für das Geschäftsjahr 2000 zur Situation von Frauen sowie zu Geschlechterunterschieden in den Verwaltungsräten untersucht. Li und Wearing streichen heraus, dass die Fähigkeit und Möglichkeit erfolgreich zu vernetzen, ein Erfolgsfaktor für den Weg in einen Verwaltungsrat ist. Frauen, welchen der Zugang zu primär männlichen Netzwerken verwehrt ist, stehen limitierten Beförderungsmöglichkeiten gegenüber.

Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgarten haben in ihren Befragungen von 2007 den erschwerten Zugang zu Mentoring als ein Hemmnis eruiert. Dabei haben 31 Prozent der befragten weiblichen MBA-Absolventen angegeben, dass es ihnen leicht fällt, einen Mentor zu finden; bei Männern liegt diese Zahl weit höher, und zwar bei 42 Prozent.

In der Studie von Catalyst aus dem Jahr 2001 geben 57 Prozent der Frauen fehlende Mentoringmöglichkeiten als Karrierehemmnis an. 51 Prozent der teilnehmenden Frauen nennen das Fehlen von weiblichen Vorbildern als Barriere und 48 Prozent fehlenden Zugang zu informalen Netzwerken.

Von den 2002 durch Catalyst und das Conference Board befragten 132 Männern und 500 Frauen geben 64 Prozent der Frauen das Fehlen von weiblichen Vorbildern als Hemmnis an, im Vergleich zu 49 Prozent der Männer; fehlendes Mentoring wird von 61 Prozent der Frauen als Barriere dargestellt, hingegen nur von 31 Prozent der Männer.

In der 2003 publizierte Studie „Leaders in a Global Economy“ von Catalyst nennen die befragten Frauen fehlenden Zugang zu Netzwerken und fehlende Vorbilder als Karrierehemmnisse.

Die Studie des World Economic Forums von 2010 vermerkt für die Schweiz fehlende Vorbilder als ein Haupthemmnis für Frauenkarrieren (siehe dazu auch die Ausführungen unter b zu „männlich geprägten Unternehmenskulturen“).

### **g. Benachteiligung bei Aus- und Weiterbildung**

*Oft führt die Fehleinschätzung des Potenzials und der Leistung von Frauen zur Benachteiligung bei Weiterbildung und Beförderung:*

Für eine ausgewogene Vertretung von Männern und Frauen, vor allem in leitenden und verantwortungsvollen Positionen, spielt die Weiterbildung eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang stellen Buholzer, de Rivaz und Huber in ihrer Umfrage von 2002 fest, dass Frauen in vielen Betrieben weniger gefördert werden als ihre männlichen Kollegen (zum Beispiel Kadernachwuchs). Die Aufschlüsselung der Höhe und Verteilung des Jahresbudgets zeigt denn auch klar, dass Funktionen ohne Führungsverantwortung weniger Unterstützung bekommen und den Männern anteilig mehr zukommt. In Kaderpositionen hingegen wird für Frauen mehr ausgegeben. Da zu diesem Punkt nur ein einziges Institut Angaben gemacht hat, ist diese Aussage mit Vorsicht zu betrachten.

Frauen sind in der beruflichen Weiterbildung untervertreten. Gegenüber ihren männlichen Kollegen werden Frauen, so Bürgisser (2003), weniger häufig weitergebildet. Ein signifikanter Anteil der dazu befragten Unternehmen ist der Ansicht, die Weiterbildung der Männer sei lohnenswerter als die der Frauen. Die allgemeine Vermutung, dass die geringere Teilnahme von Frauen oft mangelndem Interesse der Mitarbeiterinnen zuzuschreiben ist, wird durch eine Befragung, in welcher kein geringeres Interesse seitens der Frauen zum Ausdruck kam, nicht gestützt.

Von den 2002 durch Catalyst und The Conference Board befragten 132 Männer und 500 Frauen geben 47 Prozent der Frauen im Vergleich zu 17 Prozent der Männer fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten als Karrierehemmnis an.

### **h. Frauen haben zu wenig Selbstvertrauen**

*Einige Studien kommen zum Schluss, dass Frauen zu wenig Selbstvertrauen haben, sich also unterschätzen und ungern exponieren, zu wenig „nein“ sagen und deshalb gegenüber den Männern beruflich ins Hintertreffen geraten.*

Gemäss Bürgisser (2003) fehlt es Mädchen schon früh an Selbstvertrauen. So führen sie Erfolge häufig auf glückliche Umstände zurück und tendieren dazu, die Gründe für Misserfolge sich selber zuzuschreiben. Bei Knaben ist dies im Vergleich genau umgekehrt. Mädchen unter- und Knaben überschätzen die eigenen Fähigkeiten tendenziell, was zur Dominanz der Knaben beiträgt. In der Konsequenz haben Frauen für einen beruflichen Aufstieg schlechtere Startchancen als Männer, da ohne ein starkes Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, Misserfolge verkraften zu können, die Frauen gegenüber den Männern im Hintertreffen sind.

Auch Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) evaluieren in ihren Befragungen das mangelhafte Selbstvertrauen der Frauen als ein Hemmnis. Sie kommen zum Schluss, dass Karrierewünsche zwar bei den Frauen vorhanden sind, aber nicht gezeigt oder sogar heruntergespielt werden. Ausserdem finden Leu et al., dass Frauen häufig nicht eigenverantwortlich und von sich aus ihre Karriere planen und in die Hand nehmen. Weiter führen sie aus, dass Frauen Hemmnisse erfahren aufgrund ihrer Scheu vor exponierter Stellung, Angst vor Isolation und Einsamkeit in Führungsetagen sowie des weiblichen Kommunikationsverhaltens.

Fischlmayr kommt in ihrer Literaturrecherche von 2002, ergänzt mit 21 Interviews zu der Frage, ob die weibliche Selbstwahrnehmung eine Barriere für internationale Karrieren sei, analog zum Schluss, dass Frauen partiell selbst für ihre Untervertretung im internationalen Management verantwortlich sind. Mangelndes Selbstbewusstsein und ein entsprechender Auftritt sind daran schuld.

Loufti veröffentlichte 2001 als Herausgeber einen Sammelband mit Beiträgen verschiedener Autoren um das Thema „Women, Gender and Work“. Marie-Theres Claes führt in ihrem Artikel „Women, Men and Management Styles“ unter anderem folgende Gründe auf persönlicher Ebene für die Untervertretung von Frauen in Führungsfunktionen auf: Frauen fühlen sich stets verantwortlich und sagen deshalb zu wenig „nein“. Sie sind immer verfügbar und ihre Türe ist stets offen, sie suchen das Einverständnis und formulieren deshalb oft indirekt und nicht konfrontierend, sie wollen nett sein und gebrauchen deshalb kaum Macht, und sie verhalten sich weniger aggressiv und gehen auch Konfliktsituationen aus dem Weg.

Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgarten haben in ihrer Studie „Women Matter“ von 2007 nebst der Literaturrecherche 50 weibliche und männliche CEOs

von Firmen zu den Barrieren für Frauenkarrieren befragt. Auch hier wurde als eines der Haupthemmnisse das weniger starke Selbstvertrauen der Frauen gegenüber dem der Männer genannt. So schätzen 70 Prozent der Frauen ihre Leistungen gleich ein wie die der Kollegen und Kolleginnen, jedoch stufen 70 Prozent der Männer ihre Leistung höher ein als die ihrer Kollegen und Kolleginnen.

## **4 Konkrete Massnahmen in den Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen**

### **4.1 Einleitung**

Basierend auf der bestehenden Literatur werden in diesem Kapitel die Massnahmen beschrieben, welche Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzen können. Neben den Firmen verfügen die Frauen selber als auch der Staat und die Gesellschaft als Ganzes über weitere Handlungsmöglichkeiten, den Frauenanteil in Führungspositionen von Unternehmen und Organisationen zu erhöhen. Auf diese Massnahmen wird aber im Rahmen dieses Literaturreviews nicht eingegangen.

Es erscheint als zweckmässig und sinnvoll, die Massnahmen, welche in zahlreichen Publikationen genannt werden, nach einem einheitlichen Muster zu ordnen. In einem ersten Schritt werden die Massnahmen in folgende vier übergeordnete Kategorien eingeteilt, welche die relevanten Bereiche eines Arbeitsverhältnisses abbilden:

- (1) Rekrutierung und Beförderung
- (2) Karriereentwicklung und Weiterbildung
- (3) Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- (4) Unternehmensführung und Unternehmenskultur

Zusätzlich zur Beschreibung der Massnahmen wäre geplant gewesen, weiterführende Informationen zu deren Umsetzbarkeit, der Wirksamkeit und deren Kosten zu geben. In der verfügbaren Literatur konnten für die allermeisten Massnahmen keine weiterführenden Angaben dazu gefunden werden. Entsprechend beschränken sich die Ausführungen auf eine Beschreibung der Massnahmen. Dies zeigt auch auf, dass zwar Wissen über Handlungsstrategien zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen vorhanden ist, dass sich dieses aber oft auf die rudimentäre Erwähnung von möglichen Massnahmen beschränkt, ohne vertieft auf deren Umsetzung und allfällige Probleme einzugehen. Tabelle 4 fasst die Massnahmen zusammen.

Tabelle 4: Konkrete Massnahmen in den Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

<b>Massnahmen</b>	<b>Quellen</b>
<b>A. Rekrutierung und Beförderung</b>	
a. <b>Beförderung einer genügend grossen Anzahl Frauen in Managementpositionen</b>	Bürgisser (2003) Helfat et al. (2006) Eagly und Carly (2007) Actares (2008) Mazumder und Wanzenried (2007, 2009) Gratton et al. (2007)
b. <b>Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung</b>	Catalyst (2001) Bürgisser (2003) Eagly und Carli (2007)
c. <b>Objektivierung des Selektionsprozesses bei der Rekrutierung</b>	Burgess und Tharendou (2002) Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)
d. <b>Weitere Massnahmen</b>	Catalyst (2001) Mazumder und Wanzenried (2007)
<b>B. Massnahmen im Zusammenhang mit der Karriereentwicklung und Weiterbildung</b>	
e. <b>Mentoringangebote und frauenfreundliche Netzwerke</b>	Catalyst (2001) Bürgisser (2003)

	<p>Krishnan und Park (2005)</p> <p>Falk und Voigt (2006)</p> <p>Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)</p> <p>Eagly und Carli (2007)</p> <p>Gratton et al. (2007)</p> <p>Actares (2008)</p>
<b>f. Gezielte Laufbahnplanung</b>	<p>Catalyst (2001)</p> <p>Burgess und Tharendou (2002)</p> <p>Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)</p> <p>Eagly und Carli (2007)</p> <p>Mazumder und Wanzenried (2007)</p>
<b>g. Förderprogramme und Weiterbildungsangebote</b>	<p>Catalyst (2001)</p> <p>Bürgisser (2003)</p> <p>Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)</p> <p>Gratton et al. (2007)</p>
<b>h. Transparente und gerechte Entschädigungssysteme</b>	<p>Catalyst (2001)</p> <p>Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)</p>
<b>i. Weitere Massnahmen</b>	<p>Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)</p>
<b>C. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	

<p><b>j. Familienergänzende Kinderbetreuung</b></p>	<p>Bürgisser (2003)                  Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)                  Falk und Voigt (2006)                  Mazumder und Wanzenried (2007)</p>
<p><b>k. Teilzeitstellen für Führungspositionen</b></p>	<p>Bürgisser (2003)                  Quark (2003)                  Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006)                  Mazumder und Wanzenried (2007)</p>
<p><b>l. TopSharing: Jobsharing in Top-Positionen</b></p>	<p>Quark (2003)</p>
<p><b>m. Bildungsangebote für Männer mit Familienpflichten</b></p>	<p>Bürgisser (2003)</p>
<p><b>D. Massnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung</b></p>	
<p><b>n. Quantifizierbare Indikatorensysteme</b></p>	<p>Bürgisser (2003)                  Desvaux et al. (2007)                  Actares (2008)</p>
<p><b>o. Gleichstellungscontrolling</b></p>	<p>Bürgisser (2003)                  Krell (1998)                  Müller und Sander (2005)</p>
<p><b>p. Sensibilisierung der Mitarbeitenden</b></p>	<p>Catalyst (2001)                  Bürgisser (2003)</p>

	Eagly und Carli (2007)
q. <b>Schulung und Einstellung der Personalverantwortlichen</b>	Bürgisser (2003) Mazumder und Wanzenried (2007)
r. <b>Prägung der Unternehmenskultur</b>	Bürgisser (2003) Mazumder und Wanzenried (2007, 2009)
s. <b>Geschlechtergerechte Sprache</b>	Buholzer, C., de Rivaz, S. und Huber, D. (2002)

#### **4.2 Massnahmen im Zusammenhang mit der Rekrutierung und Beförderung**

##### **a. Beförderung einer genügend grossen Anzahl Frauen in Managementpositionen**

Helfat, Harris und Wolfson (2006) plädieren für eine aggressive Beförderung und Anstellung von Frauen in Top-Management Positionen. Dabei soll ein Talentenpool innerhalb des Unternehmens entwickelt werden, aus dem Frauen in Executivepositionen gewählt werden können.

Eagly und Carli (2007) weisen darauf hin, dass nicht nur eine oder zwei, sondern mehrere Frauen in Exekutivpositionen befördert werden sollen, da sonst die Gefahr besteht, dass diese als Alibifrauen klassifiziert werden könnten.

Auch Actares (2008) erwähnt, dass bei Auswahlverfahren für Mitglieder der Unternehmensleitung und des Verwaltungsrates jeweils mehrere Kandidaten vorgeschlagen werden sollen, und darunter sollten auch Frauen sein.

Gemäss Mazumder und Wanzenried (2007, 2009) sollen bei einer Neubesetzung einer Stelle auch gezielt und bewusst auch Frauen in Betracht gezogen werden. Ihre Erkenntnisse basieren auf Interviews mit weiblichen und männlichen

Führungskräften aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zum Thema Frauen und Karriere. Gemäss ihren Erkenntnissen müssen Frauen oft auch aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen dazu motiviert werden, sich auf bestimmte Stellen zu bewerben. Weil bei der Neubesetzung einer Stelle im Top-Management oft keine Frauen zur Verfügung stehen, muss das Unternehmen vermehrt Anstrengungen unternehmen, Frauen bereits auf der Stufe des mittleren Managements aktiv zu fördern.

Gratton et al. (2007) haben im Jahr 2007 im Rahmen einer breit angelegten Studie 61 Organisationen in 12 europäischen Ländern in Bezug auf die Aktivitäten zur Förderung von Frauen untersucht. Auch sie plädieren dafür, eine genügend grosse Anzahl Frauen in hohe Führungspositionen zu befördern.

#### **b. Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung**

Catalyst (2001) erwähnt in ihrer Studie über Frauen im Investmentbanking, dass gerade auch beim Interviewprozess sichergestellt werden muss, dass keine Verzerrungen zu Ungunsten von Frauen existieren.

Bürgisser (2003) weist darauf hin, dass Beurteilungssysteme für Mitarbeitende geschlechterneutral ausgestaltet sein müssen, was zum Beispiel die Beurteilung durch ein gemischtes Team bedingt. Sie erwähnt weiter, dass die Verbesserung von Selektions- und Einstellungsverfahren als wichtige personalpolitische Massnahme dient, um der statistischen und realen Diskriminierung von Frauen vorzubeugen.

Bürgisser (2003) weist weiter darauf hin, dass Vorgesetzte dafür ausgebildet werden müssen, die entsprechenden Nachwuchskräfte auszuwählen. Dabei ist es wichtig, die Entscheidungsgrundlagen für Einstellungen und Beförderungen objektiver und umfassender zu gestalten, so dass subjektive Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeiter weitestgehend ausgeschaltet werden können. Insgesamt braucht es transparente geschlechtsneutrale Bewerbungs- und Selektionsverfahren, insbesondere auch eine geschlechtsneutrale Definition von Stellenbeschreibungen. Auch sollen sich Entscheidungsgrundlagen bei Anstellungen grundsätzlich auf eine breitere Informationsbasis abstützen.

Eagly und Carli (2007) plädieren dafür, die Usanz der langen Arbeitstage zu verändern. Konkret soll die Anzahl Stunden, die eine Person am Arbeitsplatz

verbringt, nicht als Hauptindikator für deren Leistung innerhalb der Organisation dienen. Weiter soll auch die Subjektivität bei der Leistungsbeurteilung verringert werden, was zum Abbau von Vorurteilen bei der Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitenden führt. Gemäss Eagly und Carli (2007) erfolgt eine Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung dadurch, dass die Beurteilungskriterien explizit gemacht werden. Weiter sollte der Evaluationsprozess so gestaltet sein, dass der Einfluss von bewussten und unbewussten Meinungen des Entscheidungsträgers begrenzt ist.

### **c. Objektivierung des Selektionsprozesses bei der Rekrutierung**

Burgess und Tharenou (2002), deren Ausführungen sich zwar auf Verwaltungsratsmitglieder beziehen, weisen darauf hin, dass der Selektionsprozess für Verwaltungsratspositionen oft informell ist und durch persönliche Empfehlungen und Networking zu Stande kommt. Vielmehr sollte ein standardisierter Prozess mit objektiven Kriterien festgelegt werden. Dies würde auch der Tendenz entgegenwirken, dass neue Verwaltungsratsmitglieder den bestehenden, oft männlichen Verwaltungsräten ähnlich sind.

In diesem Zusammenhang weisen Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006), welche eine empirische Studie über die Situation der Frauen in Banken und Versicherungen erstellt haben, darauf hin, dass bei Stellenausschreibungen frauenspezifisches Verhalten miteinzubeziehen ist. Auch die Stellenbeschreibungen sind entsprechend anzupassen, was sich unter anderem in der Formulierung von realistischen Zielen widerspiegelt.

### **d. Weitere Massnahmen**

Catalyst (2001) schlägt vor, spezifische, auf Frauen ausgerichtete Rekrutierungsprogramme zu erstellen. Weiter sollen Unternehmen Verbindungen mit geeigneten akademischen Institutionen herstellen, von welchen Frauen gezielt rekrutiert werden können. Es erscheint auch empfehlenswert, eine Reihe von Rekrutierungsveranstaltungen, die ausschliesslich auf Frauen fokussieren, durchzuführen. Catalyst (2001) empfiehlt weiter, konkrete Ziele bezüglich der Anzahl Frauen, die rekrutiert werden sollen, festzulegen. Schliesslich soll auch überwacht

werden, wie viele Stellenangebote gemacht und wie viele davon akzeptiert wurden, wobei dies nach Geschlecht zu differenzieren ist.

Mazumder und Wanzenried (2007) weisen auf die Wichtigkeit von gezielten Massnahmen hin, Frauen nach einer Beschäftigungsphase den Wiedereinstieg zu ermöglichen.

#### **4.3 Massnahmen im Zusammenhang mit der Karriereentwicklung und Weiterbildung**

##### **e. Mentoringangebote und frauenfreundliche Netzwerke**

Catalyst (2001) empfiehlt die Schaffung von formellen Mentoringprogrammen. Dabei sollen ältere Führungsverantwortliche mit weiblichen „High Potentials“ zusammengeführt werden, und zwar entweder in Gruppen oder alleine. Weiter sollen informelle Mentoringregeln erstellt werden, welche dem Mentor als auch dem Mentee helfen, Erwartungen und Ziele für die Mentoringbeziehung zu definieren, um die Mentoringaktivitäten zwischen Männern und Frauen zu erhöhen. Er erscheint auch wichtig, diese Mentoringbeziehungen nach einer beruflichen Veränderung beizubehalten. Auch soll das Unternehmen Aktivitäten für das offene Networking innerhalb des Unternehmens finanziell unterstützen. Es sollen auch die Beweggründe hinter diesen Netzwerken klar kommuniziert werden. Bei der Schaffung von

Wie Bürgisser (2003) ausführt, plädieren diverse Experten und Expertinnen für Mentorschaften. Dies hängt auch damit zusammen, dass gerade Frauen in Führungspositionen sehr vereinzelt sind und deswegen nicht nur männliche, sondern auch weibliche Vorbilder und Vertrauenspersonen benötigen. Gemäss Bürgisser (2003) muss man sich Mentoring auf betrieblicher Ebene wie folgt vorstellen: Dabei wird eine Frau, die am Anfang ihrer Karriere steht, von einer erfahrenen Kaderperson gezielt und individuell in ihrer Entwicklung unterstützt und in förderliche Netzwerke eingeführt. Das vermittelt ihr Sicherheit und stärkt ihr Selbstbewusstsein. Weiter kann der Austausch mit der Mentorin dazu beitragen, mit berufsbedingten Konflikten gelassener und erfolgreicher umzugehen.

Auch Krishnan und Park (2005) erwähnen die Wichtigkeit von Mentoringprogrammen.

Falk und Voigt (2006) plädieren dafür, das Profil und die Effektivität von Mentoring- und Coachingprogrammen zu schärfen, bzw. zu erhöhen. Dies erfolgt dadurch, indem diese Programme vermehrt auf die Bedürfnisse der Individuen ausgerichtet werden, anstatt uniforme Programme zu implementieren, welche kreativen und ambitionierten Leuten nicht zusagen. Gemäss Falk und Voigt (2006) lässt sich die Effektivität von Mentoring- und Coachingprogrammen damit erhöhen, indem z.B. erfahrenen Führungsleuten die richtigen Anreize zur Teilnahme an diesen Programmen gegeben werden. Dies kann auch dadurch erfolgen, dass ein Teil ihrer Entschädigung von der Teilnahme abhängt. Weiter müssen die Unternehmen den Erfolg der Mentoring- und Coachingprogrammen messen und überwachen, um so die erfolgreichsten Programme identifizieren zu können und einem weiteren Kreis von Mitarbeitenden bekannt und zugänglich zu machen.

Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) fordern, dass Unternehmen Mentoring- und Coachingprogramme aufbauen sollen, in denen Vorgesetzte als Mentoren und Mentorinnen zur Verfügung stehen, um karrierewillige Mitarbeiterinnen aktiv zu unterstützen.

Auch gemäss Gratton et al. (2007) sind sowohl professionelle Netzwerke inner- und ausserhalb des Unternehmens sehr wichtig für den Meinungsaustausch zwischen Frauen als auch für Mentoring- und Coachingzwecke.

Eagly und Carli (2007) weisen darauf hin, Frauen in Exekutivpositionen bei dem Aufbau von sozialem Kapital, z.B. im Rahmen von Mentoringbeziehungen zu unterstützen. Denn bei Familienverantwortung der Mitarbeiterin wird in der Regel aufgrund fehlender Zeit das Networking auf das Minimum beschränkt. Weiter erwähnen sie, dass auch mit ehemaligen Mitarbeiterinnen der Kontakt aufrecht erhalten werden soll, z.B. im Rahmen von Alumni Programmen. So kann leistungsfähigen Frauen der Weg zurück zum Unternehmen offen gehalten werden. Eagly und Carli (2007) schlagen weiter vor, vermehrt geschlechtsneutrale soziale Anlässe für Konferenzen sowie Geschäftsausflüge zu planen. Dabei sollen diese Aktivitäten im Rahmen einer expliziten Kontrolle festgehalten und das Senior Management dafür verantwortlich gemacht werden.

Actares (2008) empfiehlt, ein unternehmensinternes Netzwerk für Frauen mit Führungsaspirationen zu schaffen.

## **f. Gezielte Laufbahnplanung**

Catalyst (2001) schlägt vor, sowohl Männern wie Frauen vermehrt die Möglichkeit zu bieten, die Position innerhalb der Firma zu wechseln, und zwar bezüglich der verschiedenen Bereiche als auch in Bezug auf Stabs- und Linienfunktionen. Insbesondere muss darauf geachtet werden, dass Frauen nicht in Stabspositionen kumulieren, und dass jene Frauen in diesen Positionen in andere Bereiche wechseln. Dabei muss sichergestellt werden, dass der Transferprozess als auch die Kriterien für die Jobqualifikation klar und objektiv sind.

Weiter erwähnt Catalyst (2001), dass während des Leistungsbeurteilungsprozesses langfristige Karrierepläne systematisch und ausführlich diskutiert 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.

Firmeninterne Beförderungen sind gemäss Burgess und Tharendou (2002) ein wichtiger Karrieremechanismus. Damit sollen Frauen innerhalb der Firma die Möglichkeit geboten werden, als Managerinnen Erfahrungen zu sammeln. Zu einem späteren Zeitpunkt könnten diese Frauen unter Umständen eine Position im Verwaltungsrat übernehmen. Weiter plädieren Burgess und Tharendou (2002) dafür, die bestehenden weiblichen Verwaltungsräte breiter einzusetzen, indem sie in wichtige Kommissionen gewählt werden. Insbesondere sollen Frauen im Verwaltungsrat vermehrt Aufgaben übernehmen, welche sich mit Governance Themen befassen.

Wie Krishnan und Park (2005) erwähnen, ist es wichtig, Karriereförderung aus einer organisatorischen als auch einer umweltbezogenen Perspektive zu betrachten. Als Teil der Firmenstrategie sollen Frauen bereits auf unteren Hierarchiestufen gefördert werden.

Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) erachten es als wichtig, Frauen mit entsprechendem Potenzial zu ermitteln und proaktiv bei der Entwicklung ihrer beruflichen Laufbahn zu unterstützen. Diesen Frauen sollen konsequent Kaderstellen angeboten werden, und sie müssen in einer ersten Phase auch begleitet und unterstützt werden. Es sollten auch Veranstaltungen für Frauen und Männer angeboten werden, die frauen-spezifische Laufbahnaspekte klar ansprechen und

firmenspezifische Lösungsmöglichkeiten aufzeigen. Eine Alternative dazu wäre die Integration dieser Fragestellungen in die Einarbeitungsphase von neuen Mitarbeitenden. Schliesslich empfehlen Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) weiter, dass Frauen für Stellvertretungsfunktionen vorgeschlagen werden sollen, in denen sie Führungsverantwortung „unter Anleitung“ übernehmen können. Schliesslich sollten Frauen auch explizit für Auslandseinsätze vorgeschlagen werden, und auch dazu motiviert werden, diese umzusetzen.

Eagly und Carli (2007) führen aus, dass Frauen mittels geeigneter Aufgaben gezielt auf zukünftige Managementpositionen vorbereitet werden sollen. Insbesondere müssen Frauen auch darauf achten, nicht so oft Stabsstellen einzunehmen, sondern bewusst auch Aufgaben in der Linie zu übernehmen.

Auch Mazumder und Wanzenried (2007) stellen fest, dass Unternehmen Frauen befördern sollen und ihnen anspruchsvolle Aufgaben mit den entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten übertragen sollen.

### **g. Förderprogramme und Weiterbildungsangebote**

Catalyst (2001) schlägt vor, den Mitarbeitenden Trainings im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten anzubieten. Dabei stellt die Entwicklung von Fähigkeiten, unterschiedliche Personen zu verstehen und zu führen, einen wichtigen Aspekt dieser Führungstrainings dar. Spezifische Module über das Verständnis von Stereotypen und Kommunikationsfähigkeiten können weiterhelfen, mit falschen Vorstellungen gegenüber den Geschlechtern umzugehen und die entsprechenden Vorurteile abzubauen.

Auch Bürgisser (2003) betont die Wichtigkeit der individuellen Förderung von Nachwuchskräften durch gezielte Weiterbildungsmassnahmen für den Führungsnachwuchs. Sie weist Bürgisser darauf hin, dass Frauen – bedingt durch ihre weiblich geprägte Sozialisation – tendenziell andere Weiterbildungsangebote als ihre männlichen Kollegen benötigen. Diese spezifischen Bedürfnisse sollten von den Weiterbildungs- bzw. Personalverantwortlichen bei den betreffenden Anwärtnerinnen erhoben und in entsprechende Angebote umgesetzt werden.

Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) weisen darauf hin, dass Vorgesetzte karrierewillige Mitarbeiterinnen auf Förder- und Weiterbildungsprogramme hinweisen

und sie für diese Schulungen vorschlagen müssen. Unternehmen sollen ihren Mitarbeiterinnen auch in familienintensiven Phasen Möglichkeiten zur Weiterbildung bieten. Dabei erscheint es wichtig, dass Unternehmen die Zugangsmechanismen zu diesen Förder- und Weiterbildungsprogrammen klar definieren und unternehmensweit kommunizieren. Sie schlagen weiter vor, das Thema Weiterbildung als Pflichtteil in die Qualifikationsgespräche zu integrieren.

Wie Gratton et al. (2007) ausführen, zeigt die Forschung zum Thema Leadership klar auf, dass jene Personen an die Spitze einer Organisation gelangen, die über Erfahrung bei der Führung von komplexen Geschäftsprojekten verfügen, die idealerweise Arbeitserfahrung in Übersee sammeln konnten sowie die eine Fülle von verschiedenen Aufgaben zu bewältigen hatten. Entsprechend müssen Praktiken und Prozesse innerhalb des Unternehmens etabliert werden, die Frauen für die Übernahme solcher Führungsaufgaben vorbereiten.

#### **h. Transparente und gerechte Entschädigungssysteme**

Gemäss Catalyst (2001) müssen die Unternehmen sicherstellen, dass die Entschädigung für Frauen und Männer über alle Stufen und Unternehmensbereiche hinweg gerecht ist.

Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) weisen darauf hin, dass Firmen ihre Lohnsysteme transparent und nachvollziehbar gestalten sollten. Unternehmen dürfen die oft frauenspezifische Zurückhaltung auch nicht zu Ungunsten der Frauen ausnutzen und müssen sich gerecht an der Richtlinie „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ orientieren.

#### **i. Weitere Massnahmen**

Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) schlagen vor, Frauen, die Karriere gemacht haben, unternehmensintern als „Role Model“ zu präsentieren, um damit junge und motivierte Kolleginnen in ihren Wünschen und Zielsetzungen bezüglich Karriere zu bestärken.

#### **4.4 Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

##### **j. Familienergänzende Kinderbetreuung**

Bürgisser (2003) weist darauf hin, dass die Einsatzbereitschaft mancher Frauen (und zunehmend auch familienorientierter Männer) an der Schwierigkeit scheitert, die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit familiären Bedürfnissen zu verbinden. Viele Unternehmen stellen sich immer noch auf den Standpunkt, dass sie sich nicht darum kümmern müssen. Dabei wird die Qualität eines Unternehmens auch daran gemessen, ob Hilfestellungen geboten werden, Beruf und Familie ohne unnötigen Stress unter einen Hut zu bringen. Je besser die Kinderbetreuung organisiert ist, desto engagierter und motivierter kümmern sich die Arbeitnehmenden um ihre Aufgaben. Wie Bürgisser (2003) ausführt, müssen Unternehmen nicht zwingend eine eigene Infrastruktur für Kinderbetreuungsangebote aufbauen. Sie können sich auch mit anderen Unternehmen zusammenschliessen oder Gebrauch von Vermittlungsorganisationen, die Kinderbetreuung anbieten, machen. Wenn sich Firmen in bestehende Kinderbetreuungsangebote einkaufen, bietet dies gemäss Bürgisser (2003) den Vorteil, dass Mitarbeitende unter verschiedenen Standorten, die allenfalls näher an ihrem Wohnort liegen als eine firmeneigene Krippe, wählen können.

Auch Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2003) weisen auf die Wichtigkeit von unterstützenden Massnahmen für Frauen hin, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen.

Falk und Voigt (2006) von Accenture bezeichnen das Vorhandensein einer Infrastruktur und der Flexibilität, die Aufgaben von Familie und Beruf miteinander kombinieren zu können, als zentraler Faktor für die Karriereentwicklung von Frauen in Führungspositionen. Sie weisen darauf hin, dass eine Reihe von Unternehmen - darunter auch Accenture - funktionsfähige Familienunterstützungsprogramme entwickelt haben, die dem privaten als auch dem öffentlichen Sektor als „Best Practice“ dienen könnten. Damit diese Programme in weiten Teilen der Wirtschaft wirkungsvoll eingesetzt werden können, braucht es die Zusammenarbeit zwischen dem privaten Sektor und dem Staat. Es müssen weiter die spezifischen Bedingungen und Bedürfnisse in den jeweiligen Ländern mit in Betracht gezogen werden.

Auch Mazumder und Wanzenried (2007) erwähnen die Wichtigkeit von familienergänzenden Kinderbetreuungsangeboten, wie z.B. subventionierte Krippenplätze, Mittagstische bzw. deren finanzielle Unterstützung.

#### **k. Teilzeitstellen für Führungspositionen**

Bürgisser (2003) weist auf den Umstand hin, dass immer wieder Teilzeitarbeit auf Kaderstufe gefordert wird, um auch Familienfrauen die Ausübung einer Führungsposition zu ermöglichen. Auch heute harzt es immer noch mit der Umsetzung dieses Postulates. Wie sie weiter ausführt, ist Arbeitszeitreduktion im Kader in unserer Arbeitsgesellschaft noch immer mit psychologischen Barrieren, Ängsten und Prestigedenken verbunden. Entsprechend wenig verbreitet ist Teilzeitarbeit im Kader. Es gibt jedoch zunehmend Männer, die gerne im Kader Teilzeit arbeiten würden, um mehr an der Familie teilnehmen zu können oder um anderen Freizeitaktivitäten nachgehen zu können. Entsprechend würden auch diese Männer davon profitieren, wenn man zugunsten der Frauen Teilzeitarbeit im Kader ermöglichte. Bürgisser (2003) gibt denn auch konkrete Beispiele, wo bei Organisationen in der Schweiz Teilzeitarbeit mit Führungsverantwortung bestens funktioniert

In diesem Zusammenhang ist das von Julia Quark und Hans-Ulrich Locher entwickelte Modell TopSharing zu erwähnen, welches den Mythos der unteilbaren Führung zerpflückt (Quark, 2003). Dabei geht es grundsätzlich um ein partnerschaftliches Führungsmodell. Dieses Modell wird etwas detaillierter in Unterabschnitt 4.4.4. beschrieben.

Gemäss Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) sollen Unternehmen Grundlagen für Führungspositionen definieren, die für Teilzeitpensen zur Verfügung stehen. Weiter müssen die Unternehmungen konsequent Teilzeitstellen für Führungspositionen schaffen. Weiter ist es auch sehr wichtig, Männern explizit Führungspositionen anzubieten, in denen Teilzeitarbeit möglich ist. Weiter erwähnen Leu, Rütter und Umbach-Daniel (2006) Job-Sahring als Modell zur individuellen Arbeitszeitreduktion und –gestaltung. Schliesslich weisen die Autorinnen darauf hin, dass es ein klares und kontinuierliches Bekenntnis der Führungsebene zur Teilzeitarbeit bedingt. Dies

könnte sich unter anderem auch dadurch manifestieren, dass Mitglieder der Geschäftsleitung in einem Teilzeitpensum arbeiten.

Mazumder und Wanzenried (2007) erwähnen, dass sich Unternehmen fortlaufend bemühen müssen, Arbeitszeitflexibilisierungsprogramme einzuführen. Obwohl gemäss ihren Erkenntnissen Teilzeitarbeit auf höchster Führungsstufe schwierig zu realisieren ist, gibt es jedoch Positionen mit Führungsfunktion, in denen Teilzeitarbeit möglich ist.

### **I. TopSharing: Jobsharing in Top-Positionen**

Wie Quark (2003) ausführt, gibt es in den Führungsetagen schon lange Teilzeitarbeitende. Denn viele Spitzenmanager haben nebenamtliche Aufgaben in Verbänden, Politik und Militär und sind dadurch gezwungen, ihre Arbeit in weniger als 100 Prozent der Zeit zu erledigen. TopSharing ist ein partnerschaftliches Führungsmodell, nämlich Jobsharing in Top-Positionen. Konkret geht es um ein Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung. Das arbeitsorganisatorische Modell TopSharing setzt Leitplanken für die Planung und Umsetzung von Jobsharing auf Kaderebene, kann aber auch für qualifizierte Arbeitsstellen angewandt werden.

Gemäss Quark (2003) bilden die Prozessorientierung und die für das Projekt zentrale dialogische Kommunikation das Kernstück von TopSharing. Zu den inhaltlichen und arbeitsorganisatorischen Aspekten gehören insbesondere die Aufteilung der Arbeitsaufgaben nach den Kompetenzen und Wünschen der Jobsharing Partnerinnen und Partner, die zeitliche, inhaltliche und räumliche Regelung der Aufgabenerfüllung sowie die Regelung der teaminternen Kommunikation. Auch die Regelung der Rekrutierung und der Ersatz von Jobsharerinnen und Jobsharer sowie die Regelung der Rückkehr in eine Vollzeitstelle gehören dazu.

### **m. Bildungsangebote für Männer mit Familienpflichten**

Bürgisser (2003) weist darauf hin, dass Chancengleichheit ein Thema ist, das auch Männer betrifft. Für viele Männer ist es immer noch schwierig, sich für ein erhöhtes familiäres Engagement stark zu machen. Entsprechend sollten gemäss Bürgisser (2003) auch Männer Räume bekommen, in denen sie ihre Rolle reflektieren und ihre Bedürfnisse artikulieren können. Konkret sollten sie, gleich wie dies bei Frauen idealerweise der Fall ist, aus verschiedenen Laufbahnmustern wählen können.

Wichtig erscheint auch, dass sie für die Wahl von familienorientierten Arbeitszeitmodellen nicht diskriminiert werden.

#### **4.4 Massnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmensführung und Unternehmenskultur**

##### **n. Quantifizierbare Indikatorensysteme**

Bürgisser (2003) weist darauf hin, dass über die Frage der Quotenregelungen geteilte Meinungen herrschen. Wie sie ausführt, können quantifizierbare Zielvorgaben dazu beitragen, den Frauenanteil in Unternehmen bzw. auf bestimmten Hierarchiestufen sukzessive zu erhöhen. Jedoch wird die Legitimität von Quotenregelungen oft angezweifelt, weil diese dem Prinzip „Leistung durch Qualifikation“ zu widersprechen scheinen. Auch wird den Anhängern von Quotenregelungen vorgeworfen, dass sie marktwirtschaftliche Regelungen durch staatliche Interventionen ersetzen würden.

Desvaux et al. (2007) von McKinsey plädieren für die Einführung von Kennzahlen, die sich auf die Dimensionen Geschlecht und Diversity innerhalb des Unternehmens beziehen. Die Schaffung und Überwachung von diesen Indikatoren erhöht die Transparenz innerhalb des Unternehmens bezüglich dieser Dimensionen und stellt der erste Schritt für eine Erhöhung der Geschlechtervielfalt dar. Gemäss Desvaux et al. (2007) sollen sich geeignete Indikatoren zur Messung der Geschlechtervielfalt auf folgende Kennzahlen beziehen:

- 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

Die Überwachung dieser Kennzahlen sollte einerseits das Bewusstsein bezüglich der Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen innerhalb des Unternehmens erhöhen. Andererseits dienen diese Kennzahlen auch als Instrumente, Prioritäten für

zukünftige Aktionen bezüglich der Gleichstellung von Frauen und Männern festzulegen.

Actares (2008) schlägt die Einführung von strategischen Vorgaben vor, welche das Unternehmen zu Chancengleichheit und Diversity verpflichten sollen.

#### **o. Gleichstellungscontrolling**

Ein umfassenderes Instrument als ein Indikatorensystem ist die Etablierung eines Gleichstellungscontrollings. Gemäss Krell (1998) umfasst ein systematisches Gleichstellungscontrolling folgende Elemente:

- Soll-Vorgaben hinsichtlich der wichtigsten Gleichstellungsindikatoren (Männer- und Frauenanteil, usw.)
- das Erstellen eines Informationssystems, das regelmässig Soll-Ist-Vergleiche anstellt
- die Überprüfung der Ergebnisse und die allfällige Erarbeitung weiterer Massnahmen bzw. Vorhaben

Wie Bürgisser (2003) ausführt, ist für den Erfolg von Gleichstellungsmassnahmen entscheidend, dass sie wie andere Aktivitäten einem Controlling unterzogen werden. Es ist auch oft so, dass Massnahmen bewilligt werden, und nach einem Jahr ist immer noch alles beim Alten. Ein Gleichstellungscontrolling hat gemäss Bürgisser (2003) das Ziel, die Gleichstellung bzw. Chancengleichheit in Unternehmen regelmässig einer Prüfung zu unterziehen.

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 (Set von Massnahmen, Methoden, Vorgehensweisen etc.). Mit GSC werden Gender- und Diversity-Ziele in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation integriert.

Konkret heisst das:

1. Die Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittsaufgabe in der Organisation.

2. Die Integration von Gleichstellungszielen in die Strategie, Strukturen und laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation.
3. Die Einbindung der Führungskräfte als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung.
4. Den Einbezug der Mitarbeitenden und ihrer Netzwerke, vor allem bei der Bedarfserhebung und bei der Umsetzung von Massnahmen.
5. Die Stärkung der Kompetenzzentren und Fachpersonen für Gender und Diversity.

Mit Gleichstellungs-Controlling wird bewusst fokussiert, so dass im komplexen Aufgabengebiet des Gender- und Diversity-Managements die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt. Es werden eine beschränkte Anzahl von Gleichstellungszielen ausgewählt, diese aber über mehrere Jahre verbindlich und transparent verfolgt. Gleichstellungs-Controlling soll dazu beitragen, das Zusammenleben und –arbeiten von Frauen und Männern (und weiteren Mitarbeitendengruppen) in den Organisationen zu verändern. Der Veränderungsprozess geht in Richtung einer Organisationskultur, in der Gleichstellung tatsächlich gelebt wird. Gleichstellungs-Controlling schafft Transparenz über die erreichten Teilziele und die Wirkung der initiierten Massnahmen. Es ermöglicht die Steuerung der Gleichstellungsaktivitäten in einer Organisation und trägt somit auch dazu bei, das Gender- und Diversity-Bewusstsein bei den Führungskräften zu erhöhen. GSC stützt sich auf das klassische Controllingverständnis: Controlling verstanden als Planung, Zielbestimmung und Steuerung, das sich aus der Führungsverantwortung ableitet, Resultate zu erreichen. 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 wie z.B. Management by Objectives (MbO) oder Balanced Scorecard.
- Ressourcen für den Umsetzungsprozess (Zeit, Know-how, Geld).

#### **p. Sensibilisierung der Mitarbeitenden**

Gemäss Catalyst (2001) sollen Unternehmen das Bewusstsein dafür erhöhen, ein frauenfreundliches Umfeld zu schaffen. Als möglichen Mechanismus zur Bewusstseinsförderung zu Gunsten eines frauenfreundlichen Umfeldes schlagen sie vor, den Erfolg der eigenen Firma bezüglich dem Frauenanteil regelmässig im Vergleich zur gesamten Industrie als Benchmark zu messen. Weiter empfiehlt Catalyst (2001) für alle Mitarbeitenden sog. weibliche „Role Models“ zu schaffen, indem breit über die Erfolge dieser Frauen kommuniziert wird. Dazu können Newsletters oder Intranets verwendet werden. Weiter sollen sexistische Bemerkungen geahndet werden.

Bürgisser (2003) schlägt Sensibilisierungsprogramme für männliche Vorgesetzte vor. Wie sie ausführt, scheuen traditionell eingestellte männliche Vorgesetzte sich immer noch öfters, sich für weiblichen Nachwuchs zu engagieren, da sie eine solche Förderbeziehung für schwierig halten. Entsprechend müssen sie für diese Thematik sensibilisiert und von der Notwendigkeit entsprechender Massnahmen überzeugt werden.

Auch Eagly und Carli (2007) weisen darauf hin, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich psychologischer Faktoren zu erhöhen, welche Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen nähren.

#### **q. Schulung und Einstellung der Personalverantwortlichen**

Bürgisser (2003) hat in mehreren Fällen die Erfahrung gemacht, dass einer rein verbal bekundeten Aufgeschlossenheit für Chancengleichheit kaum konkrete Projekte gegenüberstehen, und dass auch die Dringlichkeit der entsprechenden Anliegen nicht als hoch eingestuft werden. Eine wichtige Funktion bei einer erfolgreichen Durchführung von Projekten zur Chancengleichheit nehmen unter anderem die Personalverantwortlichen wahr, die auch entsprechend geschult werden müssen.

Mazumder und Wanzenried (2007) weisen ebenfalls auf die zentrale Rolle von Personalverantwortlichen hin. Personalverantwortliche, seien dies Frauen oder

Männer, müssen von Frauenförderung überzeugt sein, was aber in vielen Unternehmen nicht der Fall ist.

#### **r. Prägung der Unternehmenskultur**

Bürgisser (2003) empfiehlt Investitionen in die Unternehmensethik. Wie sie ausführt, legen gerade Frauen Wert auf die Einbindung in ein Unternehmen, das nicht nur wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern auch ethisch eine Linie aufweist und unter anderem auch eine entsprechende Personalpolitik pflegt. Arbeitgeber, die in entsprechende Werte wie Fairness und Kontinuität investieren, gewinnen so an Attraktivität. Wie Bürgisser (2003) weiter ausführt, widerspiegelt die Anerkennung der in Familien- und Freiwilligenarbeit erworbenen Kompetenzen durch Arbeitgebende ein gesellschaftliches Engagement und ist Ausdruck einer ganzheitlichen Sichtweise.

Mazumder und Wanzenried (2007, 2009) betonen die Wichtigkeit der Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur. Insbesondere muss eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich die Frauen wohl fühlen. Weiter muss den Männern aufgezeigt werden, dass Frauen gar nicht so anders sind und für das berufliche Umfeld eine Bereicherung darstellen. Insgesamt muss die Unternehmung den expliziten Willen haben, Frauen an die Spitze des Unternehmens zu bringen. Entsprechend bedingt die Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur ein strategisches Commitment auf der obersten Unternehmensstufe. Konkret bedarf es einer Verankerung der entsprechenden Grundsätze auf strategischer Ebene und muss auch von der Geschäftsleitung glaubhaft unterstützt und vorgelebt werden. Unternehmen müssen weiter sicherstellen, dass zwischen Männern und Frauen ausgewogene Strukturen bestehen und diese auch respektiert werden.

#### **s. Geschlechtergerechte Sprache**

Buholzer, de Rivaz und Huber (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.

## **5 Zusammenfassende Schlussbemerkungen**

Die vorliegende Studie gibt einen Ueberblick über die einschlägige Literatur, die sich mit Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen beschäftigt. Dabei wurden jene Quellen miteinbezogen, welche sich mit den betriebswirtschaftlichen Effekten als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen, mit den entsprechenden Hemmnissen, dass Frauen in diese Positionen gelangen, und schliesslich mit konkreten Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositonen beschäftigen.

Obwohl unterdessen einige Studien zu diesen Problemstellungen existieren, stellt dieses Forschungsgebiet klar ein Randgebiet dar. Dies spiegelt sich insbesondere bei den internationalen Studien auch in der Renomiertheit der Zeitschriften wieder. Insgesamt bringt dieser Literaturüberblick klar zum Ausdruck, dass es sich bei der vorliegenden Problemstellung erstens um eine komplexe Angelegenheit handelt, und dass zweitens die Literatur dazu noch lange nicht abgeschlossen ist. Demnach bedarf es noch zahlreicher weiterer Untersuchungen und Studien, um die Komplexität und Gesamtheit der Problemstellung zu verstehen und zu erfassen und insbesondere auch, um wirkungsvolle Massnahmen daraus zu entwickeln.

Bei den betriebswirtschaftlichen Effekten als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen fällt auf, dass der Einfluss auf die Unternehmensperformance in der Literatur am meisten Beachtung findet. Dabei findet die Mehrheit der Studien einen positiven Effekt der Präsenz von Frauen in Führungspositionen auf die Unternehmensperformance bzw. auf den Unternehmenswert. Erwähnenswert erscheint die Erkenntnis einer Studie, welche einen positiven Effekt erst ab einer Anzahl von drei Frauen im Führungsgremium nachweisen konnte. Es sei an dieser Stelle aber auch erwähnt, dass die meisten Studien bloss eine positive Korrelation und keine Kausalität zwischen der Präsenz bzw. dem Anteil Frauen in Führungspositionen und der Unternehmensperformance nachweisen. Entsprechend müssen die Resultate auch so interpretiert werden. Auch bei den weiteren Effekten, die sich auf die Reaktionen der Investoren, auf die Anbindung von Kunden und Lieferanten, auf den Imagegewinn für das Unternehmen auch Sicht potentieller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, auf die Atmosphäre innerhalb des Unternehmens wie auch auf die Problemlösungskompetenz der Führungsgremien beziehen, können weitgehend positive Einflüsse durch die Präsenz

von Frauen in Führungspositionen nachgewiesen werden. Es gibt aber auch negative Effekte, so zum Beispiel der Umstand, dass aufgrund der Präsenz von Frauen in Führungsgremien die Komplexität der Entscheidungsfindung zunimmt, was dann unter anderem auch zu Konflikten führen kann. Insgesamt lässt sich feststellen, dass aufgrund der einschlägigen Literatur die positiven Effekte als Folge von Frauen in Führungspositionen klar überwiegen und sich auf verschiedene Dimensionen einer Unternehmung auswirken können.

Bei den betriebswirtschaftlichen Hemmnissen für eine höhere Vertretung von Frauen in Führungspositionen kommt deutlich zum Ausdruck, dass es sehr viele und komplexe Gründe gibt, warum der Frauenanteil in Führungspositionen immer noch so gering ist. Ein besonderes Augenmerk gilt der Unternehmenskultur, die oft männlich geprägt ist und in der sich Frauen nicht wohl fühlen. Bei einer solchen Prägung besteht die Gefahr, dass sich Männer weniger im Sinne der Gleichstellung verhalten, was den Effekt einer männlichen Unternehmenskultur noch verstärkt. Ein weiteres zentrales Hemmnis stellen Arbeitsbedingungen dar, welche die familiäre Perspektive zu wenig oder gar nicht berücksichtigen. Aber auch unzureichende Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse wie auch zu wenig entwickelte Netzwerke und Mentoringsysteme für Frauen stellen neben weiteren Faktoren teilweise unüberwindbare Hemmnisse dar. Betrachtet man die Vielzahl der Hemmnisse und auch deren Dimensionen, so erstaunt die geringe Vertretung von Frauen in Führungspositionen wenig.

Wie die vorangehenden Ausführungen klar zum Ausdruck bringen, können Frauen in Führungspositionen mehrheitlich positive betriebswirtschaftliche Effekte auslösen. Auf der anderen Seite bestehen jedoch zahlreiche, teilweise unüberwindbare Hürden, welche Frauen an der Ausübung einer Führungsfunktion hindern. Eine solche Situation kann kein langfristig stabiles Gleichgewicht darstellen. Entsprechend gross sollte das Interesse an den Massnahmen sein, welche den Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zur Verfügung stehen. Tatsächlich kennt die einschlägige Literatur eine Fülle von Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Diese beziehen sich die verschiedensten Bereiche innerhalb der Unternehmen. Angefangen bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden, über die Karriereentwicklung und Weiterbildung, natürlich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis zur Unternehmensführung. Die Vielzahl der aufgeführten

Massnahmen zeigt deutlich, dass Wissen über die Handlungsstrategien zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen vorhanden ist. Jedoch beschränken sich die Ausführungen in der Mehrzahl der Fälle auf die rudimentäre Erwähnung von möglichen Massnahmen, ohne vertieft auf deren Umsetzung und allfällige Herausforderungen damit einzugehen. Entsprechend besteht auch bei der Umsetzung dieser Massnahmen ein grosser Handlungsbedarf, sowohl seitens der Forschung bezüglich der Präzisierung und Konkretisierung dieser Massnahmen, aber auch seitens der Unternehmen, welche diese Massnahmen implementieren und im täglichen Geschäft anwenden sollten.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen über die letzten Jahrzehnte zwar einige Fortschritte erzielt wurden. Gleichzeitig steht fest, dass aber noch sehr viel Arbeit geleistet werden muss, damit das Potenzial von Frauen in Führungspositionen seitens der Wirtschaft und Gesellschaft optimal genutzt werden kann. In diesem Sinne hoffen wir, dass die vorliegende Literaturübersicht einen Anstoss dazu zu leisten vermag.

## 6 Quellenverzeichnis

- Actares/AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften (2008): Auswertung zur Umfrage der Frauenvertretung im Verwaltungsrat und Top-Management.
- Adams R.B., und D. Ferreira (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Finance Economics*, 94, 291-309.
- Adams, R. und P. Funk (2010). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? UPF Working Paper Series, ECGI - Finance Working Paper No. 273/210.
- Arulampalam, W., A.L. Booth, und M.L. Bryan (2004). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across Wage Distributions. IZA Discussion Paper Series, No. 1373.
- Bass, B.M, und B.M. Avolino. (1994). Shatter the glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33, 549-560.
- Buholzer, C., S. de Rivaz, und D. Huber (2002). Chancengleichheit von Frauen und Männern in Schweizer Unternehmen. Fachstelle UND und Actares.
- Bürgisser, M. (2003). Frau und Karriere. Tipps für Arbeitgeber. Schweizerischer Arbeitgeberverband.
- Burgess, Z. und P. Tharenou (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49.
- Burke, R.J. (1997a). Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics*, 16, 909-915.
- Catalyst (2001). Women in Canadian Investment Dealers: Growing the Pipeline.
- Catalyst (2003). Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men.
- Catalyst (2006). Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders.
- Catalyst and The Conference Board Europe (2002). Women in Leadership: A European Business Imperative. Research Report.
- Carter, D.A., B.J. Simkins, und W.G. Simpson (2002). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, Oklahoma State University Working Paper.

- Desvaux, G. and S. Devillard (2008). Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future. McKinsey.
- Desvaux, G., S. Devillard-Hoellinger, und P. Baumgarten (2007). Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey.
- Falk, S. and A. Voigt (2006). The Anatomy of the Glass Ceiling, Barriers to Women's Professional Advancement, Accenture.
- Farell, K.A. and P.L. Hersch (2005). Additions to corporate boards: the effects of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11, 85-106.
- Fetherolf Loutfi, M. (Hrsg. ) (2001). Women, Gender and Work - What is equality and how do we get there. International Labour Office.
- Fischlmayr, I.C. (2002). Female self-perception as barrier to international careers. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 773-783.
- Gratton, L., E. Kelan und L. Walker (2007), Inspiring Women: Corporate Best Practice in Europe. The experience of 61 organisations. The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School.
- Hillman, A.J., C. Shropshire, und Cannella Jr, A.A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards, *Academy of Management Journal*, Vol 50, No. 4, 941-952.
- Huse, M. und A.G. Solberg (2006). Gender-related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21, 113-130.
- Joy, L., N.M. Carter, H.M. Wagner. And S. Narayanan (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Catalyst Studie 2007.
- Kang, E., D.K. Ding, und C. Charoenwong (2009). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*.
- Kotiranta, A., A. Kovalainen und P. Rouvinen (2007), Female Leadership and Firm Profitability. EVA Analysis No. 3, 24.09.2007.
- Krell, Gertraude (1998): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor. In: Krell, Gertraude: Chancengleichheit durch Personalpolitik:

- Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmungen und Verwaltungen. Gabler Verlag Wiesbaden (2. Auflage). S. 13 – 28.
- Krishnan, H.A. and D. Park (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- Leu, A., H. Rütter. und A. Umbach-Daniel. (2006). *FinanzFrau. Die Situation von Frauen in Banken und Versicherungen*. Kaufmännischer Verlag Schweiz.
- Levi, M., K. Li, und F. Zhang (2008). Mergers and Acquisitions: The Role of Gender.
- Li, C.A. and B. Wearing (2004). Between glass ceilings - Female non-executive directors in UK quoted companies. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1, 355-371.
- Linehan, M. and J.S. Walsh (1999). Senior female international managers: breaking the glass border. *Women in Management Review*, 14, 264-272.
- Mazumder, S. und G. Wanzenried (2009). *Unbeirrt weiblich und erfolgreich – 12 Erfahrungsberichte von männlichen Entscheidungsträgern zu Frauen und Karriere*, Band 2, Zug.
- Mazumder, S. und G. Wanzenried (2007). *Unbeirrt weiblich und erfolgreich – 12 Portraits von aussergewöhnlichen Frauen*, Dike Verlag.
- Müller C., und G. Sander (2005). *Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-ROM*. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Kuark, J.K. (2003). *Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze. Mit rechtlichen Hinweisen von Zollinger, K.* Hrsg.: Netzwerk Arbeitsgesellschaft, August 2003.
- Ruigrok, W., S. Peck, und S. Tacheva (2007). Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 546-557.
- Singh, V., S. Vinnicombe, und P. Johnson (2001). Women Directors on Top UK Boards, *Corporate Governance*, Vol 9, Number 3.
- Smith, N., V. Smith, und M. Verner (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. Discussion Paper Series, IZA DP No. 1708.

Terjesen, S., R. Sealy, und V. Singh (2009). Women Directors on Corporate Boards: An Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 320-337.

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

## **7 Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht über das methodische Vorgehen und die Projektphasen .....	5
Tabelle 2: Betriebswirtschaftliche Effekte von Frauen in Verwaltungsräten .....	8
Tabelle 3: Betriebswirtschaftliche Effekte von Frauen in Managementpositionen .....	18
Tabelle 4: Konkrete Massnahmen in den Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.....	41