

Ergebnisse

MÄNNER WOLLEN SICH FÜR GLEICHSTELLUNG ENGAGIEREN: ERGEBNISSE DER ERSTEN BEFRAGUNG SCHWEIZER FÜHRUNGSKRÄFTE

Prof. Dr. Julia Nentwich
Dr. Gabriele Schambach

1. Dezember 2020
Aktualisiert am 8. September 2021



Universität St.Gallen



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 «Genderinklusiven Führungspraktiken»¹ befragt. Insgesamt 1.190 Führungskräfte aus der gesamten Schweiz² 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).³

Neben unseren Projektunternehmen Feller Schneider Schweiz, 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 wurden in Zusammenarbeit mit den Projektunternehmen innovative Interventionen und Massnahmen entwickelt, die ab September 2021 als online zugängliche Toolbox auf unserer [Website](#) allen interessierten Unternehmen, Führungskräften und Gleichstellungsverantwortlichen zur Verfügung stehen.

¹ vgl. 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.

² Aus den Projektunternehmen haben sich 838 Führungskräfte beteiligt, was Rücklaufquoten in den einzelnen Unternehmen von 37 bis 58% entspricht.

³ <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/11987446/master> [Zugriff am 28.10.2020]



Management Summary

Studienergebnisse:

- 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.
- 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.



Schlussfolgerungen

- Wesentlich für das Gleichstellungsengagement sind die vier zentralen inhaltlichen Kernelemente von Genderinklusiven Führungspraktiken: Gleichstellungskultur entwickeln, Fairness einfordern, Frauen unterstützen und fördern sowie Work-Life Integration ermöglichen.
- 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 Veränderung der bestehenden Unternehmens- und Führungskultur, der Unterstützung von Frauen sowie der Work-Life Integration 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, sichtbar zu machen und insbesondere Männer stärker in die Aktivitäten einzubeziehen. Zugleich sollten weitere mögliche Aktivitäten gefördert werden, für die offensichtlich eine hohe Bereitschaft vorhanden ist. Genderinklusive Führungspraktiken 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 ist 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 sind die von uns entwickelten «Geschlechterdialoge», Gespräche in denen Männer und Frauen sich miteinander über die für sie zentralen Gleichstellungsthemen im Unternehmen austauschen.



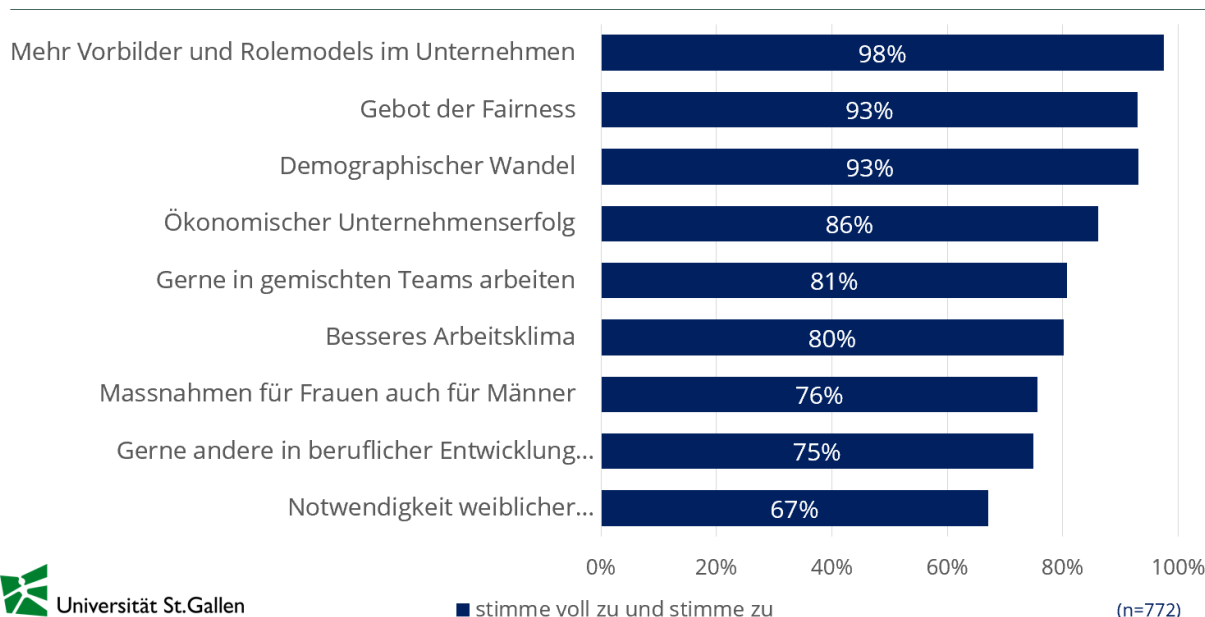
Inhaltsverzeichnis

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	8
3. Genderinklusive Führungspraktiken: Was Männer konkret tun (können).....	10
a. Gleichstellungskultur entwickeln	10
b. Fairness einfordern.....	13
c. Frauen unterstützen und ermutigen	14
d. Work-Life Integration erleichtern	16
4. Frauen und Männer in Führungspositionen stehen nicht am gleichen Ort.....	19
5. Interventionsbedarf	21

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

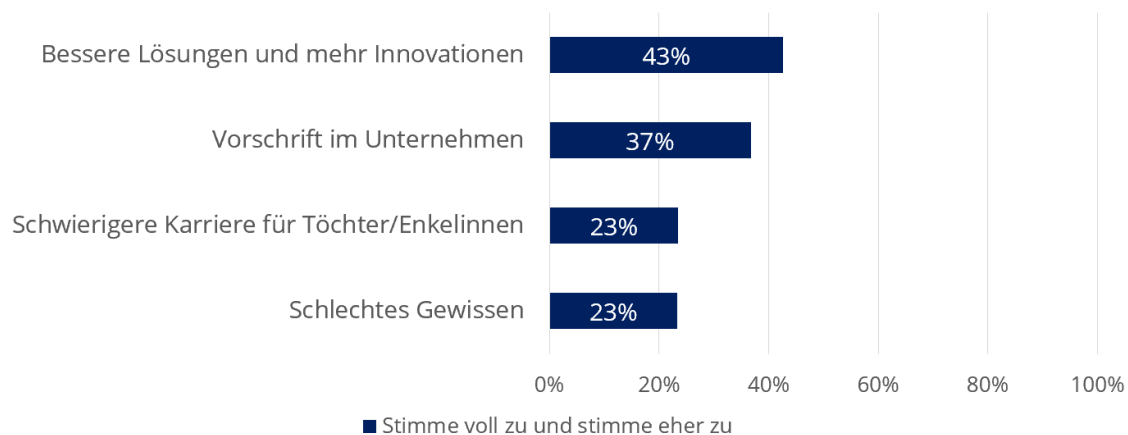
Männliche Führungskräfte in der Schweiz sind äusserst motiviert, sich für Gleichstellung zu engagieren. Viele der in der Umfrage genannten Gründe für ein Gleichstellungsengagement erhielten eine hohe Zustimmung. Sie setzen sich für die Schaffung von Rollenmodellen ein und begründen ihr Engagement für Gleichstellung durch das für sie wichtige Gebot der Fairness. Hinzu kommen verschiedene Aspekte des Business-Cases. Führungskräfte setzen sich für Gleichstellung ein, da sie diese Vorteile 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 ein nur geringer Motivationsgrund für ein Gleichstellungsengagement 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. Auch lässt sich ein interessanter Effekt hinsichtlich des Alters sowie der Hierarchiestufe feststellen: ältere wie auch männliche Führungskräfte auf höheren Hierarchiestufen sind motivierter, sich für die Gleichstellung im Unternehmen einzusetzen und sehen auch weniger Hürden.

Warum sich Männer für Gleichstellung engagieren



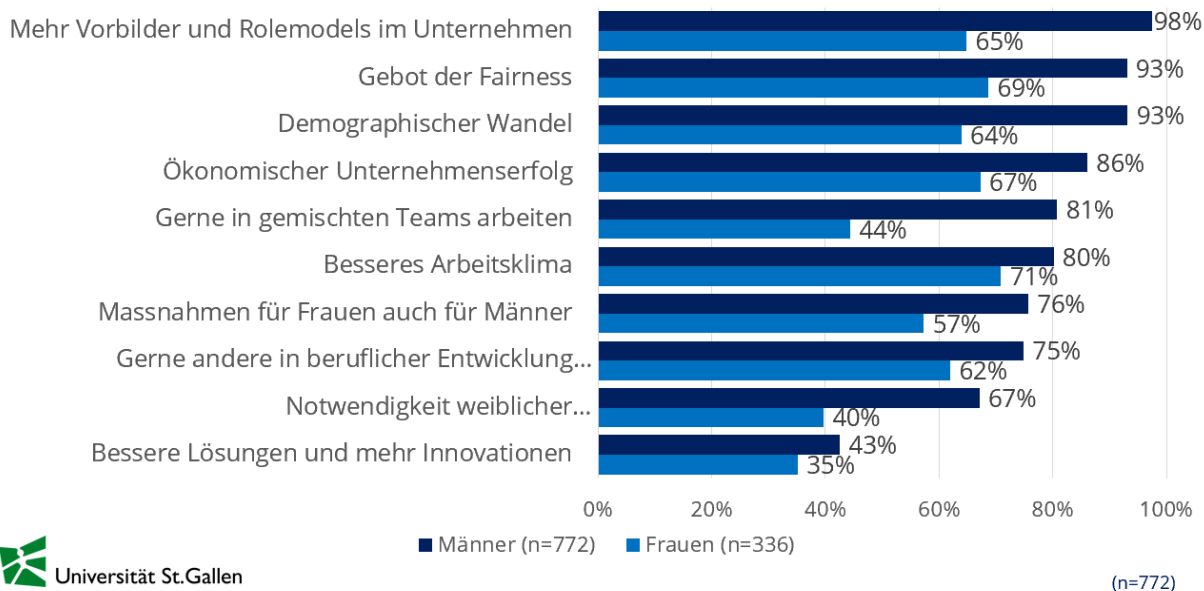
Während die befragten Männer sich mit ihren Antworten als mehrheitlich sehr motiviert darstellen, beurteilen das die befragten weiblichen Führungskräfte deutlich zurückhaltender. Interessanterweise sehen sie gerade jene Aspekte eher als Motivatoren für Männer an, denen die Männer selbst eine eher geringe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

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

Interessant ist, dass Frauen in höheren Positionen im Unternehmen ihre Kollegen als motivierter war.

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).

Warum sich Männer für Gleichstellung engagieren: Ein Vergleich



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

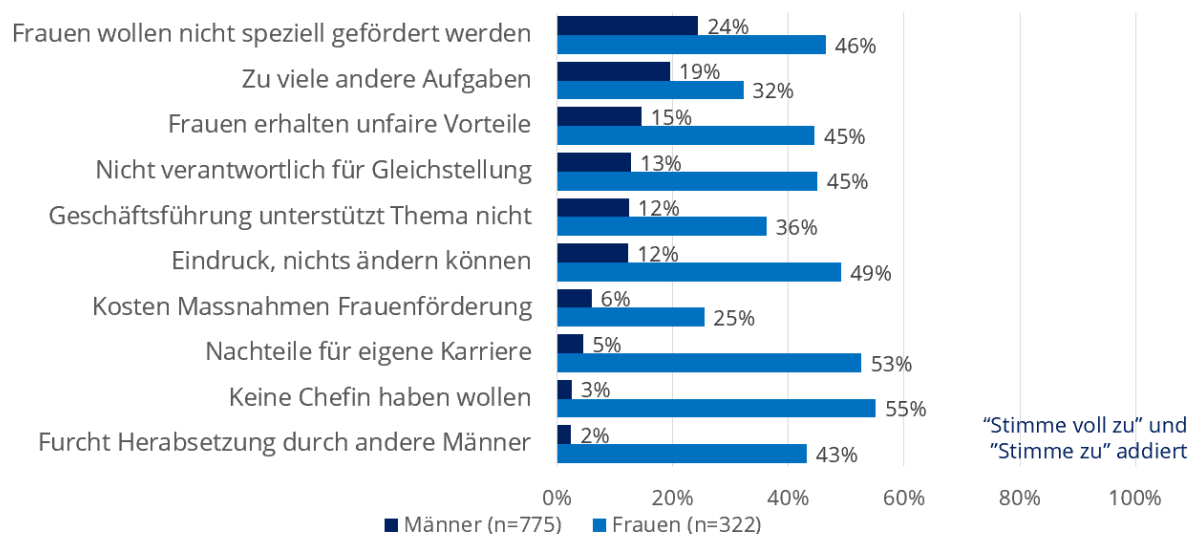
Welche Hürden gibt es für männliche Führungskräfte, sich für Gleichstellung einzusetzen? Hier wird vor allem ein Aspekt von Frauen wie Männern gleichermassen genannt: 82% der Männer und 84% der Frauen stimmen der Aussage zu, dass «bei uns Leistung und Kompetenz zählen und nicht das Geschlecht». Deutlich 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 wird 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.

Weitere abgefragte Hürden wie sich zum Beispiel nicht für Gleichstellung verantwortlich zu fühlen oder aber persönliche Nachteile zu befürchten werden von den männlichen Führungskräften als wenig relevant eingeschätzt. Gerade hier sehen aber die befragten weiblichen Führungskräfte die grösseren Hemmnisse für das Engagement ihrer Kollegen begründet. In ihren Augen können insbesondere die für Männer persönlich als nachteilig empfundenen Aspekte einem Engagement im Weg stehen:

Warum Männer Gleichstellungsengagement (zuweilen) schwerfällt: Ein Vergleich



Wie bei den Motivatoren erscheint auch hinsichtlich der Hürden ein Austausch zwischen Frauen und Männern im Unternehmen 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. Genderinklusive Führungspraktiken: Was Männer konkret tun (können)

Das wichtigste Anliegen des Projekts «Leaders for Equality» ist es, mehr Wissen über die sogenannten Genderinklusive Führungspraktiken 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 vier Bereichen zuordnen lassen:⁴

- a. Gleichstellungskultur entwickeln
- b. Fairness fördern
- c. Frauen unterstützen und ermutigen
- d. Work-Life Integration erleichtern

Genderinklusive Führungspraktiken stehen in einem direkten Zusammenhang mit dem Inklusionsklima: je häufiger diese Praktiken angewendet werden, umso inklusiver wird das Klima wahrgenommen. Es zeigt sich aber auch der umgekehrte Effekt: Je positiver ein Inklusionsklima ist, umso häufiger zeigen Führungskräfte in diesem Unternehmen ein solches Verhalten. Eine Veränderung der Führungspraktiken trägt zum entscheidenden Kulturwandel bei und kann diesen auch nachhaltig im Unternehmen verankern. Einen wichtigen Effekt zeigt hier das Alter und der Bildungsstand: Ältere Männer und Männer mit tertiärem Bildungsabschluss engagieren sich hier stärker, bei älteren Frauen und Frauen mit tertiärem Bildungsabschluss ist die Skepsis bezüglich der Aktivitäten ihrer männlichen Kollegen grösser.

a. Gleichstellungskultur entwickeln

Die Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur ist ein Prozess, der sich in verschiedenen Alltagspraktiken zeigt. Für eine Entwicklung einer Gleichstellungskultur wendet mindestens ein Fünftel der männlichen Führungskräfte bereits folgende Praktiken an:

- Gleichstellungsmassnahmen in Gesprächen mit Kollegen und Kolleginnen sowie Vorgesetzten verteidigen.
- Die bestehenden Befürchtungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Gleichstellungsmassnahmen offen thematisieren und ansprechen.
- Sich bewusst machen, dass Männer in der Berufswelt gegenüber Frauen oft im Vorteil sind.

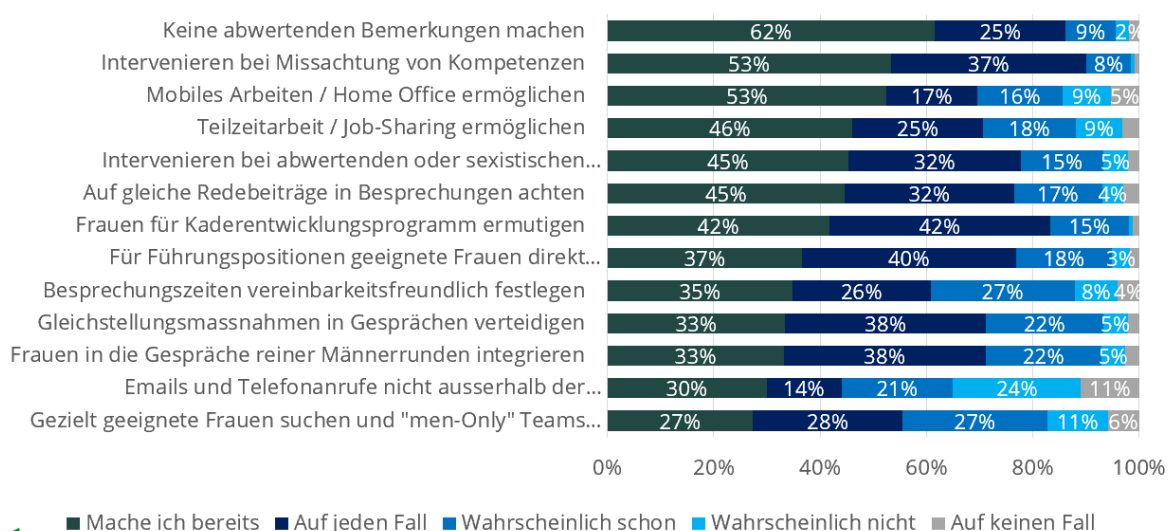
⁴ Einige der Praktiken lassen sich mehr als einem Bereich zuordnen bzw. enthalten Aspekte, die für verschiedene Bereiche relevant sind.



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.

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



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.

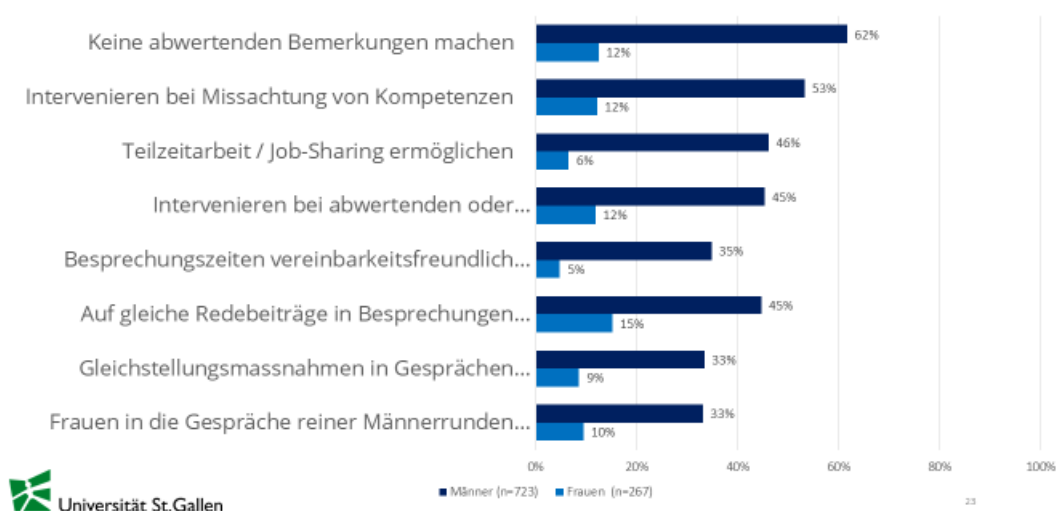
Die Teilnahme an reinen Männerrunden aus Prinzip abzusagen, ist als einzige Aktivität mehrheitlich unvorstellbar. Dies könnte auch daran liegen, dass in Schweizer Unternehmen durch die hohe Anzahl männlicher Führungskräfte von durchschnittlich 63%⁵ und 90% im Top- Management der einhundert grössten Schweizer Arbeitgeber⁶ reine Männerrunden gar nicht zu vermeiden sind.

⁵ <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/11987446/master> [Zugriff 13.08.2021]

⁶ <https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2021/> [Zugriff 13.08.2021]

Weibliche Führungskräfte beurteilen die bereits stattfindenden Gleichstellungsaktivitäten der männlichen Führungskräfte wiederum zurückhaltender. Bemerkenswerterweise besteht die grösste Differenz bei den Praktiken, bei denen sich Männer als bereits sehr aktiv einschätzen: Die nach dem Engagement ihrer männlichen Kollegen befragten Frauen schätzen dieses deutlich geringer ein. Allerdings ist die Mehrheit der Frauen der Ansicht, dass sich die Männer es sich zumindest gut vorstellen könnten, sich in solcher Form zu engagieren. Zu beachten ist allerdings, 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 im Vergleich mit den Männern.

Was Männer tun: Männer und Frauen im Vergleich



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

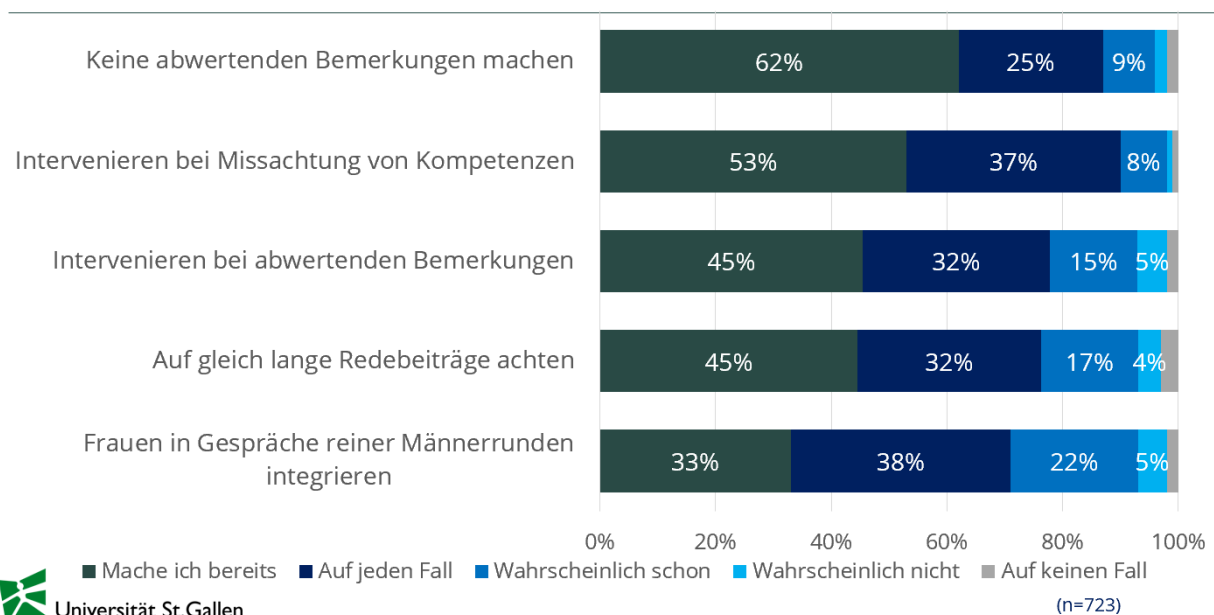
- Sind männliche Führungskräfte derart positiv gegenüber Gleichstellungsaktivitäten eingestellt, dass sie diese in nur wenigen Fällen für unvorstellbar halten?
Oder stellen sie sich in der Umfrage aktiver dar, als sie sind?
- Oder ist es eher umgekehrt: Halten Frauen männliche Führungskräfte für zurückhaltender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

b. Fairness einfordern

Wie oben aufgezeigt, ist mit 93% eine der Hauptmotivatoren für ein Gleichstellungsengagement die Herstellung von Fairness. Dies geschieht, indem männliche Führungskräfte ihr eigenes Verhalten entsprechend ausrichten und ebenso von ihren Kollegen und Mitarbeitern faires Handeln einfordern. Mehr als ein Drittel der Befragten tun dies bereits, indem sie

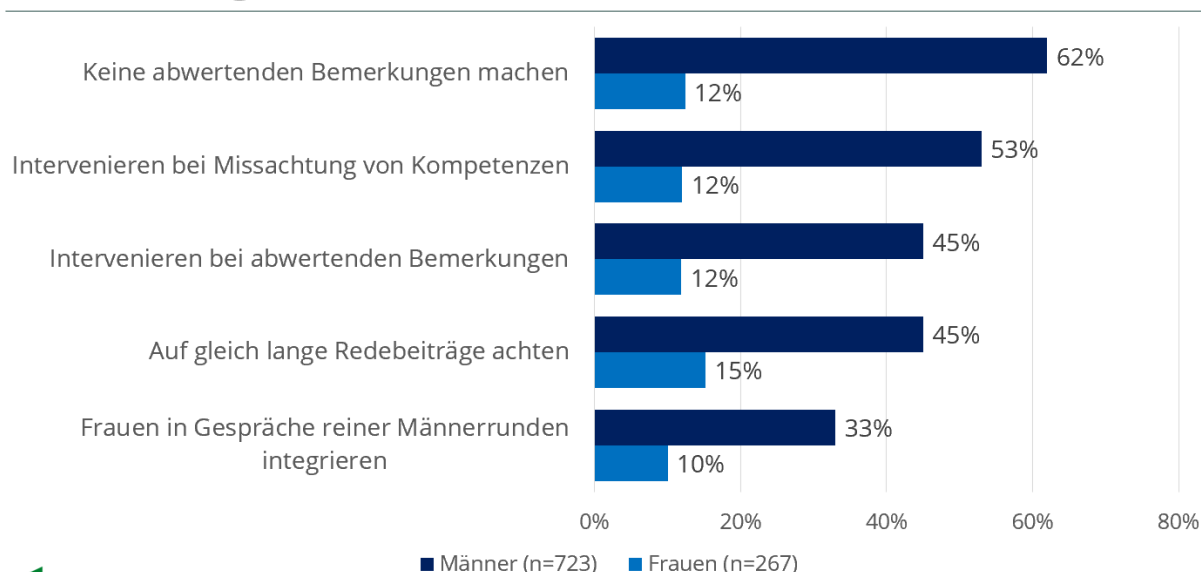
- darauf achten, keine Bemerkungen zu machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen;
- sich hinter Mitarbeiterinnen und Kolleginnen stellen, wenn ihre Kompetenz übergangen, missachtet oder in Frage gestellt wird;
- männliche Kollegen, Mitarbeiter und/oder Vorgesetzte 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;
- 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: Fairness einfordern



Die grösste Differenz zur Wahrnehmung der weiblichen Führungskräfte besteht wiederum ausgerechnet bei den Aktivitäten, die nach Selbsteinschätzung der Männer am häufigsten umgesetzt werden. Auch nehmen Frauen kaum wahr, dass ihre männlichen Kollegen sich für ihre Integration in reine Männerrunden einsetzen würden. Zudem sind sie zu 32% der Meinung, dass sich Männer die hierfür notwendigen Aktivitäten eher nicht bzw. auf keinen Fall vorstellen können.

Was Männer tun: Fairness einfordern – ein Vergleich

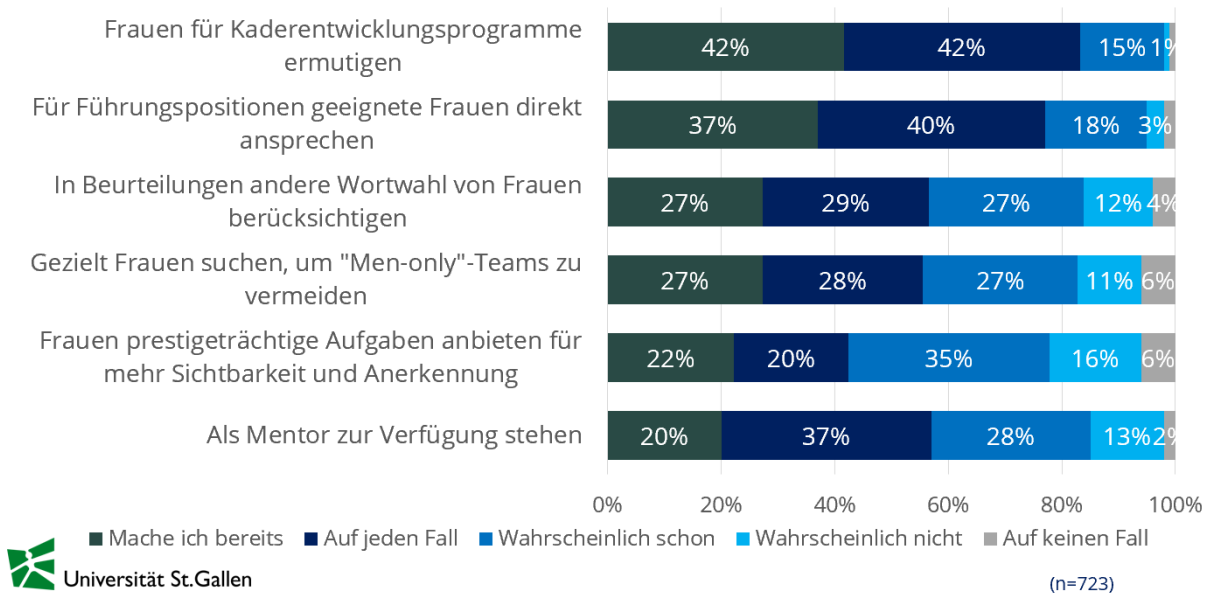


c. Frauen unterstützen und ermutigen

Um den Frauenanteil in Kaderpositionen zu erhöhen ist es nach wie vor sinnvoll und zielführend, Frauen gezielt zu fördern. Jeder vierte Mann unterstützt und ermutigt Frauen bereits, indem er

- Mitarbeiterinnen zur Teilnahme am Kaderentwicklungsprogramm ermutigt;
- geeignete Frauen direkt anspricht, sich auf eine Führungsposition zu bewerben;
- in Beurteilungen berücksichtigt, dass Frauen oftmals andere Worte wählen, oder sich vorsichtiger ausdrücken als Männer;
- gezielt nach geeigneten Frauen sucht, um «Men-only»-Teams zu vermeiden.

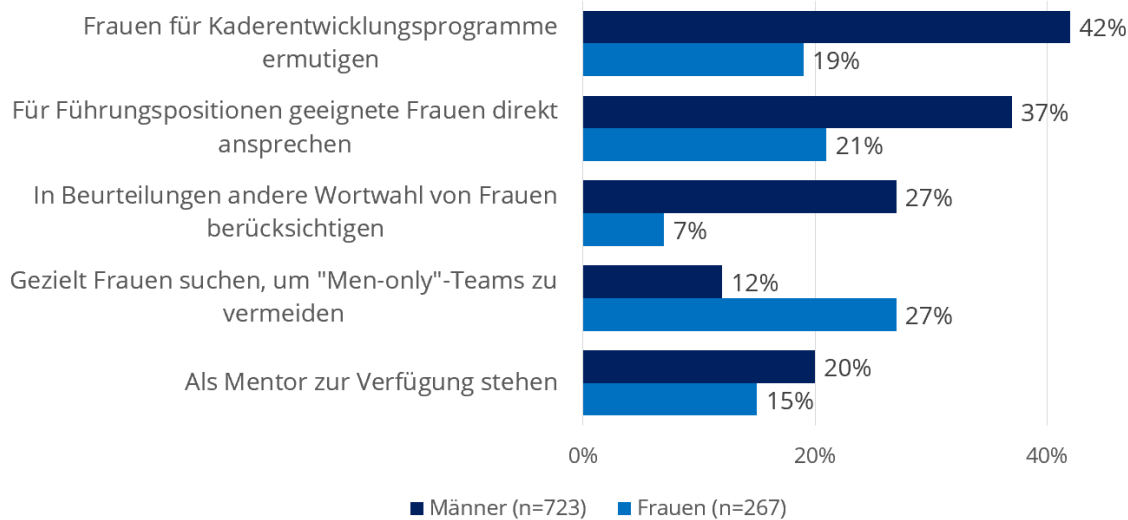
Was Männer sich vorstellen können zu tun: Frauen unterstützen und fördern



Weniger häufig bieten männliche Führungskräfte 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 zukünftig zu tun. Auch stehen sie derzeit als Mentor 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. Dies ist ein Aspekt, der über das Angebot stärker formalisierter Mentoringprogramme auch einen deutlichen Effekt auf die Gleichstellungskultur haben kann.

Auch hier beurteilen die befragten Frauen das Engagement der Männer allerdings zurückhaltender. Besonders die Abgabe von prestigeträchtigen Aufgaben praktizieren Männer nach Ansicht der Frauen kaum. Ebenso wie bei den beiden vorigen Führungspraktiken 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 Geschlechterdialog-Veranstaltungen, eröffnet die Möglichkeit, neben Antworten auch gemeinsame Verständnisse und Handlungsoptionen der Unterstützung und Ermutigung von Frauen zu finden.

Was Männer tun: Frauen unterstützen – Ein Vergleich

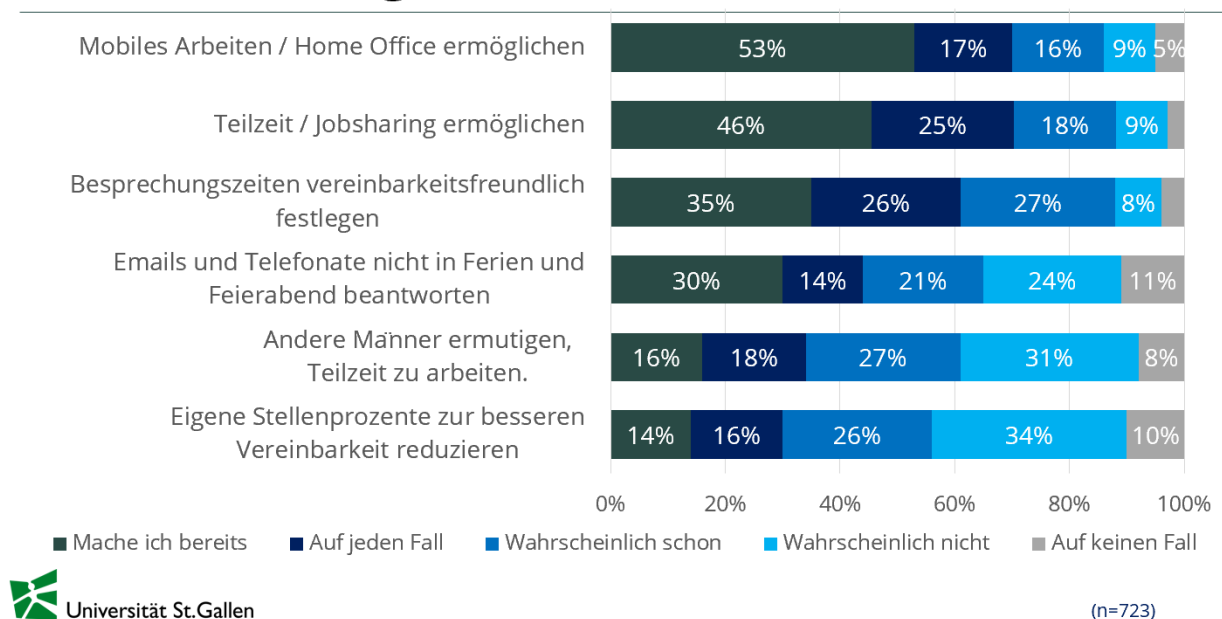


d. Work-Life Integration erleichtern

Ein zentraler Grund, warum Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind, ist nach wie vor noch, dass sie überwiegend für die so genannte Care-Arbeit, also für die Familienarbeit, zuständig sind. Das hat bekanntermassen Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und Karriereentwicklung – und gleiches gilt auch für Männer, die Care-Arbeit leisten. Die Mehrheit männlicher Führungskräfte halten deshalb eine Erleichterung der Work-Life-Integration für sinnvoll beziehungsweise ermöglichen diese bereits. Jeweils mindestens 30% der männlichen Führungskräfte gaben 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: Work-Life Integration

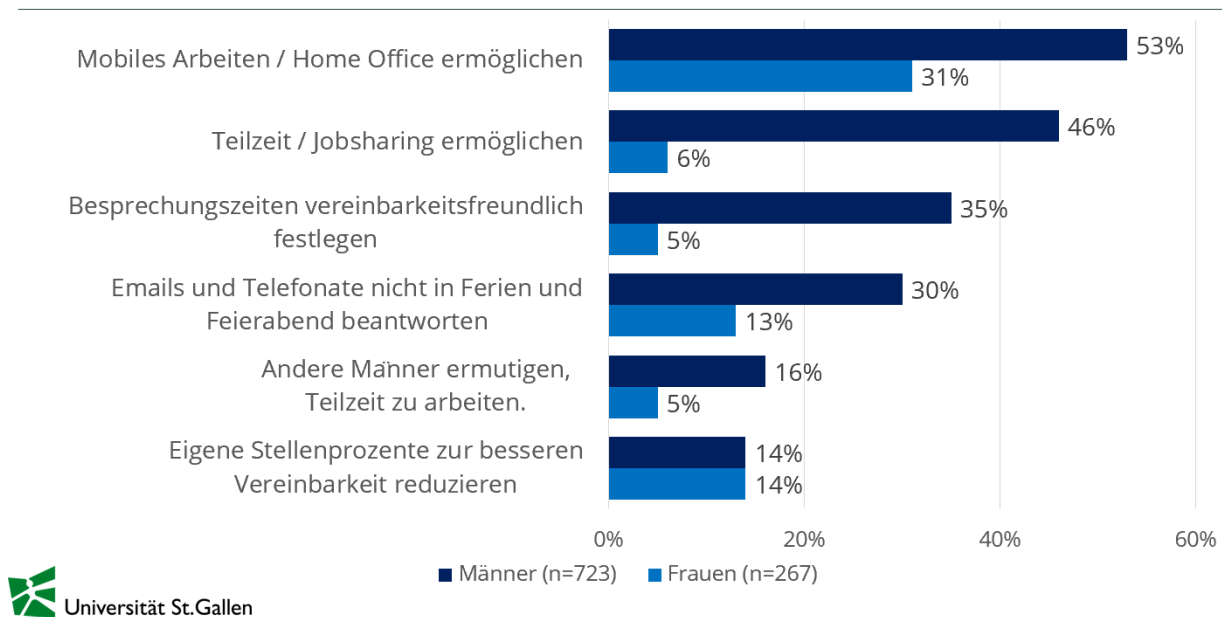


Massnahmen zur besseren Work-Life Integration für andere Männer oder für sich selbst umzusetzen wie zum Beispiel andere Männer ermutigen, Teilzeit zu arbeiten oder die eigenen Stellenprozente zu reduzieren, finden weniger statt und ist für die männlichen Führungskräfte auch weniger gut vorstellbar. Offen bleibt jedoch, ob männliche Führungskräfte generell die aufgelisteten Aktivitäten vor allem mit Blick auf andere – insbesondere Frauen – anwenden, oder ob sie hier auch mit Blick auf einen persönlichen Nutzen aktiv sind bzw. aktiv werden wollen.

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).

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. potenziell auch aktiv werden könnten. Es scheint hier also auch in der Wahrnehmung der befragten Frauen noch Potential zu bestehen!

Was Männer tun: Work-Life Integration – Ein Vergleich



Wir verwenden hier bewusst nicht die Begrifflichkeit «Vereinbarkeit von Beruf und Familie», da

- darunter bislang überwiegend ein „Problem“ von Frauen verbunden wird – wir aber den Blick auf Frauen und Männer erweitern wollen;
- damit eine Engführung des Privatlebens auf «Familie» stattfindet, wodurch beispielsweise Teilzeitwünsche aufgrund von Ehrenamt, Sport oder Hobbies nicht die gleiche Relevanz erfahren;
- wir damit verdeutlichen möchten, dass unser Leben aus Erwerbsarbeit und Privatleben besteht, und diese beiden Bereiche nicht nur miteinander zu vereinbaren sind, sondern Unternehmenskulturen entwickelt werden müssen, durch die beide Bereiche Wertschätzung und Akzeptanz erfahren.

Das Thema der Work-Life Integration muss auch vor den tatsächlich von Führungskräften praktizierten Familienmodellen gesehen werden. Die Mehrheit der männlichen Führungskräfte arbeitet Vollzeit und kann sich auf das Familienengagement einer maximal Teilzeit arbeitenden Partner*in verlassen. Das bedeutet, dass Männer in Führungspositionen wenig auf eigene Erfahrungen mit Vereinbarkeit zurückgreifen können. Zum besseren Verständnis und Ownership des Themas ist hier ein Perspektivwechsel notwendig.

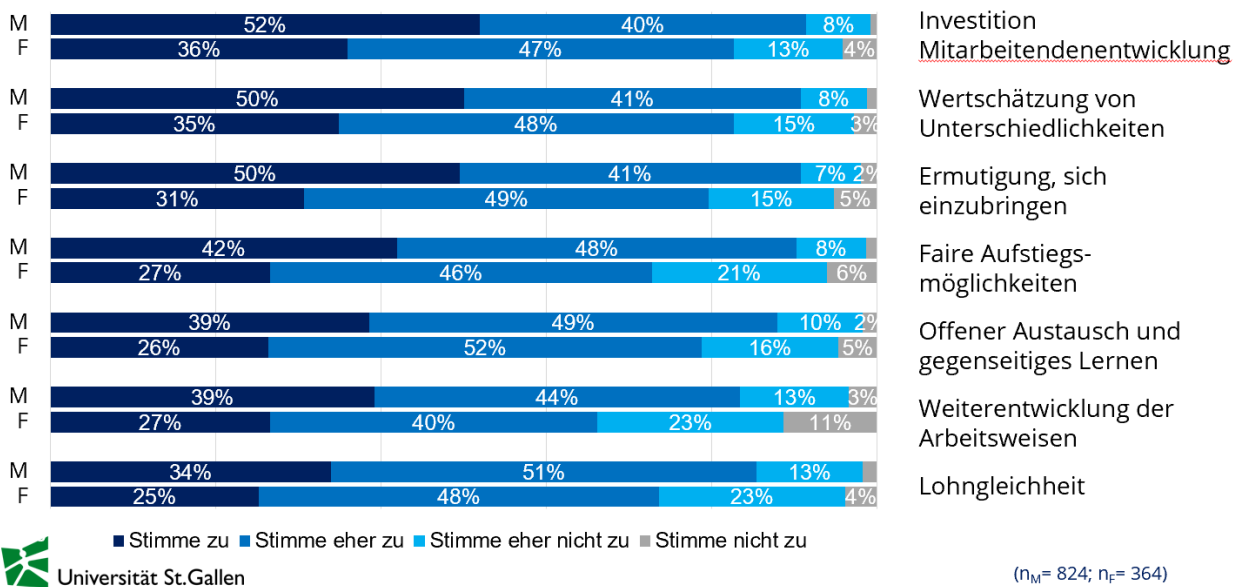
Unabhängig von technischen und organisatorischen Fragen, erscheint deshalb auch eine Beschäftigung und ein Austausch zu einem unternehmenskulturellen Wandel sinnvoll zu:

- Work-Life Integration als Aufgabe und Anliegen 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.

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

Mit Blick auf die Wahrnehmung der Unternehmenskultur wurden die Führungskräfte nach dem Inklusionsklima in ihren Unternehmen befragt. Dieses umfasst die Vorstellungen der Beschäftigten darüber, wie fair und integrativ sie ihre Organisation erleben. Von den Männern in Führungspositionen wird das Inklusionsklima grundsätzlich sehr positiv eingeschätzt:

Inklusionsklima – Ein Vergleich



Investitionen in die Mitarbeitendenentwicklung, Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten und Ermutung, sich einzubringen stehen bei den Männern an oberster Stelle. Die Lohnungleichheit 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. **Die Antworten der Frauen zeigen auf, dass sie sich in ihren Unternehmen weniger gut inkludiert erleben.**



Dieser Befund zeigt auf, dass der bestehende Handlungsbedarf dringlich ist und die Unternehmen die Ursachen für diesen Befund gefunden werden müssen. Hier bietet sich an, ins Gespräch mit den Führungskräften zu kommen, um herauszufinden, woran genau die Frauen in Führungspositionen im Alltag die Bewertung ihrer Aussagen festmachen. Die oben aufgezeigten Genderinklusiven Führungspraktiken stehen dabei in einem deutlichen Zusammenhang mit der Einschätzung des Inklusionsklimas: wird das Inklusionsklima als geringer ausgeprägt wahrgenommen, so werden auch weniger konkrete Aktivitäten im Bereich der Führungspraktiken bemerkt – und umgekehrt. Soll das Inklusionsklima verbessert werden, sollte gerade nach diesem Verhältnis gefragt werden, z.B.: 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, die Gleichstellungskultur zu verändern und ein positives Inklusionsklima herzustellen und aufrechtzuerhalten.

In diesem Zusammenhang sind auch die erhobenen demographischen Daten der Online-Befragung aufschlussreich. In unserer Umfrage 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 haben mehrheitlich Vollzeitstellen (91% und mehr) inne - 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.
- Diese Ergebnisse entsprechen den Befunden der jüngsten Erhebung des Bundesamts für Statistik (2020).

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. Während die von uns befragten weiblichen Führungskräfte häufiger in partnerschaftlichen Familienmodellen leben, können Männer mehrheitlich auf die Unterstützung einer Teilzeit arbeitenden Partner*in zählen. Die Mehrheit der männlichen Führungskräfte ist überwiegend von der Care Arbeit in der Familie entbunden. 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 beziehungsweise organisieren anderweitig Unterstützung. 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 Gleichstellungsengagement männlicher Führungskräfte in der Schweiz.

Die Durchführung der Befragung ist dabei bereits als eine erste Intervention bei Führungskräften und in Unternehmen zu werten. Befragte meldeten zurück, dass schon die Beantwortung der Fragen Reflexionen bezüglich Genderinklusionen Führungspraktiken hervorgerufen habe. Das Wissen über konkrete Aktivitäten, wie es im Fragebogen formuliert wird und wie wir sie in unserer [Toolbox](#) konkretisieren, lässt sich in Führungskräfte trainings zur gezielten Vermittlung von [Genderinklusionen Führungspraktiken](#) einsetzen – die wir zur Unterstützung und Anregung aufbereitet haben. So können neue Handlungsmöglichkeiten und Lernfelder eröffnet werden. Gleichstellung kann dadurch zur übergreifenden 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 daraufhin untersucht werden, wie das Engagement männlicher Führungskräfte dabei erhöht werden kann – und besonders, welche (bislang noch nicht oder wenig thematisierten) Gestaltungsmöglichkeiten männlichen Führungskräften offen stehen – und damit zur Realisierung von Genderinklusiven Führungspraktiken beitragen. Die Erfahrungen mit Gleichstellung, von denen an unserem Projekt beteiligte männliche Führungskräfte in [Videointerviews](#) berichten, können zudem für Männer als Rollenmodelle wirken sowie zum Nachdenken und Nachahmen anregen.

Hinsichtlich des anzustrebenden Kulturwandels ist vor dem Hintergrund der Ergebnisse insbesondere ein Dialog zwischen den Geschlechtern notwendig. Männliche und weibliche Führungskräfte haben sehr unterschiedliche Perspektiven auf die Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen und diesen gilt es näher auf den Grund zu gehen. Das ist ein erster Schritt hin zu einem gemeinsamen Verständnis und einer Veränderung der Unternehmenskultur. In den von uns entwickelten animierten Videos zur Initiierung von [Geschlechterdialogen](#) können zu unterschiedlichen Themen folgende Fragen besprochen werden:

- Sind Männern wie Frauen die unterschiedlichen Sichtweisen jeweils bekannt und bewusst? 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 Engagement 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-Stellennorm, Überstunden, hegemonialer Führungsstil, Teilzeit, Work-Life Integration 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 Work-Life Integration in Führungspositionen erscheint unabhängig von technischen und organisatorischen Fragen eine Beschäftigung mit einem unternehmenskulturellen Wandel sinnvoll:

- 
- Work-Life Integration 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 Reverse-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.

Gleichstellung herzustellen und auch den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, erfordert einen komplexen Veränderungsprozess der Organisation wie auch der Beschäftigten. Aufbauend auf der vorgestellten Umfrage haben wir unser Wissen und die mit unserem Projekt gemachten Erfahrungen in verschiedenen Tools umgesetzt und online für Unternehmen, Führungskräfte, Gleichstellungsakteur*innen verfügbar gemacht!



Unter leaders4equality.ch finden Sie:

- [Genderinklusive Führungspraktiken](#): Konkrete Ideen, Informationen und Inspiration für Handlungsmöglichkeiten im Berufsalltag.
- Mit animierten Videos [Geschlechterdialoge](#) initiieren an als ersten Schritt, um die unterschiedlichen Perspektiven von Frauen und Männern kennenzulernen, Situationen besser einzuschätzen und das Handeln entsprechend ausrichten zu können.
- In [Videointerviews](#) teilen **männliche Führungskräfte** ihre Erfahrungen mit Gleichstellungsprozessen - und bieten so vielfältige Inspiration zum Nachdenken und Nachmachen.
- Und selbstverständlich finden Sie dort auch das **Wissen aus unserer Forschung und weitere Informationen** über Motivationen, Hindernisse und Aktivitäten männlicher Führungskräfte für die Gleichstellung – denn diese Erkenntnisse sollten weiter kommuniziert und genutzt werden können!

Mit diesem Paket an Werkzeugen sind Sie gut gerüstet für eine nachhaltige Gestaltung von Gleichstellung. Machen Sie mit!

Wir bedanken uns bei allen Personen, die sich an der Umfrage beteiligt sowie diese weiterverbreitet haben. Ein besonderer Dank geht an unsere Projektunternehmen Feller Schneider Schweiz, Genossenschaft Migros Ostschweiz, Helvetia Versicherungen, Schweizerische Bundesbahnen SBB, unseren Kooperationspartner der Schweizer Kader Organisation SKO und der Handelszeitung sowie den Mitgliedern unseres Beirates.

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



Prof. Dr. Julia Nentwich
Dr. Gabriele Schambach

Unter Mitarbeit von
Benjamin Wyss
Nadine Steingruber

Lehrstuhl für
Organisationspsychologie
Universität St. Gallen
Girtannerstrasse 6
CH-9010 St. Gallen

Tel.: +41 71 224 26 38
leaders4equality@unisg.ch

LEADERS
FOR
EQUALITY