

Dr. Anina C. Hille

Key Takeaways – 2nd Women's Business Supper



Key Takeaways – 2nd Women's Business Supper

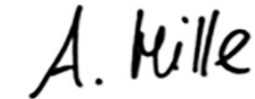
2. November 2017

| | |
|---|----|
| Vorwort | 3 |
| Key Takeaways Diskussion 1: Karrieretipps | 4 |
| Key Takeaways Diskussion 2: Inspirations | 7 |
| Key Takeaways Diskussion 3: Visibilität | 11 |
| Quellenverzeichnis | 13 |

Vorwort

Am 2. November 2017 fand im Hotel Park Hyatt in Zürich das 2nd Women's Business Supper statt. Im Zeichen des heutigen Zeitgeistes und des Austausches setzten sich die Teilnehmerinnen zusammen mit Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft wortwörtlich gemeinsam an den Tisch – zum interaktiven Abendessen («Supper»). Nach der gelungenen Erstdurchführung des Women's Business Supper 2016 – ausschliesslich mit männlichen Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft – setzten sich die Teilnehmerinnen beim 2nd Women's Business Supper 2017 mit männlichen und weiblichen Entscheidungsträger/innen an den Tisch. 2018 werden es ausschliesslich weibliche Entscheidungsträgerinnen sein. Ziel des Supper war, «hands on» und hierarchieübergreifend voneinander zu lernen, gemeinsam zu interagieren, sich auszutauschen und die Geschlechter zusammenzubringen. 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 und Entscheidungsträgerinnen 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 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: Karrieretipps

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der ersten Diskussion war die Erarbeitung eines Katalogs mit Karrieretipps für einen erfolgreichen Einstieg ins Topmanagement, in die Geschäftsleitung und in Verwaltungsräte. Dabei sollten Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisbewältigungsstrategien ausgetauscht und entwickelt werden, welche für die unterschiedlichen Karrieren elementar waren.

Nach wie vor tiefer Anteil an Frauen in Führungspositionen und im Verwaltungsrat

Aktuelle Studien zu Frauen in Schweizer Leitungspositionen zeigen, dass Frauen in Führungspositionen nach wie vor Aufholbedarf haben. Gemäss der Diversity Index Studie der Hochschule Luzern (2017) liegt der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft innerhalb der befragten 37 Schweizer Grossunternehmen bei rund 37% und umso tiefer, je höher die betrachtete Hierarchiestufe ist. Am wenigsten Frauen arbeiten in der Geschäftsleitung; im Durchschnitt sind es rund 10%. Diese Zahl deckt sich in etwa mit dem Schilling Report (2017), welcher einen Anteil von Frauen in Geschäftsleitungspositionen bei den grössten 100 Unternehmen von rund 8% fand. Gemäss dem CS Gender 3000 Report (2016) hat sich die Zahl der Frauen in Verwaltungsräten in Europa stark verbessert (über 80% Steigerung in den betrachteten letzten 6 Jahren). Dies ist vor allem auf die teilweise eingeführten Frauenquoten zurück zu führen. Allerdings verzeichneten auch Länder ohne Quote, wie beispielsweise die USA und Kanada, ein 15% Wachstum von 2010 bis 2016. Im Gegensatz zu Europa hat sich die Schweiz diesbezüglich zwar verbessert, ist aber auf einer tiefen Prozentzahl geblieben (15% im Durchschnitt, 18% im Median gemäss Diversity Index Studie der Hochschule Luzern).

Bedeutung von Mutterschaft und Nationalität für Führungspositionen

Bezüglich der Elternschaft zeigt sich ein weiteres Ungleichgewicht. Der Anteil der arbeitenden Männer, welche Kinder haben, ist deutlich höher als derjenige der Frauen. Rund 33% der beschäftigten Frauen haben Kinder, rund 42% sind es bei den Männern. Wiederum öffnet sich die Schere mit höheren Hierarchiestufen. Mütter sind insbesondere in der Geschäftsleitung sowie in Positionen mit Führungsfunktionen untervertreten. Eine weitere interessante Beobachtung aus der Diversity Studie der HSLU (2017) ist, dass rund ein Drittel der Frauen die Arbeit nach der Mutterschaft nicht mehr aufnehmen. Von den $\frac{2}{3}$, die nach Mutterschaft weiterarbeiten, arbeiten 86% nach einem Jahr noch im selben Unternehmen. Mit dem Verlust dieser Frauen als Arbeitskräfte geht wertvolles und oft langjährig aufgebautes unternehmensspezifisches Know-how verloren. Ebenfalls spannend ist, dass Führungspositionen, sofern sie von einer Frau besetzt sind, eher von einer Ausländerin als einer Schweizerin eingenommen werden (berechnet relativ zur Häufigkeit in der Gesamtbelegschaft).

Weitere interessante Fakten

Es zeigt sich zudem ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse, gemessen an der Marktkapitalisierung und dem Frauenanteil auf Direktionsebene. Je grösser Unternehmen, je höher der Anteil (Credit Suisse, 2016). Der höchste Frauenanteil in Schweizer Unternehmen findet sich bei Shared Services, gefolgt von CFOs, 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 dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (2014) verdienen Frauen im Privatsektor nach wie vor weniger als Männer. Obwohl sich dieser Unterschied langsam verringert, verdienen sie durchschnittlich immer noch 12.5% weniger als Männer. Davon sind 39.1% nicht durch objektive Merkmale wie schulische Ausbildung oder Erfahrung erklärbar und damit auf das Geschlecht zurückzuführen. Auch gutverdienende Frauen sind vom Lohnunterschied betroffen: Je höher die berufliche Stellung, desto höher ist die Lohnungleichheit.

Middle Management als Ansatzpunkt

Es zeigt sich auch, dass die Chance für Frauen ins Middle und danach ins Top Management zu gelangen, abhängig ist vom Sektor in welchem sie arbeiten. Eine Studie von McKinsey (2012) zeigte, dass beispielsweise in den USA gleich viele Frauen und Männer im Finanzsektor zu arbeiten 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 Top Management zu gelangen.

Strukturelle Hindernisse, Bescheidenheitseffekt und wichtigste Treiber für eine erfolgreiche Karriere

Aufgrund einer empirischen Analyse identifiziert die Studie von McKinsey folgende strukturellen Hindernisse für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement: zu wenig Vorbilder, kaum Zugang zu informellen Netzwerken, fehlende/r Sponsor/in 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 (Bohnet, 2016), im institutionellen wie auch im individuellen Rahmen. Als wichtigste Treiber für eine erfolgreiche Karriere bei Schweizer Unternehmen identifiziert eine empirische Studie von Sander (2016): P&L-Verantwortung, Visibilität bei zentralen Projekten, Anstellungsumsum, Ausbildung und Alter. Zu den ersten drei Karrieretreibern haben Männer gemäss der Studie einen besseren Zugang.

Key Takeaways

Folgende Tipps wurden für eine erfolgreiche Karriere identifiziert:

- Externe und interne Sichtbarkeit erhöhen
- Sich bewusst vernetzen und persönliche Beziehungen aufbauen
- Wissen was man will, wo die eigenen Stärken liegen und wo man Spass hat
- Klare Kommunikation und Einforderung der eigenen Wünsche und Bedürfnisse
- Ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit entwickeln
- Mutig sein, fordern, sich trauen
- Bei Niederlagen nicht resignieren
- Aktiv sein, «Just do it» Mentalität
- Wechsel des Teams oder des Unternehmens avisieren, falls der nächste Karriereschritt nicht gelingt

- Auswahl des richtigen Unternehmens, das sichtbar Massnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit fördert.
- Weg vom Perfektionismus, Mut zur Lücke
- Wahl des Partners
- Männer involvieren
- Persönliche Förderung durch eine/n Mentor/in oder Sponsor/in (intern oder extern)

Fazit

Frauen sind in der Schweiz in Führungspositionen und Verwaltungsräten noch immer stark untervertreten. Besprochene Erfolgsfaktoren und Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Karriere-möglichkeiten, die Frauen selber beeinflussen können, haben hauptsächlich die Themenbereiche Sozialkompetenz, Awareness und Sichtbarkeit umfasst.

Dabei wurden häufig die Themen Mut, Selbstwertgefühl und Selbstsicherheit diskutiert. Die Literatur spricht von einem sogenannten «Bescheidenheitseffekt» von Frauen relativ zu Männern. Um diesen zu überwinden, herrscht mehrheitlich die Überzeugung, Frauen sollen mutiger sein und ihre Anliegen klar kommunizieren und einfordern. Dazu gehört auch der Grundsatz «Tue Gutes und sprich darüber».

Ein ebenso häufig besprochenes Thema war die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gemäss der Diversity Studie der HSLU (2017) gibt es weniger Arbeit nehmende Frauen mit Kindern als Männer mit Kindern. Diese Schere öffnet sich mit zunehmender Hierarchiestufe. Es besteht ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Organisationsstrukturen, welche zeitliche und örtliche Flexibilität ermöglichen, ohne dass dabei Nachteile für die eigene Karriere erfahren werden müssen. Dazu ist in den Unternehmen eine Verschiebung von der Präsenzkultur zur Ergebniskultur notwendig. Die Mehrheit der Teilnehmenden ist der Meinung, dass Karriere und Familie zu vereinbaren wären, wenn Arbeitgeber die Bedürfnisse von Müttern berücksichtigen und flexible Arbeitsmodelle auch auf höheren Hierarchiestufen anbieten würden. Die aktive Auswahl eines attraktiven Arbeitgebers bezüglich Diversity und Frauenförderung wird als weiterer wichtiger Erfolgsfaktor beschrieben.

Key Takeaways Diskussion 2: Inspirations

Hintergrund

Ziel dieser Diskussion war es, die mittels «Inspirations» aufgezeigten Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit in Unternehmen aufgrund der eigenen Erfahrung und Beobachtung zu besprechen. Zudem sollten Konzepte aus den eigenen Unternehmen und damit verbundene Erfahrungen geteilt und diskutiert werden. Ziel dabei war, dass die Teilnehmerinnen vom Markt für den Markt lernen.

Women's Business Inspirations

Im Zwischenprogramm vor der zweiten Tischrunde wurde Women's Business Inspirations vorgestellt und die populärsten Inspirations Massnahmen ausgezeichnet. Mit Women's Business Inspirations hat die Hochschule Luzern umgesetzte Massnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit und dem Miteinander der Geschlechter gesammelt, in den Mittelpunkt gestellt und sichtbar gemacht. Ganz im Zeichen des heutigen Zeitgeistes hat die Community daraus mittels Schwarmintelligenz im Herbst 2017 jene Massnahmen gewählt, welche sie am meisten inspirierten.

Die drei populärsten Massnahmen wurden am 2nd Women's Business Supper ausgezeichnet. Die AXA Winterthur durfte mit der Massnahme «Spaghetti Plausch statt Sitzungstisch – Lunch Lottery» die Auszeichnung für den ersten Platz entgegennehmen. Auf den zweiten Platz gewählt wurde die Massnahme «Vatercrashkurs – Das Mitarbeitergeschenk für werdende und junge Väter» vom Schweizerischen Institut für Männer- und Geschlechterfragen. An dritter Stelle befand sich die Massnahme «PSI Career Return Programm» vom Paul Scherrer Institut¹.

Eingereichte Massnahmen zu Women's Business Inspirations (alphabetisch geordnet)

Engagiert Euch aktiv für den Vaterschaftsurlaub!

Eine Massnahme von Desiree Willimann (private Eingabe)

Ziel: Vaterschaftsurlaub für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Weg: Aufruf abzustimmen.

Familie im Fokus

Eine Massnahme der Unternehmung NZZ-Mediengruppe

Ziel: Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Mittel: Anpassung der Familienreglemente zugunsten von Müttern und Vätern. Beispielsweise wird zum bisherigen 16-wöchigen bezahlten Mutterschaftsurlaub ein 2-wöchiger Vaterschaftsurlaub angeboten. Auch haben beide Eltern die Möglichkeit, bis zu sechs Monate unbezahlte Elternzeit (nach Geburt oder Adoption) zu nehmen. Ausserdem Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen in Form von Teilzeitstellen und neu auch Job-Sharings – auch für Kaderstellen.

Female Future Force Academy

Eine Massnahme der Unternehmung NZZ-Mediengruppe

Ziel: Förderung von weiblichen Mitarbeitenden.

Mittel: Einjähriges Online-Coachingformat für Frauen, die sich persönlich und beruflich weiterentwickeln möchten, sowie personelle oder projektbezogene Führungsfunktionen übernehmen möchten.

¹ Weiterführende Informationen zu den eingereichten Massnahmen und zum Konzept zeigt <https://blog.hslu.ch/inspirations>

Frauen – denkt an Eure Altersvorsorge!

Eine Massnahme der Unternehmung Bank Cler

Ziel: Sensibilisierung und Unterstützung von Frauen zum Thema Vorsorgelücken bei Frauen.

Mittel: Finanzberatung spezifisch für Frauen.

Frauen, vernetzt Euch!

Eine Massnahme der Unternehmung Bank Cler

Ziel: Vernetzung von Frauen.

Mittel: Das eva-Angebot der Bank Cler bietet Frauen Zugang zu diversen Netzwerk-Anlässen dank Partnerschaften mit verschiedenen Frauennetzwerken.

Gender-neutrale Inserate Optimierung

Eine Massnahme der Unternehmung Credit Suisse

Ziel: Förderung von Diversität in der Kandidatenansprache und bei der Stellenausschreibung.

Mittel: Eine online-basierte Software, welche Diversität bereits in der Kandidatenansprache fördert.

Geschlechtergleichstellung mit EDGE-Zertifizierung

Eine Massnahme der Unternehmung Deutsche Bank

Ziel: Gleichstellung fördern mittels Zertifizierung. Zertifizierung als Auszeichnung und Verpflichtung, um den Geschlechtergraben weiter zu schliessen.

Mittel: Im Rahmen des Aktionsplanes wurden folgende Massnahmen durchgeführt: systematische Lohnanalyse, Erhöhung Frauen im Talent Management, flexible Arbeitszeitmodelle, Elternurlaube.

Great place for minorities, great place for all!

Eine Massnahme der Unternehmung Hilti Group

Ziel: Besserer Arbeitgeber für alle zu werden, mittels der Verankerung von D&I in der Strategie und in den Prozessen.

Mittel: Offerieren von flexiblen Arbeitsmodellen, Unterstützung von Netzwerken, unterstützen die Entwicklung von Initiativen, die von Arbeitnehmenden geleitet und lanciert werden.

Kinderbetreuung direkt neben dem Sonova Hauptsitz

Eine Massnahme der Unternehmung Sonova

Ziel: Vereinbarkeit Beruf und Familie.

Mittel: Sonova unterhält eine eigene Kindertagesstätte, welche sich in direkter Nachbarschaft des Sonova Hauptsitz in Stäfa befindet und leistet für Mitarbeitende mit einem Einkommen abhängigem Tarifsystem finanzielle Unterstützung zur Zahlung des Betreuungsgeldes.

PSI Career Return Programm

Eine Massnahme des Paul Scherrer Instituts

Ziel: Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Spitzenforschung. Junge Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen, die aufgrund von familiären Verpflichtungen oder eines Wohnortwechsels in Zusammenhang mit einer beruflichen Veränderung des Partners ihre berufliche Karriere unterbrochen haben, sollen gefördert werden. Das Programm soll ihnen erlauben in der Forschung wieder Fuss zu fassen und sich ein Netzwerk für die Zukunft aufzubauen.

Mittel: 1–2 jähriges Förderprogramm.

Real Returns

Eine Massnahme der Unternehmung Credit Suisse

Ziel: Wiedereinstieg von Frauen ins Berufsleben nach längeren Karrierepausen.

Mittel: Real Returns ist ein bezahltes Programm der Credit Suisse. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in einer Linienfunktion, besuchen Trainings und werden von einem Mentor betreut und so optimal für einen permanenten Einsatz vorbereitet. Kompetente Teilnehmende erhalten dadurch die Chance, in der Arbeitswelt wieder Fuss zu fassen.

Schindler Swiss Diversity Initiative

Eine Massnahme der Unternehmung Schindler

Ziel: Steigerung der Frauenanteile bis 2020 in der Belegschaft und im Topmanagement.

Mittel: Diverse Diversity Massnahmen wie Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle, Talentmanagement, Mentoring oder Rekrutierung.

Spaghetti-Plausch statt Sitzungstisch – Lunch Lottery

Eine Massnahme der Unternehmung AXA Winterthur

Ziel: Vernetzung, Visibilität, ressortübergreifender, unkomplizierter Austausch.

Mittel: Einladung zum gemeinsamen Lunch; nach Zufallsprinzip generierter Mix von Frauen unterschiedlicher Hierarchiestufen, im kleinen Rahmen.

Teilzeit auf Probe macht Teilzeitarbeit für Männer erlebbar

Eine Massnahme der Unternehmung Swisscom

Ziel: Förderung flexibler Arbeitsformen.

Mittel: Der Pilot Teilzeit auf Probe bietet die Möglichkeit für Mitarbeitende und Vorgesetzte Teilzeit zu «erleben». Er baut Hindernisse ab und fördert die Akzeptanz von Teilzeitarbeit bei Männern. Männer können nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten ihr Pensum während drei Monaten probeweise reduzieren. Nach Ablauf der dreimonatigen Testphase wird der ursprüngliche Beschäftigungsgrad automatisch wiederhergestellt, es sei denn, der Mitarbeiter möchte auch weiter mit einem reduzierten Pensum arbeiten.

Vatercrashkurs – Das Mitarbeitergeschenk für werdende und junge Väter

Eine Massnahme des Schweizerischen Instituts für Männer- und Geschlechterfragen

Ziel: Vereinbarkeit Familie und Beruf, Sensibilisierung der Männer zum Thema Vaterschaft, Rollenerwartungen und Vorurteile.

Mittel: Arbeitgeber heissen Männer mit einem Mitarbeitergeschenk in Form eines Kursgutscheins als Väter im Unternehmen willkommen. Es geht um eine bewusste Auseinandersetzung mit Rollenerwartungen und um das Rütteln an Vorurteilen und Mythen rund um die Rollenteilung.

Key Takeaways

Als generelle Key Takeaways genannt wurden:

- Aktives Vorleben der Massnahmen vom Top Management: Die vorgestellten Massnahmen sind dann sinnvoll, wenn diese von den Entscheidungstragenden und vom Unternehmen aktiv gelebt werden
- Fokus aufs «Middle Management»: Besonders hohe Wirksamkeit, da sich im Middle Management die Schere zwischen den Karrieren der beiden Geschlechter am stärksten öffnet und Frauen Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zeigen
- Verstärkter Einbezug von Männern: Massnahmen und Angebote auch für Männer öffnen
- Weg von der Präsenzkultur, hin zur Ergebniskultur
- Forderung an die Politik: Etablierung neuer Modelle für flexibles Arbeiten und bessere Rahmenbedingungen für Familie und Karriere
- Wissensvermittlung an Frauen: Frauen soll vermittelt werden, dass familienexterne Kinderbetreuung eine Investition in ihre berufliche Zukunft ist

- Breite Kommunikation der Massnahmen: Intern wie extern sollten die Massnahmen breit kommuniziert werden und aufgezeigt werden, dass das Unternehmen davon profitiert

Als ergänzende Massnahmen genannt wurden:

- Women's Concierge: Eine Anlaufstelle beim Arbeitgeber, die bei familiären, organisatorischen oder privaten Engpässen Unterstützung bietet
- Notfall-Nanny: Eine Nanny, die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird und notfallmässig einspringen kann
- ALUMNI-Unternehmensnetzwerk für Frauen: Dieses soll mittels Networking-Veranstaltungen den Wiedereinstieg nach einer temporären Auszeit erleichtern
- Lohnrechner-App für Frauen: Die App rechnet aus, wieviel Lohn Frauen «verlieren» wenn sie vom Arbeitsmarkt fernbleiben
- Topsharing
- Frauen-Quoten sollen auf Hierarchiestufe Geschäftsleitung
- Interne und externe Mentoring-Programme: Zentral dabei ist, dass Interessierte die Möglichkeit haben, proaktiv nach Mentoren und Mentorinnen zu suchen

Fazit

Die im Rahmen von Women's Business Inspirations eingereichten Massnahmen und die an den Gesprächsrunden diskutierten Massnahmen haben verschiedenste Themenbereiche umfasst: Vernetzung, Mentoring/Sponsoring, flexible Arbeitsmodelle, Wiedereinstieg sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Schwerpunkte der Diskussionen lagen bei den Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitsmodelle und die Forderung «Weg von der Präsenzkultur, hin zur Ergebniskultur».

Es fällt auf, dass die Mehrheit der eingereichten Massnahmen zu Inspirations auf beide Geschlechter zielt. Dies ist auch ein breit verankertes Anliegen der Teilnehmenden: Nur durch die Einbindung der Männer in die Massnahmen zur Chancengleichheit kann Chancengleichheit erreicht werden. Ebenfalls als zentral erachtet wird, dass diese Massnahmen nur dann wirksam sind, wenn sie von den Führungspersonen aktiv unterstützt und vorgelebt werden. Das bedeutet beispielsweise, dass flexible Arbeitsmodelle auch vom Top Management angewandt werden. Die Mehrheit der Diskussionen stellte zudem fest, dass Massnahmen zur Förderung von Diversity den jeweiligen individuellen Bedürfnissen und Gegebenheiten einer Unternehmung Rechnung tragen müssen und deshalb unterschiedlich ausgestaltet sein können.

Key Takeaways Diskussion 3: Visibilität

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der dritten Diskussion war das Aufzeigen der Rolle von Visibilität als Erfolgsfaktor für die Karriere und welche Gefässe und Strategien von Frauen genutzt werden können, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen.

Visibilität hat viele Facetten

Zahlreiche Studien zeigen, dass Männer oft «sichtbarer» sind als Frauen. Dies ist allerdings abhängig von der Hierarchiestufe: Frauen in Führungspositionen sind gemäss einer Studie aus Deutschland tendenziell sichtbarer als Männer, wenn sie im Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung numerisch unterlegen sind. Aus dem einfachen Grund, dass man sich einfacher an eine einzelne Frau erinnert als an eine Gruppe von Männern. Dies beurteilen die befragten Führungskräfte als Vorteil, obwohl es eine kritischere Beobachtung von allen Seiten bedeutet (Tonn, 2016).

Fehlende Visibilität von Frauen

Bei Frauen im Middle Management oder bei Frauen ohne Führungsposition ist die Situation allerdings anders. Mitarbeitende der Technischen Universität München haben ein umfassendes Werk zur Personalrekrutierung von Führungskräften herausgegeben (2015). Darin wird erläutert, dass sich Frauen häufig nicht unaufgefordert ins Rampenlicht stellen und deswegen vermehrt Schwierigkeiten haben, sich breitenwirksam zu präsentieren. Auch nutzen sie Netzwerke weniger strategisch als ihre männlichen Kollegen. Die Autoren schliessen, dass man, um die richtigen Talente zu finden, aktiv deren Sichtbarkeit fördern soll. Dies kann beispielsweise mittels Role Models, Netzwerken, Mentoring oder direkter Ansprache in Meetings erreicht werden. Interessanterweise deutet die empirische Evidenz darauf hin, dass an Frauen auch weniger Projekte mit hoher Visibilität herangetragen werden (Davis et al., 2008). Dies führt zu einem Nachteil: Frauen haben eine kleinere Wahrscheinlichkeit in Kernthemen und Projekten als kompetent wahrgenommen zu werden und damit tiefere Chancen für eine Promotion. Visibilität wird von Wirtschaftsführern für Promotionen auf den höheren Hierarchiestufen als zentraler Erfolgsfaktor eingestuft, noch vor technischen Kompetenzen, Leadership oder erbrachten Leistungen (Correll & Mackenzie, 2016).

Bedeutung von Netzwerken für die Visibilität

Ein kürzlich publizierter Artikel der Harvard Business Review zeigt die wichtige Bedeutung von Netzwerken für das Thema Visibilität auf. Darin stellen Tavares & Yamkovenko (2017) eine Studie zu Netzwerken innerhalb einer grossen US-Firma vor. Diese bestätigt, dass Frauen bezüglich der Entscheidungsfindung weniger gut vernetzt sind als ihre männlichen Kollegen. Zudem wurde festgestellt, dass die beiden Geschlechter sich bezüglich Innovationen zu 22% und bezüglich emotionaler Bindungen zu 27% häufiger an Personen ihres eigenen Geschlechts wenden. Da in der entsprechenden Firma der Anteil Männer viel grösser ist, sind Frauen deutlich weniger gut vernetzt und demzufolge weniger sichtbar. Sichtbarkeit in Netzwerken bedeutet, sich auch für Leader sichtbar zu machen.

Key Takeaways

Als Möglichkeiten zur Erhöhung der eigenen Sichtbarkeit wurden genannt:

- Networking pflegen, aktiv und zielorientiert, innerhalb und ausserhalb der Firma, Gender-übergreifend

- Auftrittskompetenz ist lernbar und von zentraler Bedeutung für die Sichtbarkeit
- Professionelle und nachhaltige Nutzung von LinkedIn, Xing, Blogs und Social Media mittels der Publikation von Inhalten und Beiträgen
- Social Media als «Appetizer», echtes Networking «face-to-face»
- Mutig sein und Sichtbarkeit nicht scheuen: Menschen ansprechen, Reden halten, sich zeigen, Visionen und Ideen aussprechen
- Projektarbeit als Möglichkeit, sich sichtbar zu machen
- Bei der Nutzung der Mittel zur Erhöhung der Sichtbarkeit stets darauf achten, authentisch zu bleiben

Fazit

Sichtbarkeit ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren, insbesondere für den Karriereschritt ins Senior Management und in die Geschäftsleitung. Dies schliesst interne wie externe Sichtbarkeit ein. Zahlreiche Studien deuten darauf hin, dass Frauen in der Wirtschaft weniger sichtbar sind als Männer – in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten, die zugewiesenen Projekte aber auch innerhalb der Netzwerke. Diese verminderte Sichtbarkeit führt zu tieferen Chancen für eine Promotion und um bei Entscheidungstragenden wahrgenommen zu werden.

Die überwiegende Mehrheit der Diskussionsrunden war sich einig, dass Visibilität für die Karriere essentiell ist. Kompetenz allein reicht für die Karriereleiter nicht aus, sondern ist vielmehr Grundlage. Noch zu oft würden sich Frauen der Illusion hingeben, mittels guter inhaltlicher Arbeit wahrgenommen zu werden. Wichtig sei, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, aktiv und nachhaltig daran zu arbeiten, wahrgenommen zu werden – online wie offline, im Unternehmen wie im privaten Netzwerk.

Quellenverzeichnis

- Bohnet, I. (2016). *What Works. Gender Equality by Design*. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge.
- Corell, S. & Mackenzie L. (2016, 13. September). To succeed in Tech, women need more visibility. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 11.12.2017 von <https://hbr.org/2016/09/to-succeed-in-tech-women-need-more-visibility>
- Credit Suisse. (2016). *The CS Gender 3000: Reward for Change*. Zürich: CS Research Institute.
- Davis, A., Gilmartin, S., Schiebinger, L., Simard, C. & Whitney, T. (2008). *Climbing the technical ladder: Obstacles and solutions for mid-level women in technology*. Clayman Institut for Gender Research & Anita Borg Institute.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG). (2013). *Auf dem Weg zur Lohngleichheit. Tatsachen und Trends*. Abgerufen am 16.11.2017 von <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dokumentation/publikationen/publikationen-zu-gleichstellung-im-erwerbsleben/lohngleichheit.html>.
- Ibarra, H. & Obodaru, O. (2009). Women and the Vision Thing. *Harvard Business Review* 87, no. 1, 62–70.
- Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2017). *IFZ Diversity Studie*. Zug: Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- McKinsey & Company. (2012). *Unlocking the Full Potential of Women at Work*. New York. Abgerufen am 11.12.2017 von <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>.
- Sander, G. (2016). *The penalty of Part-time Work*. University of St. Gallen.
- Guido Schilling AG (2017). *Schilling Report. Transparenz an der Spitze*. Abgerufen am 16.11.2017 von <https://www.schillingreport.ch/upload/5/4173/schillingreport2017.pdf>
- Tavares, S. & Yamkovenko, B. (2017, 19. Juli). To understand whether your company is inclusive, map how your employees interact. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 11.12.2017 von <https://hbr.org/2017/07/to-understand-whether-your-company-is-inclusive-map-how-your-employees-interact>
- Tonn, J. (2016). *Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

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