Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

Dr. Anina C. Hille

Key Takeaways – 3rd Women's Business Supper

FH Zentralschweiz

Key Takeaways – 3rd Women's Business Supper

8. November 2018

Vorwort 2

Key Takeaways Diskussion 1: Auftrittskompetenz 3

Key Takeaways Diskussion 2: Was ich schon immer von einer Führungspersönlichkeit wissen wollte 6

Key Takeaways Diskussion 3: Inspirations 10

Quellenverzeichnis 14

Vorwort

Am 8. November 2018 fand im Hotel Park Hyatt in Zürich das 3rd Women's Business Supper statt. Dabei setzten sich die Teilnehmerinnen mit Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft wortwörtlich gemeinsam an den Tisch – zum interaktiven Abendessen («Supper»). Diese gelungene, dritte Durchführung fand nach zwei erfolgreichen Veranstaltungen – einmal mit Frauen und Männern seitens der Führungspersonen – dieses dritte Mal ausschliesslich mit weiblichen Entscheidungsträgerinnen statt.

Ziel des Supper war auch dieses Jahr, «hands on» generationen- und hierarchieübergreifend voneinander zu lernen, zu interagieren und sich zu vernetzen. Dabei sollte ein gemeinsames Bewusstsein geschaffen werden für optimales Agieren und Positionieren, damit qualifizierte Frauen vermehrt in attraktive Wirtschaftspositionen kommen. Während drei Gängen wurde an den 20 Tischen jeweils simultan ein Thema pro Gang diskutiert. Dabei teilten die Entscheidungsträgerinnen aus der Wirtschaft ihre persönlichen Erfahrungen zu ihrer beruflichen Laufbahn mit Frauen, die sich noch mitten auf ihrem Karriereweg befinden. Gemeinsam wurden Wünsche und Massnahmen erarbeitet, die für die Karriere von Frauen essenziell 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 und Tischdamen bedanken.

A. Hille

Dr. Anina Hille
Projektleiterin Women's Business
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Key Takeaways Diskussion 1: Auftrittskompetenz

Hintergrund und Stand der Forschung

Nach einem äusserst inspirierenden Keynote-Referat der jungen, international tätigen Dirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer zum Thema Auftrittskompetenz aus der Perspektive einer Dirigentin setzten sich die Wirtschaftsfrauen in der ersten Diskussionsrunde mit dem Thema Auftrittskompetenz im Berufsalltag auseinander.

Ziel der Diskussion war ein offener Austausch und das Aufzeigen der Erfahrungen aufgrund der persönlichen Karriere der Tischdamen zum Thema Auftrittskompetenz. Dabei rege diskutierte Fragen waren: Welche Bedeutung haben nonverbale, paraverbale und verbale Kommunikation für die Karriere? Was sind Erfolgsfaktoren und wie wird bestmöglich mit Hindernissen diesbezüglich umgegangen? Gemeinsam wurden während der Tischdiskussion mögliche Massnahmen zum Thema Auftrittskompetenz – und damit eng verbunden zum Thema Sichtbarkeit – erarbeitet.

Bedeutung von Auftrittskompetenz
Auftrittskompetenz und kommunikative Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung für die Karriere. Dabei steht vermehrt nicht nur der Inhalt im Zentrum, sondern auch die Form, wie wir diesen optimal übermitteln und präsentieren. Ein wirkungsvolles Auftreten trägt entscheidend zum Erfolg eines Vorhabens bei und ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor für die Karriere. Eine gestresste Stimme und eine unsichere Körpersprache können eine Botschaft ruinieren.

Kanäle von Auftrittskompetenz und ihre Wichtigkeit
In der Literatur gibt es vielfältige Evidenz dafür, dass bei Reden Form vor Inhalt steht. Diese zeigt auf, dass Persönlichkeit, Stimme und Ausstrahlung in Redeleistungen weit wichtiger eingestuft werden als Inhalte. Praktiker und Praktikerinnen gehen von folgender Faustregel aus: «Rund 20 % aller Informationen transportieren wir mit Worten, 20 % über Stimme, Klang, Lautstärke und Sprachmelodie und 60 % über den nonverbalen Ausdruck wie die Körpersprache und unsere äussere Erscheinung.» Ist das Gesamtbild dieser Informationen stimmig, so empfindet ein Publikum einen Auftritt meistens als «authentisch».

Kommunikation findet mindestens auf der verbalen, der paraverbalen und der nonverbalen Ebene statt. Während die verbale Ebene die lautsprachliche Kommunikation meint (z. B. Verständlichkeit, Kürze, Prägnanz der Aussagen, klarer Fokus und Absicht), handelt es sich bei der nonverbalen Ebene um die Körperhaltung, die Mimik und Gestik, die Präsenz, den Stand, die Haltung sowie die Beziehung, den Blickkontakt, das Senden zum und Empfangen vom Publikum. Paraverbale Aspekte sind Eigenschaften der Lautsprache, die nichts mit dem Sprachsystem zu tun haben, wie die Hörbarkeit, Tonhöhe oder Tragfähigkeit der Stimme, die Intonation, Sprechmelodie, das Redetempo, Sprechpausen und die Atmung. Weitere relevante Aspekte, die die Kommunikation ergänzen, sind: Timing, Gewohnheiten und Umgangsformen (Kleidung, Gangart, Gehgeschwindigkeit usw.) sowie körperliche Vorgänge. Letztere sind schwieriger bewusst zu steuern – beispielsweise Geruch, gerötete Wangen oder der Puls. (Dubach, 2018).

Key Takeaways

Folgende Aspekte wurden als zentral für einen gelungenen Auftritt erachtet:

Nonverbaler Teil des Auftritts
Der nonverbale Teil des Auftritts wird oft unterschätzt, ist aber extrem wichtig – seien dies beispielsweise für eine Dirigentin die ersten drei Sekunden, in denen sie vom Orchester wahrgenommen wird oder in einer Business-Präsentation die Körperhaltung der Vortragenden. Nonverbale Aspekte sollten regelmässig geübt werden und dafür sollte entsprechend Zeit aufgewendet werden.

Vorbereitung
Eine professionelle Vorbereitung des Auftritts ist zentraler Erfolgsfaktor. Dazu gehört einerseits die inhaltliche Vorbereitung, diese gibt Sicherheit. Ein Teil davon ist die klare Definition des Anfangs und des Endes. Andererseits gehört dazu auch die Vorbereitung des nonverbalen und paraverbalen Auftritts. Hier heisst es üben, üben, üben – am besten mit der Kamera. Mögliche Fragen: Wie will ich wirken? Welches Outfit wähle ich? Man sollte sich darin sicher und wohl fühlen, es sollte aber auch eine gewisse Position vermitteln. Wie wirkt die Stimme? Sind die Pausen genügend lang, keine «Ähms» usw.? Mittels Stimmtraining kann man zu einer kräftigeren Stimme finden, mittels Atemübungen und Erfolgserlebnissen kann Nervosität abgebaut werden. Für Präsentationen gilt: Meist sind weniger Folien mehr.

Publikum/Zielgruppe
Es ist wichtig, das Publikum genau zu kennen, um den Auftritt entsprechend zu gestalten. Während des Auftritts den Kontakt mit dem Publikum suchen. Referieren und nicht präsentieren.

Authentizität und «Walk the Talk»
Authentizität und «sich selber treu bleiben» helfen, das Publikum zu begeistern. Inhalt, der mittels Herzblut und einer Vision vermittelt und vertreten wird, wirkt nachhaltiger. Dazu ist auch die Lust am Auftritt wichtig, diese kann erlernt werden. Zur Authentizität gehört auch das eigene Erscheinungsbild. Mit Kleidung, die die eigene Persönlichkeit widerspiegelt und Sicherheit verleiht, können Inhalte leichter transportiert werden.

Charme und Humor
Die Kombination von Sachkompetenz und Empathie ist ein Erfolgsfaktor. Charme und Humor können helfen, Ziele zu erreichen.

Proaktivität
Gelegenheiten und Chancen zum Präsentieren sollen genutzt und proaktiv gesucht werden. Man kann sich dazu auch zwingen. Ein erster Schritt kann sein, sich bei Meetings vermehrt aktiv einzubringen. Grundsätzlich sollte der Wille da sein, zu kommunizieren.

Selbstbewusstsein
Mutig zu sein und an sich zu glauben, ist eine Grundvoraussetzung für einen gelungenen Auftritt: «Eigentlich kann mich nichts hindern, ausser meiner eigenen Vorstellungskraft.» Wichtig für ein selbstbewusstes Auftreten sind eine gute Haltung und die Zufriedenheit mit sich selbst.

Fazit

Die Fachliteratur suggeriert, dass bei erfolgreichen Auftritten die Form vor dem Inhalt steht. Dies wurde in den Tischdiskussionen aufgrund der Erfahrungen aus der eigenen Praxis bestätigt. Als zentraler Erfolgsfaktor für einen gelungenen Auftritt wurde eine gute Vorbereitung genannt: nicht nur auf inhaltlicher Ebene, sondern genauso auf der para- und der nonverbalen Ebene. Alle drei Ebenen können geübt werden. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor, der breit diskutiert wurde, ist Authentizität. Ein Auftritt wirkt dann authentisch, wenn die transportierten Informationen mit den Worten, der Stimme, der Lautstärke, der Sprechmelodie und den nonverbalen Äusserungen übereinstimmen. Unter anderem bedeutet dies, mittels Herzblut und einer Vision etwas zu vertreten und damit zu begeistern und zu überzeugen. Weiter wurden zahlreiche andere Aspekte eines erfolgreichen Auftritts angeregt diskutiert, wie Proaktivität, Chancen nutzen, sich mit dem Publikum und seinen Bedürfnissen vorab auseinandersetzen oder Selbstbewusstsein.

Key Takeaways Diskussion 2: Was ich schon immer von einer Führungspersönlichkeit wissen wollte

Hintergrund

Ziel der zweiten Tischdiskussion war ein offener Austausch zu Tipps, Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisbewältigungsstrategien von Frauen fürs Topmanagement, denn die Gleichstellung von Männern und Frauen im Schweizer Berufsleben ist noch lange nicht erreicht. Es gibt vielfältige Ansatzpunkte, um diesem Ziel näher zu kommen. In dieser Diskussionsrunde hatten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, mit der Tischdame karriererelevante Fragestellungen zu besprechen, die sie selber aktiv einbringen konnten. Im intimen Rahmen der Tischdiskussionen haben die Tischdamen hierzu ihre Erfahrungen aufgezeigt.

Nach wie vor niedriger Anteil an Frauen in Führungspositionen und in Verwaltungsräten
Aktuelle Studien zu Frauen in Schweizer Leitungspositionen zeigen, dass Frauen diesbezüglich nach wie vor Aufholbedarf haben. Gemäss IFZ Diversity 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 Hierarchiestufe ist. Am wenigsten arbeiten Frauen in der Geschäftsleitung; im Durchschnitt sind es gerade rund 10 %. Diese Zahl deckt sich in etwa mit dem Schilling Report (2018), der einen Anteil von Frauen in Geschäftsleitungspositionen für die grössten 100 Unternehmen bei rund 9 % fand. Wobei die Posten des CEOs oder das Verwaltungsratspräsidium zu rund 4 % weiblich besetzt sind. Ein positives Signal ist gemäss dem Gender Intelligence Report von Advance und HSG (2018), dass bei den von ihnen untersuchten Firmen die 30-Prozent-Marke von weiblichen Führungskräften im unteren Management erreicht wurde. Das bedeutet, dass eine gewisse Pipeline an weiblichen Nachwuchsführungskräften aktuell aufgebaut wird. Des Weiteren beleuchtet die Studie den neuralgischen Punkt der Beförderung: Bereits bei der Beförderung auf der untersten Kaderstufe werden lediglich 36 % Frauen im Gegensatz zu 64 % Männern berücksichtigt. Das hat gemäss Gender Intelligence Report vor allem mit der ungleichen Verteilung der Teilzeitarbeit und mit stereotypen Rollenerwartungen zu tun.

Die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, und insbesondere von Müttern, gewinnt an Wichtigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels wird sich der Wettbewerb um die besten Talente weiter verschärfen. Dadurch gewinnen Fachkräfte und Personen, die weniger gradlinige Lebensläufe haben, wie zum Beispiel Personen mit einer Karrierepause, an Wichtigkeit. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, hochqualifizierte Mitarbeitende mit jahrelanger Erfahrung zu verlieren. Die Studie Arbeitsmarktindikatoren 2017 des Bundesamts für Statistik (BFS, 2017a) zeigt auf, dass Unternehmen bereits heute Mühe haben, «Mitarbeitende mit einem Hochschulabschluss oder einer höheren Berufsausbildung zu rekrutieren». Die meisten Branchen mit Fachkräftemangel sind gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO, 2017) im Dienstleistungssektor angesiedelt – in jenem Sektor, in dem anteilsmässig am meisten Frauen tätig sind. Auch gemäss BFS (2017a) sind am meisten Frauen im Dienstleistungssektor tätig, nämlich 87 % – bei den Männern sind es 67 %. Nur gerade 11 % der Frauen arbeiten in der Industrie. Die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, und damit auch von Müttern – 40.3 % aller Frauen zwischen 15 und 54 Jahren sind Mütter (Mütter auf dem Arbeitsmarkt, BFS, 2016) – gewinnt deshalb insbesondere im Dienstleistungssektor und allgemein in Branchen mit Fachkräftemangel an Wichtigkeit.

Strukturelle Hindernisse, Bescheidenheitseffekt und wichtigste Treiber für eine erfolgreiche Karriere
Aufgrund ihrer empirischen Analyse identifiziert McKinsey (2012) folgende strukturellen Hindernisse für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement: zu wenig Vorbilder, kaum Zugang zu informellen Netzwerken, fehlender Sponsor im oberen Management, der 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 breitangelegten 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 im individuellen Rahmen.

Middle Management als Ansatzpunkt
Es zeigt sich auch, dass die Chance für Frauen ins Middle Management und danach ins Topmanagement zu gelangen, abhängig ist vom Sektor, in dem sie arbeiten. Eine Studie von McKinsey (2012) zeigte, 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 Autorinnen 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 Autorinnen der Studie stellen fest, dass Frauen in Sektoren mit traditionell wenig Frauen, wie beispielsweise dem Energiesektor, eine höhere Chance haben ins Middle Management und ins Topmanagement zu gelangen.

Weitere interessante Fakten
Es zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse, gemessen an der Marktkapitalisierung und dem Frauenanteil auf Direktionsebene. Je grösser das Unternehmen, je höher der Anteil. (Credit Suisse, The CS Gender 3000: Reward for Change, 2016). 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 (BFS, 2016) verdienen Frauen rund 12 % weniger als Männer. Davon sind 39.1 % nicht durch objektive Merkmale wie schulische Ausbildung oder Erfahrung erklärbar und damit auf das Geschlecht zurückzuführen (BFS, 2014). Auch gut verdienende Frauen sind vom Lohnunterschied betroffen: Je höher die berufliche Stellung, desto höher ist die Lohnungleichheit. Ebenfalls interessant ist die Beobachtung aus der Diversity-Index-Studie der Hochschule Luzern (2017), dass Führungspositionen, sofern sie von einer Frau besetzt sind, eher von einer Ausländerin als einer Schweizerin eingenommen werden (berechnet relativ zu ihrer Häufigkeit in der Gesamtbelegschaft).

Key Takeaways

Folgende Tipps wurden für eine erfolgreiche Karriere identifiziert:

Innensicht

- An die eigene Vision glauben und am Ball bleiben.
- Sich klare Ziele setzen.
- Zitat von Seneca: «Luck is what happens when preparation meets opportunity.» Den Mut besitzen, «im richtigen Moment» in den Vordergrund zu treten.
- Für die eigenen Anforderungen, Erwartungen und Forderungen einstehen.
- Stetiges Lernen und Reflektieren.
- Sich selber treu bleiben und der Passion folgen.

- Geduldig sein mit sich selbst.
- Mut und Durchhaltewillen zeigen.
- Die Extra-Meile gehen.
- Sich zwingen, die Komfortzone zu verlassen.
- Inspirations- und Motivationsquellen erkennen und pflegen.
- Sich nicht von Stereotypen beeinflussen lassen, sondern dagegenwirken.
- Bewusster Umgang mit Jobverlust: Sich bewusstmachen, dass eine Änderung der Konstellation der Vorgesetzten, die einen in den Job geholt haben, Grund für einen Stellenverlust sein kann und nicht zwingend die eigene Leistung. Es gibt externe Faktoren, die wir nicht beeinflussen können.
- Bewusst die Balance finden zwischen dem Sich-selber-treu-Bleiben und als Führungsperson ernst genommen zu werden.

Aussensicht

- Klar kommunizieren.
- Gelassenheit ausstrahlen, um Erfolg zu haben.
- Feedbackkultur fördern und regelmässig Feedback einfordern, um daran zu wachsen.
- Sich mit Personen umgeben, die auch kritisch sind, um offen zu bleiben und nicht realitätsfremd zu werden.
- Salärerhöhungen einfordern.
- Mentoring und Sponsoring beiziehen: Personen, die einen fördern und die Karriere beschleunigen.
- Auf Erfahrungsaustausch bestehen und ihn suchen.
- Sich in Netzwerken aktiv einbringen und die eigene Unique Selling Proposition (USP) nach aussen tragen.
- Delegieren und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden haben.
- Vorbild sein für die nächste Generation, um Vorurteilen entgegenzuwirken.

Rahmenbedingungen

- Das Umfeld und der Arbeitgeber sind entscheidend für eine erfolgreiche Karriere. Im Arbeitsmarkt der Zukunft ist Arbeitgeberattraktivität zentral.
- Die Gesellschaft befindet sich im Wandel. Sich einbringen für einen Wandel der Rahmenbedingungen für Familie und Arbeit.
- Gute Organisation der Familie und des Berufes.
- Key Performance Indicators (KPI) in Firmen für Frauenförderung.
- Eine gesunde Work-Life-Balance, für sich einstehen.

Fazit

Nach wie vor sind Frauen in der Schweiz in Führungspositionen und Verwaltungsräten stark untervertreten. Besprochene Erfolgsfaktoren und Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten, die Frauen selbst beeinflussen können, haben hauptsächlich die Themenbereiche Motivation, «sich selber treu bleiben» und die eigene Sozialkompetenz umfasst. Viele Führungsfrauen teilen die Meinung, dass es zentral ist, an die eigene Vision zu glauben, für die eigenen Forderungen einzustehen und sich nicht von Stereotypen beeinflussen zu lassen. Weiter als wichtig erachtet wurden Faktoren, die den Auftritt und die Wirkung nach aussen umfassen: Klare Kommunikation, Gelassenheit, Selbstbewusstsein – aber auch das regelmässige Einholen von Feedback und sich mit Personen umgeben, die durchaus kritisch sind. Dies führt zu einer stetigen Verbesserung und Erweiterung des Horizonts und hilft, offen für Neues zu bleiben. Viele weitere Karrieretipps und persönliche Erfahrungen wurden im intimen Rahmen der jeweiligen Tischrunden diskutiert. Diese bleiben aber wohlbehütetes Geheimnis der Teilnehmerinnen.

Key Takeaways Diskussion 3: Inspirations

Hintergrund und Stand der Forschung

Ziel der dritten Diskussion war es, die mittels «Women's Business Inspirations» aufgezeigten Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit und des Miteinanders der Geschlechter in Unternehmen aufgrund der eigenen Erfahrung und Beobachtung zu erörtern. 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. Es sollte ein gemeinsames Verständnis von nutzbringenden Massnahmen zur Chancengleichheit erarbeitet werden.

«Women's Business Inspirations»
Zu Beginn der dritten Tischrunde wurde die Initiative «Women's Business Inspirations» vorgestellt. Nach der erfolgreichen Erstdurchführung von Women's Business Inspirations 2017 hat die Hochschule Luzern auch 2018 umgesetzte Massnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit und des Miteinanders der Geschlechter seitens Arbeitgeber gesammelt, in den Mittelpunkt gestellt und sichtbar gemacht. Mittels Schwarmintelligenz wurden wiederum jene Massnahmen gewählt, die die meisten Personen inspirierten.

Die drei populärsten Massnahmen wurden am 3rd Women's Business Supper ausgezeichnet. Die Unternehmung IKEA durfte mit der Massnahme «2 Monate Vaterschaftsurlaub» die Auszeichnung für den ersten Platz entgegennehmen. Auf den zweiten Platz gewählt wurde die Deutsche Bank Schweiz mit «Role Model Events» und an dritter Stelle befand sich wiederum IKEA mit «Comeback-Programme für Mütter und Väter». Die folgende alphabetisch geordnete Aufstellung zeigt eine Kurzübersicht zu den dreizehn eingereichten Massnahmen[1].

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

Baby Boomers treffen Generation Y
Eine Massnahme der Unternehmung Julius Baer
Ziel: Förderung des generationenübergreifenden Dialoges, um die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der beiden Gruppen zu erkennen und greifbar zu machen.
Weg: Einjähriges Mentoring-Programm, bei dem sich Personen aus der Generation Y mit Personen aus der Generation Baby Boomers treffen. Das Programm startete mit einer Kick-off-Veranstaltung, an der in interaktiven Workshops die Sichtweisen und Eigenschaften der unterschiedlichen Generationen erarbeitet wurden.

Comeback-Programme für Mütter und Väter
Eine Massnahme der Unternehmung IKEA
Ziel: Erhöhung der Rückkehrquote von Eltern nach der Babypause
Weg: Eltern werden während des Mutter- oder Vaterschaftsurlaubes per E-Mail regelmässig über Entwicklungen am Arbeitsplatz informiert. Ein dreitägiges Wiedereinstiegsprogramm vereinfacht die Rückkehr ins Erwerbsleben. Zudem können Mitarbeitende mit klarer Karriereplanung von bezahlten berufsspezifischen Schulungen profitieren.

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

FAMIES
Eine Massnahme der Unternehmung Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB)
Ziel: Rückkehr von Müttern mit Spezialistinnen- oder Führungsfunktion nach Mutterschaft
Weg: Die BLKB bietet ein familienfreundliches Arbeitsumfeld mit flexiblen Lösungsstrategien, interne Seminare für interessierte Eltern, Führungspositionen bei einem Pensum von mindestens 60 % und Spezialistinnenfunktionen bei einem Mindestpensum von 40 % sowie weitere Angebote.

Flexible Working @ Sandoz
Eine Massnahme der Unternehmung Sandoz Pharmaceuticals AG
Ziel: Förderung flexibler Arbeitsformen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Weg: Diverse Angebote für flexibles Arbeiten wie Teilzeit, einen Tag Homeoffice pro Woche, mehr Ferien für weniger Lohn, Jobsharing/Jobsplitting usw.

Migros Porträts: Kaderfrauen stellen sich vor
Eine Massnahme der Unternehmung Migros-Gruppe
Ziel: Verbreitung von positiven Frauen-Rollenbildern
Weg: Im Migros Magazin werden regelmässig Kaderfrauen porträtiert, um darauf aufmerksam zu machen, dass auch Frauen erfolgreiche Karrierewege einschlagen können.

Parents Sharing Session: Austausch für Eltern
Eine Massnahme der Unternehmung PricewaterhouseCoopers (PwC)
Ziel: Problemlösung an der Schnittstelle Firma – Eltern, Vereinbarkeit Beruf und Familie
Weg: Jährliche Sessions mit interessierten Eltern, bei denen ein offener Austausch zu Themen wie Flexibilität, Ausgleich, Teilzeitbeschäftigung usw. diskutiert wird.

Role Model Events bei der Deutschen Bank Schweiz
Eine Massnahme der Unternehmung Deutsche Bank
Ziel: Verbreitung von positiven Frauen-Rollenbildern
Weg: Austausch von jungen weiblichen Talenten mit Kolleginnen in internationalen Managementpositionen – persönlich oder via Videokonferenz – zu Themen wie Zeitmanagement, Einfluss ausüben oder über die Frage, wie man mit schwierigen Situationen umgeht.

Sonova verschafft ihren MitarbeiterInnen Gehör
Eine Massnahme der Unternehmung Sonova
Ziel: Dialog mit Mitarbeitenden zur Weiterentwicklung von Diversity and Inclusion
Weg: Mittels eines virtuellen Roundtables können Mitarbeitende aus der ganzen Welt darüber diskutieren, was für sie Vielfalt bedeutet und welche Herausforderungen prioritär zu lösen sind.

SWISS Case Carousel – Ladies Special
Eine Massnahme der Unternehmung SWISS
Ziel: Rekrutierung von weiblichen Nachwuchsführungskräften
Weg: Mit dem Event SWISS Case Carousel – Ladies Special, können Master-Studentinnen einen Blick hinter die Kulissen von SWISS werfen und sich mit weiblichen Führungspersonen vernetzen.

Swisscom: Diversität mit Talent Management fördern
Eine Massnahme der Unternehmung Swisscom
Ziel: Faire und eigenverantwortliche Selektion der Nachwuchsführungskräfte
Weg: Talente können sich bei der Swisscom neu mittels Selbstnomination bewerben und werden so objektiver für die Talentprogramme ausgewählt. Seit der Einführung des Systems hat sich der Frauenanteil in den Talentprogrammen fast verdoppelt.

Wer bin ich? – Train MyBrand
Eine Massnahme der Unternehmung Julius Baer
Ziel: Selbstbewusstes und gezieltes Einsetzen der eigenen Person

Weg: Mit dem MyBrand Training, das von externen Trainern durchgeführt wird, können Frauen und Männer an ihrem eigenen Brand arbeiten. In einem eintägigen Training wird dieser in interaktiven Sessions angewendet und getestet, wie er bei Kollegen/-innen ankommt. Im Berufsalltag kann der eigene Brand dann weiterentwickelt werden.

2 Monate Vaterschaftsurlaub
Eine Massnahme der Unternehmung IKEA
Ziel: Teilen der elterlichen Pflichten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Weg: IKEA bietet seit dem 1. September 2017 allen Vätern zwei Monate Vaterschaftsurlaub an, wobei der erste Monat voll und der zweite Monat zu 50 % bezahlt ist.

25% weibliche Partner bis 2020 bei EY Schweiz
Eine Massnahme der Unternehmung Ernst & Young AG (EY)
Ziel: Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen
Weg: EY trifft Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen bei der Rekrutierung, der Entwicklung und auch, wenn es darum geht, bei EY zu bleiben (80- bis 100-Prozent-Pensum möglich, Interne Coachingprogramme, flexible Arbeitsmodelle).

Key Takeaways

Als generelle Key Takeaways wurden genannt:

- Die vorgestellten Massnahmen sind sinnvoll, wenn sie in den Unternehmen und von den Entscheidungstragenden aktiv selber vorgelebt werden.
- Männer müssen miteinbezogen werden – Frauenförderung alleine funktioniert nicht.
- Initiativen und Programme können helfen, Hürden (auch mentale) zu überwinden.
- Es braucht die geeigneten Voraussetzungen von Seite der Unternehmen, aber auch die Grundbereitschaft der Frauen und Männer.

Als ergänzende Massnahmen wurden genannt:

- Flexible Arbeitsmodelle (betreffend Arbeitszeit und Arbeitsort) für beide Geschlechter.
- Flexible, agile Unternehmensstrukturen und flache Hierarchien.
- Reskilling, Umschulungen und Weiterbildungen gewinnen an Bedeutung.
- Career-Return-Programme verhindern, dass dem Unternehmen wertvolles Know-how verloren geht.
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit soll gefördert werden.
- Jobsharing auf Kaderstufe soll ermöglicht werden.
- Verbesserte Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schaffen, beispielsweise mittels Kindertagesstätten am Arbeitsplatz.
- Mentoring- und Sponsoringprogramme
- Ausbau von Netzwerken
- Frauenquote

- Unterstützung zur Stärkung des Selbstbewusstseins
- Sichtbarmachen von Role Models, insbesondere für spezielle Fähigkeiten, aber auch für Formen des Zusammenlebens und der Aufgabenteilung von Paaren.

Fazit

Die im Rahmen von «Women's Business Inspirations» eingereichten Massnahmen und die an den Gesprächsrunden diskutierten Massnahmen haben unterschiedliche Themenbereiche umfasst: flexible Arbeitsmodelle, Reskilling, Wiedereinstiegsprogramme nach Elternschaft, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gemischte Teams und Zusammenarbeit in Bezug auf Alter und Geschlecht, aktiver Einbezug von Männern. Dass die Forderung nach vermehrtem Einbezug von Männern dem aktuellen Zeitgeist entspricht, zeigte auch die Tatsache, dass die Mehrheit der eingereichten «Inspirations»-Massnahmen auf beide Geschlechter zielt. Nur durch die Einbindung der Männer in die Massnahmen zur Chancengleichheit kann Chancengleichheit erreicht werden – ganz getreu dem Leitsatz des Women's Business Supper: «Gender TOGETHER».

Weiter als zentral erachtet wird, dass die besprochenen Massnahmen nur dann nachhaltig wirksam sind, wenn sie in einem «Dreiklang» von Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie umgesetzt werden. Das bedeutet, dass Führungspersonen Massnahmen aktiv unterstützen und vorleben sollten. Damit können sie im Arbeitsmarkt der Zukunft Talente an sich binden und beispielsweise sicherstellen, dass dem Unternehmen durch Elternschaft nicht wertvolles Know-how verloren geht.

Quellenverzeichnis

Advance & HSG. (2018). *Gender Intelligence Report 2018*. St. Gallen.

Bohnet, I. (2016). *What Works. Gender Equality by Design*. Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge.

BSF Aktuell. (2016). *Mütter auf dem Arbeitsmarkt*. Abgerufen am 16.11.2018 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.1061095.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2017). *Arbeitsmarktindikatoren 2017*. Abgerufen am 16.11.2018 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.3865349.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2017). *Familien in der Schweiz. Statistischer Bericht 2017*. Abgerufen am 28.11.2018 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.2347880.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2016). *Monatlicher Bruttolohn nach beruflicher Stellung und Geschlecht, 2016, Zentralwert (Median), in Franken, privater und öffentlicher Sektor zusammen*. Abgerufen am 16.11.2018 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten/lohnniveau-schweiz/lohnunterschied.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2014). *Lohndifferenz Frauen und Männer und unerklärter Anteil der Lohndifferenz nach Wirtschaftszweigen – Privater Sektor, Schweiz 2014*. Abgerufen am 16.11.2018 von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/loehne-erwerbseinkommen-arbeitskosten/lohnniveau-schweiz/lohnunterschied.html

Credit Suisse. (2016). *The CS Gender 3000: Reward for Change*. Zürich: CS Research Institute.

Dubach, E. (2018). *Körpersprache – Wirken ohne Worte. Die 6 goldenen Gesetze und die 6 Grundmuster der nonverbalen Kommunikation*. Unterentfelden: Dubach Kommunikation.

Guido Schilling AG. (2018). *Schilling Report. Transparenz an der Spitze*. Abgerufen am 16.11.2018 von https://www.schillingreport.ch/upload/5/4173/schillingreport % 202018.pdf

Hille, A., Seiler Zimmermann, Y. & Wanzenried, G. (2017). *IFZ Diversity Studie*. Verlag IFZ – Hochschule Luzern. Zug.

Ibarra, H. & Obodaru, O. (2009). Women and the Vision Thing. *Harvard Business Review*, 87, no. 1, 62-70.

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.

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10
Postfach 7344
CH-6302 Zug

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