

Frauen und Arbeitsmarkt: Verschwendung vermeiden!

Die Schweizer Wirtschaft leidet unter einem Fachkräftemangel, der sich angesichts politischer Massnahmen zur Eindämmung der Einwanderung noch verschärfen dürfte. Gleichzeitig sind Frauen heute ebenso gut qualifiziert wie Männer und auch zunehmend auf dem Arbeitsmarkt präsent. Viele Frauen würden sich beruflich gerne noch stärker engagieren. Ihre Kompetenzen nicht voll zu nutzen, ist eine wirtschaftliche Verschwendung. Um dies zu ändern, gibt es im Wesentlichen zwei Wege: eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein Überdenken von Stereotypen und Unternehmenskulturen.



Einer der Hemmschuhe für ein stärkeres berufliches Engagement der Frauen ist die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In dieser Hinsicht hat die Schweiz einen beträchtlichen Rückstand aufzuholen.

Foto: Keystone

In der Schweizer Wirtschaft wächst der Bedarf an Fachkräften. Die demografische Alterung hat den Mangel an qualifiziertem Personal bereits verstärkt, und dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren weiter intensivieren. Im vergangenen Jahrzehnt begegneten die Unternehmen dieser Herausforderung, indem sie in grösserer Zahl ausländische Fachkräfte rekrutierten, vor allem aus der Europäischen Union. Doch am 9. Februar hat das Schweizer Volk entschieden, die Zuwanderung zu bremsen.

Nun müssen sich die Wirtschaftsakteure überlegen, wie sie das Arbeitskräftereservoir in der Schweiz optimal nutzen können. Bereits 2011 betonten Bund, Kantone und Sozialpartner anlässlich der Lancierung der Fachkräfteinitiative, dass es wichtig sei, das einheimische Arbeitskräftepotenzial – insbesondere dasjenige der Frauen – besser auszuschöpfen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

Frauen sind heute ebenso gut ausgebildet wie Männer

In der Schweiz ist das Bildungsniveau der Frauen in den vergangenen Jahren beträchtlich gestiegen. Insgesamt haben sie die Männer eingeholt. Bei den Abschlüssen an universitären Hochschulen und Fachhochschulen haben sie die Männer sogar überholt. Nun ist es an der Zeit, die Rendite dieser weitgehend staatlich finanzierten Investitionen zu optimieren.

Innerhalb der Paare verändert sich das Verhältnis zwischen dem Bildungsniveau



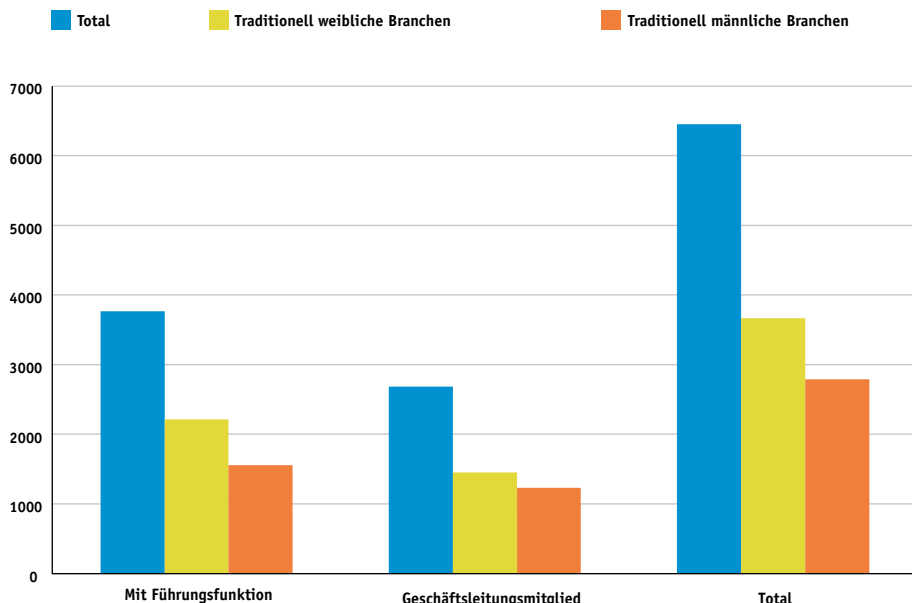
Anne Küng Gugler
Verantwortliche des Dossiers «Beruf und Familie/Frauen und Karriere», Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Martina Schläpfer
Stv. Verantwortliche des Dossiers «Beruf und Familie/Frauen und Karriere», Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Grafik 1

Weiblicher Nachwuchs für Verwaltungsräte von Grossunternehmen: Anzahl Frauen in höherer Kaderfunktion, die über 100 Mitarbeitende führen (Durchschnitt 2010–2013)



Anmerkung: Traditionell weibliche Branchen (Mitarbeitende sind mehrheitlich Frauen): Handel und Reparaturgewerbe; Gastgewerbe; Erziehung und Unterricht; Gesundheits- und Sozialwesen; Kunst, Unterhaltung, private Haushalte und sonstige Dienstleistungen. Traditionell männliche Branchen (Mitarbeitende sind mehrheitlich Männer): Land- und Forstwirtschaft; Verarbeitendes Gewerbe und Energieversorgung; Baugewerbe; Verkehr und Lagerei; Information und Kommunikation; Kredit- und Versicherungsgewerbe; Immobilien und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen; freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen; öffentliche Verwaltung und extraterritoriale Körperschaften.

Quelle: Berechnungen auf der Grundlage der SAKE / Die Volkswirtschaft

der beiden Partner stetig, was sich auch auf ihr berufliches Engagement auswirkt: Bei den Paaren, für die sich aufgrund des Alters der Frau (25 bis 44 Jahre) die Frage einer Familiengründung stellt, war 2012 in 74% der Fälle die Frau mindestens gleich gut ausgebildet wie der Mann. 1990 hatte dieser Anteil noch bei 65% gelegen.¹

Mehrheit der Frauen arbeitet mit hohem Teilzeitpensen oder Vollzeit

Die Frauen sind auf dem Arbeitsmarkt immer präsenter. Diese Realität widerlegt den Mythos, dass der Beruf der Hausfrau seit Kurzem ein Revival erlebe. Wenn man das letzte Jahrzehnt mit den 1990er-Jahren vergleicht, stellt man fest, dass die Erwerbsquote in beiden Jahrzehnten gleich stark gestiegen ist (+15%). Bei den berufstätigen Frauen geht der Trend gleichzeitig in Richtung höherer Penssen. So arbeiten deutlich mehr Frauen Vollzeit (+9% im letzten Jahrzehnt, gegenüber +2% in den 1990er-Jahren). Zwar sind Teilzeitstellen nach wie vor die Regel. Es gibt aber eine deutliche Entwicklung hin zu höheren Penssen: Die Zahl der Frauen mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 50% und 89% hat in diesem Zeitraum um 37% zugenommen, die Zahl derjenigen, die höchstens 50% arbeiten, hingegen lediglich um 3%.²

Wirtschaftliches Potenzial der Frauen

Das Humankapital der Frauen lässt sich auf zwei Ebenen besser nutzen:

- durch eine *verstärkte Beteiligung am Arbeitsmarkt und höhere Penssen*. Dazu sind Rahmenbedingungen notwendig, die es den Frauen ermöglichen, sich auf Wunsch beruflich stärker zu engagieren;
- durch eine *höhere Produktivität*. Heute bestehen hier angesichts der Ausbildung der Frauen häufig Defizite. Beheben liessen sich diese durch eine angemessene Berücksichtigung für verantwortungsvolle Aufgaben, Weiterbildungen und Beförderungen.

Zu wenige Frauen in Führungsetagen

In der Schweiz sind die Frauen wie in den meisten Industrieländern auf Führungsebene stark untervertreten. Daran hat sich auch in den letzten zehn Jahren kaum etwas geändert. 2013 hatten die Frauen in den Verwaltungsräten der 120 grössten Schweizer Unternehmen lediglich 12% der Sitze³ und 1% der Vorsitze inne. Auf Geschäftsleitungsebene ist die Situation noch extremer: Lediglich 6% der Mitglieder und 3% der CEOs sind Frauen.⁴

Diese schwache Vertretung der Frauen überrascht insbesondere im Fall der Verwaltungsräte der grossen Unternehmen, denn Nachwuchs scheint durchaus vorhanden. So gehören mehr als 6000 Frauen in der Schweiz zu den höheren Kadern, welche mehr als 100 Personen führen. Die Hälfte von ihnen ist in traditionell männlich dominierten Branchen tätig (siehe Grafik 1).

Ein stärkeres berufliches Engagement von Frauen, die dies wollen, lässt sich im Wesentlichen auf zwei Wegen herbeiführen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Die erste Möglichkeit besteht darin, dafür zu sorgen, dass Beruf und Familie besser miteinander vereinbar sind. In dieser Hinsicht hat die Schweiz einen beträchtlichen Rückstand aufzuholen. In den letzten Jahren hat sich die Situation zwar verbessert; in zwei Schlüsselbereichen sind aber weitere Fortschritte notwendig: bei der Kinderbetreuung und bei den Arbeitsbedingungen.

Familienergänzende Kinderbetreuung weiter ausbauen

Die Frage der Kinderbetreuung spielt bei beruflichen Entscheidungen von Frauen und zunehmend auch von Männern eine zentrale Rolle. Das Angebot an Betreuungsplätzen

Kasten 1

Informations- und Sensibilisierungsinstrumente des Seco

Publikationen:

- KMU-Handbuch «Beruf und Familie»
- Frauen in Führungspositionen: so gelingt's!
- Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa

Informationsplattform:

- «Vereinbarkeit Beruf und Familie: Massnahmen der Kantone und Gemeinden», www.berufundfamilie.admin.ch.

hinkt dem Bedarf insgesamt weiter hinterher, sowohl für Vorschul- als auch für Schulkinder. Im internationalen Vergleich ist die Schweiz nach wie vor im Rückstand. Die Gemeinden müssen als Hauptverantwortliche solche Einrichtungen stärker finanziell unterstützen. Aktuell subventioniert der Bund die Schaffung von Betreuungsplätzen.

Flexiblere Arbeitsbedingungen anbieten

Damit sich mehr Eltern – Frauen, aber auch Männer – und mehr Arbeitnehmende mit pflegebedürftigen betagten Angehörigen beruflich engagieren können, brauchen sie flexiblere Arbeitsbedingungen. Dies würde es ihnen ermöglichen, die Schnittstelle zwischen Berufstätigkeit und Familienleben besser zu bewältigen. Vielversprechende Lösungen sind mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten (wie Teilzeitstellen und Jobsharing) und beim Arbeitsort (Telearbeit). Entgegen der vorherrschenden Meinung ist die Grösse eines Unternehmens kein Hindernis für eine Personalpolitik, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert. KMU verfügen zwar nicht über die Ressourcen von Grossunternehmen und sind deshalb meistens nicht in der Lage, umfassende Programme umzusetzen. Sie können aber andere, nicht weniger wertvolle Stärken ausspielen: Formalitäten und hierarchische Barrieren sind in KMU weniger ausgeprägt. Dies gibt zusätzlichen Spielraum und macht es einfacher, die gegenseitigen Bedürfnisse abzuklären und rasch individuelle Lösungen zu finden.

Eine solche Flexibilität erfordert jedoch einen Paradigmenwechsel: Die Arbeitsorganisation muss die Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigen, sollte aber weniger auf Präsenzzeit und stärker auf Ergebnisse ausgerichtet sein. Dazu müssen psychologische Barrieren nicht nur bei den Personalverantwortlichen, sondern auch bei Führungskräften aller Stufen abgebaut werden.

Gläserne Decke durchschlagen: Neue Denkmuster und Unternehmenskulturen

Häufig ist die ungenügende Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht das einzige Hindernis für einen beruflichen Aufstieg von Frauen. Denn rund jede dritte Frau mit Tertiärabschluss hat in ihrem Leben keine Kinder.⁵ Alle Menschen haben bewusst oder unbewusst Denkmuster, die stark von den aktuellen soziokulturellen Vorstellungen und Rollenmodellen geprägt sind. Diverse aktuelle Studien aus dem Bereich der Verhaltensökonomie zeigen, dass häufig automatisch geschlechtsbezogene

Verzerrungseffekte (*Gender Bias*) aktiviert werden, wenn Entscheidungsträger das Geschlecht einer Person erfahren, die sich bewirbt.⁶ Diese Effekte beeinflussen die Vorstellungen über das berufliche Potenzial von Frauen, die Bewertung ihrer Leistung und somit auch alle Entscheidungen von der Anstellung über die Weiterbildung bis zur Beförderung.

Die folgenden Beispiele veranschaulichen solche Verzerrungen bei der Leistungsbewertung und die damit verbundenen Folgen: In einer Studie stieg die Chance von Frauen, für ein Orchester rekrutiert zu werden, um 50%, wenn die Bewerberinnen und Bewerber für die Verantwortlichen nicht sichtbar waren, sondern hinter einem Vorhang spielten.⁷ Eine andere Studie ergab, dass Frauen bei Erstfinanzierungen für Jungunternehmen benachteiligt sind. Bei entsprechenden Tests bevorzugten die Investoren Männer gegenüber Frauen selbst bei inhaltlich identischen Präsentationen.⁸ Die Organisations- und Entscheidungsprozesse im Personalbereich sind deshalb zu überdenken. Neue Konzepte sind gefragt. Folgende Massnahmen können zur Verbesserung der Situation beitragen:

- Informationen und Sensibilisierung der Führungskräfte aller Stufen;
- Bewerbungsgespräche vor Vertretern beider Geschlechter;
- Bewertung des Potenzials von Bewerberinnen und Bewerbern sowie der Leistung von Angestellten und Kadern mit gemeinsamen Evaluationen (gleichzeitig und vergleichend) statt mit getrennten (nacheinander und einzeln);
- systematische Erweiterung des Rekrutierungspools für Führungskräfte, insbesondere über persönliche männliche Netzwerke hinaus;
- Festlegung von Selektionskriterien, die das Kompetenzprofil des gesamten (Führungs-)Teams und nicht nur der einzelnen Personen berücksichtigen. ■

1 BFS, Volkszählung und Strukturerhebung, 2014.
 2 BFS, Medienmitteilung vom 25. April 2014 zur Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) 2013.
 3 Bei den börsenkotierten Unternehmen insgesamt beträgt der Anteil 16% (siehe zCapital und Schweizerischer Arbeitgeberverband: Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen. Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften, Zürich, 31. Oktober 2013).
 4 Guido Schilling AG: Schillingreport 2014 – Transparenz an der Spitze: Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich, Zürich.
 5 Aktuellste verfügbare Daten des BFS aus dem Jahr 2000 (Volkszählung).
 6 Siehe z.B. Iris Bohnet, Alexandra van Geen, Max H. Bazerman (2012): When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation, Harvard Kennedy School, Faculty Research Working Paper Series RWP12-009.
 7 Goldin Claudia und Rouse Cecilia (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of «Blind» Auditions on Female Musicians, in: American Economic Review, 90(4): 715–741.
 8 Brooks Alison Wood, Huang Laura, Kearney Sarah Wood und Murray Fiona (2014): Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 111, Nr. 10, 10. März.