



Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen in Führungspositionen

Ein Gleichgewicht zwischen
Karriere und Familie finden



INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	3
FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SCHWEIZ	4
Überblick	4
VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE/PRIVATLEBEN	7
Definition	7
Vorteile für Unternehmen	8
VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE BEI FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	9
Herausforderungen	9
Lösungen	11
INTERVIEW MIT DANIELA MELONE	13
SCHLUSSFOLGERUNG	15
BIBLIOGRAFIE	16

EINFÜHRUNG

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben rücken zunehmend in den Fokus von politischen AkteurInnen. Sie erkennen, dass es in Unternehmen und Organisationen sowie in der Gesellschaft im Allgemeinen darauf ankommt, ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Familienleben zu finden.

Parallel dazu wünschen sich Unternehmen und Organisationen zunehmend eine Diversifizierung ihrer Mitglieder und damit eine ausgewogenere Vertretung der Geschlechter in ihren Vorständen und Geschäftsleitungen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben scheinen daher von zentraler Bedeutung zu sein, um Führungspositionen für Frauen zugänglicher und attraktiver zu machen.

Das vorliegende Factsheet bietet zunächst einen Überblick über die Situation von Frauen in Führungspositionen in der Schweiz. Anschliessend befasst es sich mit den verschiedenen Vorteilen für Unternehmen, die sich aus einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ergeben. Danach werden die verschiedenen Herausforderungen erläutert, denen Frauen in Führungspositionen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben begegnen. Abschließend werden die verschiedenen Maßnahmen diskutiert, die eingeführt werden können, um ein förderliches Arbeitsumfeld für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen.

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SCHWEIZ

Überblick

In der Schweiz besuchen heute genauso viele Frauen wie Männer die Hochschulen. 52,6% der Studierenden an Schweizer Hochschulen sind in der Tat Frauen (BFS, 2023b). Doch obwohl sie genauso gut ausgebildet sind wie Männer, üben sie viel häufiger eine Teilzeitbeschäftigung aus. Im Jahr 2022 waren 73% der Teilzeitbeschäftigten Frauen (BFS, 2023c). Frauen reduzieren ihr Pensum häufiger als Männer, um sich der Hausarbeit und der Kindererziehung zu widmen.

In der Schweiz steigt die Zahl der Frauen in Führungspositionen, d. h. der Frauen in Angestelltenpositionen mit Funktion als Leiterin resp. Mitglied der Geschäftsleitung, seit 1996 langsam an und betrug 2022 mehr als ein Drittel (Ibid.).

Es gibt jedoch immer noch große Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die Positionen, die sie innerhalb der Berufe einnehmen (BFS, 2023a). Frauen arbeiten überwiegend als Angestellte ohne Vorgesetztenfunktion, während Männer häufiger in Angestelltenpositionen mit Vorgesetztenfunktion resp. als Mitglied der Geschäftsleitung oder sogar als Selbstständige tätig sind (Ibid.).

Seit dem 1. Januar 2021 verpflichtet Art. 734f des Obligationenrechts jedes Grossunternehmen dazu, dass im Verwaltungsrat beide Geschlechter zu mindestens 30% und in der Geschäftsleitung zu mindestens 20% vertreten sein müssen. Werden diese Prozentsätze nicht eingehalten, muss das Unternehmen die unzureichende Vertretung

begründen und die für das weniger stark vertretene Geschlecht eingeführten Fördermaßnahmen belegen.

Der schillingreport 2023 prognostiziert, dass die 100 größten Schweizer Arbeitgebenden im Jahr 2024 diese Geschlechterquoten in ihren Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen erreichen werden (guido schilling ag, 2023).

In der Privatwirtschaft beträgt im Jahr 2023 der Anteil der Frauen in Führungspositionen 19% und in den Vorständen 29% (Ibid.). Im öffentlichen Sektor erreicht der Frauenanteil in den oberen Führungsebenen 24%.

Im Jahr 2022 waren 46% der neu ernannten Personen in den Verwaltungsräten der 100 größten Schweizer Unternehmen Frauen, was eine gewisse Entwicklung hin zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis in Führungspositionen in der Schweiz erkennen lässt (Ibid.).

Dennoch liegt die Schweiz mit einem Frauenanteil von 33,5% in den Verwaltungsräten weit hinter Frankreich (45,2%), Deutschland (37,2%) und Italien (42,6%) (Hoffstetter und Mestiri, 2023).

Ein Karrierehemmnis entsteht für Frauen häufig zwischen dem Alter von 30 und 40 Jahren, wenn sie sich zwischen ihrer beruflichen Karriere und ihren Familienplänen entscheiden müssen. Zu Beginn ihrer Karriere haben Frauen oft Vollzeitstellen und reduzieren den Prozentsatz oder unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit ganz, wenn sie das erste Kind bekommen (Jeanrenaud et al., 2019).

"Die langen Berufsunterbrüche in der Schweiz sind überraschend: Frauen, die ihre Karriere unterbrechen, tun dies durchschnittlich für 9,2 Jahre - bei Frauen mit Hochschulabschluss beträgt die Pause durchschnittlich 6,7 Jahre; bei Frauen ohne Ausbildung 12,1 Jahre. [...] Die Dauer der Unterbrechung hängt auch von der Anzahl der Kinder ab. So nehmen Mütter eines einzigen Kindes durchschnittlich 4,9 Jahre nach dem Verlassen des Arbeitsmarktes ihre Tätigkeiten wieder auf." (Gnaegi, 2019, S. 39)

Die getroffene Entscheidung richtet sich daher häufig nach den Kindern, weil es an Möglichkeiten mangelt, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren.

Das Verlassen des Arbeitsmarktes hat jedoch verschiedene Auswirkungen, sowohl direkt auf die berufliche Laufbahn als auch auf das Gehalt. Die "Pause" oder die Reduzierung des Pensums verringert die Berufserfahrung und wirkt sich somit auf die Rückkehr in den Arbeitsmarkt aus. Frauen, die ihre Karriere - wenn auch nur teilweise - unterbrochen haben und auf den Arbeitsmarkt zurückkehren möchten, werden daher nicht die gleichen Stellen oder Gehälter angeboten wie einer anderen kinderlosen Frau mit einer fortlaufenden und ununterbrochenen Karriere, da letztere für den Arbeitsmarkt attraktiver ist (Jeanrenaud et al., 2019).

So entspricht der Lohnverlust in einer 25-jährigen Karriere für eine Frau mit tertiärer Ausbildung etwa einer halben Million Franken, und "für die Volkswirtschaft [ergibt sich] eine Produktions- und Einkommenseinbusse von rund 800 Mio. Franken im Jahr." (Gnaegi, 2019, S. 39)

Um dieses Verlassen des Arbeitsmarktes zu verhindern, müssen Maßnahmen - staatlich und in den Unternehmen selbst - ergriffen werden, um die Barrieren abzubauen, die Frauen daran hindern, den gewünschten beruflichen Werdegang fortzusetzen und gleichzeitig Kinder und Familie zu haben.

VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE/PRIVATLEBEN

Definition

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben in einem Unternehmen oder einer Organisation besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen den beruflichen Aufgaben sowie Verpflichtungen und dem Familien-/Privatleben herzustellen. Die Einführung geeigneter Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist von entscheidender Bedeutung, um die physische und psychische Gesundheit aller Beschäftigten zu schützen und die Interessen des Unternehmens zu wahren.

Vorteile für Unternehmen

In Unternehmen, die über verschiedene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie verfügen, können folgende Vorteile beobachtet werden (Gnaegi und Hoch, 2022):

- Eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen (weniger Fluktuation)
- Weniger Arbeitsausfälle
- Höhere Motivation und Leistung am Arbeitsplatz
- Bereitschaft der Beschäftigten, sich weiterzubilden und an Fortbildungen teilzunehmen

Generell wird die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben von den Unternehmen als Vorteil erlebt, da sie eine Optimierung der Arbeitsbedingungen und des Betriebsablaufs feststellen und gleichzeitig die Vereinbarkeit von Arbeit und Privat-/Familienleben für ihre Angestellten verbessern.

Aus diesem Grunde stellt Pro Familia Schweiz mit dem Family Score seit Jahren ein wissenschaftliches Instrument zur Verfügung, mit dem in jedem Unternehmen der Grad der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemessen werden kann. Die MitarbeiterInnen können sich so zu ihren Erwartungen und Bedürfnissen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie äussern, was den Arbeitgebenden einen Überblick über die Situation in ihrem Unternehmen verschafft:

<https://www.profamilia.ch/fr/entreprises-administrations/family-score-fr>

Speziell in Bezug auf die Führungsebene gibt es einen Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen und der Steigerung von Unternehmensgewinnen sowie der Steigerung von Effizienz und Leistung im Unternehmen (Gnaegi und Hoch, 2022).

Somit ist die Einführung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu Gunsten von Frauen in Führungspositionen ein Vorteil für die Unternehmen, da sie häufig erleben, dass Frauen zwischen 30 und 40 Jahren ihre Führungspositionen verlassen, um sich ihrer Familie zu widmen (Piron, 2023).

VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE BEI FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist für Frauen in Führungspositionen - insbesondere, wenn sie Kinder haben - mit einigen Herausforderungen verbunden, da ihre Verantwortung und Arbeitsbelastung steigt (Coneo, 2016).

Herausforderungen

Ausgelasteter Stundenplan und Überstunden

Die Arbeitsanforderungen in Führungspositionen, wie z.B. die hohe Anzahl an Arbeitsstunden und die damit verbundenen Arbeitszeiten (Erreichbarkeit außerhalb der Bürozeiten, Arbeit am Abend, an Wochenenden usw.), können die Privat- und Familienzeit belasten. Dies kann also zu einer unklaren Trennung zwischen privatem und beruflichem Leben führen, was das Risiko erhöht, Schwierigkeiten beim

"Abschalten" von der Arbeit zu haben, aber auch, dass man sich während der Arbeitszeit nicht voll konzentrieren kann.

Darüber hinaus ist der Tag von Frauen mit Familie zwischen Arbeit und Kindern aufgeteilt und lässt nur wenig Raum für andere Aktivitäten, wie z.B. Zeit mit Lebensgefährten, Pausen mit KollegInnen, sportliche Aktivitäten oder Zeit für sich selbst (Guillaume und Pochic, 2009).

Schwierigkeit, eine Vertretung zu finden

In Führungspositionen, die eine hohe Arbeitsbelastung mit sich bringen und genaue Fachkenntnisse erfordern, kann es kompliziert sein, sich vertreten zu lassen. Das macht es schwierig, z. B. bei Krankheit eines Kindes frei zu nehmen oder Urlaub zu nehmen. Es ist aufwändig, bestimmte Aufgaben zu delegieren, auch aus Angst vor einem Verlust an Arbeitsqualität (da z.B. die Vertretung nicht alle Einzelheiten eines Falls kennt). Dies hat ausserdem zur Folge, dass die Arbeitsbelastung bei der Rückkehr ins Büro teilweise noch höher ist.

Betreuungslösungen und monetäre Kosten

Die Nutzung von Betreuungseinrichtungen für Kinder im Vorschulalter sowie von schulergänzenden Betreuungsangeboten sind in der Schweiz gängige Betreuungslösungen. Es herrscht jedoch ein Mangel an verfügbaren Plätzen in Kindertagesstätten und außerschulischen Betreuungseinrichtungen, wodurch die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit der Eltern nicht gewährleistet ist. Es kann also zu Stress beim Finden von Notlösungen kommen, insbesondere wenn das Kind krank ist.

Außerdem sind die Öffnungszeiten dieser Einrichtungen nur wenig flexibel und erlauben keine oder nur eine geringe Betreuung außerhalb der Bürozeiten oder während den Schulferien, was für Eltern in Führungspositionen nicht förderlich ist.

Des Weiteren verursacht externe Kinderbetreuung für Familien erhebliche Kosten.

Lösungen

Im Folgenden werden konkrete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorgeschlagen, die zur Bewältigung dieser verschiedenen Herausforderungen implementiert werden können, um so Frauen in Führungspositionen eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu ermöglichen.

Staatliche Maßnahmen

- **Die Anzahl der Betreuungseinrichtungen erhöhen**, um mehr Plätze in Kindertagesstätten zu schaffen, aber auch um außerschulische Betreuungseinrichtungen mit flexibleren Öffnungszeiten zur Verfügung zu stellen, die außerhalb der Schulzeiten und in den Schulferien geöffnet sind.
- **Senkung der Kosten von Betreuungseinrichtungen für Familien**, um zu verhindern, dass Frauen aus finanziellen Gründen "zu Hause" bleiben müssen.
- **Die Möglichkeiten von Steuerabzügen für Unternehmen, die interne Kindertagesstätten anbieten, fördern**. Dies würde eine Angleichung der Betreuungs- und Arbeitszeiten ermöglichen.

- **Einführung eines längeren und auf beide Elternteile aufzuteilenden Elternurlaubs**, um zu verhindern, dass Frauen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden.
- Die Möglichkeit bieten, **den Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub zu verlängern**.

Maßnahmen innerhalb des Unternehmens

- **Vereinfachung der Arbeit im Homeoffice für Personen in Führungspositionen und Ermöglichung der Arbeit in Co-Working-Spaces in der Nähe des Wohnortes**. Dadurch wird vermieden, dass Zeit im Verkehr verloren geht, und gleichzeitig wird aber durch das Arbeiten ausserhalb des eigenen Zuhauses eine Vermischung von Berufs- und Privatleben verhindert.
- **Bessere Planung der Arbeits- und Besprechungszeiten**, damit diese effektiv mit den Familienzeiten in Einklang gebracht werden können (z. B. Besprechungen nicht zu früh am Morgen und nicht zu spät am Abend). (Ergebnis der Umfragen in Westschweizer Unternehmen von Pro Familia Schweiz im Jahr 2023)
- **Ermöglichung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen**.
- **Erleichterung der vorübergehenden Unterbrechung oder Reduzierung der Arbeitszeit bei Bedarf** (z.B. für die Unterstützung von Angehörigen im Krankheitsfall).

INTERVIEW MIT DANIELA MELONE

Wir hatten die Gelegenheit, Daniela Melone, Geschäftsführerin der Schweizer Organisation *Elternbildung*, zu interviewen, damit sie uns über ihre Erfahrungen und Ansichten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben in Führungspositionen erzählt.

Bitte beschreiben Sie Ihre Position in der Organisation.

Aktuell arbeite ich als Geschäftsführerin in einer national tätigen NPO. Vorher war ich als Studiengangsleiterin einer Deutschschweizer Bildungseinrichtung und davor Angebotsleiterin in einer national tätigen Stiftung. Ich führe zudem seit bald zwanzig Jahren meine Einzelfirma.

Haben Sie eine Familie? Wenn Ja, wie viele Kinder haben Sie und wie alt sind sie?

Wir sind eine kleine Familie mit einer Tochter. Mit Einstieg in meine selbständige Tätigkeit und Führungsarbeit war sie 6, bzw. 13 Jahre alt. Heute ist sie 24.

Gab es Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, als Sie diese Stellen angetreten haben? Falls ja, konnten Sie diese Schwierigkeiten lösen?

Schwierigkeiten gab es immer wieder zu bewältigen. Wir hatten leider keine Grosseltern, die sich in der Kinderbetreuung engagieren konnten. Insbesondere während der Schulferienzeiten, Krankheit, ausserordentlichen Anlässen oder wenn ich mich in einer Aus- oder Weiterbildung befand, waren wir als Kleinfamilie enorm gefordert. Mein Mann arbeitete Teilzeit und war sehr engagiert. Zudem haben wir unsere

Tochter drei Tage pro Woche von einer Tagesfamilie betreuen lassen - das gab uns grössere Flexibilität. Hort und Mittagstisch nahmen wir erst in Anspruch, als es nicht anders ging. Grund war die mangelhafte Qualität der einzigen verfügbaren Einrichtung. Meine Selbständigkeit als auch meine Führungsfunktionen brachten unregelmässige Arbeitszeiten und teilweise hohe emotionale Belastung mit sich. In meiner Freizeit war ich so nicht immer für meine Familie verfügbar. Homeoffice verschärfte die Situation, weil die Grenzen zu sehr verschwammen. Ich arbeite heute nach Möglichkeit nicht mehr von zu Hause aus.

Wie geht Ihre Organisation mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Bezug auf Führungspositionen um?

Wir haben kein starres Konzept zur «Vereinbarkeit», sondern ermöglichen auf allen Ebenen einen individuellen Umgang mit den jeweiligen Bedürfnissen und Anforderungen der Familie, der Kinder und der beruflichen Tätigkeit. Dies verlangt von allen ein entsprechendes Commitment, Flexibilität und Verantwortungsbewusstsein.

Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Probleme für Stellen in Führungspositionen?

Ich erlebe noch immer vielerorts ein starres, traditionelles Führungsverständnis, welches kollaboratives Arbeiten verhindert und Care-Arbeit als zweitrangig betrachtet. Die Zunahme der Geschwindigkeit und die damit verbundenen Ansprüche - auch der permanenten Verfügbarkeit - finde ich hochproblematisch. Grundsätzlich fehlen Konzepte, welche das Kindeswohl als höchste Priorität in der Vereinbarkeit betrachten und, nebst dem Anspruch Mütter vermehrt in die Erwerbstätigkeit/Führungsarbeit zu holen, Väter mehr in die Familienarbeit einbinden.

SCHLUSSFOLGERUNG

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass, wie der schillingreport 2023 zeigt, Frauen in den nächsten Jahren zunehmend Führungspositionen besetzen werden, sei es im Vorstand oder in der Geschäftsleitung. Die Gewichtung von Maßnahmen zur Förderung eines ausgewogeneren Verhältnisses zwischen Beruf und Familie/Privatleben, muss noch weiter zunehmen, damit Frauen (und Männer) ihre Karriere und ihr Privat-/Familienleben bestmöglich miteinander vereinbaren können.

Um die Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen zu fördern, ist es wichtig, zu verhindern, dass Frauen sich aus dem Arbeitsmarkt zurückziehen und ihr Privat- oder Familienleben zurückstellen müssen, um eine erfolgreiche berufliche Karriere zu verfolgen. Es ist auch von Bedeutung festzuhalten, dass die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienleben nicht nur eine Angelegenheit der Frauen ist, sondern ebenso sehr Männer betrifft.

Bern, November 2023

BIBLIOGRAFIE

Bundesamt für Statistik. (2023a). Berufliche Stellung.

(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-fraumann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html>, abgerufen am 03.10.23)

Bundesamt für Statistik (2023b). Tertiärstufe - Hochschulen.

(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufe-hochschulen.html>, abgerufen am 01.11.23)

Bundesamt für Statistik. (2023c). Vollzeit und Teilzeit.

(<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeits-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/vollzeit-teilzeit.html>, abgerufen am 01.11.23)

Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht). (2023). Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung. Art.734f.

(https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de, abgerufen am 03.10.23).

Coneo, Y. (2016). Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes entrepreneures de la Capitale-Nationale. *Thèse de doctorat*. Université Laval.

Gnaegi, P. (2019). Karriereunterbrüche: Wirtschaftliche Folgen und Lösungen. *Soziale Sicherheit CHSS*. N.3. S.38-40.

Gnaegi, P. und Hoch, N. (2022). Familienpolitik in der Schweiz Zürich: Schulthess.

guido schilling ag. (2023). schillingreport 2023. Transparenz an der Spitze. Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors.

(https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2023/06/schillingreport-2023_DE.pdf, abgerufen am 03.10.23)

Guillaume, C. und Pochic, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. In: Nicole-Drancourt, C. (Hrsg.). *Conciliation travail - famille : attention travaux*. S. 113-125. L'Harmattan.

Hoffstetter, M. und Mestiri, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration. (<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant-de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-dadministration.html>, abgerufen am 31.10.23)

Jeanrenaud, C. und Kis, A., Gnaegi, P. und Soulet, M-H. (2019). Etudier un nouveau mode de financement des structures d'accueil basé sur les incitations et favoriser ainsi la socialisation des jeunes enfants. Bern: Studie unter der Leitung von Pro Familia Schweiz.

Piron, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration. (<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant->

de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-
dadministration.html, abgerufen am 31.10.23)