

Dr. Anina C. Hille

Key Take Aways vom ersten Women's Business Supper

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

**1st Women's Business
Supper**

Dienstag, 8. November 2016

Key Takeaways vom ersten Women's Business Supper (8. November 2016)

<u>Vorwort</u>	<u>2</u>
<u>Key Takeaways Diskussion 1: Karriere - Erfolgsfaktoren und Hindernisse</u>	<u>3</u>
<u>Key Takeaways Diskussion 2: Wünsche und Massnahmen, um gemeinsam mehr zu erreichen</u>	<u>6</u>
<u>Key Takeaways Diskussion 3: Wertschöpfender Beitrag von Frauen</u>	<u>8</u>
<u>Quellenverzeichnis</u>	<u>10</u>

Vorwort

Am 8. November 2016 fand im Hotel Park Hyatt in Zürich das erste Women's Business Supper statt. Im Zeichen des heutigen Zeitgeistes und des Austausches setzten sich die Teilnehmerinnen zusammen mit Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft wortwörtlich gemeinsam an den Tisch - zum gemeinsamen interaktiven Abendessen («Supper»). Wirtschaftsfrauen diskutierten mit Gleichgesinnten, Männern aus der Schweizer Führungsetage und Vertreterinnen von Frauenorganisationen. Ziel war es, die Geschlechter zusammenzubringen, gemeinsam zu interagieren, sich auszutauschen und „hands on“ voneinander zu lernen. Dabei sollte ein beidseitiges Bewusstsein geschaffen werden für optimales Agieren und Positionieren, damit qualifizierte Frauen in attraktive Wirtschaftspositionen kommen und einen Mehrwert bringen können. Während drei Gängen wurde an den zwanzig Tischen jeweils simultan ein Thema pro Gang diskutiert. Dabei teilten die Entscheidungsträger aus der Wirtschaft ihre persönlichen Erfahrungen zu ihrer beruflichen Laufbahn und es wurden Wünsche und Massnahmen erarbeitet, welche für die Karriere von Frauen essentiell sind. Die Key Takeaways aus diesen Diskussionen hat die Hochschule Luzern ausgewertet. Diese sollen erste Anregungen liefern, um Frauen vermehrt in Führungspositionen zu bringen.

Ganz herzlich möchte ich mich für die aktive Teilnahme und die wertvollen Inputs der TeilnehmerInnen sowie der Tischmoderatorinnen bedanken.



Dr. Anina Hille

Projektleiterin Women's Business

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Key Takeaways Diskussion 1: Karriere - Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der Diskussion war die Erarbeitung eines Katalogs von zentralen Erfolgsfaktoren und Hindernis-Bewältigungsstrategien für eine erfolgreiche Karriere ins Topmanagement, in die Geschäftsleitung und in Verwaltungsräte.

Aktuelle Studien zu Frauen in Schweizer Leitungspositionen zeigen, dass Frauen in Führungspositionen noch beträchtlichen Aufholbedarf haben. Während der Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung in Ländern wie Rumänien oder Lettland bei über 30% liegt, stagniert er in der Schweiz. Gemäss Schilling Report von 2016 liegt der Frauenanteil in Geschäftsleitungen bei den grössten 107 Unternehmen der Schweiz bei rund 8%. Damit liegt die Schweiz in internationalen Rankings weit hinten, knapp vor Kuwait und Pakistan. In Verwaltungsräten liegt der Frauenanteil in der Schweiz bei knapp 15%. Dieser Anteil hat sich über die letzten Jahre verbessert, liegt aber im Vergleich zu Europa ebenfalls deutlich zurück. Gemäss dem CS Gender 3000 Report (2016) verzeichnet Europa Wachstumsraten von Frauen in Verwaltungsräten von über 80% über die letzten 6 Jahre. Dies ist unter anderem auf die teilweise eingeführten Frauenquoten zurückzuführen. Allerdings verzeichnen auch Länder ohne Quote, wie beispielsweise die USA und Kanada, ein 15% Wachstum seit 2010. Zudem zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Marktkapitalisierung der Unternehmen und dem Frauenanteil: Je grösser die Unternehmen sind, desto höher ist der Frauenanteil auf Direktionsebene. Der höchste Frauenanteil in Schweizer Unternehmen findet sich bei Shared Services, gefolgt von CFO, Strategy & IR und Operations. Den kleinsten Anteil machen Frauen in der CEO-Funktion aus. Auch in Bezug auf Lohngleichheit ist die Schweiz noch nicht am Ziel. Gemäss Bundesamt für Statistik (2013a) verdienen Frauen im Privatsektor nach wie vor weniger als Männer. Obwohl sich dieser Unterschied langsam verringert, verdienen sie durchschnittlich immer noch 23.6% weniger als Männer. Davon sind 37.6% nicht durch objektive Merkmale wie schulische Ausbildung oder Erfahrung erklärbar und damit auf das Geschlecht zurückzuführen. Auch gut verdienende Frauen sind vom Lohnunterschied betroffen: Je höher die berufliche Stellung, desto höher ist die Lohnungleichheit.

Die Chance für Frauen ins Middle- und danach ins Topmanagement zu gelangen ist abhängig vom Sektor, in welchem sie arbeiten. Eine Studie von McKinsey (2012a) zeigt, dass beispielsweise in den USA gleich viele Frauen und Männer im Finanzsektor beginnen, auf der Stufe Middle Management dann aber nur noch die Hälfte der Frauen anzutreffen ist. Dies schmälert die Pipeline an Nachwuchsfrauen fürs Topmanagement. Vor diesem Hintergrund schlagen die Autoren vor, dass sich Firmen vor allem um die Loyalität von Frauen aus dem Middle Management bemühen sollten, um sie nicht aus dem Unternehmen oder ganz aus der Unternehmenswelt zu verlieren. Die Autoren der Studie stellen fest, dass Frauen in Sektoren mit traditionell wenig Frauen, wie beispielsweise dem Energiesektor, eine höhere Chance haben ins Middle- und Topmanagement zu gelangen. Aufgrund ihrer empirischen Analyse identifizieren die Autoren folgende strukturellen Hindernisse für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement: zu wenig Vorbilder, kaum Zugang zu informellen Netzwerken, fehlender Sponsor im oberen Management, welche/r berufliche Opportunitäten öffnen könnte. Obwohl verschiedene Studien darauf hinweisen, dass Frauen in verschiedenen Leadership Kompetenzen besser abschneiden als Männer, zeigen Frauen oft weniger Mut und geben sich bescheiden. Hierzu hat die Literatur einen „Bescheidenheitseffekt“ von Frauen festgestellt. Gemäss einer breit angelegten Studie von INSEAD (Ibarra und Obodaru (2009)) unter Führungskräften zur Beurteilung der eigenen Leadership Kompetenz beurteilten sich Frauen signifikant schlechter als Männer dies taten. Weitere Hindernisse für die Karriere

von Frauen sind aber auch eine sich hartnäckig haltende soziale Voreingenommenheit und unbewusste Vorurteile (siehe Bohnet (2016)), im institutionellen wie auch individuellen Rahmen. Als wichtigste Treiber für eine erfolgreiche Karriere bei Schweizer Unternehmen identifiziert eine empirische Studie von Advance in Zusammenarbeit mit der HSG (Sander (2016)): P&L Verantwortung, Visibilität bei zentralen Projekten, Anstellungspensum, Ausbildung und Alter. Zu den ersten drei Karrieretreibern haben Männer gemäss der Studie einen besseren Zugang.

Key Takeaways

Als zentrale Erfolgsfaktoren für die Karriere identifiziert wurden:

- Netzwerk (formelles und informelles Netzwerk, Aufbau, Pflege, Präsenz, Visibilität)
- Mut (neue Herausforderungen packen, trotz Widerstand kämpfen)
- Mentoring
- Passion
- Freude an der Arbeit
- Neugierde
- Authentizität
- Expertise
- Verhandlungskompetenz
- Agilität betr. beruflicher Neuorientierung
- Wahl des richtigen Partners im Privatleben
- Corporate Culture
- Glück

Als Karriere Hemmer identifiziert wurden:

- Inflexibilität
- Teilzeit
- Meinung, die Familie könne leicht nebenbei gemanagt werden
- Unentschlossenheit
- Zu wenig Mut
- Corporate Culture

Fazit

Die Entscheidungsträger aus der Wirtschaft identifizierten zusammen mit den Teilnehmerinnen aufgrund persönlicher Erfahrung unterschiedliche Erfolgsfaktoren für die Karriere. Auffallend ist, dass am häufigsten die Erfolgsfaktoren Netzwerk, Mut und Mentoring genannt worden sind. Die wissenschaftliche Literatur beschreibt genau diese drei Faktoren als Karrieretreiber, zu welchen Frauen einen erschwerten Zugang haben.

Für Frauen ist es meist schwieriger, Zugang zu informellen Netzwerken zu finden. In Strukturen der „Boys Clubs“ steht meist nicht nur ein Mentor, sondern auch ein Sponsor bereit, der die Karriere aktiv unterstützt. Fehlt Frauen der Zugang zu solchen Netzwerken, so gewinnt der dritte Faktor, das institutionell organisierte Mentoring und Sponsoring als Karrieretreiber an Wichtigkeit. Beim Mentoring steht der „Mentee“ eine erfahrene Person (MentorIn) zur Seite, welche sie über einen bestimmten Zeitraum mit Erfahrungen und Tipps begleitet. Mehrere Tische und Männer wie auch

Frauen identifizierten Mentoring als zentralen Erfolgsfaktor für das berufliche Weiterkommen. Interessanterweise wurde das weiterführende und wichtige Konzept des Sponsorings nur an einem einzigen Tisch schriftlich festgehalten. Dies könnte darauf hinweisen, dass das Konzept in der Praxis noch nicht weit verbreitet ist. Beim Sponsoring geht es darum, dass der Sponsor nicht nur mit seiner Erfahrung beiseite steht, sondern konkret Türen für die Karriere öffnet und Kontakte herstellt. Studien zeigen, dass Männer hierzu oft einen „natürlichen“ Zugang über ihre Netzwerke haben, Frauen aber nicht. Gemäss wissenschaftlicher Literatur ist Sponsoring eines der wichtigsten Instrumente, um die Leadership Gender Lücke zu schliessen. Zum dritten meistgenannten Faktor, dem Faktor Mut, haben die Teilnehmenden des ersten Women's Business Supper gefordert, dass Frauen mit mehr Selbstvertrauen auftreten sollten, klar ihren Willen kommunizieren und eine „Ask for it“ Mentalität zeigen sollten, beispielsweise bei Lohn- und Beförderungsverhandlungen. Dazu gehört auch: „Tue Gutes und sprich darüber“.

Insgesamt wurden Erfolgsfaktoren und Hindernisse für die Karriere genannt, welche verschiedenste Dimensionen umfassen: Sozialkompetenz, Unternehmenskultur und gesellschaftlicher Rahmen.

Key Takeaways Diskussion 2: Wünsche und Massnahmen, um gemeinsam mehr zu erreichen

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der Diskussion war es Beispiele aus eigener Erfahrung und Beobachtung aufzuzeigen, die dank positivem oder negativem Agieren und Verhalten Karriereschritte von Frauen ermöglicht respektive verhindert haben. Es sollten Wünsche und Massnahmen erarbeitet werden, um gemeinsam mehr zu erreichen.

Der Frauenanteil in Managementpositionen ist tiefer als derjenige der Männer. Weshalb rücken nicht vermehrt Frauen auf der Karriereleiter nach oben? Am Bildungsabschluss kann es nicht liegen, denn gemäss Bundesamt für Statistik sind 50.9% aller Masterstudenten und 46.2% aller PhD Graduates Frauen. Studien zum Thema „Ehrgeiz / Vorwärtskommen“ deuten darauf hin, dass es auch nicht am fehlenden Ehrgeiz von Frauen liegt. Ely et al. (2014) untersuchten die Ambitionen von Harvard Business School AbsolventInnen und fanden keine signifikanten Unterschied in den beruflichen Ambitionen von Frauen und Männern. Auch Personen, die im Geschäftsleben stehen, unterscheiden sich Gender-spezifisch bezüglich Ambitionen, in eine Führungsposition zu gelangen, nicht gross. Diese Erkenntnis liefert eine Studie von Catalyst (2004). Verschiedene empirische Untersuchungen im Ausland wie auch im Inland deuten darauf hin, dass ein zentraler Faktor das Thema Mutterschaft und damit verbundene Auswirkungen wie mehrjähriges Aussetzen der Arbeit oder Teilzeit ist (siehe Bertrand et al. (2010), Pande und Ford (2011)). Dies führt zu einer kleineren Pipeline an Frauen im Middle Management, welche ins Topmanagement nachrücken könnten. Im internationalen Vergleich weist die Schweiz besonders hohe Teilzeitquoten von Frauen aus. Gemäss einer Untersuchung vom Bundesamt für Statistik (2013b) arbeiten 58% der erwerbstätigen Frauen Teilzeit, im Gegensatz dazu rund 14% der Männer. Gemäss Sander (2016) werden aktuell rund 70% aller Teilzeitstellen in Schweizer Unternehmen von Frauen besetzt. Diese Studie stellt fest, dass Kinder der häufigste Grund sind, wieso Frauen in einem Teilzeitpensum arbeiten. In der Schweiz korreliert der Anteil der teilzeitarbeitenden Frauen negativ mit dem Frauenanteil im Top Management. Es arbeiten also sehr viele Frauen Teilzeit, und nur sehr wenige im Top Management. Mehrere Studien, wie beispielsweise die umfassende Studie vom Peterson Institut (Noland et al. (2016)), erwähnen als wichtige und zentrale Massnahme, um vermehrt Frauen in Führungspositionen zu bringen, das Schaffen einer breiten Pipeline von Frauen im Middle Management. Daneben sind aber auch einzelne Frauen im Topmanagement mit Vorbild Funktion wichtig. Jurkus et al. (2011) haben aufgezeigt, dass insbesondere Firmen mit vielen Mitarbeiterinnen besonders von Frauen in Leitungspositionen profitieren.

Key Takeaways

Als zentrale Wünsche und Massnahmen genannt wurden:

- Flexible, innovative Arbeitsmodelle (zeitliche und örtliche Flexibilität)
- Jobsharing
- Die Formulierung „Teilzeit“ streichen und ersetzen mit „flexible Arbeitszeit“
- Verbesserte Kinderbetreuung und Ganztageschulen
- Verbesserte gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Mütter
- Klares Bekenntnis der Führungsebene zu Diversity und Frauenförderung

- Vorleben und Kommunikation von Diversity seitens Führung
- Breite Gender-Pipeline in der Ebene unter der Geschäftsleitung
- Visibilität und Kommunikation guter Leistungen der Mitarbeiterinnen
- Transparentes Lohnsystem
- Objektive Messung der Leistung nach Produktivität und nicht nach Präsenzzeit
- Reformierung der Rekrutierungs- und Förderungsprozesse: transparenter und mit klaren Zielvorgaben
- Verstärkte und systematische Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen als Speaker an Konferenzen
- Arbeitgeber sollen Frauen Verantwortung bei wichtigen Projekten geben um ihre Visibilität zu steigern
- Coaching und Mentoring Programme
- Ermutigung junger Frauen typische Männerberufe zu ergreifen
- Verantwortung tragen als Frau für andere Frauen, sich gegenseitig unterstützen

Fazit

Frauen sind in Führungspositionen und Verwaltungsräten in der Schweiz noch immer stark untervertreten. Wünsche und konkrete Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten für Frauen haben verschiedene Themenbereiche umfasst: Sozialkompetenz, Awareness, Unternehmenskultur sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen.

Dabei wurden am häufigsten Wünsche zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt. Es besteht ein grosses Bedürfnis nach Organisationsstrukturen und Prozessen, welche flexible Arbeitsmodelle für Frauen und Männer ermöglichen, ohne dabei Nachteile für die Karriere zu erfahren: zeitliche und örtliche Flexibilität. Dazu ist eine Verschiebung von der Präsenzkultur zur Ergebniskultur notwendig. Mehrheitlich herrscht die Überzeugung, dass Teilzeit und Jobsharing im Kader nur möglich sind, wenn der nötige Wille und die Flexibilität seitens Unternehmen vorhanden sind. Gemäss Erfahrungen der TeilnehmerInnen wird Jobsharing im mittleren und höheren Kader bisher kaum angeboten. Es besteht der Wunsch, dass auch Männer verstärkt in das Thema einbezogen werden. Zum Thema Kinderbetreuung werden zeitlich flexiblere Kitas, die Einführung von Firmen-Kitas sowie Tagesschulen gewünscht. Eine kreative Idee zum Thema ist die Idee von geteilten Nannys, die über das Unternehmen vermittelt werden. Des Weiteren wird gewünscht, dass sich die Partner vermehrt bei der Kinderbetreuung einsetzen. Es dominiert die Meinung, dass sich die Schweiz betreffend Rollenverständnis noch nicht weit bewegt hat. Weit verbreitet ist der Wunsch, die gesellschaftliche Akzeptanz der Erwerbsarbeit von Frauen und Müttern zu erhöhen und, dass sich das Frauenbild in der Gesellschaft ändert. Frauen in der Schweiz bräuchten - im Gegensatz zu anderen Ländern - immer noch mehr Mut zur Lücke. Hierzu ist zentral, dass die Vorgesetzten in den Unternehmen Frauen ermutigen.

Die Literatur zeigt, dass Diversity nur dann nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn Diversity zum Chefthema wird und Top-Down gelebt wird. Eine solche Firmenkultur macht die Angestellten glücklich, steigert den Wert als Arbeitgeber, lässt die Mitarbeiter eine bessere Performance bringen und zieht potentielle Bewerberinnen an. So lässt sich auch der simple Rat einer Diskussionsrunde erklären; „Gehen Sie in Firmen arbeiten, in welchen Frauen gefördert werden“.

Key Takeaways Diskussion 3: Wertschöpfender Beitrag von Frauen

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der Diskussion war das Aufzeigen von Beispielen aus eigener Erfahrung und Beobachtung, die dank positivem oder negativem Agieren und Verhalten den wertschöpfenden Beitrag von Frauen ermöglicht respektive verhindert haben.

Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass Firmen mit höherer Gender Diversity im Senior Management und/oder im Verwaltungsrat bessere Performance ausweisen als Firmen mit einem tieferen Frauenanteil. Beispielsweise untersuchte das Peterson Institute 2016 21'980 Unternehmen aus 91 Ländern weltweit und stellte signifikant bessere Performance von Unternehmen mit höherem Frauenanteil fest. Die Resultate zeigen unter anderem auf, dass profitable Firmen eine 15% höhere Rohertragsmarge ausweisen, wenn sie einen Frauenanteil von über 30% in Führungspositionen ausweisen. Auch der CS Gender 3000 Report, der 2016 über 3000 Unternehmen global untersuchte, fand Evidenz, dass ein erhöhter Frauenanteil im Senior Management und in Verwaltungsräten mit besserer Performance (ROE, Saleswachstum, Cash Flow Returns) einhergeht. Konkret haben diese Unternehmen im Durchschnitt eine bessere Rendite von 3.5% p.a. seit 2005 ausgewiesen. Bei der Interpretation solcher Korrelationen ist allerdings Vorsicht geboten: Der Prozess, wie Diversität die Performance beeinflusst ist komplex und die Richtung des festgestellten Korrelations-Zusammenhangs konnte bisher nicht belegt werden. Theoretisch ist auch denkbar, dass erfolgreichere Firmen eine bessere Governance verfolgen und dadurch höhere Frauenanteile ausweisen. Jurkus et al. (2011) erörterten in ihrer empirischen Studie, dass insbesondere Firmen mit schwacher Governance von Gender Gleichheit stark profitieren können. Weitere erwähnenswerte Studien, welche sich mit dem Zusammenhang zwischen Frauenanteil und Performance befassen und eine positive Korrelation suggerieren, sind Erhardt et al. (2003), Carter et al. (2007), McKinsey (2012b, 2013) und Rothstein (2012). Letztere beschreiben, dass Hedge Funds, die von Frauen geführt werden, durchschnittlich eine höhere Rendite ausweisen als jene von Männern. Erwähnenswert ist auch eine Studie von Schwartz (2013). Die Autorin hat aufgezeigt, dass der Return on Equity und die Gewinnmarge von Firmen signifikant höher sind, wenn mindestens drei Frauen im Verwaltungsrat waren. Drei gilt als kritische Masse, damit sich eine Minderheit nicht mehr als Minderheit fühlt. Verschiedene Studien untersuchen auch spezifisch einzelne Wirtschaftssektoren (siehe Lindstädt et al. (2011) oder Dezsö und Ross (2011)) oder Marktphasen. Beispielsweise stellte das Credit Suisse Research Institute (2012) fest, dass Firmen mit Frauen in Verwaltungsräten besser durch wirtschaftliche Krisen kamen, als jene, welche keine Frauen im Verwaltungsrat hatten. Ihre Studie zeigt auf, dass das Wachstum des Nettoeinkommens nach der Finanzkrise 2008 bei Firmen mit Frauen im Verwaltungsrat durchschnittlich bei 14% lag, bei jenen ohne Frauen bei 10%.

Nebst Studien zur Performance weisen auch Studien aus dem Bereich der Innovationsforschung auf den wertschöpfenden Beitrag von Frauen hin. Eine umfassende Übersicht gibt Catalyst (2011, 2013). Die meisten Studien argumentieren, dass Diversität zu mehr Innovation führt, insbesondere in Teams aufgrund eines breiteren Repertoires zur Problemlösung und erhöhter Kreativität (siehe beispielsweise Higgs et al. (2005)). Durch Gender Diversity entsteht auch eine Diversity der Kompetenzen. Iriyama (2015) untersuchte den Zusammenhang zwischen Diversität von Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Unternehmenserfolg und stellte eine positive Korrelation fest. Eine Studie vom MIT in Zusammenarbeit mit zwei weiteren Universitäten (Wooley et al. (2010)) lieferte die Erkenntnis, dass diverse Teams schwierige Probleme effektiver lösen. Das Potential, welches durch den vollen Einbezug der Frauen in die Wirtschaft erschlossen werden könnte, ist gross: Gemäss einer Analyse vom McKinsey Global Institute (2015) könnte das globale BIP mittels Gender Gleichheit um 26% steigen. Die Studie beschreibt, dass dieses Potential insbesondere für Länder mit einem starken demographischen Wandel Richtung alternde Gesellschaften ausgeprägt ist. Das Thema könnte also auch in der Schweiz an Bedeutung gewinnen, vor dem aktuellen Hintergrund des demographischen Wandels und Fachkräftemangels.

Key Takeaways

Als Key Takeaways genannt wurden:

- Gemischte Teams treffen bessere und kritischer diskutierte Entscheidungen
- Erhöhtes Innovationspotential und Kreativität aufgrund der Vielfalt an Perspektiven
- Höhere Produktivität des Unternehmens dank Gendermix in Teamleitungen
- Besseres Verständnis der Kundengruppe und der Zielgruppe Frauen
- Bessere Problemlösung
- Wertschöpfung entsteht dadurch, dass jede einzelne Person etwas besonders gut kann. Sie sollte nicht einem Geschlecht zugeordnet werden
- Arbeitgeber sollen die Visibilität der Frauen steigern durch gezielte Übergabe von wichtigen Projekten
- Arbeitgeber sollen Frauen Aufgaben und Rollen übertragen, welche einen Einfluss auf die Firmenstrategie haben
- Arbeitgeber sollen die Mitarbeiter sensibilisieren, die Frauen in Meetings nicht zu unterbrechen
- Arbeitgeber sollen Kreativität ermöglichen
- Frauen sollen sich gegenseitig unterstützen

Fazit

Die Key Takeaways waren von Tisch zu Tisch unterschiedlich. Die Aufgabe, den wertschöpfenden Beitrag von Frauen, herauszuarbeiten und – wo möglich – zu quantifizieren, war komplex. Dank der zwischenzeitlich zahlreich gesammelten Daten gibt es in der Literatur heute viele Studien, die zeigen, dass der Business Case, Frauen in der Wirtschaft stärker einzubinden, existiert. Konkret zeigen sie, dass die Effizienz in der Wirtschaft durch die vermehrte Einbindung von Frauen gesteigert wird. Einerseits gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Performance von Unternehmen und dem Frauenanteil in der Führungsetage und Verwaltungsrat. Andererseits gibt es zahlreiche Beispiele aus dem Bereich der Innovationsforschung, die den wertschöpfenden Beitrag von Frauen und diversen Teams unterstützen. So sind gemischte Teams flexibler und anpassungsfähiger, treffen oft die besseren, kritischer diskutierteren Entscheidungen und erschliessen auch weitere Kundensegmente. Die empirischen Studien liefern auch die allfällige Erkenntnis, dass Frauen eine unterschiedliche Leadership Kultur verfolgen als Männer. Die Tendenz von Frauen zu einer einschliessenden, mehr egalitären und weniger hierarchischen Leadership Kultur sollte dem Zeitgeist der Zukunft entsprechen.

Mehrere Tischrunden waren überzeugt, dass ein Kulturwandel in der Schweiz aufgrund verschiedener Faktoren bevorsteht: demographischer Wandel, vermehrt verlangter Diversität seitens Kunden, Digitalisierung und Entwicklung zu einer mehr inhaltsorientierten, egalitären Führung. Diese Faktoren könnten allesamt die Entwicklung zu einem höheren Frauenanteil beschleunigen. Zentral hierbei sei eine gute Führung, die konsequent eine Strategie verfolgt.

Quellenverzeichnis

- Bertrand, M., C. Goldin, und L. Katz (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors, *American Economic Journal: Applied Economics* 2, no. 3: 228–55
- BFS (2013a). Auf dem Weg zur Lohngleichheit, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, Bundesamt für Statistik BFS
- BFS (2013b). Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann, Stand der Entwicklung, Bundesamt für Statistik BFS
- Bohnet, I. (2016). *What Works, Gender Equality by Design*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Catalyst (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York
- Catalyst (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, New York
- Catalyst (2013). *Why Diversity Matters*, New York
- Carter, D., F. D'Souza, B. Simkins, und W. Simpson (2007). The Diversity of Corporate Board Committees and Firm Financial Performance. Working paper, Stillwater, OK: Department of Finance, Oklahoma State University
- Credit Suisse Research Institute. (2012). *Gender Diversity and Corporate Performance*. CS Research Institute, Zürich
- Credit Suisse (2016). *The CS Gender 3000: Reward for Change*, CS Research Institute, Zürich
- Credit Suisse (2016). *Gender Diversity in Switzerland*, CS Research Institute, Zürich
- Dezsö, C., und D. Ross (2011). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation, *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 9
- Ely, R., Stone, P., und C. Ammerman (2014). Rethink What You Know about High-Achieving Women, *Harvard Business Review* 92, no. 12: 100–09.
- Erhardt, N., J. Werbel, und C. Shrader (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, *Corporate Governance: An International Review* 11, April: 102–11
- Higgs, M., Plewnia, U., Ploch, J. (2005). Influence of Team Composition and Task Complexity on Team Performance, *Team Performance Management*, vol. 11, no. 7/8
- Ibarra, H. und Obodaru, O. (2009). Women and the Vision Thing, *Harvard Business Review* 87, no. 1: 62–70
- Iriyama, A. (2015). What Japanese Companies Should Be Wary of When It Comes to Diversity. *Japan News*. Available at www.yomiuri.co.jp/adv/wol/dy/opinion/gover-eco_151102.html
- Jurkus, A., J. Park, und L. Woodward (2011). Women in Top Management and Agency Costs. *Journal of Business, Research* 64, no. 2: 180–86

- Lindstädt, H., Wolff, M. und K. Fehre (2011). Frauen in Führungspositionen: Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Institut für Unternehmensführung, Karlsruher Institut für Technologie
- McKinsey & Company (2012a). Unlocking the Full Potential of Women at Work, New York
- McKinsey & Company (2012b). Women Matter: Making the Breakthrough, New York
- McKinsey & Company (2013). Women Matter: A Latin American Perspective, Unlocking Women's Potential to Enhance Corporate Performance, New York
- McKinsey & Company (2015). The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth, New York
- Noland, M., Moran, T. und B. Kotschwar (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Study, Peterson Institute for International Economics
- Pande, R. und D. Ford (2011). Gender Quotas and Female Leadership: A Review, Background paper for the 2012 World Development Report: Gender Equality and Development, Washington: World Bank
- Rothstein, K. (2012). Women in Alternative Investments: Building Momentum in 2013 and Beyond, Second Annual Survey, December. Roseland, NJ
- Sander, G. (2016). The penalty of Part-time Work, University of St. Gallen
- Schwartz-Ziv, M. (2013). Does the Gender of Directors Matter?, Harvard University - Edmond J. Safra Working Papers, No. 8
- Schilling, G. (2016). Schillingreport 2016, Gender Diversity Transparenz, Die Geschlechterdurchmischung der Schweizer Unternehmen im Vergleich, www.schillingreport.ch
- Woolley, A., Chabris, C., Pentland A., Hashmi N. und T. Malone (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Science September 30, 2010

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10
Postfach 7344
CH-6302 Zug

T +41 41 757 67 67
F +41 41 757 67 00
ifz@hslu.ch
www.hslu.ch/ifz