

*Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und  
Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG)*



## Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen

### **Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren Ergebnisse der ersten Online – Umfrage Schweizer Führungskräfte**

1. Dezember 2020

Prof. Dr. Julia Nentwich  
Dr. Gabriele Schambach

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt «Leaders for Equality» mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Projekt «Leaders for Equality»  
Prof. Dr. Julia Nentwich  
Dr. Gabriele Schambach  
Nadine Steingruber  
Benjamin Wyss

Girtannerstrasse 6  
CH-9010 St. Gallen  
Telefon +41 (0)71 224 26 38  
leaders4equality@unisg.ch  
www.leaders4equality.ch

## **Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren!**

Männer wollen sich für Gleichstellung engagieren und tun dies bereits. Das ist die zentrale Erkenntnis des Projektes «Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen». Ziel des Projektes ist es, Gleichstellung zu befördern, denn im Management Schweizer Unternehmen mangelt es nach wie vor an Frauen. Viele Unternehmen sind auf der Suche nach weiteren Möglichkeiten, die über die bereits praktizierte Frauenförderung hinausgehen. Die bisher weitgehend unberücksichtigte Gruppe der männlichen Führungskräfte kann als zentraler Akteur für die Gestaltung von Gleichstellung angesehen werden. Deshalb werden im Rahmen des Projektes Unternehmen dabei unterstützt, dieses Potential männlicher Führungskräfte zu erschliessen und einzubeziehen.

Erstmals in der Schweiz – und international – wurden Führungskräfte zum Engagement männlicher Führungskräfte für Gleichstellung und insbesondere «Gender Inclusive Leadership Practices»<sup>1</sup> befragt. Insgesamt 1.190 Führungskräfte aus der gesamten Schweiz beteiligten sich im Frühsommer dieses Jahres an der Online-Befragung. Manager wurden nach ihrem eigenen Beitrag für Gleichstellung befragt, während Managerinnen Auskunft über ihre Wahrnehmung ihrer männlichen Kollegen gaben. Geantwortet haben 69% Männer und 31% Frauen, somit haben mehr Männer den Fragebogen ausgefüllt, als aufgrund der Grundgesamtheit Schweizer Führungskräfte zu erwarten gewesen wäre (63% Männer).<sup>2</sup>

Neben unseren Projektunternehmen Feller AG und Schneider Electric (Schweiz) AG, Genossenschaft Migros Ostschweiz, Helvetia Versicherungen und der Schweizerischen Bundesbahnen SBB haben sich auch unsere Kooperationspartner, die Schweizer Kader Organisation SKO und die Handelszeitung tatkräftig an der Umfrage beteiligt.

Auf den Ergebnissen der Umfrage werden in Zusammenarbeit mit den Projektunternehmen innovative Interventionen und Massnahmen entwickelt, die ab Sommer 2021 in einer online zugänglichen Toolbox allen interessierten Unternehmen, Führungskräften und Gleichstellungsverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>1</sup> Kelan, Elisabeth K. «Men Doing and Undoing Gender at Work: A Review and Research Agenda». *International Journal of Management Reviews* 20, Nr. 2 (2018): 544–58.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12146>. Kelan, Elisabeth. «Linchpin - Men, Middle Managers and Gender Inclusive Leadership». Cranfield, Bedford: Cranfield International Centre for Women Leaders, 2015.

<sup>2</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/11987446/master> [Zugriff am 28.10.2020]

## Management Summary: Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen

- Die zentrale Erkenntnis ist, dass männliche Führungskräfte sich für Gleichstellung engagieren (wollen). Sie sind motiviert, praktizieren Gleichstellungsförderung in ihrem Führungsalltag und sind bereit, sich bei weiteren Aktivitäten zu engagieren. Bereits die Beteiligung von 824 männlichen Führungskräften an der Online-Umfrage zeigt dieses Interesse deutlich.
- Bei zwölf der zur Auswahl stehenden Führungspraktiken hat mehr als ein Viertel der männlichen Führungskräfte angegeben, diese bereits in ihrem Alltag anzuwenden. Die Umsetzung neun weiterer Aktivitäten können sie sich mehrheitlich «auf jeden Fall» bzw. «wahrscheinlich schon» vorstellen.
- Dieses Potential gilt es in Schweizer Unternehmen zu kommunizieren und für weitere Gleichstellungsaktivitäten zu nutzen.
- Die äusserst positive Einschätzung der männlichen Führungskräfte wird allerdings von den zum Verhalten ihrer männlichen Kollegen befragten weiblichen Führungskräften nicht geteilt. Frauen schätzen die Aktivitäten ihrer männlichen Kollegen fast durchgängig weniger positiv ein. Gleichzeitig gehen sie jedoch davon aus, dass viele der genannten Aktivitäten für ihre Kollegen vorstellbar wären. Insofern haben auch die weiblichen Führungskräfte den Eindruck, dass männliche Führungskräfte Gleichstellungshandeln aktiv umsetzen wollen und könnten.
- Die Hauptmotivatoren der männlichen Führungskräfte, sich für Gleichstellung zu engagieren, liegen vor allem in verschiedenen «Business Case» Argumenten begründet. Zudem ist auch das «Gebot der Fairness» ein sehr bedeutsamer Treiber.
- Es gibt jedoch auch Aspekte, durch die sich die männlichen Führungskräfte von einem Engagement für Gleichstellung zurückgehalten fühlen. Insbesondere die Vorstellung, Chancengleichheit widerspreche dem Leistungsprinzip, sehen Männer wie Frauen als die wichtigste Hürde im Engagement für Chancengleichheit an.
- Wesentlich für das Gleichstellungsengagement sind die folgenden drei zentralen inhaltlichen Kernelemente: Die Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur, die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung für Frauen und Männer und die Unterstützung und Ermutigung von Frauen
- Männliche Führungskräfte bestätigen mit ihren Antworten einen Handlungsbedarf, der sich sehr deutlich in den Antworten nach dem wahrgenommenen Inklusionsklima zeigt: Während sich Männer mehrheitlich sehr gut inkludiert fühlen und ihren Unternehmen ein positives Inklusionsklima bescheinigen, ist dies bei den befragten weiblichen Führungskräften deutlich weniger der Fall. Weibliche Führungskräfte fühlen sich im Vergleich weniger gut inkludiert.

- Die Erkenntnisse der Erhebungen weisen deutlich auf eine Strategie in Unternehmen und Organisationen hin, Gleichstellung als gemeinsames Thema von Frauen und Männern zu lancieren. Hier gilt es, auf strategischer Ebene die zentralen Themen der Vereinbarkeit, der Unterstützung von Frauen sowie die Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur gezielt anzugehen und kommunikativ abzustützen.
- Veränderung ist dabei als Organisationsentwicklungsprozess zu begreifen. Wichtig ist dabei, dass sich nicht Frauen an die gegebenen Umstände anpassen müssen, sondern die Organisationen in ihren Abläufen, Kulturen und (Führungs-)Selbstverständlichkeiten so verändert werden, dass Frauen und Männer sich in ihrer Vielfalt integriert fühlen können.
- Männliche Führungskräfte setzen bereits einiges um – dies gilt es zu stärken und sichtbar zu machen. Zugleich sollten weitere mögliche Aktivitäten gefördert werden, für die offensichtlich eine hohe Bereitschaft vorhanden ist. «Gender Inclusive Leadership Practices» sollten in (Weiter-)Bildungs- und Entwicklungsangeboten im Rahmen der regulären Führungskräfteentwicklung aufgenommen und als grundlegende Strategie öffentlich wie unternehmensintern kommuniziert werden.
- Aufgrund der häufig sehr unterschiedlichen Einschätzungen von Frauen und Männern erscheint es besonders wichtig, Gespräche zwischen Frauen und Männern zu initiieren, in denen über Gleichstellung, die damit verbundenen Zielsetzungen und erhofften Effekte gesprochen wird. Hierüber ins Gespräch zu kommen, ermöglicht einen wichtigen Perspektivwechsel, durch den neue Verhaltensweisen erworben werden können. Ein zentrales Instrument können hier Dialog(veranstaltungen) zwischen Männern und Frauen sein.

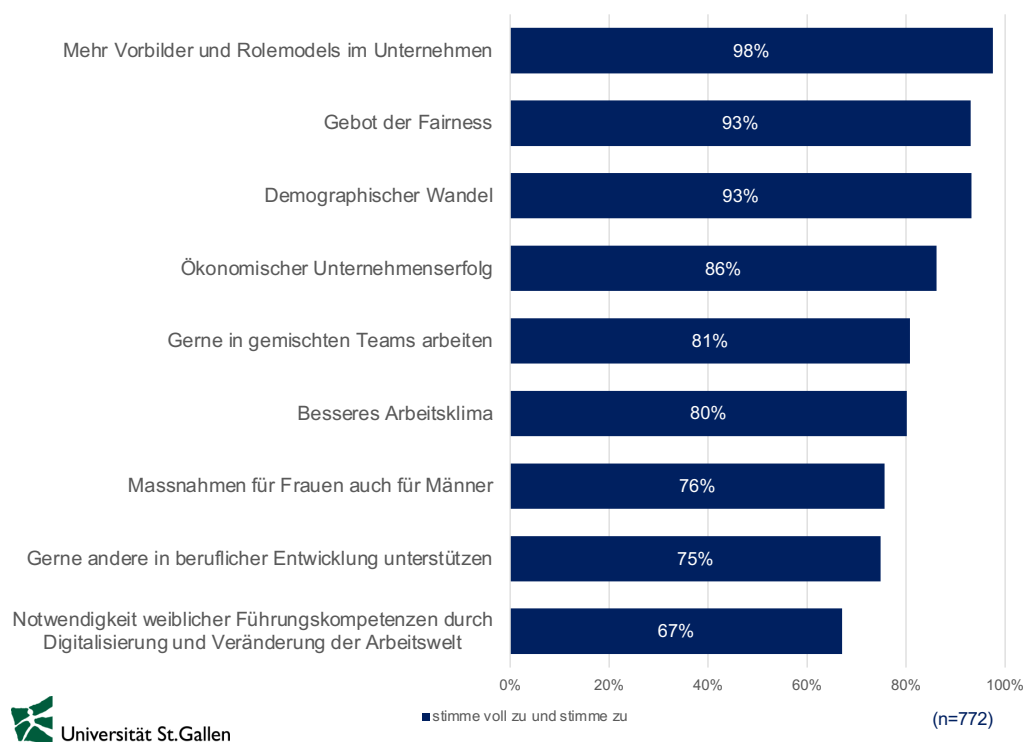
## Inhalt

1. Die Motivation männlicher Führungskräfte – und wie Männer stärker in Gleichstellungsaktivitäten einbezogen werden können.....	6
2. Hürden – oder was Männer zurückhalten kann, sich für Gleichstellung zu engagieren.....	9
3. Gender Inclusive Leadership Practices: Was Männer konkret tun (können).....	11
a. Führungs- und Unternehmenskultur verändern.....	11
b. Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung für Frauen und Männer erleichtern.....	14
c. Frauen unterstützen und ermutigen.....	17
4. Frauen und Männer in Führungspositionen stehen nicht am gleichen Ort.....	20
5. Interventionsbedarf.....	23

## 1. Die Motivation männlicher Führungskräfte – und wie Männer stärker in Gleichstellungsaktivitäten einbezogen werden können

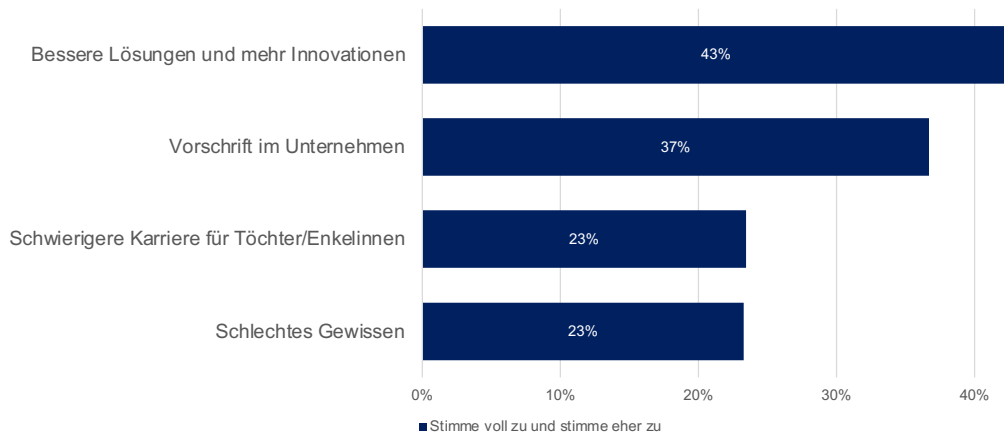
Männliche Führungskräfte in der Schweiz sind äusserst motiviert, sich für Gleichstellung zu engagieren. Viele der in der Umfrage genannten Gründe für ein Gleichstellungseingagement erhielten eine hohe Zustimmung. An erster Stelle stehen die Schaffung von Role Models und Fairnessgründe sowie sogenannte Business-Case Vorteile, die Führungskräfte für das Unternehmen bzw. aus ihrer Position heraus deutlich wahrnehmen. Auch Aspekte der Zusammenarbeit spielen eine wichtige Rolle. Hier zeigt sich, dass Gleichstellung längst kein Frauenthema mehr ist.

### Warum sich Männer für Gleichstellung engagieren



Weniger als fünfzig Prozent Zustimmung findet einzig der Business Case-Aspekt, dass gemischte Teams für bessere Lösungen und mehr Innovationen sorgen. Auch scheinen Vorschriften im Unternehmen nur ein geringer Motivationsgrund für ein Gleichstellungseingagement männlicher Führungskräfte zu sein – wobei offenbleibt, ob Vorschriften generell nicht motivieren oder ob in den jeweiligen Unternehmen keine Vorschriften vorhanden sind. Stärker persönliche Aspekte, wie zum Beispiel der Blick auf die eigenen Töchter oder Enkelinnen oder ein mögliches schlechtes Gewissen werden weniger häufig genannt.

## Warum sich Männer für Gleichstellung engagieren

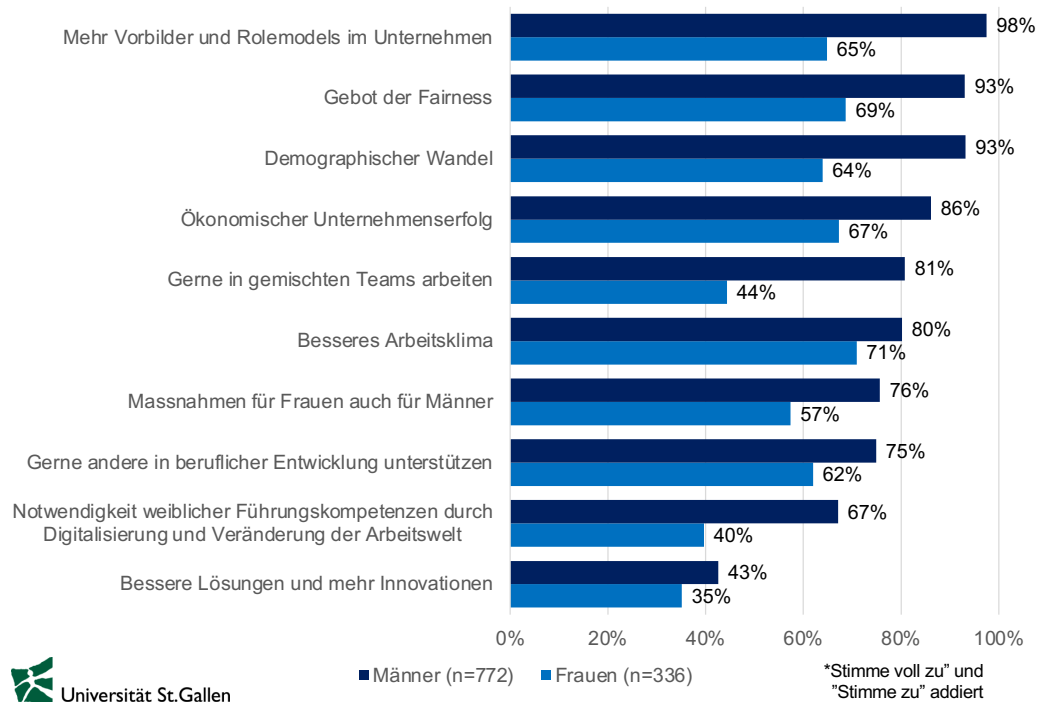


(n=772)

Während die befragten Männer sich mit ihren Antworten als mehrheitlich sehr motiviert darstellen, beurteilen das die befragten weiblichen Führungskräfte deutlich zurückhaltender. Interessanterweise sehen sie gerade jene Aspekte eher als Motivatoren für Männer an, denen die Männer selbst eine eher geringe Bedeutung zusprechen:

- Die Vorschrift im Unternehmen (50%)
- Ein schlechtes Gewissen haben (48%)
- Das Erleben, dass die eigenen Töchter/Enkelinnen es schwer haben, Karriere zu machen (41%).

## Warum sich Männer für Gleichstellung engagieren: Vergleich Männer - Frauen



Diese Unterschiede in den Wahrnehmungen von Männern und Frauen lohnen sich, im Gespräch mit Führungskräften näher zu bestimmen. Ist es möglicherweise (in den Unternehmenskulturen) für Männer nicht opportun, persönliche Aspekte oder Anliegen zu artikulieren – oder zuzugeben? Oder wird die Wichtigkeit von Fairness und Business-Case von Frauen unterschätzt, während sie für Männer eine hohe Bedeutung haben? Männer und Frauen im Unternehmen hierzu ins Gespräch zu bringen, kann wichtigen Aufschluss über diese zum Teil deutlich unterschiedlichen Selbst- und Fremdwahrnehmungen geben, sowie mögliche Erklärungen aufzeigen. Dies kann ein erster Schritt in Richtung einer Kulturveränderung sein (siehe Kapitel 5 Interventionsbedarf).



## 2. Hürden – oder was Männer zurückhalten kann, sich für Gleichstellung zu engagieren

Welche Hürden gibt es für männliche Führungskräfte, sich für Gleichstellung einzusetzen? Hier wird vor allem ein Aspekt von Frauen wie Männern gleichermaßen genannt: 82% der Männer und 84% der Frauen stimmen der Aussage zu, dass «bei uns Leistung und Kompetenz zählen und nicht das Geschlecht». Deutlich wird hier die Meritokratie als eines der zentralen Prinzipien moderner Gesellschaften, indem eine Beurteilung der Leistung und Kompetenzen als unabhängig vom Geschlecht oder anderen Gruppenzugehörigkeiten eingefordert wird. Diese Aussage wird von den Befragten als grundsätzlich im Gegensatz zu Gleichstellungsbemühungen wahrgenommen, denn durch Gleichstellungsaktivitäten werde ja gerade das Geschlecht zum Thema gemacht.

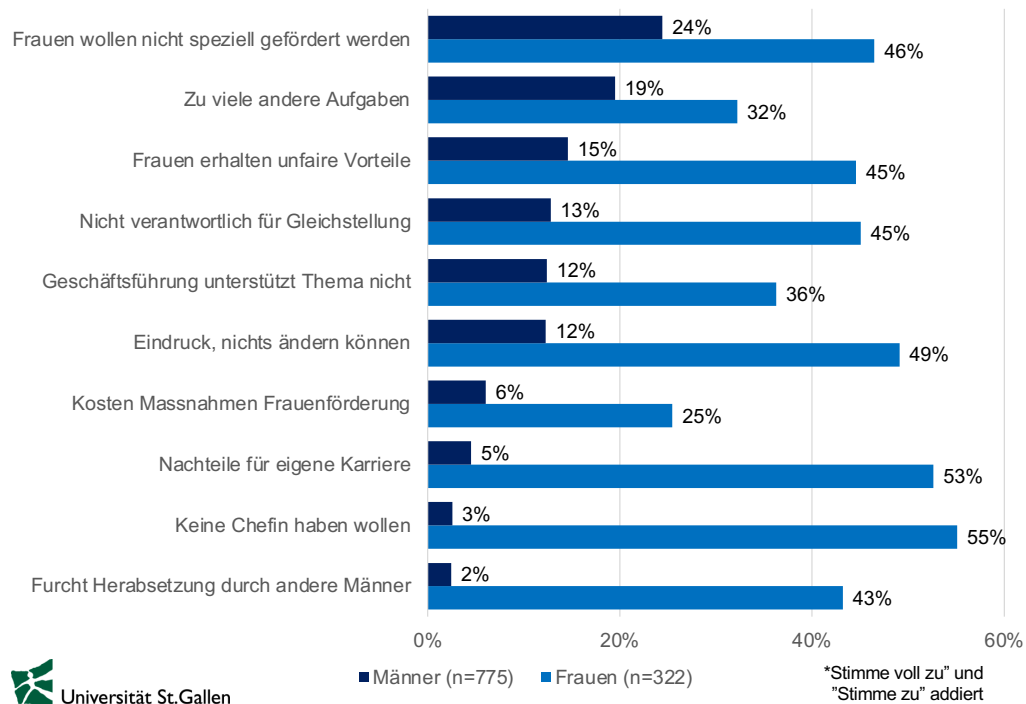
Ein solches Verständnis ist selbstverständlich paradox, denn Gleichstellung macht ja Geschlecht vor allem dann zum Thema, wenn offensichtliche Unterschiede hinsichtlich gleicher Chancen bestehen. Geschlecht muss in solchen Fällen thematisiert werden, soll das Leistungsprinzip Anwendung finden können. Die in den Umfrageergebnissen deutlich aufgezeigte Identifikation des Leistungsprinzips als ein wichtiger Grund, warum man sich in seinen Gleichstellungsbemühungen hinterfragt oder zurückgehalten fühlt, erklärt, warum aktuell die Gleichstellungsbemühungen in vielen Unternehmen ins Stocken gekommen sind. Hier besteht eine Zielambivalenz, die dringend thematisiert werden müsste. Zentral ist dabei die Anerkennung der nach wie vor deutlichen Unterschiede in den gesellschaftlichen Positionen von Männern und Frauen, aber auch den unterschiedlichen Voraussetzungen männlicher und weiblicher Führungskräfte im Unternehmen.

Zwei weitere Gründe, die Männer (zuweilen) von einem Engagement für Gleichstellung zurückhalten, werden mit hoher Zustimmung genannt: 44% der männlichen Führungskräfte fragen sich (zuweilen), ob es genügend geeignete Frauen auf dem Arbeitsmarkt gibt. Die weiblichen Führungskräfte sehen darin sogar zu sechzig Prozent einen Hinderungsgrund für das Engagement von Männern.

Zweitens stimmen 38% der Männer voll oder eher der Aussage zu, dass sie manchmal das Thema Gleichstellung für überbewertet halten. Auch 73% der weiblichen Führungskräfte sehen darin einen Hinderungsgrund für das Engagement von Männern.

Während die männlichen Führungskräfte die weiteren abgefragten Hürden als eher gering einschätzen, nehmen die weiblichen Führungskräfte gerade diese als größere Hemmnisse für das Engagement ihrer Kollegen wahr. In ihren Augen können insbesondere die für Männer persönlich als nachteilig empfundenen Aspekte einem Engagement im Weg stehen:

## Warum Männern Gleichstellungsengagement (zuweilen) schwerfällt: Vergleich Männer - Frauen



Wie bei den Motivationsgründen erscheint auch hinsichtlich der Hürden ein Austausch zwischen Frauen und Männern sinnvoll. Es bietet sich an, neben den unterschiedlichen Einschätzungen auch nach den Interpretationen und Erklärungen zu fragen, die zu der übereinstimmend hohen Zustimmung zu «Mangel an geeigneten Frauen» und «Überbewertung des Themas» führen.

### 3. Gender Inclusive Leadership Practices: Was Männer konkret tun (können)

Das wichtigste Anliegen des Projekts «Leaders for Equality» ist es, mehr Wissen über die sogenannten «Gender Inclusive Leadership Practices» in Schweizer Unternehmen zu erlangen. Es handelt sich hierbei um Führungspraktiken, die die Inklusion beider Geschlechter befördern und zugleich Führungspraktiken verhindern, die auf ein Geschlecht ausschliessend wirken. Im Fragebogen wurde auf Praktiken fokussiert, die sich mit konkreten Aktivitäten den folgenden drei Bereichen zuordnen lassen:

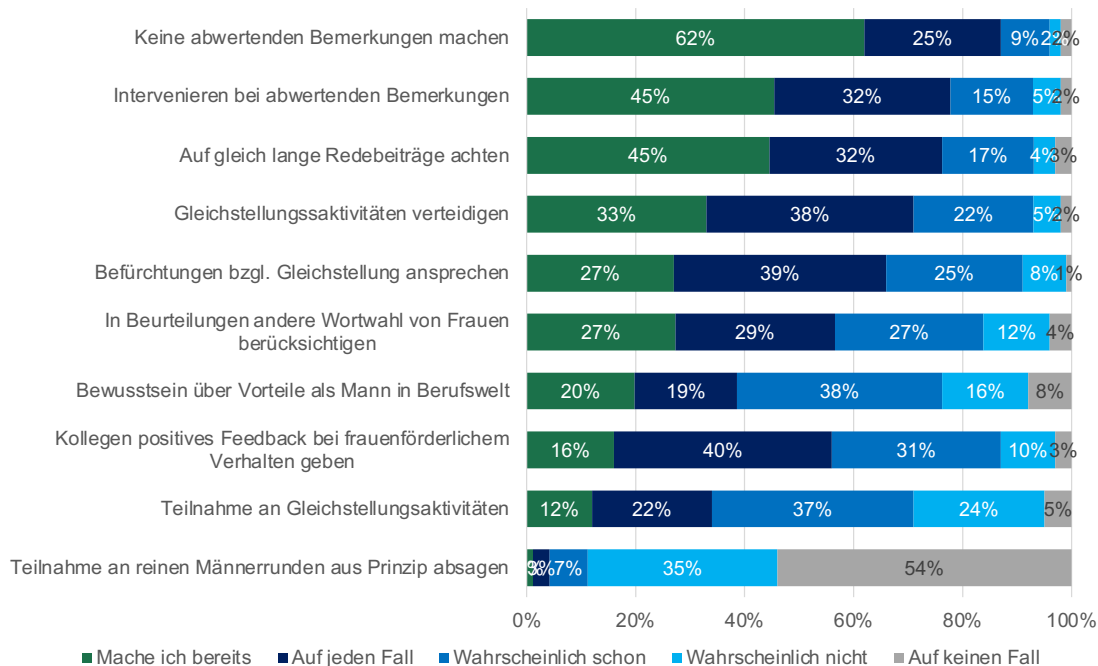
- a. Veränderung der bestehenden Führungs- und Unternehmenskultur
- b. Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung für Frauen und Männer erleichtern
- c. Frauen unterstützen und ermutigen

#### **a. Führungs- und Unternehmenskultur verändern**

Die Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur ist ein Prozess, der durch verschiedene Alltagspraktiken und -handlungen erfolgt. Mehr als ein Drittel der männlichen Führungskräfte wendet bereits folgende Praktiken an:

- Darauf achten, keine Bemerkungen zu machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen. Intervenieren bei abwertenden Bemerkungen.
- Männliche Kollegen, Mitarbeiter und/oder Vorgesetzte ansprechen, wenn sie Bemerkungen machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten, sexistisch oder frauenfeindlich sind.
- Darauf achten, dass die Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermaßen gehört und aufgegriffen werden.
- Gleichstellungsmassnahmen in Gesprächen mit Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten verteidigen.

## Was Männer sich vorstellen können zu tun: Veränderung Führungs- & Unternehmenskultur



Zwanzig bis dreissig Prozent der männlichen Führungskräfte setzen bereits folgende Aktivitäten ein:

- Gezielt nach geeigneten Frauen suchen, um «men-only»-Teams zu vermeiden
- Die bestehenden Befürchtungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Gleichstellungsmassnahmen offen thematisieren und ansprechen.
- In Beurteilungen berücksichtigen, dass Frauen oftmals andere Worte wählen, oder sich vorsichtiger ausdrücken als Männer.
- Bewusst machen, dass Männer in der Berufswelt gegenüber Frauen oft im Vorteil sind.

Weniger häufig geben sie hingegen die folgenden Aktivitäten an:

- Männlichen Kollegen positives Feedback geben, wenn sie ein frauenförderndes Führungsverhalten zeigen.
- An unternehmensinternen Aktivitäten zu Gleichstellungsthemen teilnehmen.
- Die eigene Teilnahme aus Prinzip absagen, wenn eine Einladung zu einer reinen Männerrunde erfolgt.

Offen bleibt bei der geringen Zustimmung zur Teilnahme an unternehmensinternen Gleichstellungsaktivitäten,

- ob es diese nicht gibt und Männer deshalb nicht teilnehmen (können).
- Oder ob diese ausschliesslich an Frauen adressiert sind und Männer sich deshalb nicht angesprochen oder eingeladen fühlen.

Die Teilnahme an reinen Männerrunden aus Prinzip abzusagen, ist als einzige Aktivität sogar mehrheitlich unvorstellbar. Dies könnte daran liegen, dass in Schweizer Unternehmen durch die hohe Anzahl männlicher Führungskräfte von durchschnittlich 63%<sup>3</sup> und 90% im Top- Management der einhundert grössten Schweizer Arbeitgeber<sup>4</sup> reine Männerrunden gar nicht zu vermeiden sind.

Weibliche Führungskräfte beurteilen die bereits stattfindenden Gleichstellungsaktivitäten der männlichen Führungskräfte wiederum zurückhaltender. Bemerkenswerterweise besteht die grösste Differenz bei den Aktivitäten, bei denen sich Männer als bereits sehr aktiv einschätzen. Gleichzeitig sind die Frauen mehrheitlich der Meinung, dass sich ihre männlichen Kollegen alle abgefragten Aktivitäten mit hoher Wahrscheinlichkeit vorstellen könnten umzusetzen.

Allerdings ist auch zu beachten, dass umgekehrt rund ein Drittel der Frauen der Meinung sind, dass sich Männer diese Aktivitäten eben (eher) nicht vorstellen können. Deutlich wird hier eine sehr gegenläufige Einschätzung der Frauen.

---

<sup>3</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/11987446/master> [Zugriff 24.11.2020]

<sup>4</sup> <https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2020-de/#heading-2> [Zugriff 24.11.2020]

## Was Männer tun: Veränderung Führungs- und Unternehmenskultur – Vergleich Männer und Frauen



Vor allem die unterschiedlichen Einschätzungen der Frauen und Männer legen verschiedene Fragen nahe:

- Sind männliche Führungskräfte derart positiv gegenüber Gleichstellungsaktivitäten eingestellt, dass sie diese in nur wenigen Fällen für unvorstellbar halten? Oder stellen sie sich in der Umfrage aktiver dar, als sie sind?
- Oder ist es eher umgekehrt: Halten Frauen männliche Führungskräfte für zurückhaltender und ablehnender gegenüber Gleichstellungsaktivitäten? Oder aber trauen sie ihren männlichen Kollegen (zu) wenig zu?

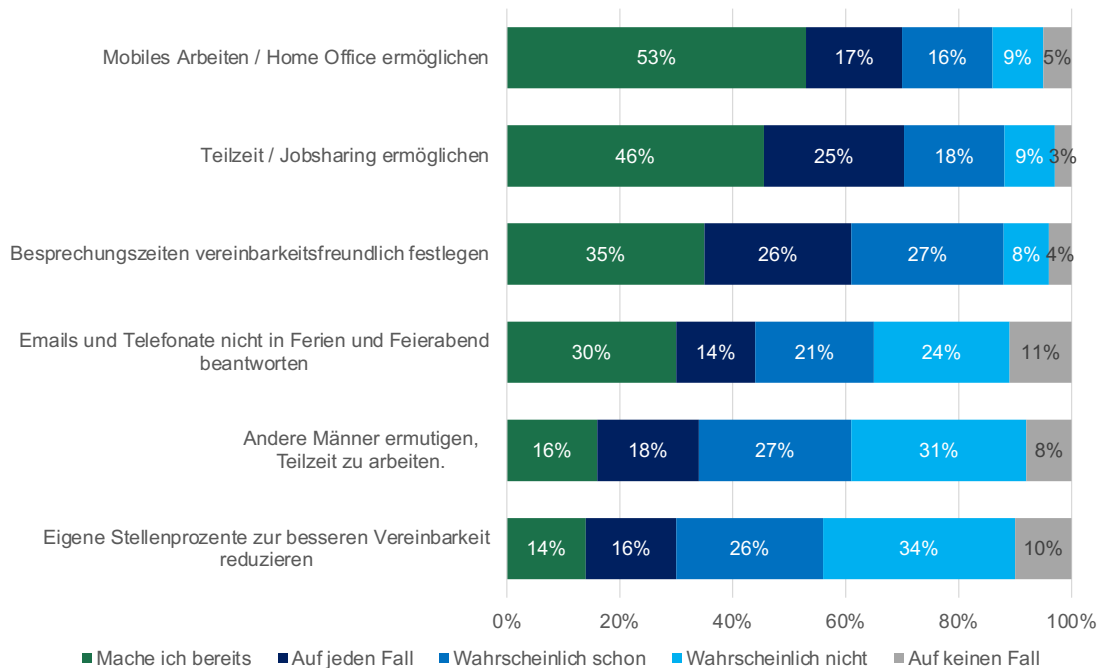
### **b. Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung für Frauen und Männer erleichtern**

Die Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung für Frauen und Männer – und die Frage, wie diese erleichtert werden kann – ist ein zentrales Thema in Schweizer Unternehmen. In der Online-Befragung gaben jeweils mindestens 30% der männlichen Führungskräfte an, die folgenden Aktivitäten bereits einzusetzen:

- In ihrem Verantwortungsbereich mobiles Arbeiten und Home-Office ermöglichen
- In ihrem Verantwortungsbereich Teilzeit/Jobsharing ermöglichen

- Darauf achten, dass Besprechungen so enden, dass Mütter und Väter ihre Kinder von der Kita oder Tagesbetreuung abholen und betreuen können.
- Emails und Telefonanrufe nicht nach Feierabend und/oder in den Ferien beantworten – und dies auch nicht von meinen Mitarbeitenden erwarten.

## Was Männer sich vorstellen können zu tun: Vereinbarkeit Beruf und Familie

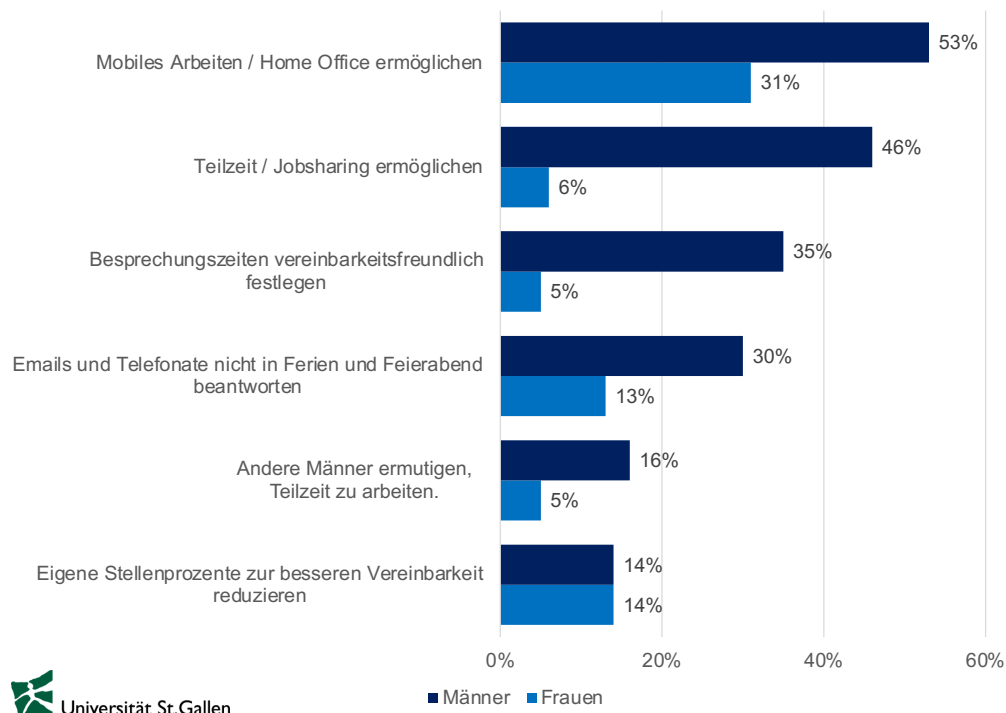


Vereinbarkeitsmassnahmen auf andere Männer oder für sich selbst umzusetzen wie zum Beispiel andere Männer ermutigen, Teilzeit zu arbeiten oder die eigenen Stellenprozente zur besseren Vereinbarkeit zu reduzieren, werden bisher hingegen weniger umgesetzt und sind für die männlichen Führungskräfte auch weniger gut vorstellbar.

Offen bleibt, ob männliche Führungskräfte generell die aufgelisteten Aktivitäten der Vereinbarkeit vor allem für andere – besonders Frauen und weniger für Männer – anwenden, oder ob sie auch für sich selbst aktiv sind bzw. werden wollen.

In der Wahrnehmung der Frauen sind männliche Führungskräfte insgesamt (deutlich) weniger aktiv – auch wenn sie auch hier davon ausgehen, dass sich Männer diese Aktivitäten grundsätzlich gut vorstellen können, d.h. potentiell auch aktiv werden könnten.

## Was Männer tun: Vereinbarkeit – Vergleich Männer und Frauen



Ergänzend ist anzumerken, dass die Frauen in Kaderpositionen zu 44% der Meinung sind, dass Manager sich eher nicht bzw. auf keinen Fall vorstellen können, Besprechungszeiten vereinbarkeitsfreundlich zu gestalten (im Vergleich zu 12% der Männer). Gleiches gilt zu 37% hinsichtlich des Ermöglichens von Teilzeit oder Jobsharing (im Vergleich zu 12% der Männer). Weniger gross ist die Diskrepanz bei der Ermutigung anderer Männer zur Teilzeitarbeit (47 % der Frauen und 39% der Männer).

Die in der Online-Befragung erhobenen **soziodemographischen Daten** können auch unter dem Aspekt Vereinbarkeit betrachtet werden, denn das Thema Vereinbarkeit wird von den männlichen Führungskräften vorwiegend vor dem Hintergrund von Vollzeitarbeit mit Partner\*in in Teilzeit und Kindern wahrgenommen. Das heisst umgekehrt: Eigene Erfahrungen mit Teilzeit oder Partner\*in in Vollzeit mit/ohne Kind(er) haben die Männer mehrheitlich nicht. Dies bedeutet wiederum, dass zum besseren Verständnis und zum Ownership des Themas ein Perspektivwechsel notwendig ist.



Unabhängig von technischen und organisatorischen Fragen, erscheint deshalb auch eine Beschäftigung und ein Austausch zu einem unternehmenskulturellen Wandel sinnvoll zu:

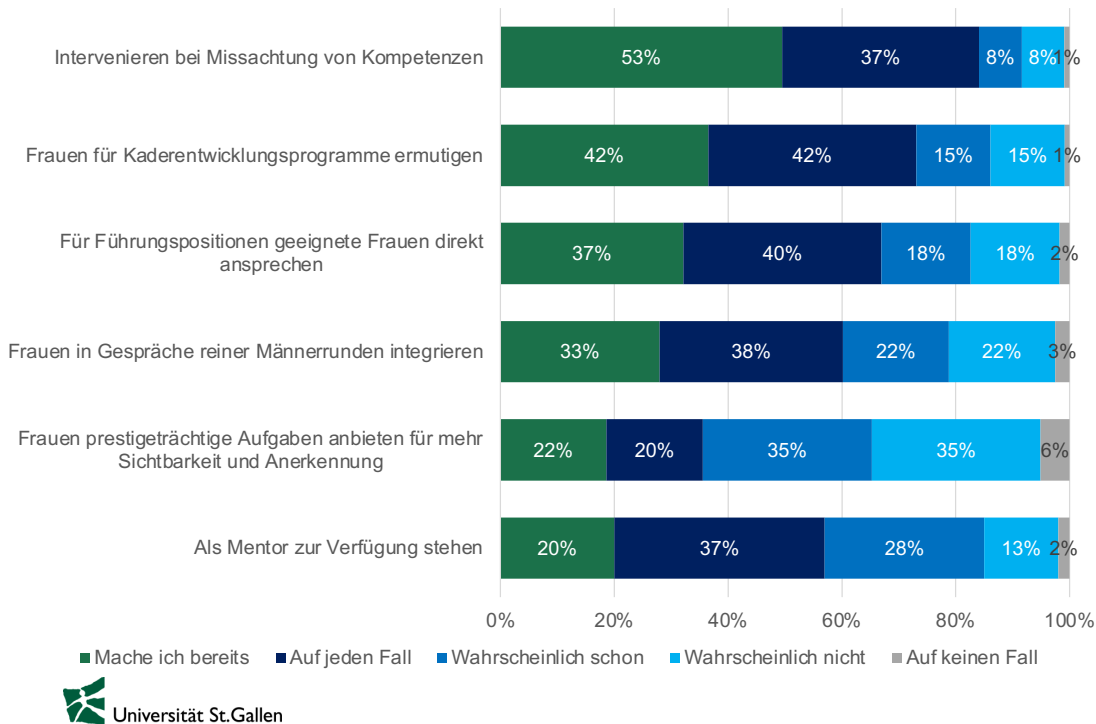
- Vereinbarkeit als Aufgabe von Frauen und Männern verstehen.
- Teilzeit und Jobsharing in Führungspositionen als neue Normalität für Frauen und Männer gestalten.
- Familienfreundlichkeit im Unternehmen als wertvolles Gut zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunizieren.

### **c. Frauen unterstützen und ermutigen**

Um den Frauenanteil in Kaderpositionen zu erhöhen ist es nach wie vor sinnvoll und zielführend, Frauen gezielt zu fördern. Zu mehr als einem Drittel unterstützen und ermutigen die beteiligten männliche Führungskräfte Frauen bereits, indem sie:

- Mitarbeiterinnen zur Teilnahme am Kaderentwicklungsprogramm ermutigen
- Geeignete Frauen direkt ansprechen, sich auf eine Führungsposition zu bewerben.
- Auch setzen sie sich im Arbeitsalltag dafür ein, dass Mitarbeiterinnen und Kolleginnen weder diskriminiert noch ausgeschlossen werden, und sie werden auch aktiv, um Frauen gezielt mit einzubeziehen:
- Sich hinter Mitarbeiterinnen und Kolleginnen stellen, wenn ihre Kompetenz übergangen, missachtet oder in Frage gestellt wird.
- Dafür sorgen, dass Frauen in reinen Männerrunden in das Gespräch integriert werden (z.B. indem sie den anderen vorgestellt oder Themen gewählt werden, die ihnen einen Einstieg erleichtern).

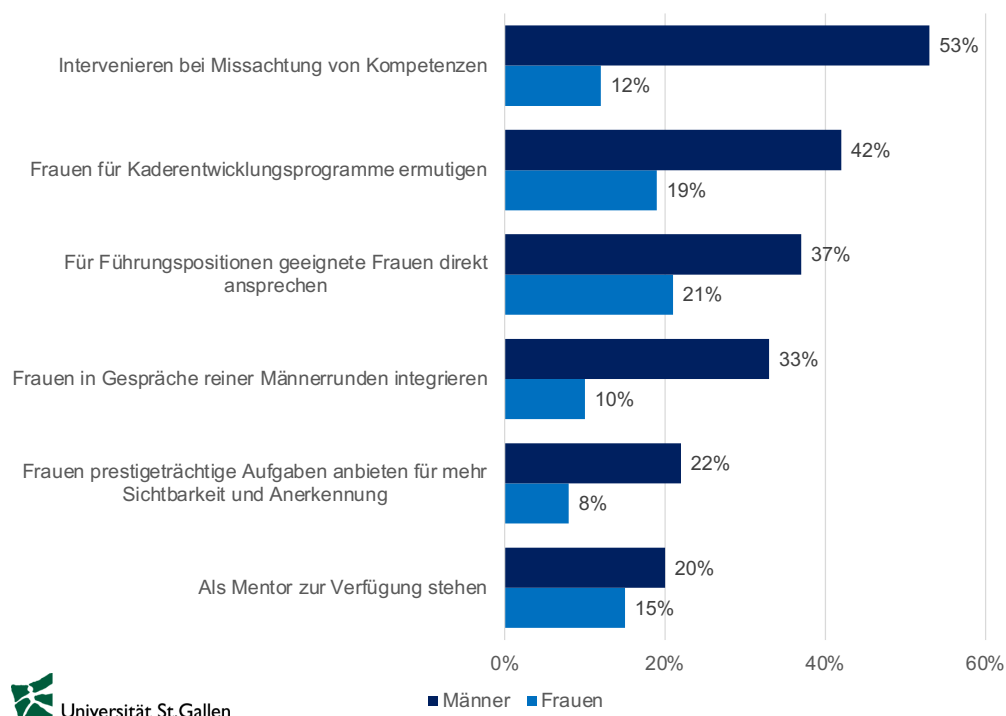
## Was Männer sich vorstellen können zu tun: Frauen unterstützen und fördern



Weniger häufig bieten sie eine prestigeträchtige Anfrage oder eine interessante Aufgabe, die sie selber erhalten, einer der Frauen in ihrem Team an, um ihr so zu mehr Sichtbarkeit und Anerkennung zu verhelfen. Gleichzeitig können sich die Männer auch weniger gut vorstellen, dies zu tun. Auch als Mentor stellen sie sich derzeit noch nicht so häufig zur Verfügung. Allerdings können sich weitaus mehr Männer eine Mentorenrolle vorstellen. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass die Bereitschaft der Männer grösser ist, als die tatsächlich existierenden Gelegenheiten bzw. das bestehende Angebot im Unternehmen.

Frauen in Kaderpositionen beurteilen das Engagement der Männer allerdings auch hier deutlich zurückhaltender.

## Was Männer tun: Frauen unterstützen – Vergleich Männer und Frauen



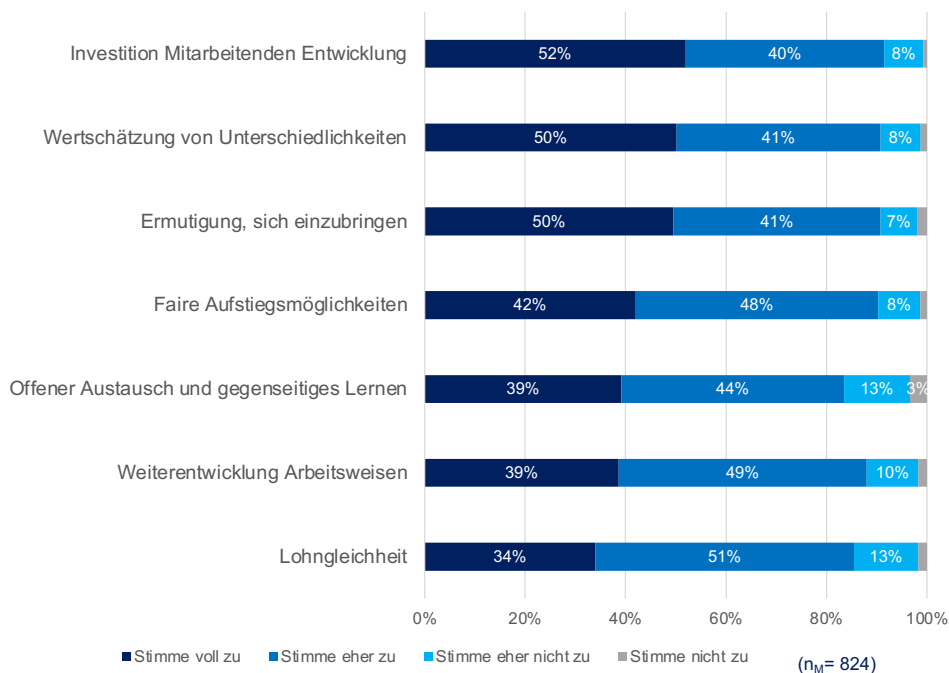
Nach Meinung der weiblichen Führungskräfte findet besonders die Integration in reine Männerrunden bislang kaum statt. Zudem sind sie zu 32% der Meinung, dass sich Männer dies eher nicht bzw. auf keinen Fall vorstellen können – Männer sind nur zu 7% dieser Ansicht. Auch die Abgabe von prestigeträchtigen Aufgaben praktizieren Männer nach Ansicht der Frauen kaum – hier ist der Unterschied bei der Ablehnung dieser Aktivität allerdings deutlich geringer (22% bei den Männern und 33% bei den Frauen).

Ebenso wie bei den beiden vorigen zentralen Handlungsfeldern stellt sich die Frage nach den Gründen für die unterschiedlichen Einschätzungen von Frauen und Männern. Hierüber ins Gespräch zu kommen, zum Beispiel in Form von Dialogveranstaltungen, eröffnet die Möglichkeit, neben Antworten auch gemeinsame Verständnisse und Handlungsoptionen der Unterstützung und Ermutigung von Frauen zu finden.

## 4. Frauen und Männer in Führungspositionen stehen nicht am gleichen Ort

Übergeordnet wurden die Führungskräfte nach dem Inklusionsklima in ihren Unternehmen befragt. Dieses umfasst die Vorstellungen der Beschäftigten darüber, wie fair und integrativ ihre Organisation ist. Von den Männern in Kaderposition wird das Inklusionsklima sehr positiv eingeschätzt:

### Inklusionsklima



Investitionen in die Mitarbeitendenentwicklung, Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten und Ermutung, sich einzubringen stehen bei den Männern an oberster Stelle. Die Lohnleichheit erhält die geringste Zustimmung, d.h. sie wird als mehrheitlich noch zu wenig gegeben betrachtet.

Obwohl die Reihung der Zustimmung bei den Frauen jenen der Männer entspricht, sind sie zurückhaltender in ihren Einschätzungen. Die Erfahrungen der Mitarbeitenden zu nutzen, um bestehende Arbeitsweisen weiter zu entwickeln, sieht sogar jede zehnte Frau als nicht gegeben. Insgesamt deuten die Wahrnehmungen der Frauen drauf hin, dass sie sich als weniger gut inkludiert in ihren Unternehmen erleben.

Hier bietet sich an, näher hinter die Kulissen der Aussagen zum Inklusionsklima zu schauen. Das heisst, ins Gespräch mit den Führungskräften zu kommen, um zu konkretisieren, woran genau sie im Alltag die Bewertung ihrer Aussagen festmachen. Die oben aufgezeigten Gleichstellungspraktiken können als konkretes Alltagshandeln in

Bezug zu den hier genannten Aspekten ins Verhältnis gesetzt werden, zum Beispiel: Wird die Integration von Frauen in Gespräche reiner Männerrunden oder die Beachtung gleich langer Redebeiträge in Besprechungen als Ermutigung angesehen, sich einzubringen? Ein solches Vorgehen könnte dazu beitragen, ein positives Inklusionsklima zu- und aufrechtzuerhalten.

In diesem Zusammenhang sind auch die erhobenen demographischen Daten der Online-Befragung aufschlussreich. Bislang existieren in der Schweiz kaum statistische Daten über Frauen und Männer in Führungspositionen, insbesondere wissen wir bisher kaum etwas über die Familien- und Partnerschaftsverhältnisse. In unserer Stichprobe zeigt sich deutlich, dass Frauen und Männer in Führungspositionen in ganz unterschiedlichen Lebens- und damit auch Arbeitsrealitäten stehen. Hierdurch werden nochmals die von Frauen erlebten Herausforderungen wie auch der bestehende Handlungsbedarf von Unternehmen und Politik sichtbar:

- Frauen sind jünger: 36% der weiblichen Führungskräfte sind jünger als 41 Jahre. Hingegen sind 42% der männlichen Führungskräfte älter als 51 Jahre.
- Frauen haben häufiger einen tertiären Abschluss: 58% der Frauen in Kaderorganisationen haben einen Universitätsabschluss. Mehr als die Hälfte der männlichen Führungskräfte verfügt maximal über einen Abschluss der höheren Berufsbildung.
- Frauen verfügen über Auslandserfahrungen: Ein gutes Drittel der Frauen war mehr als sechs Monate ausserhalb der Schweiz tätig. Dreiviertel der Männer haben bislang ausschliesslich in der Schweiz gearbeitet.
- Frauen sind weniger lang im Unternehmen: Fast die Hälfte der Frauen ist weniger als fünf Jahre im aktuellen Unternehmen beschäftigt; im Vergleich zu einem Drittel der Männer.
- Frauen sind häufiger kinderlos: Annähernd Zweidrittel der weiblichen Führungskräfte sind kinderlos – während fast Zweidrittel der männlichen Führungskräfte Kinder haben – knapp die Hälfte sogar zwei oder mehr.
- Führung bedeutet für Frauen und Männer ein Vollzeitpensum: Kaum eine männliche Führungskraft hat ein Stellenvolumen von weniger als 91% - aber auch nur jede Zehnte weibliche Führungskraft hat eine Teilzeitstelle mit weniger als 80%.
- Frauen haben kaum teilzeitarbeitende Partner\*innen: Partner\*innen der weiblichen Führungskräfte sind zu mehr als 91% beschäftigt - während die Partner\*innen der männlichen Führungskräfte mehrheitlich sechzig Stellenprozente oder weniger arbeiten.
- Frauen sind häufiger alleinstehend: Fast ein Viertel der weiblichen Führungskräfte lebt nicht in einer Partnerschaft – im Vergleich zu nur 6% der männlichen Führungskräfte.

- Die hier beschriebenen Arbeits- und Familienverhältnisse im Sample der Online-Umfrage entsprechen im Wesentlichen den Angaben über die Schweizer Erwerbsbevölkerung im Allgemeinen (vgl. Bundesamtes für Statistik [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)).

Das in der Schweiz aktuell präferierte sogenannte modernisierte bürgerliche Familienmodell des männlichen Familienernährers und der Teilzeit arbeitenden Mutter spiegelt sich bei den männlichen Führungskräften wider und sorgt für grundlegend andere Startpositionen von Männern und Frauen in Führungspositionen. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrheit der männlichen Führungskräfte überwiegend von der Care Arbeit in der Familie entbunden ist, da ihre teilzeitarbeitenden Partner\*innen diese weitgehend übernehmen. Die Mehrheit der weiblichen Führungskräfte scheint hingegen entweder auf Partnerschaft und/oder Kinder zu «verzichten», oder sie arrangieren partnerschaftlich die Care Arbeit mit ihren Vollzeit(nah) arbeitenden Partner\*innen. Einen reduzierten Stellenumfang in Führungspositionen, der eine partnerschaftlichere Aufteilung der Care Arbeit zwischen den Geschlechtern und damit eine grössere Chance von Frauen auf Führungspositionen bedeuten würde, zeigt sich in unserer Stichprobe nicht.

Wie in dieser Auswertung zu sehen ist, stehen Frauen und Männer in Führungspositionen nicht am gleichen Ort. Ihre Ausgangslagen, Lebens- und Familiensituationen unterscheiden sich deutlich. Vor diesem Hintergrund wird nochmals klar, dass die Anwendung des Leistungsprinzips in Unternehmen nur dann auf faire Weise erfolgen kann, wenn diesen gravierenden Unterschieden auch Rechnung getragen wird.

## 5. Interventionsbedarf

Die Ergebnisse der Umfrage geben erstmals Auskunft über das Gleichstellungsen-  
gagement männlicher Führungskräfte in der Schweiz.

Die Durchführung der Befragung ist dabei bereits als eine erste Intervention bei Füh-  
rungskräften und in Unternehmen zu werten. Befragte meldeten zurück, dass bereits  
die Beantwortung der Fragen Reflexionen bezüglich «Gender Inclusive Leadership»  
hervorgerufen habe. Das Wissen über konkrete Aktivitäten, wie es im Fragebogen  
vermittelt wird, lässt sich in Führungskräfte trainings zur gezielten Vermittlung von  
«Gender Inclusive Leadership Practices» einsetzen, und so können neue Handlungs-  
möglichkeiten und Lernfelder eröffnet werden. Gleichstellung kann so zur übergrei-  
fenden Führungsaufgabe werden.

Die genannten Motivatoren können vor allem in der Kommunikation und Werbung für  
Gleichstellungsaktivitäten genutzt werden. Bestehende Aktivitäten und Massnahmen  
zur Förderung von Gleichstellung in den jeweiligen Unternehmen könnten zudem da-  
raufhin untersucht werden, wie das Engagement männlicher Führungskräfte dabei  
erhöht werden kann – und besonders, welche (bislang noch nicht oder wenig thema-  
tisierten) Gestaltungsmöglichkeiten männlichen Führungskräften offen stehen – und  
damit zur Realisierung von «Gender Inclusive Leadership» beitragen.

Hinsichtlich des anzustrebenden Kulturwandels ist vor dem Hintergrund der Ergeb-  
nisse insbesondere ein Dialog zwischen den Geschlechtern notwendig. Männliche  
und weibliche Führungskräfte haben sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Zu-  
sammenarbeit und Führung im Unternehmen und diesen gilt es näher auf den Grund  
zu gehen. Das wäre ein erster Schritt hin zu einem gemeinsamen Verständnis und  
einer Veränderung der Unternehmenskultur. Möglich wird dies durch ein gezieltes  
Angebot von Dialog- und Austauschveranstaltungen, bei denen folgende Fragen be-  
sprochen werden können:

- Sind Männern wie Frauen die unterschiedlichen Sichtweisen bekannt und be-  
wusst? Ziehen sie die gleichen Schlüsse und sprechen sie über die gleichen  
Situationen?
- Überschätzen Männer ihr Engagement? Spielen sie Schwierigkeiten herunter?  
Haben sie eher sozial erwünschte Antworten gegeben?
- Unterschätzen Frauen das Engagement von Männern? Was nehmen Frauen  
möglicherweise nicht wahr und warum nicht?
- Darauf aufbauend: Was können Männer (mehr) tun? Wie kann das Engage-  
ment von Männern sichtbar(er) werden?
- Wie können gemeinsame Aktivitäten von Frauen und Männern erfolgreich(er)  
umgesetzt werden?

Darüber hinaus könnte gemeinsam überlegt und besprochen werden, wie miteinander mehr und positiver über Gleichstellungsaspekte gesprochen werden könnte und wie Männer vermehrt von internen Gleichstellungsaktivitäten adressiert und auch einbezogen werden können. Dabei kann es auch darum gehen, vom Offensichtlichen (100-Prozent-Norm, Überstunden, hegemonialer Führungsstil, Teilzeit, Vereinbarkeit etc.) hin zum Erkennen von dahinterliegenden bzw. zusammenhängenden Aspekten wie Führungsverständnissen, traditionellen Geschlechter- und Familienbildern, Meritokratie, Eingeschränktheit in der Arbeitsorganisation, Kulturveränderung etc. zu gelangen.

Mit Blick auf das Thema Vereinbarkeit von Familie mit Beruf, Karriere und Führung erscheint unabhängig von technischen und organisatorischen Fragen eine Beschäftigung mit einem unternehmenskulturellen Wandel sinnvoll:

- Vereinbarkeit als Aufgabe von Frauen und Männern verstehen.
- Teilzeit und Jobsharing in Führungspositionen als neue Normalität für Frauen und Männer gestalten.
- Familienfreundlichkeit als wertvolles Gut zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunizieren.

Im Rahmen der Möglichkeiten der Förderung und Ermutigung von Frauen könnten in gemeinsamen Trainings für (Nachwuchs-)Führungskräfte die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Frauen und Männern thematisiert werden: Durch gegenseitiges Aufmerksam-werden auf unterschiedliche Selbstverständlichkeiten und Selbstdarstellungen kann mehr Verständnis und Wertschätzung entstehen.

Werden in Unternehmen Frauennetzwerke, Mentoring für Frauen, Weiterbildungsangebote für Frauen etc. zur Förderung von Frauen angeboten, empfiehlt es sich, diese erfolgreichen Aktivitäten fortzusetzen. Um mehr noch über verschiedene Sichtweisen von Frauen und Männern zu erfahren und sich darüber auszutauschen, bieten sich zudem dialogische und gemeinsame Angebote für Frauen und Männer an, damit sich beide Geschlechter weiterentwickeln und verändern können, z.B. durch Cross-Mentoring.

Die unhinterfragte Meritokratie-Annahme kann beispielsweise im Rahmen von Führungskräfteentwicklungen und im Zusammenhang mit der Beurteilung von Leistung problematisiert werden. Um Gleichstellung zu erreichen, muss Meritokratie zwar angestrebt werden, jedoch gilt es zu reflektieren, dass nicht automatisch davon ausgegangen werden kann, Frauen und Männer würden vom gleichen Ort starten bzw. hätten die gleichen Bedingungen. «Implicit Bias» - Trainings greifen diese Aspekte auf und machen mögliche Wahrnehmungsverzerrungen deutlich. Durch die ergänzende Thematisierung struktureller Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern wird deutlich, dass die Bewertung von Leistungen und Kompetenzen nicht geschlechtsneutral erfolgen kann. Neben der individuellen Fortbildung der Führungskräfte könnte



dies in Zusammenhang mit Gestaltungsmöglichkeiten der Personal- und Teamentwicklungen gebracht werden.

Wir bedanken uns bei allen Personen, die sich an der Umfrage beteiligt sowie diese weiterverbreitet haben. Ein besondere Dank geht an unsere Projektunternehmen Feller AG und Schneider Electrics Schweiz, Genossenschaft Migros Ostschweiz, Helvetia Versicherungen, Schweizerische Bundesbahnen SBB sowie unseren Kooperationspartner der Schweizer Kaderorganisation SKO und der Handelszeitung.

Wir würden uns freuen, wenn wir mit unseren Forschungsergebnissen und den hier formulierten Ideen für Interventionen auch Ihnen neue Impulse gegeben konnten, wie Sie Chancengleichheitsprojekte in Ihrem Unternehmen weiter vorantreiben können. Im Projekt «Leaders for Equality» beschäftigen wir uns in den nächsten Monaten in Kooperation mit unseren Projektunternehmen näher mit diesen Ideen – schauen Sie doch im Sommer 2021 wieder auf unserer Webpage vorbei!

Prof. Dr. Julia Nentwich & Dr. Gabriele Schambach

Projekt «Leaders for Equality»  
Universität St. Gallen  
Girtannerstrasse 6  
CH-9010 St. Gallen  
T: +41 (0)71 224 26 36/2638  
E: [leaders4equality@unisg.ch](mailto:leaders4equality@unisg.ch)  
[www.leaders4equality.ch](http://www.leaders4equality.ch)

