

Nachholbedarf: In den Top 200 Unternehmen Österreichs beträgt der Frauenanteil in der Geschäftsführung lediglich 5,3 %.
Backlog demand: In the top 200 Austrian businesses, the proportion of women in management is a mere 5.3 %.

Frauen an die Macht

Women to the fore

Spitzenpositionen sind nach wie vor fest in Männerhand. Von einer höheren Frauenquote im Top-Management können Unternehmen profitieren – und qualifizierte Frauen erhalten die Chance, ihr Talent unter Beweis zu stellen.

Nach wie vor berufen Männer bevorzugt Männer in Top-Positionen. Frauen sind in Führungspositionen hingegen massiv unterrepräsentiert. Im Vergleich zu anderen europäischen Staaten zählt Österreich damit zu den Schlusslichtern. Eine Anfang des Jahres durchgeführten Studie der Arbeiterkammer Wien kam zum ernüchternden Ergebnis: In den Top 200 Unternehmen Österreichs liegt der Frauenanteil bei lediglich 5,3 Prozent in der Geschäftsführung und 9,7 Prozent bei Aufsichtsräten. In Unternehmen des ATX und des Prime Markets liegt dieser, mit 4,7 Prozent im Vorstand und 7,8 Prozent im Aufsichtsrat, sogar noch niedriger. Regelungen im Corporate Governance Kodex, die Frauenförderung in Aufsichtsrat und Leitungspositionen empfehlen, beruhen lediglich auf dem Prinzip der Freiwilligkeit der Unternehmen.

Vorreiter Norwegen

Um die Anzahl der Frauen in Führungsgremien zu erhöhen, haben daher zahlreiche europäische Staaten gesetzliche Maßnahmen gesetzt. Ein führendes Beispiel ist Norwegen. Mit einer gesetzlichen Quotenregelung wurde bereits im Jahr 2004 festgelegt, dass Verwaltungsräte staatlicher AGs und GmbHs sowie privater AGs zu mindestens 40 Prozent aus Frauen bzw. aus Männern bestehen müssen. Nach Inkrafttreten des Gesetzes 2006 wurde den Unternehmen eine zweijährige Übergangsfrist gewährt. Bereits Anfang 2008 erfüllten 93 Prozent der privaten AGs die Anforderungen.

Für und wider bei Quoten

So wirkungsvoll Quoten in Kombination mit der Androhung von Sanktionen bei Nichterfüllung sein können, gibt es auch kritische Stimmen gegen eine gesetzliche Vorgabe. „Gute und qualifizierte Frauen sind nicht angewiesen auf Quoten bei der Besetzung von Spitzenpositionen, um sich durchzusetzen“, ist Claudia Nemat, Direktorin bei McKinsey überzeugt. Das Beispiel Norwegen zeige aber, dass Quoten den Prozess erheblich beschleunigen. „Um den Stein ins Rollen zu bringen, sollte daher sichergestellt sein, dass Kandidatinnen eine faire Chance bekommen“, betont Nemat. Gegen eine verpflichtende Quote spricht sich auch Ulrike Baumgartner-Gabitzer, Mitglied des Vorstandes beim Verbund aus, da diese „ein Abgehen von einer Auswahl nach dem System der bestmöglichen Qualifikation bedeutet und jede ausgewählte Kandidatin sich mit dem Vorwurf der ‚Quotenfrau‘ auseinandersetzen muss“. Eine gesetzliche Vorgabe, die aber die Situation der jeweiligen Branchen berücksichtigt, kann sich dafür Monika Kircher-Kohl, CEO von Infineon, sehr wohl vorstellen: „Das Ziel geht in Richtung Diversität. Der Gesetzgeber sollte Unternehmen positiv motivieren, sich verbindliche Zielvorgaben zu setzen, um Frauenförderpläne zu realisieren.“

Nachweisbare wirtschaftliche Erfolge

Dass sich divers zusammengesetzte Führungsteams sehr positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, wurde bereits vielfach nachgewiesen. „Frauen den Weg ins Top-Management zu ebnen, ist keine nette Geste, sondern eine Strategie, die sich für Unternehmen nachrechenbar auszahlt“, so McKinsey-Expertin Nemat. In drei Studien hat das Beratungsunternehmen erhoben, dass Firmen mit einem höheren Anteil an Frauen in Top-Positionen eine höhere wirtschaftliche und finanzielle Performance aufwiesen als Unternehmen mit einem geringen Frauenanteil. Gerade im Kontext der Krise mache sich Gender Diversity in der Unternehmensführung bezahlt. „Mit einem höheren Frauenanteil auf Vorstandsebene steigt die Chance, dass ein Unternehmen die Folgen der Wirtschaftskrise meistert“, zitiert Nemat die jüngsten Studienergebnisse. Grund dafür sieht die Beraterin in den entscheidenden Führungsqualitäten, die häufiger von Frauen angewendet werden. Dazu zählen „Inspiration“ sowie „Erwartungen definieren und Belohnungen anbieten“, zwei Führungsstile, die in der Krise und in der Zeit danach als besonders wichtig angesehen werden.

Top positions are still firmly in the hands of men. Companies could benefit from a higher proportion of women in top management, while women with the necessary qualifications would get an opportunity to demonstrate their skills.

As ever, men prefer to appoint men to top positions. Women, on the other hand, are grossly under-represented in management positions. In a comparison with other European countries, Austria finds itself near the bottom of the table. The results of a study carried out by the Vienna Chamber of Labour at the beginning of the year are disillusioning: In the top 200 Austrian businesses, the proportion of women in management is a mere 5.3 percent, and 9.7 percent amongst supervisory board members. In companies listed on the ATX and the Prime Market, these proportions are even lower, with 4.7 percent of management board members and 7.8 percent of supervisory board members being women. The provisions in the Corporate Governance code, which recommend the promotion of women to positions in supervisory boards and in management, are based on the principle of voluntary participation by businesses.

Norway as trailblazer

To increase the number of women in management committees, numerous European countries have implemented legislative measures. Norway is a leading example of this. A statutory quota system was already decided on in 2004, in which it is prescribed that the governing boards of state-owned stock corporations and limited companies as well as private stock corporations must have proportions of women (and men) of at least 40 percent. When the law came into effect in 2006, companies were given a two-year grace period. By early 2008, 93 percent of private stock corporations had already met these requirements.

Pros and cons of quotas

Even though quota systems can be highly successful when applied in combination with the threat to impose sanctions in the case of non-fulfilment, there are still those who voice their criticism of such legislation. “Women who are good enough and qualified do not need

quotas to prevail over rivals when positions in management are at stake,” says Claudia Nemat, Director at McKinsey, with conviction. In her opinion, though, the example set by Norway does show that quotas can accelerate this process considerably. “To set the ball rolling, one should therefore ensure that potential candidates are given an equal opportunity,” stresses Nemat. Ulrike Baumgartner-Gabitzer, Member of the Management Board at Verbund, also speaks out against a mandatory quota, as this “would mean straying from the system of selecting according to the best qualification, and every female candidate chosen could then be faced with the accusation of being a ‘token woman’”. Monika Kircher-Kohl, CEO of Infineon, finds it quite conceivable to have statutory provisions, but in such a way that takes into account the situation in every sector: “The objective is to have gender diversity. The legislature should therefore encourage companies, in a positive manner, to specify binding targets for themselves in order to comply with government action plans for female employment.”

Verifiable positive economic outcomes

It has already been proven numerous times that the inclusion of both genders in management teams has a highly positive effect on profit performance. “To pave the way for women into top management is not a nice gesture, but a company strategy that pays – as calculations have shown,” says Nemat, McKinsey’s expert on the matter. In three separate studies, the above-mentioned consulting firm found that the commercial and financial performance of companies with a higher percentage of women in top positions is better than that of companies with only a low percentage of women. According to one such study, gender diversity is particularly beneficial in times of economic crisis. Nemat quotes the most recent study results as follows: “With a higher proportion of women at management

Mehrheit an Absolventinnen

Stellt sich die Frage, warum so wenige Frauen den Weg an die Unternehmensspitze finden. Ein Blick auf die Bildungsstatistik zeigt, dass seit 2001 mehr weibliche Absolventinnen die Hochschulen verlassen als männliche. Während der Anteil der Frauen in den technischen Fächern nach wie vor verschwindend gering ist, bilden Absolventinnen in wirtschaftlichen Studien mittlerweile die Mehrheit. Eine Studie mit dem Titel „Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen“ hat den Karriereverlauf von männlichen und weiblichen Absolventen der Wirtschaftsuniversität Wien analysiert. Dabei wurde erhoben, dass sich der Karriereverlauf bis zum dritten Berufsjahr kaum unterscheidet, danach sich jedoch die Diskrepanz von Jahr zu Jahr vergrößert: Nach zehn Jahren haben 15,1 Prozent der Absolventen, jedoch nur 3,7 Prozent der Absolventinnen Führungsverantwortung übernommen.

Karriere ermöglichen

Oft wird als Begründung die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Karriere genannt. Die Verfügbarkeit von Kindergartenplätzen und Nachmittagsbetreuung an Schulen, sowie auch deren gesellschaftliche Akzeptanz zählen daher zu wesentlichen Rahmenbedingungen. Ulrike Baumgartner-Gabitzter fordert auch notwendige Unterstützung: „Es ist wichtig, dass auch Männer die unbezahlte Familien- oder Altenarbeit, für die sich im Allgemeinen eher Frauen verpflichtet fühlen, entsprechend wahrnehmen.“ Monika Kircher-Kohl wünscht sich ein gesellschaftliches Umdenken: „Als Frau den Anspruch zu haben, Karriere zu machen, ist immer noch nicht gesellschaftlich akzeptiert.“ Um Frauen im Unternehmen zu fördern, setzt Infineon daher seit sechs Jahren gezielte Maßnahmen. „Wir haben uns gefragt, wie wir Gleichbehandlung seriös leben können. Heute haben wir deutlich mehr Frauen in Führungspositionen, als vor zehn Jahren“, erzählt Kircher-Kohl.

Neben dem Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen in der Kinderbetreuung und einer frauenfördernden Unternehmenskultur, sind aber auch Frauen selbst gefordert, aktiv zu werden. „Über Karrieremöglichkeiten denken Frauen nicht so viel nach“, stellt Baumgartner-Gabitzter fest. „Karriere bedeutet eine klare Entscheidung für den Beruf. Oft bedeutet Karriere auch Verzicht. Man bekommt dafür dann meist ein sehr spannendes und forderndes Berufsleben“, so die Verbund-Vorständin. Dass die Arbeitszeiten im Top-Management, die weit über die der Mitarbeiter hinausgehen, ein Hinderungsgrund für Frauen ist, davon ist Petra Jenner, Geschäftsführerin von Microsoft Österreich überzeugt: „Viele Frauen sind nicht bereit, sich eine Top Position anzutun. Die Chance ist aber da, wenn man bereit ist, den Preis dafür zu zahlen.“ Da Selbstvertrauen scheinbar keine Tugend der Frauen ist, gibt die Software-Chefin kritisch zu bedenken: „Viele Frauen trauen sich immer noch zu wenig zu, während Männer einfach sagen: ‚Ich mach’ das!‘ Ideen allein reichen nicht für eine Führungsposition, dazu braucht es Mut, Selbstvertrauen und den Willen Grenzen zu sprengen.“ Monika Kircher-Kohl gibt ihren Geschlechtsgenossinnen folgende Rat: „Wissen, was man wirklich will, bereit sein, eine Karriere auch durchzuziehen, wenn es schwierig ist, und nicht immer den Anspruch haben, perfekt sein zu müssen – und auch männliche Hilfe in Anspruch nehmen.“

Ist das Selbstvertrauen der Frauen erst einmal gestärkt und sind die Rahmenbedingungen geschaffen, wird es zukünftig Männern in Top-Positionen leichter fallen, die richtigen Top-Managerinnen zu nominieren. Optimistisch ist daher auch McKinsey Direktorin Nemat: „Mit mehr Intelligenz und Kreativität beim Zusammenstellen der Auswahlkriterien dürfte das Besetzen von Spitzenpositionen dann kein Problem sein – der Talentpool unter den Frauen ist groß genug.“

ANDREA JINDRA □

level, companies have a better chance of overcoming the effects of the economic crisis.“ She sees the reasons for this in certain crucial leadership qualities that more frequently apply to women. Among these are ‘inspirational’ and ‘specifying expectations, offering incentives’ – two managerial styles that are considered especially important in connection with the crisis and the post-crisis period.

Majority of graduates are female
This begs the question: Why do so few women find their way into top management? A glance at educational statistics reveals that since 2001, more women are graduating from universities than men. While the percentage of women studying technical subjects remains infinitesimal, female graduates are now in the majority in business studies. A study entitled ‘A woman needs to be a man in order to have a successful career’ analysed the occupational development of male and female graduates of the Vienna University of Economics and Business. It found almost no difference in their occupational development until the third year of their profession, but thereafter the discrepancies become larger year upon year: After ten years, 15.1 percent of male graduates, but only 3.7 percent of female graduates, have managerial responsibilities.

Making careers possible
The explanation commonly given is that family life and careers are incompatible. The availability of kindergarten places and afternoon childcare at schools, as well as the social acceptability of these practices, are therefore important requirements. Ulrike Baumgartner-Gabitzter also calls for the necessary support: “It is important that men also take an interest in unpaid family duties and caring for the elderly – areas which women usually feel responsible for.” Monika Kircher-Kohl would like to see a change in public opinion: “It is still not accepted by society that women should be entitled to have a career.” Infineon therefore introduced targeted measures six years ago to help promote women in the workplace. “We were wondering how best to implement equal treatment in practice. Today we have far more women in management positions than we had ten years ago,” says Kircher-Kohl. □



Claudia Nemat, McKinsey: „Talentpool unter Frauen ist groß.“
“The talent pool of women is large.”

In addition to the creation of a suitable environment for childcare and a corporate culture that promotes women, women themselves would be required to become active. “Women don’t give much thought to career opportunities”, remarks Baumgartner-Gabitzter. “A career means a definite decision in favour of one’s profession. Often, having a career also means renouncing something else. In exchange, one usually gets a very exciting and demanding professional life,” adds the board member of Verbund. Petra Jenner, Managing Director of Microsoft Austria, is convinced that the long working hours in top management are an obstacle for women: “Many women are not prepared to saddle themselves with the burden of a position in top management. Yet the opportunities are there, if one is willing to pay the price.” The software boss also criticises the fact that self-confidence does not seem to be women’s forte: “Many women still don’t have enough faith in themselves, while men simply say: ‘I’ll do it!’ Ideas alone are not enough for a position in management; it also requires courage, confidence and the desire to change the rules of the game.” Monika Kircher-Kohl has the following advice for other women: “Know what you really want; be prepared to pursue your career, even when it gets tough; don’t always feel the need to be perfect; and also accept assistance from male colleagues.”

Once women have built up more self-confidence and the social environment has improved, men in top positions will find it easier to nominate the right top female executive. For this reason, McKinsey’s director, Nemat, is also optimistic: “If the eligibility criteria are drawn up with greater wisdom and creativity, it should be no problem to fill the top positions – the talent pool of women is large enough.” □

FOTOS: BIGGESTELT

ERFOLGSFAKTOR PERSONALAUSWAHL**Sind Ihre Mitarbeiter zufrieden in ihren Jobs?**

Im Gespräch mit Unternehmern und Geschäftsführern kann man immer wieder hören, dass die Auswahl der richtigen Mitarbeiter mit zu den schwierigsten Führungsaufgaben zählt. In der Tat erweist sich die optimale Personalauswahl von ausschlaggebender Bedeutung für den Unternehmenserfolg.



Dr. Landertshammer,
Institutsleiter WIFI
Österreich

Mitarbeiter, die sich wohl fühlen in ihrer Funktion, Freude an ihrer Arbeit haben, sind – eine Binsenweisheit! – motivierter und nicht nur leistungsbereit, sondern auch leistungsfähiger. Umgekehrt verursachen Fehlentscheidungen hohe Kosten, Fehlbesetzungen demotivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beeinträchtigen das Arbeitsklima. Nicht nur das Unternehmen leidet darunter; vor allem die Betroffenen selbst, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sind am allerwenigsten glücklich, wenn sie erkennen müssen, sich am falschen Platz oder in einem wenig förderlichen Umfeld zu befinden. Das gilt für Berufseinsteiger ebenso wie für bereits Berufstätige, die versetzt oder befördert werden – oder den Arbeitgeber gewechselt haben.

Was ist zu tun in einem solchen Fall?

Jede erfahrene HR-Managerin und jeder erfahrene HR-Manager weiß, Patentrezepte gibt es nicht. Aber der Fachbereich Human Resources stellt heute ein breites und vielfältiges Instrumentarium an Entscheidungshilfen bereit: vom Fragebogen über mehr oder weniger raffinierte psychologische Tests bis hin zu Assessment-Centern, Hearings und strukturierten und in die Tiefe gehenden Einzelgesprächen. „Wenn es auch keine Erfolgsgarantien gibt“, weiß Dr. Michael Landertshammer, Institutsleiter WIFI Österreich, „so bieten Assessments doch ein Set an unverzichtbaren Orientierungen – je sorgfältiger sie durchgeführt werden, desto besser stehen die Chancen für richtige Personalentscheidungen, desto solidere Entscheidungsgrundlagen gewinnen alle Beteiligten.“ Für Berufseinsteiger, veränderungswillige Berufstätige, aber auch für Unternehmen hat das WIFI das Produkt „Potenzialanalyse“ entwickelt. „Ob Karriereplanung, Höherqualifizierung, beruflicher Einstieg oder Neuorientierung“, sagt Mag. Anton Aufner, Leiter von WIFI International, „die Potenzialanalyse erweist sich in jedem Fall als guter Ratgeber, als wertvolle und qualifizierte Entscheidungshilfe. Auch Unternehmensgründer, die sich über ihre Zielsetzungen noch nicht ganz im Klaren sind, können von einer Potenzialanalyse profitieren“. Auf Basis wissenschaftlicher, psychologischer Testverfahren entsteht dabei ein profundes Profil über Begabungen, Persönlichkeit (soziale Kompetenz), Interessen, Qualifikationen und Lernfähigkeit. Die Resultate werden dann in persönlichen Gesprächen mit den Getesteten erörtert. So wird Klarheit darüber geschaffen, ob das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle erfüllt wird, die „Momentaufnahme“ Personalanalyse zeigt aber auch auf, in welchen Bereichen sich eine Kandidatin oder eine Kandidat weiterentwickeln kann. „Dieses in Österreich sehr bewährte Instrument der WIFI-Potenzialanalyse wird ab sofort unseren Partnerinstituten in Bulgarien, Kroatien, Polen, Rumänien, Serbien, der Slowakei, in Tschechien und Ungarn angeboten“, verrät Mag. Anton Aufner.

www.wifi.eu

AT | BG | HR | CZ | HU | PL | RO | RS | SK

SUCCESS FACTOR: RECRUITMENT SELECTION**Are your staff satisfied in their jobs?**

When talking to companies and managers, time and again they make the point that choosing the right staff is one of the most difficult management tasks. And, in fact, the optimal selection of staff is of decisive importance to a company’s success.

► It’s a truism that employees who feel good in their role and enjoy their work are more highly motivated – and not only more committed, but also more productive. Conversely, bad decisions lead to staff being in the wrong positions, high costs and unmotivated staff, and have a negative effect on the working atmosphere. It isn’t only the company that suffers; above all, those directly affected are the staff themselves, who are unhappy when they have to realise that they are in the wrong place, or in an environment that is of little benefit to them. This is the case for people starting their career as much as for those already in it, who have been moved into a different position or promoted - or who have changed the employer.

What can be done in such a case?

Every experienced HR manager knows that there are no standard fixes. But the area of HR offers a broad and multi-faceted arsenal of decision-making assistance: from surveys, to psychological tests of less or greater refinement, to assessment centres, hearings and structured, penetrating one-on-one interviews.

„Even though there are no guarantees of success“, says Michael Landertshammer, Institute Director WIFI Austria, „assessments certainly offer a set of indispensable orientation tools. The more accurately they are carried out, the better the chances of good recruitment decisions, and the better the foundations for making decisions – which benefits all parties.“ For those applying for their first job, or those who are ready to change jobs, and also for companies, WIFI has developed a potential analysis. According to Anton Aufner, Managing Director WIFI International, „Whether it’s career planning, getting a higher qualification, starting a career or re-orientation, our potential analysis always proves to be a good source of advice, and a valuable and qualified decision-making aid. People starting a business, too, who do not yet have their aims completely clearly defined, can benefit from a potential analysis.“ On the basis of scientific psychological testing procedures, an acute profile of abilities, personality (social competence), interests, qualifications and learning aptitude is produced. The results are then discussed in a personal interview with the person tested. In this way, clarity is gained on whether the specification for the position in question will be fulfilled, and the snapshot personal analysis also shows in which areas the candidate could develop further.

„The WIFI potential analysis, which is a tried and tested instrument in Austria, will be offered from now on at our partner institutes in Bulgaria, Croatia, Poland, Romania, Serbia, Slovakia, the Czech Republic and Hungary“, Anton Aufner reveals.



Anton Aufner, MD
WIFI International

