



# Das beste Rezept gegen den Fachkräftemangel: Frauen

Die Schweizer Wirtschaft wächst weiter. Zwar wird aufgrund des Ukraine-Krieges und den pandemiebedingten Nachwehen ein etwas langsameres Tempo prognostiziert, aber der Arbeitsmarkt entwickelt sich günstig, die Wirtschaft ist, wie wir uns gewohnt sind, in guter Verfassung.

Die Beschäftigung wächst und insbesondere im Dienstleistungssektor zeichnet sich seit der Aufhebung der Corona-Massnahmen eine deutliche Erholung ab. Teile der Wirtschaft, beispielsweise die Metall-, Elektro- und Maschinenbauindustrie (MEM-Branche), die Tourismusbranche oder das Gesundheitssektor, beklagen seit Längerem Fachkräfteengpässe (Seco, 2022). Ingenieur- und Informatikberufe belegen die Spitzenränge des Schweizer Fachkräfterrankings (Fachkräftemangel Ranking, 2021).

Für die Schweiz spielt die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften eine zentrale Rolle, der internationale Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu. Deshalb müssen Schweizer Unternehmen das inländische Fachkräftepotenzial – insbesondere der Frauen – erschliessen und fördern (Seco, 2022).

## Der grösste Talentspool liegt brach

Aktuell gehen zwischen 52 und 54 Prozent aller Master- und Fachhochschulabschlüsse an Frauen (BFS, 2021), sie machen die Hälfte aller in der Schweiz verfügbaren Fachkräfte aus. Die Gender Intelligence Report (GIR) Studie 2021 machte aber einmal mehr das unausgeschöpfte Potenzial deutlich: Seit 2018 ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte nur um einen Prozentpunkt gestiegen. Werden Schweizer Unternehmen ihre Personalgewinnungs- und Entwicklungsmassnahmen unverändert weiterführen, wird die Geschlechtergleichstellung im Kader von Schweizer Unternehmen im besten Fall im Jahr 2078 erreicht sein (GIR, 2021).

Angesichts dieser Tatsache stellt sich immer wieder die Frage: Was hindert Schweizer Unternehmen daran, das Potenzial an weiblichen Fach- und Führungspersonen stärker auszuschöpfen? Was müssen insbesondere Branchen und Unternehmen, die unter dem Fachkräftemangel leiden, tun, um Frauen zu gewinnen und halten?

## Nicht «Frauenmassnahmen» zählen, sondern «alte Zöpfe» abschneiden

Bis heute liegt der Fokus auf sogenannten frauendfördernden Massnahmen: Mentoring- und Sponsoring-Programme, Frauennetzwerke, Kurse zu Themen wie Selbstbehauptung und Verhandlungsgeschick etc. Diesen Massnahmen liegt die oftmals unbewusste Annahme zugrunde, Frauen müssten sich an Unternehmenspraktiken und -kulturen anpassen. Mehr Frauen (häufig teilzeitbeschäftigt) in alte, traditionelle Systeme zu zwängen, wird immer nur eine begrenzte Wirkung haben. Unternehmen müssen mit ihrem Engagement für Diversity & Inclusion vielmehr auf das «I», also die «Inklusion» setzen: Dieser Ansatz zielt auf das Verändern der gängigen Normen und Systeme, um Bedingungen zu schaffen, dass sich alle Geschlechter zugehörig fühlen und echte Chancengleichheit möglich ist. Was das konkret bedeutet und wo Schweizer Unternehmen bezüglich inkludierender HR-Prozesse,

Ziele und Strategien stehen, wird der diesjährige Gender Intelligence Report 2022, welcher am 10. September 2022 publiziert wird, vertieft untersuchen. Ausgehend vom Inklusionsansatz, werden hier schon einmal zwei konkrete Handlungsfelder beleuchtet.

### Hebel Nr. 1: Potenzial

#### Arbeitspensum ausschöpfen

Eine bisher viel zu wenig hinterfragte Norm ist, dass Teilzeitarbeit in der Schweiz Frauensache ist. Bereits im Alter zwischen 25 und 29 Jahren arbeiten knapp doppelt so viele Frauen (24 Prozent) wie Männer (13 Prozent) Teilzeit. Dies, obwohl sie keine Kinder haben. Mit Kindern und im Alter zwischen 30 und 49 Jahren arbeiten 81 Prozent aller erwerbstätigen Frauen Teilzeit, bei den Männern sind es in dieser Lebenssituation gerade mal 13 Prozent (BFS, 2021). Warum denkt unsere Gesellschaft (nur) Frauen in Teilzeitpensum? Warum sind Kinder, Elternbetreuung und Haushalt offensichtlich Frauensache? Während Männer nur Vollzeitvorbilder kennen, haben Frauen, ebenso wie Führungskräfte und Arbeitgeber die Norm, dass Frauen die Hauptverantwortung für Familienpflichten tragen und hinter dem gutverdienenden Partner zurückstehen, tief verinnerlicht.

Zwar sind die Arbeitspensen der Frauen in den letzten Jahren gestiegen, aber noch immer liegt in dieser

hohen Teilzeitquote der Frauen ein enormes Fachkräftepotenzial brach. Die Bildungsinvestitionen werden hier nicht optimal ausgeschöpft (Elite Quality Index, 2022). Wollen wir das ändern, müssen wir aufhören, Teilzeitstellen explizit nur für Frauen zu schaffen. Ist «Teilzeit nach Mutterschaft» auch Norm in Ihrem Unternehmen? Warum nicht «Teilzeit für Eltern»? Wir sollten uns zum Ziel setzen, die durchschnittlichen Arbeitspensen zwischen Männern und Frauen anzulegen. Mit flexiblen (orts- und zeitunabhängigen) Arbeitsformen und weiteren Rahmenbedingungen (z.B. Elternzeit), können Unternehmen Frauen höhere Pensum und Männern öfter ein reduziertes Pensum ermöglichen. Arbeiten Frauen weniger häufig Teilzeit und falls doch in höheren Pensum, steht der Schweizer Wirtschaft nicht nur deutlich mehr Arbeitskraft zur Verfügung. Unternehmen fördern damit gleichzeitig die Aufstiegschancen der Frauen. Denn Vollzeit oder ein Mindestpensum von 80 Prozent sind nach wie vor Voraussetzung für einen Aufstieg ins mittlere und obere Management (GIR, 2021). Damit würden sich auch die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern sowie die Machtverhältnisse in den Partnerschaften verringern.

Dazu beitragen können Unternehmen mit flexibleren Arbeitspensen für alle Geschlechter,

die Politik mit einer Individualbesteuerung und indem sie bezahlbare Kinderbetreuung fördert.

### Hebel Nr. 2: Laufbahnen neu denken, Karrieresysteme ändern

Es ist klar, dass höhere Arbeitspensen allein nicht genügen, um das weibliche Fachkräftepotenzial auszuschöpfen. Gängige Karrieresysteme sind heute auf die männliche Norm-Biografie ausgerichtet. Karrieren verlaufen häufig nach wie vor linear, die wichtigen Karriereschritte erfolgen in einem engen Fenster im Alter zwischen 30 und 40 Jahren, Führung wird gleichgestellt mit Fachexpertise. Oftmals nahegelegte oder selbstgewählte Teilzeitpensen lassen Frauen das «Karrierefenster» aufgrund der «Family-Primetime» verpassen und führen häufig zum Karriere-Break oder -Out. Sollen vielfältigere Talente eine Chance auf Karriere und berufliche Weiterentwicklung haben, braucht es eine Flexibilisierung der Karrierewege: Schlüsselpositionen müssen im Jobsharing ausgeübt werden können und Beförderungs- und Rekrutierungspools ausgeweitet werden auf jüngere (bis 30 Jahre) ebenso wie auf Mitarbeitende mit 45 Jahren oder älter. Mit flexibleren Karrieremodelle schaffen Unternehmen nicht nur mehr Chancengerechtigkeit, sie stärken den Erhalt und die Weiterentwicklung der weiblichen Fachkräfte und erzielen eine (geschlechter-) ausgeglichene Talentspipeline.

### Jetzt gilt: Talent-Pipeline füllen für Nachbesetzungen mit den Besten

Nutzen Schweizer Unternehmen die zwei genannten Hebel jetzt, profitieren sie mittelfristig doppelt: Sie werden über eine vielfältigere Talentspipeline verfügen, wenn in den kommenden Jahren ein Großteil der Babyboomer-Generation in Pension geht. Es wird ihnen gelingen, Schlüsselpositionen mit qualifizierten weiblichen Fachkräften nachzubesetzen und damit einer potenziellen Verschärfung des Fachkräftemangels entgegenzuwirken. Gleichzeitig beschleunigen sie den Wandel hin zur Gleichstellung und sichern sich mit ihren heterogenen Teams ihre Innovationsfähigkeit und damit ihren nachhaltigen Erfolg.

### Zu den Autorinnen

Gudrun Sander ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management [www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch)

Nicole Niedermann ist Mitglied des Management Team des Competence Centre for Diversity & Inclusion. Sie ist Co-Leiterin des St.Gallen Diversity Benchmarking und verantwortet zahlreiche Unternehmensprojekte im Bereich Diversity & Inclusion.

