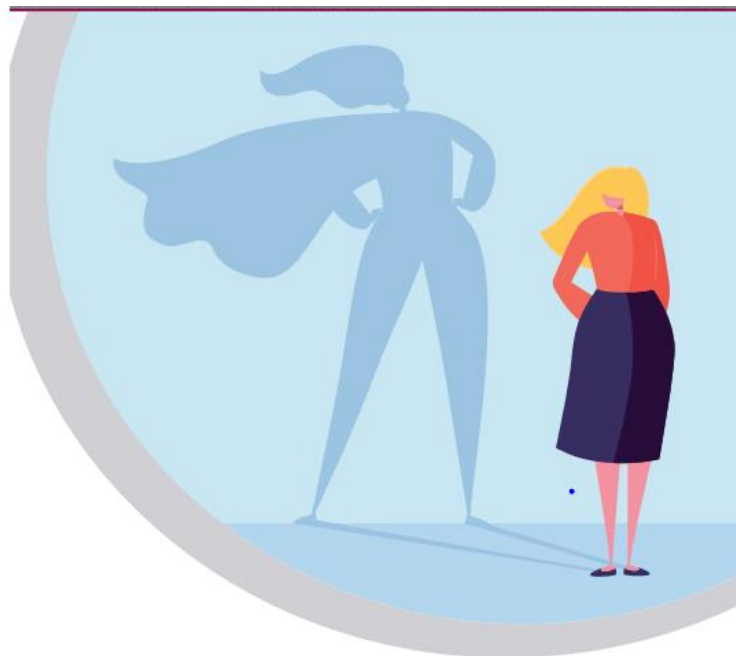


# Gelebte Diversität an der Spitze

*Frauen in Führungspositionen*



Dr. Michèle Etienne  
etienne@innopool.ch

Bern, 18. Oktober 2022

---

# Inhalt

1. Zielsetzung
2. Ausgangslage
3. Gender Diversity in der Schweizer Wirtschaft
4. Karriere: Wonach Männer und Frauen streben
5. Diversity als Strategischer Erfolgsfaktor
6. Fragen und Diskussion

Anhang: Profil Referentin und Quellenverzeichnis

### **Wissensziele**

- Diversity als mehrdimensionales Konstrukt
- Geschlechterdiversität zeigt positive Entwicklung
- Traditionelle Berufs- und Rollenbilder sind in der Gesellschaft tief verankert
- Inklusion heisst alle auf dem Weg der Veränderung mitnehmen
- Einen Weg zurück in die «alte» Arbeitswelt gibt es nicht
- Heute bestimmen die Arbeitnehmenden
- Alle Branchen sind im Wandel und gewinnen an Attraktivität für Frauen
- Die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität ist keine «Raketenwissenschaft»; es gibt pragmatische Ansatzpunkte

### **Umsetzungsziele**

- Eigene Rollenbilder hinterfragen
- Vorbildfunktion übernehmen
- Führungsmodelle anpassen
- Karrieremodelle überdenken und weiterentwickeln
- Sprache als Machtinstrument erkennen und bewusst und umsichtig einsetzen

### **Persönlicher Bezugsrahmen**

- Ebene der obersten Führungsgremien (Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen)
- Expertenorganisationen und -gremien („Elitedenken“)
- Prägung durch die Generation Babyboomer, selber Generation X
- Branchen: Gesundheitswesen, Banken/Versicherung, WP/Treuhand und Öffentlicher Sektor
- Executive Search und Strategieberatung (u. a. 10 Jahre GetDiversity)

### **Wirtschaft: Wir haben ein Problem!**

- Gemäss Fachkräftemangel-Index Schweiz stieg der Fachkräftemangel im Zeitraum 2016 bis 2019 kontinuierlich an
- Im Jahr 2020 ist der Index zwar erstmals um 17% gesunken. COVID-19 hat die Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt verändert und v. a. in kundenorientierten Dienstleistungsberufen oder Industriejobs zu einer zweitweisen Stagnation und Entspannung des Fachkräftemangels geführt
- Von dieser Stagnation ist aktuell nur noch wenig spürbar. Besonders gross ist der Mangel in den Bereichen Ingenieurwesen, Technik, Informatik sowie Humanmedizin und Pharmazie
- Gleichzeitig steigt der generelle Wunsch nach Teilzeitarbeit und neuen Arbeitsmodellen und dies geschlechterunabhängig

## Unterschiedliche Management Attention für strategische Themen

### Symbolbild «Energiekrise»



Foto: Brauneis

### Symbolbild «AG-Attraktivität»



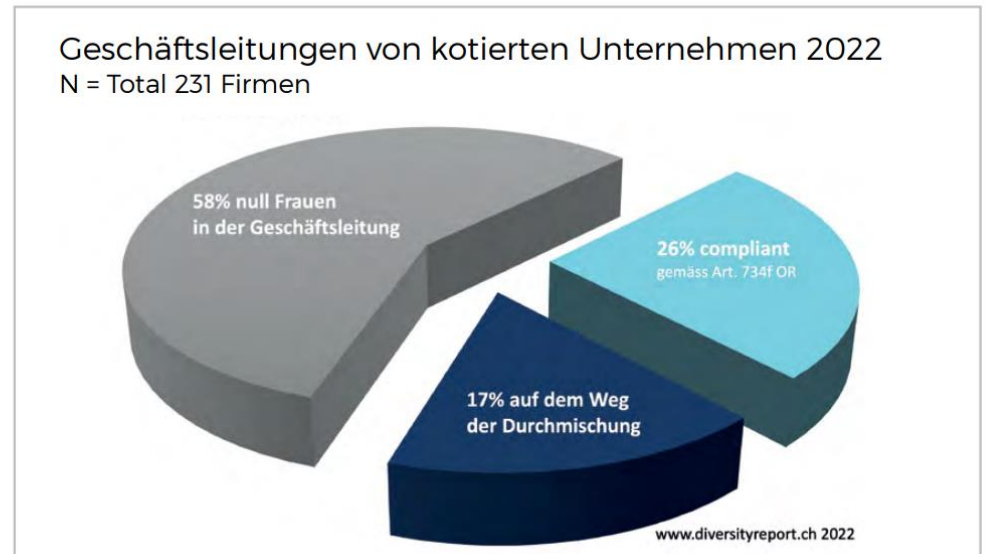
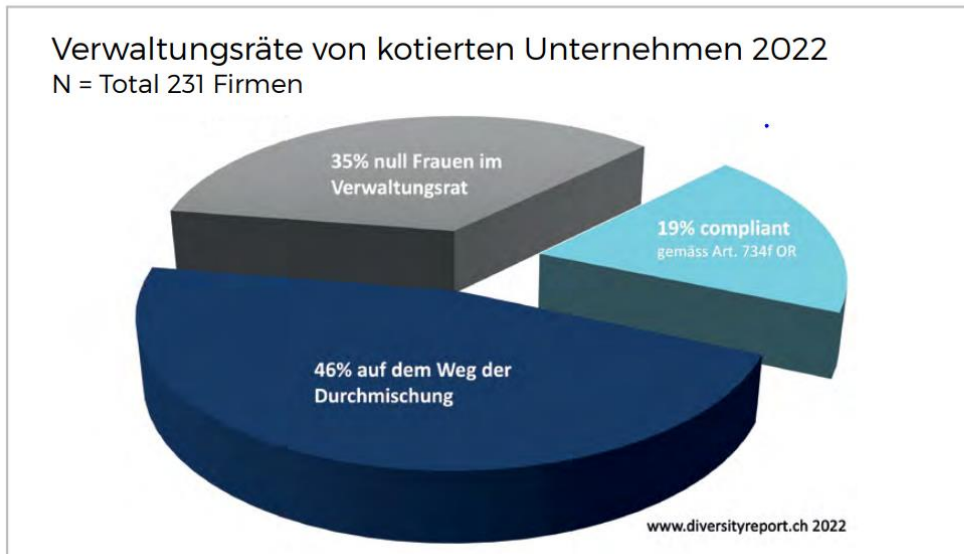
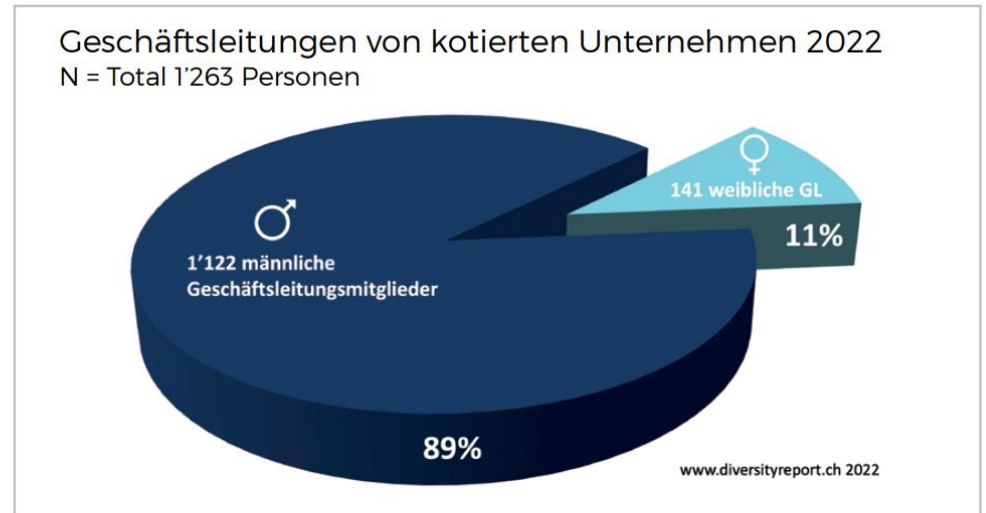
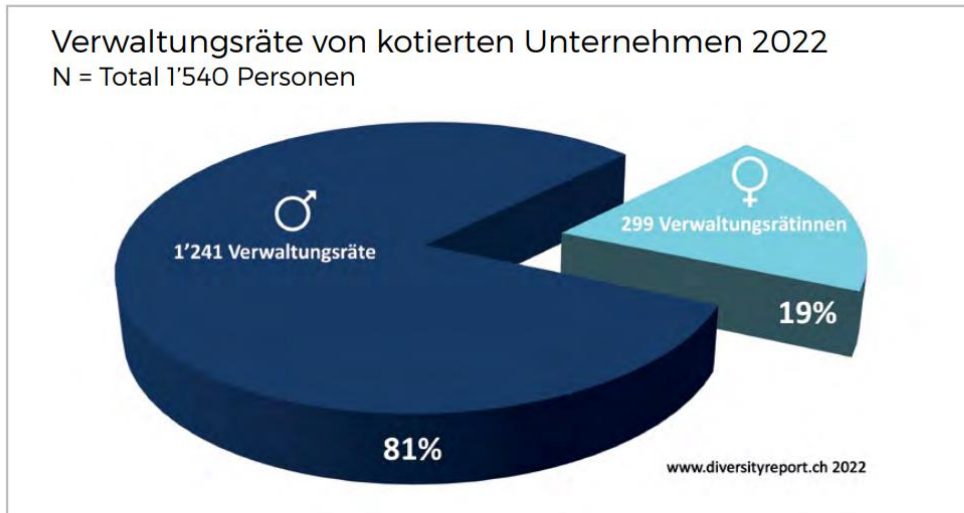
Foto: Rothe

## Begriff Diversity

- Diversität bezeichnet die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Personen(-gruppen)
- Vielfalt kann sich in Bezug auf Geschlecht, Alter, Religion, Ausbildung, Fachkenntnisse, Kultur/Herkunft, Nationalität, Sprache/Sprachregion ergeben
- OR 734f seit 2020: Geschlechterrichtwert für börsenkotierte Firmen (30% Frauen im VR; 20% in der GL, comply-or-explain-Ansatz)
- Der durchschnittliche Schweizer Verwaltungsrat ist rund 59 Jahre alt
- Das Durchschnittsalter eines CEO betrug im Jahr 2021 55 Jahre (2007: 47 Jahre)



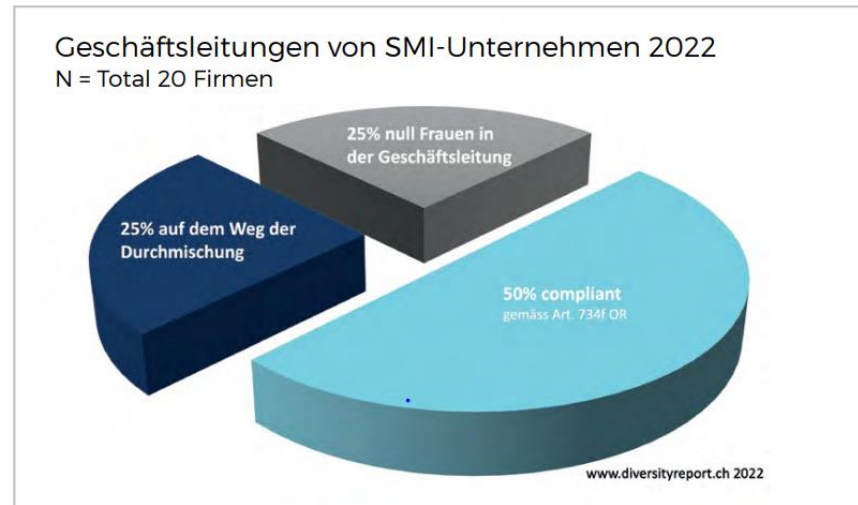
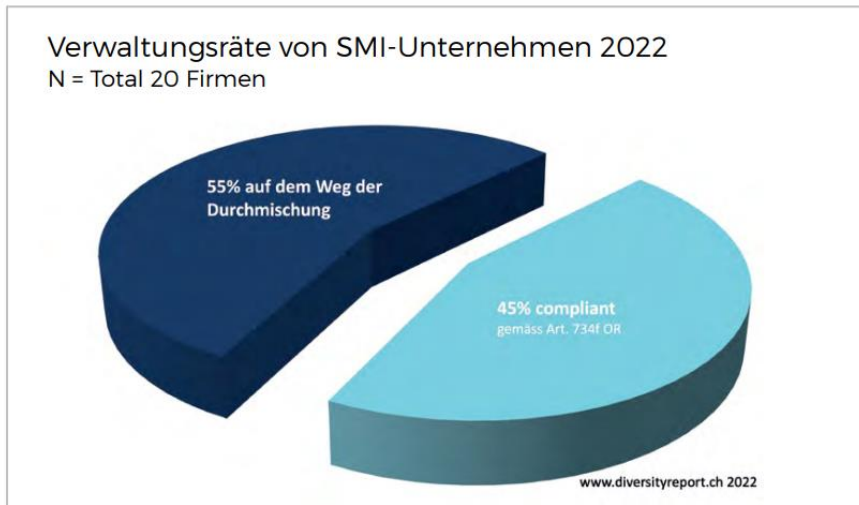
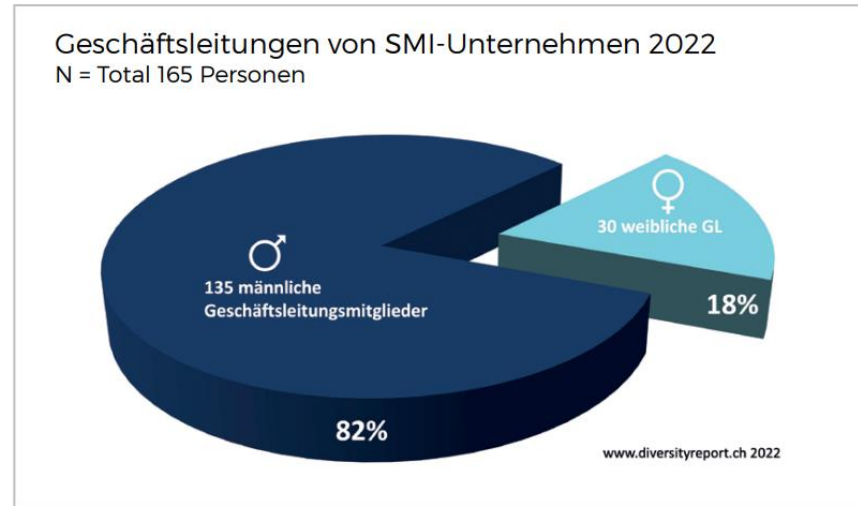
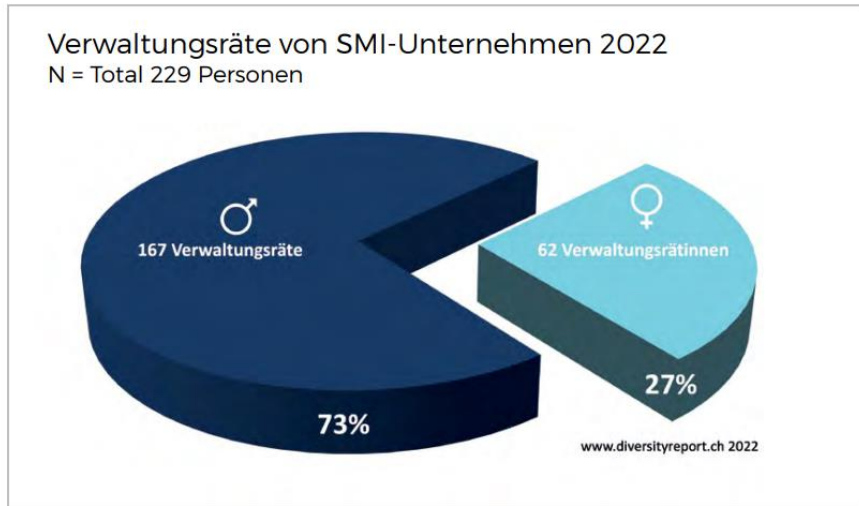
## Gender-Diversity in börsenkotierten Unternehmen





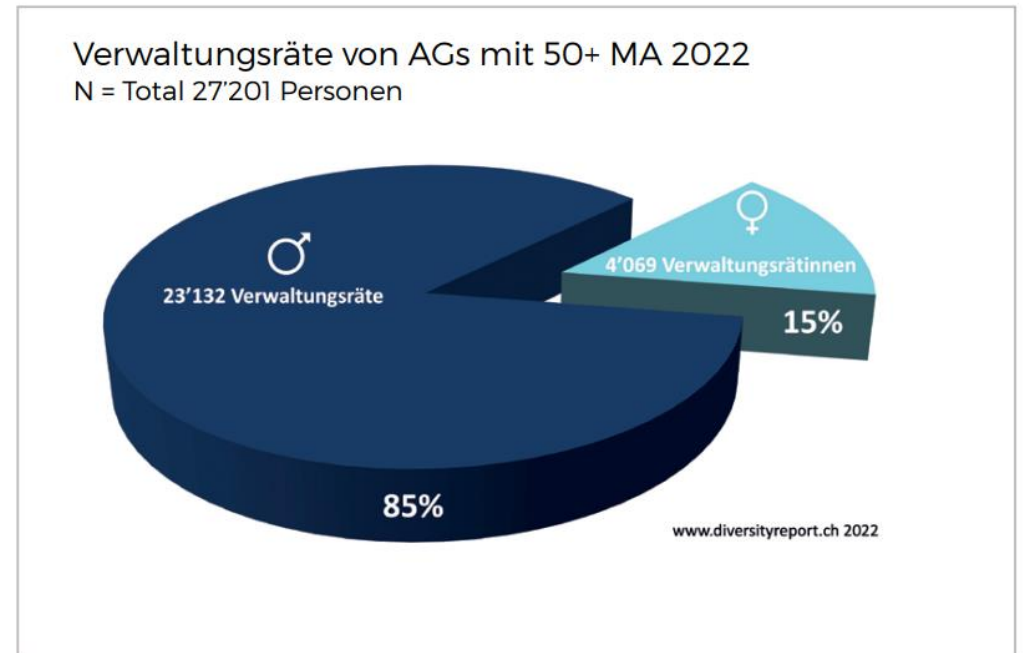
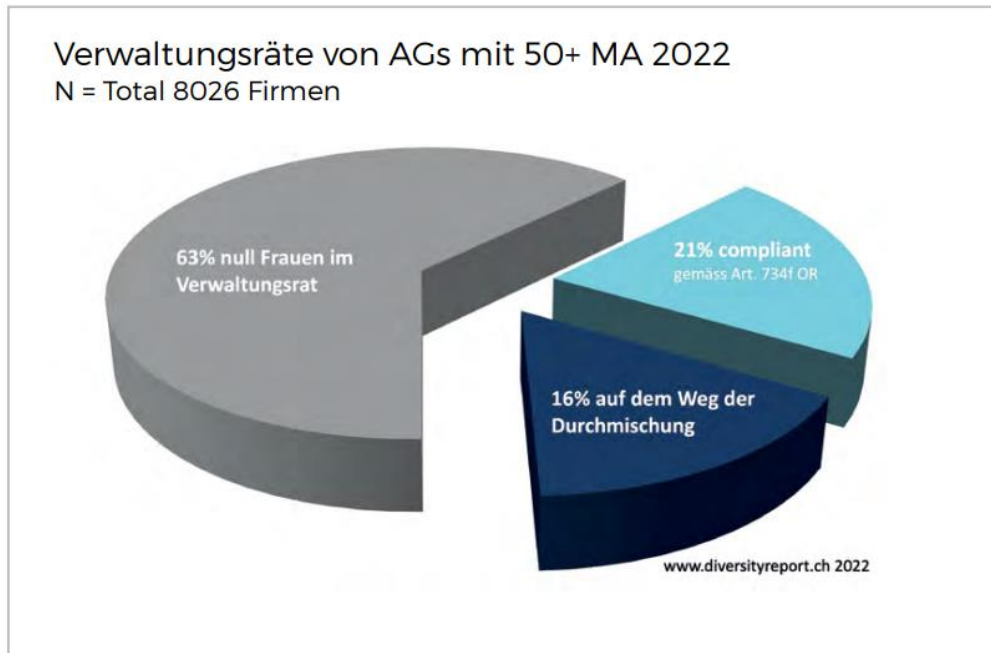
### 3. Gender Diversity in der Schweizer Wirtschaft

## Gender-Diversity in SMI-Unternehmen



Firmen im Swiss Market Index (SMI): bessere Durchmischung dank Einfluss internationaler institutioneller Investoren

## Gender-Diversity in AGs mit 50+ MA



## 4. Karriere: Wonach Männer und Frauen streben

# Themenfokus, Bildsprache und Perspektive



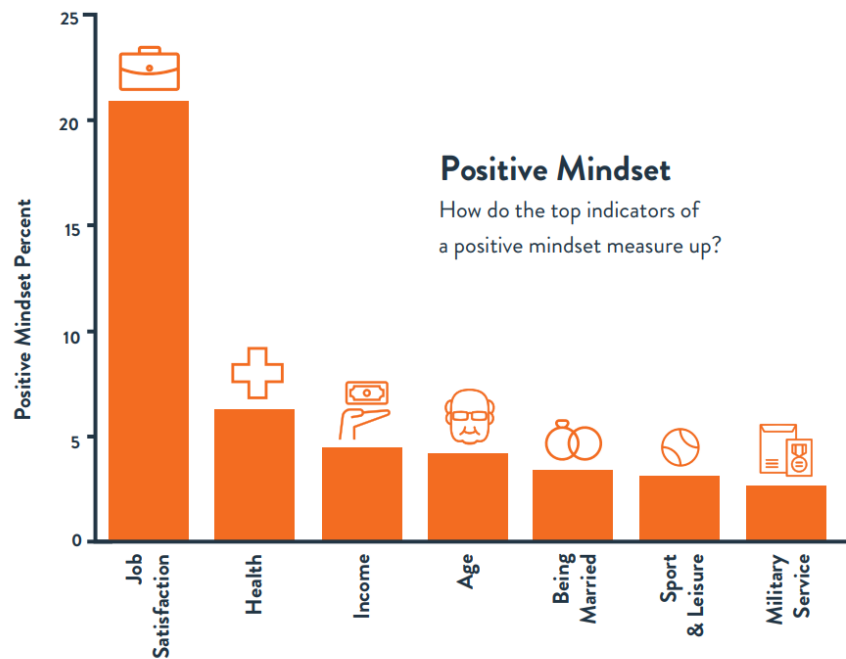
### Phänomen «Opting Out»

- Begriff «Opting Out»: Frauen zwischen 40 und 50 verlassen den eigentlich gut laufenden Karrierepfad
- Schon 1995 berichtete das Fortune Magazine über die Midlife Crisis von Top-Managerinnen in den USA
- Ob Burnout, Langeweile oder eine wachsende Abneigung gegen den „Corporate Bullshit“; Frauen in den besten Jahren verliessen schon damals in grosser Zahl ihre hochdotierten Jobs auf der Suche nach mehr Erfüllung
- Viele nehmen eine Kurskorrektur vor in Richtung altruistischer Jobs und einer besseren Work-Life-Balance
- Ein bedeutender Anteil macht sich selbstständig
- Aber auch ein neues Studium oder ein Sabbatical sind häufig gewählte Wendepunkte
- Dies gilt übrigens für Mütter und kinderlose Frauen im gleichen Ausmass

### Was Frauen bei der Arbeit wichtig ist

- *Entfaltung*: Frauen entfalten sich, wenn sie etwas bewirken können und Einfluss haben, wenn sie sich selbst verwirklichen können. Voraussetzungen für Entfaltung sind Gesundheit und Wohlbefinden, Freiheit und Autonomie.
- *Exzellenz*: Frauen suchen die intellektuelle Herausforderung, um daran zu wachsen, sich zu verbessern und Expertin auf einem Gebiet zu werden. Dafür ist eine wertschätzende Umgebung wichtig. Deshalb brauchen Frauen Anerkennung.
- *Sinn*: Frauen möchten Erwartungen übertreffen. Es ist ihnen wichtig, ehrgeizige Ziele zu erreichen und eine langfristige Wirkung mit ihrer Arbeit zu erzielen. Die Arbeit ist besonders sinnvoll, wenn sie hilft, die Gesellschaft z. B. im Bereich Gesundheit, Bildung, soziale Gerechtigkeit oder Umwelt weiter zu entwickeln.
- *Förderung*: Frauen suchen Mentor:innen, die an sie glauben und ihnen helfen, die nächste grosse Chance zu ergreifen. Sie helfen selber auch, indem sie talentierte jüngere Kolleginnen und Kollegen fördern.
- *Finanzielle Sicherheit*: Frauen wollen eine gerechte Entlohnung

# Zufriedenheit in der Arbeit trägt am meisten zum Wohlbefinden der Männer bei



Quelle: Harry's Masculinity Report, USA 2018

- Men at work are men at peace: everything else flows down from satisfying employment
- Men who have high job satisfaction are more likely to feel optimistic, happy, motivated, emotionally stable, in control and confident
- Job Satisfaction is by far the strongest predictor of positivity, being around three times higher than the next strongest predictor in every region and across the US overall
- And this isn't primarily about money, rather making an impact on a company's success was the main predictor

### **Wenn der Selbstwert (zu) stark vom beruflichen Erfolg abhängt**

- Arbeit nimmt eine zentrale Rolle in unserem Alltag ein. Für viele macht sie einen bedeutenden Teil der Identität aus. Auf den Smalltalk-Klassiker: „Und was machst du so?“ antworten wir mit unserem Beruf: „Ich bin Lehrer:in.“ „Ich bin Manager:in“.
- Wir arbeiten nicht als etwas, wir sind unser Job. Diese hohe Identifikation hängt vom Rollenbild und den Erwartungen unsere Gesellschaft ab.
- Nach wie vor sind traditionelle Rollenbilder verankert, wonach die Männer als Haupt-Ernährer fungieren.
- Jüngere Generationen entwickeln ein Männerbild, das sich von Vorgängergenerationen nicht grundlegend distanziert, sondern das bestehende Fundament bewahrt, festigt und sogar steigert.
- Alternative Lebensentwürfe sind noch immer die Ausnahme und verankern sich deshalb auch nur langsam im kollektiven Gewissen.
- Es braucht Veränderungen auf allen Ebenen der Gesellschaft (z. B. Schule, Ausbildung, Berufsalltag) und eine gezielte Wertschätzung anderer Dinge, wie z. B. Engagement in der Familie, Hobbys, Tätigkeit in Vereinen oder Teilnahme am kulturellen Leben.

## Helden in Not – haben die Männer Angst vor Gleichstellung?

Mögliche Gründe für Abwehrmechanismen:

- **Finanzielle Not:** Mehr Frauen in Führungspositionen bedeuten weniger Toppositionen für Männer. Wer sich als Mann jedoch als Ernährer der Familie begreift, oder von der eigenen Partnerin und der Gesellschaft in diese Rolle gedrängt wird, kämpft darum, seine Position zu erhalten.
- **Psychische Not:** Die Identität des Erfolgsmanns ist immer noch auf Leistung und Zielerreichung gebaut. Da prallen zunehmende Kompetenz von Frauen und das jahrtausendealte Bild von der Überlegenheit des Mannes aufeinander und zerlegen ein lang gehegtes Männerbild.



Bei der Diskussion rund um die Geschlechtergerechtigkeit sehen wir v. a. die „Not“ der Frauen, nie aber die „Not“ von Männern. Warum nicht? Weil Not und Ängste bei Männern nach wie vor ein Tabuthema ist.



### **Ansatzpunkte für Unternehmen**

- Commitment auf der obersten Führungsebene
- Vorbilder schaffen (Frauen, aber auch Männer in neuen Rollenmodellen)
- Diversity als strategische Zielsetzung der Organisation und Verknüpfung mit dem Anreiz- und Controllingsystem
- Diskussion über „Unconscious Bias“ bei der Rekrutierung, Einsatz gemischter Wahlgremien, neue Rekrutierungswege testen
- Karriereplanung beginnt am 1. Arbeitstag und gehört regelmässig auf die Agenda
- Überdenken der traditionellen Karrierepfade im Unternehmen (Ausbildung – Karriere – Austritt; „up or out“)
- Einführung neuer Rollen- und Führungsmodelle wie z. B. Job-Sharing; Top-Pairing; Bogenkarriere, Reverse Mentoring
- Führungsausbildung um die obigen Themen ergänzen
- „Tue Gutes und sprich darüber“

### **Ansatzpunkte für Frauen**

- „Tue Gutes und sprich darüber“ (eigene Sichtbarkeit pflegen)
- Wenn Sie Ambitionen haben: Setzen Sie sich konkrete Karriereziele, und gehen Sie den Weg analytisch und systematisch an
- Beziehen Sie das Umfeld mit ein (Partner:in; Familie; Freundeskreis)
- Gehen Sie nie unvorbereitet in eine Verhandlungssituation (z. B. MAG; Lohn- oder Vorstellungsgespräch)
- Pflegen Sie berufliche Netzwerke, suchen Sie sich Mentor:innen und trauen Sie um Unterstützung anzufragen
- Portieren Sie andere Frauen; ab 3 Frauen in einem Gremium spielt das Geschlecht kaum noch eine Rolle
- Verlassen Sie toxische Umfelder und bewahren Sie sich immer ihren Humor und eine gute Portion Gelassenheit – die gesellschaftliche und demographische Entwicklung ist auf unserer Seite!



- Dr. rer. pol. Michèle Etienne ist seit 1999 im Bereich Executive Search und Strategieberatung als Partnerin von Innopool in den Branchen Gesundheitswesen, Expertenorganisationen und öffentliche Institutionen tätig.
- Als Präsidentin und Mitglied verschiedener Verwaltungsräte kennt sie den Mehrwert vielfältig zusammengesetzter Führungsgremien und setzt sich für eine ausgewogene Diversität auf allen Ebenen ein.
- Michèle Etienne promovierte in Wirtschaftswissenschaften der Universität Bern.  
[www.innopool.ch](http://www.innopool.ch)

## Anhang: Quellenverzeichnis

---

- Fachkräftemangel-Index Schweiz, Zürich, 25. November 2021, <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>
- Diversity Report Schweiz 2022 von GetDiversity, <https://www.diversityreport.ch>
- Gender Intelligence Report 2022 von HSG und advance, <https://www.advance-hsg-report.ch/en/>
- Ladies Drive Magazin, <https://ladiesdrive.world/online/>
- Bilanz Schweizer Wirtschaftsmagazin, [www.handelszeitung/bilanz.ch](http://www.handelszeitung/bilanz.ch)
- Tschüss Karriere. Was Frauen wirklich wollen. Lydia Krüger, Business Ladys, 21. Juli 2021, <https://www.businessladys.de/tschuess-karriere-was-frauen-wirklich-wollen/>
- Women Want Five Things. Sylvia Ann Hewlett and Melinda Marshall, New York 2015, Center for Talent Innovation, [https://www.talentinnovation.org/private/assets/WomenWant%20FiveThings\\_ExecSumm-CTI.pdf](https://www.talentinnovation.org/private/assets/WomenWant%20FiveThings_ExecSumm-CTI.pdf)
- Harry's Masculinity Report, Dr. John Barry, London 2018, University College London, <https://s3.amazonaws.com/harrys-cdnx-prod/manual/Harry%27s+Masculinity+Report%2C+USA+2018.pdf>
- Jungen und Männer im Spagat: Zwischen Rollenbildern und Alltagspraxis. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu Einstellungen und Verhalten. Prof. Dr. Carsten Wippermann, Berlin 2014, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/94088/100b89250f16a96e2100074fc7455e7c/jungen-und-maenner-im-spagat-zwischen-rollenbildern-und-alltagspraxis-data.pdf>
- Männer definieren ihren Selbstwert oft über ihre Karriere — das kann fatale Folgen haben, sagt ein Psychologe. Nathalie Gaulhiac, Business Insider, 3. April 2019, <https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/maenner-definieren-oft-ihren-selbstwert-ueber-ihre-karriere-das-kann-fatale-folgen-haben-2019-4/>
- Helden in Not? Die Angst der Männer vor Gleichstellung. Martina Lackner, Magazin Capital, 5. Juni 2021, <https://www.capital.de/karriere/helden-in-not-die-angst-der-maenner-vor-gleichstellung>