

# SPECIAL EQUALVOICE UNITED



Leaderin aus Leidenschaft: Annabella Bassler, CFO der Ringier AG und Initiatorin von EqualVoice.

Der Wert unabhängiger **ZERTIFIZIERUNGEN** im Bereich DE&I **Seite 50** ● Annabella Bassler im Gespräch mit **MATTHIAS OBERHOLZER** **Seite 51** ● **WOLFGANG JENEWEIN** erklärt positive Führung **Seite 53** ● **LEADERSHIP** im Realitätscheck **Seite 54** ● Förderung von **DIVERSITY** in multinationalen Unternehmen **Seite 55**

## Power and Love in

ANNABELLA BASSLER

**W**ährend meiner Karriere als CFO habe ich gelernt, dass echtes Leadership vor allem von Integrität, Empathie und Authentizität geprägt ist.

### Integrität: Das Fundament des Vertrauens

Integrität bildet das Rückgrat jeder Führungspersönlichkeit. Ohne Vertrauen kann kein Team effektiv arbeiten, und ohne Integrität gibt es kein Vertrauen. Integrität zeigt sich auch in der Bereitschaft, ethische Entscheidungen zu treffen, selbst wenn sie schwierig sind. Ein Leader mit Integrität ist jemand, der stets nach den höchsten Standards handelt, auf den Verlass ist und der als Vorbild für sein Team fungiert.

### Empathie: Die Kraft des Mitgefühls

Empathie ist ein oft unterschätzter, aber entscheidender Aspekt von Leadership. Einfühlungsvermögen ermöglicht es Führungskräften, die Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Teammitglieder zu verstehen und entsprechend zu handeln. Empathische Leaderinnen schaffen ein Umfeld, in dem sich alle gesehen und gehört fühlen, was zu mehr Motivation und Produktivität führt. Dies geht nie zulasten von Klarheit in der Sache – im Gegenteil: Ich bin über-

# Leadership

Leadership ist mehr als nur das Treffen von Entscheidungen. Es geht darum, eine **Vision** zu haben, die Menschen inspiriert und motiviert.

zeugt, dass Herausforderungen auf der Sachebene noch effizienter gelöst werden können, je stabiler die Beziehungsebene aufgebaut wurde. Durch meine eigene Erfahrung als CFO habe ich festgestellt, dass Teams, die sich wertgeschätzt und unterstützt fühlen, innovativer und erfolgreicher sind.

### Authentizität: Der Schlüssel zur Glaubwürdigkeit

Authentizität bedeutet, echt und unverfälscht zu sein. Authentische Führungskräfte zeigen ihre Stärken und Schwächen und erlauben ihren Teams, sie als Menschen zu sehen. Dies schafft eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Authentizität bedeutet auch, zu den eigenen Werten zu stehen und diese in allen Aspekten der Führung zu reflektieren. Für mich

war es immer wichtig, als CFO nicht nur durch meine Fähigkeiten, sondern auch geleitet von meinen Werten und Überzeugungen zu führen.

### Veränderung zum Positiven

Leadership ist nicht nur auf hohe Positionen oder grosse Organisationen beschränkt. Es beginnt im Kleinen und kann von jedem und jeder Einzelnen praktiziert werden. Jeder und jede von uns hat das Potenzial, ein Leader zu sein, sei es in der Familie, im Freundeskreis oder am Arbeitsplatz. Es sind die täglichen Entscheidungen und Handlungen, die den Unterschied machen. Indem wir Verantwortung übernehmen, andere unterstützen und inspirieren, können wir alle positive Veränderungen bewirken.

Als Leader ist es unsere Verantwortung, Barrieren abzubauen und eine Kultur zu schaffen, in der alle Teammitglieder gleichberechtigt teilhaben. Denn wir sind überzeugt: Diversität in all ihren Formen ist entscheidend für innovatives und erfolgreiches Leadership. Das entbindet aber keine Vorgesetzte davon, Entscheidungen zu treffen und die endgültige Verantwortung zu übernehmen.

Leadership ist eine Reise, die kontinuierliches Lernen und Wachstum erfordert. Es ist eine Kunst, die durch Erfahrung, Reflexion und den Mut, Neues auszuprobieren, gemeistert wird. Als Initiatorin von EqualVoice bin ich stolz darauf, Teil einer Bewegung zu sein, die darauf abzielt, die Stimmen von Frauen zu stärken und ihre Führungskompetenzen anzuerkennen. Lassen Sie uns gemeinsam eine Zukunft schaffen, in der Leadership nicht durch das Geschlecht, sondern durch Fähigkeit und Integrität definiert wird. Zusammen können wir eine Welt gestalten, in der alle Stimmen gleichberechtigt gehört werden.

Verantwortlich für diesen Special: **Jasmine Alig**

### Impressum

Der Special «EqualVoice United» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. **Herausgeber:** Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier AG, Ringier Medien Schweiz, 8021 Zürich.



Stellt nicht sich selbst, sondern ihr Team ins Zentrum: Daniela Massaro.

# Diversity zieht *Diversity* an

**Daniela Massaro**, Country-Managerin bei Mastercard Schweiz, über Leadership, Bewerbungen ohne Foto und Rosen zum Frauentag.

JASMINE ALIG

**E**in Leader ist immer nur so gut wie sein Team», beschreibt Daniela Massaro die wichtigste Lektion, die sie in ihrer Karriere gelernt hat. Am Anfang einer Karriere konzentrierte man sich eher auf sich selbst, messe sich an seinen eigenen Leistungen und Resultaten. Das ist heute bei ihr als Country-Managerin bei Mastercard Schweiz grundlegend anders. «Nicht ich bin im Zentrum, sondern mein Team», erklärt die promovierte Betriebswirtschaftlerin. Nur gemeinsam sei man stark. «Ich kann zwar vorangehen, aber wenn die Leute nicht hinter mir stehen und mitziehen, erreichen wir unsere Ziele nicht.» Dazu sei es wichtig, dass man als Leader gut zuhört, offen und liberal bleibe und als authentisches Beispiel vorangehe. «So lassen sich die Menschen mitnehmen, inspirieren und zum Handeln befähigen», weiss Massaro.

In Zeiten des Fachkräftemangels werde es zudem wichtiger, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen, beobachtet sie und spricht damit Trends in den Bereichen «Working Environment» und «Working from elsewhere» an. «Bei Mastercard dürfen die Mitarbeitenden zwei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten. Zudem können sie vier Wochen im Jahr vom Arbeitsplatz fernbleiben und stattdessen im Ausland arbeiten», erklärt sie. Das seien Arbeitsbedingungen, die die Mitarbeitenden spätestens seit Corona verlangen. Diese «Remote-Work-Activity» beeinflusse auch das Verständnis von Führung, sagt die Managerin. «Mikro-

Controlling funktioniert so nicht. Im Vordergrund stehen eher klare Zielsetzungen und die Kontrolle des Endresultats. Wann und wie lange jemand an einer Aufgabe sitzt, ist irrelevant.»

## Gleichstellung in allen Bereichen

Zu den Aufgaben eines Leaders oder einer Leaderin gehört für Massaro auch, das Potenzial einzelner Mitarbeitenden zu sehen und es entsprechend zu fördern. «Dabei unterscheide ich nicht zwischen Mann und Frau», betont sie. Diese Haltung ist nicht nur in ihrem persönlichen Mindset, sondern konzernweit tief verankert. «Das Thema Equality wurde bei Mastercard schon sehr früh sehr stark getrieben.» Dabei blieb man nicht nur beim Genderthema, sondern erweiterte die Diskussion auf Diversity und Inclusion und schloss damit Menschen mit unterschiedlichster Herkunft, verschiedensten Vorlieben und Fähigkeiten mit ein.

«Als amerikanisches Unternehmen fuhr Mastercard von Anfang an viel breiter», erklärt Massaro und fährt mit einem Beispiel fort: «In den USA wird bei Bewerbungen kein Foto mitgeschickt. Und bei den Personalien wird alles durchgestrichen, was auf Geschlecht, Alter oder Herkunft der Person schliessen lässt, weil diese Informationen irrelevant sind.» In den Vereinigten Staaten sei dieses Gedankengut aufgrund der Geschichte tief verankert. «Bewerberinnen und Bewerber bei Mastercard Schweiz schicken aber nach wie vor ein Foto mit, und die Personalien sind offen einsehbar. Das gehört zu unserer hiesigen Kultur», erklärt die Country-Managerin.

«Studien belegen, dass die Leistungen von gemischten Teams besser sind.»

**Daniela Massaro**  
Country-Managerin bei Mastercard Schweiz

Vielfalt wird grossgeschrieben bei Mastercard Schweiz: Vom kleinen Projektteam bis hin zu den höheren Funktionsebenen wird darauf geachtet, dass die Teams möglichst divers sind. «Studien belegen, dass die Leistungen von gemischten Teams besser sind», weiss Daniela Massaro. «In der Schweiz sind wir diesbezüglich sehr gut unterwegs. Der Grund liegt darin, dass Diversity Diversity anzieht.» Das fange schon bei Formulierungen in Stellenanzeigen an: «Mit gewissen Worten fühlen sich Personen angesprochen oder eben auch nicht», so Massaro. Deshalb achte man darauf – auch mithilfe von künstlicher Intelligenz –, dass in Stellenausschreibungen sowohl eher männliche als auch eher weibliche Attribute und Adjektive verwendet werden, um ein möglichst breites Spektrum an Bewerberinnen und Bewerbern anzusprechen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist Equal Payment. «Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit, das ist unser Grundsatz», erklärt Massaro. Auch hier kommen technologische Hilfsmittel ins Spiel, die alles analysieren und dafür sorgen, dass auf Funktionsebene alle gleich bezahlt werden. «Darüber hinaus wollen wir auch in den höheren Hierarchiestufen Equal Payment erreichen. Da haben wir noch einen kleinen Gap, weil der Anteil von Frauen in den höheren Stufen immer noch vergleichsweise gering ist.» Gleichstellung gilt übrigens auch, wenn Mitarbeitende Eltern werden. So kommen sowohl Mütter als auch Väter in den Genuss eines viermonatigen Elternschaftsurlaubs. Dasselbe gilt, wenn Mitarbeitende ein Kind adoptieren.

## Gesten statt Grenzen

Als Leader gehört es für Daniela Massaro zum Alltag, ihre Mitarbeitenden für das Thema Gleichstellung zu sensibilisieren. «Am Frauentag am 8. März schenke ich jeweils allen Frauen eine Rose – und den Herren auch», erklärt sie. Mit Gesten wie diesen sensibilisiert die Managerin ihre Mitarbeitenden automatisch für die Thematik. Worauf sie Wert legt, ist, dass Aktivitäten und Weiterbildungen im Bereich Gleichstellung sowohl der weiblichen als auch der männlichen Belegschaft offenstehen. «Es soll niemand ausgegrenzt werden», hält sie fest. Eine Maxime, die nicht nur Massaros Führungsstil auszeichnet, sondern das gesamte Unternehmen Mastercard Schweiz prägt.

## Wirksames Instrument

Der Wert unabhängiger **Zertifizierungen** im Bereich Diversity, Equity and Inclusion.

ANIELA UNGURESAN

**E**in Ziel steht im Mittelpunkt des betrieblichen Alltags: ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt, respektiert und gleichberechtigt fühlen. Trotz Fortschritten ist dies in vielen Ländern und Organisationen noch nicht Realität.

Auf dem jüngsten G7-Gipfel haben sich die Staats- und Regierungschefs mit zahlreichen globalen Themen befasst, darunter Klimawandel, wirtschaftliche Stabilität und internationale Sicherheit. Die Förderung der Geschlechtergleichstellung durch verstärkte Zusammenarbeit im Privatsektor und die Einführung von Zertifizierungssystemen für Geschlechtergleichstellung war ein ebenso wichtiges Thema.

Die Bemühungen um Geschlechtergerechtigkeit müssen dringend intensiviert werden. Das Weltwirtschaftsforum schätzt, dass es noch 131 Jahre dauern wird, bis Frauen gleichberechtigt sind. Studien von Equileap und S&P Global zeigen, dass Frauen in Führungspositionen in vielen Branchen und Regionen noch immer unterrepräsentiert sind und teilweise sogar Rückschritte zu verzeichnen sind. Die G7 erkennen die Gleichstellung der Geschlechter als ein zentrales Thema für die führenden Volkswirtschaften der Welt an und sehen in der unabhängigen Zertifizierung ein wirksames Instrument, um Fortschritte zu beschleunigen und bestehende Lücken zu schliessen.

## Veränderungen vorantreiben

Unabhängige Zertifizierungen sind Teil der freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards (die sogenannten Voluntary Sustainability Standards, kurz VSS), die marktorientierte Mechanismen darstellen, um Unternehmen zu motivieren, ihre wirtschaftliche Wertschöpfung mit den Interessen der Gesellschaft in Einklang zu bringen. VSS-Systeme sind kein Universalrezept für alle ökologischen und sozialen Herausforderungen, aber sie haben erfolgreich Veränderungen in Wertschöpfungs- und Lieferketten bewirkt.

VSS-Systeme können Veränderungen vorantreiben. Sie helfen, Auswirkungen zu messen, Verbesserungen anzustossen und Unterstützung für Transparenz und Rechenschaftspflicht zu gewinnen. Unternehmen führen Gender- und intersektionale Zertifizierungen der Geschlechtergleichstellung aus verschiedenen Gründen ein, darunter das Bekenntnis zu Grundwerten, potenzielle Vorteile, rechtliche Anforderungen oder Druck von aussen.

Unabhängig von der Motivation sind die Vorteile für zertifizierte Organisationen oft ähnlich:

- Klare und messbare Daten gewährleisten eine konsistente Überwachung des aktuellen Stands, der Fortschritte und der Auswirkungen.
- Eine strukturierte und transparente Berichterstattung ermöglicht eine unabhängige Überprüfung und Zertifizierung.
- Die Zertifizierung bietet Anerkennung und Glaubwürdigkeit und stärkt den Ruf einer Organisation.
- Der Reputationswert der Zertifizierung kann helfen, die besten Talente anzuziehen, zu halten und zu motivieren, was den Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.
- Regelmässige Rezertifizierungen tragen dazu bei, die Rechenschaftspflicht aufrechtzuerhalten und einen kontinuierlichen Fortschritt zu gewährleisten.

## Fünf Schlüsselfaktoren

Bei der Vorbereitung der Bewerbung um eine Zertifizierung der Geschlechtergleichstellung sollten die folgenden Schlüsselfaktoren berücksichtigt werden:

- **Gleiches Entgelt:** Gleiches Entgelt für gleiche Arbeit durch die Bewertung von Faktoren wie Funktion, Erfahrung, Ausbildung und Leistung. Regelmässige Gehaltsüberprüfungen können Ungleichheiten aufdecken, und transparente Gehaltsstrukturen mit Korrekturmassnahmen können Vorurteile abbauen.
- **Zusammensetzung der Belegschaft:** Eine kontinuierliche Analyse der demografischen Zusammensetzung der Belegschaft bezüglich Geschlecht, ethnischer Herkunft und Alter kann Ungleichheiten aufdecken und die Wirksamkeit von DEI-Initiativen messen.
- **Bezahlter Elternurlaub:** Gleichwertige und grosszügig bezahlte Elternzeit sowohl für haupt- als auch für nebenberuflich Pflegenden sowie Unterstützung beim Wiedereinstieg ins Berufsleben.
- **Flexible Arbeitszeiten:** Flexible Arbeitsregelungen wie Remote-Arbeit und verkürzte Arbeitswochen werden den Erwartungen der Mitarbeiter gerecht und halten ihr Engagement aufrecht.
- **Inklusive Kultur:** Förderung einer inklusiven Kultur durch das Engagement der Führungskräfte, faire Karrierewege und transparente Entscheidungsprozesse, die Vertrauen, Engagement und Verantwortlichkeit stärken können.

Die Zertifizierung der Geschlechtergleichstellung ist ein wirksames Instrument zur Förderung eines integrativen Wirtschaftswachstums und eines respektvollen Arbeitsumfeldes. Die jüngste Unterstützung durch die G7 unterstreicht die wichtige Bedeutung der systematischen Einführung der Zertifizierung als Mittel zur Herbeiführung nachhaltiger Veränderungen.

Aniela Unguresan, Gründerin der Edge Certified Foundation

# «Verschiedene *Perspektiven* führen zu besseren Lösungen»

**Matthias Oberholzer**, Regional Head EMEA bei Russell Reynolds, über Diversität und Inklusion als zentrale Werte für nachhaltigen Erfolg.

INTERVIEW: ANNABELLA BASSLER

## Wie definieren Sie die langfristige Vision Ihres Unternehmens?

«We improve the way the world is led» – mit dieser Mission positionieren wir uns als Leadership Advisors, die ihre Klienten bei den vielfältigsten strategischen und operativen Führungsherausforderungen begleiten und unterstützen. Unsere Strategie besteht aus drei Pfeilern. Erstens arbeiten bei uns Menschen, die wir aufgrund ihrer langjährigen Lebens- und Berufserfahrung sowie ihres Potenzials zu Leadership Advisors entwickeln können. Zweitens unterstützen und fördern wir unsere Advisors mit einer erstklassigen digitalen Infrastruktur, inklusive modernsten Einsatzes von künstlicher Intelligenz. Drittens pflegen wir unsere Kultur unter dem Aspekt «Caring Meritocracy» aktiv und fortlaufend. Das bedeutet, dass jede und jeder bei Russell Reynolds Associates (RRA) zum Erfolg des Ganzen beiträgt – und dies in einem Umfeld von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Teamarbeit.

## Welche Schritte unternehmen Sie, um sicherzustellen, dass diese Vision von allen verwirklicht wird?

Wir haben eine starke Firmenkultur, die geprägt ist von einer unternehmerischen Grundhaltung. Ich selbst fördere Mut und Innovation, pflege einen offenen, transparenten Kommunikationsstil und tausche mich proaktiv über unsere Vision und unsere Werte aus. Zudem unterstützen wir bewusst einen schnellen, kundenorientierten Ansatz. Als Teamplayer und Vorbild ist es für mich entscheidend, diese Kultur und unsere Werte täglich vorzuleben.

## Aus vorherigen Gesprächen mit Ihnen weiss ich, dass wir beide Leadership nicht als ein Nice-to-have, sondern als ein Must-have sehen – zig Unternehmen sind «overmanaged», aber «underled». Was sind die Kernprinzipien Ihres Führungsstils?

Ich habe einen einfachen Führungsstil. Ich führe menschen- und zielorientiert. Dabei ist mir wichtig, dass ich die Menschen verstehe, ihren Background und ihre Motivation erkenne, um sie am optimalen Ort einzusetzen. Darüber hinaus sehe ich es als meine Aufgabe an, den Mitarbeitenden viele Freiheiten zu geben und den Handlungsspielraum zu ermöglichen, den sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Ich habe viel Energie und versuche, diese als Multiplikator positiv einzusetzen. Ich mag Leute, die etwas machen, und ermutige jeden und jede dazu, innerhalb vernünftiger Grenzen «besser mal um Verzeihung als immer um Erlaubnis zu fragen». Basis dafür ist ein Grundvertrauen, eine Kultur, die Initiative belohnt. Denn unser Geschäft ist ein Doing-Business. Denken ist eine Grundvoraussetzung, aber «overthinking» und «underdoing» sind nicht zielführend.

## In Begegnungen mit Ihnen merkt man, dass Sie Menschen lieben – spüren das auch Ihre Teams? Wie fördern Sie eine positive Unternehmenskultur?

Ich hoffe natürlich, dass das meine Teams spüren. Mein Vater war in der Assekuranz tätig und hat mir den MMMM-Ansatz auf den Weg gegeben: Man muss Menschen mögen. Jedes Geschäft ist ein Geschäft von Menschen für Menschen. Diese Haltung hat mich früh geprägt und leitet mich noch immer. Mit Menschen zusammenzuarbeiten, gemeinsam mit meinen Teams das Beste für unsere Klientinnen und Klienten zu erreichen und Mitarbeitende weiterzuentwickeln, ist für mich Antrieb und Anspruch zugleich. Gerade weil Menschen für unseren Erfolg so entscheidend sind, investiere ich bewusst in Beziehungen. Es ist mir wichtig, ausreichend Zeit in Eins-zu-eins-Interaktionen bei der Arbeit, einem Frühstück, Lunch oder Abendessen zu ermöglichen. So entwickelt sich Vertrauen – und Teams, die sich vertrauen, können Berge versetzen.

## Wie wichtig ist Ihnen Diversität und Inklusion in Ihrem Unternehmen?

Diversität und Inklusion sind essenziell. Verschiedene Perspektiven führen zu besseren Lösungen. Arbeiten in diversen Teams macht mehr Spass und führt zu kreativeren und innovativeren Resultaten. Diversität ermög-

licht zusammen mit einer inklusiven Kultur langfristige Stabilität und stärkt damit den Zusammenhalt sowie die Resultate.

## Welche Initiativen haben Sie definiert?

Wir leben Diversität und Inklusion, das zeigen unsere Zahlen: 68 Prozent unserer Mitarbeitenden sind Frauen. 30 Prozent sind ethnisch divers. Unsere Partnerschaft besteht zu 35 Prozent aus Frauen. 44 Prozent unseres Executive Committee sind Frauen. In der Schweiz sprechen die 47 Mitarbeitenden insgesamt 15 Sprachen, und 12 verschiedene Nationalitäten sind vertreten. Wir publizieren jährlich unseren «Diversity, Equity & Inclusion Report», mit klar definierten, messbaren Zielen.

## Wie wird der Erfolg der Initiativen bemessen?

Inklusion bedeutet für mich, dass jede und jeder bei der Arbeit so sein kann, wie sie oder er ist, und sich bestmöglich entfalten und einbringen kann. Das ist mir sehr wichtig. Wir verbringen so viel Zeit bei der Arbeit. Da sollte es so sein, dass sich niemand verstellen muss und alle authentisch sein dürfen.

## Herausforderungen scheinen Sie zu mögen – welche sind das?

Meine aktuelle berufliche Herausforderung, in Asien zu wachsen, ist eine tolle Aufgabe. Asien hat unfassbar viel Potenzial. Mein langfristiges Ziel bei Russell Reynolds ist, dazu beizutragen, die nächste Generation von Leadership Advisors zu entwickeln. Leadership Advisors, die mutig, authentisch und menschlich sind.

## Was ist Ihr Anspruch an Ihr persönliches Wachstum, und wie setzen Sie es um?

Ich mag Sprüche und Zitate: «Lernen ist wie das Rudern gegen den

## Zur Person

Matthias Oberholzer hat 2008 als erster Mitarbeiter bei Russell Reynolds (RRA) in der Schweiz gestartet.

Er leitet gegenwärtig das RRA-Geschäft in Asien, nachdem er für das Unternehmen zuerst vier Jahre lang Europa und dann ein globales Ländercluster, inklusive Kalifornien, geführt hat. Er ist ein Spielertrainer und betreut nebst den strategischen Aufgaben im Führungsgremium der Firma noch immer viele Klientinnen und Klienten direkt. Sein Spezialgebiet sind die Branchen Finanzdienstleistungen, inklusive Versicherungen, sowie Verwaltungsrats- und CEO-Positionen.

## Das Unternehmen

Russell Reynolds ist der Schweizer Branchenleader in Executive Search und Leadership Advisory. Die 47 Mitarbeitenden unterstützen Klientinnen und Klienten in über 250 Mandaten pro Jahr. Russell Reynolds hilft vielen der bekanntesten Firmen bei ihren Führungsherausforderungen sowohl im exekutiven als auch im nicht exekutiven Bereich.

Strom. Wenn man aufhört, treibt man zurück.» In diesem Sinne habe ich für mich die persönliche Vision definiert, die beste Version von mir selbst zu werden. Ich habe dies bewusst als Prozess definiert, der nie fertig ist. An der Umsetzung dieser Vision arbeite ich täglich.

## Was heisst das konkret?

Zum Beispiel bin ich davon überzeugt, dass man den Morgen gewinnen muss, um den Tag zu gewinnen. Ich habe mir gegen meine Natur angewöhnt, früh aufzustehen und eine klar definierte Morgenroutine zu leben. Diese beinhaltet Meditation, Sport, kaltes Duschen sowie die Definition der Ziele für den Tag. Mit dieser Struktur gewinne ich Energie, Klarheit und Fokus für den ganzen Tag. Das frühe Aufstehen birgt zudem den unbezahlbaren Vorteil, dass ich am Abend mehr Zeit mit meiner Frau und den beiden Töchtern verbringen kann.

## Über welchen Rat wären Sie dankbar gewesen als junger Mann? Gibt es etwas, was Sie besonders inspiriert hat?

Mich haben vor allem Menschen inspiriert. Meine Eltern, die mir alles zugetraut haben, meine Frau, meine Töchter, Klienten und Chefs. Rückblickend hätte ich gerne früher erkannt, dass die Meinung anderer über einen selbst viel weniger wichtig ist, als man denkt. Zentral ist, authentisch zu sein und die eigenen Werte zu leben.

## Welchen Tipp geben Sie anderen oder würden Sie gerne anderen geben, um als Leader wahrgenommen zu werden?

Mich hat ein Zitat von alt Bundesrat Blocher beeindruckt: «Kraft ist da und wirkt.» Ein Leader wird als Leader wahrgenommen, wenn er Wirkung erzielt. «Erziele Wirkung», ist mein Tipp.

Ist überzeugt, dass verschiedene Perspektiven zu besseren Lösungen führen: Matthias Oberholzer.

«Gerade weil Menschen für unseren Erfolg so entscheidend sind, investiere ich bewusst in Beziehungen.»

## Was ist für Sie die wichtigste Fragestellung, die wir in der Zukunft von Führungskräften beantwortet haben sollten?

Wie man nachhaltig erfolgreich wirtschaftet. Meine Definition von nachhaltigem Wirtschaften ist eine Kombination von Zielerreichung und Menschlichkeit. Nachhaltige Führungskräfte erreichen überragende Resultate auf eine humane, authentische und für alle wesentlichen Anspruchsgruppen ausgeglichene Art.

## Wie wird die Führungskraft der Zukunft aussehen?

Die Führungskraft der Zukunft denkt und handelt langfristig, ist menschlich, authentisch, mutig, sieht ihr Unternehmen als Teil eines grösseren Ökosystems, entscheidet unter Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen und erreicht ausgezeichnete Resultate.

## KI ist in aller Munde – welche Herausforderungen ergeben sich hier für das Thema Leadership?

KI wird Firmen und Führungskräften helfen, besser zu werden, mehr Informationen zu haben und zu verarbeiten – also fundierter und schneller entscheiden zu können. Ganz wichtig ist, dass zukünftige Führungskräfte KI zwar integrieren, aber ohne ihre eigene Urteilsfähigkeit, Menschlichkeit, Authentizität und Intuition zu vernachlässigen.

Annabella Bassler, CFO Ringier AG und Initiatorin von «EqualVoice».

# Führen bedeutet *loslassen*

**Remo Guthauser** ist CEO der Smart Schweiz GmbH und lebt als Führungskraft ein respektvolles Miteinander.

WILMA FASOLA

**B**ei uns verantwortet jeder und jede seinen und ihren eigenen Garten», sagt Remo Guthauser, begleitet von einem sympathischen Lachen. Der 34-Jährige ist seit 2021 CEO der Smart Schweiz GmbH und verantwortlich für ein Team mit sieben Mitgliedern. Wobei er selbst immer von einem achtköpfigen Team spricht und sich somit als Teil davon sieht. Er weiss um seine Verantwortung und Führungsaufgabe als CEO, aber noch mehr um das Know-how der Menschen und ihre wichtige fachliche, aber auch menschliche Rolle im Gesamtkontext.

«Jeder und jede verantwortet seinen und ihren eigenen Bereich, und ich bin verantwortlich für das strategische Gesamtbild», beschreibt er das Teamwork. «Sicher würde ich bei gewissen Themen jeweils gerne noch mehr ins Detail gehen, doch gerade in der Automobilbranche gibt es so viele Fachbereiche, da muss man lernen, loszulassen, damit die Expertinnen und Experten ihren Job machen können.» Das zu akzeptieren, sei jedoch ein täglicher Lernprozess, gibt er zu. Und das sei herausfordernd. Aber noch mehr trage das zur Weiterentwicklung bei, so findet er selbst – für die eigene, aber auch für die des Unternehmens.

## Vertrauen und Verständnis

Empathie ist für ihn ein zentraler Teil von Führungskompetenz. «Wer führen will, muss Menschen mögen», sagt er. «Ich hatte den grossen Vorteil, dass ich mein Team vor drei Jahren von Grund auf neu zusammenstellen konnte. Kompetente Menschen, die fachlich in ihren Disziplinen überragend sind und auch als Persönlichkeiten zusammenpassen.» Führung bedeutet für ihn, zu verstehen, dass jeder Mensch ein Individuum ist und nicht jeder immer seinen besten Tag hat. Vertrauen und Verständnis für Menschlichkeit sind für ihn erfolgsrelevant. «Loyal ist, wer sich am richtigen Ort fühlt. Hier ist es meine Aufgabe, diesen Rahmen zu schaffen. Was auch bedeutet, Diversität zu ermöglichen.»

«Daher möchten wir das Bild der sehr männerlastigen, konservativen und technisch fokussierten Automobilbranche verändern», sagt Guthauser. Er engagiert sich mit seinem Unternehmen daher bei der Initiative EqualVoice United, um die intern gelebten Diversity-Werte nach aussen sichtbar zu machen. «Unser Ziel ist, mehr Frauen für die Branche zu begeistern.»



Ist mit seinen 34 Jahren ein sehr junger Chef: Remo Guthauser.

«Wer führen will, muss Menschen mögen.»



Smart will mit seinen elektrischen Modellen, im Bild #5, vermehrt die weibliche Kundschaft ansprechen.

In die Karten spiele ihm dabei, so sieht er es selbst, die komplette Umstellung von Smart auf E-Mobilität. Seit 2020 gehört die Marke Smart einem Joint Venture zwischen Mercedes-Benz und Geely Automobile. Damit wurden auch die internen Strukturen neu geordnet und die Flotte neu aufgestellt. «Für Frauen hat das Thema Nachhaltigkeit laut verschiedenen Studien flächendeckend einen oft grösseren Stellenwert», meint er. «Mit den neuen elektrischen Modellen #1, #3 und #5 liefern wir hier die passenden Antworten.»

## Kommunikation und Kontroversen

Diversität zu leben, hat in Guthausers Augen vor allem mit Kommunikation zu tun: «Wie schnell ist mal ein blöder Spruch gemacht. Das darf nicht toleriert werden.» Auch das sei die Aufgabe einer Führungskraft. Wobei nicht gemeint sei: Ist jetzt so, weil ist jetzt so. Guthauser möchte, dass seine Teammitglieder in den Dialog gehen. Miteinan-

der sprechen, sich austauschen, auch über unterschiedliche Meinungen zu den verschiedensten Themen. Wichtig sind hier Akzeptanz und Respekt. «Interesse am Gegenüber zeigen, um zu verstehen, warum dieser Mensch vielleicht eine andere Einstellung hat oder in seiner Kultur Dinge anders gelebt werden», fasst er es zusammen. «Das führt im besten Fall dazu, eigene Einstellungen auch einmal zu hinterfragen.»

Remo Guthauser selbst hat seine eigene Mutter in seiner Erziehung als sehr stark und unabhängig erlebt, sodass er diese Fähigkeit nie einem spezifischen Geschlecht zugeordnet hat. Was er jedoch in seiner bisherigen Karriere in Sachen Unterschiede sehr präsent erfahren hat, sind die Einstellungen der verschiedenen Generationen. «Es ist sehr einfach, Menschen nach Geschlecht, Herkunft und Alter zu beurteilen», sagt er. «Diversität hat viel damit zu tun, Vorurteile zu haben. Für die Automobilbranche bin ich sicher mit 34 Jahren ein sehr junger CEO, und das auch für meine Mitarbeitenden.» Er selbst hat enorm viel Respekt vor ihrem Fachwissen, besonders vor dem der älteren Kolleginnen und Kollegen. Aber es braucht dennoch Flexibilität. «Was früher gut funktioniert hat, funktioniert vielleicht heute nicht mehr. Auf der anderen Seite ist neu auch nicht immer besser, aber meistens», meint er lachend. «Daher geht es bei Equal und Diversity in meinen Augen auch nicht nur um Geschlechtergleichstellung, sondern vor allem um den genannten Respekt gegenüber anderen Werten und Einstellungen.»

## Veränderung und Verbesserung

Auf die finale Frage, ob er sich selbst gerne als Chef hätte, folgt wieder ein Lachen. Seine Antwort: «Gute Frage. Ich würde sagen, ich habe sehr viel von meinen bisherigen Vorgesetzten gelernt. Oft bleibt einem das, was man selber besser oder anders machen möchte.» Er ist sich aber auch klar darüber, dass er in den Augen anderer Menschen und in denen der Mitarbeitenden nicht immer alles richtig macht. «Man kann sich immer verbessern, aber klar ist es nicht schön – vor allem als Führungskraft –, kritisiert zu werden. Doch hier gilt es loszulassen und Kritik als Grundlage zu sehen, um sich selbst zu reflektieren und zu verbessern.»

Für ihn sei eine der wichtigsten Lektionen die, dass es als Führungskraft nicht darum gehe, fachlich bis ins Detail alles zu wissen. «Und noch mehr, nicht alles, was an mich herangetragen wird, selbst lösen zu wollen.» Ein für ihn spannender Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. «Die nachkommenden Generationen erwarten von einer Führungskraft viel, aber nicht das, was ich noch von meinen Vorgesetzten erwartet habe. Gen Z stellt mich vor Herausforderungen. Die Erwartungshaltungen sind selbst in meiner Generation andere, und ich bin Baujahr 1990.» Diversität in ihrer ganzen Bandbreite ist für die jungen Menschen keine Frage des Ob, sondern des Wie, und danach wird entschieden, ob ein Unternehmen interessant ist. Die Lösung ist jedoch, sie als Chance zu sehen.

## EqualVoice United: *Leadership* und Vielfalt

In einer Reihe inspirierender Veranstaltungen wurden den EqualVoice-United-Mitgliedfirmen innovative Ansätze und bewährte Praktiken vorgestellt, die zeigen, wie **vielfältige Führung** der Schlüssel zum langfristigen Erfolg ist.

LEA EBERLE

**D**as Jahr 2024 begann für die EqualVoice-United-Mitgliedfirmen mit einer Reihe von inspirierenden Veranstaltungen, die das Thema Leadership in den Mittelpunkt stellten. Im Januar startete das Jahr mit dem «C-Level Breakfast», einer exklusiven Veranstaltung für Führungskräfte, bei der die fünf neuen Mitgliedfirmen Merck, Ticketcorner, Hallenstadion, Smart und Axa im Netzwerk von den CEOs der bestehenden Mitglieder begrüsst wurden. In einer entspannten Atmosphäre hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen. Der Fokus lag auf dem Aufbau einer starken gemeinsamen Basis für zukünftige Kooperationen.

Im März lud die Schweizerische Post nach Bern ein. Hier wurden innovative Ansätze und Best Practices für Führungskräfte vorgestellt, um

Teams erfolgreich durch Veränderungen zu führen. Die Diskussionen und Vorträge beleuchteten die Rolle von Leadership in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Ein Höhepunkt war auch der Event bei der Migros, der die Teilnehmenden in eine vergangene Zeit katapultierte, in der bei der Migros Frauen bereits Einfluss hatten, als noch nicht alle Schweizerinnen wählen durften. Anhand konkreter Beispiele aus der Unternehmensgeschichte der Migros mit Gottlieb und Adele Duttweiler wurde gezeigt, wie effektive Führung die Unternehmenskultur prägt und zum Geschäftserfolg beiträgt.

## Diversität mit Daten verbessern

Ein starkes Netzwerk aufzubauen ist für Führungskräfte von unschätzbarem Wert. Ebenso wichtig ist es, dass sie ihre Teams durch Veränderungen navigieren können, indem sie klare Visionen vermitteln, Unterstützung bieten und zugleich Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zeigen.

Ein weiteres essenzielles Element ist die kulturelle Kompetenz. Eine inklusive Unternehmenskultur ist ein Katalysator für Innovation und Geschäftserfolg. Führungskräfte sollten daher aktiv Diversität fördern, konkrete Ziele setzen und die Fortschritte regelmässig messen. Schliesslich spielt datengetriebenes Management eine zentrale Rolle. Die Nutzung von Daten zur Analyse und Verbesserung der Diversität im Unternehmen ist entscheidend, um gezielte und effektive Massnahmen ergreifen zu können. Daten ermöglichen es, fundierte Entscheidungen zu treffen und die Fortschritte auf dem Weg zu

**Eine inklusive Unternehmenskultur ist ein Katalysator für Innovation und Geschäftserfolg.**

einer inklusiveren und erfolgreichen Unternehmenskultur kontinuierlich zu überwachen und zu optimieren.

Wie bereits im Vorjahr zeigten die EqualVoice-United-Events erneut, dass Leadership und Diversity zentrale Themen für den langfristigen Erfolg von Unternehmen sind. Wir freuen uns auf weitere inspirierende Veranstaltungen und Workshops, die auch in Zukunft wichtige Impulse für Führungskräfte und Unternehmen setzen.

## Was ist EqualVoice United?

EqualVoice United ist eine Zusammenarbeit zwischen der Ringier-Initiative EqualVoice, dem Diversity-Partner Edge und führenden Schweizer Unternehmen, die sich für die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter in der Schweizer Wirtschaft engagieren.

**Unsere Mission** Wir fördern die Gleichstellung der Geschlechter in unseren Mitgliedsunternehmen durch Zusammenarbeit, Wissensaustausch und datengestützte Erkenntnisse. Diese Aktivitäten sind eng mit dem fünften Ziel der nachhaltigen Entwicklung (SDG) der Vereinten Nationen abgestimmt, das sich auf die Erreichung der Geschlechtergleichheit und die Förderung von Frauen und Mädchen konzentriert.

**Warum Teil von EqualVoice United werden?** Das exklusive Netzwerk vereint Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und schafft eine Plattform für den Austausch von Erfahrungen, Erkenntnissen und Best Practices aus den bekanntesten Unternehmen der Schweiz. Diese kollaborative Umgebung befähigt Führungskräfte, aktiv die Gleichstellung zu fördern und sicherzustellen, dass ihre Organisationen als wettbewerbsfähige und attraktive Arbeitgeber auf dem Schweizer Markt wahrgenommen werden.

Mit der Unterzeichnung der Charta für Chancengleichheit zeigen die Mitglieder von EqualVoice United ihr starkes Engagement, Gender Equality in ihre Kernverantwortungen im Management zu integrieren. Wir glauben, dass wahre Führung sich in der Fähigkeit widerspiegelt, sowohl Frauen als auch Männern eine gleichwertige Stimme und gleiche Chancen zu bieten.

# «Jeder Chef hat langfristig die Mitarbeitenden, die er verdient»

Leadership-Professor **Wolfgang Jenewein** über positive Führung und die Kunst, sich und andere weiterzuentwickeln.

INTERVIEW: JASMINE ALIG

**An Ihren Vorträgen zu positiver Führung sprechen Sie häufig über intrinsische Motivation. Können Sie kurz erklären, was das ist?**

Wenn jemand etwas gerne und mit Leidenschaft macht, kommt er in einen Flow. Und dann ist er intrinsisch motiviert.

**Wie bringt man Mitarbeitende in einen Flow?**

Die Führungslehre gibt schon seit den 1960er-Jahren vor, was intrinsische Motivation ist und wie man sie aktivieren kann. Was die Wissenschaft beweist und was ein Management umsetzt, muss aber nicht zwingend dasselbe sein. Doch dieser Gap wird jetzt langsam geschlossen, weil Unternehmen merken, dass sie mehr intrinsische Motivation in der Organisation brauchen. Und deshalb greift man auf Lehren zurück, die schon zwanzig, dreissig Jahre alt sind.

**Was hat sich seither verändert?**

Früher hatte man ein prozessuales Verständnis von Führung, ein Top-down-Verständnis, ein hierarchisches Verständnis. Dieses ist heute immer stärker gefordert durch das disruptive Umfeld und die junge Generation, die mehr Mitverantwortung übernehmen will.

**Wie lässt sich diese Entwicklung im Leadership umsetzen?**

Es braucht mehr Empowerment, mehr Möglichkeiten, sich zu entfalten. Viele Unternehmen sind deshalb dabei, sich neu zu erfinden.

**Wie lauten die Grundsätze der positiven Führung?**

Es geht darum, Menschen zu sehen und – wie der Name sagt – positiv auf sie zuzugehen.

**Was heisst das konkret?**

Es gibt zwei Mindsets: Entweder man erachtet Menschen respektive Mitarbeitende als schwierig und geht davon aus, dass sie nur Probleme und Ärger verursachen. Oder man ist offen und interessiert sich aufrichtig für sie.

**Zu welcher Sorte gehören Sie?**

Ich glaube an Menschen. Und ich glaube zu tiefst, dass jeder und jede irgendwo ein Star sein kann. Sobald ich weiss, wo eine Person ihre Stärken hat, versuche ich, ihr zu helfen, Positionen im Unternehmen oder im Team zu finden, wo sie diese einsetzen kann. Das ist positive Führung.

**Gibt es dafür ein konkretes Vorgehen?**

Wir sprechen hier vom Prinzip des Identify-Combine-Stretch. Als Erstes geht es um «Identify». Das heisst, man muss Menschen identifizieren: Wann sind sie im Flow? Wann machen sie etwas gut? Leadership heisst, Menschen und ihre Einzigartigkeit zu sehen und damit ihre Individualität zu erkennen. Der zweite Schritt lautet «Combine». Dieses Potenzial, das man identifiziert hat, kombiniert man mit anderen Potenzialen. Das heisst, man stellt Leute auf eine neue Position. Zum Schluss kommt der «Stretch». Wenn die Person auf der richtigen Position sitzt und dort aktiv sein kann, ist sie auch bereit, sich zu strecken. Das erreicht man, indem man ihr eine grosse Verantwortung übergibt, sie damit herausfordert.



Unterstützt Unternehmen in Change-Prozessen: Wolfgang Jenewein.

«Ich glaube zu tiefst, dass jeder und jede irgendwo ein Star sein kann.»

**Reagieren alle Personen gleich auf diese Vorgehensweise?**

Nicht zwingend. Es gibt da ein einfaches Modell (siehe Grafik): Auf der x-Achse haben wir die Fähigkeiten, auf der y-Achse die Herausforderungen. Gerät man in eine Situation mit vielen Herausforderungen und wenig Fähigkeiten, ist man in der Panic-Zone, die auch zu einem Burnout führen kann, weil man Dinge macht, die man eigentlich nicht gerne macht und ständig herausgefordert wird. Die zweite Zone mit weniger Herausforderungen und mehr Fähigkeiten ist die Stress-Zone. Wenn wir im Stress sind, steigt das Adrenalin, wir sind unter Spannung und müssen uns strecken, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Das führt zu Wachstum. Nur dauerhafter Stress ist schädlich. Kurzfristig hilft er uns, besser zu werden. Das ist wie bei unseren Muskeln: Sie wachsen nur, wenn wir sie auch herausfordern.

**Wo befindet sich die Flow-Zone?**

In der Mitte, wo Fähigkeiten und Herausforderungen im Einklang stehen. Hier ist man im Flow, ist motiviert, man wird besser, es macht Spass.

**Gibt es noch weitere Zonen?** Die gibt es, und zwar einmal, wenn die Fähigkeiten grösser

sind als die Herausforderungen. Wir nennen diese Zone etwas humoristisch die Popcorn-Zone, auch als Komfortzone bekannt. Zum Schluss gibts den Bereich, in dem die Fähigkeiten die Herausforderungen weit übersteigen. Das ist die Bore-out-Zone. Die ist gefährlich und auf lange Sicht ebenfalls nicht tragbar.

**Ziel ist also, jemanden in die Flow-Zone zu bringen?**

Eine gute Führungskraft erkennt, wann ihre Mitarbeitenden das letzte Mal im Flow waren. Dann geht es darum, diese Personen an die richtige Stelle zu setzen, sie mit anderen zu kombinieren und zu strecken. Das ist der Pfad zur Hochleistung.

**Positive Leadership bedeutet also, Mitarbeitenden beim Wachsen zu helfen?**

Genau. Denn jeder Chef hat langfristig die Mitarbeitenden, die er verdient. Dafür muss man selektiv sein und ein Team aufbauen, in dem eine gute Kultur herrscht, mit flachen Hierarchien und agilen Formen der Zusammenarbeit. So was spricht sich herum, und gute Leute ziehen wiederum gute Leute an.

## Zur Person

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein ist Titularprofessor an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Inhaber der Jenewein AG. Er ist Kolumnist für Leadership, Change Performance und High Performance für den «Harvard Business Manager» sowie das «Manager Magazin». Zudem berät er internationale Unternehmen auf Vorstandsebene zum Thema Change- und Organisationsentwicklung und coacht Spitzensportler ebenso wie Topmanagerinnen. Jenewein ist LinkedIn-Top-Voice und gehört in seiner Altersgruppe zu den besten fünfzig Crossfit-Athleten weltweit.

# Diversität als Schlüssel zum Führungserfolg

Das Buch «Das EqualVoice Mindset» zeigt auf, wie Führungskräfte Diversität gezielt fördern können.

STEFAN MAIR

**F**ührungskräfte, die es schaffen, Vielfalt in ihren Teams zu fördern und zu managen, sichern sich einen strategischen Vorteil. Das Buch «Das EqualVoice Mindset» bietet wertvolle Ansätze dazu, wie Führungskräfte diesen Prozess aktiv gestalten können – und zwar über die Medienbranche hinaus. Was können Führungskräfte konkret lernen, um Diversität in ihrem Unternehmen erfolgreich zu fördern?



«Das EqualVoice Mindset» von Annabella Bassler und Stefan Mair.

Eine der zentralen Lektionen aus «Das EqualVoice Mindset» ist die Bedeutung von Daten. Diversität beginnt nicht mit wohlklingenden Leitlinien, sondern mit einer klaren Analyse der Realität. Führungskräfte müssen wissen, wie divers ihr Team tatsächlich ist: Welche Geschlechterverhältnisse bestehen? Wer besetzt Führungspositionen? Wer wird übersehen? Nur durch eine datenbasierte Analyse lassen sich unbewusste Vorurteile erkennen und strategische Massnahmen entwickeln. Die Unternehmen sollten nicht nur Daten erheben, sondern diese auch regelmässig auswerten, um Fortschritte zu messen und Herausforderungen zu identifizieren.

In vielen Branchen – nicht nur in den Medien – erfolgt die Rekrutierung oft über vertraute Netzwerke. Dies perpetuiert bestehende Muster und schränkt die Vielfalt ein. Führungskräfte müssen deshalb aktiv neue Rekrutierungswege finden. In «Das EqualVoice Mindset» raten wir dazu, sich bewusst auf die Suche nach Talenten ausserhalb der etablierten Strukturen zu begeben. Dies kann durch die Zusammenarbeit mit neuen Berufsverbänden, durch das gezielte Ansprechen unterrepräsentierter Gruppen oder die Nutzung alternativer Kommunikationsplattformen erfolgen.

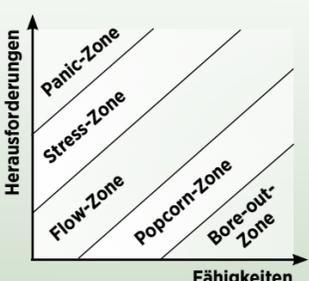
Diversität endet nicht bei der Rekrutierung – sie muss auch in der Karriereentwicklung verankert werden. Führungskräfte sollten reflektieren, welche Mitarbeitenden Karrierechancen nutzen und wer möglicherweise aussen vor bleibt. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: von familiären Verpflichtungen bis hin zu unzureichender Förderung. Es gilt, Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten so zu gestalten, dass sie den verschiedenen Lebensrealitäten gerecht werden.

**Sichtbarkeit als Hebel für Veränderung**

Und es gibt noch eine oft unterschätzte Rolle von Führungskräften – nämlich jene, in der sie sich regelmässig fragen: Wer wird innerhalb des Unternehmens sichtbar? Wer repräsentiert das Unternehmen nach aussen? In «Das EqualVoice Mindset» wird thematisiert, dass Führungskräfte aktiv darauf achten sollten, wie sie ihre Mitarbeitenden in der Öffentlichkeit positionieren. Sichtbarkeit schafft Vorbilder und inspiriert andere, diesen Weg ebenfalls zu gehen. Wenn immer nur die gleichen Personen das Unternehmen auf Podien oder in den Medien vertreten, schränkt dies automatisch das Potenzial dieser öffentlichen Kommunikation ein.

«Das EqualVoice Mindset» zeigt auf, dass Diversität kein Selbstläufer ist, sondern aktiv gestaltet werden muss. Für Führungskräfte bedeutet das, datenbasierte Entscheidungen zu treffen, neue Netzwerke zu erschliessen, die Karriereentwicklung für alle zugänglich zu machen, Sichtbarkeit zu fördern und die interne Kommunikation bewusst zu gestalten. Diversität ist mehr als nur ein Zeitgeistziel, dessen Förderung obsolet geworden ist – sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in einer dynamischen Arbeitswelt. Führungskräfte, die dies erkennen und umsetzen, sichern nicht nur die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens, sondern auch ihre eigene Rolle als moderne Leader.

**Sichtbarkeit schafft Vorbilder und inspiriert andere, diesen Weg ebenfalls zu gehen.**



Ein Modell, fünf Zonen: Zu Höchstleistungen bringt man Mitarbeitende in der Flow-Zone.

# Gleichstellung in allen Dimensionen

Sunrise-CEO **André Krause** legt Wert darauf, dass im Unternehmen die verschiedensten Menschen, Teams und Gruppen gehört und gesehen werden.

SUSANNE WAGNER

**F**eel the Beat – das ist nicht nur der Name eines Programms für Führungskräfte bei Sunrise, sondern charakterisiert auch den Führungsstil des Sunrise-CEO André Krause. Konkret geht es ihm darum, den Puls des Geschäfts aus erster Hand zu spüren, nah bei den Kunden zu sein und zu verstehen, was die tagtägliche Realität der Mitarbeitenden im Verkauf oder im telefonischen Support ist.

Entsprechend finden sich in der Agenda des CEO und seiner Führungskräfte regelmässig Termine, um während mehrerer Stunden die Kundeninteraktionen im Callcenter oder im Shop zu verfolgen. «Nur wenn wir es als Führungsteam schaffen, nah an den Herausforderungen zu sein, können wir auch systematisch Verbesserungen herbeiführen», sagt Krause. Und das gilt sowohl für die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden als auch für die der Mitarbeitenden – zum Beispiel im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten oder das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.

## Vielfalt fördern

Seit 2021 fokussiert Sunrise im Rahmen seines Programms «Youbelong!» gezielt auf Themen rund um Diversität, Chancengleichheit und Inklusion. Vor zwei Jahren hat sich das Unternehmen zudem EqualVoice United angeschlossen. Der Begriff «Equal Voice» wird laut André Krause unternehmensintern breit interpretiert im Sinne von «allen eine Stimme und die Möglichkeit geben, sich einzubringen». Es gehe bei dieser sehr breiten Definition nicht allein um das

Thema Gender, sondern um die verschiedenen Dimensionen von Diversität.

Historisch hat Sunrise einen internationalen Background und beschäftigt aktuell Menschen aus achtzig Nationen. «Diese kulturelle Vielfalt bringt viel Austausch, neue Perspektiven und Kreativität ins Unternehmen», stellt der CEO fest. «Aber es verlangt eben auch gegenseitiges Verständnis, Respekt und Dialog.» In vier Netzwerken, darunter Race & Ethnicity oder Rainbow (LGBTQIA+), haben Sunrise-Mitarbeitende zudem die Möglichkeit, sich direkt einzubringen. Die Netzwerke zielen darauf ab, dass die Angehörigen und Unterstützenden der verschiedenen Gruppierungen mit ihren Anliegen eine Stimme bekommen. «Es hilft immer, engagierten Kolleginnen und Kollegen aus ihrer Eigenperspektive zuzuhören», so André Krause. Die Netzwerke seien sehr aktiv – insbesondere Rainbow – und hätten sich über die Jahre stabil weiterentwickelt.

Auch dem Thema Gender widmet sich ein Netzwerk und bildet zugleich einen Fokus des Programms Diversity, Equity and Inclusion (DE&I). Aufgrund des tiefen Frauenanteils in den technischen Bereichen, die einen grossen Teil des Unternehmens ausmachen, liegt man gesamtheitlich unter dem Schweizer Durchschnitt und sieht weiterhin Nachholbedarf. Konkrete Massnahmen, zum Beispiel bei den Recruiting-Prozessen oder flexiblen Arbeitsmodellen, sollen hier noch mehr Veränderung bringen. «So bieten wir alle ausgeschriebenen Stellen, einschliesslich der Führungspositionen, auch als 80-Prozent-Pensum an», erklärt André Krause. «Zudem unterstützen wir den Wiedereinstieg nach der Elternzeit oder einer längeren Pause.»

## Eine Frage der Haltung

Hat der 54-Jährige selbst einen Hebel, um für das Thema Diversität und Inklusion zu sensibilisieren? «Ja, in erster Linie mit meiner Kommunikation: Wie trete ich zu diesem Thema auf, wie sichtbar bin ich in diesem Zusammenhang und wie stehe ich für diese Themen ein?» Für ihn sind Chancengleichheit und Vielfalt kein Diskussionsbeitrag, sondern eine klare, indiskutable Haltung.

Zudem sieht er es als wesentliche Aufgabe an, die Massnahmen auf eine Art und Weise umzu-

Beobachtet, dass die jüngere Generation wieder vermehrt im Büro arbeitet, um von anderen zu lernen: André Krause.



**80**  
Nationen  
werden bei  
Sunrise aktuell in  
der Belegschaft  
repräsentiert.

setzen, dass sie Priorität bekommen. Es ist für ihn sehr wichtig, dass über alle unterschiedlichen Gleichstellungsthemen gesprochen wird. Dazu gehören auch Aspekte wie Alter, kultureller Hintergrund oder Neurodiversität. Nur in einem diskriminierungs- und angstfreien Raum sei es möglich, die Summe aller Talente tatsächlich zu nutzen. Entsprechend beschreibt André Krause seinen Führungsstil so: «Ich beziehe die Mitarbeitenden bei den Lösungsfindungen und -entscheidungen stark mit ein, stelle aber auch Forderungen.» Ein CEO sei dann erfolgreich, wenn er klare Werte vertrete und einen definierten Kurs halte – durch die Unsicher-

heiten und den Lärm und die Themen, die täglich auf alle einströmen.

«Die Führung hat in den letzten Jahren mit flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice eine neue Dimension erhalten, und die Herausforderung, am Puls der Mitarbeitenden zu bleiben, ist deutlich grösser», weiss Krause. Er beobachtet aber auch einen Gegentrend: Vor allem die jüngeren Mitarbeitenden, die sich in die Firma einfinden wollen und gerne den anderen über die Schultern schauen, um zu lernen, seien wieder häufiger vor Ort. André Krause: «Wir müssen die Zeit im Büro so verbringen, dass sie einen Mehrwert stiftet. Und uns letztendlich auch als Team stärkt.»

## Führung neu definieren

Initiativen wie «**Leadership: redefined**» wollen die Vielfalt in der Führung fördern und ein Umdenken in der Gesellschaft bewirken.

TANJA STERNBAUER

**F**rauen besetzen weltweit nur 29 Prozent der Führungspositionen, und nur 10,4 Prozent der CEOs der «Fortune Global 500»-Unternehmen sind weiblich. Das ist ganz klar eine verpasste wirtschaftliche Chance, denn Geschlechterparität könnte der Weltwirtschaft bis 2025 12 Billionen Dollar einbringen.

Ein oft vernachlässigter Faktor bei Förderungsmassnahmen: die öffentliche Wahrnehmung von weiblichen Führungskräften. Der «Reykjavik Index for Leadership 2024» zeigt, dass in den G7-Ländern Männer als die geeigneteren Führungskräfte wahrgenommen werden – eine Verschlechterung im Vergleich zu den letzten Jahren. Dieses Bild wird durch Stereotype, wirtschaftliche Ungleichheit, populistische Politik und soziale Medien verstärkt. Und diese Wahrnehmung hat reale Konsequenzen: Frauen werden bei Beförderungen übersehen, ihre Fähigkeiten unterbewertet und ihre Karrieren behindert.

## Vielfalt in der Führung fördern

Eine Analyse von Zenger Folkman zeichnet jedoch ein differenzierteres Bild: Frauen schneiden in 17 von 19 Führungskompetenzen besser ab als Männer. Dazu zählen Eigeninitiative, Belastbarkeit und Ergebnisorientierung, aber auch das Inspirieren und Motivieren von anderen – allesamt Qualitäten, die für erfolgreiche Führung entscheidend sind. Das zeigt, dass das Problem



Rücken die Vielfalt in der Führung ins Rampenlicht: Mahdis Gharaei und Tanja Sternbauer.

nicht bei den Fähigkeiten von Frauen liegt, sondern in der Art und Weise, wie Führung bewertet wird.

«Gemeinsam mit der Stadt Wien haben wir bei The Female Factor das «Leadership: redefined»-Movement gestartet», um eine neue Ära einzuläuten. Über 365 Führungskräfte aus aller Welt wurden porträtiert, um die Vielfalt in der Führung ins Rampenlicht zu rücken und ein Umdenken in der Gesellschaft zu fördern», erklärt Mahdis Gharaei, Co-Gründerin und Co-CEO von The Female Factor.

Veränderung fängt bei uns selbst an. Um den Gender-Leadership-Gap zu schliessen, müssen wir Vorurteile hinterfragen, Frauen aktiv unterstützen, Mentoring fördern, Stereotype ansprechen und flexible Arbeitsumgebungen schaffen. Nur so können wir eine Zukunft schaffen, in der Führung auf Fähigkeiten und Visionen beruht und nicht auf dem Geschlecht.

Tanja Sternbauer, Co-Gründerin und Co-CEO von The Female Factor

## Der Vorstand der Zukunft

**Verwaltungsräte** sind in einer globalisierten Welt entscheidend. Sie brauchen Mut, Unabhängigkeit und die Fähigkeit, dem Gruppendenken zu widerstehen.

DIANA MARKAKI-BARTHOLDI

**V**erwaltungsräte spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Komplexität der heutigen globalisierten Welt: Sie geben die strategische Richtung vor, gewährleisten das Risikomanagement und stellen die Rechenschaftspflicht in Unternehmen sicher.

Effektive Verwaltungsräte fördern Anpassungsfähigkeit, Vielfalt und ethische Praktiken und tragen so zum langfristigen Erfolg und zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen bei. Geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Schwankungen und unvorhersehbare Ereignisse können die langfristige Planung und Entscheidungsfindung erschweren. Die Unternehmen müssen den digitalen Wandel bewältigen, mit Cyberrisiken umgehen und sicherstellen, dass ihre Organisation wettbewerbsfähig bleibt. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, benötigen Verwaltungsräte einen proaktiven, flexiblen und zukunftsorientierten Ansatz für die Unternehmensführung und Entscheidungsfindung.

## Neue Herausforderungen

Divers aufgestellte Leitungsgremien bringen eine Vielzahl von Perspektiven in die Entscheidungsfindung ein, fördern Innovation, ein besseres Risikomanagement und ein umfassenderes Verständnis von den verschiedenen Mär-

ten und Stakeholdern. Durch die Berücksichtigung eines breiteren Spektrums an Erfahrungen und Sichtweisen sind diversifizierte Verwaltungsräte eher in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die den Bedürfnissen einer vielfältigen Gruppe von Stakeholdern Rechnung tragen und so zu einem nachhaltigeren und gerechteren Wachstum beitragen.

Der Vorstand der Zukunft wird aus Mitgliedern bestehen, die

- den Mut haben, die Annahmen und Überzeugungen anderer Vorstandsmitglieder infrage zu stellen;
- die (rechtliche und praxisbezogene, finanzielle) Unabhängigkeit besitzen, zurückzutreten, wenn sich die Dinge nicht in die richtige Richtung entwickeln;
- die in der Lage sind, angemessene Fragen zu stellen und Kritik zu üben und
- die Fähigkeit besitzen, Gruppendenken zu widerstehen.

Respekt und Vertrauen bedeuten nicht, dass es keine Meinungsverschiedenheiten gibt. Es bedeutet vielmehr, dass die Bindungen zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern stark genug sind, um widersprüchliche Meinungen und schwierige Fragen zu ertragen.

Diana Markaki-Bartholdi, Gründerin von The Boardroom

# Vielfalt in multinationalen Unternehmen

**Diversität** braucht klare Regeln. Diese werden von Führenden festgelegt – und am besten auch vorgelebt.

WILMA FASOLA

**V**ieľfalt gab es immer, sie war aber noch nie so relevant wie heute. Und das vor allem in der Arbeitswelt. Die Unternehmen werden zunehmend multinationaler. Vielfalt oder eben Diversität sollte hier, im besten Fall, als Anerkennung, Wertschätzung und Vorteil von Unterschieden verstanden werden. Dies in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und alle anderen Bereiche, in denen Individualität sowie Persönlichkeit wichtig sind. Doch so selbstverständlich das klingt, so schwierig lässt es sich manchmal gestalten. Es gibt viele Stolpersteine, denn Diversity ist ein ebenso persönliches wie emotionales Thema. Fingerspitzengefühl ist gefragt. Klare Vorgaben sind jedoch wichtig.

Laut der Studie «Diversity Matters Even More» der Unternehmensberatung McKinsey & Company sind Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen weltweit um 39 Prozent profitabler als weniger divers aufgestellte Firmen. Schaut man auf die Internationalität der Führungsteams, liegt der Wert weltweit ebenfalls bei 39 Prozent. Julia Sperling-Magro, McKinsey-Partnerin und Leiterin der People & Organizational Performance Practice in Deutschland und Österreich, fasst es so zusammen: «In vielfältige Teams und eine inklusive Unternehmenskultur zu investieren, lohnt sich auch wirtschaftlich mehr denn je. Wer sich darum nicht kümmert, riskiert, den Anschluss zu verlieren. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zahlt es sich umso mehr aus, vielfältige Perspektiven zu berücksichtigen und robustere Entscheidungen zu treffen.» Doch was bedeutet das für die Praxis?

## Führung ist verantwortlich für Diversität

Diverse Teams lassen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in Problemlösungsprozesse einfließen. Und gelebte Diversität bindet Mitarbeitende an Unternehmen. Doch noch immer fehlt es einigen Organisationen an Strategien und Best Practice, Diversität effektiv zu managen, sie zu fördern und darauf aufbauend zu profitieren. Eine funktionierende Diversity-Management-Strategie ist gut geplant und wird stringent verfolgt. Führungskräften kommt hier die wichtigste Aufgabe zu. Sie legen nicht nur die Regeln fest, sie müssen auch mit gutem Beispiel vorangehen.

Verschiedene Umfragen belegen: Es ist entscheidend, dass das Engagement für Vielfalt von der Führungsebene ausgeht. Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren und eine Unternehmenskultur fördern, die Vielfalt respektiert und lebt, so der Tenor. Dies kann durch Schulungen, Workshops und klare Kommunikation erfolgen. Es ist wichtig, dass Führende ein Umfeld schaffen, in dem sich jede und jeder als Persönlichkeit geschätzt und gesehen fühlt. Dies lässt sich durch Mentoring-Programme, Employee Resource Groups (ERGs) und flexible Arbeitsmodelle unterstützen.

## Unterschied als Vorteil

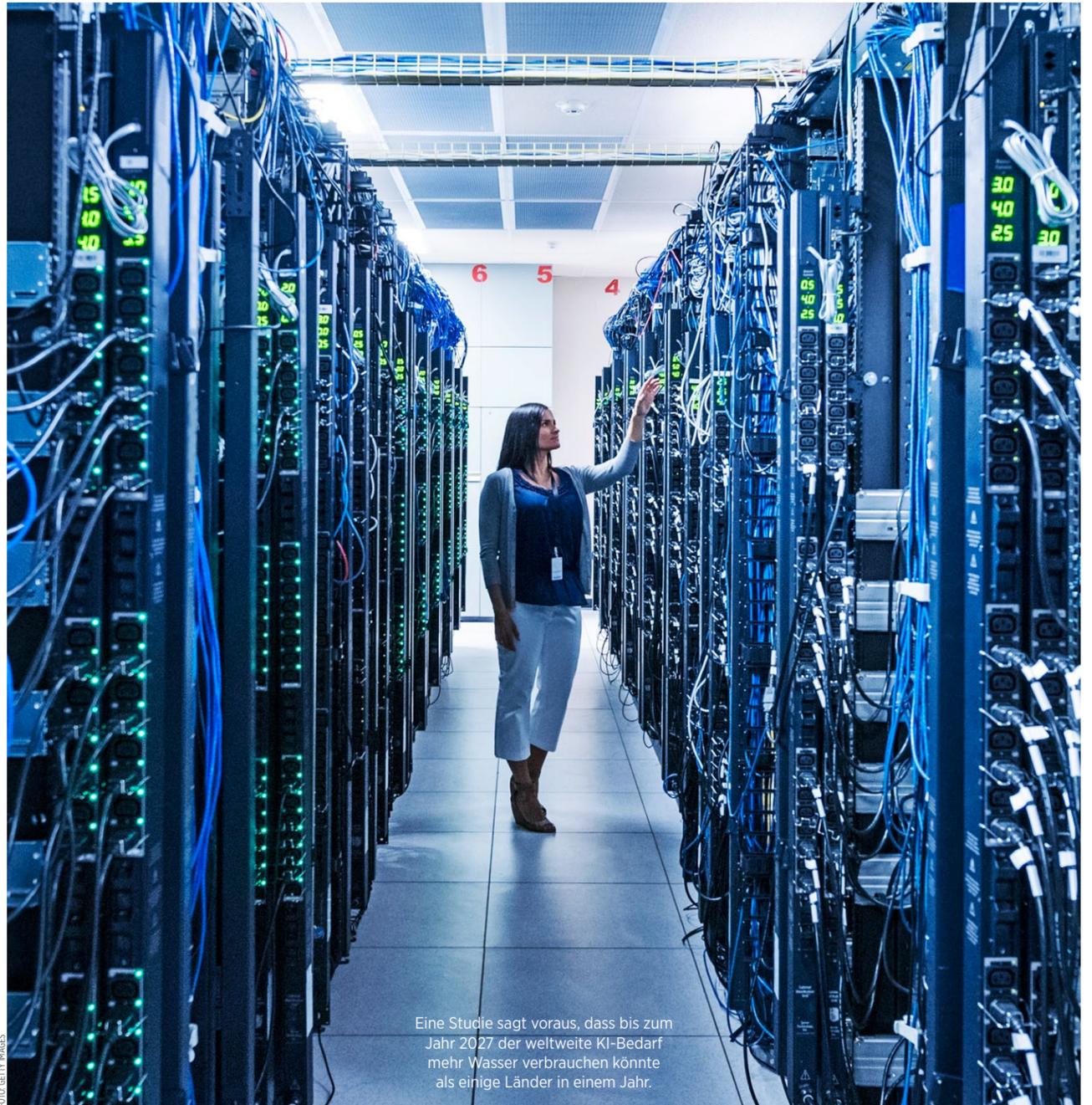
Ein Unternehmen, das diesbezüglich bereits sehr gut aufgestellt ist, ist Mastercard. Weltweit sind hier 24 000 Mitarbeitende im Einsatz und damit 24 000 Individuen. Ihnen allen wird Lohn- und Gehaltsgleichheit zugesichert. Und mit dem weltweiten «Return to work»-Programm hat Mastercard ein Programm geschaffen, um Fachkräfte nach einer Pause wieder ins Berufsleben zurückzuholen. Zudem kümmert man sich um den Nachwuchs, der in Zeiten des Fachkräftemangels nicht zu unterschätzen ist. So gibt es das «Girls4Tech»-Programm, das den Frauenanteil in den kommenden Jahrzehnten in Mint-Studienfächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) steigern soll. Bislang konnten so über eine Million Mädchen in vierzig Ländern begeistert werden. Bis 2025 soll diese Zahl auf fünf Millionen anwachsen.

Und auch bei Ebay weiss man um den Fakt, dass Unterschiede Vorteile mit sich bringen. Schlussendlich sei die Diversität in der Firmen-DNA verankert, sagte Henry De Sousa einmal in einem Interview mit dem «Blick». De Sousa kümmert sich bei Ebay Schweiz um Diversitäts-, Gleichstellungs- und Inklusionsfragen. Seine prägnante Aussage: «Der Grundsatz des Firmengründers Pierre Omidyar war, dass Ebay allen Menschen die Möglichkeiten bieten soll, Dinge zu kaufen und zu verkaufen. Es sollte niemand ausgeschlossen werden – weder als Kunde noch als Mitarbeiterin.»

## Die IT-Branche lebt Diversität

Es sind übrigens grundsätzlich vor allem Tech-Riesen, die Diversität im Unternehmen gekonnt umzusetzen wissen und diese auch streng umsetzen. Apple, Ebay oder auch Google sind nur drei Beispiele. Ein Grund dürfte sicher sein, dass diese Unternehmen vielfach von weniger konservativen Menschen gegründet wurden und «anders» ein Unternehmenskonzept ist. Ihre Gründer sind Menschen, die von Anfang an verstanden haben, dass die Förderung von Vielfalt in Unternehmen nicht nur eine ethische Notwendigkeit, sondern auch ein geschäftlicher Imperativ ist. Und die selbst harte Kritikerinnen hatten.

Womit wir wieder bei den Führungskräften sind. Eine internationale Organisation braucht kritische Führungskräfte, die hinschauen und zuhören. Die aber auch Grenzen setzen und einen Rahmen schaffen. Vielfalt leben bedeutet nicht, alles durchgehen zu lassen. Ganz im Gegenteil. Gemeinschaft ist das Ziel – und gemeinschaftlicher Erfolg. Denn der bringt schlussendlich Gewinn, macht ein Unternehmen erfolgreich und ein Miteinander möglich.



Eine Studie sagt voraus, dass bis zum Jahr 2027 der weltweite KI-Bedarf mehr Wasser verbrauchen könnte als einige Länder in einem Jahr.

# Fünf Tipps zur künstlichen Intelligenz

KI lässt Führungskräfte an ihren über Jahre erworbenen **Businessfähigkeiten** zweifeln. Letztlich gibt es fünf Fragen, die Sie für sich beantworten müssen.

MICHAEL D. WATKINS

## 1. GESCHWINDIGKEIT VERSUS VORSICHT

Wie schnell sollten Sie beim Einsatz von KI vorgehen? Einerseits möchte man im Wettlauf um Produktivität und andere Vorteile nicht ins Hintertreffen geraten. Andererseits besteht die Gefahr, zu schnell zu investieren und zu handeln, wenn noch unklar ist, wie hoch die Risiken und wie gross die Vorteile sind. Etwa 20 Prozent der IMD-Kunden hat den Einsatz von KI in ihren Unternehmen verboten – zumindest vorläufig. Es gibt Bedenken bezüglich Sicherheit, Urheberrechtsverletzungen und Verzerrungen. Eine Möglichkeit besteht darin, KI zuerst für banale Routineaufgaben wie das Verfassen von E-Mails, das Zusammenfassen von Dokumenten oder das Schreiben von einfachem Code einzusetzen.

**Wir empfehlen:** Beginnen Sie mit einfachen Anwendungen, die den grössten Return on Investment versprechen, lernen Sie, und passen Sie sich an.

## 2. INTERNE VERSUS EXTERNE ANWENDUNGSFÄLLE

Interne Prozesse optimieren oder neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln? KI kann beides. Entscheidend für Ihr Unternehmen ist die Frage, wo KI den grössten Mehrwert schafft. Greifen Sie nicht zu den grossen Ideen, bevor Sie nicht das entsprechende organisatorische Know-how aufgebaut haben. Denn auch scheinbar Unwichtiges kann grosse Wirkung haben: Ein Automobilhersteller hat eine KI-App entwickelt, die Autoverkäufern sagt, ob eine Golf Tasche in den Kofferraum passt und

ihnen und ihren Kunden das Nachschlagen von Grössenmassen erspart.

**Wir empfehlen:** Ermitteln Sie eine Reihe von klaren geschäftlichen Herausforderungen, sowohl intern als auch extern, und konzentrieren Sie sich auf diejenigen, bei denen KI den grössten Nutzen bringen kann. Widerstehen Sie der Versuchung, Dutzende von interessanten, aber nicht zusammenhängenden KI-Initiativen zu starten.

## 3. BAUEN ODER KAUFEN

Soll man die Technologie selber entwickeln oder einfach ein generisches Produkt einkaufen? So oder so: Sie müssen im Unternehmen über ein Team mit Fachwissen in den Bereichen Daten, maschinelles Lernen und Softwareentwicklung verfügen. Und vielleicht ist diese Frage gar nicht die wichtigste: Die Qualität der Daten entscheidet – und das gilt im digitalen Zeitalter stets so.

**Wir empfehlen:** So oft wie möglich kommerzielle Tools verwenden. Gleichzeitig sollten Sie Zeit einplanen, um die KI-Lösungen anzupassen, die Sie von externen Anbietern beziehen.

## 4. ERNEUERN STATT ERSETZEN

Viele Menschen fürchten, dass KI sie bald arbeitslos macht. Der IWF prognostiziert, dass bis zu 40 Prozent der Arbeitsplätze weltweit von KI betroffen sein könnten, in den höher entwickelten Volkswirtschaften sogar bis zu 60 Prozent. Die zukünftigen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt bleiben jedoch vorerst unklar. Eine aktuelle Studie zeigt, dass es auch in den USA noch günstiger ist, Menschen einzu-

setzen als KI. Wenn die Produktivitätsgewinne durch KI immer deutlicher werden, dann stellt sich die Frage, was man tun soll: Setzt man die Mitarbeitenden für höherwertige Tätigkeiten ein? Soll man den Personalbestand verringern? Oder die Arbeitslast neu verteilen, sodass jeder und jede in einer Viertagewoche arbeiten kann?

**Wir empfehlen:** Die verantwortungsvollsten Arbeitgeber werden neben den Produktivitäts- und Kostengewinnen auch die sozialen und ethischen Auswirkungen des Einsatzes von KI als Ersatz für menschliche Arbeitskräfte berücksichtigen.

## 5. UMWELTAUSWIRKUNGEN VERSUS EFFIZIENZGEWINNE

KI ist ein Strom- und Wasserschlingler, das wird oft übersehen. Eine Studie sagt voraus, dass bis zum Jahr 2027 der weltweite KI-Bedarf mehr Wasser verbrauchen könnte als einige Länder in einem Jahr. Dies ist ein ernstes Problem, da Süsswasser zu einer knappen Ressource wird. Andererseits könnte KI, wenn sie uns produktiver und effizienter macht, die Auswirkungen auf die Umwelt verringern.

**Wir empfehlen:** Stellen Sie sicher, dass Nachhaltigkeit eines Ihrer wichtigsten KI-Prinzipien ist. Messen Sie den Fussabdruck von KI in Ihrem Unternehmen, und informieren Sie offen darüber. Bemühen Sie sich, transparent zu sein – für eine konsequente Reduzierung der schädlichen Auswirkungen von KI auf die Umwelt.

**Kurz:** Nutzen Sie KI so, dass ein echter Mehrwert sowohl für Ihr Unternehmen wie auch für die Gesellschaft geschaffen wird.

Michael D. Watkins ist Professor für Leadership am IMD und Autor von «The First 90 Days», einem Buch für Führungskräfte, die neu eine Führungsrolle übernehmen.

**40**  
Prozent der Arbeitsplätze weltweit könnten von KI betroffen sein, in den höher entwickelten Volkswirtschaften sogar bis zu 60 Prozent.

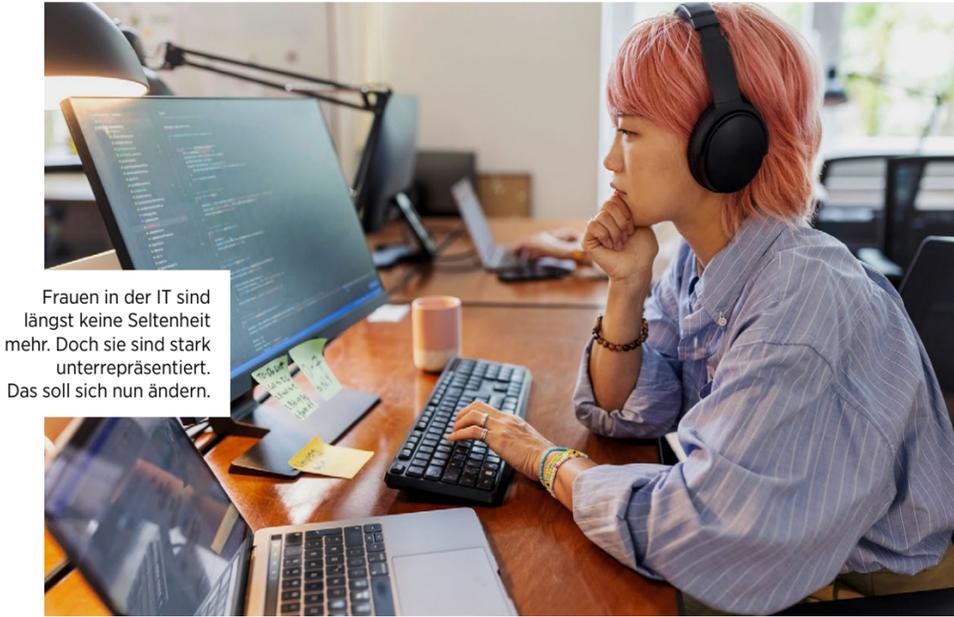
# Gleichheit *normalisieren*

Stereotypen und mangelnde Unterstützung halten Frauen von der **IT-Branche** fern. Frühzeitige Förderung kann helfen, mehr Frauen in die Tech-Industrie zu bringen.

MARIA KIRSCHNER

**W**enn wir uns die Zahlen anschauen, ist allen klar: Die IT-Branche ist eine Männerdomäne. So beträgt der aktuelle Prozentsatz an Frauen in der Schweiz, die in diesem Bereich tätig sind, gemäss Bundesamt für Statistik rund 16,3 Prozent. Gleichzeitig gibt es viele Diskussionen und Initiativen rund um die Erhöhung der Repräsentanz von Frauen in der Tech-Industrie. Mehr Diversität in den Teams würde nämlich zu mehr Innovationskraft, mehr Kreativität, mehr Leistung und schliesslich auch zu mehr Qualität führen – und somit die elementaren Säulen, die den Erfolg eines Unternehmens tragen, festigen. Warum also sind nicht einmal zwei von zehn IT-Fachkräften weiblich?

Es gibt keinen Zweifel daran, dass Frauen im Technologiesektor unterrepräsentiert sind – sämtliche Daten weisen genau darauf hin. Und zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass diese Unterrepräsentation den Sektor einschränkt und sich auf die Innovationskraft sowie schlussendlich auch auf die Wirtschaft auswirkt. Es reicht jedoch nicht aus, nur über das Problem zu sprechen, indem man den Anteil von Frauen in Führungspositionen und die erwiesenen Vorteile einer grösseren Vielfalt betrachtet. Wenn wir uns nur auf Frauen in Führungspositionen konzentrieren, behandeln wir immer noch ein Symptom und nicht die Ursache. Der Frauenanteil im Technologiebereich ist nicht nur auf Vorstandsebene und in der Beratung, sondern auch an der Basis geringer. Daher kann die Ungleichheit in Spitzenpositionen im



Frauen in der IT sind längst keine Seltenheit mehr. Doch sie sind stark unterrepräsentiert. Das soll sich nun ändern.

Technologiesektor nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Zusammenhang mit der Ungleichheit in der Gesellschaft als Ganzes. Schliesslich sind Technologie und Gesellschaft eng miteinander verwoben. Eine ganzheitliche Perspektive hilft uns, besser zu verstehen, dass mehr Gleichheit in der Gesellschaft zu besseren Geschäftsergebnissen, Innovation und Wachstum führt.

**Talente schauen auf die Unternehmenswerte**  
Dem IWF zufolge bringt ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Leitungsorganen eine grössere Ideenvielfalt hervor, die wiederum zu besseren Geschäftsentscheidungen und letztlich zu einem besseren Endergebnis führt. Dies ist keine blosse Spekulation: Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Präsenz von

**16,3**  
Prozent  
beträgt der  
aktuelle Anteil  
an Frauen  
in der Schweizer  
IT-Branche.

Frauen in Spitzenpositionen und besserem Management. Einstellungs- und Beförderungspraktiken, die sich nicht an Diversität orientieren, berauben die Technologieinstitute derjenigen Talente, die sie brauchen, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein. Die Rede ist hier nicht nur von weiblichen Talenten. Die besten Kandidaten und Kandidatinnen, die sich aussuchen können, für wen sie arbeiten, werden sich wahrscheinlich für Firmen entscheiden, bei denen sie die grösste Übereinstimmung des Firmenprofils mit ihren persönlichen Werten vorfinden. Daher ist es unwahrscheinlich, dass aufgeschlossene und zukunftsorientierte Menschen, gleich welchen Geschlechts, ihre Talente Unternehmen zur Verfügung stellen, die einen Mangel an personeller Ausgewogenheit aufweisen.

Ja, wir sollten Frauen vor den Vorhang holen, aber das Ziel ist, Gleichheit zu normalisieren. Wenn unsere sozialen Strukturen es zulassen, gemeinsame Verantwortung tatsächlich zu leben, ist ein grosser Schritt in diese Richtung getan. Wir sind noch nicht an diesem Punkt angekommen, deshalb brauchen wir einen förderlichen Rahmen. Dazu zählt zum Beispiel die Kinderbetreuung. Ausserdem müssen wir Frauen in technischen Kompetenzen gut abholen, und damit müssen wir schon früh beginnen. Es wurde uns nicht in die Wiege gelegt, ob wir gute Mathematikerinnen oder Mathematiker sind oder nicht. Gemäss einer kürzlich veröffentlichten Pisa-Studie ist es gar so, dass die schulischen Leistungen in der Schweiz in diesem Bereich einen Abwärtstrend aufweisen. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation hält fest, dass die Emotionen dabei eine grosse Rolle spielen: Während die Angst vor der Mathematik bei Mädchen im Jahr 2003 noch bei 41 Prozent lag, stieg sie im Laufe der Zeit auf satte 68 Prozent an. Und auch wenn bereits einiges dafür getan wird, um diesem Trend entgegenzuwirken, müssen wir auf diese Warnsignale hören und als Gesellschaft gemeinsam daran arbeiten, diese Stereotype zu eliminieren.

Auch später können wir einiges tun. Wenn Frauen in Meetings beispielsweise nicht anwesend sind, sollten wir fragen: Warum nicht? Wenn Frauen diskriminiert werden, sollten wir schlechte Praktiken aufzeigen und aktiv werden. Wichtig ist meines Erachtens ein Mentoring, in dem weibliche Führungskräfte, welche Vorbilder für die nächste Generation weiblicher Führungskräfte sein könnten, gefördert werden. Es gibt viel zu tun, viele Herausforderungen stehen an, die mit Unterstützung der Tech-Branche gelöst und/oder unterstützt werden können. Um dies zu tun, braucht es beide Geschlechter.

Maria Kirschner, Vice President und General Manager von Kyndryl Alps

ANZEIGE



Bank  
Banque  
Banca

